Kienbaum Management Consultants

Kienbaum

» Agility – überlebensnotwendig für Unternehmen in unsicheren und dynamischen Zeiten

Change-Management-Studie 2014/2015

Herausgegeben von der Kienbaum Management Consultants GmbH.
Aller Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung der Autoren nicht gestattet.

Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.
Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in diesem Text durchgehend die maskuline Form verwendet. Selbstverständlich sind jeweils beide Geschlechter gemeint.

» Inhalt

Vorwort 4

1. Executive Summary 6

2. Die Studie 7

3. Ergebnisse 14

3.1 Merkmale der Unternehmensumwelt – „DRIVER" der Agility 16
3.2 Agility: Sensitivität und Reagibilität 18
3.3 Was Unternehmen befähigt, agil zu sein (Enabler) 20
3.4 Fazit 25

4. Bedeutung der Studienergebnisse für die Unternehmensführung 26

Literaturempfehlungen 29

Ansprechpartner 30

» Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

„Change Management" hat als Begriff und als Konzept sowohl in der Literatur als auch in der Unternehmenspraxis eine weite Verbreitung gefunden. Dabei haben nicht wenige Konzepte von „Change Management" einen Pferdefuß, der ihre Nützlichkeit zunehmend einschränkt: Sie folgen nicht selten einem Organisations- und Managementkonzept, das nicht nur von der vollkommenen Planbarkeit organisationaler Veränderungen ausgeht, sondern vor allem die Veränderungsphase als eine begrenzte zeitliche Phase im Unternehmen ansieht. Ist das Ziel erreicht, etwa in Form der Realisierung der „Zielorganisation", folgt nach der Phase der Veränderung wieder die Phase der „Statik" und der „Normalität", d. h. der zeitlichen Stabilität von Strukturen, Abläufen und Prozessen.

Tatsächlich aber sind Unternehmen zunehmend mit einer anderen Situation konfrontiert: Nach der Veränderung ist vor der Veränderung. Das schafft in nicht wenigen Unternehmen bei Führungskräften und Mitarbeitern Veränderungsmüdigkeit und die Sehnsucht nach den alten Zeiten der Stabilität und Routinen – und damit letztlich nach einem statischen Zustand. Das gilt übrigens auch für Topmanager: Sie fordern nicht selten Veränderung von anderen, orientieren sich dann selbst doch allzu gerne an bisherigen Erfahrungen oder Erfolgen, agieren auf Basis ihnen bekannter Konzepte, Muster und „Patentrezepte". Auch ihnen fällt die dauernde Veränderung des eigenen Verhaltens eher schwer.

Unternehmen stehen jedoch angesichts einer Umwelt, die eher durch Diskontinuität, Unsicherheit, Dynamik und Intransparenz gekennzeichnet ist, vor einer neuen Herausforderung: Agilität zu entwickeln – und das als permanente Aufgabe einer agilen Organisation mit entsprechender Unternehmenskultur und nicht nur für eine begrenzte „Projektlaufzeit". Denn Agilität ist eine fundamentale und notwendige Kompetenz von Unternehmen, die in unsicheren und dynamischen Umwelten erfolgreich sein wollen.

Dabei schließen sich eine richtig verstandene Stabilität und eine angemessene Planung auf der einen Seite und Agilität auf der anderen Seite nicht aus. Jedoch sehen organisationale Strukturen, Prozesse sowie Management-/Führungssysteme und -instrumente in Umwelten, die Agilität erfordern, vollkommen anders aus als bei Unternehmen, die auf stabile bzw. statische Umwelten, d. h. auf Gleichförmigkeit, Wiederholung und Transparenz von Märkten, von Kunden- oder Wettbewerberverhalten setzen können.

Da es Unternehmen zunehmend mit einem Wandel ihrer Umwelten von „stabil", „statisch" und „transparent" zu „instabil", „dynamisch" und „intransparent" zu tun haben, hat Kienbaum Unternehmen befragt, inwieweit für sie Agilität eine notwendige organisationale Kompetenz darstellt. Gleichzeitig gehen wir in dieser Studie der Frage nach, was Unternehmen befähigt, „agil" zu sein – und was eher agile und eher nicht agile Unternehmen unterscheidet.

Wir wünschen Ihnen, dass Sie aus der Studie viele interessante Impulse erhalten, um die Agilität Ihres Unternehmens, aber auch Ihres Managements und Ihrer Führung, kurzum auch Ihre eigene Agilität, zu fördern!

An dieser Stelle danken wir Herrn Kai Töpel für seine Unterstützung bei der Konzeption, Durchführung und Auswertung der Studie!

Mit freundlichen Grüßen

Dr. Achim Mollbach **Jens Bergstein**

1. Executive Summary

In der vorliegenden Studie werden Führungskräfte der ersten Führungsebene, Führungskräfte der Führungsebene unterhalb der ersten Ebene sowie Führungskräfte und Mitarbeitende aus Querschnittsfunktionen (Personal, Controlling, IT etc.) nach der Agilität ihres Unternehmens befragt.

In einem ersten Teil werden die Teilnehmer nach den sogenannten **„Agilitätstreibern"** gefragt. Es zeigt sich, dass die meisten Unternehmen mehr oder weniger mit Umwelten – wie z. B. Märkten – zu tun haben, die ein agiles Verhalten der Unternehmen erfordern. Die Mehrzahl der Unternehmen ist dabei von einer **ausgeprägten Wettbewerbsintensität** in ihren relevanten Märkten betroffen. Allerdings verdeutlichen die Ergebnisse auch, dass die Agilität der Unternehmen nicht so stark ausgeprägt ist, wie es nach Meinung der Teilnehmer sein müsste. Die Versuchung, sich in seinem Handeln etwa an Erfolgsrezepten oder erprobten Konzepten der Vergangenheit zu orientieren anstatt an den Herausforderungen der Zukunft, scheint doch groß zu sein. Es lässt sich so insgesamt ein **GAP** zwischen den Agilitätsanforderungen an die teilnehmenden Unternehmen auf der einen Seite und der tatsächlichen „gelebten" Agilität auf der anderen Seite erkennen. Vielen Unternehmen fehlt die Fähigkeit, z. B. Veränderungen in den Märkten, aber auch technologische oder gesellschaftliche Veränderungen frühzeitig wahrzunehmen und gleichzeitig schnell und flexibel auf diese Signale zu reagieren. Allerdings unterscheiden sich die teilnehmenden Unternehmen in der Ausprägung von Agilität: Es zeigen sich eher agile gegenüber eher weniger agilen Unternehmen. Eine Erklärung für die unterschiedliche Ausprägung von Agilität findet sich in der unterschiedlichen Ausprägung jener Kompetenzen, Fähigkeiten oder Infrastrukturen, die Agilität in Unternehmen fördern (Enabler). Eher agile Unternehmen zeigen hier eine deutlich stärkere Realisierung dieser **„Enabler von Agilität"**. Gleichzeitig orientieren sich eher weniger agile Unternehmen in ihren Entscheidungen und Handlungen eher an der Vergangenheit.

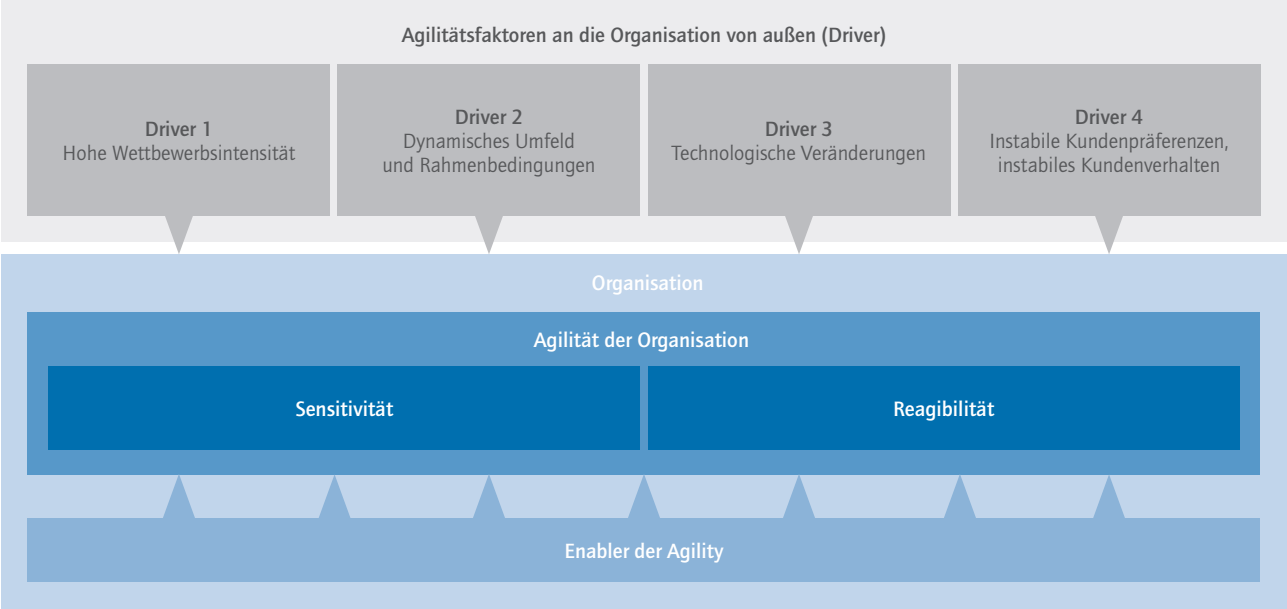
Die Ergebnisse der Studie geben damit deutliche Orientierungen, wie die Agilität im Unternehmen gestärkt werden kann: Allerdings reicht hierfür ein isoliertes Projekt, eine einzelne Maßnahme oder die Förderung eines einzelnen oder einiger weniger Enabler nicht aus. Soll die Agilität im Unternehmen gefördert werden, so erfordert dies einen **permanenten gesamtorganisationalen Prozess**, an dem alle aktiv mitwirken müssen. Die Förderung von Agilität verlangt damit auch nach einer neuen Form der Zusammenarbeit und Kooperation zwischen Funktionen, Gruppen und Führungsebenen in der Organisation!

2. Die Studie

Was ist Agility?

Organisations- und Unternehmensführungskonzepte der Vergangenheit gehen in weiten Teilen von einer ausgeprägten Stabilität der Unternehmensumwelt aus. Solche Konzepte implizieren damit, dass zukünftige Entwicklungen und Veränderungen in der Unternehmensumwelt gut prognostizierbar und langfristig antizipierbar sind. Deshalb können in Unternehmen in eher stabilen und transparenten Umwelten folgende Faktoren als Erfolgshebel gesehen werden: Die Planung von Zielen und Aktionen, die Regelung von Aufgaben und Zuständigkeiten, standardisierte Prozesse und Systeme, aber auch betriebliche Routinen und Gewohnheiten. Sind Unternehmensumwelten jedoch hochgradig instabil bzw. dynamisch und in weiten Teilen intransparent bzgl. zukünftiger Entwicklungen und Ereignisse, sind diese Hebel nur noch bedingt tauglich. Im Gegenteil: Sie können sogar die Handlungsfähigkeiten von Organisationen beeinträchtigen. Zumindest müssen Organisationen bzw. Unternehmen in solchen Umwelten die Metakompetenz „Agility" als eine den einzelnen Kompetenzen des Unternehmens übergeordnete Kompetenz entwickeln, um unter den Bedingungen der Unsicherheit, der Intransparenz und der Dynamik erfolgreich sein zu können. Organisationsstrukturen und Führungs- und Managementsysteme müssen dann danach bewertet werden, ob sie die Agilität des Unternehmens fördern oder eher verhindern.

Grafik 1: Die Studie analysiert die erfolgskritische Fähigkeit von Organisationen, Veränderungen in der Umwelt zu erkennen und sich schnell darauf einzustellen



Unter Agility wird die Fähigkeit eines Unternehmens bzw. einer Organisation verstanden, zum einen schnell, kurzfristig und adäquat Veränderungen und Ereignisse in der Unternehmensumwelt wahrzunehmen. Diese Fähigkeit als Teilkomponente von Agility wird im Folgenden als **Sensitivität von Unternehmen** bezeichnet. Diese Fähigkeit ist zur Erzeugung von Agility notwendig: Wer nichts wahrnimmt und nicht schnell genug erkennt, kann auch nicht umgehend agieren. Zum anderen bedarf es zusätzlich noch einer weiteren Fähigkeit, um als Unternehmen agil zu sein: Die **Reagibilität** als die Fähigkeit, schnell und flexibel im Markt, in der Organisation und in der Umwelt des Unternehmens zu agieren bzw. zu reagieren. Denn nicht jeder, der Veränderungen frühzeitig wahrnimmt, ist in der Lage, auf diese schnell und flexibel zu reagieren.

„Agility" stellt dabei nicht nur eine grundlegende Fähigkeit von Unternehmen dar, Widrigkeiten und Risiken in der Unternehmensumwelt schnell zu erkennen und schnell, flexibel und adäquat auf diese zu reagieren. Vielmehr ist Agility in intransparenten und dynamischen Unternehmensumwelten auch notwendig, um immer wieder Chancen, Erfolgspotenziale oder Wettbewerbsvorteile kurzfristig und schnell zu erkennen und zu realisieren.

Es kann davon ausgegangen werden, dass ein Unternehmen umso mehr die Metakompetenz „Agility" besitzen muss, je mehr seine relevante Umwelt durch Instabilität, schnelle und abrupte Veränderungen, d. h. Dynamik und langfristige Nichtvorhersehbarkeit, gekennzeichnet ist. Nicht wenige Unternehmen orientieren sich allerdings in ihrem Organisationsmodell

sowie in den Management-/Führungskonzepten und -systemen immer noch an der „alten Zeit" stabiler und transparenter Umwelten. Anders ausgedrückt: Während sich die Umwelt nicht weniger Unternehmen zunehmend Richtung Dynamik und Unsicherheit entwickelt, antworten nicht wenige Unternehmen gerade dann mit „noch mehr" Planung, noch mehr Regelung, noch mehr Hierarchie und noch mehr aufwendigen Berichts- und Kontrollprozessen. Für solche Unternehmen entsteht dann ein Agility Gap, das lebensbedrohlich werden kann!

Zentrale Einflussfaktoren und Merkmale der Unternehmensumwelt, die die Notwendigkeit eines Unternehmens zur Entwicklung und Realisierung der Metakompetenz „Agility" erzeugen, werden hier als **„Driver"** von Agility bezeichnet. Hier sind vor allem vier Driver von Agility zu nennen:

» **Hohe Wettbewerbsintensität** in der Branche und im Markt des Unternehmens
» **Viele und schnelle technologische Veränderungen** in der Branche und im Markt des Unternehmens
» **Häufige und abrupte Änderungen von Kundenpräferenzen und -verhalten** im Markt des Unternehmens
» **Ständiger und schneller Wandel von Umwelt und Rahmenbedingungen des Unternehmens** (z. B. sich schnell und nicht vorhersehbare Veränderungen in Gesetzgebungen, die aber einen deutlichen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung haben)

Die Metakompetenz „Agility" wird durch verschiedene Faktoren oder Kompetenzen des Unternehmens erzeugt. Solche „Agility"-erzeugenden Faktoren oder Kompetenzen können als **„Enabler"** bezeichnet werden. Enabler sind Aspekte, Infrastrukturen oder konkrete Fähigkeiten/organisationale Kompetenzen einer Organisation und ihrer Mitglieder, die die Organisation befähigt, agil, d. h. sensitiv und reagibel, in dynamischen und in weiten Teilen intransparenten Umwelten und Märkten zu sein. In der Literatur werden verschiedene Enabler genannt. Folgende Auswahl wurde den Teilnehmern der Studie zur Befragung zugrunde gelegt.

Grafik 2: Enabler

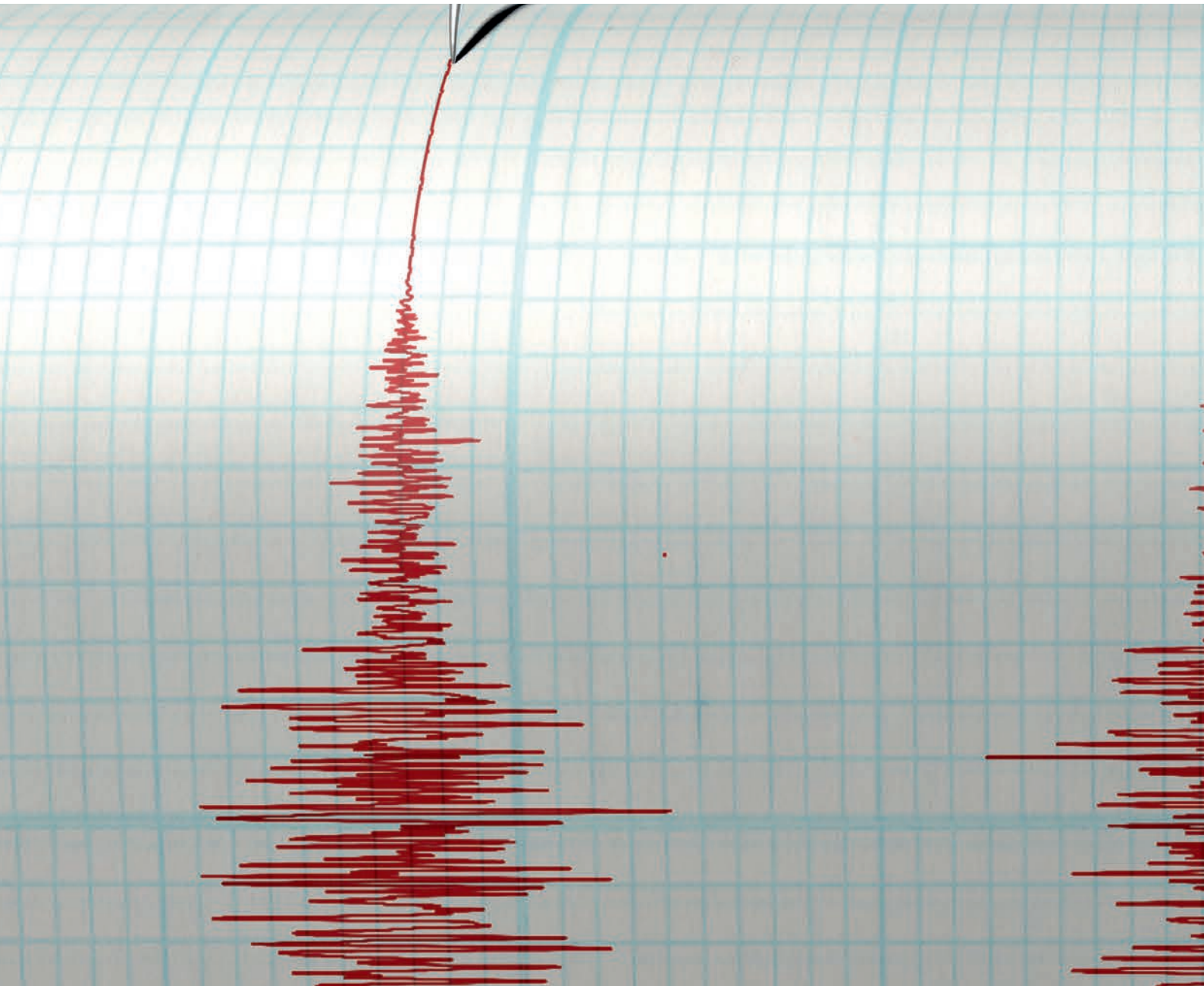
Enabler	
Topmanagement und Führungskräfte als Motoren der Veränderung	» Das Topmanagement ist Vorbild für Change-Initiativen und holt sich das Commitment von der gesamten Führungsmannschaft ein. » Führungskräfte gestalten proaktiv und zielorientiert die nötigen Veränderungen.
Lern- und Innovationskultur	» Mitarbeiter haben die Kapazitäten (Zeit, Ressourcen) für kontinuierliche Lernprozesse und Verbesserungen ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten. » Zeit und Ressourcen werden in die Entwicklung neuer Ideen investiert, auch wenn zu Beginn nicht feststeht, ob diese einen Mehrwert stiften. » Aus Fehlern und Misserfolgen wird nachhaltig gelernt.
Auf Flexibilität, Schnelligkeit und Realisierung ausgerichtetes Problemlöse- und Entscheidungsverhalten in der Organisation	» Das Topmanagement trifft schnell Entscheidungen. » Mehrere Lösungen für auftretende Probleme sind parat und zwar bevor die Probleme auftreten (What-If-Szenarien). » Einmal getroffene Entscheidungen werden schnell umgesetzt.
Markt- und Kundenorientierung der Gesamtorganisation und stetige Weiterentwicklung der Kernkompetenzen	» Alle Bereiche der Organisation sind auf Kundenanforderungen ausgerichtet. » Strategieentwicklung und -monitoring stellen einen wichtigen und kontinuierlichen Prozess dar. » Kernkompetenzen werden fortlaufend gepflegt und erweitert. » Es wird sehr viel Wert auf eine kontinuierliche Markenentwicklung gelegt.
Partizipation der Mitarbeiter an der Strategie- und Produktentwicklung	» Es werden Fähigkeiten und Wissen der gesamten Belegschaft genutzt, um neuartige und wettbewerbsfähige Dienstleistungen bzw. Produkte zu entwickeln. » Mitarbeiter mit direkter Markt- und Kundenerfahrung werden aktiv in die Strategiediskussion einbezogen.
Vertrauenskultur und Empowerment	» Es herrscht eine starke Vertrauenskultur mit vielen Freiräumen zum selbständigen Arbeiten und Entscheiden. » Regelungen und Vorgaben lassen Mitarbeitern und Führungskräften genug Raum, um flexibel und schnell auf spezifische Anforderungen in ihrem Aufgabenumfeld einzugehen (Empowerment). » Führungskräfte ermuntern die Mitarbeiter, eigenverantwortlich zu entscheiden und zu handeln.
Offenheit der Mitarbeiter für Veränderungen und Neues	» Mitarbeiter unterstützen aktiv Veränderungen. » Mitarbeiter sind offen für neue Ideen und Methoden.
Auf Flexibilität und Schnelligkeit ausgelegte Managementstrukturen und -prozesse	» Managementsysteme, Verfahren und Regelungen sind so ausgerichtet, dass sie das Handeln von kurzfristigen und nicht planbaren Veränderungen ermöglichen und unterstützen. » Es wird auf eine durchlässige Hierarchie mit kurzen und schnellen Entscheidungs-, Informations- und Kommunikationswegen geachtet.
Systematische und konsistente Personalprozesse	» Es werden Prozesse der Personalarbeit zur Gewinnung, Entwicklung , Beurteilung und angemessener Honorierung der Mitarbeiter verwendet.
Neue Technologien der Zusammenarbeit und der Kommunikation nach innen und außen	» Neue Technologien zur Kommunikation wie Social Media werden verwendet. » Neue Technologien zur Zusammenarbeit wie Cloud Computing und kollaborative Software werden verwendet.

Neben diesen potenziellen Enablern von Agility wird in der Literatur auch ein zentraler **„Non-Enabler"** genannt. Es kann hier auch von einem **„Agility-Verhinderer"** gesprochen werden. Einzelne Personen, aber auch Gruppen und ganze Organisationen tendieren nicht selten dazu, sich in ihrem Handeln und ihren Entscheidungen an den Erfolgen und Erfahrungen der Vergangenheit zu orientieren. Sie agieren oft aus Routinen und Gewohnheiten. In den Managementwissenschaften hat sich hierfür der Begriff der Pfadabhängigkeit etabliert. Wie auf einer Rutschbahn sitzen Unternehmen auf einem Pfad, von dem sie nicht mehr herunterkommen. Pfadabhängigkeit und Routinen sowie die Gewohnheit, sich bei Entscheidungen an Erfahrungen oder Erfolgen der Vergangenheit zu orientieren, verhindern aber eher Agility!

Zielsetzung

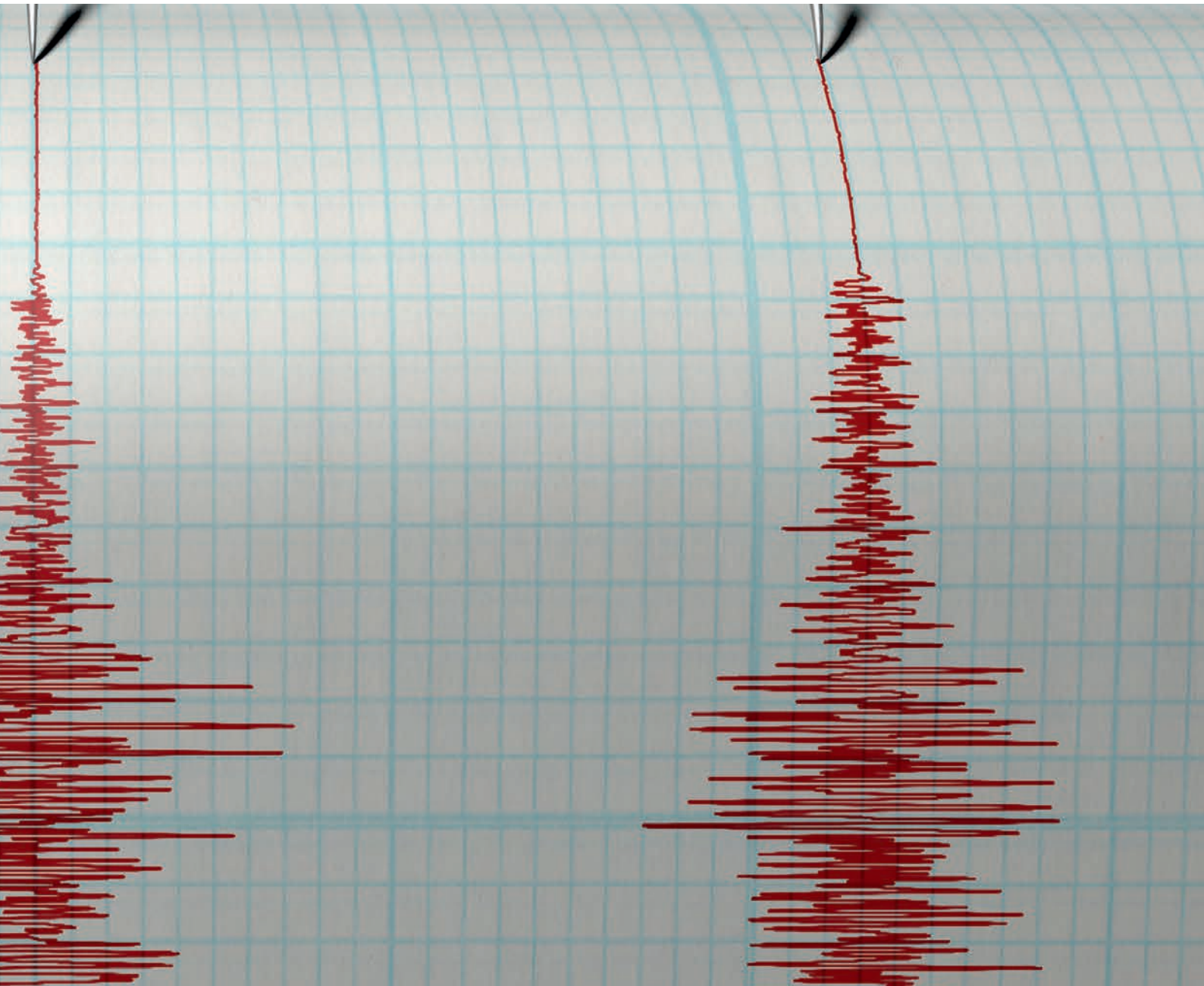
Ziel der Studie ist zum Ersten zu explorieren, inwieweit Unternehmen und Organisationen in Agility-fordernden Unternehmensumwelten beheimatet sind und wie stark nach Sicht der Unternehmensvertreter die einzelnen DRIVER in ihren Unternehmensumwelten realisiert sind.

Zum Zweiten soll ermittelt werden, ob – nach Sicht der Teilnehmer der Studie – ihre Unternehmen die Driver frühzeitig wahrnehmen (Sensitivität) und wie schnell und flexibel sie auf die Driver reagieren (Reagibilität). Während hier nach der „IST-Agility" der teilnehmenden Unternehmen gefragt wird, soll in einem weiteren Schritt nach der „SOLL-Agility" gefragt werden. Aus dieser Gegenüberstellung ergeben sich unter Umständen IST-SOLL-Diskrepanzen und damit wichtige Hinweise auf Gefährdungspotenziale für Unternehmen. Dies ist dann der Fall, wenn aus Sicht der Teilnehmenden die SOLL-Agility bedeutend ausgeprägter ist als die IST-Agility. Ein solches Ergebnis würde darauf hinweisen, dass Unternehmen entweder gar nicht, zu spät oder nicht ausreichend Veränderungen und unvorhersehbare Ereignisse der Unternehmenswelt wahrnehmen (Sensitivität) oder aber auf diese nicht, zu spät oder nicht ausreichend reagieren (Reagibilität). Dies würde einerseits implizieren, dass Unternehmen von Risiken und Widerfahrnissen, aber auch von Chancen und Erfolgspotenzialen überrascht werden oder diese sogar selbst bei Eintreten nicht oder kaum erkennen. Andererseits würde es bedeuten, dass sie nicht oder nicht schnell und flexibel genug auf solche Risiken, Widerfahrnisse, Chancen oder Erfolgspotenziale in der Unternehmensumwelt reagieren – sondern stattdessen ihre organisationalen Routinen, ihre standardisierten Programme oder ihre Pläne „abspulen".



Zum Dritten soll nach den „Enablern" von Agility als Metakompetenz von Unternehmen gefragt werden. In der Literatur werden verschiedene Kataloge von Enablern aufgeführt. Aus diesen Katalogen werden in der Studie ein Set an möglichen Enablern den Teilnehmern vorgestellt. Darüber hinaus werden sie gebeten zu beurteilen, ob einerseits in den Unternehmen die möglichen Enabler von Agility realisiert werden (IST) und es andererseits aus Sicht der Teilnehmenden notwendig ist, die Enabler zu realisieren (SOLL). Auch hier können sich als Ergebnisse relevante IST-SOLL-Diskrepanzen ergeben, die wiederum Auskunft über Bedrohungspotenziale für Unternehmen, deren Umwelten „Agility" einfordern, geben.

Zum Vierten soll festgestellt werden, ob sich „agile" Unternehmen von „nichtagilen" Unternehmen in der Ausprägung der Enabler (IST) unterscheiden. Ein solcher Unterschied könnte als Hinweis darauf interpretiert werden, dass die „möglichen Enabler" von Agility „reale Enabler" von Agility darstellen. Von einem solchen Ergebnis können Unternehmen wertvolle Hinweise erhalten, welche Enabler in ihrem Unternehmen zu realisieren sind, damit ihr Unternehmen die Metakompetenz „Agility" realisieren kann.



Methodik und Stichprobe

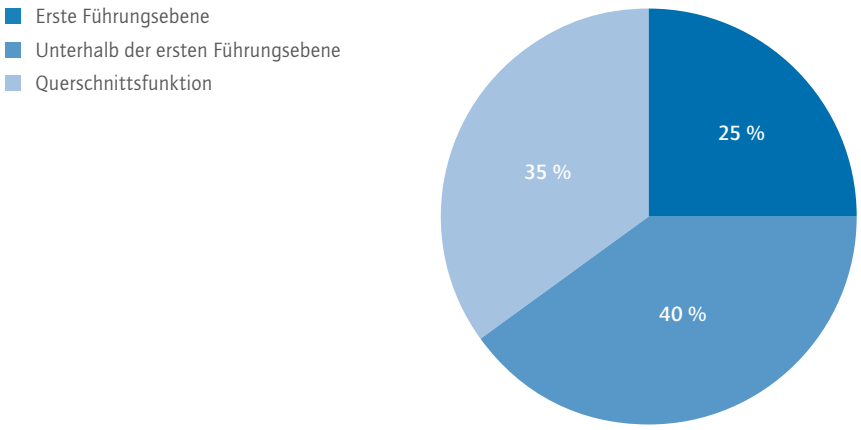
Zielgruppen der Studie sind (1) Führungskräfte der ersten Führungsebene, (2) Führungskräfte und Mitarbeitende unterhalb der ersten Führungsebene sowie (3) Führungskräfte und Mitarbeitende in einem Support- oder Querschnittsbereich.

Den Teilnehmenden wurde im Rahmen einer Online-Erhebung ein Fragebogen mit formulierten Items präsentiert. Für jedes Item sollten die Teilnehmenden anhand einer vierstufigen Skala (1 = trifft überhaupt nicht zu; 2 = trifft eher nicht zu; 3 = trifft eher zu; 4 = trifft voll und ganz zu) einschätzen, inwieweit die Aussage eines Items auf ihr Unternehmen zutrifft.

Die Online-Erhebung fand im ersten Quartal 2014 statt.*

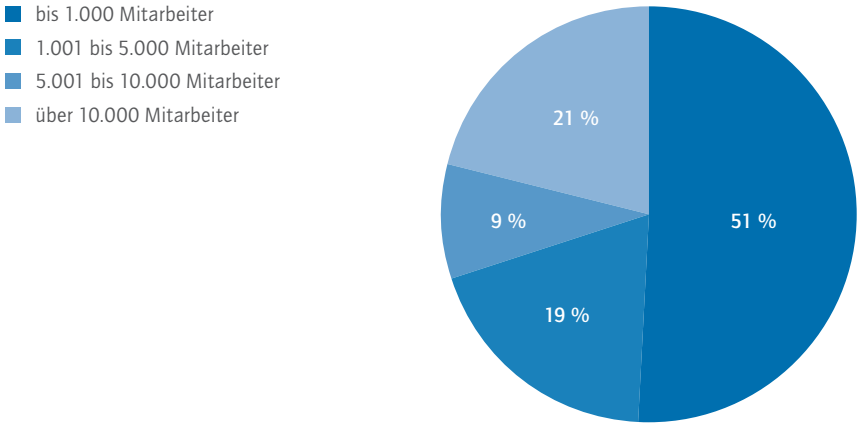
An der Studie nahmen 204 Führungskräfte und Mitarbeitende aus Unternehmen im deutschsprachigen Raum (D-A-CH) teil. 25 % der Teilnehmer haben eine Führungsfunktion auf der ersten Führungsebene inne, 40 % Führungsfunktionen unterhalb der ersten Führungsebene. 35 % der Teilnehmer sind als Führungskraft oder Mitarbeiter in einem Querschnitts- oder Supportbereich tätig.

Grafik 3: Teilnehmer der Studie, systematisiert nach Funktionen der Teilnehmer im Unternehmen

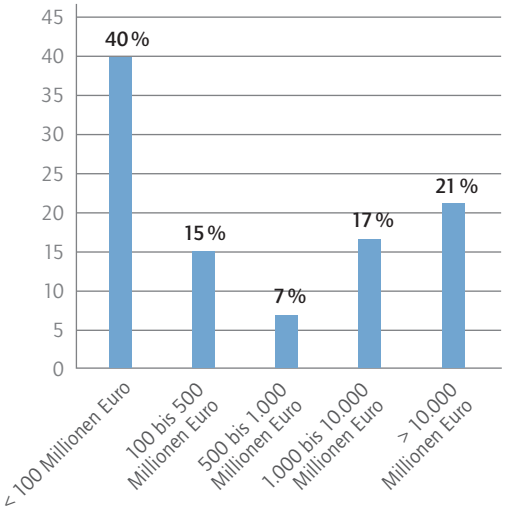


Die Befragten entstammen Unternehmen unterschiedlicher Größe – von internationalen Konzernen bis hin zu KMUs. Mit 51 % bilden die Teilnehmer aus den KMUs den größten Teilnehmerkreis. Zudem entstammen die Teilnehmer der Studie Unternehmen, die in den unterschiedlichsten Branchen tätig sind.

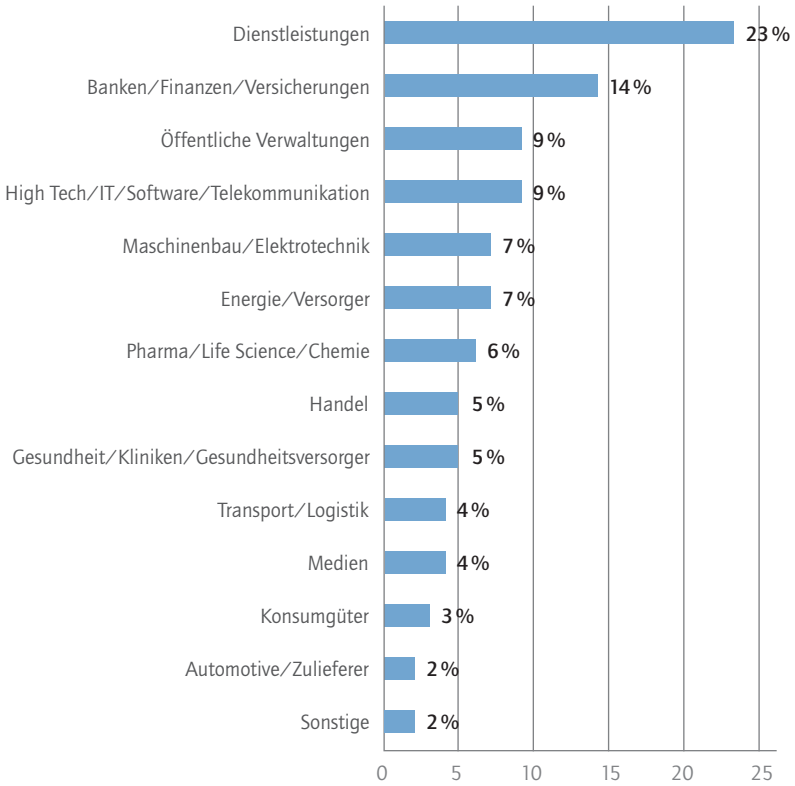
Grafik 4: Verteilung der Unternehmen nach Mitarbeiterzahl



Grafik 5: Verteilung der Unternehmen nach Umsatz

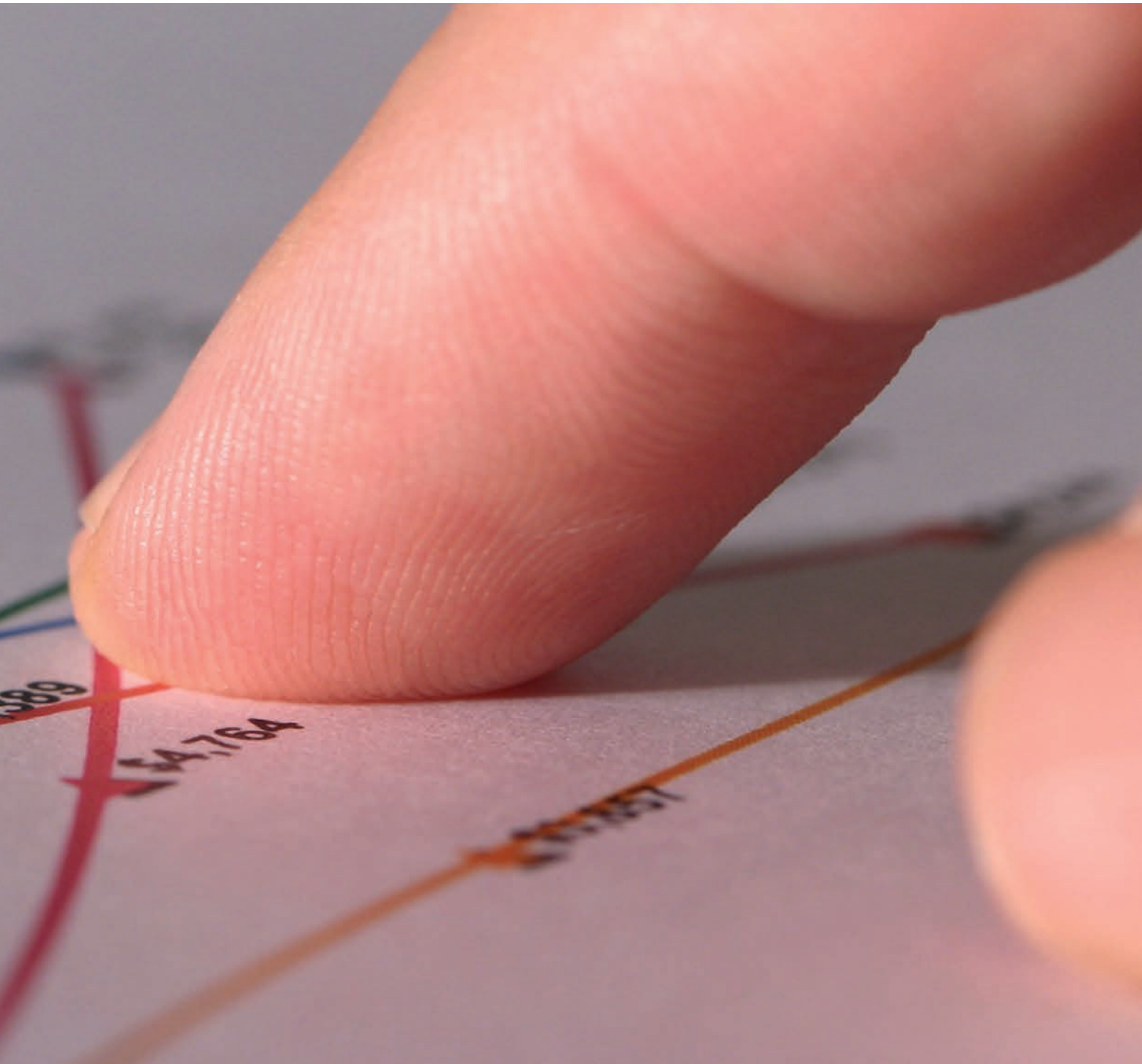


Grafik 6: Unternehmen der Teilnehmer, systematisiert nach Branchen



3. Ergebnisse

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der Befragung dargestellt. In einem ersten Abschnitt wird beleuchtet, inwieweit die teilnehmenden Unternehmen in einem Umfeld bzw. in einem Markt tätig sind, die Agilität des Unternehmens erfordern (Driver der Agilität). In einem zweiten Schritt wird beschrieben, wie sich die teilnehmenden Unternehmen hinsichtlich der beiden Merkmale von Agilität – Sensitivität und Reagibilität – selbst sehen (IST- Aufnahme). Dem wird im Anschluss die SOLL-Vorstellung der Teilnehmer hinsichtlich der Agilität ihres Unternehmens gegenübergestellt. In einem weiteren Schritt werden die Ergebnisse der Befragung zu den „Enablern" der Agilität dargestellt und zudem aufgezeigt, wie sich eher agile und eher nicht agile Unternehmen hinsichtlich der Ausprägung ihrer Enabler der Agilität unterscheiden.



3.1 Merkmale der Unternehmensumwelt – „DRIVER“ der Agility

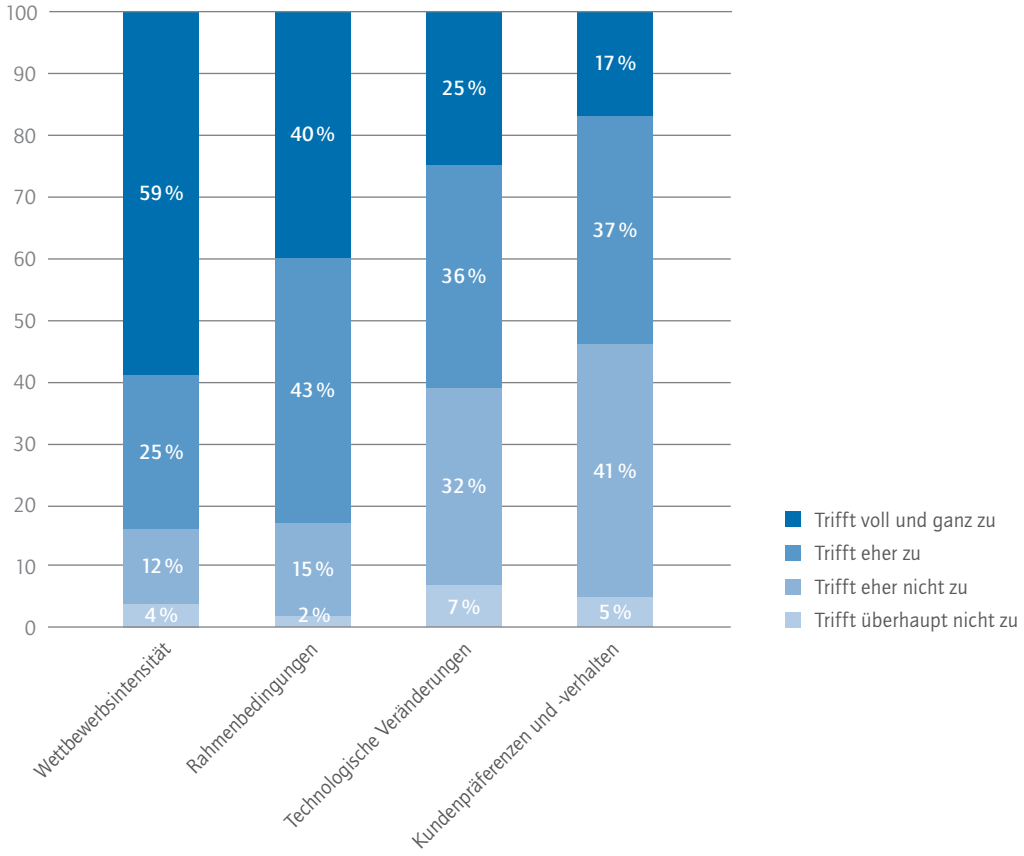
In einem ersten Abschnitt wurden die Teilnehmer danach befragt, inwieweit ihr Unternehmen in einem Agility-fordernden Umfeld tätig ist. Ist das Umfeld durch eine hohe Wettbewerbsintensität, schnelle technologische Veränderungen, wenig vorhersehbare Veränderungen in den Rahmenbedingungen oder auch durch sich schnell und abrupt ändernde Kundenpräferenzen und -verhalten gekennzeichnet?

Die Ergebnisse zeigen, dass tendenziell alle Unternehmen mehr oder weniger mit Umwelten zu tun haben, die ein gewisses Maß an Agility erfordern. Dabei ist die Unternehmensumwelt der teilnehmenden Unternehmen vor allem durch eine ausgeprägte Wettbewerbsintensität gekennzeichnet. Bei 59 % der Teilnehmenden trifft es voll und ganz zu, dass ihr Unternehmen in einer wettbewerbsintensiven Branche operiert. 25 % der Teilnehmenden geben an, dass dies eher zutrifft. Bei lediglich 16 % der Teilnehmenden trifft dies eher nicht oder überhaupt nicht zu. Da Wettbewerbsintensität zur Dynamisierung und Intransparenz von Märkten führt, kann davon ausgegangen werden, dass die Wettbewerbsintensität für die Mehrzahl der teilnehmenden Unternehmen ein wichtiger Driver für die Entwicklung und Realisierung der Metakompetenz „Agility“ darstellt.

Aber auch politische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen scheinen sich im Umfeld der teilnehmenden Unternehmen ständig und schnell zu verändern. Auf 40 % der Teilnehmenden trifft dies voll und ganz zu, während bei 43 % der befragten Unternehmen dies eher zutrifft. Nur 17 % der Teilnehmenden sehen ihre Unternehmen in einer Umwelt, die durch eher oder ganz statische und sich nur schwach oder langsam verändernde Rahmenbedingungen gekennzeichnet ist.

Obwohl in der Wirtschaftsliteratur und in Managementzeitschriften sehr viel über rasante technologische Veränderungen geschrieben wird, scheinen diesen Trend nicht alle Studienteilnehmer für ihre Unternehmen als ausgeprägt zu sehen. Zwar ist auch hier über die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen eher oder ganz betroffen, aber immerhin 39 % der Teilnehmenden geben an, dass ihr Unternehmen nicht oder eher nicht in einer Branche tätig ist, die durch schnelle oder viele technologische Veränderungen gekennzeichnet ist. Allerdings ist dieses Ergebnis vor dem Hintergrund der Branchenangaben der Studienteilnehmer zu interpretieren: Viele Teilnehmer entstammen Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich, aus dem Bereich Banken/Finanzen und Versicherungen sowie aus der öffentlichen Verwaltung. Bildet man die Mittelwerte für die Branche zu diesem Driver, so ergibt sich für die Branche „High Tech/IT/Software/Telekommunikation“ ein mit 3,59 deutlich höherer Mittelwert als etwa für die Branche „Banken/Finanzen/Versicherungen“ mit 2,66. An diesem Beispiel wird deutlich, dass die Driver in verschiedenen Branchen unterschiedlich stark ausgeprägt sein können. Dies gilt insbesondere für den Driver „technologische Veränderungen“.

Grafik 7: Merkmale der Unternehmensumwelt (Ausprägung der Driver)



Auffällig sind die Ergebnisse für den Driver „häufige und abrupte Veränderungen von Kundenpräferenzen und -verhalten". Nur 17 % der Teilnehmenden geben an, dass dies für ihr Unternehmen voll und ganz zutrifft. Für 37 % trifft dies „eher zu". Immerhin 41 % der Teilnehmenden geben an, dass dies für ihr Unternehmen eher nicht zutrifft. Ein Mittelwertvergleich zwischen Branchen zeigt bei diesem Driver zudem eine nur geringe Differenz zwischen den Mittelwertausprägungen der verschiedenen Branchen.

Insgesamt kann somit zum einen festgestellt werden, dass in der Tendenz über alle Driver die meisten teilnehmenden Unternehmen von den Drivern der Metakompetenz „Agility" betroffen sind. Gleichzeitig muss hier aber nach Driver differenziert werden. Die deutliche Mehrzahl der Unternehmen agiert den Antworten nach in Branchen, die durch einen intensiven Wettbewerb gekennzeichnet sind. Auch von ständigen und schnellen Veränderungen der gesellschaftlichen oder politischen Rahmenbedingungen ist die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen betroffen. Im Unterschied hierzu sind nur in etwa die Hälfte der Unternehmen nach Einschätzung der Teilnehmenden von starken technologischen Veränderungen und häufigen und sich abrupt verändernden Kundenpräferenzen und -verhalten betroffen. Über alle Diver kann dennoch davon ausgegangen werden, dass die Mehrzahl der Unternehmen auf Grund der Ausprägung der Driver in ihrer Umwelt vor der Aufgabe steht, die Metakompetenz Agility zu entwickeln und zu realisieren.

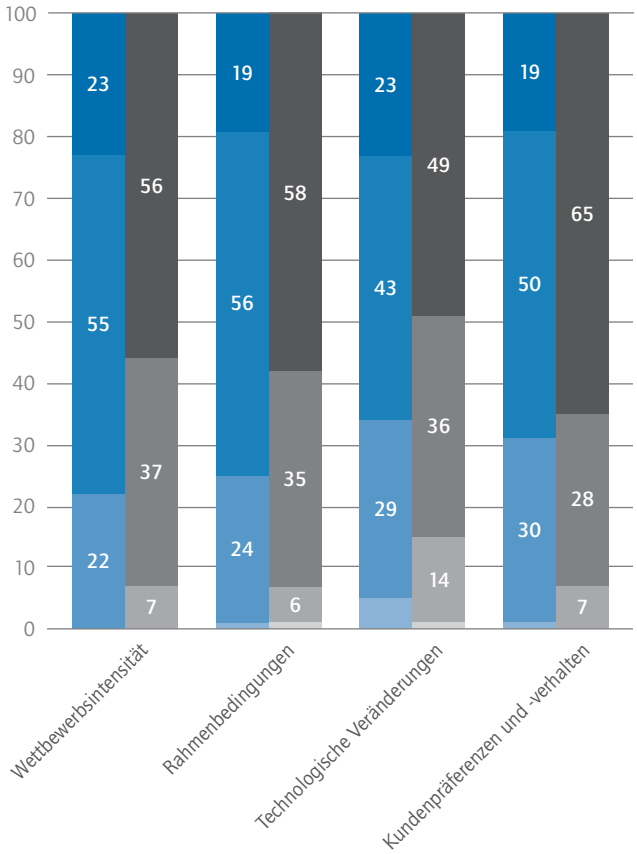
3.2 Agiltiy: Sensitivität und Reagibilität

Zwischen Wunsch und Wirklichkeit: Das Agility Gap

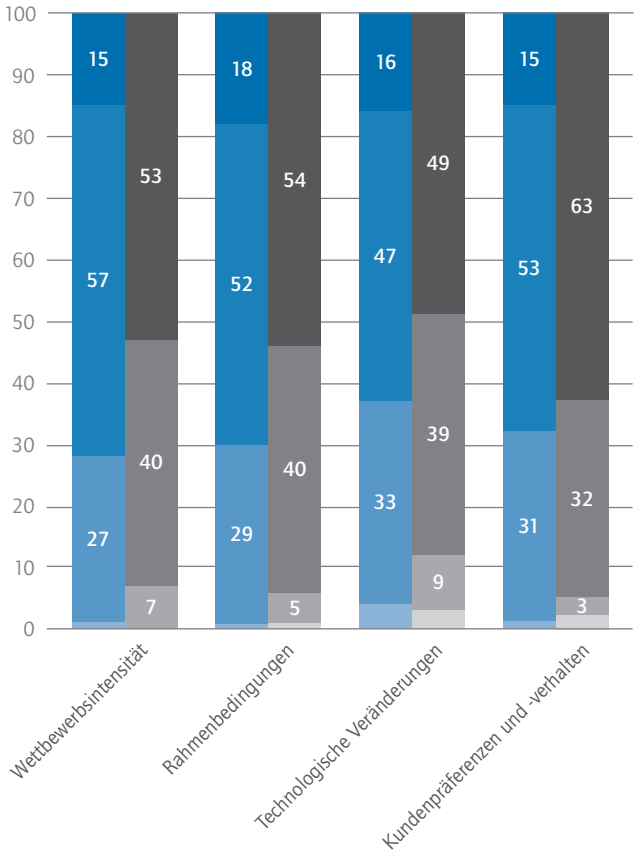
Unternehmen können zum einen eine deutlich ausgeprägte Kompetenz in der frühzeitigen Wahrnehmung bereits feiner Signale der Veränderung in der Unternehmensumwelt haben. Diese Komponente der Metakompetenz „Agility" wird hier als „Sensitivität" bezeichnet. Sensitivität stellt damit die Voraussetzung für die zweite Komponente von Agility, der „Reagibilität" dar. Wer lange braucht, um Veränderungen wahrzunehmen oder nur starke Veränderungssignale wahrnimmt oder aber Wirklichkeitsbereiche der Unternehmensumwelt ausblendet und Veränderungen damit überhaupt nicht beachtet, kann auch nicht schnell und flexibel reagieren. Andererseits bedeutet die Sensitivität für Entwicklungen, Veränderungen und abrupt eintretende Ereignisse noch nicht automatisch die Kompetenz zum schnellen und flexiblen agieren bzw. reagieren. Trotz der Sensitivität können Entscheidungswege dennoch sehr lange bzw. zu lange dauern oder aber Ereignisse oder Veränderungen werden mit nicht adäquaten betrieblichen Routinen und Handlungsgewohnheiten beantwortet. Oder Ereignisse werden zwar wahrgenommen, dann aber „ausgesessen". Daher stellt zum zweiten die Reagibilität eine eigenständige Komponente von Agility dar.

In einem ersten Schritt wurden die Teilnehmenden nach der IST-Ausprägung von Sensitivität und Reagibilität für ihr Unternehmen gefragt, in einem zweiten Schritt danach, wie sensitiv bzw. reagibel ihr Unternehmen bzgl. der unterschiedlichen Driver sein SOLLTE. Die Ergebnisse zeigen sowohl für die Sensitivität als auch die Reagibilität ähnliche Werte bzgl. der IST-Ausprägung. Deutlich ist, dass die Unternehmen aus Sicht der Studienteilnehmer bei allen Drivern nicht den Grad an Sensitivität und Reagibilität haben, den sie angesichts der Herausforderungen, die für die Unternehmen aus den Drivern entstehen, haben müssten.

Grafik 8: Wie sensitiv IST Ihr Unternehmen gegenüber folgenden vier Drivern und wie sensitiv SOLLTE es sein (in Prozent)?



Grafik 9: Wie reagibel IST Ihr Unternehmen gegenüber folgenden vier Drivern und wie reagibel SOLLTE es sein (in Prozent)?



- Trifft voll und ganz zu
- Trifft eher zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft überhaupt nicht zu

Dies gilt insbesondere für den Driver „häufige und abrupte Veränderungen in Kundenpräferenzen und -verhalten". Die deutliche Diskrepanz ergibt sich hier weniger aus einer geringeren IST-Ausprägung gegenüber den anderen Drivern, sondern aus der besonders ausgeprägten Forderung der Teilnehmenden, dass ihr Unternehmen zum einen für Kundenpräferenzen und -verhalten und deren abrupte Veränderungen sensitiv sein sollte, indem es diese z. B. frühzeitig wahrnimmt. Zum anderen in der besonders ausgeprägten Forderung, dass die Unternehmen auf diesbezügliche Entwicklungen und Veränderungen im Kundenverhalten und in den Kundenpräferenzen schnell und flexibel reagieren sollten. Dieses Ergebnis ist insofern beachtenswert, als sich in den Antworten der Teilnehmenden zu diesem Driver gezeigt hat, dass die Unternehmen weniger stark durch solche Veränderungen und Entwicklungen in Kundenpräferenzen und -verhalten betroffen sind als etwa durch die Intensität des Wettbewerbs. Erklärt werden kann dieses Ergebnis damit, dass für Unternehmen letztlich der Kunde die zentrale Erfolgsgröße darstellt. Allerdings schlägt sich aus Sicht der Studienteilnehmer dieses „Primat des Kunden" noch nicht wirklich im Handeln der Unternehmen ausreichend nieder. Denn sowohl hinsichtlich der Sensitivität als auch der Reagibilität gegenüber Kundenpräferenzen und -verhalten zeigt sich eine deutliche IST-SOLL-Diskrepanz. Damit stehen die teilnehmenden Unternehmen in der Tendenz vor der Herausforderung, die Metakompetenz Agilität im Blick auf den Driver „Veränderung von Kundenverhalten und -präferenzen" deutlich zu verstärken.

Auch bezüglich der anderen Driver besteht grundsätzlich Optimierungsbedarf. So geben immerhin 25 % der Teilnehmenden an, dass ihr Unternehmen eher nicht oder überhaupt nicht sensitiv ist für Veränderungen von z. B. gesellschaftlichen oder politischen Rahmenbedingungen. Entsprechend geben 30 % der Teilnehmenden an, dass sie eher nicht oder gar nicht schnell oder flexibel auf solche Veränderungen reagieren. Hier liegt ein deutliches Gefahrenpotenzial der Unternehmen.

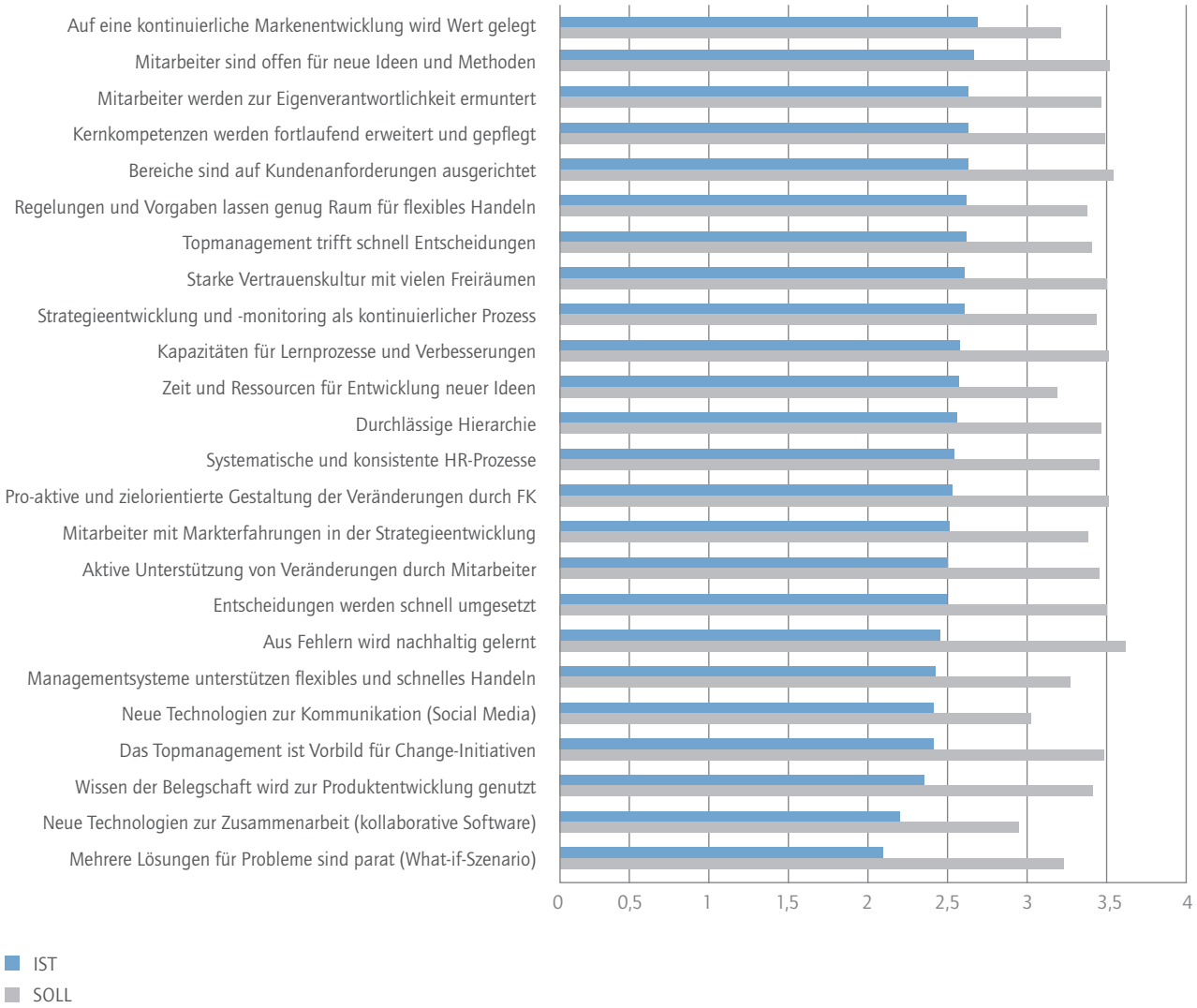
Insgesamt kann somit festgestellt werden, dass die meisten Unternehmen aus Sicht der Teilnehmer vor der Aufgabe stehen, die Metakompetenz „Agility" deutlich auszubauen oder sogar erst zu entwickeln, d. h. Entwicklungen, Veränderungen und Ereignisse deutlich früher und schneller wahrzunehmen und zugleich deutlich schneller und flexibler zu agieren bzw. zu reagieren als bislang.

3.3 Was Unternehmen befähigt, agil zu sein (Enabler)

Realität und Anspruch

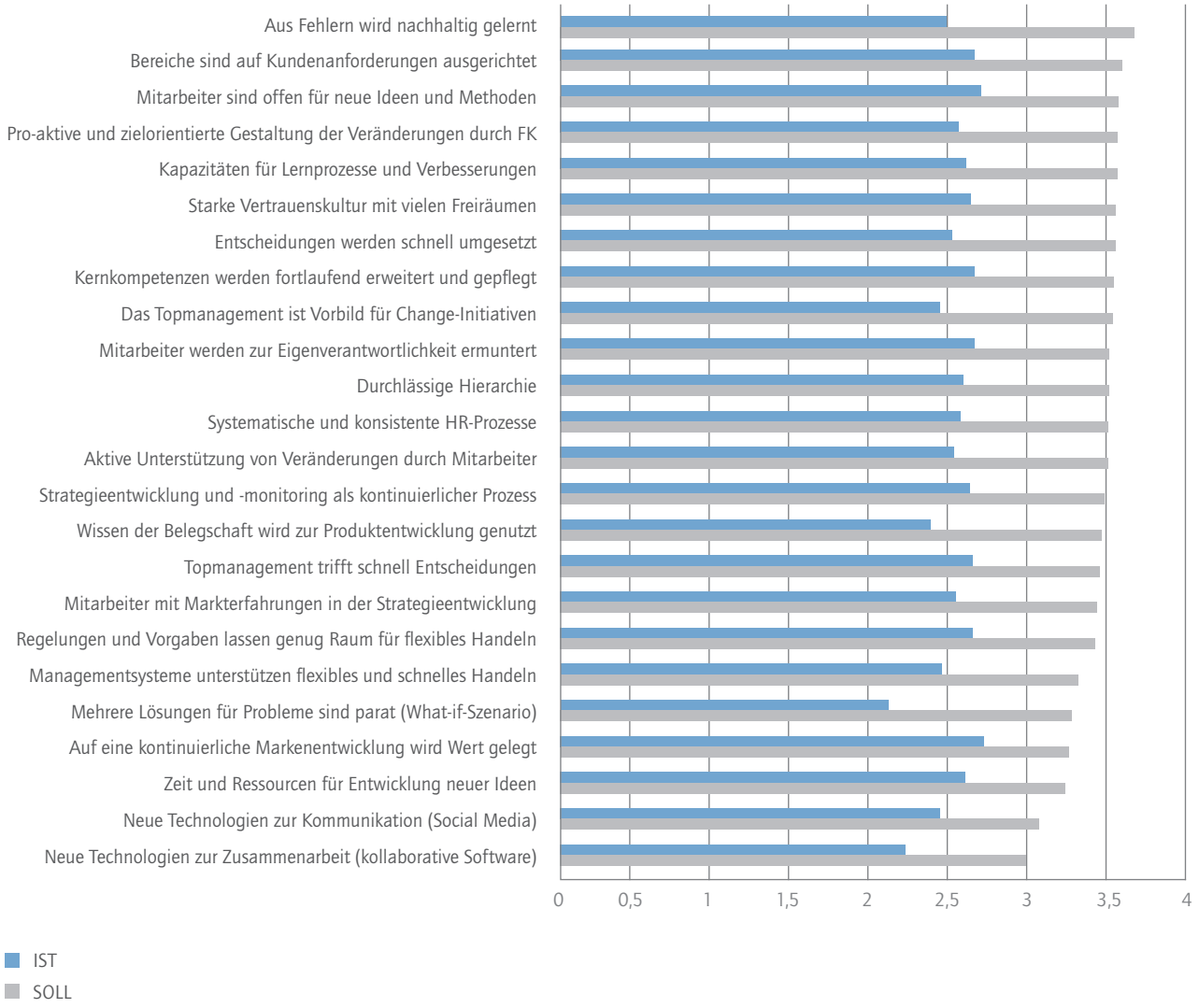
Damit ein Unternehmen agil ist, muss es bestimmte individuelle oder organisationale Kompetenzen, Infrastrukturen oder Merkmale besitzen, die es zur Agilität befähigen. Die Teilnehmer wurden daher in einem weiteren Schritt befragt, wie stark Enabler der Agilität in ihrem Unternehmen realisiert sind. Das Diagramm „Rangreihe IST-Ausprägung" zeigt, dass im Mittel alle Werte unter dem Wert 3 liegen. Dies liegt u. a. auch an einer deutlichen Streuung der Werte zwischen den Unternehmen pro Enabler. Über alle Unternehmen bewegen sich die Mittelwerte für die IST-Ausprägung der Enabler in den Unternehmen zwischen 2,7 (Auf eine kontinuierliche Markenentwicklung wird Wert gelegt) und 2,09 (Mehrere Lösungen für Probleme sind parat – What-if-Szenario). Differenzen zu den Enablern, die am stärksten ausgeprägt sind, zeigen auch die IST-Werte für „Neue Technologien zur Zusammenarbeit (kollaborative Software)" (M = 2,20) und „Wissen der Belegschaft wird für die Produktentwicklung genutzt" (M = 2,36). Aber auch die Werte für „Das Topmanagement ist Vorbild für Change-Initiativen" (M = 2,42) und „Managementsysteme lassen flexibles und schnelles Handeln zu" (M = 2,43) zeigen sich in der Rangreihe der IST-Werte im unteren Drittel.

Grafik 10: IST-Ausprägung der Enabler in den teilnehmenden Unternehmen



Auch eher niedrige IST-Werte sagen zunächst nichts über eine Verbesserungsnotwendigkeit aus. Diese ergibt sich erst aus deutlichen Differenzen zu einem angestrebten SOLL-Wert. Deshalb wurden die Teilnehmer danach gefragt, ob die Enabler in ihrem Unternehmen realisiert werden sollten. Das Diagramm mit den Sollwerten (Rangreihe der Mittelwerte) zeigt erwartungsgemäß insgesamt deutlich höhere Werte als bei der IST-Abfrage. Dies bedeutet, dass aus Sicht der Teilnehmer prinzipiell zu jedem Enabler eine SOLL-IST-Diskrepanz vorliegt. Allerdings bewerten die Teilnehmer die Realisierung aller Enabler nicht als gleich wichtig, auch wenn die Mittelwerte für die SOLL-Ausprägung der einzelnen Enabler insbesondere in den oberen zwei Dritteln der Rangreihe dicht beieinander liegen. In der Rangreihe findet sich am ersten Platz mit dem höchsten Mittelwert der Enabler „Aus Fehlern wird nachhaltig gelernt" (M = 3,66), gefolgt von „Bereiche sind auf Kundenanforderungen ausgerichtet" (M = 3.58). Die niedrigsten Mittelwerte in der Rangreihe der SOLL-Ausprägungen zeigen hier die Enabler „Neue Technologien zur Zusammenarbeit – kollaborative Software" (M = 2,97) und „Neue Technologien zur Kommunikation – Social Media" (M = 3,05).

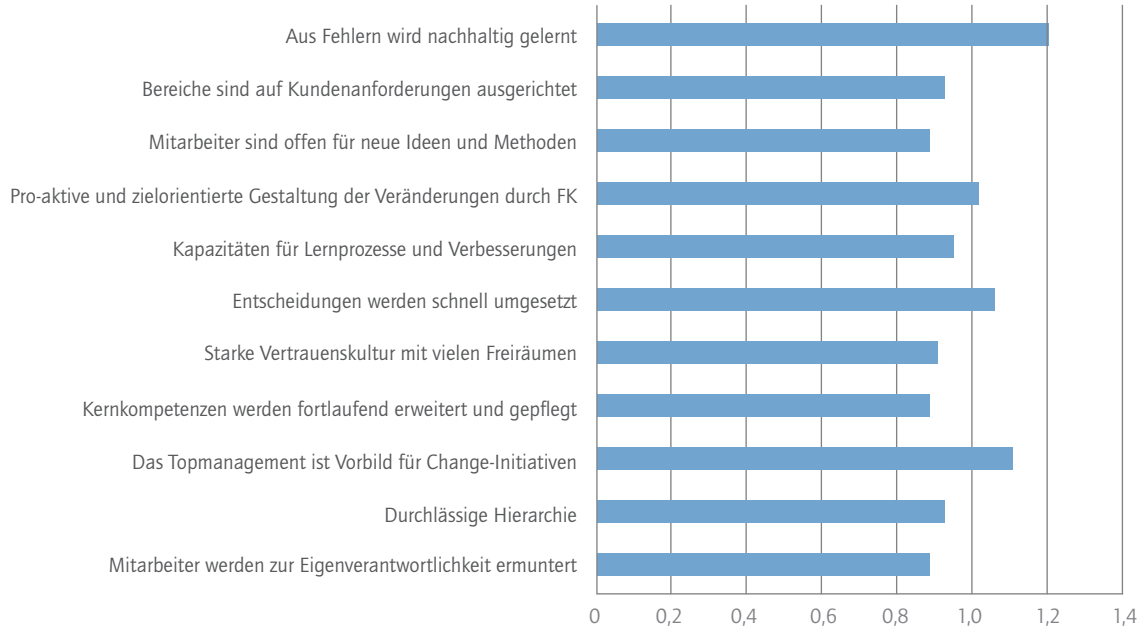
Grafik 11: SOLL-Ausprägung der Enabler in den teilnehmenden Unternehmen



Setzt man die Werte der Enabler für die IST-Ausprägung mit den Werten für die SOLL-Ausprägung in ein Verhältnis, so zeigen sich für einige Enaber deutliche IST-SOLL-Diskrepanzen. Zu nennen sind hier vor allem der Enabler „Aus Fehlern wird nachhaltig gelernt", „Mehrere Lösungen für Probleme sind parat – What-If-Szenario", „Das Topmanagement ist Vorbild ür Change-Initiativen" und „Das Wissen der Belegschaft wird zur Produktentwicklung" genutzt. Für solche Enabler mit ausgeprägten IST-SOLL-Differenzen zeigen sich damit deutliche Verbesserungspotenziale in den Unternehmen der Teilnehmer. Denn die Antworten lassen z. B. darauf schließen, dass aus Sicht der Teilnehmer aus Fehlern gelernt werden sollte, dies aber nicht ausreichend stattfindet.

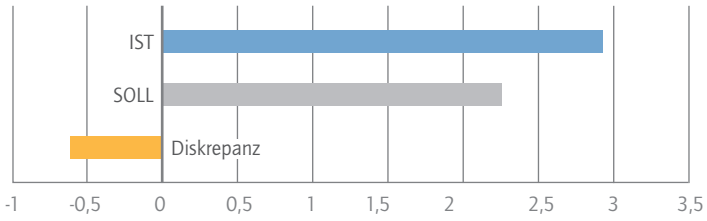
Betrachtet man speziell nur die Differenzen für die elf Enabler mit hohen SOLL-Ausprägungen, d. h. jene Enabler, die den Teilnehmern besonders wichtig sind (Mittelwert 3,66 bis 3,50), so zeigt sich ein ähnliches Bild. So ist es den Teilnehmern besonders wichtig, dass aus Fehlern gelernt wird, das Topmanagement Vorbild für Change-Initiativen ist oder Entscheidungen schnell umgesetzt werden. Es sind gerade diese Enabler, die gleichzeitig auch besonders ausgeprägte IST-SOLL-Diskrepanzen zeigen.

Grafik 12: IST-SOLL-Diskrepanzen bei den 11 Enablern mit den höchsten SOLL-Werten (Rangreihenfolge SOLL-Werte 3,66 bis 3,50)



Besonders alarmierend sind aus der Agilitätsperspektive die Ergebnisse für den „Negativ-Enabler": Hier zeigt sich, dass die Teilnehmer grundsätzlich ihren Unternehmen eine stärkere Orientierung von Entscheidungen an der Vergangenheit bescheinigen als dies aus ihrer Sicht sein sollte. Das bedeutet, dass Unternehmen vor der Aufgabe stehen, sich von Routinen oder Pfadabhängigkeiten noch mehr zu lösen, um die Agilität ihres Unternehmens sicherzustellen. Es ergibt sich eine besondere Diskrepanz: Der IST-Wert ist bei dem Negativ-Enabler höher als der SOLL-Wert.

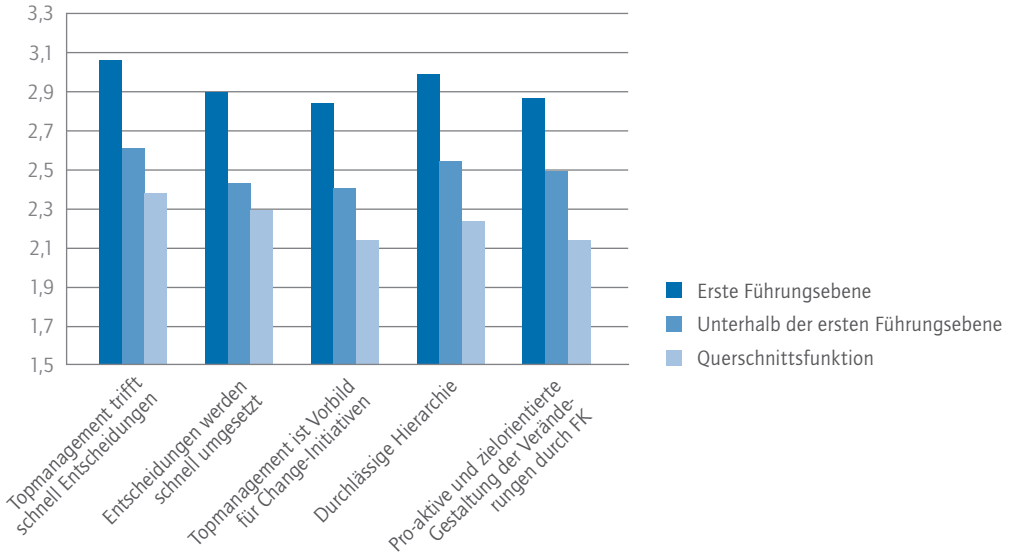
Grafik 13: Der Negativ-Enabler – Entscheidungen orientieren sich an der Vergangenheit



Einschätzung von Führungs- und Managementenablern nach Funktionen der Teilnehmer

Betrachtet man die Ergebnisse der IST-Ausprägung von Führungs- und Management-Enablern getrennt nach den Funktionen der Teilnehmer (Topmanagement, Führungskräfte und Mitarbeitende unterhalb der ersten Führungsebene und Supportbereiche), so zeigen sich teilweise deutliche Unterschiede in den Antworten. Betrachtet man vor allem die Abweichungen zwischen den Antworten des Topmanagements und den Antworten der anderen beiden Gruppen, dann sind signifikante Differenzen zwischen der Gruppe „Topmanagement" und den anderen beiden Gruppen bei den Enablern „Das Topmanagement trifft schnelle Entscheidungen", „Entscheidungen werden schnell umgesetzt" und „Das Topmanagement ist Vorbild für Change-Initiativen" sowie „Durchlässige Hierarchie" zu finden. Dies bedeutet, dass die Gruppe der Topmanager diese Enalber signifikant stärker in den Unternehmen realisiert sieht als die anderen beiden Gruppen. Das Ergebnis ist nicht überraschend: Bereits die Kienbaum-Change-Studie 2011/2012 zeigte, dass das Topmanagement insgesamt eine „positivere Sicht" auf die eigene Rolle und das eigene Verhalten hat als die anderen Gruppen in Unternehmen.

Grafik 14: Bei Enablern, die die Führungsqualität betreffen, unterscheiden sich die Einschätzungen nach Zielgruppe recht deutlich

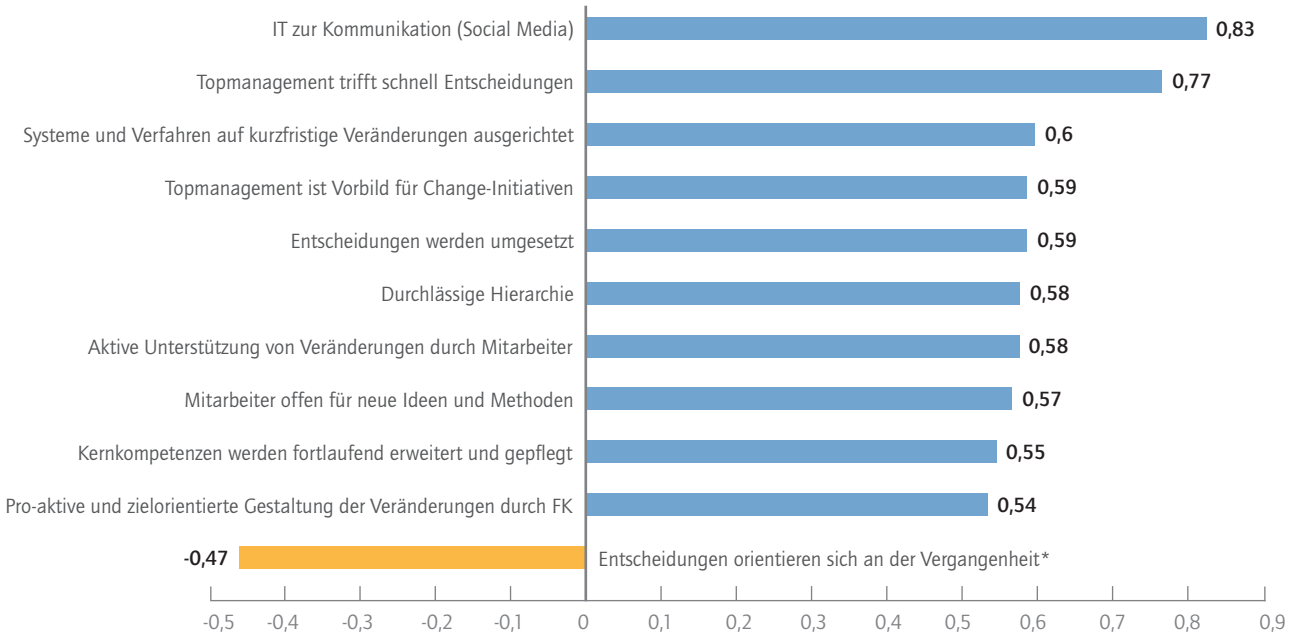


Unterschiede zwischen eher agilen und weniger agilen Unternehmen

Unterscheiden sich eher agile von eher nicht agilen Unternehmen in der IST-Ausprägung der Enabler? Ein Unterschied gibt einen soliden Hinweis darauf, welche Enabler wirklich dazu beitragen, dass Unternehmen in ihren Umwelten agil sind. Daher wurden die teilnehmenden Unternehmen auf der Basis ihrer Werte für die Agilität (IST-Werte: Driver x Sensitivität/Reagibilität) in „eher agile Unternehmen" und „weniger agile Unternehmen" aufgeteilt.

Vergleicht man die Mittelwerte der Enabler der beiden Gruppen, so zeigen sich deutliche Differenzen, die für alle Enabler signifikant sind. Damit kann insgesamt gesagt werden, dass eher agile Unternehmen tatsächlich die vorgegebenen Enabler in der Tendenz deutlich stärker in ihren Unternehmen realisieren als die eher nicht agilen Unternehmen.

Grafik 15: Agile Unternehmen in der Gruppe der Befragten profitieren von der deutlich stärkeren Implementierung einiger Enabler



* Negativ-Enabler (senkt die Agilität)

Die Skala bildet die Differenzen zwischen den IST-Werten von eher agilen Unternehmen und weniger agilen Unternehmen ab. Je höher der Wert, desto mehr ist der Enabler in eher agilen Unternehmen gegenüber weniger agilen Unternehmen realisiert.

Die größten Diskrepanzen lassen sich finden bzgl. der Enabler „IT zur Kommunikation" (Social Media), „Topmanagement trifft schnell Entscheidungen", „Systeme und Verfahren auf kurzfristige Veränderungen", „Topmanagement ist Vorbild für Change-Initiativen" und „Entscheidungen werden schnell umgesetzt". Interessanterweise sind die Differenzen zwischen eher agilen und eher nicht agilen Unternehmen für die Enabler „Strategieentwicklung und -monitoring", „Kapazitäten für Lernprozesse und Verbesserungen" und „Mitarbeiter werden ermuntert zur Eigenverantwortlichkeit" zwar auch signifikant, aber im Vergleich zu den oben genannten Enablern etwas geringer ausgeprägt.

Deutlich ist die Differenz für den „Negativ-Enabler". Demnach orientierten sich eher nicht agile Unternehmen in der Entscheidungsfindung signifikant häufiger an der Vergangenheit als eher agile Unternehmen.

3.4 Fazit

Die Studienergebnisse zeigen deutlich, dass das Thema Agility im Sinne einer erfolgsrelevanten Metakompetenz für die teilnehmenden Unternehmen von großer Bedeutung ist. Schließlich zeigen sich signifikante Lücken zwischen der aktuellen Ausprägung von Drivern und Enablern sowie den gewünschten Ausprägungen. Gleichzeitig liefert die Studie wertvolle Ansatzpunkte zur Verbesserung der Agility. Auf Basis des Vergleichs von agilen und nicht-agilen Unternehmen dieser Studie wird deutlich, welche Enabler einen tatsächlichen Beitrag zur Steigerung der Agility leisten können. Diese Enabler gilt es, mit wirkungsvollen Maßnahmen stärker in den gelebten Management- und Arbeitsroutinen von Organisationen zu etablieren.

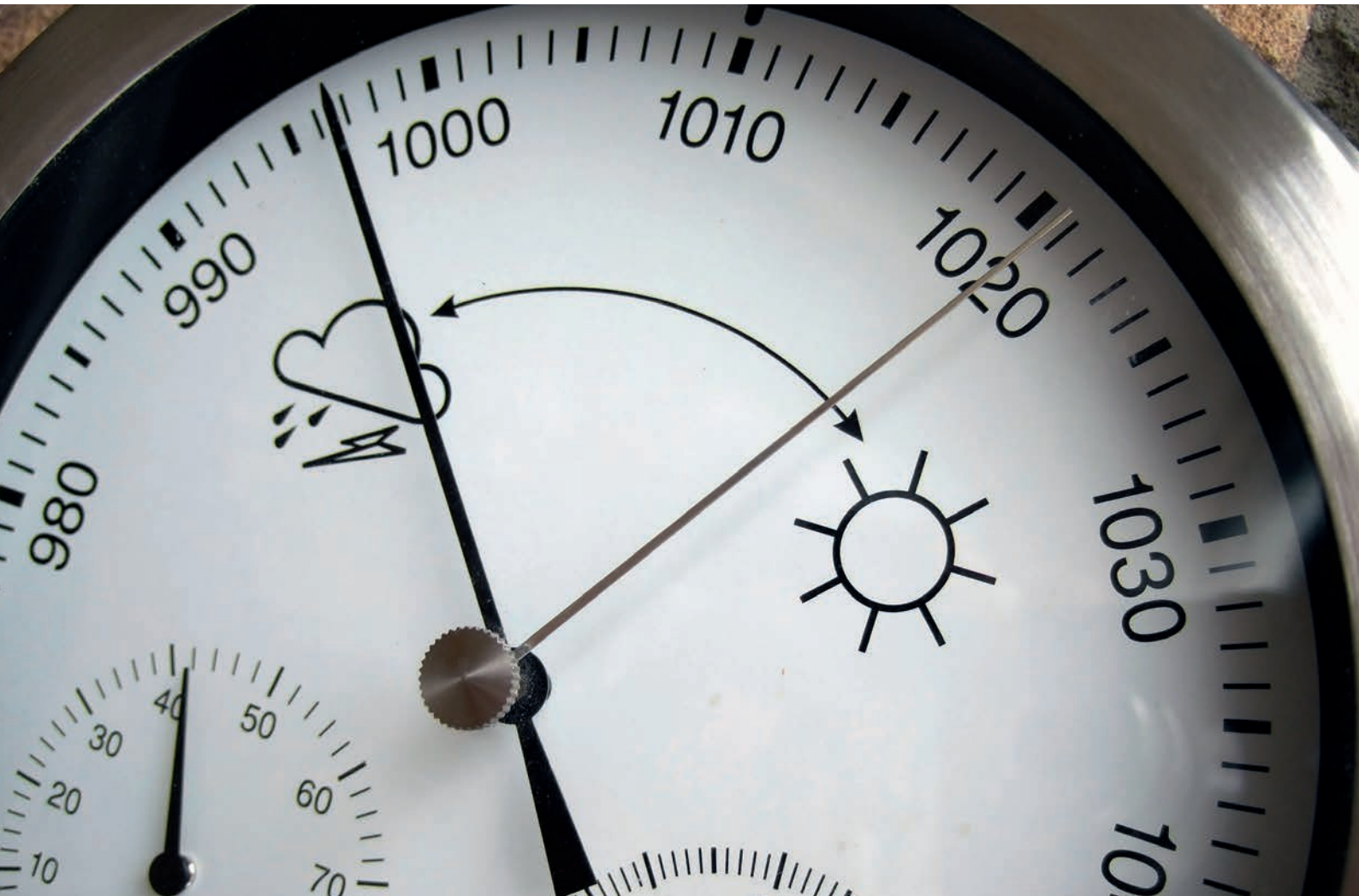
Wir hoffen, dass diese Studie einen wertvollen Beitrag dazu leistet, das Thema Agility auf Basis klar definierter Enabler konkreter zu machen und eine Sprache zu schaffen, die es Unternehmen erleichtert, über Agility zu sprechen. Denn eine wirkungsvolle Stärkung der organisatorischen Veränderungsfähigkeit bedarf beides: zum einen neuer Konzepte, die es ermöglichen, die Unternehmensrealität grundsätzlich anders zu denken. Zum anderen braucht es aber auch eine hinreichende Konkretheit und Pragmatismus, um handlungsorientiert neue Praktiken des Denkens, Verhaltens und Entscheidens definieren und implementieren zu können.

Für uns steht an dieser Stelle fest, dass der Diskurs rund um das Thema Agility weiterhin an Bedeutung gewinnen wird. Deshalb ist es für Unternehmen umso wichtiger, Schritt für Schritt die Auseinandersetzung damit zu intensivieren und intern eine geteilte Meinung und eine grundlegende Auffassung von Agilität zu schaffen.

4. Bedeutung der Studienergebnisse für die Unternehmensführung

Die Ergebnisse der Kienbaum-Change-Studie 2014/2015 liefern eine Reihe von Aspekten, die für die Unternehmensführung von entscheidender Bedeutung sind, will sie die Agilität ihres Unternehmens fördern oder sicherstellen. Dabei kann insgesamt gesagt werden, dass es nicht ausreicht, ein oder zwei isolierte Enabler in Unternehmen zu realisieren und davon eine Steigerung der Agilität zu erwarten. Auch die Zuweisung von ausgewählten Enablern oder Maßnahmen zu einzelnen Abteilungen oder Bereichen der Organisation steigert die Agilität im Unternehmen nicht gravierend. Vielmehr brauchen Unternehmen zur Förderung oder Steigerung ihrer Agilität einerseits ein ganzes Set an Enablern, andererseits eine Verbreitung der Enabler über das Gesamtunternehmen. Die Steigerung der Agilität ist keine isolierte oder spezialisierte Maßnahme der Personalabteilung, des Marketings oder des Vertriebs, sondern bedarf einer Gesamtorganisationsausrichtung, an der alle relevanten Funktionen und Unternehmensbereiche beteiligt sind und ihren Beitrag leisten müssen. Die Förderung der Agilität ist damit auch nicht mit einer einfachen Maßnahme, der Durchführung eines Workshops und einem isolierten Projekt neben anderen Projekten „abgefrühstückt". Sie ist eine dauerhafte Aufgabe der Unternehmensführung, der Führungskräfte und der Mitarbeiter: Die Gefahr, in Routinen, Gewohnheiten und in Pfadabhängigkeiten zu rutschen, ist für alle groß: Auch für das Topmanagement, das von anderen oft Veränderung und Agilität fordert, selbst aber hier und da hinter diesen Ansprüchen zurückbleibt!

Im Folgenden sollen auf Basis der Studie ausgewählte Stellhebel exemplarisch aufgeführt werden, die der Unternehmensführung bei der Förderung der Agilität des Unternehmens helfen können. Aber wie gesagt: Die eigentliche Herausforderung stellt nicht die Realisierung des einzelnen Enablers dar, sondern die Initiierung einer Gesamtorganisationsentwicklung und der parallelen Aktivierung der entscheidenden Stellschrauben.



Identifizierte Handlungsfelder	Pragmatische Maßnahmenvorschläge
Signifikante Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit bei allen Enablern reduzieren	» Stärkung von Agilität und Veränderungsfähigkeit durch eine definierte Organisationseinheit, wie z. B. CoE Change oder Organizational Effectiveness im HR-Bereich bzw. im Bereich Unternehmensentwicklung » Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses über die für das Unternehmen relevanten Agility-Hebel und darauf aufbauend eines alle Funktionen und Bereiche des Unternehmens umfassenden Agility-Konzeptes » Etablierung einer am Agility-Konzept orientierten Change-Toolbox zur Übersetzung von Agility in Tools sowie agiler Projektansätze » Permanentes Review der Realisierung des Agility-Konzeptes
Stärkung der Outside-in-Perspektive	» Systematisches und kontinuierliches Trendmonitoring zur Analyse und Bewertung von Veränderungen im Markt und Unternehmensumfeld unter Beteiligung aller Bereiche, vor allem aber der Bereiche, die nah am Markt und Unternehmensumfeld agieren » Regelmäßige Information der Führungskräfte und Mitarbeitenden über Entwicklungen und relevante Ereignisse im Markt und Marktumfeld » Regelmäßiger Dialog mit Kunden und Wissensträgern zum Unternehmensumfeld, Trendscouts etc., eventuell in Form eines Think Tanks » Strategieentwicklung und Strategiemonitoring als einen permanenten, unternehmensübergreifenden Prozess etablieren; Wissen und Erfahrungen insbesondere marktnahmer Bereiche und Mitarbeiter nutzen
IT zur Kommunikation (Social Media)	» Zielorientierter Einsatz von Social Media auf Basis ansprechend gestalteter Tools/Apps und wirkungsvoller Steuerung der Einführung und Umsetzung » Die formale Organisation (Aufbau, Ablauf; Steuerungssysteme) des Unternehmens mit den Prinzipien von Social Media (Netzwerk, laterale Kooperation) harmonisieren » Sicherstellung von hoher Relevanz der virtuellen Interaktionen durch Moderation, inhaltliche Nachverfolgung und sichtbarer Nutzung der Ergebnisse für den angekündigten Zweck (Erfahrungen zeigen klar: der Einsatz von Social Media ist kein Selbstzweck)
Topmanagement trifft schnell Entscheidungen	» Effiziente und effektive Governance-Strukturen mit wirkungsvollen Arbeits-, Informations- und Entscheidungsroutinen » Unterscheidung zwischen Gremien zur konzeptionellen Ausgestaltung von Themen und Gremien zur Strategiediskussion und Entscheidungsfindung » Beschränkung der Entscheidungen des Topmanagements auf Themen, die nicht durch andere Bereiche oder Funktionen entschieden werden können » Vertrauen des Topmanagements in die Expertise und Entscheidungskompetenz unterer Ebenen
Systeme und Verfahren auf die Erzeugung nicht nur von Stabilität, sondern auch auf Agility ausrichten	» Überprüfung aller Führungs- und Steuerungssysteme im Unternehmen (Leistungs- und Ressourcenplanung und -kontrolle; Vergütungssysteme etc.), ob sie eher Trägheit und Inflexibilität erzeugen oder agiles Verhalten unterstützen » Etablierung eines Feedforward-Systems, ergänzend zum Feedback-orientierten Controlling » Insbesondere das Zielsystem und das Vergütungssystem auf Agilityförderung ausrichten; z. B. Etablierung eher relativer und abstrakter anstatt absoluter und konkreter Ziele; Ermöglichung von Planveränderungen; keine Verknüpfung von variabler Vergütung mit absoluten, konkreten und nicht veränderbaren Zielen » Gruppenformate der Zielbildung, an der direkt mehrere Bereiche und Ebenen beteiligt sind, anstatt Kaskade von Einzelzielbildungen und Einzelzielvereinbarungen » Regelungsdichte in der Organisation überprüfen: Mut zum „Ausmisten"

Identifizierte Handlungsfelder	Pragmatische Maßnahmenvorschläge
Topmanagement ist Vorbild für Change-Initiativen	» Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Führungsebenen vor Beginn eines Change-Prozesses » Topmanagement übernimmt die Rolle des Promotoren der Veränderung während des gesamten Change-Prozesses » Es überprüft eigene Verhaltensmuster, -routinen und Gewohnheiten und initiiert eigene Lernprozesse
Entscheidungen werden schnell umgesetzt	» Klare Verantwortlichkeiten und ausreichende Ressourcen (Zeit, Personal) für Umsetzung schaffen » Regelmäßiges und verbindliches Umsetzungsmonitoring und -controlling » Regelmäßige Durchführung von Auswertungsworkshops mit Umsetzern/Anwendern für Feedback, Einholung von Verbesserungen und für gemeinsames Lernen » Sanktionierung von Versäumnissen und Umsetzungsfehlern
Durchlässige Hierarchien	» Delegation von Verantwortung „nach unten"; soviel Handlungs- und Entscheidungskompetenz in die operativen Einheiten wie möglich » Etablierung einer Zwei-Wege- anstatt einer reinen Top-down-Kommunikation über die Ebenen » Förderung der direkten horizontalen Koordination zwischen den Bereichen
Aktive Unterstützung von Veränderung durch Mitarbeiter	» Klar definierte Einbindung von Mitarbeitenden in Veränderungsvorhaben » Befähigung der Mitarbeiter für Veränderungen (z. B. durch Personalentwicklungsmaßnahmen)
Mitarbeiter sind offen für neue Ideen und Methoden	» Vertrauen in Change- und Transformationsvorhaben schaffen, indem der Prozess transparent gemacht wird, Ankündigungen eingelöst werden und Einbindungsvorhaben realisiert werden » Durchführung von Workshops, in denen Mitarbeiter angeregt werden, Ideen zu entwickeln und untereinander auszutauschen » Experimentierfreudige Lernkultur schaffen » Job rotation; „Status auf Zeit" etablieren
Kernkompetenzen fortlaufend erweitern und pflegen	» Einführung von systematischem Skillmanagement zur Schaffung von Transparenz über vorhandene Kompetenzen in der Organisation über Hierarchien hinweg » Regelmäßige Definition der Kernkompetenzen zur Strategieumsetzung und Überführung in strategisches Kompetenzmanagement (Personalplanung, Personalentwicklung, Recruiting) » Kernkompetenzfördernde Infrastruktur schaffen
Entscheidungen orientieren sich an der Vergangenheit	» Regelmäßig auf allen Ebenen (inkl. Topmanagement!) Routinen, Gewohnheiten und Selbstverständlichkeiten hinterfragen » „Streitkultur" schaffen, auch zwischen Hierarchieebenen » Widerspruch und Infragestellung „belohnen" anstatt „bestrafen" » Brüche in der Unternehmensumwelt mehr beachten als vermeintliche Kontinuitäten » Sich durch „externe Akteure" und „Unbeteiligte" (aus der Organisation oder von außerhalb der Organisation) in Führungskräfte-Workshops kritisch challengen und zum Perspektivenwechsel anregen lassen (Advokatus-diaboli-Prinzip anwenden) » Regelmäßige Durchführung von „kreativen Zukunftswerkstätten" » Einführung von Paradoxmanagement und Ambiguitätsmanagement in der Führungskräfteentwicklung

» Literaturempfehlungen

Birkinshaw, J. & Gibson, C. (2004). Building Ambidexterity Into an Organization.
In: MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW (summer 2004), 47 – 55.

Grant, Robert M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment.
In: Strategic Management Journal, 24: 491 – 517.

Hassan, Zaid (2014). The Social Labs Revolution: A New Approach to Solving Our Most Complex Challenges.
San Francisco: Berrett-Koehler.

Jafarnejad, A. & Shahaie, B. (2008). Evauating and Improving Organizational Agility.
In: Delhi Business Review, 9 (1), 1 – 18.

Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes and Moderators.
In: Journal of Management, 34 (3), 375 – 409.

Reichwald, R.; Siebert, J. & Möslein, K. (2004). Leadership Excellence: Führungssysteme auf dem Prüfstand.
In: Personalführung, 3/2004, 50 – 56.

Schreyögg, G. (2013). In der Sackgasse. Organisationale Pfadabhängigkeit und ihre Folgen.
In: Organisationsentwicklung, Nr. 1, 21 – 28.

Syett, M. & Devine, M. (2012). Managing Uncertainty. Strategies for surviving and thriving in turbulent times.
The Economist/Profile Books.

Yaghoubi, N. & Dahmardeh, M. (2010). Analytical approach to effective factors on organizational agility.
In: Journal of Basic and Applied Research, 1 (1), 76 – 87.

» Ansprechpartner

Kienbaum Management Consultants GmbH
Hafenspitze
Speditionstraße 21
40221 Düsseldorf

Dr. Achim Mollbach
Principal
Kienbaum Management Consultants, Düsseldorf
Fon: +49 211 96 59-257
Fax: +49 211 96 59-489
achim.mollbach@kienbaum.de

Jens Bergstein
Principal
Kienbaum Management Consultants, Berlin
Fon: +49 30 88 01 98-71
Fax: +49 30 88 01 98-66
jens.bergstein@kienbaum.de

www.kienbaum.de

Kienbaum

Kienbaum Management Consultants