

9. Hitchman Executive-Panel in Zusammenarbeit mit Raymond Hofmann Management

Ergebnispräsentation 'Unternehmensagilität'

Autoren: Roman Huber, Claudia Nussberger, Sandro Rügger, Raymond Hofmann

September 2018

Inhalt

| | |
|--|----|
| • Zusammenfassung der Ergebnisse | 3 |
| • Unsere Einschätzung | 6 |
| • Wie stark kommen in Ihrem Unternehmen agile Prinzipien zum Tragen? | 11 |
| • Wie wichtig ist es, dass Ihr Unternehmen noch agiler wird? | 14 |
| • Weshalb schätzen Sie den Stellenwert grösserer Agilität eher gering ein? | 17 |
| • Welchen operativen Nutzen versprechen Sie sich von einer agilen Organisation? | 19 |
| • Welchen strategischen Nutzen versprechen Sie sich von einer agilen Organisation? | 22 |
| • Wie gut treffen folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen zu? | 24 |
| • Wie verändert sich das Profil der erfolgreichen Führungskraft in einer agilen Organisation? | 26 |
| • Welche der folgenden Attribute charakterisieren eine agile Organisation am besten? | 28 |
| • Welches sind die grössten Hürden, die in Ihrem Unternehmen der Entwicklung zur agilen Organisation im Wege stehen? | 30 |
| • Welche 5 Kultur- und Führungselemente sind für die Unternehmensagilität für Sie am wichtigsten? | 32 |
| • Wie schätzen Sie die agile Kompetenz auf Stufe GL ein? | 34 |
| • Wie schätzen Sie die agile Kompetenz auf Stufe VR ein? | 36 |
| • Wenn Sie in den Aufbau agiler Kompetenz/agiler Organisation investieren, wo holen Sie Unterstützung dazu? | 38 |
| • Statistische Informationen | 40 |
| • Kontakt | 41 |

Zusammenfassung der Ergebnisse (1)

Agile Prinzipien kommen breit zum Einsatz – Unternehmen müssen aber noch agiler werden

- Bei 88% aller Befragten kommen agile Prinzipien und Methoden zum Einsatz. Bei gut 14% arbeitet bereits das gesamte Unternehmen vollständig nach agilen Prinzipien. Bei immerhin 21,3% der Befragten sind es mehrere Abteilungen, welche nach agilen Prinzipien geführt werden.
- Über 92% sind der Meinung, dass es sehr wichtig oder wichtig ist, dass das Unternehmen noch agiler wird. Lediglich 1,8% finden, dass eine zunehmende Agilität nicht nötig ist mit Begründung, dass die Unternehmung bereits genug agil sei, oder dass die strategischen Prioritäten anderswo lägen.
- Bei der Mehrfachnennung zum operativen Nutzen einer agilen Unternehmung wurde an ersten Stelle mit über 85% die Erzeugung grösseren Kundennutzens genannt, gefolgt von erhöhter Geschwindigkeit (79,8%).
- Bei der Mehrfachnennung zum strategischen Nutzen einer agilen Unternehmung wurde an ersten Stelle mit knapp 81% die höhere Innovationskraft genannt, gefolgt von der erhöhten strategischen Flexibilität/Schutz vor Disruption (71,7%).

Zusammenfassung der Ergebnisse (2)

Veränderte Anforderungen an Organisationen und Führungskräfte

- Gefragt nach den Skills, welche bei Führungskräften wichtiger werden, wurde vor allem genannt:
 - Kommunikation
 - Teamfähigkeit und Zusammenarbeit
 - Menschenführung und -entwicklung
 - Coaching und Facilitation
 - Kreatives Denken
- Fachwissen, Industriekompetenz sowie Zielsetzung und Kontrolle werden in agilen Unternehmen von einer Führungskraft in Zukunft weniger ausgeprägt erwartet
- Gefragt nach den Attributen, welche eine agile Organisation am besten charakterisieren, wurden vor allem genannt:
 - Hoher Grad an Selbstorganisation
 - Ausgeprägte Kundenorientierung
 - Lernende Organisation
 - Ausgeprägte Zusammenarbeit (Kollaboration)
 - Hohe Innovationsfähigkeit

Zusammenfassung der Ergebnisse (3)

Mindset- und Kulturveränderung sind die grössten Hürden zum Weg zu einer agilen Organisation

- Gefragt nach den grössten Hürden, die in Unternehmen der Entwicklung zur agilen Organisation im Wege stehen, wurden vor allem genannt:
 - Mindset- und Kulturveränderung
 - Fähigkeiten Führungskräfte, verändertes Führungsverständnis
 - Organisationsstruktur
 - Bestehende Systeme und Prozesse
 - Fähigkeiten Mitarbeiter
- Die folgenden 5 Kultur- und Führungselemente sind für die Unternehmensagilität am wichtigsten:
 - Aufhebung des Silodenkens
 - Kundenfokus vor Prozess- und Planungsstringenz
 - Agilität als strategische Priorität verankert, gelebt und gefördert
 - Delegation vor Kontrolle
 - Erhöhte Experimentierfreude
- Die agile Kompetenz auf Stufe VR wird von 35% als gut und sehr gut, von 36,5% als ausreichend und von 27,5% als schlecht taxiert. Die Werte auf Stufe GL liegen bei 41,8% gut und sehr gut, 37,5% ausreichend und 20,7% schlecht.

Unsere Einschätzung (1)

Auf den ersten Blick sieht es danach aus, dass bei Schweizer Unternehmen alles im grünen Bereich liegt.

- Agile Prinzipien und Methoden kommen bereits in 88% der Fälle zum Einsatz, und 92% sind sich bewusst, dass die Entwicklung hin zu noch mehr Agilität in den kommenden Jahren unerlässlich ist. Immerhin 14% bezeichnen ihr Unternehmen als bereits vollständig nach agilen Prinzipien geführt.
- Dies entspricht den Ergebnissen, die auch internationale Studien zeigen: In einer kürzlich von Deloitte veröffentlichten globalen Studie gaben 90% der Führungskräfte an, dass 'als Unternehmen noch agiler werden' hohe Priorität hat, und gut 10% gaben an, dass ihr Unternehmen 'bereits vollständig agil' geführt wird.
- Primäre Ziele und Nutzen agiler Arbeitsweisen scheinen verstanden (Kundennutzen, Geschwindigkeit, Innovationskraft, Schutz vor Disruption) und auch, woran man eine agile Organisation erkennt (hoher Grad an Selbstorganisation, ausgeprägte Kundenorientierung, lernende Organisation).
- Und zum Thema Umsetzung ist den Befragten sehr bewusst, dass die grössten Herausforderungen in den Bereichen Kultur und Mindset sowie in einem neuen, zeitgemässen Führungsverständnis liegen.
- Zusammenfassend: Wir wissen, wie wichtig Agilität ist; Wir haben verstanden worum es geht; Wir arbeiten daran und wissen auch, worauf wir besonders achten müssen.

Unsere Einschätzung (2)

Auf den zweiten Blick stellen sich allerdings einige Fragen.

- Offensichtlich verändert sich das Profil einer erfolgreichen Führungskraft. Überwältigende Mehrheiten von 70% und mehr stimmen zu, dass Kommunikation, Teamarbeit, Menschenführung und Coaching wichtiger werden. Umgekehrt sehen aber nur sehr wenige (10% oder noch weniger), dass eher traditionelle Qualifikationen wie Entscheidungsfindung (5%), Industriekompetenz (12%) und Fachwissen (14%) weniger wichtig werden. Auffallend ist, dass sich Führungskräfte aus agilen und nicht-agilen Unternehmen in ihrer Einschätzung kaum unterscheiden.
- Das widerspricht nicht nur essentiellen agilen Prinzipien (wenn der Markt/Kunde entscheidet, dann muss die Führungskraft weniger entscheiden), sondern läuft auch auf eine Überforderung der Führungskräfte hinaus. Wir fordern von ihnen effektiv einfach mehr, nicht etwas anderes. Das Anforderungsprofil wird so nur noch mehr zu demjenigen eines Superhelden, dem kein Mensch gerecht werden kann. Was gerade in agilen Organisationen ja auch nicht nötig sein sollte.

Unsere Einschätzung (3)

Fragen wirft auch auf, auf welche Unterstützung Unternehmen zählen, wenn es darum geht, agile Kompetenzen aufzubauen.

- An erster Stelle stehen interne Ressourcen. Die Frage sei erlaubt, wie wirkungsvoll das sein kann. Wenn wir Kompetenz aufbauen müssen, wie können wir uns hauptsächlich auf diejenigen verlassen, die diese Kompetenz ja noch nicht besitzen resp. noch keine oder nur wenig Erfahrungen gemacht haben?
- An zweiter Stelle stehen unabhängige Berater. Es sei die Beobachtung erlaubt, dass dieser Markt in den letzten Jahren geradezu explodiert ist (kein Wunder, wenn 90% und mehr angeben, in den kommenden Jahren agiler werden zu wollen). Ganze Armeen von Beratern und Coaches bieten ihre Dienste an. Darunter gibt es zahlreiche professionelle und äusserst kompetente Anbieter. Leider – wie in solch boomenden Märkten üblich – aber auch viele unseriöse, welche 'Agilität in 5 einfachen Schritten' versprechen. Können die ebenfalls noch wenig erfahrenen Unternehmen zielgerichtet die Spreu vom Weizen trennen?
- Erst an fünfter Stelle folgen Industry Associations und Peer-Austausch. Doch gerade dort würde man die Praktiker finden. Und in beinahe jeder Industrie gibt es gute Beispiele von Unternehmen, die den agilen Weg bereits länger und erfolgreich beschreiten. Meistens geben diese auch bereitwillig Auskunft.
- Zweifel seien also erlaubt, ob sich die Unternehmen die richtige Unterstützung holen und sich wirklich bewusst sind, dass es mit ein paar Trainings und Methoden-Workshops nicht getan ist. Das Risiko besteht, dass sich Unternehmen mit 'fake agile' zu früh zufrieden geben. Nur um danach, wenn die erhofften Ergebnisse ausbleiben, Unternehmensagilität als nicht zielführend zu bewerten. Und zur Tagesordnung überzugehen.

Unsere Einschätzung (4)

Die obigen Fragen erhalten zusätzlichen Nährboden, wenn man auch die qualitativen Aussagen in den Kommentaren hinzuzieht. Dazu vier Beobachtungen:

- Missverständnis Methode: 'Agil' scheint oft einfach mit einer Methode gleichgesetzt zu werden.
- Das berühmte 'Machen wir alles schon lange, einfach nicht unter dem Label agil' darf natürlich nicht fehlen.
- Auch etwas Resignation (oder gar Zynismus?) ist spürbar: Von 'Wir sprechen zwar viel, tun aber nichts' bis zu 'Unser Top-Management will das alles ja gar nicht wirklich' ist alles vertreten.
- Eine ganze Reihe von Äusserungen lassen zudem vermuten, dass Agilität für viele ein relativ diffuses, nicht fassbares Konzept bleibt. Welches dann entweder als Heilmittel für alles gesehen oder umgekehrt als alter Wein in neuen Schläuchen banalisiert wird.
- Die qualitativen Ergebnisse scheinen die auf den ersten Blick sehr positiven quantitativen Ergebnisse also weiter zu relativieren.

Nehmen wir noch den bekannten und gerade im Management oft anzutreffenden 'Overconfidence-Bias' hinzu, dann ist Vorsicht angezeigt (auch in unserer Studie bewerten knapp 80% die agile Kompetenz auf Stufe GL als mindestens ausreichend, auf Stufe VR sind es immer noch gut 70%).

Unsere Einschätzung (5)

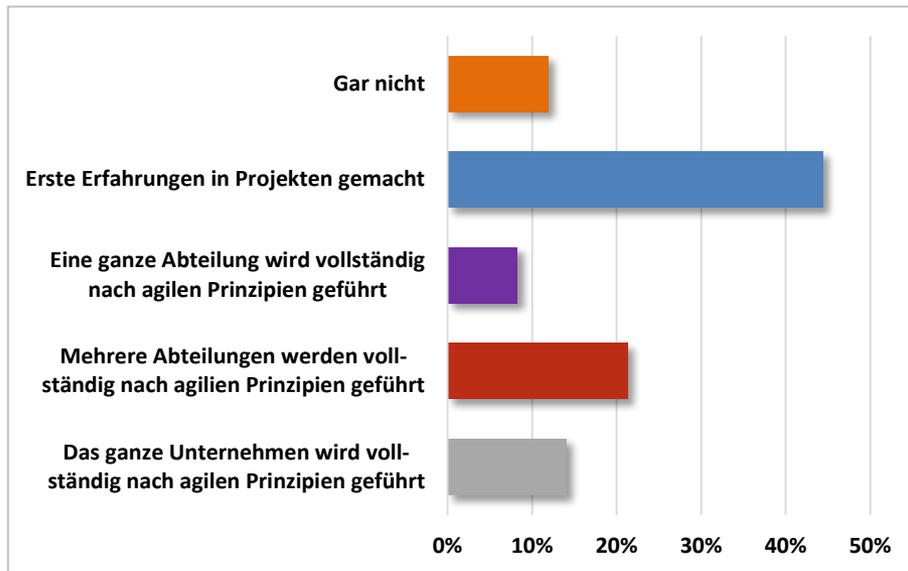
Könnte es sein,

- dass die Herausforderung unterschätzt wird?
- dass zwar tatsächlich viel über Agilität gesprochen wird, in Tat und Wahrheit sich aber immer noch viel zu wenig (und viel zu langsam) im Unternehmen verändert?
- dass die Notwendigkeit kontinuierlicher Weiterentwicklung nicht wirklich gesehen wird?
- dass die nötige Bereitschaft, im Management Kontrolle abzugeben, nicht ausreichend vorhanden ist?
- dass es deswegen an wirklichem Commitment und ernsthafter Herangehensweise mangelt?

Ob das tatsächlich so ist, kann jede Führungskraft, jedes Unternehmen nur für sich selber beurteilen. Ein ehrlicher Blick in den Spiegel lohnt sich auf jeden Fall.

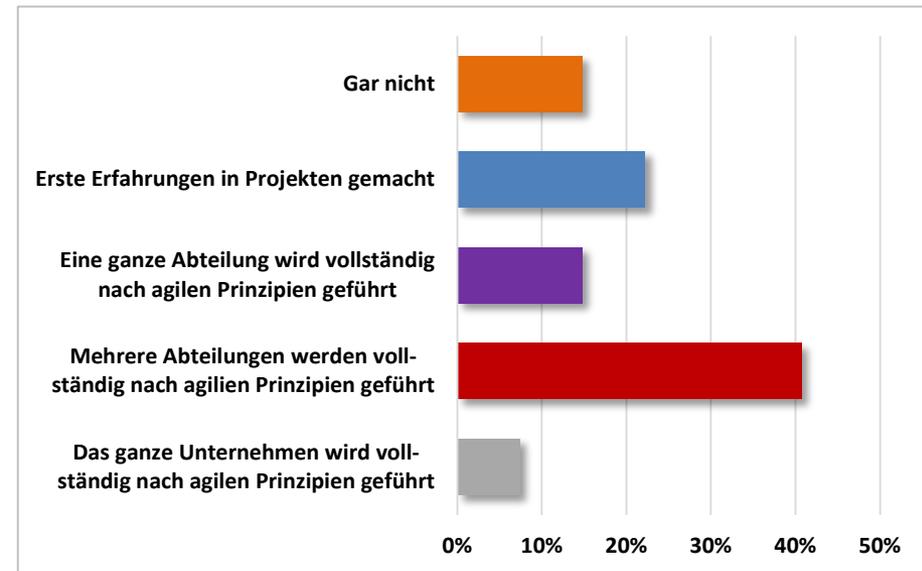
Wie stark kommen in Ihrem Unternehmen agile Prinzipien zum Tragen?
(Wie agil schätzen Sie Ihr Unternehmen ein?)

Gesamtsicht



Sicht TIME

(Telecom, Internet, Media und Entertainment)



Selektive Teilnehmerkommentare

Zur Frage: **Wie stark kommen in Ihrem Unternehmen agile Prinzipien zum Tragen?**

- 'Agile Management' wird breit propagiert und durch interne Workshops und Trainings auf allen Stufen und in verschiedensten Funktionsbereichen recht flächendeckend und spezifisch in der Organisation verankert.
- Entscheidend ist das Verhalten der Mitarbeiter.
- Agilität ist inhärent ständiger Bestandteil des Arbeitens, wird aber nicht explizit so benannt oder als aktive Führungsmethodik positioniert.
- In der IT sind wir beinahe vollständig agil organisiert.
- In SW development: Yes. The rest: No.
- Alle und alles rufen nach Agilität, aber Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft gibt und gab es bereits lange vor dem agilen Manifest und durchdrängt nun von der Software-Entwicklung her auch die Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte. Kritisch: ist es nicht nur 'alter Wein in neuen Schläuchen'? Anmerkung: Veränderungsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, Innovationskraft und Flexibilität sind ein Dauerthema in der Unternehmung.
- Was kommt nach den agilen Prinzipien? Wenn Sie eine Antwort haben, dann verstehen Sie den Trend-Set der Zukunft. Wenn nicht, dann sollten Sie und Ihr Berater das Business wechseln.
- Unser Unternehmen wächst im mittelgrossen 2-stelligen Bereich, das bringt täglich Veränderungen.
- Die Durchdringung ist sehr unterschiedlich. In den IT-nahen Bereichen ist die Durchdringung gross, in den Fachbereichen werden erste Schritte unternommen.
- Wir machen seit 12 Jahren sehr gute Erfahrungen damit und entwickeln die Methoden ständig weiter.
- Ich coache gegenwärtig ein Unternehmen, das stark gefangen ist in seinen früheren Erfolgen.
- Da unsere Organisation so klein ist, ist dies eine Überlebensfrage.
- Implizit kommen agile Ansätze zum Tragen. Führungskräfte, die sich mit Dynamik und Komplexität zurechtfinden, sind bereits jetzt erfolgreicher. Allerdings gibt es weder ein formales Agilitäts-Konzept, noch wird dieses Thema spezifisch angesprochen oder gefördert.

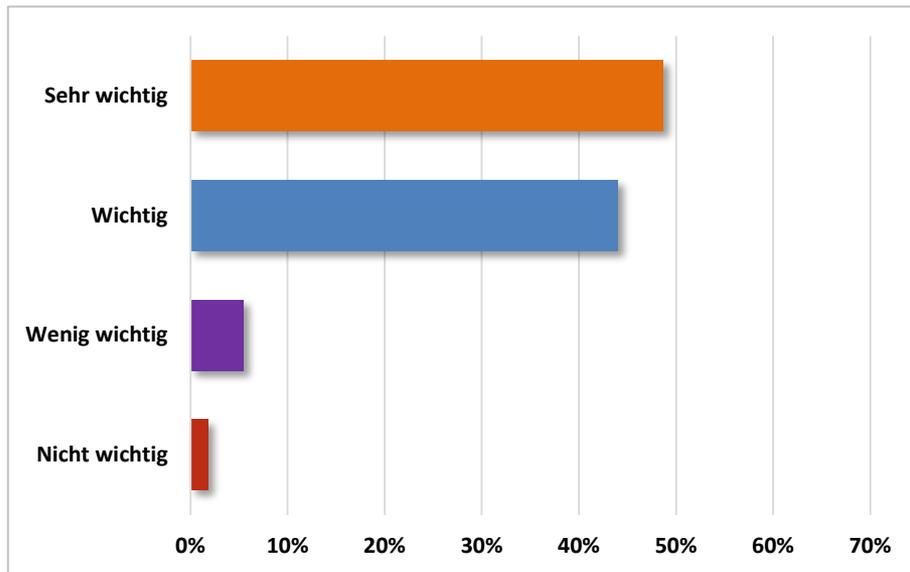
Selektive Teilnehmerkommentare / 2

Zur Frage: **Wie stark kommen in Ihrem Unternehmen agile Prinzipien zum Tragen?**

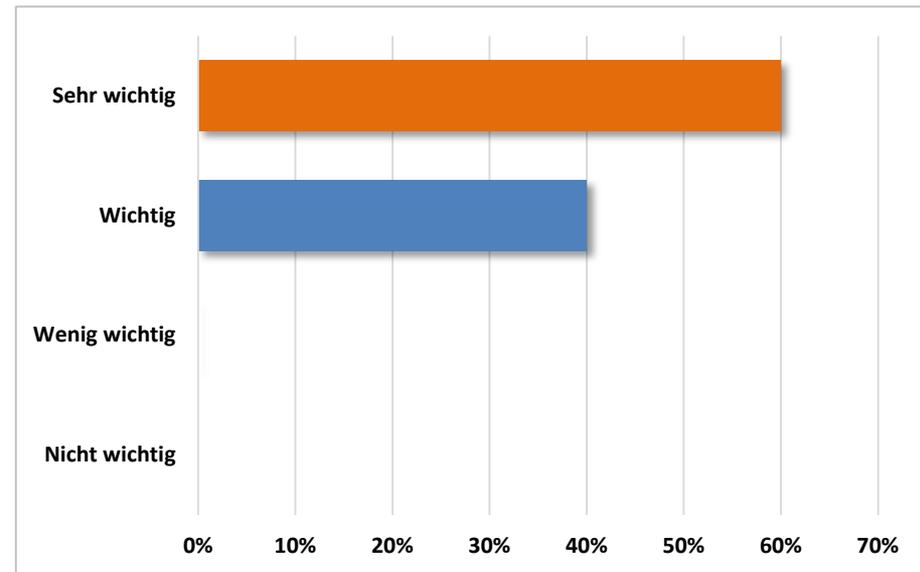
- Ich weiss, was das Wort agil bedeutet. Ich erahne jedoch nur, was unter agilen Methoden und Prinzipien verstanden wird.
- Wir sind nach Holacracy organisiert.
- Es bestehen noch grosse Ressentiments sowie fehlendes fachliches Wissen.
- Es wird viel darüber geredet, aber nichts konkret umgesetzt.
- Wir fokussieren uns darauf, in allen Bereichen unseres Themas mit neuen Ansätzen zu arbeiten.
- Getrieben durch gestiegene Anforderungen von Kundenprojekten.
- Agile Prinzipien sind ein neues Wort für Prinzipien, die es schon lange vorher gab. Ich befürchte eher einen neuen Methoden-Hype ohne grundsätzliche Hinterfragung der 'alten Prinzipien' ... denn alles, was agile bringen soll, grenzt sich ja von einem unbenannten 'nicht agil' ab.
- Agil zu sein und zu bleiben ist ein Grundprinzip der heutigen Führung.
- Als Kleinbetrieb ist man äusserst agil!
- Solches wird von der obersten Führung der Gruppe ausgebremst. Es ist nicht erwünscht.

Wie wichtig ist es, dass Ihr Unternehmen noch agiler wird?

Gesamtsicht



Sicht Handel/Distribution/Logistik



Selektive Teilnehmerkommentare

Zur Frage: **Wie wichtig ist es, dass Ihr Unternehmen noch agiler wird?**

- Die Agilität vor allem auch genügend schnell zu fördern ist sehr wichtig.
- Grossunternehmen und insbesondere Multis brauchen natürlich Prozesse, Standards und Strukturen – dennoch fordern Markt, Wettbewerb und Mitarbeitende ein zunehmend hohes Mass an Flexibilität, rasch greifbaren Resultaten und Individualisierung. 'Agile' kann hier hilfreich sein.
- Unsere Branche befindet sich im Umbruch und wird sich auf neue Geschäftsfelder ausrichten müssen. Dazu braucht sie auch mehr Agilität.
- Als externe Beobachterin kann ich allen Unternehmen nur wünschen, den Einsatz Enterprise Agile vermehrt zu prüfen. In einem hoch komplexen, sich rasch ändernden Umfeld ist das m.E. der einzig funktionierende Ansatz. Auch, resp. gerade in Krisensituationen.
- Erhöht Effizienz, Effektivität und qualitativ hochwertigen Output.
- Agilität sollte auf weitere Bereiche ausserhalb der IT ausgeweitet werden.
- Customers are less and less organised by country. Companies still are. Cross-border account management is a huge issue, dipping in issues like sales compensation and bonus systems.
- In der Denke und Leadership sehr zentral, im Doing (Arbeitsmethoden, Frameworks) wenig wichtig (nur in einzelnen Bereichen).
- Aufgrund des heute bereits erreichten Grades der Agilität macht eine allzu hohe Bewertung des verbleibenden Potentials keinen Sinn.
- Die Wachstumsherausforderung ist enorm – täglich müssen wir uns Veränderungen stellen und könnten hier sicher noch deutlich besser werden.
- Das Unternehmen muss rasch, aber doch strukturiert auf Veränderungen im Markt reagieren können.
- Disruptive Märkte, neue Konkurrenten aus anderen Industrien, Landesgrenzen sind viel weniger bestimmend auf die Industrie als früher, dank zunehmender Digitalisierung und AI.

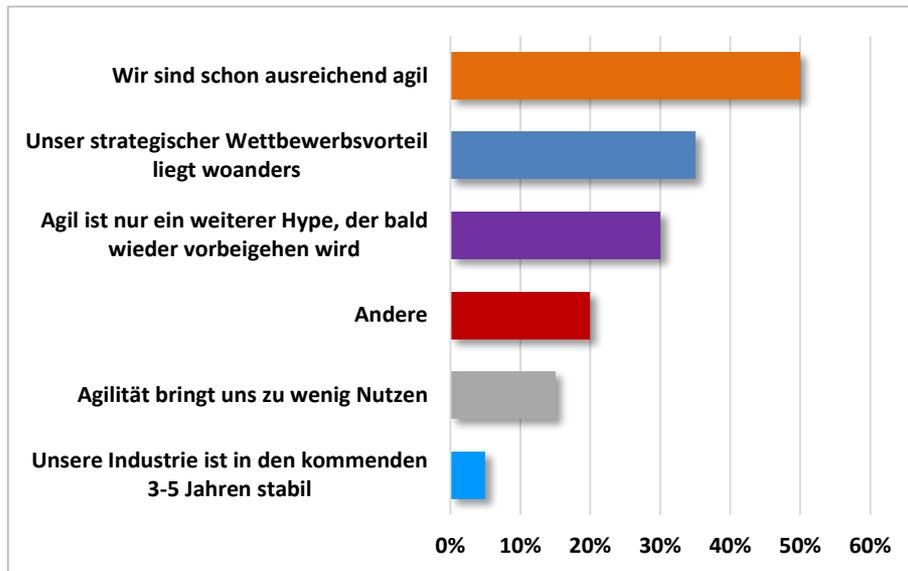
Selektive Teilnehmerkommentare / 2

Zur Frage: **Wie wichtig ist es, dass Ihr Unternehmen noch agiler wird?**

- Der von KMUs empfundene 'Schnellboot'-Ansatz ist prinzipiell nichts anderes als eine Form 'intuitiver' Unternehmensagilität. Unternehmen, denen es gelingt, dasselbe Verständnis im Rahmen eines grösseren organisatorischen Setups zu etablieren, sind Gewinner.
- Der Maturitätslevel ist eher tief, daher gibt es ausreichend Potential.
- Wir haben übergeordnete verwaltungsartige Strukturen.
- ...eines unserer zentralen Transformationsziele.
- Wobei sich die Herausforderungen je nach Geschäftsfeld und Rahmenbedingungen oder Regulation signifikant unterscheiden.
- Da es sich am Rande der Existenz befindet, geht es m.E. nicht anders, als dass es agil wird, um zu überleben. Alles andere bedeutet den Tod.

Weshalb schätzen Sie den Stellenwert grösserer Agilität eher gering ein?

Gesamtsicht



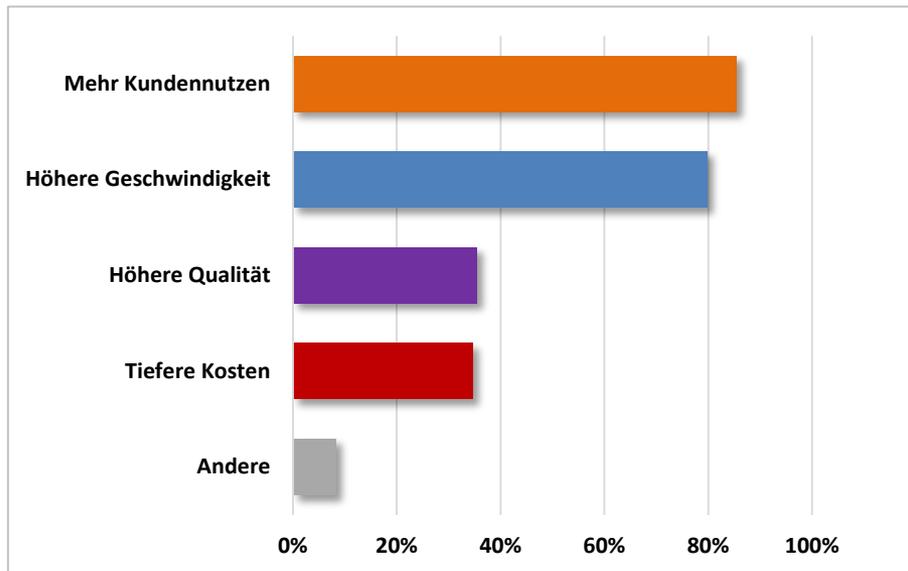
Selektive Teilnehmerkommentare

Zur Frage: Weshalb schätzen Sie den Stellenwert grösserer Agilität eher gering ein?

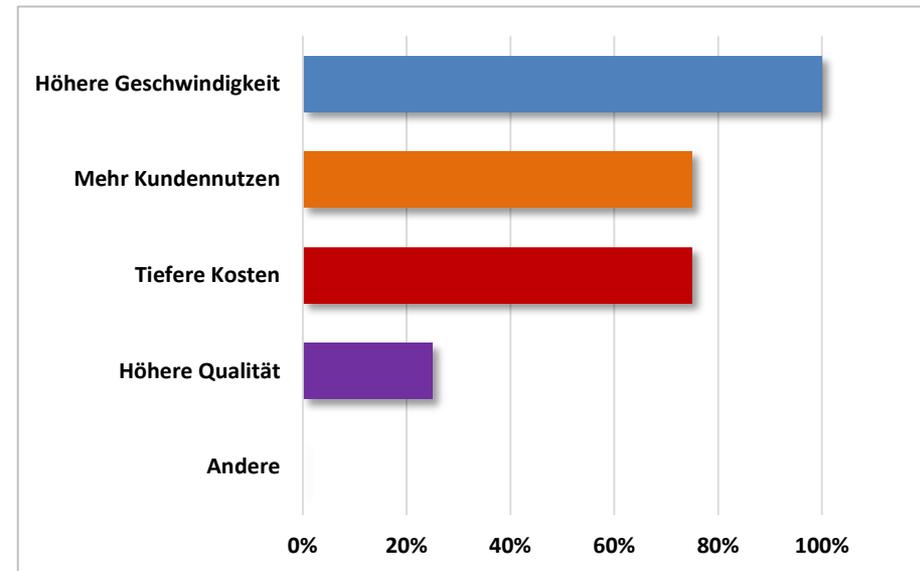
- Agilität ist wichtig, dies jedoch neben anderen Dingen und nicht ausschliesslich!
- In der öffentlichen Verwaltung gilt das Legalitätsprinzip, welches im Kerngeschäft kaum agile Methoden zulässt. Bei Projekten (z.B. im IKT-Bereich) kommen sie hingegen zunehmend zum Einsatz.
- Was heisst denn agil? Welche Methoden sind damit verbunden? Wie unterscheiden sich diese von bisherigen Managementmethoden?

Welchen operativen Nutzen versprechen Sie sich von einer agilen Organisation?

Gesamtsicht



Sicht FMCG



Selektive Teilnehmerkommentare

Zur Frage: **Welchen operativen Nutzen versprechen Sie sich von einer agilen Organisation?**

- Mehr Markt- und Kundennähe durch raschere Resultate und häufigere/engere Interaktion und Iteration.
- Höhere Flexibilität, auf Kundenwünsche und -anpassungen eingehen zu können.
- Erste schnelle Releases.
- Das Ziel hoher Agilität ist es, mehr EBIT zu erzielen. Dazu muss das Unternehmen rascher als die Konkurrenz Kundennutzen erkennen und befriedigen.
- Mehr Mitarbeiter-Zufriedenheit.
- Anpassung an disruptive Veränderung.
- Schnellere Anpassung an Veränderungen des Marktumfeldes. Positive Auswirkungen auf Unternehmenskultur (Teamwork, Transparenz, Kooperation, Vertrauen, Ehrlichkeit).
- Mitarbeiter-Motivation, neue Mitarbeiter gewinnen (digital natives).
- Agiles Führen ist im Resultat immer besser als die Vergangenheit aller Methoden, d.h. um Faktor 3-10x besser!
- Reaktionsfähigkeit auf Umfeldveränderungen.
- Beweglichkeit/Reaktionsfähigkeit.
- Höhere Umsetzungsgeschwindigkeit in Projekten. Raschere Entscheide forcieren.
- Zunächst eine Überlebensnotwendigkeit in einem immer wettbewerbsintensiveren und stark regulierten Umfeld.
- Nicht unbedingt höhere Qualität, aber optimale Qualität, entsprechend dem Bedarf des Kunden.
- Agilität ist eine Voraussetzung für Wachstum insgesamt, wobei die oberen Punkte die sehr gut zusammenfassen.
- Anpassbarkeit an Veränderungen.
- Raschere Reaktion auf Veränderungen am Markt, höhere Innovationsfähigkeit.
- Schnellere Kundennutzen. Frühere Erfahrungen (auch früherer Fail).
- Breitere Abstützung durch neue Geschäftsfelder.

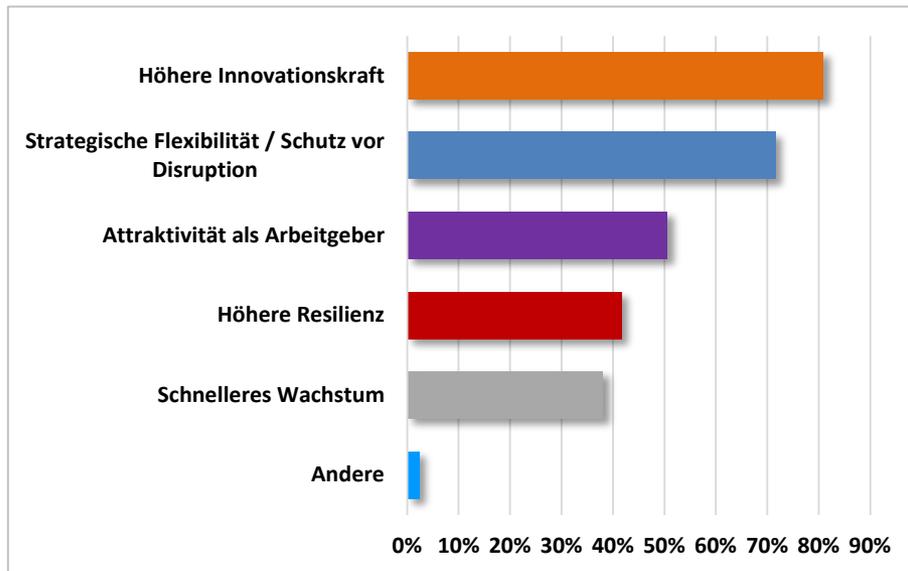
Selektive Teilnehmerkommentare / 2

Zur Frage: **Welchen operativen Nutzen versprechen Sie sich von einer agilen Organisation?**

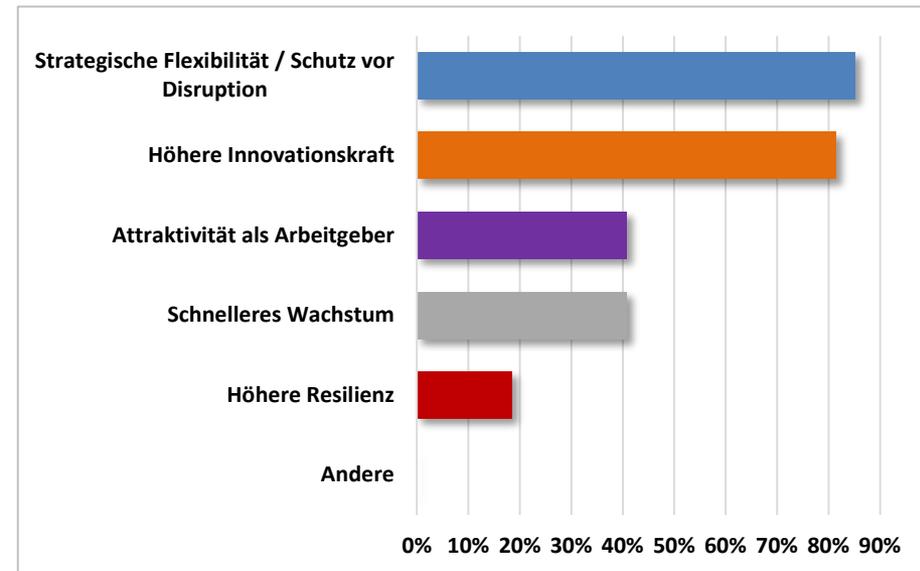
- Mit konsequent umgesetzten agilen Vorgehensweisen können wir auch äusserst unentschlossene und unerfahrene Kunden gut bedienen, da ständig ändernde Wünsche und Anforderungen sauber gehandhabt werden können.
- Marktnähe und Anpassungsfähigkeit im internationalen Umfeld.
- Weniger Aufwand, schlanke, flexible Strukturen.
- Weniger Komplexität und höherer Automatisierungsgrad, bedeutet für die Mitarbeiter mehr Kapazität für qualifizierte Arbeiten.
- Das Mass aller Dinge in Zukunft in der Serviceindustrie ist der Kunde, mit einem digitalen on/off Click ist man dabei oder weg vom Markt.
- Höhere Kundenzufriedenheit.
- Neuetaablierung dieser Sparte und Wissenschaft.
- Tiefere Kosten... Beweis steht noch aus.
- Mehr Mitarbeitermotivation.
- Schneller bereits sichtbare Ergebnisse auch als Motivationsfaktor für die Mitarbeiter.
- Höhere Teamleistung.
- Effizienz.
- Mehr Innovation.
- Wettbewerbsvorteil.
- Von der Methode allein: gar nichts.
- Mehr Umsatz, da schnell auf ein Kundenbedürfnis agiert werden kann, wenig Wettbewerb sobald nicht Standard.
- Optimaleres time to market – besseres tailoring auf Kundennutzen – Schlagkraft bei Akquise.
- Arbeitgeberattraktivität.
- Bessere time to market. Höhere Mitarbeiterzufriedenheit.
- Steigende Absatz- und Erlöszahlen und damit Gewinn.

Welchen strategischen Nutzen versprechen Sie sich von einer agilen Organisation?

Gesamtsicht



Sicht VR



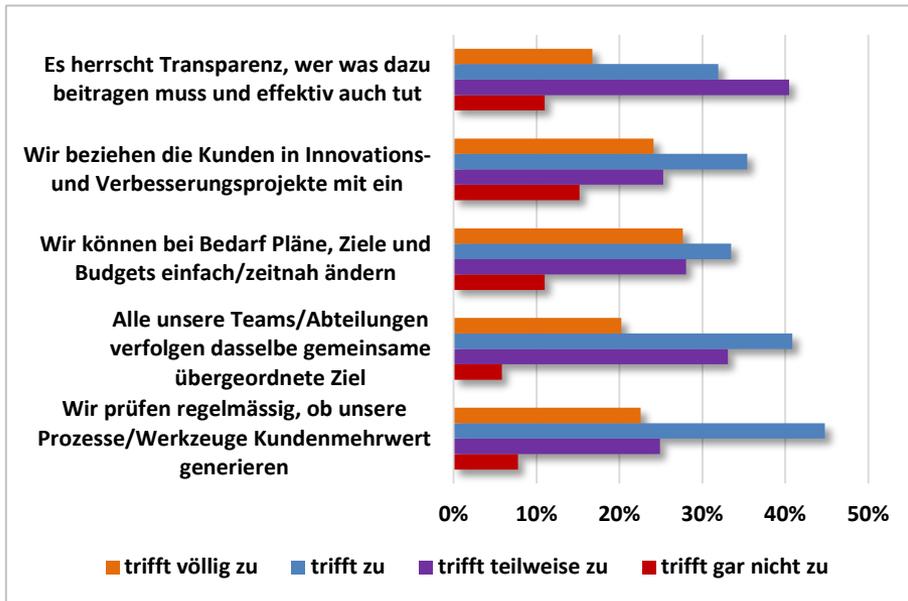
Selektive Teilnehmerkommentare

Zur Frage: **Welchen strategischen Nutzen versprechen Sie sich von einer agilen Organisation?**

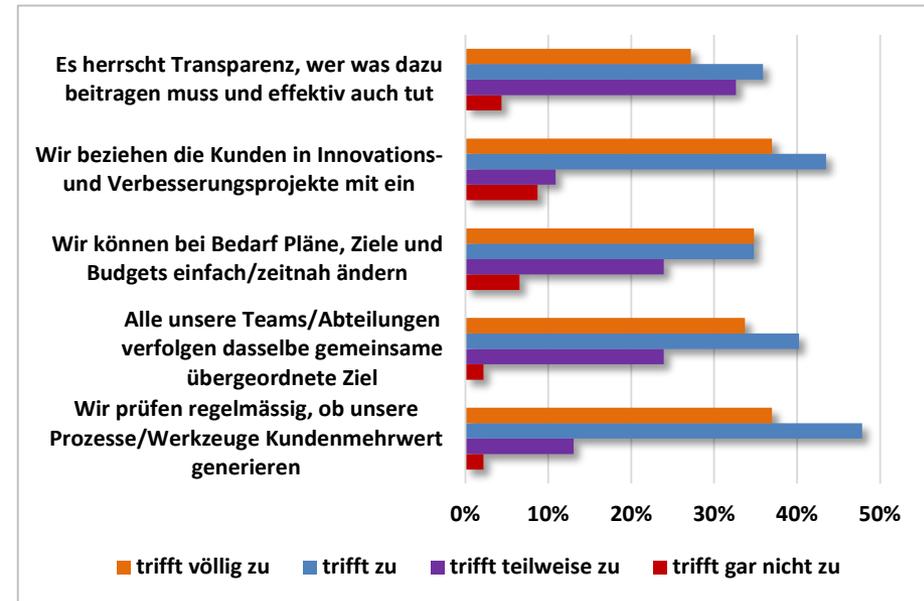
- Das sind für mich operative Nutzen, nicht strategische. Alle sollten im Fokus stehen, wenn sie einen constraint auf dem Weg zum Ziel lösen. Nicht 'entweder/oder', sondern 'wenn'.
- Besseres Management von Turnaround-Situationen.
- Classical example of disruption is the Brexit. A company moves from UK to XX and loses all its connections to a supplier, because the supplier is still country oriented, not customer oriented.
- Der Mensch und die Menschen gestalten ihre Umgebung und somit die Zusammenarbeit in der Organisation. Der Dominoeffekt ist zu beachten.
- Kundennähe.
- Alles und mehr.
- Competitive advantage.
- Wettbewerbsvorteil.
- Nutzen nur in Kombination mit Struktur-Hinterfragung – ansonsten ist es ein weiteres neues Instrument, mit dem sich Kurzfrist-Manager (-innen ganz selten) profilieren.
- Fähigkeit, rasch und nachhaltig vom Technologiewandel und von neuesten Entwicklungen zu profitieren; leading-edge-adaption; Notwendigkeit, als early adopter Trends aufnehmen zu können.
- Fix for Exit.

Wie gut treffen folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?

Gesamtsicht



Sicht Agile Unternehmen



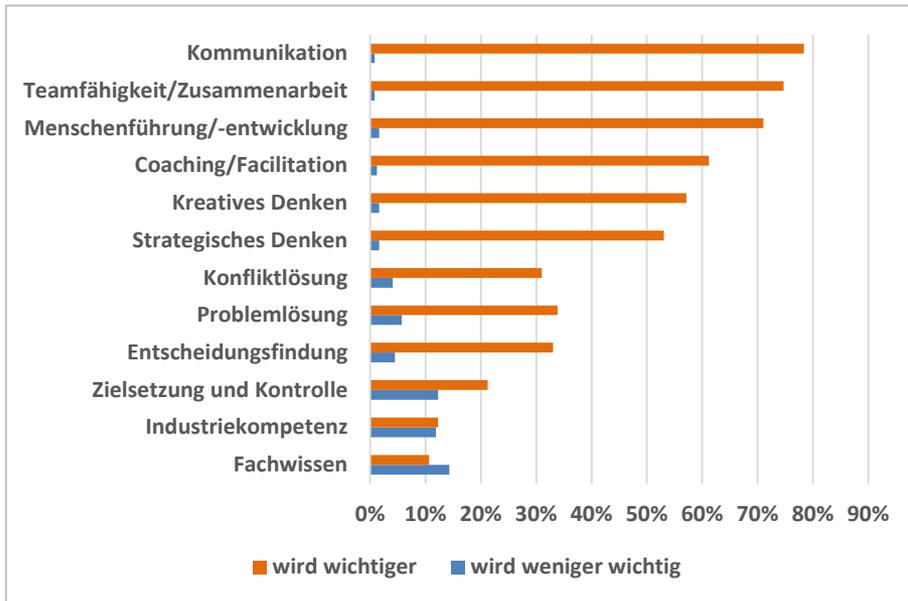
Selektive Teilnehmerkommentare

Zur Frage: **Wie gut treffen folgende Aussagen auf Ihr Unternehmen zu?**

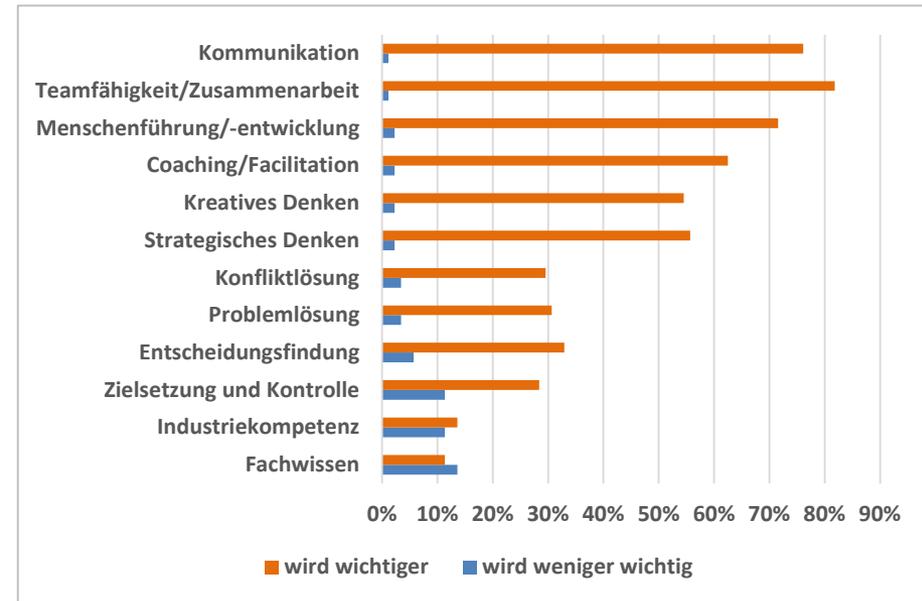
- Grosse, multinationale Organisationen mit mehreren (teils überlappenden) Geschäftsfeldern und hoher Industriedynamik fordern einen gewissen Tribut in Form mehrdimensionaler Matrix-Organisationen und entsprechender (Governance-)Prozesse.
- Beantwortet aus meiner Sicht als Teamleiterin, welche agile Methoden anwendet bei Projekten in diversen Unternehmen, sofern das Unternehmen entsprechenden Spielraum lässt.
- We know targets of the others, but that does not mean all targets are mutually beneficial.
- Die Aussagen von uns Menschen ändern sich von Zeit zu Zeit – das ist ein Teil unserer Erfahrungen. Erfolg, Resultate und der Gewinn in der nächsten Zeit (sofort) bis zur Nachhaltigkeit ist gefragt... Aber was bieten die Manager heute?
- In punkto Transparenz gibt es das grösste Optimierungspotential.
- In unserem Geschäft werden die Prozesse, ein erheblicher Teil der Werkzeuge und die Produkte/Dienstleistungen vom Importeur bzw. Hersteller zwingend und verpflichtend vorgegeben. Der eigene unternehmerische Spielraum wird dadurch erheblich beschränkt.
- Agilität in einem patronal geführten Umfeld ist ein äusserst schwieriges Thema, insbesondere dann, wenn der Patron 72 Jahre alt ist und an seinen Methoden, die er seit 40 Jahren anwendet, festhält.
- Umschwung ist in Bewegung geraten.
- Diese Fragen würde ich anders beantworten, wenn der Fokus der Output wäre und nicht der Input (wir beziehen Kunden ein... ja aber leiten sich daraus auch etwas grundlegende Veränderungen ab?).
- Die Gesellschaft wird aus der Zentrale wie eine unselbständige Betriebsniederlassung gesteuert. Darum fehlt solches zur Gänze. Es geht nur noch ums Überleben.

Wie verändert sich das Profil einer erfolgreichen Führungskraft in einer agilen Organisation?

Gesamtsicht



Sicht agile Unternehmen



Selektive Teilnehmerkommentare

Zur Frage: **Wie verändert sich das Profil der erfolgreichen Führungskraft in einer agilen Organisation?**

- Die neue Führungskraft muss nicht mehr alles selber können, sondern sich die richtigen Ressourcen holen und sicherstellen, dass sie einen Mix an Kompetenzen hat. Diese befähigen und ihnen als Coach zur Verfügung stehen.
- Aus diesen Gründen habe ich z.B. eine formelle Coaching-Ausbildung gemacht.
- One is missing: Ability to work cross-cultural.
- Leadership ist wichtig!
- Was verstehen Sie unter Führungskraft? Auch in agilen Konstrukten gibt es Leaders, und die brauchen Fachwissen und Kompetenzen. Frage ist nicht ganz eindeutig, entsprechend auch die Antworten.
- Sprache wird wichtiger und Übersetzungsfähigkeit – Kommunikation ist zu allgemein formuliert, wenn die mehrperspektivische, inklusive (oder inkludierende?) Kommunikation gemeint ist, dann ja. Problemlösung und Entscheidung sind eine Konsequenz von Komm. Fachwissen ist kombiniert mit inklusiver Haltung sehr wichtig. Industrie/Strategie sind nicht per se wichtig, sondern als vertretene Kompetenz im Gesamten. Entwicklung ist viel wichtiger – Führung wenn ja, dann aber nicht auf alten Führungs-Haltungen aus dem Militär und Co. Konflikte Jain, weil Konfliktlösungen Teil von bewusster Realität sind und heute noch zu geschätzten 70% durch die Strukturen, Rollen(un)klarheiten und Gender-Unbalanciertheiten bestehen und nicht durch reale Konflikte. Kreativ als sich grundlegend selbst erneuernd und hinterfragend wird oft noch gar nicht von Innovation abgegrenzt, obwohl dieses Denken andere Bedingungen und Umfeldler braucht. Teamfähigkeit und Zusammenarbeit wird sicherlich wichtiger – allerdings nur, wenn nicht weiterhin Dirigierende bestimmen, was es ist/bedeutet, sondern dies gemeinsam auf Inklusion und Wertschätzung beruht.
- Grundsätzlich sind alle genannten Eigenschaften notwendig. Bei gesunden Unternehmen sind diese Eigenschaften in der Regel gut ausgeprägt. Warum sind erfolgreiche Unternehmen erfolgreich?

Welche der folgenden Attribute charakterisieren eine agile Organisation am besten?

Gesamtsicht



Sicht Behörden und Verbände/NGO



Selektive Teilnehmerkommentare

Zur Frage: Welche der folgenden Attribute charakterisieren eine agile Organisation am besten?

- Kreation von Business Value und Übereinstimmung statt spezifischer Produkte. Alle haben eine klare Vorstellung/ Vision. Regelmässiger persönlicher Austausch. Transparenz fördert Verbesserungspotential und Herausforderungen früh zutage.
- Flexibilität.
- Vertrauen, Wertschätzung, Respekt.
- Andere: nicht bestimmte, aber 'moderne' Methoden anwendende Organisationen oder/und Bereiche.
- Flexibilität in Aufbau und Ablauf. Perfektes Tailoring zum Kundennutzen – Nutzen des Potentials aller Mitarbeiter (bottom-up).

Welches sind die grössten Hürden, die in Ihrem Unternehmen der Entwicklung zur agilen Organisation im Wege stehen?

Gesamtsicht



Sicht Fertigungsindustrie



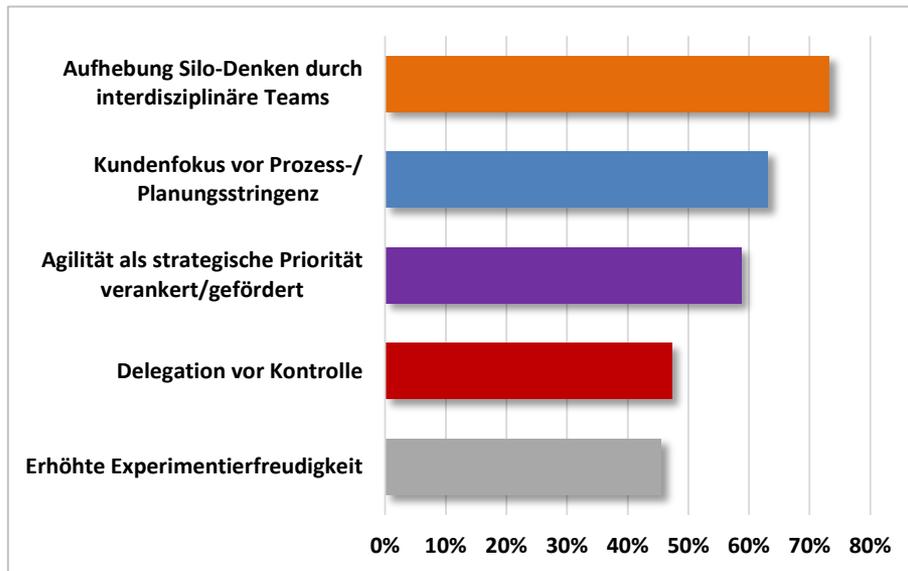
Selektive Teilnehmerkommentare

Zur Frage: Welches sind die grössten Hürden, die in Ihrem Unternehmen der Entwicklung zur agilen Organisation im Wege stehen?

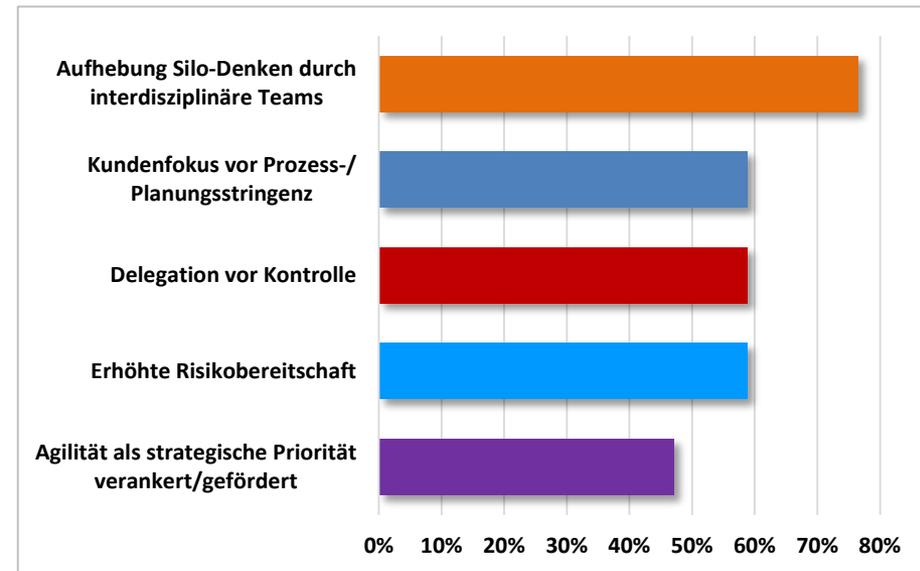
- Fehlende externe Mitbewerber und Angst vor Veränderungen hemmen die Agilität! (Mindset).
- Die nicht agilen Teile der Organisation liegen bei uns beim Importeur.
- Administrative Regelungsdichte.
- Risiken.
- Silo-Denken.
- Männliche, eher stark strukturiert und nicht hinterfragte Grundstrukturen (auch Kommunikation).
- Statische Rechtsgrundlagen.
- Regulierungen.
- Unfähigkeit und Sturheit des Top-Managements.

Welche 5 Kultur- und Führungselemente sind für die Unternehmensagilität für Sie am wichtigsten?

Gesamtsicht



Sicht Life Sciences und Chemie



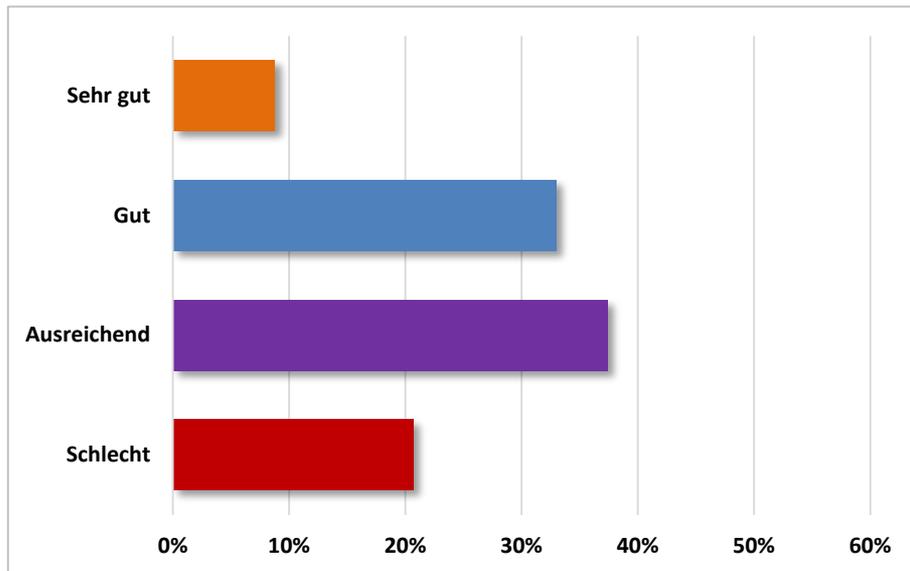
Selektive Teilnehmerkommentare

Zur Frage: Welche 5 Kultur- und Führungselemente sind für die Unternehmensagilität für Sie am wichtigsten?

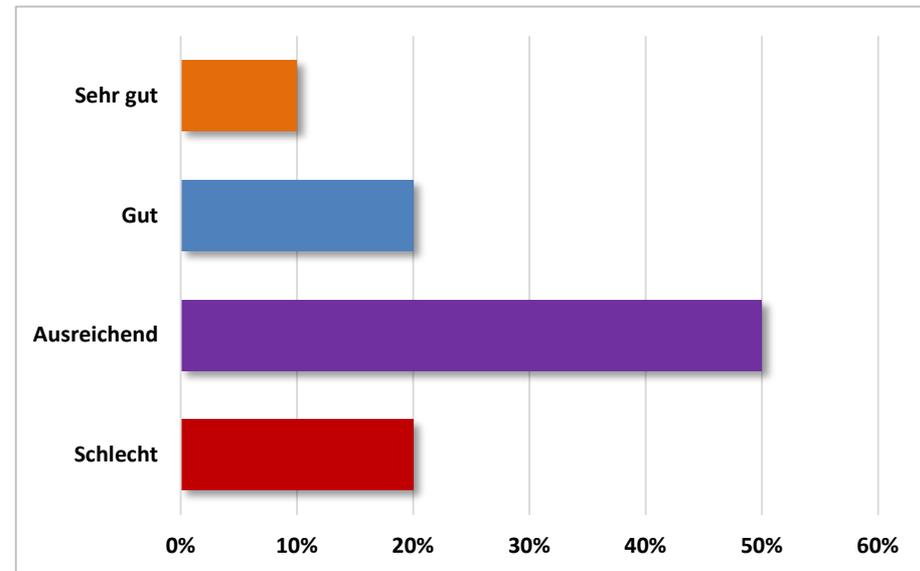
- 'Fail fast and fix fast!'
- Vertrauen.
- Aufhebung des Silo-Denkens durch interdisziplinäre Zusammenarbeit (keine neuen Teams bilden, da Teams reine Organisationselemente sind).
- Vertrauen vor 'Command and Control'.
- Gemeinsames Verständnis zu Kernelementen (Werte, Ziele, Technologien, etc.).
- Erkennen von Marktrealitäten auf allen Stufen – und entsprechendes Handeln aus Überzeugung/Passion.
- Selbstsprechend fehlen hier die althergebrachten Prinzipien des Zugehörens oder des Zuhörens.
- Fehlertoleranz und -kultur.
- Anerkennung und Aufmerksamkeit.

Wie schätzen Sie die agile Kompetenz auf Stufe GL ein?

Gesamtsicht



Sicht Handel & Distribution



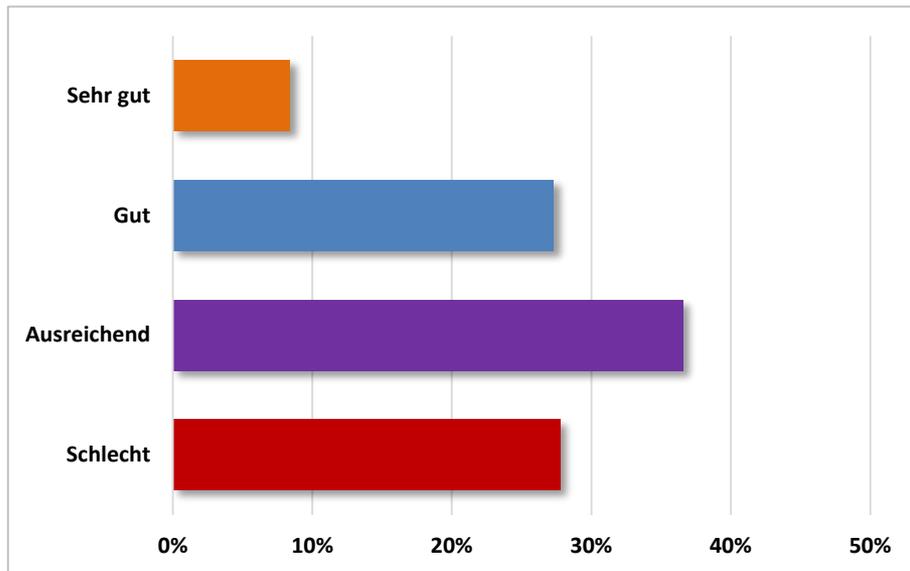
Selektive Teilnehmerkommentare

Zur Frage: **Wie schätzen Sie die agile Kompetenz auf Stufe GL ein?**

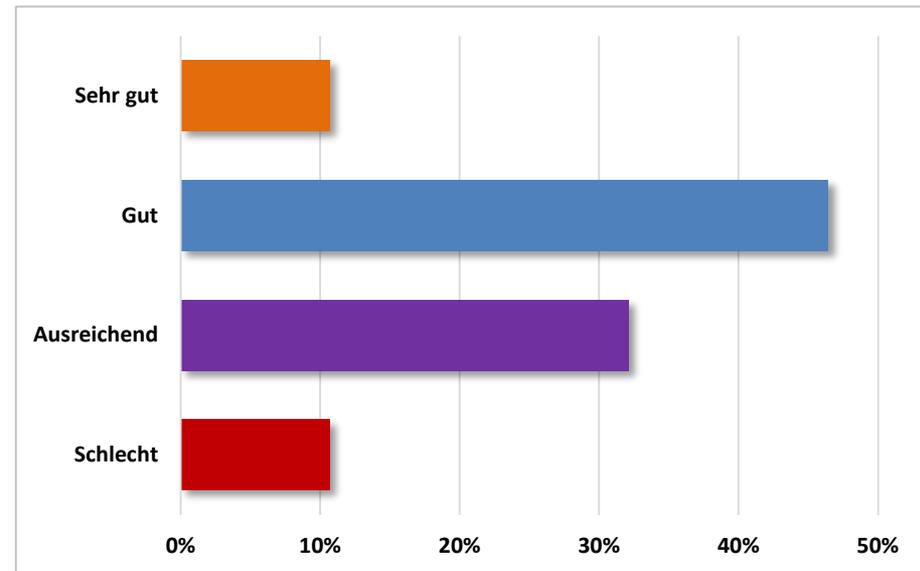
- Naja. Zwischen Schlecht und Ausreichend gibt es wohl noch viel. Sagen wir mal 'knapp'.
- Agilität muss vorgelebt werden. Einerseits ist die Stabilität im System wichtig. Zum Vorankommen ist parallel Agilität unabdingbar. Wenn die GL administrativ/bürokratisch unterwegs ist, kann nicht Agilität erwartet werden.
- Die ersten Schritte sind gemacht. Noch scheint es jedoch in der Hype-Phase zu sein.
- Bezogen auf die Gesamtheit der mir bekannten GLs, nicht unsere eigene Organisation. Die wäre 'gut'.
- Keine Ahnung – ist per se für mich auch nicht wichtig.
- Ist nicht vorhanden.

Wie schätzen Sie die agile Kompetenz auf Stufe VR ein?

Gesamtsicht



Sicht VR



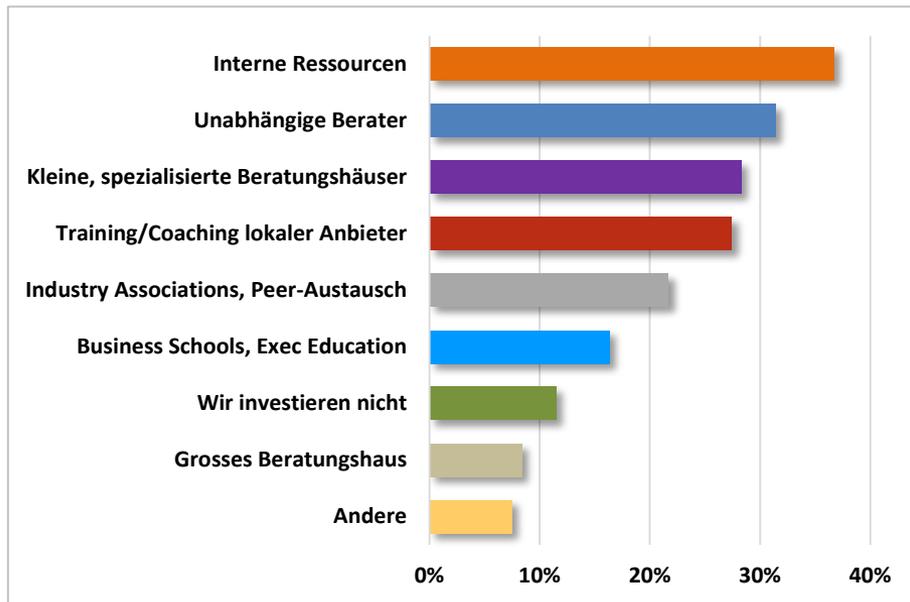
Selektive Teilnehmerkommentare

Zur Frage: **Wie schätzen Sie die agile Kompetenz auf Stufe VR ein?**

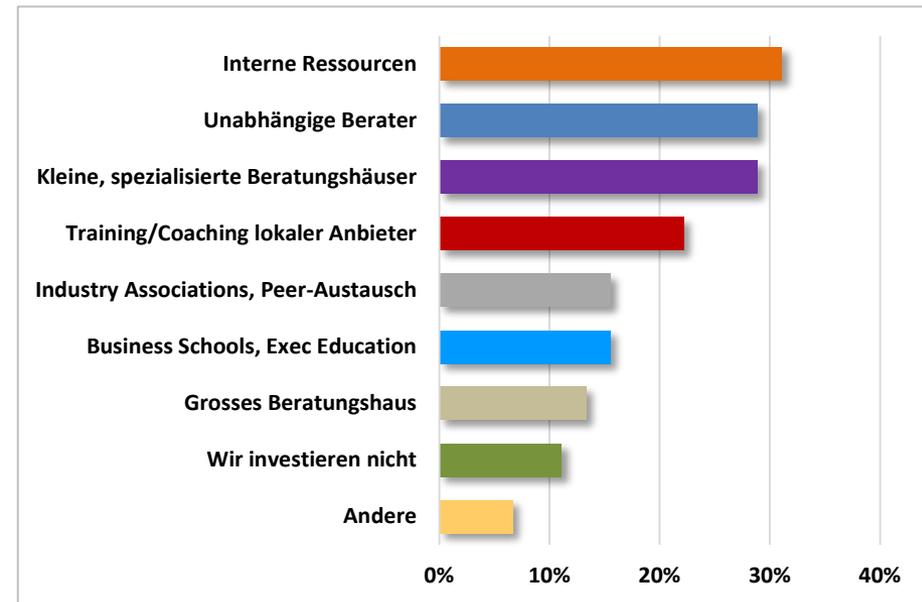
- Zu bürokratischer Mindset – veraltete Einstellung. Kulturwechsel unabdingbar.
- Die Frage ist zu diskutieren, wie agil ein VR sein muss. Die Strategie und Vision hat längerfristig zu erfolgen.
- Gesamtheit der mir bekannten VRs. Eigene VR wäre 'gut'.
- Ein Kanton beruht auf Vorhersagbarkeit und Planbarkeit – mit politischer Abhängigkeit – das ist nicht wirklich agile-like (höchstens in den Entscheidungen).
- Ist nicht vorhanden.

Wenn Sie in den Aufbau agiler Kompetenz/agiler Organisation investieren, wo holen Sie Unterstützung dazu? (Mehrfachnennungen möglich)

Gesamtsicht



Sicht Finanzdienstleister



Selektive Teilnehmerkommentare

Zur Frage: Wenn Sie in den Aufbau agiler Kompetenz/agiler Organisation investieren, wo holen Sie Unterstützung dazu? (Mehrfachnennungen möglich)

- Spezialisten aus den eigenen Beratungsorganisationen.
- Noch unsicher.
- Internalisierung Agile und Transformation Coaches und Manager.
- Es ist eine Mischung aus rein internen Initiativen und externer Unterstützung.
- Mitarbeiter mit dem richtigen Mindset einstellen: Fachkenntnisse kann man erwerben, aber Haltungen sind vorhandene Prägungen der Persönlichkeit und nur schwer veränderbar.
- Erstinvestition mit globalen, externen Beratern, Kompetenz intern aufbauen, entsprechende Experten einstellen und im Unternehmen verankern. U.a. mit Pilotprojekten, die auf Stufe GL detailliert verfolgt werden. Weiter, das Management muss permanent die Veränderungen einfordern.
- 1 BU wird als agiler 'Vorreiter' genutzt.
- Inhouse-Coaches und Trainer.
- We use our own advisory business unit.
- Fokus auf Coaching der Teams in der Transformation.
- Interne Ressourcen nutzen soweit als möglich.
- Eigenes Team.
- Learning by doing.
- Wettbewerber-Recherche und Marktbeobachtung.
- Strategische Einstellung.
- Eigenes globales Trainingsteam.
- Mitarbeiter teilen Wissen.
- Leider eher Bekanntheit oder Bekanntschaften.
- Community, Peers in anderen Unternehmungen, Kunden.
- Executive Search für Auffüllen der erkannten Lücken auf GL-Ebene.

Statistische Informationen

Die Studie hat mit 277 Teilnehmenden und einem Rücklauf von 226 vollständigen Antworten gute Akzeptanz erfahren. Die Befragung dauerte von Anfang Juni bis Mitte Juli 2018.

Die Teilnehmerstruktur (nur vollständige Antworten) ist die folgende:

Hierarchiestufe

| | |
|---------------------------------|--------|
| Präsident des Verwaltungsrates: | 7,56% |
| Mitglied des Verwaltungsrates: | 4,89% |
| CEO: | 21,78% |
| Oberstes Management: | 40,89% |
| Andere: | 24,89% |

Firmengrösse

| | |
|--------------------------------|--------|
| Über 1'000 Mitarbeitende: | 31,11% |
| 100 bis 1'000 Mitarbeitende: | 27,56% |
| Weniger als 100 Mitarbeitende: | 41,33% |

Geschlecht

| | |
|-----------|--------|
| Weiblich: | 12,05% |
| Männlich: | 87,95% |

Branche

| | |
|------------------------------------|--------|
| Allgemeine Dienstleistungen: | 18,14% |
| Bau, Baunebenleistungen: | 3,98% |
| Behörden, Verbände und Non-Profit: | 5,31% |
| Chemie: | 1,77% |
| Fertigungsindustrie: | 7,52% |
| Finanzdienstleistung: | 19,91% |
| FMCG: | 1,77% |
| Handel, Distribution, Logistik: | 8,85% |
| Life Sciences: | 5,75% |
| TIME: | 11,95% |
| Andere: | 15,04% |

Kontakt

Roy C. Hitchman AG
Consultants in Executive Search
Bellerivestrasse 3
8008 Zürich

+41 43 499 12 50
www.roy-hitchman.ch

Partner:

- Roman Huber
- Claudia Nussberger
- Sandro Rügger

Raymond Hofmann Management

+41 78 949 22 07
www.raymondhofmann.com

Partner:

- Raymond Hofmann