

Sebastian Olbert

# Organisationale Transformation

Agil = fit für die Zukunft

Start-ups gelten als hoch agil, etablierte Unternehmen wollen es gerne werden: Keine Management-Konferenz, kein Barcamp und kaum ein Bekenntnis von Führungskräften kommt derzeit ohne den Begriff der Agilität aus. In vielen Unternehmen ist der Wunsch groß, mit neuen Methoden, Strukturen und Verhaltensweisen den starren Abläufen der Vergangenheit zu entkommen – und so dynamisch und reaktionsfähig zu werden.

Das Interesse ist durchaus berechtigt. Agile Unternehmen haben messbar mehr Erfolg als andere. Das zeigt die Studie »Agilität als Wettbewerbsvorteil. Der Agile Performer Index« von Goetzpartners und der NEOMA Business School.

Anhand einer breit angelegten Befragung unter 285 führenden europäischen Firmen, basierend auf der Methodik von

Prof. Dr. Christopher G. Worley, einem renommierten Experten für Agilität und Organisationsentwicklung, dokumentiert der Agile Performer Index, dass implementierte Agilitätsprogramme geeignet sind, um

Unternehmen nachhaltig Performance- und Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

Gemessen an der finanziellen Performance waren agile Unternehmen über einen Zeitraum von zehn Jahren 2,7-mal so erfolgreich wie ihre nicht-agilen Wettbewerber.

Das ist ein Weckruf – und eine Tatsache, die sich nicht wegdiskutieren lässt. Wenn Agilität Unternehmen dauerhaft erfolgreicher macht, dann können Unternehmen daraus nur einen Schluss ziehen: Wer in der heutigen globalisierten, digitalisierten Wirtschaft mit ständig zunehmender Zentrifugalkraft nicht beweglich, offen, von innen heraus flexibel ist, bleibt zurück. Agilität muss sein.

Was aber machen agile Unternehmen anders als andere? Wie weit kommt man mit den Methoden, die auf den Management-Konferenzen diskutiert werden? Und wenn das nicht reicht, was müssen Unternehmen denn konkret dafür tun, um agil zu werden?

## Anpassungsfähigkeit in ihrer höchsten Form

Die erste Frage jedoch lautet: Was ist eigentlich Agilität? Die Studie definierte insgesamt 14 Faktoren, an denen sich die Agilität eines Unternehmens festmachen lässt. Zusammengefasst ist Agilität die höchste Form der Anpassungsfähigkeit einer Organisation: die wiederholbare Fähigkeit eines Unternehmens, sich zeitnah, effektiv und nachhaltig zu verändern, um Performance-Vorteile zu erzielen.

Um zu messen, wie agil ein Unternehmen ist, haben die Autoren der Studie die 14 Faktoren zu vier sogenannten Agilitäts-Routinen zusammengefasst. Hoch agile Unternehmen weisen hohe Werte in allen der folgenden vier Bereiche auf:

- Strategizing beschreibt unter anderem Unternehmenssinn, -strategie, -identität und Nachhaltigkeit.
- Perceiving umfasst unter anderem Innen- und Außenvernetzung, Informationsfluss und Zukunftsorientierung.
- Testing schließt beispielsweise Innovationskraft, Lernfähigkeit und zielgerichteten Ressourceneinsatz ein.
- Implementing umfasst Change Management, Führung, Mitarbeiterentwicklung und Anreizsetzung.

Agile Unternehmen haben demnach ein klar formuliertes und breit verstandenes Unternehmensziel sowie flache Strukturen und unkomplizierte Prozesse mit klaren Verantwortlichkeiten. Sie kommunizieren und arbeiten offen in alle Richtungen – gerade auch mit ihren Kunden – und geben ihren Mitarbeitern Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume.

Wichtig ist dabei: Agilität betrifft alle Dimensionen eines Unternehmens. Sie funktioniert nicht, wenn sie nur auf der Strategieebene, nur in der Kundenkommunikation oder nur bei der Arbeitsorganisation stattfindet. Ein Unternehmen, das agil werden will, steht daher vor einem Prozess, der alle Unternehmensbereiche verändern wird.

## Von Lame Ducks zu agilen Performern

Um noch einmal auf die Bedeutung der Agilität zurückzukommen: Nur 5 Prozent der in der Studie befragten Unternehmen schafften es, trotz geringer Agilität erfolgreicher zu sein als ihre Wettbewerber (siehe Abb. 1). Das zeigt: Eine gute finanzielle Performance ist im aktuellen Marktumfeld ohne agile Routinen kaum möglich. Und auch für die Unternehmen, die das derzeit schaffen, besteht höchstwahrscheinlich dringender Handlungsbedarf, wenn sie den unternehmerischen Erfolg über längere Zeit aufrechterhalten wollen.

Zu diesen »Endangered Performers« gesellen sich in der Kategorisierung der Unternehmen die »Lame Ducks« – etwa ein Drittel (30 Prozent) der Unternehmen, die wenig agil und gleichzeitig unterdurchschnittlich performant sind. Für diese Unternehmen gilt es vor allem, den effektivsten Startpunkt für mehr Agilität zu finden. Ein vergleichbar hoher Anteil der Unternehmen (29 Prozent) ist zwar agil, sucht jedoch noch nach Möglichkeiten, das in Erfolg umzumünzen. Diese »Traction Seeker« sollten genau analysieren, wie sie Agilität umsetzen und ob eventuell zu viel Energie in wirkungslose Aktivitäten fließt. 36 Prozent der Studienteilnehmer schließlich sind als »Agile Performers« einzuschätzen: Sie sind gleichzeitig überdurchschnittlich agil und hoch

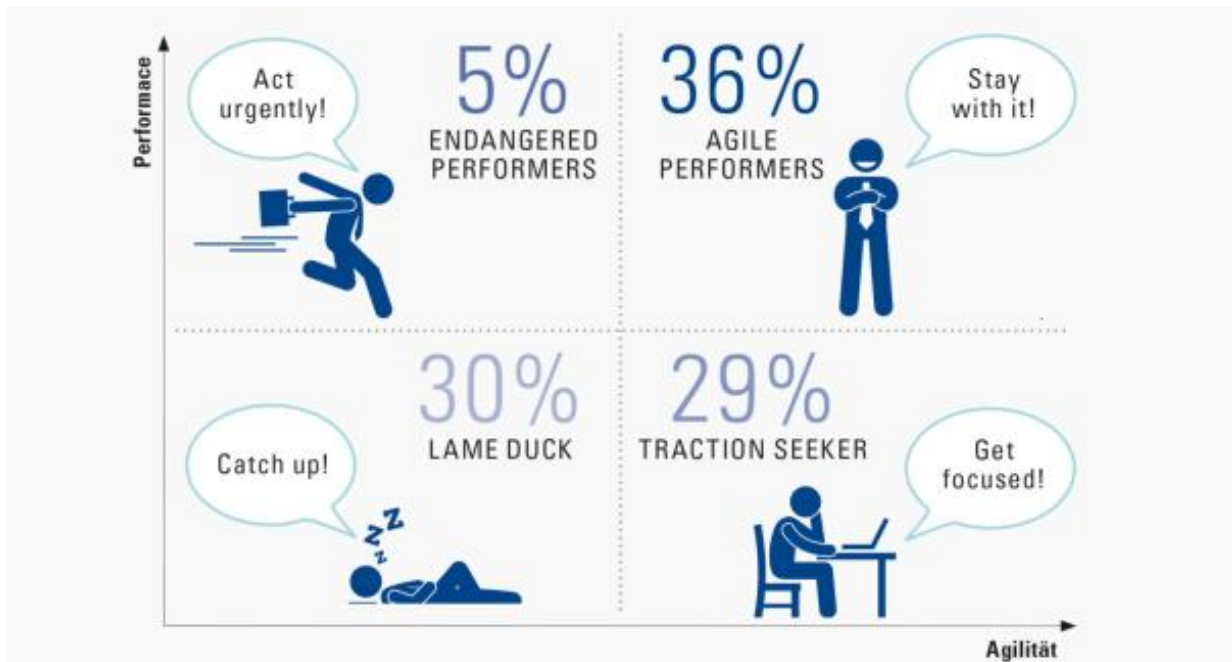


Abb. 1: Vier Agilitätstypen. Entlang den Achsen Agilität und Performance lassen sich die Unternehmen in vier Kategorien einteilen Quelle: Goetzpartners, NEOMA Business School

leistungsfähig – und können damit Vorbildfunktion haben.

### Digitale Reife: kein Gradmesser für Agilität

Mit Blick auf die hohe Bedeutung der Agilität überrascht, wie gering sie in einigen Branchen ausgeprägt ist, die in den letzten Jahren im Mittelpunkt der Digitalisierung standen. Man sollte meinen, dass zum Beispiel Telekommunikations-, Medien- und Technologieunternehmen an der Spitze des Agilitätsrankings stünden – doch die Branche befindet sich im unteren Mittelfeld. Am agilsten sind die Reise und Transportbranche und die Professional Services (siehe Abb. 2). Beide weisen einen Agilitäts-Score von 73 Prozent auf. Das Schlusslicht bilden die Energiebranche mit einem Agilitäts-Score von 66 Prozent, der Öffentliche Sektor (65 Prozent)

sowie mit deutlichem Abstand der Finanzdienstleistungssektor (62 Prozent). Der digitale Reifegrad einer Branche ist also wider Erwarten nicht zwingend der Motor für die hohe Agilität eines Unternehmens.

### Europa vor den USA

Der Agile Performer Index zieht außerdem den Vergleich zu einer entsprechenden Studie unter 80 Unternehmen in den USA. Das Ergebnis: Während in den USA 38 Prozent der befragten Unternehmen drei oder vier Agilitäts-Routinen im Einsatz haben, sind es in Europa 46 Prozent. Unternehmen in Europa können sich demnach in puncto Agilität durchaus mit dem Wettbewerb in den USA vergleichen.

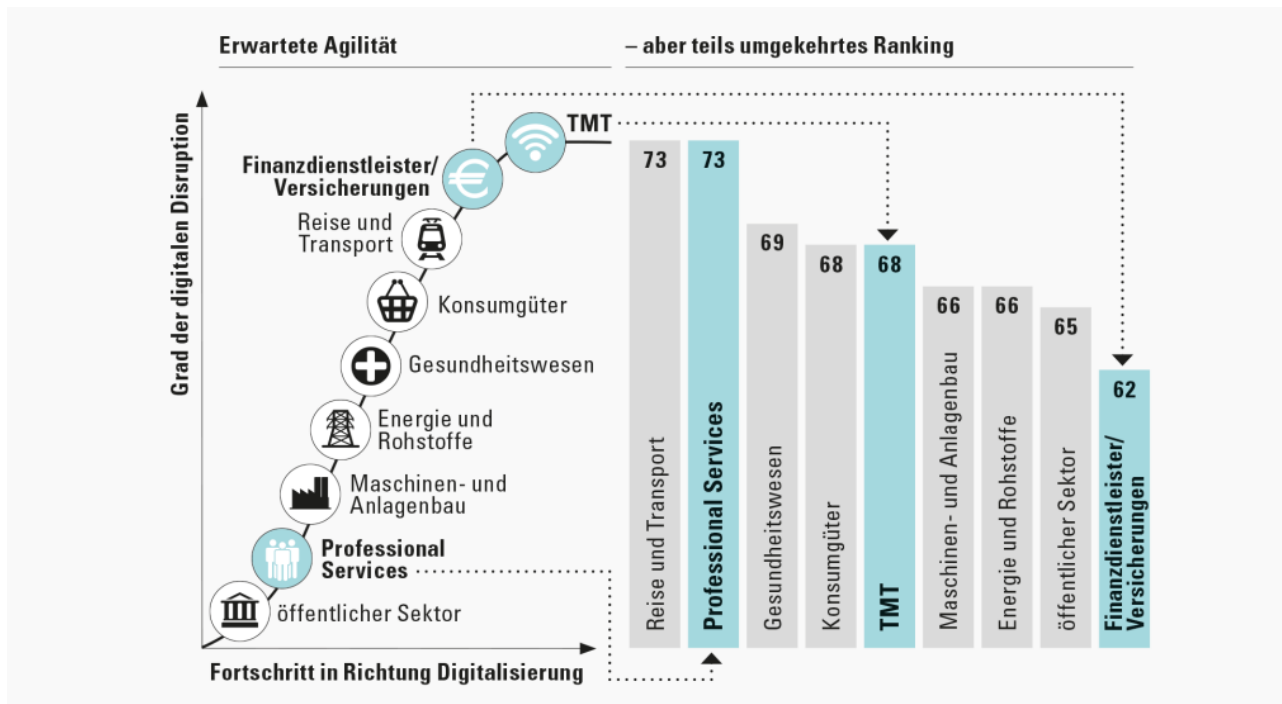


Abb. 2: Digitale Reife versus Agilität. Agilität im Branchenvergleich Quelle: Goetzpartners, NEOMA Business School

Interessant ist darüber hinaus, wie unterschiedlich Topmanagement und mittlere Führungsebene die Agilität des eigenen Unternehmens einschätzen: Die Chefetage sieht Fortschritte, das mittlere Management ist da noch weniger euphorisch. Pro Agilitätsaspekt geben die mittleren Ebenen ihrem Unternehmen zwischen 6 und 15 Prozentpunkten weniger als Topmanager. Ein deutlicher Hinweis darauf, dass agiles Denken »von oben« nicht immer gleichzusetzen ist mit agilem Handeln an der Unternehmensbasis. Ein Unternehmen agil zu machen erfordert vielmehr einen aktiv gesteuerten Transformationsprozess, der alle Dimensionen des Unternehmens berücksichtigt.

### Agilität ist machbar

Die Transformation in Richtung Agilität ist nicht einfach, aber mach- und planbar. Die 14 Faktoren der Agilität lassen sich auch verstehen als genauso viele Ansatzpunkte, um die Agilität zu steigern. Die Faktoren

durchziehen alle Unternehmensbereiche: Strategie, Führungsverhalten, Struktur und Prozesse, Kommunikation, Zusammenarbeit und so weiter. All diese Bereiche zugleich agil zu machen wäre eine Mammutaufgabe und wohl zum Scheitern verurteilt. Stattdessen sollte sich jedes Unternehmen mit seiner individuellen Ausgangslage beschäftigen: Wie steht es um die Agilität im gesamten Unternehmen und in den einzelnen Bereichen? Wie schlägt sich das Unternehmen im Vergleich zu seiner Peer Group an relevanten Wettbewerbern?

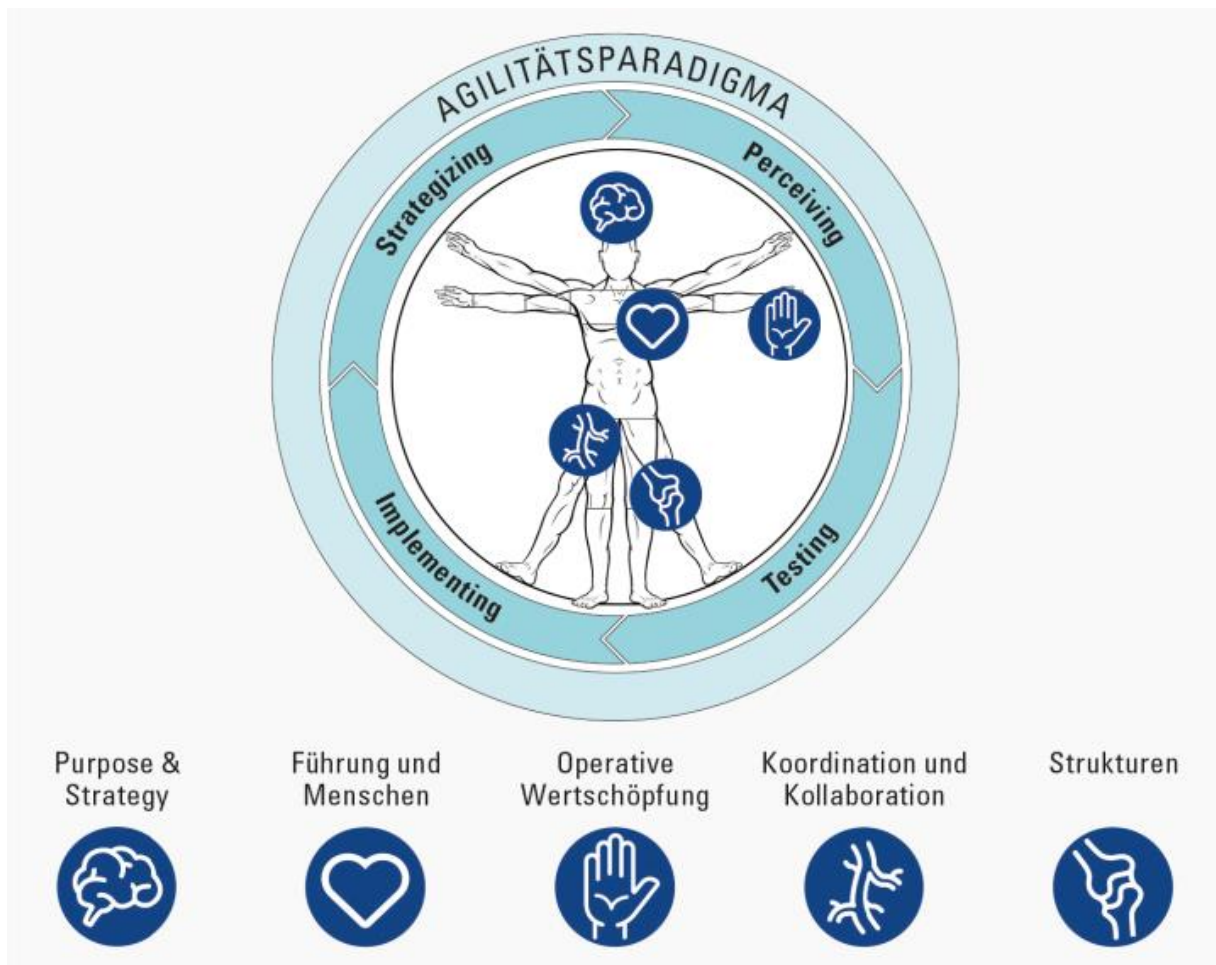


Abb. 3: Agilitätsroutinen und Gestaltungsdimensionen eines Unternehmens Quelle: Goetzpartners

Goetzpartners hat dafür einen detaillierten Test entwickelt – einen Fitnessstest für Unternehmen. Er ist Entscheidungsgrundlage dafür, an welchen Stellschrauben ein Unternehmen drehen sollte, um die Agilität wirkungsvoll zu steigern. Gilt es eher, die grundlegende Konstitution des Unternehmens auf Agilität zu trainieren? Sollten Führung und Kommunikation im Mittelpunkt stehen? Oder geht es eher darum, die Personalstrategie und damit alle Mitarbeiter agiler zu machen oder die Innovationskraft gezielt zu stärken?

Goetzpartners hat die Transformationsprozesse von 60 namhaften Unternehmen untersucht und daraus 80 mögliche Maßnahmen definiert. Je nach Ausgangslage des Unternehmens lässt

sich daraus ein individueller Plan entwickeln, das Unternehmen agiler aufzustellen.

Am Ende steht ein Unternehmen, das in allen Bereichen offener, flexibler und reaktionsfähiger geworden ist. Man kennt das vom Sport: Ein umfassendes Training vergrößert die Erfolgchancen in allen Lebensbereichen – und wird bald Bestandteil des Alltags. Genauso müssen die agilen Routinen Normalität werden. Agilität ist nicht irgendwann abgeschlossen. Die einzige Konstante heißt: Veränderung. Die vollständige Studie »Agilität als Wettbewerbsvorteil. Der Agile Performer Index« steht auf der Website von Goetzpartners zum kostenfreien Download bereit.



**Sebastian Olbert** ist Partner bei Goetzpartners und Mitautor des ersten europäischen Agile Performer Index. Er hat für Großunternehmen und führende Mittelständler zahlreiche Transformationsprogramme strategisch geplant und umgesetzt.