

Agilität kommt langsam voran

STUDIE. Wissen und Kenntnis über agile Methoden sind nach wie vor gering. Wo Unternehmen vorankommen und wo nicht, zeigt die Studie Agilitätsbarometer 2017.

Von **Heiko Weckmüller**

Agilität ist seit einigen Jahren die Antwort des Managements und der Managementberater auf grundlegende Umbrüche in Technologie, Kundenbeziehungen und Geschäftsmodellen. Inzwischen werden unter Agilität ganz unterschiedliche Methoden und Denkmuster subsumiert. Der Begriff verliert an Schärfe und „agile Unternehmensführung“ ist davon bedroht, dem Lebenszyklus vergangener Managementmethoden zu folgen. Andererseits existieren zahlreiche Praxisbeispiele, in denen Unternehmen eine erfolgreiche Veränderung in Richtung Agilität durchgeführt haben. Dabei handelt es sich um langfristige und schrittweise Transformationen, die weniger an der schnellen Implementierung einzelner Tools („quick fixes“) als an der grundlegenden Ausrichtung der Führungsmodelle ausgerichtet sind. Wenn Agilität nicht an diesen Wurzeln der Unternehmensführung ansetzt, werden die erwünschten Erfolge ausbleiben und sie droht in der Mottenkiste der Managementtools zu verschwinden. Grund genug, sich den Umsetzungsstand in Führung, Prozessen, Strategie und Strukturen genauer anzuschauen.

Forschungsstand und Studienlandschaft

Obwohl der Begriff der Agilität in der Unternehmensführung vergleichsweise jung ist, baut er auf einem breiten Fundament in der Organisationsforschung auf und besitzt Anknüpfungspunkte zum Change Management oder

zum Konzept der Wettbewerbsvorteile im strategischen Management. Dabei zeigte sich früh, dass Anpassungsfähigkeit ein Merkmal langfristig erfolgreicher Unternehmen ist, sich wachstumsfördernd auswirkt und das Überleben von Organisationen in Krisenzeiten sichern kann. Gleichzeitig kristallisierte sich heraus, dass auch ein Übermaß an Flexibilität schädlich sein kann. Dem wurde in unterschiedlichen Weiterentwicklungen Rechnung getragen, wie zum Beispiel im Konzept der organisationalen Identität als langfristig konstantem Identifikationskern der Organisation.

Die stärkste Verbreitung sowohl in der Managementpraxis als auch in der empirischen Forschung hat das Konzept der „Ambidextrie“ erlangt, das heißt der gleichzeitigen Ausrichtung an Effizienz und Flexibilität. Deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg wurde 2013 von der Forscherin Paulina Junni und Kollegen metaanalytisch untersucht. Übergreifend lässt sich ein robuster, positiver mittelstarker Effekt auf unternehmerische Erfolgsgrößen nachweisen. Der Effekt ist am größten für Technologie- und Dienstleistungsunternehmen. Diese Befunde bestätigen auch methodisch anspruchsvollere Längsschnittdatenanalysen.

+ ADD-ON

Ein Dossier mit weiteren Beiträgen rund ums Thema „Agilität“ finden Sie in der Personalmagazin-App.

Zudem lässt sich der Performance-Effekt unabhängig davon nachweisen, ob objektive oder subjektive Erfolgsmaße herangezogen werden, wobei die Effektstärke bei subjektiver Messung etwas höher ist. Dieser Befund ist nützlich für die Interpretation von Studien, die – wie die im Folgenden vorgestellte – auf Befragungsergebnissen basieren.

Auf dieser Basis wurden zuletzt eine Reihe stärker praxisorientierter Studien vorwiegend von Beratungsunternehmen vorgelegt, die sich mit den Rahmenbedingungen von Agilität beschäftigen. Diese beruhen in der Regel auf einem qualitativen Design oder nutzen kleine beziehungsweise nicht repräsentative Stichproben. Eine besondere Stellung nimmt in diesem Kontext die zum dritten Mal durchgeführte Studie zum Nutzungsgrad agiler Methoden von Ayelt Komus (Hochschule Koblenz) ein, an der zuletzt 1.000 Befragte teilgenommen haben, die allerdings verstärkt im unmittelbaren IT-Umfeld tätig sind. Über all diese Studien hinweg lassen sich als Befunde ableiten, dass Unternehmen eine höhere Agilität als wünschenswert erachten und erste Schritte zur Transformation angehen. Dabei wird der Unternehmens- und Führungskultur in Sinne einer kooperativen, wertschätzenden und vertrauensvollen Zusammenarbeit eine große Bedeutung zugemessen.

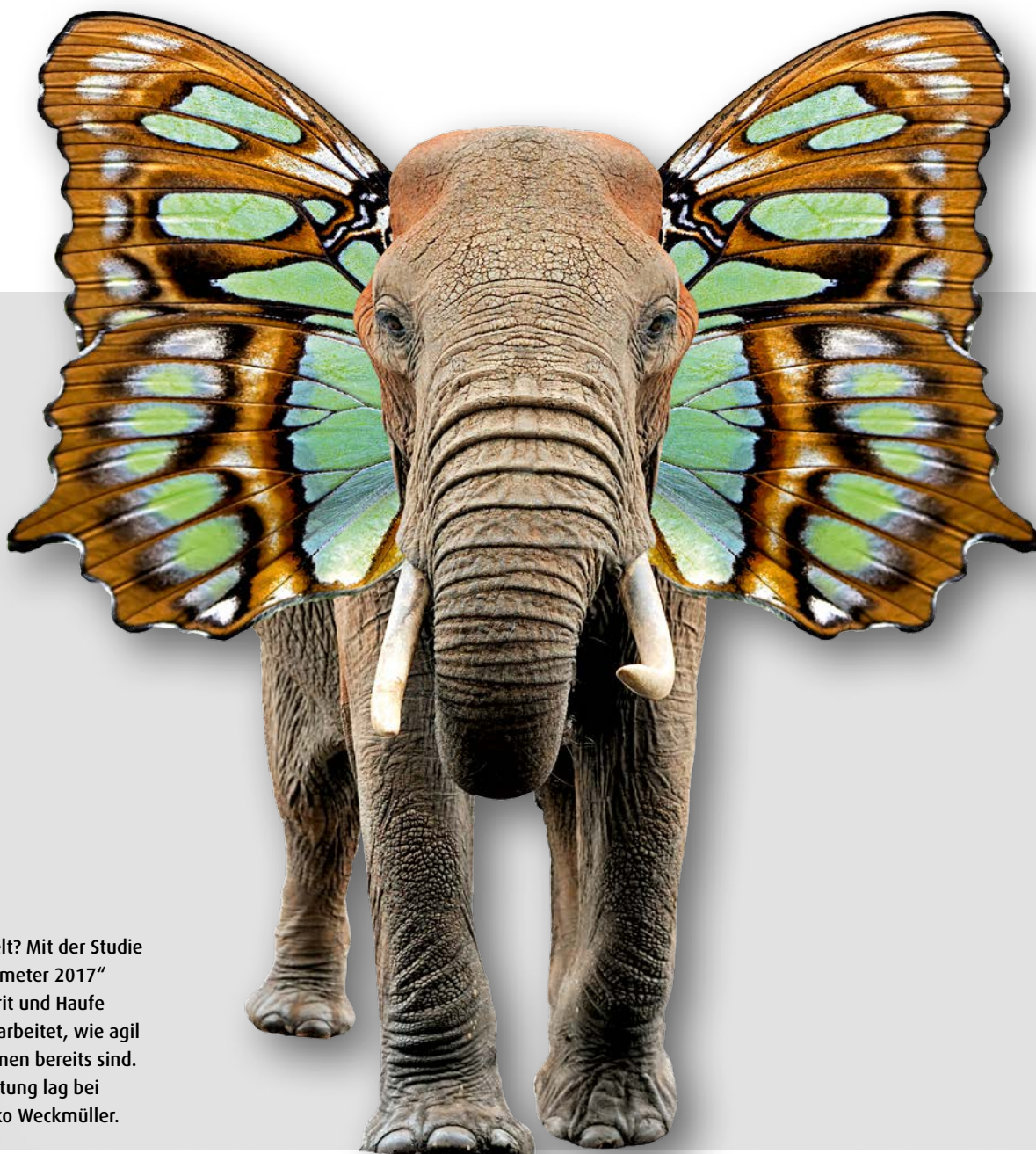
Methodik: Repräsentativ und mit Vergleich zu Anfang 2016

Die hier vorgestellten Ergebnisse basieren auf einer Telefonbefragung, die TNS Infratest im April und Mai 2017 im

Auftrag von Haufe und Promerit durchgeführt hat. Befragt wurden insgesamt 1.812 Mitarbeiter und 1.006 Führungskräfte aus Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die Ergebnisse sind repräsentativ für Unternehmen

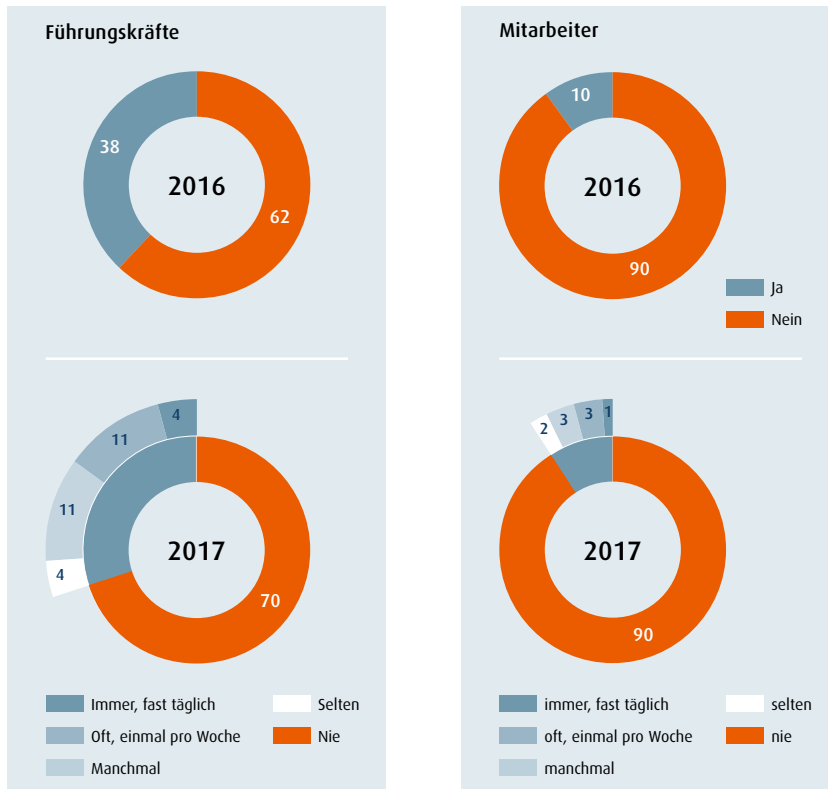
Agilität ist ein Merkmal von langfristig erfolgreichen Unternehmen. Doch auf dem Weg zur agilen Organisation gibt es in der DACH-Region noch viel zu tun.

in der DACH-Region. Die Studie ist eine Weiterentwicklung der Anfang 2016 veröffentlichten Haufe-Studie zur Agilität, an der 800 Mitarbeiter und 400 Führungskräfte aus Deutschland teilgenommen haben. Soweit dies sinnvoll war, wurden die Fragen unverändert gestellt,



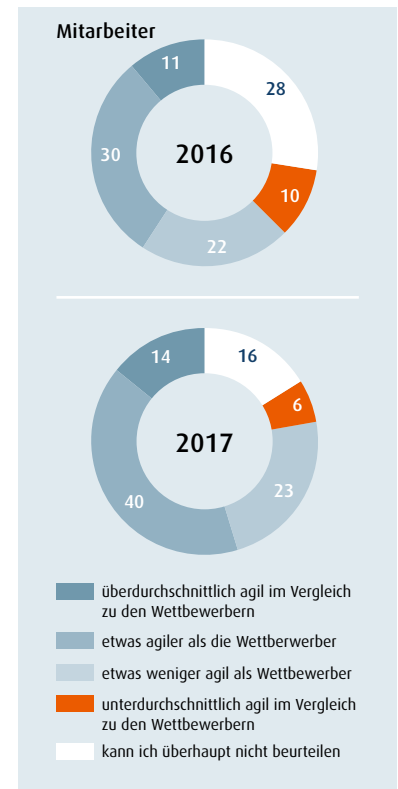
Schon beflügelt? Mit der Studie „Agilitätsbarometer 2017“ haben Promerit und Haufe zusammen erarbeitet, wie agil die Unternehmen bereits sind. Die Studienleitung lag bei Professor Heiko Weckmüller.

ABB. 1: NUTZUNGSGRAD AGILER TECHNIKEN



Während Führungskräfte bereits einen breiten Einsatz agiler Techniken beobachten, blicken die Mitarbeiter nüchtern und skeptisch auf die Ausbreitung.

ABB.2: AGILITÄTSGRAD



Unternehmen werden 2017 als etwas agiler eingeschätzt als im Vorjahr.

um die Entwicklung über eineinhalb Jahre nachzeichnen zu können. Ergänzt wurden vor allem Fragen zu agilen Strukturen, Prozessen und Modellen.

Aufschlussreich ist die parallele Befragung von Führungskräften und Mitarbeitern, die ein unterschiedliches Bild zeichnen. Tendenziell trauen sich Führungskräfte eher eine Einschätzung zu, wenn es um Fragen der Organisation und Unternehmensführung geht. In diesen Fragestellungen würde man von den Führungskräften eher eine realistische Einschätzung erwarten und Mitarbeiter nutzen hier tatsächlich häufiger die „Weiß-nicht“- beziehungsweise „Keine-Angabe“-Kategorie.

Andererseits erlaubt der Abgleich mit den Mitarbeiterereinschätzungen die Korrektur tendenziell positiver Antwortverzerrungen bei Führungskräften. So schätzen beispielsweise 70 Prozent der

Führungskräfte ihr Unternehmen als agiler ein im Vergleich zum Wettbewerb. In einer repräsentativen Befragung muss der Anteil überdurchschnittlicher und unterdurchschnittlicher Antworten allerdings gleich sein. Mitarbeiter sind hier deutlich realistischer: Nur 54 Prozent schätzen ihr Unternehmen im Wettbewerbsvergleich als überdurchschnittlich agil ein. Interessant ist zudem die unterschiedliche Wahrnehmung von Führungsmodellen, -stilen und dem daraus resultierenden Unternehmenserfolg. Erwartungsgemäß schätzen sich die Führungskräfte selbst besser und innovativer ein, als die Mitarbeiter dies wahrnehmen.

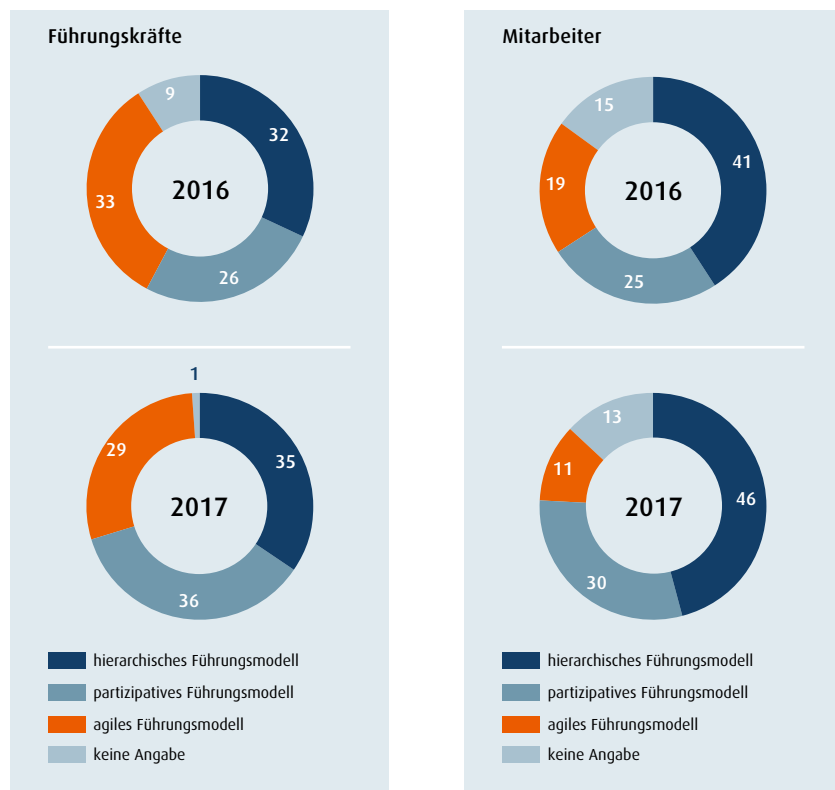
Definition von Agilität

Um der Unschärfe des Begriffs „Agilität“ und den damit verbundenen Interpretationsspielräumen Rechnung zu tragen,

wurde eine Definition von Agilität vorgeschaltet: „Agilität ist zunächst die Fähigkeit einer Organisation, relevante Veränderungen in ihrem Umfeld zu antizipieren. Darüber hinaus bedeutet Agilität, bei relevanten Veränderungen flexibel, aktiv und anpassungsfähig zu reagieren.“

Stagnation bei agilen Methoden

Zunächst zeigt sich keine substanzielle Veränderung im Nutzungsgrad agiler Methoden (Abbildung eins). 90 Prozent der Mitarbeiter und 70 Prozent der Führungskräfte geben an, nie agile Methoden zu nutzen. Dabei zeigen sich kaum Veränderungen gegenüber den Befragungsergebnissen aus dem Vorjahr. In der Tat sind die meisten agilen Methoden weitgehend unbekannt. Scrum, Swarming oder Holokratie kennen 80 Prozent der Mitarbeiter nicht. Etwas

ABB.3: VERBREITUNG DER FÜHRUNGSMODELLE


Das hierarchische Führungsmodell ist zwar weit verbreitet, doch agile und partizipative Führungsmodelle haben ein ähnliches Gewicht - auch aus Sicht der Mitarbeiter.

besser sieht es bei Design Thinking (57 Prozent) und fluiden Strukturen (61 Prozent) aus. Aber auch hier haben die meisten Mitarbeiter nur von diesen Begriffen gehört. Eine inhaltliche Erklärung traut sich jeweils weniger als jeder Zehnte zu. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Verbreitung agiler Projektarbeit: Diese ist aus Sicht der Mitarbeiter eher selten anzutreffen (IT: elf Prozent; Vertrieb: zehn Prozent, Forschung und Entwicklung: zehn Prozent, Marketing: zehn Prozent, Produktion: neun Prozent, Einkauf: sieben Prozent). Eine Zunahme im Zeitverlauf ist hier ebenso wenig erkennbar wie eine Verbreitung bereichsübergreifender Projektteams mit agilen Strukturen (zehn Prozent).

Allerdings erlaubt der Nutzungsgrad einzelner Tools noch keinen Rückschluss auf die Agilität von Organisationen. Die Agilität der eigenen Organisation wird

von Mitarbeitern etwas besser eingeschätzt als noch im vergangenen Jahr, wobei dieser Effekt im Wesentlichen dadurch zustande kommt, dass sich mehr Befragte eine Beurteilung zutrauen und die „Weiß-nicht“-Kategorie meiden (Abbildung zwei). Bei den Führungskräften hingegen ist keine Veränderung wahrnehmbar. Betrachtet man einzelne Dimensionen agiler Strukturen, zeigt sich ein vergleichsweise homogenes Bild bei mittlerem Reifegrad.

Nutzeneinschätzung agiler Methoden

Dieser Stagnation steht eine weiterhin positive Nutzeneinschätzung bei den Befragten gegenüber, die in ihrem Unternehmen agile Methoden nutzen. „Wie verändert sich Ihrer Meinung nach die Effizienz und Effektivität der Arbeit durch die Nutzung agiler Methoden und Strukturen?“ Auf diese Frage antworten

fast 70 Prozent der Befragten, dass Effizienz und Effektivität sich stark oder etwas verbessert hätten, lediglich fünf Prozent nehmen eine Verschlechterung wahr. Diese positive Einschätzung bestätigt sich auch, wenn man nach dem Nutzen einzelner agiler Methoden fragt. Auch hier sehen die Befragten überwiegend positive Effekte.

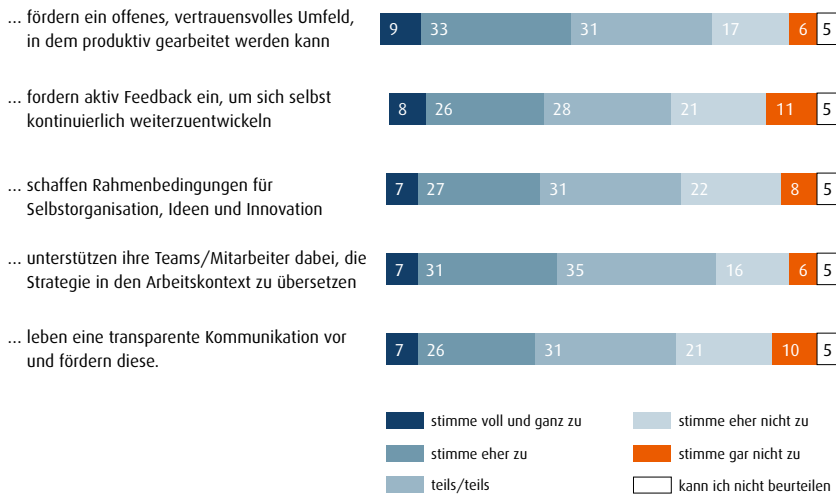
Klassisch hierarchische Führungsmodelle bleiben dominant

Bei der Transformation in Richtung agiler Unternehmensstrukturen liegt ein Hauptaugenmerk auf der Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen, der Delegation von Entscheidungskompetenzen und generell einer höheren Autonomie der Beschäftigten. Dies muss mit einer Veränderung der Führungsmodelle und der eingesetzten Führungsstile einhergehen. Unabhängig von der Diskussion um Agilität ist der positive Effekt partizipativer oder gar transformationaler Führung unter Berücksichtigung situativer Faktoren inzwischen wissenschaftlich gut abgesichert. Wie sieht nun der Umsetzungsstand in den Unternehmen aus? Das traditionell hierarchische Führungsmodell bleibt dominant, die Verbreitung hat sogar zugenommen (Abbildung drei). Fast die Hälfte (46 Prozent) der befragten Mitarbeiter (2016: 41 Prozent) sieht sich in einem hierarchischen Führungsmodell. Bei den Führungskräften ist das Bild mit 35 Prozent erwartungsgemäß etwas positiver, allerdings zeigt sich auch hier ein leichter Anstieg gegenüber dem Vorjahr (32 Prozent).

Von einer Umsetzung der im Rahmen von „New Work“ propagierten Führungsmodelle sind wir also weit entfernt. Dies zeigen auch detailliertere Analysen bezüglich des Führungsverhaltens der direkten Vorgesetzten (Abbildung vier). In allen Teilkategorien zeigt sich ein durchwachsendes Bild, wirklich positive Ausschläge sind nicht erkennbar. Interessant ist der Vergleich der Einschätzung der konkreten Führungssei-

ABB.4: FÜHRUNG AUS MITARBEITERSICHT

Die Mehrzahl der Führungskräfte in unserem Unternehmen ...



Nur eine Minderheit der Mitarbeiter ist der Überzeugung, dass die Führungskräfte ein Umfeld für Selbstorganisation, Transparenz und Feedback schaffen.

genschaften mit der übergreifenden Einschätzung des Führungsstils aus Abbildung drei. Während Mitarbeiter, die sich in einem hierarchischen Führungsmodell sehen, auch eine schlechtere Einschätzung der einzelnen Führungseigenschaften abgeben, zeigen sich kaum Unterschiede zwischen agilem und partizipativem Führungsmodell. Das agile Führungsmodell wurde im Fragebogen als „weitgehende Hierarchiefreiheit und Arbeiten in agilen Netzwerken mit nach Bedarf gestalteten Projektgruppen“ operationalisiert. Die Ursachen für die geringe Differenzierung lassen sich bei der vorliegenden Befragung nicht voll-

ständig aufklären und bedürfen weiterer Untersuchungen. Eine Erklärung könnte sein, dass partizipative Strukturen als vollkommen hinreichend wahrgenommen werden und agile Strukturen partiell in die Nähe eines Laissez-faire-Führungsstils gerückt werden, der eher negativ besetzt ist.

Darüber hinaus liegt eine deutliche Diskrepanz zwischen der Selbst- und Fremdeinschätzung vor: Die Führungskräfte bewerten ihre eigene Führungsleistung in allen Kategorien sehr positiv, negative Einschätzungen (stimme gar nicht zu und stimme eher nicht zu) sind mit fünf Prozent der Befragten vernachlässigbar. Die positiven Antworten („stimme eher zu“, „stimme voll und ganz zu“) erreichen durchgängig Werte um die 80 Prozent.

Unzufriedenheit mit Führung wächst

Im vergangenen Jahr konnten wir übergreifend noch ein hohes Maß an Zufriedenheit mit dem im Unternehmen gelebten Führungsstil wahrnehmen. Dieses Bild verändert sich (Abbildung fünf). Waren in der Befragung 2016 noch 57 Prozent der Mitarbeiter und 65 Prozent der Führungskräfte zufrieden oder sehr zufrieden mit dem erlebten Führungsstil,

sind es jetzt 52 Prozent sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Führungskräften. Interessant ist, dass viele Befragte jetzt eher unentschieden, das heißt noch nicht wirklich unzufrieden, sind. Sollte bezüglich der Umsetzung innovativer Führungsmodelle in den nächsten Jahren kein Fortschritt erzielt werden, ist allerdings eine Fortsetzung dieses Trends zu erwarten und aus unentschiedenen Mitarbeitern und Führungskräften dürfen unzufriedene werden.

Schon jetzt zeigt sich, dass sich Mitarbeiter den Vorgaben ihrer Vorgesetzten widersetzen. Dies tun laut eigener Aussage 15 Prozent regelmäßig oder oft und 37 Prozent manchmal. Als Hauptursache wird hier die Vermeidung langer Abstimmungsprozesse (31 Prozent) genannt. 25 Prozent der Befragten trauen sich selbst eine bessere Einschätzung der Kundenbedürfnisse zu als ihrem Vorgesetzten. Beide Kategorien lassen Entscheidungen zu, die durchaus im Sinne der Unternehmensziele sind. Echter Widerstand („Ich stimme nicht mit den Entscheidungen des Vorgesetzten überein“) geben aber immerhin noch 16 Prozent als Grund an.

Positive Effekte agiler Führung

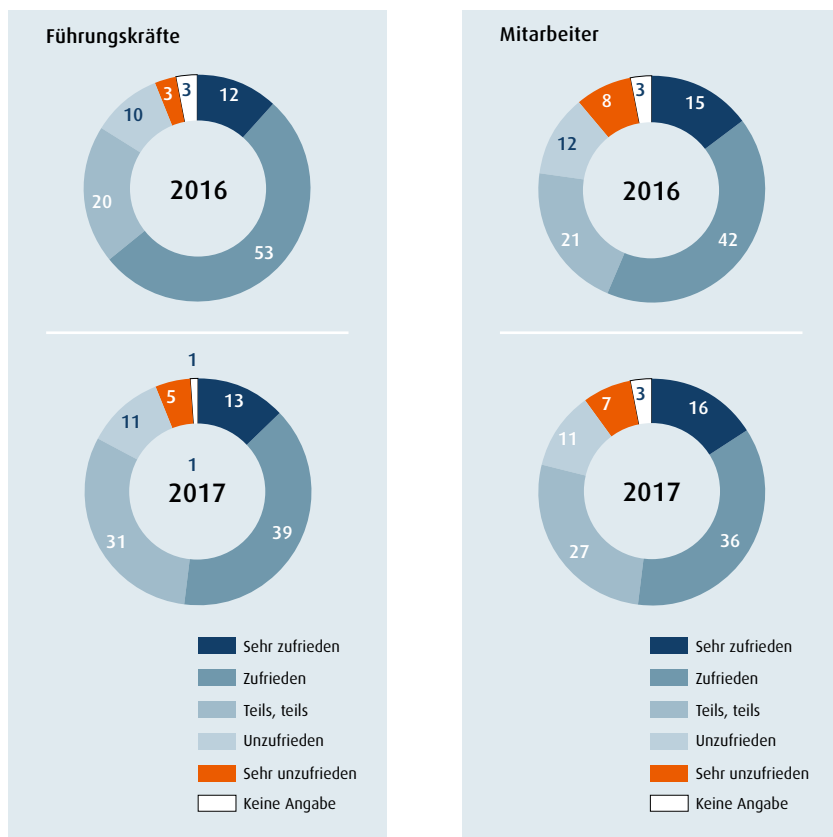
Agilität ist kein Selbstzweck und dient primär nicht der Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit, sondern soll die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen erhöhen. Es zeigen sich auf der Ebene der produktivitätsrelevanten Mitarbeiter Einstellungen positive Effekte agiler Strukturen und Führungsmodelle (Abbildung sechs). Dazu wurde die Einschätzung der Agilität des Unternehmens und der Führung in Beziehung gesetzt zum Engagement und der Mitarbeiterbindung. Es zeigen sich durchgängig statistisch signifikante Unterschiede zugunsten agiler Unternehmen. Allerdings ist aufgrund des Befragungsdesigns die kausale Interpretation, das heißt die Annahme, dass Agilität Engagement und Bindung verursacht, nicht uneingeschränkt möglich.

Die Veränderungsgeschwindigkeit wird auch in der vorliegenden Befra-

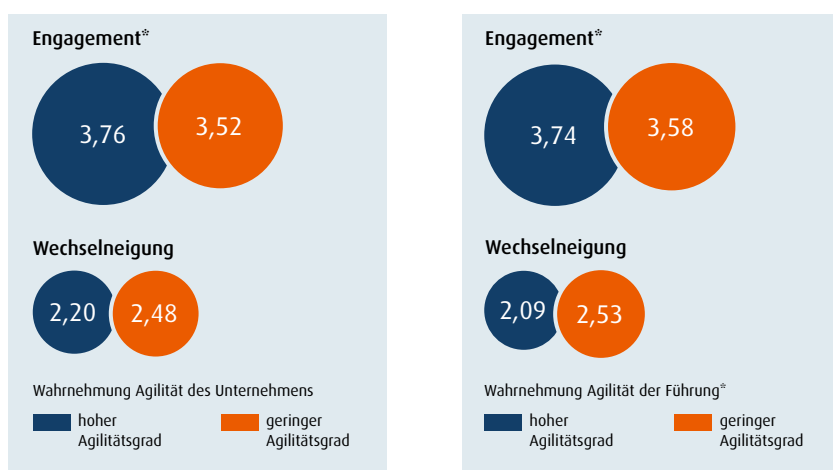


Die Studie „Agilitätsbarometer 2017 – So agil sind Unternehmen in DACH“ ist ein Gemeinschaftsprojekt von Haufe und Promerit. TNS Infratest hat dazu 1.812 Mitarbeiter und 1.006 Führungskräfte aus Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten befragt. Der Studienband ist kostenlos abzurufen unter:

www.haufe.de/agilitaetsbarometer2017

ABB.5: ZUFRIEDENHEIT MIT FÜHRUNGSSTIL SINKT


Die Zufriedenheit mit den aktuell in den Unternehmen gelebten Führungsstilen sinkt. Das sehen nicht nur die Mitarbeiter so, sondern auch die Führungskräfte.

ABB.6: AGILITÄT KORRELIERT MIT ENGAGEMENT


* Fünf Items zur Einschätzung der Agilität des Führungsverhaltens der Führungskräfte im Unternehmen, Skala 1-5; hoch > 3,0; gering <= 3,0

Agile Strukturen haben positive Effekte auf die produktivitätsrelevanten Mitarbeiter Einstellungen: Die Mitarbeiter sind engagierter und treuer.

gung als konstant hoch wahrgenommen. Gleichzeitig wird der technologische Wandel überwiegend als belastend empfunden. Dennoch sind 74 Prozent der Mitarbeiter auf jeden Fall bereit oder eher bereit, einen Wandel im Unternehmen mitzutragen. In Verbindung mit den oben bereits aufgeführten Befunden kann dies ein Anlass sein, verstärkt den Mitarbeitern zu vertrauen, zunehmend agile Strukturen und Modelle aufzubauen und Entscheidungskompetenzen zu delegieren.

Warnender Frühindikator

Insgesamt zeigt die Befragung eine Diskrepanz zwischen der überwiegend positiven Einschätzung agiler Methoden, Strukturen und Führungsmodelle einerseits und einer stagnierenden Einsatzhäufigkeit auf der anderen Seite. Der wissenschaftlich abschließende Beweis, dass agile Strukturen die Effektivität steigern, kann durch die vorliegende Untersuchung nicht geleistet werden. Nichtsdestotrotz unterstützt das repräsentative Meinungsbild den Einsatz agiler Strukturen mit dem Ziel, dass Unternehmen auf Veränderungen angemessen reagieren können. Grundlegende Transformationen erfordern Zeit. Dass innerhalb der vergangenen eineinhalb Jahre der Umsetzungsstand nahezu unverändert geblieben ist, weist dennoch auf ein unternehmerisches Defizit hin. Die wahrnehmbare steigende Unzufriedenheit bei Führungskräften und Mitarbeitern, insbesondere mit den klassischen Führungsstrukturen, ist ein warnender Frühindikator. Unternehmen sind nun aufgefordert, konkrete Maßnahmen hin zu mehr Agilität umzusetzen. Für 2018 ist die dann dritte Welle des Agilitätsbarometers angedacht. Es bleibt zu hoffen, dass dann konkrete Fortschritte nachweisbar sind.



PROF. DR. HEIKO WECK-MÜLLER lehrt an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management, Bonn.