

BearingPoint®

Doing Agile vs. Being Agile

Agile Pulse 2022 – die Agilitätsstudie von BearingPoint



Doing Agile vs. Being Agile

Agile Pulse 2022 – die Agilitätsstudie von BearingPoint

Inhalt

Vorwort	3
Management Summary	4
Datenerhebung und Datenauswertung	5
Teilnehmendenstruktur	6
Agilität – Erwartung und Realität	7
Agil handeln – Maturität und Anwendungsebenen	8
Agil handeln – Methoden und Frameworks	9
Agil sein – Messung der ganzheitlichen Agilität von Organisationen ...	10
Potenziale ganzheitlicher Agilität	17
Treiber und Herausforderungen	21
Agilität im Branchenvergleich	22
Zukünftige Relevanz von Agilität	23
Fazit und Empfehlungen für Organisationen	24
BearingPoint als Partner für die Agile Transformation	25
Kontakt	29

Doing Agile vs. Being Agile

Agile Pulse 2022 – die Agilitätsstudie von BearingPoint

Vorwort

Dass der **Ruf nach Agilität** auch seitens der Politik zuletzt lauter wurde, war bisher insbesondere Expertinnen und Experten bekannt. Mit der festen Verankerung agiler Transformation im **Koalitionsvertrag der deutschen Regierung**, der unter dem passenden Titel **„Mehr Fortschritt wagen“** steht, ist eine neue Stufe erreicht – die Transformation hin zur agilen Verwaltung wurde zur Chefsache erklärt. Im Vertrag ist zu lesen, dass Verwaltungen zukünftig „auf interdisziplinäre Problemlösung setzen“ und dass „konsequent aus der Nutzungsperspektive heraus“ gedacht werden soll. Weiter strebt die neue Koalition an, „das **Silodenken**“ zu **überwinden** und „feste ressort- und behördenübergreifende **agile Projektteams und Innovationseinheiten** mit konkreten Kompetenzen“ auszustatten. Die Klarheit und Entschlossenheit der Formulierung sind ein bemerkenswerter Schritt nach vorn und eine Zäsur des bisherigen Ansatzes zur Modernisierung der öffentlichen Verwaltung.

Dies bestätigt abermals den Trend, den wir im Rahmen dieser Studie bereits in den letzten Jahren feststellen konnten. Die Transformation hin zu agilen Organisationen steht weit oben auf der Agenda von vielen Unternehmen und nun wohl auch der

allermeisten Behörden. Es herrscht Konsens darüber, dass der Herausforderung eines immer schneller fortschreitenden Wandels und damit der stetig volatiler werdenden Arbeitswelt mit der Integrationskraft begegnet werden muss, die Agilität bietet.

Doch wo befinden wir uns im Wandel? Welche Ziele werden konkret mit Einführung agiler Methoden verbunden und wie steht es um die **Zielerreichung**? Welche agilen **Frameworks** werden genutzt und welchen Einfluss hat die bloße Einführung agiler Methoden auf die tatsächliche Agilität im **Team** und in der **Organisation** – **Doing Agile vs. Being Agile**? Außerdem: welche Faktoren werden als Herausforderungen und Treiber der agilen Transformation wahrgenommen? Und wie wirkt Agilität auf den Menschen – die Mitarbeitenden? Diesen und vielen weiteren spannenden Fragen sind wir im Rahmen unserer diesjährigen Studie nachgegangen und sind stolz darauf, Ihnen statistisch signifikante Ergebnisse (n > 1.100; davon 26 Prozent auf Abteilungsleitungsebene oder höher) präsentieren zu können.

Wir wünschen Ihnen gute Erkenntnisse und viel Spaß bei der Lektüre.

Agile Grüße,



Julia von Spreckelsen
Partner, Head of Agile Advisory
Deutschland



Andreas Mitter
Partner, Head of Agile Advisory
Österreich

Management Summary

Non-agile



28%

Öffentliche Verwaltung, Versicherungen

Agile Starter



44%

Automobilindustrie, Einzelhandel

Agile Practitioner

28%



IT/Technologie

75%

der Organisationen nutzen agile Methoden

SCRUM
Kanban
Hybrid

sind die meist genutzten Frameworks

63%

der Organisationen setzen Agilität auf Programm-Ebene (oder höher) ein, nutzen jedoch keine Skalierungsframeworks

Kultur
Veränderungsbereitschaft
Qualifikation

sind die größten wahrgenommenen Herausforderungen

5,1 Jahre

werden agile Methoden durchschnittlich bereits eingesetzt

96%

der Befragten gehen davon aus, dass die Relevanz agiler Methoden in Zukunft weiter steigt

Doing Agile vs. Being Agile – zwei Welten

Organisationen, die Agilität lediglich über die Implementierung eines Frameworks einführen (um agil zu handeln) aber nach agiler Reifestufenmessung (Agile Check®) nicht agil sind, erreichen die an Agilität geknüpften Ziele nicht. Im Gegensatz dazu können Organisationen, die die in dieser Studie höchste agile Reifestufe bereits erreicht haben, alle an Agilität geknüpften Ziele übertreffen.

Vorstände und Führungskräfte sollten Agilität holistisch betrachten, Potenziale identifizieren und zielgerichtet heben.

Katalysatoren des Transformationserfolges:

1. Führungskräfte: Die wahrgenommene Unterstützung von Führungskräften moderiert den ganzheitlichen Transformationserfolg. Mitarbeitende, die ihre Führungskräfte nicht als Treiber der Transformation wahrnehmen, liegen hinsichtlich der gemessenen agilen Reife klar zurück.

Vorstände und Führungskräfte sollten zu Botschaftern für Agilität werden. Dies erfordert zumeist einen Wandel. Unsere Studienergebnisse zeigen – er lohnt sich.

2. Mitarbeitende: Die Qualifikation der Mitarbeitenden wird als große Herausforderung agiler Transformationen wahrgenommen. Gleichzeitig steigt die agile Reifestufe in der Zufriedenheit des Einzelnen – es lohnt sich folglich, die Herausforderungen des kulturellen Wandels anzunehmen.

Vorstände und Führungskräfte sollten ihren Mitarbeitenden die individuelle und bedarfsgerechte Unterstützung geben, die es ihnen ermöglicht, nachhaltig in ihre agile Rolle hineinzuwachsen.

Datenerhebung und Datenauswertung

Der Datensatz zum Agile Pulse 2022 wurde mittels eines Online Fragebogens erhoben. Dieser war den Teilnehmenden zwischen Juli und September 2021 zur Beantwortung freigeschaltet. Dabei wurden relevanten Personen verschiedener Panels per Direktlink zur Befragung eingeladen. Außerdem erfolgte die Einladung zur Beantwortung des Fragebogens über entsprechende Postings im Berufstätigen Netzwerk LinkedIn.

Datenerhebung

Um das Teilnehmendenfeld auf den für diese Studie relevanten Personenkreis zu begrenzen, wurde zuerst eine Vorbefragung durchgeführt. Die Teilnehmenden wurden zunächst nach ihrer beruflichen Situation gefragt, lediglich Arbeitnehmende in Voll- oder Teilzeit wurden für die Hauptbefragung berücksichtigt. In einem weiteren Schritt wurde abgefragt, ob die Teilnehmenden im weitesten Sinne projektbasiert an zum Beispiel der Entwicklung von Produkten und Lösungen arbeiten. Auf der Basis des daraus resultierenden Teilnehmendenkreises wurde erhoben, ob klassische, agile oder tendenziell eine Mischung aus beiden Management-Methoden zum Einsatz kommt. Die auf Seite 8

und Seite 22 dargestellte Marktdurchdringung agiler Management-Methoden basiert auf dieser Selektion; die entsprechenden Grafiken sind gekennzeichnet. Für die Hauptbefragung und alle weiteren in dieser Studie dargestellten Ergebnisse wurden lediglich Personen zugelassen, in deren Umfeld entweder rein agile oder ein Mix aus agilen und klassischen Management-Methoden zum Einsatz kommt und die eine entsprechend relevante Rolle oder Funktion in ihrer Organisation bekleiden. Schließlich wurde über eine Plausibilisierungsfrage die Validität der Angaben der Teilnehmenden sichergestellt. Alle Teilnehmenden, die diese Frage korrekt beantwortet hatten, wurden für die Hauptbefragung zugelassen. Nach Bereinigung des Datensatzes um unvollständige und unplausible Daten, hatten sich 1.163 Rückläufer für die Auswertung qualifiziert.

Datenauswertung

Im Rahmen dieser Studie wurden neben den dargestellten deskriptiven Analysen verschiedene statistische Verfahren angewendet, um Zusammenhänge verschiedener Sachverhalte datenbasiert zu validieren:

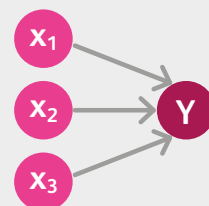
Korrelationsanalysen

Die Korrelation zweier Variablen gibt die Stärke ihres linearen Zusammenhangs an. Dabei resultierenden Werte zwischen -1 (perfekt negative Korrelation) und $+1$ (perfekt positive Korrelation). Positiv korrelierte Variablen wachsen ineinander – die Zunahme des einen führt zu Zunahme des anderen Wertes (siehe Abbildung rechts oben). Umso näher sich der Korrelationskoeffizient $+1$ annähert, desto stärker ist der positive Zusammenhang. Eine negative Korrelation bedeutet im Gegenzug, dass ein Zuwachs der einen zu einem Abfall der anderen Variable führt (siehe Abbildung rechts Mitte). Umso näher sich der Korrelationskoeffizient -1 annähert, desto stärker ist der negative Zusammenhang.



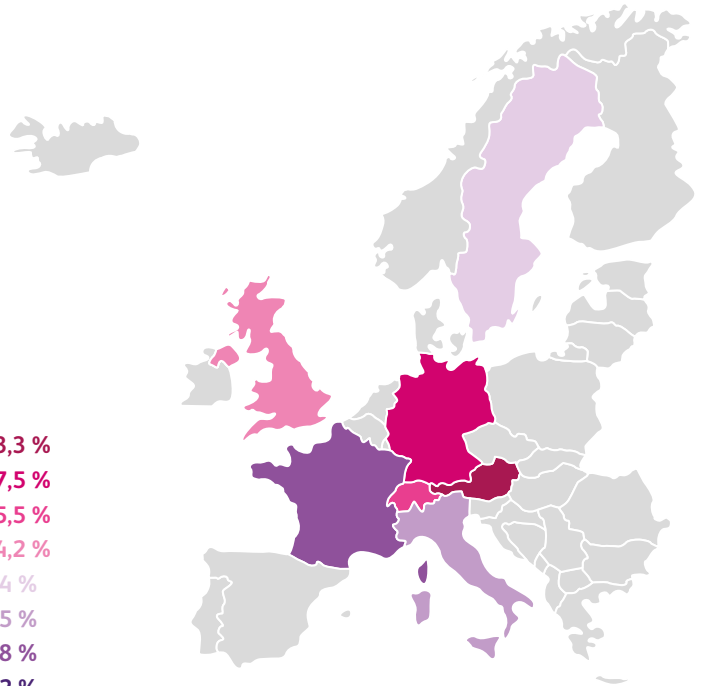
Multiple Regressionen

Durch die Verwendung multipler linearer Regressionen kann der Einfluss mehrerer unabhängiger Variablen auf eine abhängige Variable gemessen und das Verhalten der abhängigen Variable bei Veränderung einer und Gleichhaltung aller anderer unabhängigen Variablen vorhergesagt werden. Die im Rahmen der Berechnung ermittelte Signifikanz gibt die Irrtumswahrscheinlichkeit an, die Aufschluss darüber gibt, wie wahrscheinlich eine zufällige, d.h. eine nicht durch die vermuteten Zusammenhänge entstehende, Verteilung der ausgewerteten Daten ist.



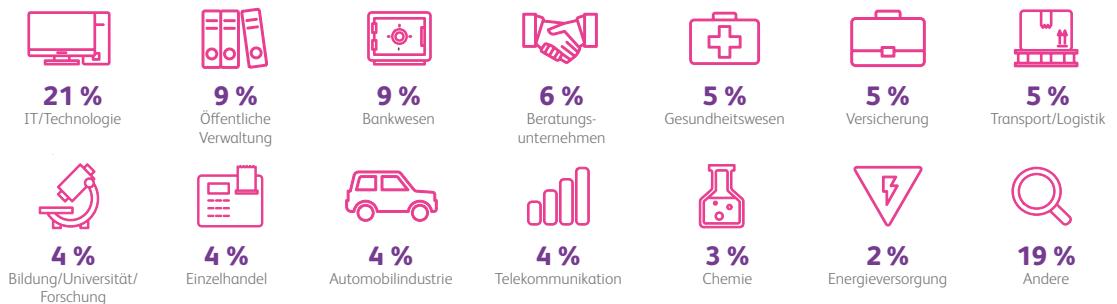
Teilnehmenden- struktur

Mit insgesamt über 1.160 validierten Antworten konnte das Feld der Teilnehmenden der diesjährigen Studie im Vergleich zu den Vorjahren stark vergrößert werden. Damit gewährleiten wir nicht nur eine hohe Zuverlässigkeit der Daten, sondern können auch Unterschiede bezüglich der Charakteristika der Organisationen ermitteln. Die Verteilung des Feldes auf Nationalität, Branchen, Organisationsgröße beziehungsweise nach der Position und Rolle der Befragten kann den folgenden Grafiken entnommen werden.

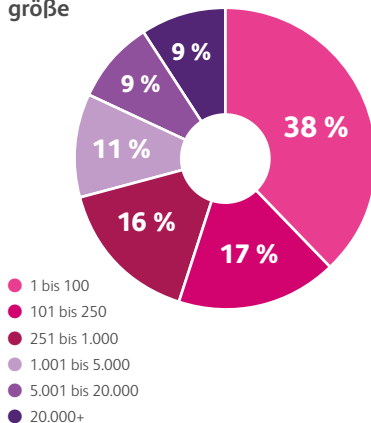


Österreich	23,3 %
Deutschland	17,5 %
Schweiz	15,5 %
Großbritannien	14,2 %
Schweden	9,4 %
Italien	8,5 %
Frankreich	6,8 %
USA	3,2 %
Andere	1,6 %

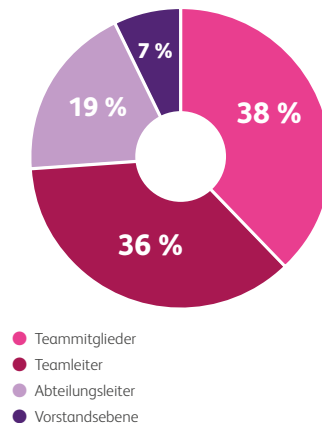
Verteilung nach: Branche



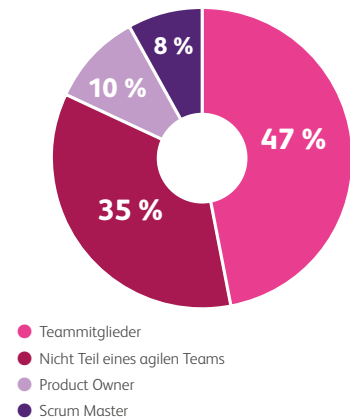
Organisations- größe



Position



Rolle



Agilität – Erwartung und Realität

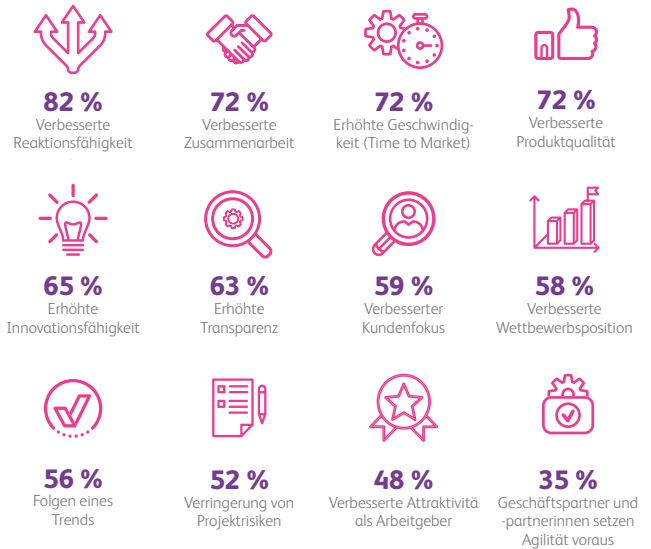
Reaktionsfähigkeit ist Top-Ziel der Einführung agiler Methoden

Die Relevanz von Agilität ist nach wie vor ungebrochen hoch. Der Anteil der Organisationen, die agile Methoden einsetzen, wächst industrieübergreifend konstant. 96 Prozent der im Rahmen dieser Studie befragten Teilnehmenden bewerten die zukünftige Relevanz agiler Methoden als hoch. Die Gründe für die Einführung agiler Methoden sind vielfältig. Während manche Organisationen überwiegend produktgetrieben denken und ihre Kunden in den Vordergrund stellen, handeln andere eher auf ihre Mitarbeitenden bezogen. Auch geben einige Befragte an, mit der Einführung agiler Methoden einem Trend zu folgen oder den Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartnern gegenüber verpflichtet zu handeln. Dass letzteres deutlich geringer ausgeprägt ist, zeigt, dass der Wandel eher aus intrinsisch motivierter Überzeugung anstatt durch exogenen Zwang heraus eingeleitet wird.

Angestrebte Ziele noch nicht übergreifend erreicht

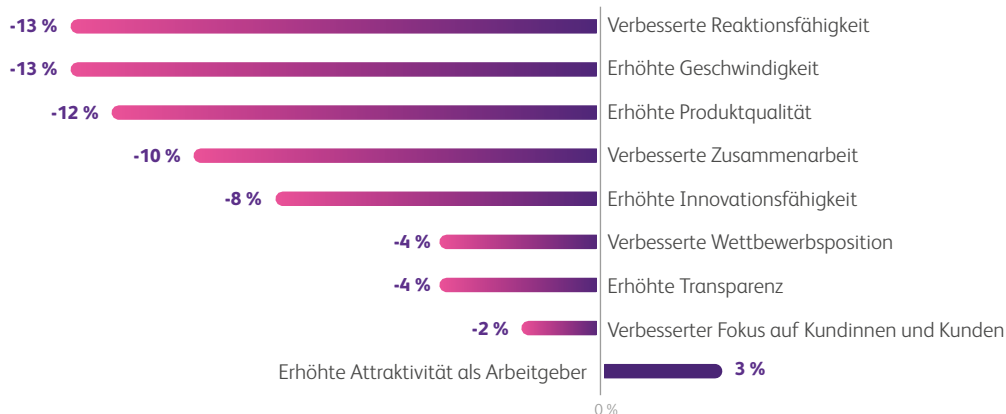
Vergleicht man die angestrebten Ziele der Einführung agiler Methoden mit den jeweils tatsächlich erreichten Verbesserungen, stellt sich dar, dass acht von neun Zielen im Durchschnitt noch nicht erreicht wurden. Unsere Daten zeigen, dass dies, wie in Kapitel „Potenziale ganzheitlicher Agilität“ näher erläutert, daran liegt, dass Agilität in vielen Organisationen methodisch eingeführt, jedoch noch nicht ganzheitlich etabliert ist. Insbesondere

Anteil der Befragten, die den jeweiligen Aspekt als Grund für die Einführung agiler Methoden in ihrem Einflussbereich sehen (Mehrfachauswahl möglich)

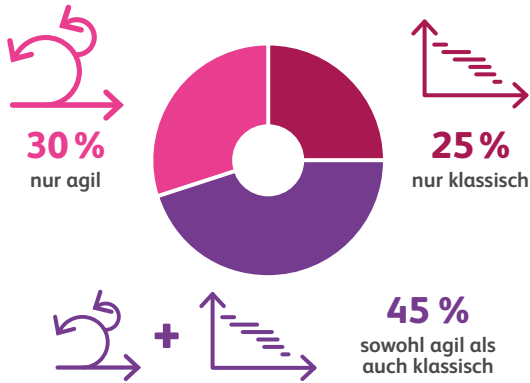


die Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen, die Geschwindigkeit mit der ein Produkt auf den Markt gebracht werden kann, die Produktqualität und die Zusammenarbeit bleiben noch hinter den an die Einführung von Agilität geknüpften Zielen zurück. Lediglich hinsichtlich der Attraktivität als Arbeitgeber ist ein gegensätzlicher Effekt zu beobachten. Während 48 Prozent der Befragten diese als klares Ziel der agilen Transformation formuliert haben, gaben 51 Prozent an, als Arbeitgeber attraktiver geworden zu sein.

Durchschnittliche Unter- beziehungsweise Übererreichung der an die Einführung von Agilität geknüpften Ziele



Agil handeln – Maturität und Anwendungsebenen



30 Prozent der Organisationen rein agil

Insgesamt wenden 75 Prozent der Organisationen agile Management-Methoden in der Produktentwicklung und im Projektmanagement an. 30 Prozent der Befragten verwenden ausschließlich agile Methoden. Mit 25 Prozent ist der Anteil derer, die weiterhin auf rein klassische Methoden setzen, eher gering, jedoch relevant. Im Rahmen des später folgenden Branchenvergleichs wird hierauf näher eingegangen.

← Anteil der Befragten, die klassische, agile oder sowohl agile als auch klassische Methodik in der Produktentwicklung und in Projekten einsetzen (Daten inkludieren Vorbefragung)

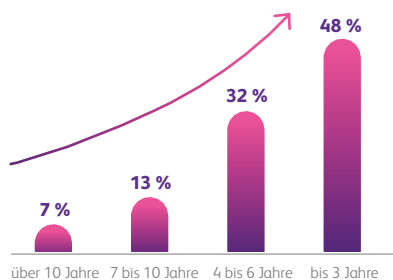


Agile Methoden zunehmend auf höheren Organisationsebenen eingesetzt

Meist beginnt der Einsatz agiler Methoden mit Rahmenwerken wie Scrum auf der Teamebene. Agiles Arbeiten ist jedoch nicht auf die Anwendung auf Teamebene beschränkt. Unsere Umfrage zeigt, dass Agilität zwar am meisten Einsatz auf Teamebene findet, jedoch auch auf Programm-, Management- sowie Strategie/Portfolio-Ebene rege eingesetzt wird. Im Vergleich zu unseren Studienergebnissen von 2020 hat sich insbesondere der Einsatz agiler Methoden auf Managementebene mit einem Zuwachs von 15 Prozentpunkten deutlich erhöht.

← Anteil der Befragten, die angeben, agile Methoden auf der jeweiligen Organisationsebene zu nutzen (Mehrfachauswahl möglich)

Anwendungszeitraum agiler Methoden



Agile Methoden im Mittel seit 5 Jahren im Einsatz

Die Studienergebnisse bestätigen die steigende Relevanz von Agilität für Organisationen. Im Durchschnitt aller Befragten werden einzelne oder mehrere agile Methoden seit über fünf Jahren angewendet. 48 Prozent der Befragten gaben an, dass mit dem Einsatz agiler Methoden/Skalierungs-Frameworks in den vergangenen drei Jahren begonnen wurde. Weitere 32 Prozent nutzen agile Methoden seit vier bis sechs Jahren. Die Befragung zur Maturität zeigt über die verschiedenen Branchen hinweg Unterschiede, auf die in Kapitel 6 („Agilität im Branchenvergleich“) näher eingegangen wird.

Agil handeln – Methoden und Frameworks

Basisframeworks und -methoden

Die Studienergebnisse bestätigen auch dieses Jahr, dass im Ranking der Basisframeworks und -methoden Scrum und Kanban in großer Breite eingesetzt werden. Aber auch die Kreativmethode Design Thinking sowie die technisch getriebenen Ansätze Continuous Integration/Continuous Delivery/Continuous Deployment werden frequent eingesetzt. Entwicklungsmethoden wie Feature Driven Development und Extreme Programming befinden sich weiterhin im Einsatz, werden jedoch nicht in der Breite genutzt.

Scrum Kanban

Design Thinking

DevOps Praktiken – CI/CD

Scrumban

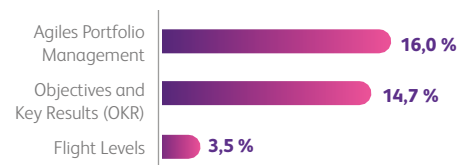
Feature Driven Development

Extreme Programming

Strategische Agilität

Über die Basismethoden hinaus haben sich verschiedene Frameworks etabliert, um Organisationen einen Rahmen zu geben, in dem Produktportfolios beziehungsweise strategische Ziele vertikal durch die Organisation hindurch synchronisiert werden können. Mit jeweils 15 Prozent ist die Nutzung von OKRs und agilem Portfoliomanagement bereits verbreitet. Flight Levels hingegen ist mit 3 Prozent eher unbekannt.

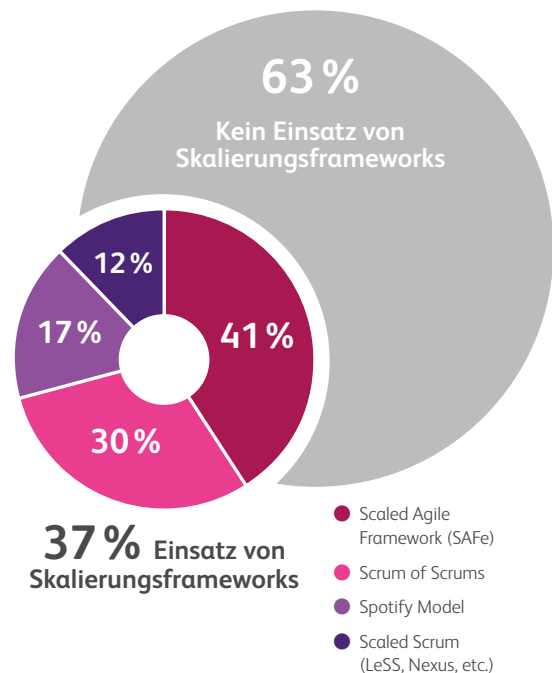
Anteil der Befragten, der angibt, dass die jeweilige strategisch agile Methode in ihrem Einflussbereich eingesetzt wird (Mehrfachauswahl möglich)



Skalierungsframeworks

Skalierungsframeworks dienen dazu, das agile Arbeiten über mehrere Teams hinweg zu synchronisieren. Der umfangreichste und regulierteste Ansatz SAFe ist unter den Organisationen, die Skalierungsframeworks nutzen, mit 41 Prozent der beliebteste, gefolgt von Scrum of Scrums (30 Prozent) als im Vergleich simpelster Methode. Das vielzitierte Spotify Model wird lediglich von 17 Prozent der Befragten eingesetzt, die Skalierungsframeworks nutzen. Schließlich bilden weitere Scaled Scrum Ansätze wie LeSS und Nexus mit 12 Prozent das Schlusslicht. An dieser Stelle ist bemerkenswert, dass lediglich 37 Prozent der Befragten, die agile Methoden auf Programm-Ebene oder höher verwenden und damit Skalierungsbedarf haben, Skalierungsframeworks überhaupt einsetzen.

→ Anteil der Befragten, die angeben, dass das jeweilige Skalierungsframework beziehungsweise kein Skalierungsframework in ihrem Einflussbereich eingesetzt wird (Mehrfachauswahl bei den Skalierungsframeworks möglich)



Agil sein – Messung der ganzheitlichen Agilität von Organisationen

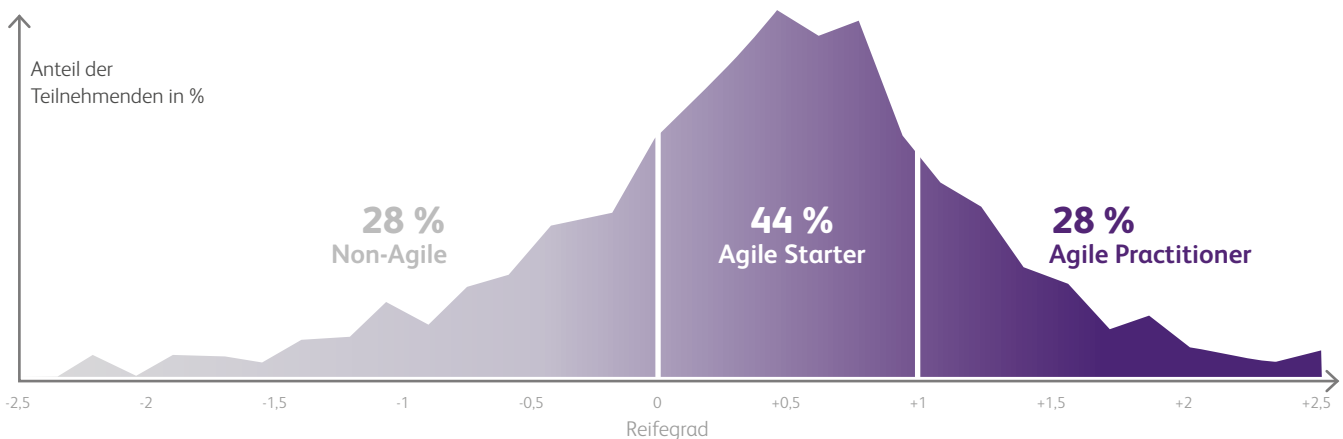
72 Prozent der Organisationen, die agil handeln, sind noch nicht ganzheitlich agil

Dass die Nutzung agiler Methoden allein (agil handeln) nicht ausreicht, um die Potenziale von Agilität zu heben, ist hinlänglich bekannt. Vielmehr ist der Erfolg einer agilen Transformation entscheidend von der ganzheitlichen Betrachtung des betreffenden Systems abhängig (agil sein). Bei BearingPoint unterscheiden wir sechs Dimensionen: Kultur, Prozesse, Produkte, Strukturen, Technologien und Methoden¹. Im Rahmen dieser Studie wurde die Reifestufe der Teilnehmenden, die agile Methoden nutzen, je Dimension anhand dreier Kategorien erhoben. Dafür wird die Stärke der Zustimmung zu einzelnen Aussagen der Agilität mit Punkten

bewertet und unter gleicher Gewichtung der Kategorien ein Durchschnittswert je Dimension zur Einordnung der jeweiligen agilen Reife berechnet.

Die nachstehende Grafik stellt die aus der Aggregation der jeweiligen Dimensionsergebnisse resultierende Verteilungskurve dar. Als Durchschnittswert unter gleicher Gewichtung aller Dimensionen lässt sich die agile Reife in einem Wert ausdrücken. Dieser zeigt, wie deutlich agile Zustände im Unternehmen vorherrschen. Die Aspekte eines agilen Zustands können dabei den Beschreibungen der Dimensionen auf den nachfolgenden Seiten entnommen werden. Wie dargestellt, wird das Teilnehmerfeld dieser Studie anhand des aggregierten Gesamtwertes in drei Kategorien aufgeteilt: „Non-Agile“, „Agile Starter“ und „Agile Practitioner“.

Verteilungskurve agiler Reife



28 %

Als „Non-agile“ (-2,5 – 0) bezeichnen wir Teilnehmende, in deren Arbeitsumfeld nicht agile Zustände überwiegen.



44 %

Als „Agile Starter“ (0 – 1) werden alle diejenigen Teilnehmenden klassifiziert, in deren Arbeitsumfeld agile Zustände überwiegen.



28 %

Als „Agile Practitioner“ (1 – 2,5) bezeichnen wir schließlich alle diejenigen Teilnehmenden, in deren Arbeitsumfeld agile Zustände die Regel sind.

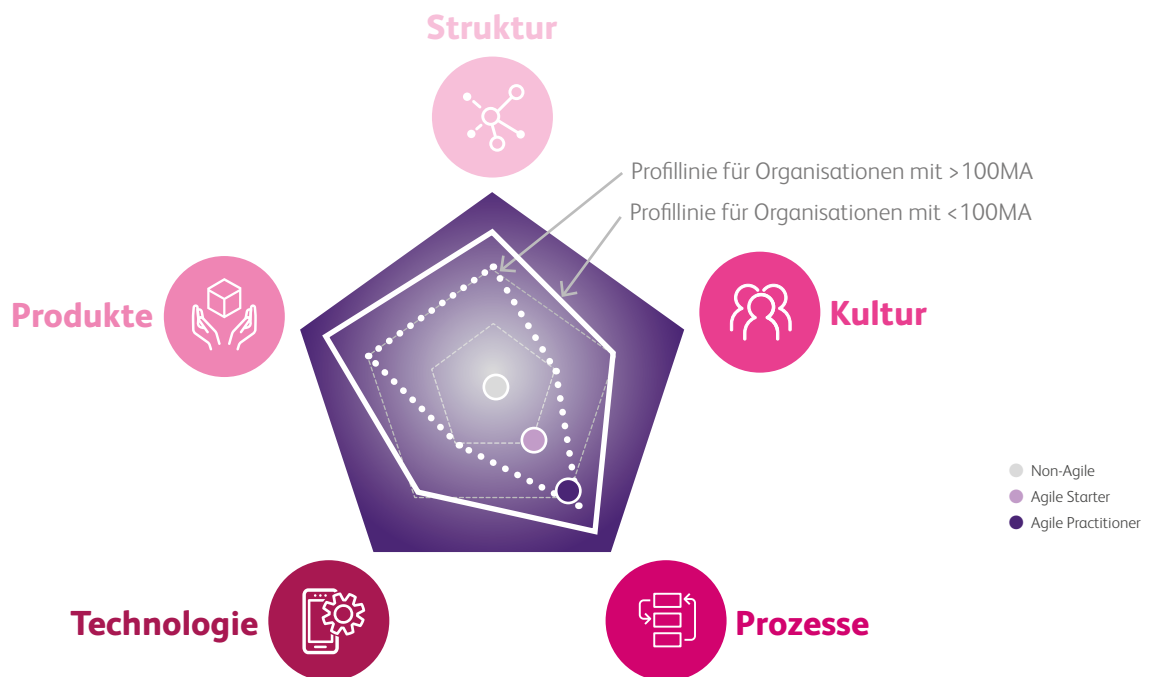
¹ Im Rahmen dieser Studie wurde die Dimension Methoden (agil handeln) gesondert erhoben und war aus diesem Grund nicht Teil des in diesem Kapitel auf Basis der Dimensionen Kultur, Prozesse, Produkte, Strukturen und Technologien durchgeführten Agile Checks[®] zur Ermittlung der ganzheitlichen Agilität der Teilnehmenden.

Kleinere Organisationen in allen Dimensionen überlegen

Betrachtet man die agile Reife von Organisationen nach den u.g. Dimensionen und vergleicht das Teilnehmendenfeld über verschiedene Organisationsgrößen hinweg, zeigen sich interessante Unterschiede. Im folgenden Netzdiagramm werden die Mittelwerte von Organisationen mit mehr als einhundert Mitarbeitenden dimensionsweise mit denen von Organisationen mit weniger als einhundert Mitarbeitenden verglichen. Während sich alle Organisationen mit mehr als 100 Mitarbeitenden (weiß gepunktet) auf allen Dimensionen im Bereich des Agile Starters wiederfinden, befinden sich Organisationen mit bis zu 100 Mitarbeitenden (weiß) mit deut-

lichem Abstand überwiegend im Bereich des Agile Practitioners. Eine mögliche Erklärung für diesen Befund ist die begrenzte menschliche Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit vielen Individuen. Agilität erfordert – gerade in größeren Organisationen – eine Zusammenarbeit weit über die Teamebene hinaus. Diese Zusammenarbeit ist jedoch ab einer gewissen Anzahl an Mitarbeitenden durch die menschliche Fähigkeit zur Beziehungspflege begrenzt². Daher ist gerade in größeren Organisationen der Einsatz von Skalierungsframeworks als Möglichkeit, diese menschliche Begrenzung zu überkommen, hilfreich. Dass Skalierungsframeworks jedoch, wie bereits beschrieben, nicht flächendeckend eingesetzt werden, kann das wesentlich schwächere durchschnittliche Abschneiden von Organisationen mit mehr als einhundert Mitarbeitenden erklären.

Dargestellt wird die durchschnittliche agile Reife je Dimension anhand zweier Profillinien (Organisationen mit weniger beziehungsweise mehr als 100 Mitarbeitenden); die Grenzen je Reifestufe (Non-agile, Agile Starter und Agile Practitioner sind ebenfalls abgetragen)³



Die folgenden Seiten enthalten eine Beschreibung jeder Dimension und der jeweils drei zugrundeliegenden Aspekte. Darüber hinaus wird je Aspekt jeweils ein ausgewählter Schlüsselindikator

– eine vom Teilnehmenden zu bewertende Aussage – dargestellt über den sich das Agilitätsmaß je Kategorie ergibt⁴.

² Vgl. R. I. M. Dunbar, "Neocortex size as a constraint on group size in primates," - J. Hum. Evol., vol. 22, no. 6, pp. 469–493, Jun. 1992.

³ Die abgebildeten Profile für Unternehmensgrößen lassen sich auch nach anderen Parametern (zum Beispiel Nationalität, Branche, Abteilung) erzeugen.

⁴ Die Aspekte wurden über mehrere Schlüsselindikatoren gemessen, von denen jeweils immer nur einer dargestellt ist. Der durchschnittliche Mittelwert der Schlüsselindikatoren je Aspekt ergibt den Aspektwert. Die durchschnittlichen Mittelwerte der Aspekte aggregieren sich zum Dimensionswert.



Struktur

Das Schaffen der strukturellen Voraussetzungen für ganzheitliche Agilität ist für viele Organisationen vor allem deshalb eine Herausforderung, weil sie Aspekte ihrer Corporate Governance reflektieren und adaptieren müssen. Da diese häufig über Jahrzehnte gewachsen und organisationsweit etabliert sind, setzen Veränderungen hier meist den Einbezug von Entscheidenden auf C-Level voraus. Die Studienergebnisse zeigen hierzu ein gemischtes Bild. Auf Basis der Aspekte Entscheidungskompetenz, selbstorganisierte Teams und bereichsübergreifende Zusammenarbeit wurde die strukturelle Agi-

Entscheidungskompetenz

Eine agile Organisationsstruktur zeichnet sich durch die Dezentralisierung von Entscheidungen aus. Anstatt das Team zu kontrollieren, wird dem Team Autonomie gewährt. Entscheidungen werden nicht delegiert, sondern von Mitarbeitenden und Teams auf der Grundlage von Verantwortung und Kompetenz getroffen. Es werden dabei bewusst angemessene Entscheidungsformen gewählt und praktiziert. Entscheidungen können so schneller, transparenter und einheitlicher getroffen werden.

Selbstorganisierte Teams

Selbstorganisierten Teams und den darin arbeitenden Menschen wird mehr Vertrauen entgegen gebracht und zugleich mehr Verantwortung übertragen, sich selbst zu führen. Dies kann die Motivation der Mitarbeitenden sowie ihre Schnelligkeit in der Ergebnislieferung erhöhen. Außerdem sind selbstorganisierte Teams dadurch unabhängig von der Qualifikation ihrer Führungskraft und können Ausfälle organisch kompensieren.

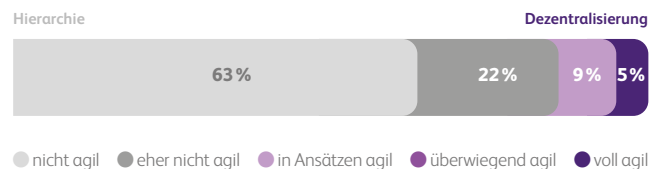
Bereichsübergreifende Zusammenarbeit

Die steigende Komplexität heutiger Produkte erfordert mehr und mehr Wissen und Kompetenz unterschiedlicher Disziplinen in ihrer Erzeugung. Die Integration dessen und die Möglichkeit der direkten, barrierefreien Zusammenarbeit von Mitarbeitenden unterschiedlicher Organisationsbereiche ein ist wesentlicher Erfolgsfaktor für strukturelle Agilität.

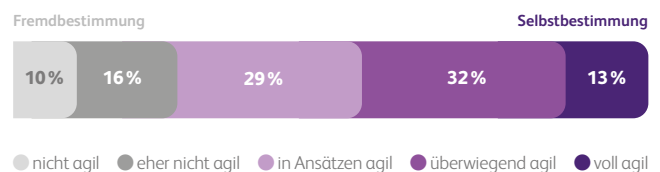
„Die Anwendung von 100 Jahre alten Management Frameworks in der Digitalen Ära ist aussichtslos“ – Mik Kersten

lität der Teilnehmenden erhoben. Die horizontale, bereichsübergreifende und zielorientierte Zusammenarbeit funktioniert aus Sicht von 66 Prozent der Befragten bereits gut bis sehr gut. Immerhin 45 Prozent der Befragten befinden sich überwiegend in selbstorganisierte Teams, auch hier ist eine positive Tendenz in Richtung Agilität zu beobachten. Allerdings geben 85 Prozent der Teilnehmenden an, dass Teams häufig von Entscheidungen höherer Hierarchieebenen abhängig sind, was der Autonomie und damit einer wesentlichen Voraussetzung für Agilität entgegensteht.

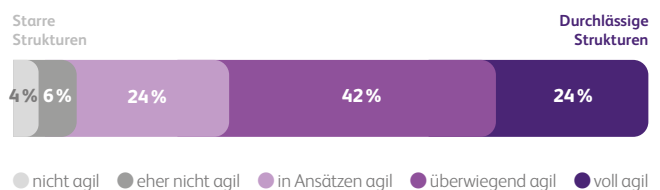
„Teams sind oft abhängig von Entscheidungen höherer Hierarchieebenen“⁵



„Die meisten Mitarbeitenden arbeiten in selbstorganisierten Teams“⁵



„Mitarbeitende unterschiedlicher Funktionsbereiche arbeiten eng zusammen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen“⁵



⁵ Die hier dargestellte Frage ist ein ausgewählter Schlüsselindikatoren des jeweiligen Aspektes. Im Rahmen dieser Studie kamen je Aspekt weitere Schlüsselindikatoren zum Einsatz um die Genauigkeit der Ergebnisse zu erhöhen. Auf einer Likert Skala wurde der Grad der Zustimmung der Teilnehmenden zu den dargestellten Aussagen und damit der Grad der Erfüllung von Voraussetzungen zur Einführung von Agilität gemessen.



Kultur

Ein kultureller Wandel setzt eine hohe Veränderungsbereitschaft sowohl auf Führungsebene als auch auf der Ebene der Mitarbeitenden voraus. Ziel ist es, ein Umfeld für Teams und Mitarbeitende zu schaffen, das es ermöglicht, flexibel, proaktiv und antizipativ mit Veränderungen und Unsicherheiten umzugehen. Die Dimension Kultur wurde über die Aspekte befähigende Führungskultur, Selbstorganisation der Mitarbeitenden und Verbesserungs- und

Befähigende Führungskultur

Die Führungskultur ist ein Produkt und zugleich der effektivste Einflussfaktor auf die Organisationskultur. Im Zentrum steht ein Führungsverständnis, nach dem Führungskräfte weniger direktiv handeln, sondern vielmehr die Rahmenbedingungen für agile, selbstorganisierte Arbeit schaffen. Dies erfordert, die agile Arbeitsweise zu gestalten, die agilen Werte vorzuleben und Mitarbeitenden auf dem Weg der Veränderung zu begleiten.

Selbstorganisation der Mitarbeitenden

Der Schlüssel zu einer agilen Organisationskultur liegt in der Selbstorganisation der Mitarbeitenden. In Abgrenzung zur Existenz selbstorganisierter Teams steht hier die Proaktivität der einzelnen Mitarbeitenden im Zentrum. Dies beginnt bei der proaktiven Wahl der Aufgaben nach dem „Pull“- anstatt dem direktiven „Push“-Prinzip und endet bei der kontinuierlichen Reflexion und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden. In einem zunehmend komplexen Umfeld kann so die fachliche Kompetenz der Mitarbeitenden voll ausgeschöpft werden.

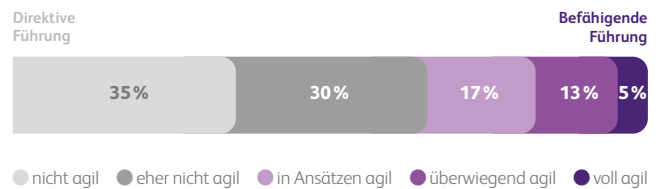
Fehler- und Lernkultur

Voraussetzung für die Eigenständigkeit der Mitarbeitenden und somit auch für eine agile Organisationskultur ist außerdem eine positiv gelebte Fehlerkultur. Diese meint einen offenen, konstruktiven und lösungsorientierten Umgang mit Fehlern. Voraussetzung dafür ist, dass Fehler offen zugegeben und wertschätzend sowie lösungsorientiert thematisiert werden können. Ein offener und transparenter Umgang mit Fehlern ermöglicht es Mitarbeitenden, voneinander zu lernen und Teams, sich ganzheitlich weiterzuentwickeln. Organisationen sollten es sich zum Ziel machen, den offenen Umgang mit Fehlern zu ermöglichen und iterative Prozesse fördern, um aus diesen zu lernen.

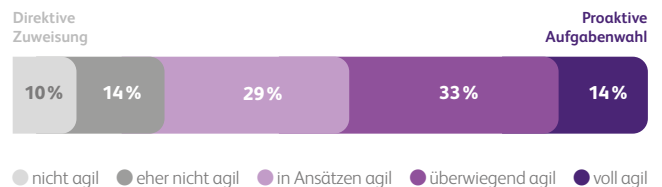
„Kultur isst Strategie zum Frühstück“ – Peter Drucker

Lernkultur erhoben. Obwohl die Führungskultur in der Mehrheit der Organisationen (65 Prozent) tendenziell direktiver Natur ist, geben 47 Prozent der Teilnehmenden an, Aufgaben proaktiv zu wählen (24 Prozent sehen dies nicht so). Hinsichtlich der Fehler- und Lernkultur ergibt sich ein durchwachsendes Bild. 35 Prozent der Teilnehmenden geben an, tendenziell keine Angst davor zu haben, Fehler zu machen, während 36 Prozent dem nicht zustimmen.

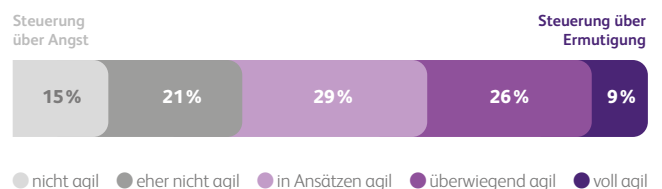
„Führungskräfte konzentrieren sich auf das Mikromanagement ihrer Mitarbeitende und das Einhalten von Prozessen“⁵



„Anhand abgestimmter Ziele, wählen Mitarbeitende ihre Aufgaben selbstständig und proaktiv“⁵



„Die Mitarbeitenden haben keine Angst davor, Fehler zu machen“⁵



⁵ Die hier dargestellte Frage ist ein ausgewählter Schlüsselindikatoren des jeweiligen Aspektes. Im Rahmen dieser Studie kamen je Aspekt weitere Schlüsselindikatoren zum Einsatz um die Genauigkeit der Ergebnisse zu erhöhen. Auf einer Likert Skala wurde der Grad der Zustimmung der Teilnehmenden zu den dargestellten Aussagen und damit der Grad der Erfüllung von Voraussetzungen zur Einführung von Agilität gemessen.



Prozesse

Agile Prozesse ermöglichen es, auf sich verändernde Anforderungen und Gegebenheiten kurzfristig und flexibel zu reagieren. Im Rahmen unserer Studie wurde diese Dimension über die Aspekte iterative Prozesse, Prozessautonomie und ganzheitliche Prozessverantwortung abgedeckt. Obwohl 44 Prozent der Teilnehmenden

Iterative Prozesse

Iterative Prozesse ermöglichen es, Produkte in kurzen Zyklen und mit dem Fokus auf ein MVP (Minimal Viable Product) zu entwickeln. Der daraus resultierende, erweiterte Lösungsraum macht es möglich, flexibel und schnell auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren zu können. Anstatt einem initial definierten statischen Plan zu folgen, sollten Organisationen die prozessualen Rahmenbedingungen schaffen, die eine wertgetriebene Priorisierung und zyklische Neubewertung von Features ermöglichen. Dadurch können sowohl vermeidbare Kosten verhindert, als auch das Risiko einer Marktverdrängung reduziert werden.

Prozessautonomie

Prozesse sollten der Arbeit von Mitarbeitenden und Teams nicht hinderlich sein, sondern diesen dienen, ihre Aufgaben effizient ausführen zu können. Daher ist es wesentlich, dass Mitarbeitende im Rahmen von zum Beispiel „Inspect & Adapt“-Schleifen die Möglichkeit haben, Prozesse und Verfahren zu reflektieren, Optimierungspotenziale zu identifizieren und in zukünftige Iterationen zu integrieren. Organisationen ermöglichen es ihren Teams hierdurch, sich selbst kontinuierlich zu verbessern.

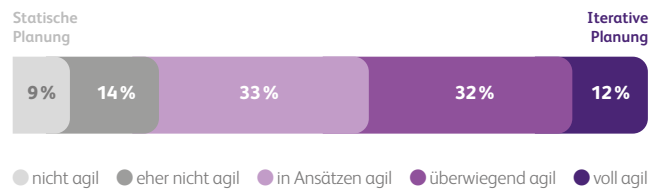
Ganzheitliche Prozessverantwortung

Umso ganzheitlicher die Verantwortung eines Teams, desto besser das Verständnis von diesem für das Produkt. Organisationen, die ihre Teams cross-funktional aufstellen und am Produkt ausrichten, stellen sicher, möglichst viele der für die Konzeption, Entwicklung und Bereitstellung notwendigen Kompetenzen zu integrieren. Dadurch werden prozessuale Hürden und Abstimmungswege minimiert und die Prozessgeschwindigkeit erhöht.

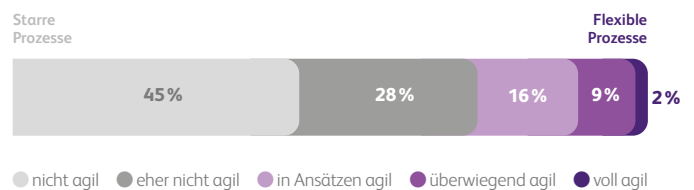
„Heiße Anforderungsänderungen selbst spät in der Entwicklung willkommen.“ – Agile Manifesto

angeben, iterative Planungsprozesse zu nutzen und 45 Prozent überwiegend ganzheitlich in die Entwicklung von Produkten eingebunden sind, geben 73 Prozent der Teilnehmenden an, auf die Gestaltung und Optimierung von Prozessen keinen Einfluss zu haben.

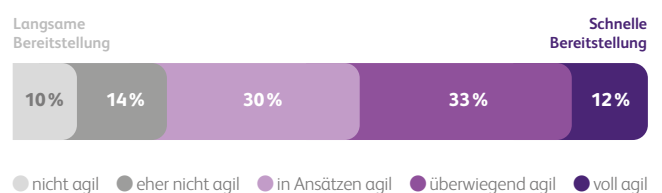
„Teams planen ihre Arbeit in kurzen Zyklen auf Basis eines dezentral priorisierten Backlogs“⁵



„Die Arbeit des Teams wird von Vorschriften und Prozessen beeinflusst, auf die es keinen Einfluss hat“⁵



„Teams sind für den gesamten Entwicklungsprozess, einschließlich Konzeption und Bereitstellung, verantwortlich“⁵



⁵ Die hier dargestellte Frage ist ein ausgewählter Schlüsselindikatoren des jeweiligen Aspektes. Im Rahmen dieser Studie kamen je Aspekt weitere Schlüsselindikatoren zum Einsatz um die Genauigkeit der Ergebnisse zu erhöhen. Auf einer Likert Skala wurde der Grad der Zustimmung der Teilnehmenden zu den dargestellten Aussagen und damit der Grad der Erfüllung von Voraussetzungen zur Einführung von Agilität gemessen.



Technologie

Technologische Innovationen sind häufig kostspielig, zahlen sich jedoch im Rahmen agiler Transformationen mittel- bis langfristig aus. Agile Transformationen hingegen, die ohne die Integration technologischer Innovationen durchgeführt werden, lassen große Potenziale, die durch frei werdende Kapazitäten entstehen, ungenutzt. Beispielsweise sind Mitarbeitende in nicht-agilen Organisationen häufig an die manuelle Ausführung sich wiederholender Prozesse gebunden, was ihre innovative Kapazität reduziert.

Prozessautomatisierung

Agile Organisationen mobilisieren ihre Ressourcen für Innovationen und die kontinuierliche (Weiter-)Entwicklung ihres Produkt- und Serviceportfolios. Zu diesem Zweck sollten repetitive Prozesse zunehmend automatisiert werden, sodass Mitarbeitende sich auf Innovationen konzentrieren können. Auch für die (Weiter-)Entwicklung neuer Services und Produkte liegt der Schlüssel in einer möglichst hohen Automatisierung der „Continuous Delivery Pipeline“.

Adaptive Infrastruktur

Die Möglichkeit einer schnellen und zuverlässigen Bereitstellung von Funktionalitäten, die auf sich stetig wandelnden und sich permanent weiterentwickelnden Technologien basieren, verlangt eine einerseits stabile und andererseits adaptive (Release-)Infrastruktur. Diese sollte Technologieunabhängigkeit gewährleisten und beispielsweise die unkomplizierte Integration neuer Komponenten ermöglichen.

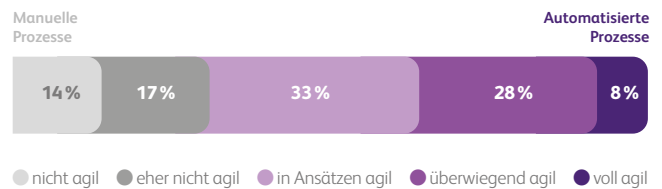
Kollaborationstechnologien

Kollaborationstechnologien bieten die Möglichkeit, Arbeit digital abzubilden. Im Zuge der COVID-19 Pandemie hat sich der Wert von Werkzeugen zum Workflow-Management (zum Beispiel Atlassian JIRA, Azure DevOps), zur digitalen Dokumentation (zum Beispiel Atlassian Confluence, MS Suite) und kreativen Kollaboration (zum Beispiel ConceptBoard, Mural, Klaxoon) bewiesen. Für eine effiziente Teamkollaboration sind sie wesentlich geworden, weil sie, den Bedarfen entsprechend konfiguriert und nachhaltig in den Alltag von Teams integriert, Koordinations- und Abstimmungsaufwände minimieren.

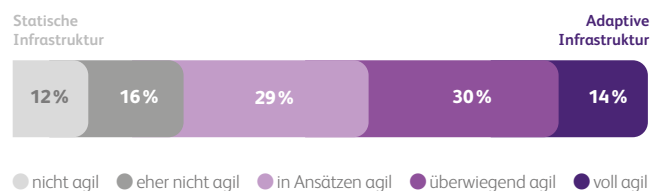
„Die erste Regel von Technologie in Unternehmen ist, dass Automation die Effizienz von effizienten Abläufen erhöht.“ – Bill Gates

36 Prozent der Teilnehmenden geben an, dass Technologien zur Automatisierung von Prozessen bereits existieren. Eine für kurze Deployment-Zyklen notwendige, modulare und adaptive Infrastruktur wird bereits von 44 Prozent der Teilnehmenden angewandt. Unterstützende Kollaborationstechnologien als dritter Aspekt dieser Dimension werden von 46 Prozent der Befragten eingesetzt – der im Vergleich höchste Wert dieser Dimension.

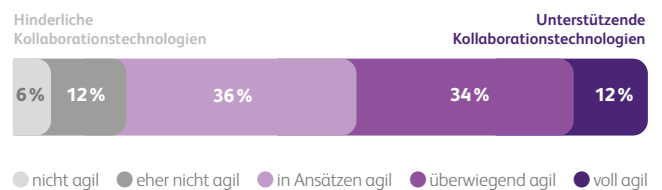
„Mitarbeitende können sich auf Innovationen konzentrieren, da repetitive Prozesse zunehmend automatisiert werden“⁵



„Die Infrastruktur erlaubt es, neue Funktionen innerhalb kurzer Zeit bereitzustellen“⁵



„Um die agile Arbeitsweise zu unterstützen, werden die richtigen Kollaborationswerkzeuge systematisch eingesetzt.“⁵



⁵ Die hier dargestellte Frage ist ein ausgewählter Schlüsselindikatoren des jeweiligen Aspektes. Im Rahmen dieser Studie kamen je Aspekt weitere Schlüsselindikatoren zum Einsatz um die Genauigkeit der Ergebnisse zu erhöhen. Auf einer Likert Skala wurde der Grad der Zustimmung der Teilnehmenden zu den dargestellten Aussagen und damit der Grad der Erfüllung von Voraussetzungen zur Einführung von Agilität gemessen.



Produkte

Die Art und Weise wie Produkte definiert und verstanden werden, hat einen Einfluss darauf, inwiefern Agilität, auch im Rahmen aller weiteren Dimensionen, ihr volles Potenzial entfalten kann. Eine zentrale Rolle spielen die enge und iterative Zusammenarbeit mit Kundinnen und Kunden und die schnelle Integration von Feedback in die Entwicklungsschleifen. Richtig eingesetzt kann dies zum einen die Produktqualität verbessern und ermöglicht es

Flexibles Produktportfolio

Die laufende technologische Weiterentwicklung ermöglicht es, Kundinnen- und Kundenanforderungen durch fortwährend neue Produktkonzepte stetig optimiert zu begegnen. Organisationen sollten ihr Angebot und ihr Produktportfolio mit Blick auf die Wünsche ihrer Kundinnen und Kunden konstant um aktuelle Innovationen erweitern und bei Bedarf ergänzen, um sich im Wettbewerb behaupten zu können. Diverse Beispiele gescheiterter, einst marktdominierender Firmen, zeigen die existenzielle Gefahr, dies zu unterlassen.

Kundenzentrierte Produktentwicklung

Durch eine gemeinsame Produktvision, die iterativ und in intensivem und dauerhaftem Kontakt mit den Kundinnen und Kunden verfeinert und überprüft wird, können Organisationen das Risiko einer den Kundinnen- und Kundenbedarf nicht treffenden Produktentwicklung schmälern. Konkret sollten Organisationen ihre Zielgruppen durch Kundinnen- und Kundentypen klassifizieren, um ihre Prototypen oder neuen Funktionalitäten aus verschiedenen Blickwinkeln prüfen und validieren zu lassen. Das resultierende direkte und frühe Feedback ermöglicht die präzise Anforderungserfüllung des finalen Produktes.

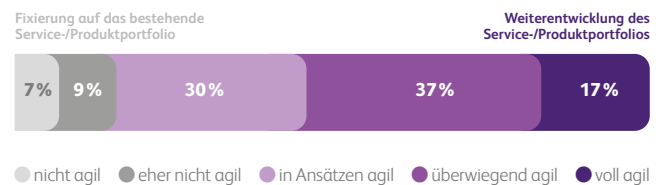
Adaptives Design

Den Rahmen bildet zuletzt das adaptive Produktdesign. Wird die Lösung vor dem Start der Entwicklung bis ins Detail spezifiziert, führen spontane Veränderungen zu Problemen und Eskalationen. Werden bei der Entwicklung des Produktes hingegen mehrere Optionen offen gehalten, bis die Kundinnen- und Kundenanforderungen konkreter werden, können sich Organisationen im Laufe der Produktentwicklung flexibel anpassen.

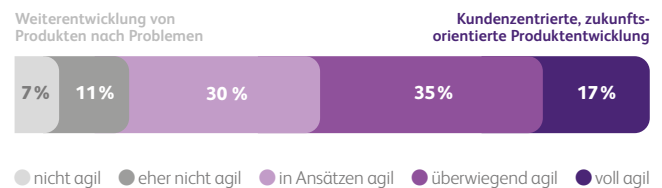
„Die Leute denken, Konzentration bedeutet, Ja zu sagen, zu den Dingen, auf die man sich konzentrieren muss. Aber das ist es überhaupt nicht, was es bedeutet. Es bedeutet, Nein zu sagen zu den anderen hundert guten Ideen...“ – Steve Jobs

Organisationen zum anderen, sich durch die größere Nachfrage- naher ihrer Produkte vom Wettbewerb abzuheben. Mit Blick auf die diesbezüglich erhobenen Aspekte flexibles Produktportfolio, kundenzentrierte Produktentwicklung und adaptives Design ergibt das Antwortverhalten im Teilnehmendenfeld ein homogenes Bild. Jeweils 47 Prozent bis 54 Prozent der Befragten befinden sich hier in weitestgehend agilen Zuständen.

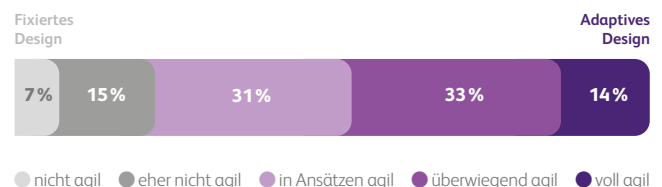
„Die Organisation passt ihr Angebot stetig an die Kundenwünsche an“⁴⁵



„Die Produktentwicklung wird von einer Vision und regelmäßigem Kundenfeedback geleitet“⁴⁵



„Bei der Entwicklung neuer Produkte halten wir mehrere Optionen offen, bis die Kundenanforderungen konkreter werden“⁴⁵



⁴⁵ Die hier dargestellte Frage ist ein ausgewählter Schlüsselindikatoren des jeweiligen Aspektes. Im Rahmen dieser Studie kamen je Aspekt weitere Schlüsselindikatoren zum Einsatz um die Genauigkeit der Ergebnisse zu erhöhen. Auf einer Likert Skala wurde der Grad der Zustimmung der Teilnehmenden zu den dargestellten Aussagen und damit der Grad der Erfüllung von Voraussetzungen zur Einführung von Agilität gemessen.

Potenzielle ganzheitlicher Agilität

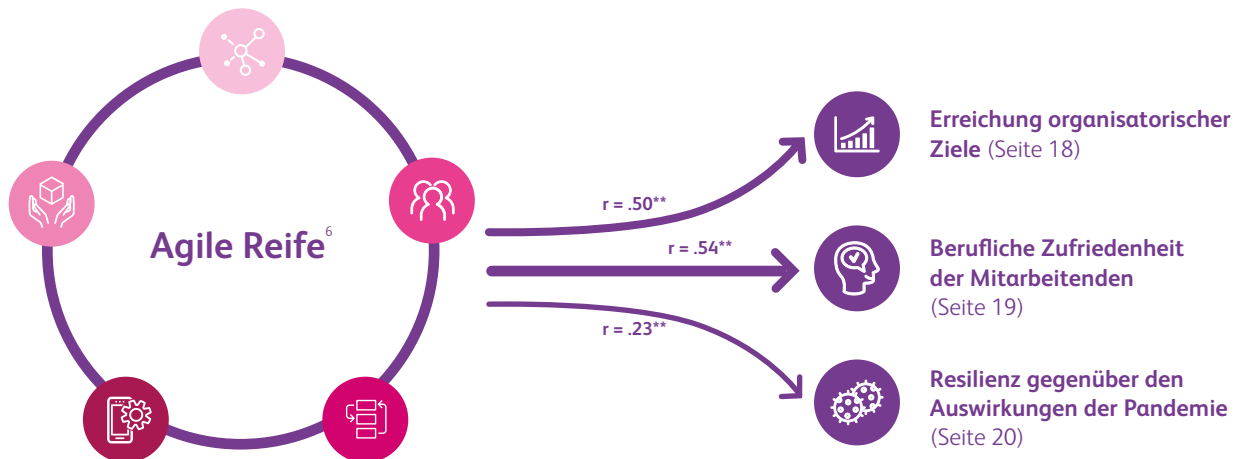
Wie im Kapitel „Agilität – Erwartung und Realität“ erwähnt, erreichen Organisationen die an die Einführung agiler Methoden geknüpften Ziele noch nicht vollständig. Die Studienergebnisse lassen darauf schließen, dass viele Organisationen ihre agile Transformation mit der Einführung einer Methode oder eines Frameworks als weitestgehend abgeschlossen betrachten. Den aufwändigen, harten, aber notwendigen Wandel von Strukturen, Prozessen, Technologien, Produkten, eingesetzten Methoden und allen voran der Kultur gehen diese Organisationen nicht oder nicht konsequent genug an. Der Wandel stoppt, bevor er begonnen hat und die an Agilität geknüpften Ziele werden natürlich nicht erreicht. Begriffe wie „Fake-Agility“ oder „Zombie-Scrum“ entstehen – zu recht. Um ganzheitliche Agilität zu erreichen, reicht es nicht aus, Methoden und Frameworks einzuführen und fortan mehr oder weniger agil zu handeln. Vielmehr muss durch die holistische Durchführung agiler Transformationen unter Betrachtung aller

Dimensionen ein agiler Zustand (= agile Reife) erreicht und erhalten werden, der konsequent weiterentwickelt werden muss. Dies ist die Grundlage, die es Organisationen und deren Mitarbeitenden ermöglicht, agil zu sein, anstatt lediglich agil zu handeln.

Um den konkreten Nutzen einer ganzheitlichen agilen Transformation zu quantifizieren, wurde der Einfluss der im vorherigen Kapitel dargestellten – auf fünf Dimensionen evaluierten – agilen Reife, auf die folgenden drei Aspekte gemessen:

1. **Erreichung der mit Agilität verbundenen organisatorischen Ziele**
2. **Die berufliche Zufriedenheit der Mitarbeitenden**
3. **Die Resilienz gegenüber den Auswirkungen der COVID-19 Pandemie**

Zusammenhang der agilen Reife mit der Erreichung organisatorischer Ziele, beruflicher Zufriedenheit der Mitarbeitenden und Resilienz gegenüber Auswirkungen der Pandemie



Die Studienergebnisse zeigen einen relevanten und signifikanten Einfluss ganzheitlicher agiler Reife auf alle drei Aspekte, die Erreichung der mit Agilität verbundenen organisatorischen Ziele, die von den Mitarbeitenden angegebenen beruflichen Zufriedenheit die Resilienz gegenüber den Auswirkungen der COVID-19 Pandemie.

Um diesen Einfluss greifbar zu machen, wird nachfolgend dargestellt, wie sich die – anhand des Agilen Reifestufen-Scores gebildeten – drei Gruppen Non-Agile, Agile Starter und Agile Practitioner in der Erreichung der organisatorischen Ziele sowie der beruflichen Zufriedenheit der Mitarbeitenden unterscheiden.

⁶Berechnet mit dem Pearson Korrelationskoeffizient, Signifikanz von $p < .001$.

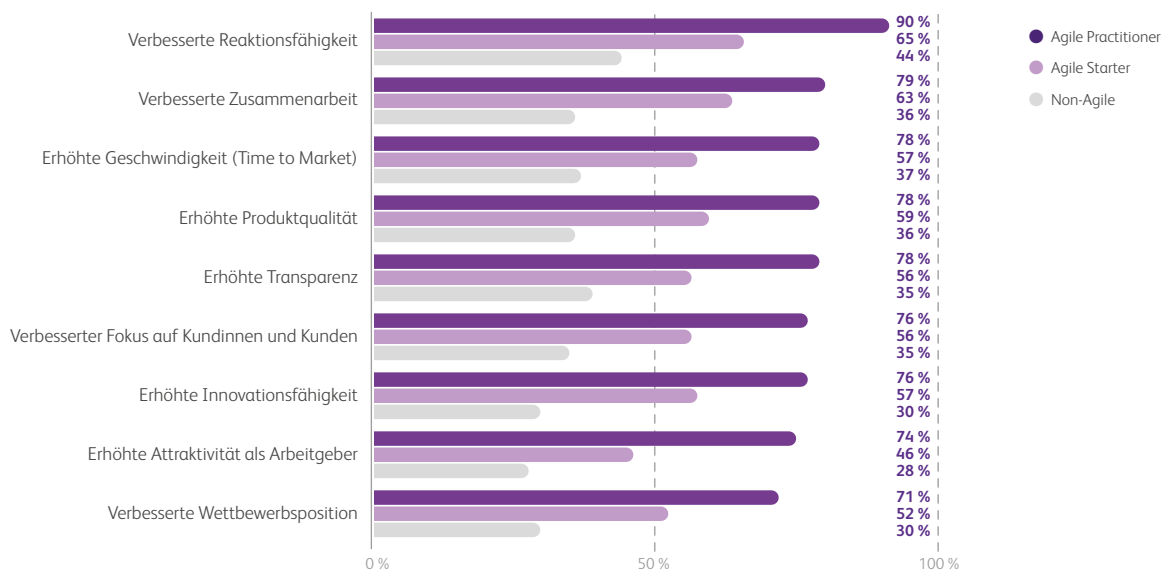
Verbesserungen auf Ebene der Organisation

Agile Practitioner erreichen an Agilität geknüpfte organisatorische Ziele bis zu 3x häufiger

Mit der Einführung von Agilität verknüpfen Organisationen bestimmte Ziele, auf die bereits auf Seite 7 eingegangen wurde. Die nachfolgende Grafik stellt dar, wie sehr die Erreichung dieser Ziele von der agilen Reifestufe abhängt. Organisationen in der Stufe

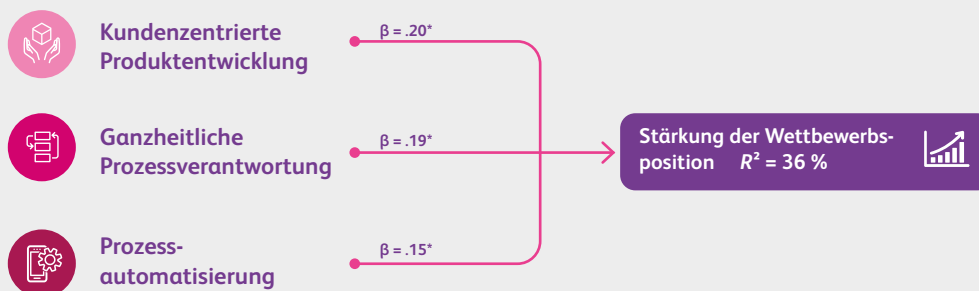
Non-Agile haben durchschnittlich die niedrigste, Organisationen in der Stufe Agile Practitioner haben durchschnittlich die höchste Zielerreichung. Die übergreifende, auf Seite 7 vorgestellte Unterreichung der gesetzten Ziele ist damit klar durch die agile Reifestufe begründet – umso höher der agile Reifegrad, desto höher die Zielerreichung.

Effekte der Agilen Transformation (geclustert nach agiler Reife)



Deep Dive: Welche agilen Aspekte haben den größten Einfluss auf eine verbesserte Wettbewerbsposition?

Über eine multiple Regressionsanalyse wurden die wesentlichsten Aspekte von Agilität und deren Einflussstärke auf die Erreichung des Ziels einer gestärkten Wettbewerbsposition ermittelt. Der größte Effekt auf die Wettbewerbsposition wird durch kundenzentrierte Produktentwicklung ($\beta = .20^*$), ganzheitliche Prozessverantwortung ($\beta = .19^*$) und die Automatisierung von Prozessen ($\beta = .15^*$) erreicht. Diese drei Aspekte agiler Reife erklären 36 Prozent der Varianz der Wettbewerbsposition und sollten im Rahmen der agilen Transformation von Organisationen besonders fokussiert werden.



Zusammenhang der kundenzentrierten Produktentwicklung, der ganzheitlichen Prozessverantwortung und der Prozessautomatisierung mit der Stärkung der Wettbewerbsposition

* $p < .01$, ** $p < .001$.

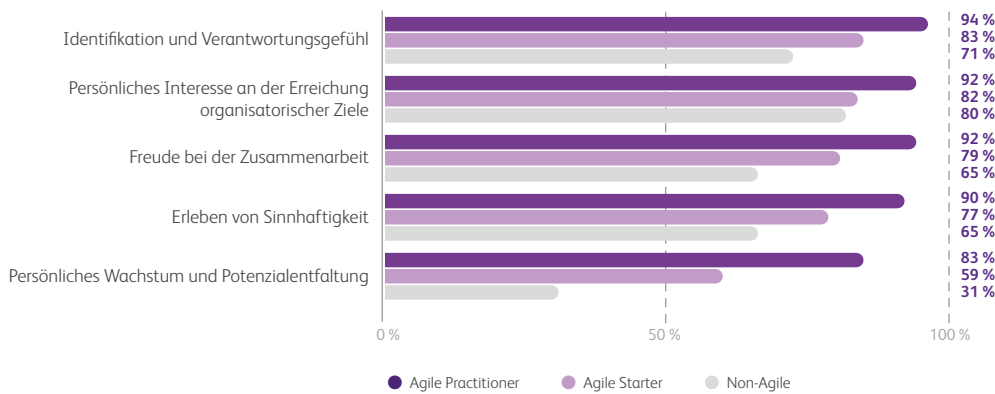
Verbesserungen auf Ebene der Mitarbeitenden

Ganzheitliche Agilität erhöht Identifikation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden

Auch auf individueller, persönlicher Ebene zeigt sich der Einfluss der Etablierung echter und ganzheitlicher Agilität. Verschiedene Aspekte des beruflichen Wohlbefindens werden von Befragten in

der Reifestufe Agile Practitioner deutlich häufiger erreicht als von Befragten in der Kategorie Non-Agile. Besonders deutliche Unterschiede zeigen sich hinsichtlich des wahrgenommenen Wachstums- und Entwicklungspotenzials der Befragten, Agile Practitioner berichten hier einen fast drei mal höheren Wert als Befragte in der Kategorie Non-Agile.

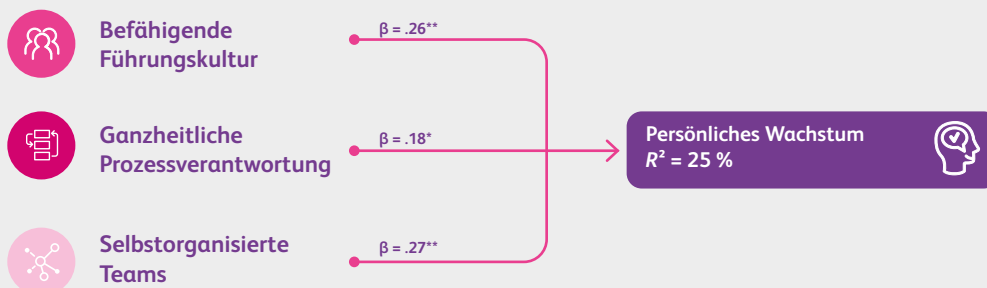
Anteil der Teilnehmenden, die verschiedene Aspekte des Wohlbefindens in Bezug auf ihre Arbeit als gegeben wahrnehmen (geclustert nach agiler Reife)



Deep Dive: Welche agilen Aspekte haben den größten Einfluss auf das von den Mitarbeitenden wahrgenommene Potenzial, persönlich zu wachsen?

Über eine multiple Regressionsanalyse wurden wesentlichsten Aspekte von Agilität und deren Einflussstärke auf das wahrgenommene persönliche Wachstum von Mitarbeitenden ermittelt.

Den größten Effekt auf das von Mitarbeitenden selbst wahrgenommene Potenzial, persönlich zu wachsen, hat der Grad an Selbstorganisation des jeweiligen Teams ($\beta = .27^*$), gefolgt von der gelebten agilen Führungskultur ($\beta = .26^*$). Außerdem spielt die Ganzheitlichkeit der Prozessverantwortung eine wesentliche Rolle ($\beta = .18^*$). Diese drei Merkmale agiler Reife erklären 25 Prozent der Varianz des wahrgenommenen Wachstumspotenzials.



Zusammenhang der befähigenden Führungskultur, der ganzheitlichen Prozessverantwortung und der selbstorganisierten Teams mit dem von den Mitarbeitenden wahrgenommenen Potenzial, persönlich zu wachsen

* $p < .01$, ** $p < .001$.

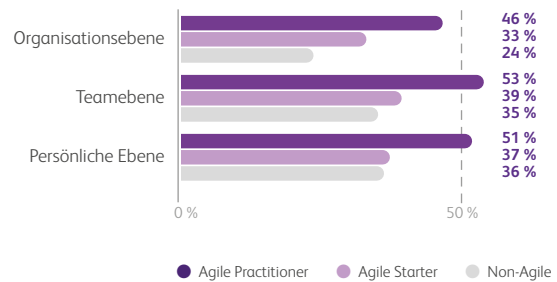
Agilität vs. COVID-19



Umso agiler die Organisation, desto resilienter ist sie in Krisenzeiten

Die COVID-19-Pandemie hat auch in 2021 weite Teile des privaten, aber auch des beruflichen Lebens beeinflusst. Im Rahmen dieser Studie wurde erhoben, wie gut die Befragten mit den Herausforderungen der Krise zurechtgekommen sind⁷. Dabei wurde zwischen der Organisationsebene, der Teamebene und der persönlichen Ebene unterschieden. Auch in diesem Zusammenhang bestätigt sich der Wert ganzheitlicher Agilität. Es zeigt sich auch hinsichtlich der Krisenresilienz, dass Organisationen, Teams sowie Individuen, die sich in ganzheitlich agilen Umgebungen befinden, besser mit den aus einer Krise wie der COVID-19 Pandemie resultierenden Herausforderungen zurecht kommen als jene, deren agile Reife vergleichsweise gering ist.

Anteil der Befragten, die mit den Herausforderungen der Pandemie auf organisatorischer-, team-, und persönlicher Ebene eher gut zurecht gekommen sind (geclustert nach agiler Reife)



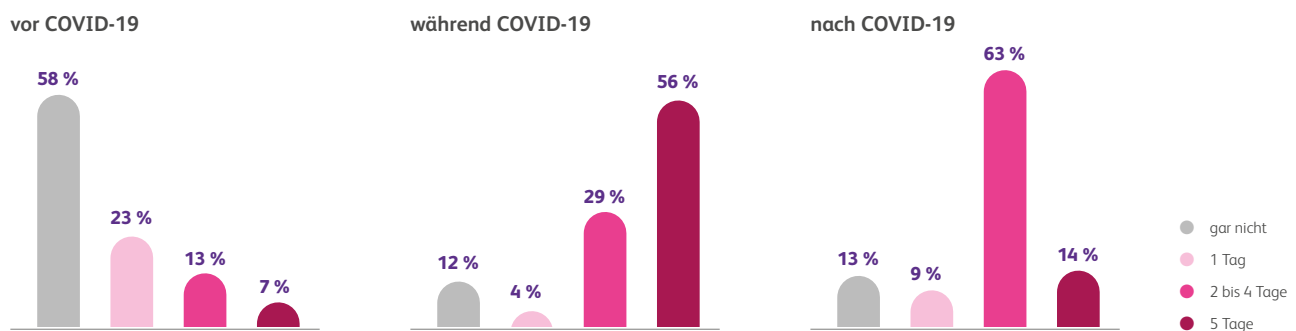
Krise hat die Sichtweise auf Remote Zusammenarbeit verändert

Veranlasst durch mehrere Lockdowns wechselten viele Organisationen zu verschiedenen Modellen der Remote- beziehungsweise Home-Office-Arbeit. Unter den Befragten haben 58 Prozent vor der Pandemie im Regelfall die vollständige Arbeitswoche im Büro und nur 7 Prozent im Regelfall alle fünf Tage remote beziehungsweise im Home-Office gearbeitet. Während der Pandemie wandelte sich das Bild vollständig. 56 Prozent der Befragten verbrachten die Arbeitswoche vollständig im Home-Office. Nur 16 Prozent verbrachten während der Pandemie keinen oder durchschnittlich nur einen Tag im Home-Office. Die Ergebnisse unserer Studie zeigen jedoch, dass keines dieser beiden Extreme den Wünschen

der Befragten entspricht. Nach der Pandemie wünschen sich 63 Prozent der Teilnehmenden, zwei bis vier Tage im Home-Office zu verbringen.

Während sich die Situation vor der Pandemie und die Wünsche für die Zeit nach der Pandemie über die agilen Reifestufen hinweg im Wesentlichen ähnlich darstellen, sind deutliche Unterschiede im Umgang mit Home Office/Remote-Arbeit während der Pandemie zwischen Non-Agile und Agile Practitioner zu erkennen. Unter den Teilnehmenden in der Reifestufe Non-Agile waren 56 Prozent alle fünf Tage im Home Office, unter den Agile Practitioners waren es 72 Prozent. Bei ähnlicher Ausgangs- und gewünschter Sollsituation lässt dies auf eine höhere Anpassungsfähigkeit bei gelebter Agilität schließen.

Anteil der Befragten, die angeben, vor, während und nach der Pandemie durchschnittlich gar keinen, einen, zwei bis vier oder fünf Tage im Home Office verbracht zu haben beziehungsweise verbringen zu wollen



⁷Die Befragung fand im Sommer 2021 statt.

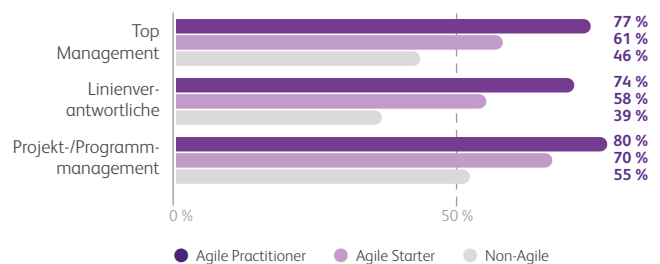
Treiber und Herausforderungen

Verhalten von Führungskräften korreliert mit Agile Reife

Im Rahmen der diesjährigen Studie wurde erhoben, ob verschiedene Führungsebenen von den Teilnehmenden als Treiber der agilen Transformation wahrgenommen werden. Diese Befunde wurden in der nachfolgenden Grafik mit der gemessenen agilen Reife in Verbindung gebracht:

Zunächst bestätigt sich die naheliegende Vermutung, dass ganzheitliche agile Transformation wesentlich erfolgreicher verlaufen, wenn Führungskräfte auf verschiedenen Ebenen diese aktiv unterstützen. Während diese Unterstützung, abhängig von der Führungsebene, für 74 Prozent bis 80 Prozent der Befragten in der Reifestufe Agile Practitioner gegeben ist, geben lediglich 39 Prozent bis 55 Prozent der teilnehmenden in der Reifestufe Non-Agile an, in der agilen Transformation von ihren Führungskräften unterstützt zu werden. Es fällt außerdem auf, dass der Grad an Unterstützung durch das Projekt- oder Programmmanagement tendenziell am höchsten ist

Anteil der Befragten, die angeben, dass die unterschiedlichen Führungsebenen die agile Transformation aktiv vorantreiben und unterstützen (geclustert nach agiler Reife)



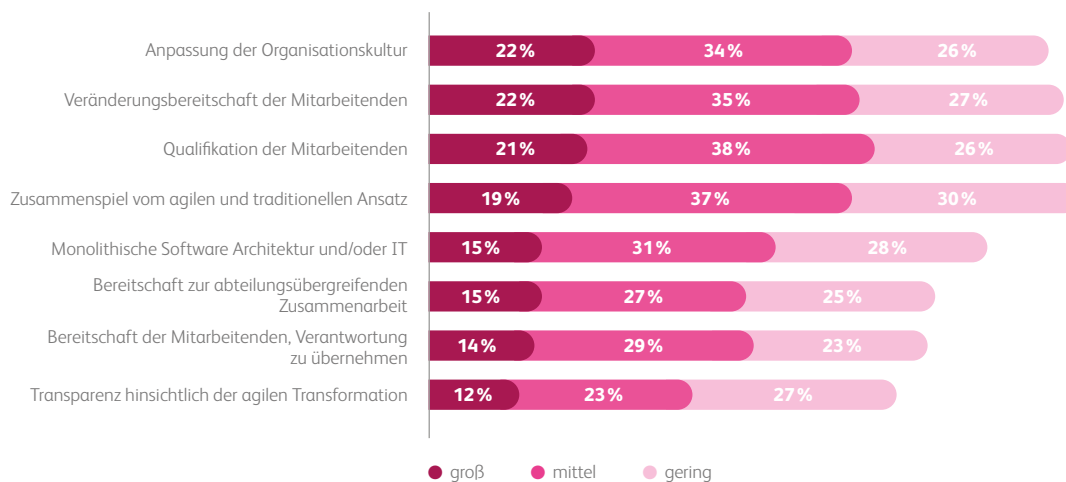
und der von Linienverantwortlichen tendenziell am geringsten ist. Dieser Unterschied ist unter den Teilnehmenden der Reifestufe Non-Agile am stärksten ausgeprägt.

Mitarbeitende nehmen vor allem Faktoren des Wandels als Herausforderung wahr

Über die gegebenenfalls fehlende Unterstützung des Managements hinaus wurde erhoben, inwiefern weitere Faktoren als Herausforderungen in der agilen Transformation empfunden werden. An dieser Stelle fällt auf, dass vor allem Faktoren die mit

dem kulturellen Wandel der Organisation sowie der Qualifikation von Mitarbeitenden zusammenhängen, von weit über 80 Prozent der Befragten als geringe bis große Herausforderung empfunden werden. Dieser Befund ist weitestgehend unabhängig von der agilen Reife der Befragten, jedoch werden die Herausforderung mit zunehmender Führungsverantwortung tendenziell als größer wahrgenommen.

Anteil der Befragten, die angeben, verschiedene Faktoren des Wandels zur agilen Organisation als geringe bis große Herausforderung wahrzunehmen



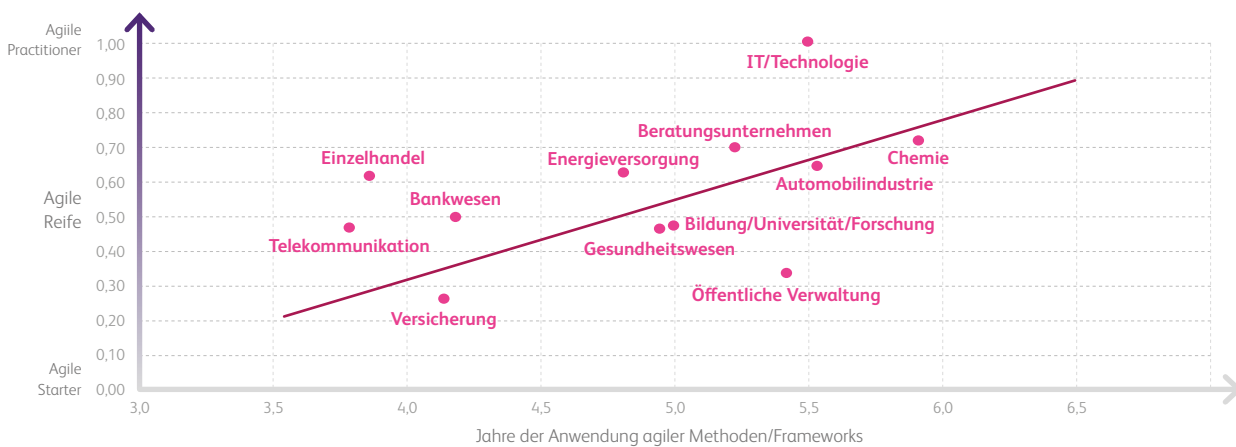
Agilität im Branchenvergleich

Effektivität und Stand der Transformation unterscheidet sich deutlich

Innerhalb aller Branchen sind die Organisationen entsprechend ihrer agilen Reife durchschnittlich als Agile Starter zu charakterisieren. Einzige Ausnahme bildet die IT/Technologiebranche,

deren Organisationen im Durchschnitt den Schritt zum Agile Practitioner bereits gemacht haben. Besonders großen Aufholbedarf haben indes die Versicherungsbranche und die öffentliche Verwaltung. Agile Methoden/Frameworks sind zwar bereits seit mehreren Jahren im Einsatz, die beiden Branchen weisen jedoch im Vergleich noch die geringste agile Reife auf.

Gegenüberstellung der durchschnittlichen Jahre der Anwendung agiler Methoden und der durchschnittlichen agilen Reife der Teilnehmenden (geclustert nach Branchen)



Je länger agile Methoden und Frameworks im Einsatz sind, desto höher ist auch die agile Reife ($r = .56, p < .005$). Es zeigen sich jedoch ebenso deutliche Unterschiede in der Effektivität der agilen Transformation. Mit durchschnittlich fast 5,5 Jahren sind agile Methoden in der öffentlichen Verwaltung bereits im Einsatz,

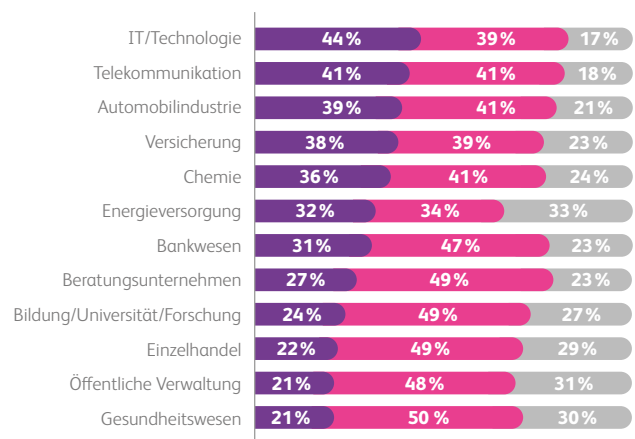
die agile Reife ist mit einem Wert von 0,33 hingegen vergleichsweise gering ausgeprägt. Effizienter findet die Transformation in der IT/Technologie mit einer durchschnittlichen Anwendung von 5,5 Jahren bei einer Reife von 1,0 (vgl. Agile Practitioner) statt.

Einsatz agiler vs. klassischer Modelle unterscheiden sich zwischen den Branchen deutlich

In allen Branchen erhalten agile Methoden und Frameworks Einzug in das Projektmanagement und die Produktentwicklung. Je nach Branche geben nur 17 Prozent bis 30 Prozent an, dass ausschließlich klassische Methoden im Einsatz sind.

Die Branchen unterscheiden sich insbesondere im Einsatz ausschließlich agiler Methoden. Während in der öffentlichen Verwaltung nur jede/r fünfte Mitarbeitende im Projektkontext ausschließlich agil arbeitet, betrifft dies in der Automobilindustrie, der Telekommunikation und der IT/Technologiebranche mittlerweile fast jede/n zweite/n.

Anteil der Befragten, die angeben, dass in der Produktentwicklung und in Projekten in ihrem Einflussbereich nur agile, nur klassische oder sowohl agile als auch klassische Methoden eingesetzt werden (Daten inkludieren Vorbefragung)



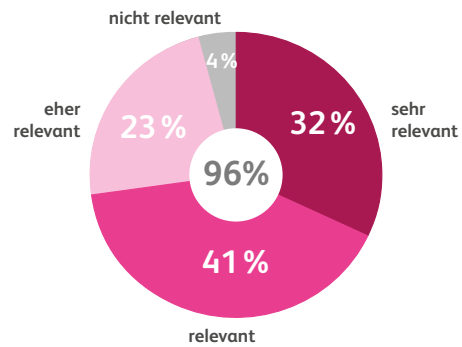
● nur agil ● sowohl agil als auch klassisch ● nur klassisch

Zukünftige Relevanz von Agilität

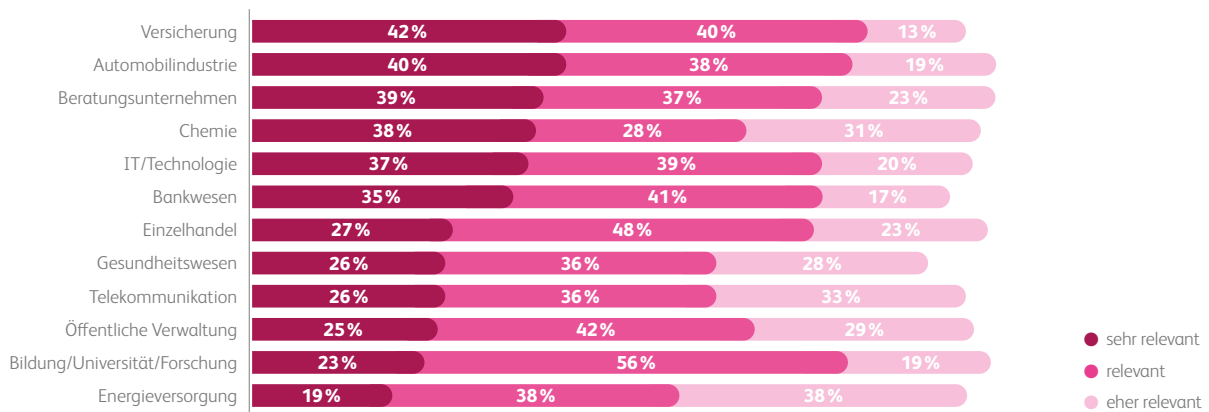
96 Prozent der Befragten sind der Meinung dass die Relevanz von Agilität in Zukunft steigen wird

Wie Eingangs bereits erwähnt stimmen 96 Prozent der Teilnehmern der Aussage zu, dass die generelle Relevanz von Agilität in Zukunft steigen wird. Mit Blick auf die Branchen zeigen sich Unterschiede in der Stärke der Zustimmung. Interessanter Weise ergeben sich an dieser Stelle keine grundsätzlichen Unterschiede entlang der ermittelten agilen Reifestufe der Befragten. Obwohl 28 Prozent der Teilnehmenden als Non-Agile zu klassifizieren sind und die an Agilität geknüpften Ziele klar verfehlen, sehen 91 Prozent von ihnen die Relevanz von Agilität in Zukunft steigen.

Zukünftige Relevanz von Agilität je Branche



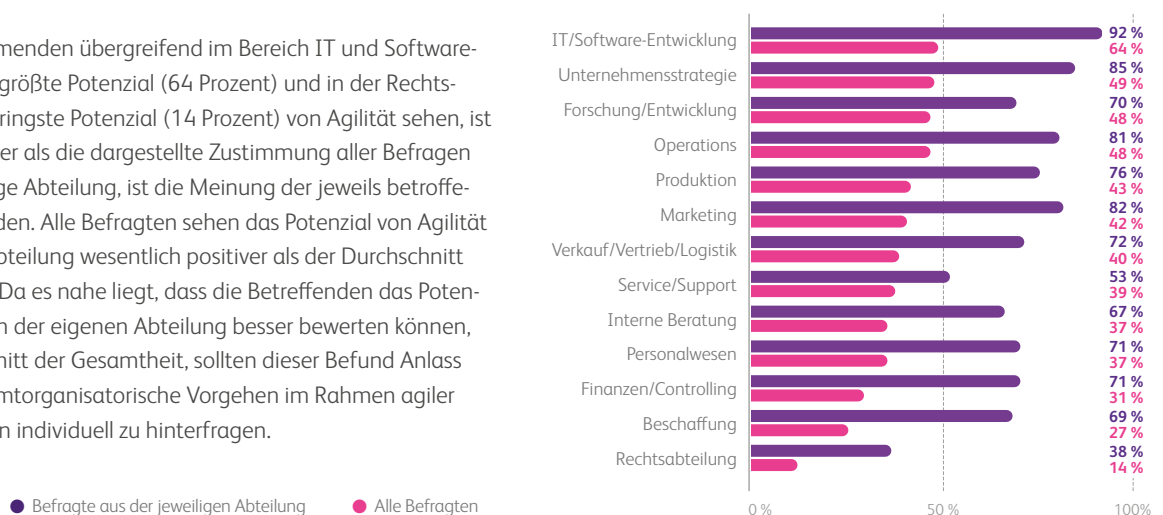
Zukünftige Relevanz von Agilität je Branche



Potenzial in der eigenen Abteilung wird wesentlich höher bewertet

Dass die Teilnehmenden übergreifend im Bereich IT und Softwareentwicklung das größte Potenzial (64 Prozent) und in der Rechtsabteilung das geringste Potenzial (14 Prozent) von Agilität sehen, ist trivial. Spannender als die dargestellte Zustimmung aller Befragten über eine jeweilige Abteilung, ist die Meinung der jeweils betroffenen Mitarbeitenden. Alle Befragten sehen das Potenzial von Agilität in der eigenen Abteilung wesentlich positiver als der Durchschnitt der Gesamtheit. Da es nahe liegt, dass die Betreffenden das Potenzial von Agilität in der eigenen Abteilung besser bewerten können, als der Durchschnitt der Gesamtheit, sollten dieser Befund Anlass geben, das gesamtorganisatorische Vorgehen im Rahmen agiler Transformationen individuell zu hinterfragen.

Anteil der Befragten, der angibt, dass der jeweilige Organisationsbereich von Agilität profitieren kann



Fazit und Empfehlungen für Organisationen

Agilität birgt große Potenziale. Der Nutzen agiler Arbeitsweisen wird von den Ergebnissen dieser Studie bestätigt. Die tatsächliche, über den reinen Einsatz agiler Methoden hinausgehende Agilität führt dazu, dass die an die Einführung agiler Methoden geknüpften Ziele erreicht werden. Die Ergebnisse sind über die dargestellten Länder, Branchen und Organisationsgrößen hinweg robust. Unsere Studie bestätigt den Trend hin zu Agilität, den wir bereits in den letzten Jahren feststellen konnten. Gleichzeitig bekräftigen die Daten, dass Agilität eine Antwort auf die Herausforderungen unserer Zeit sein kann: Ein immer schneller fortschreitender Wandel und eine immer volatiler werdende Arbeitswelt. Auch zeigen die Studienergebnisse, dass Agilität die Resilienz von Organisationen in Krisenzeiten stärkt.

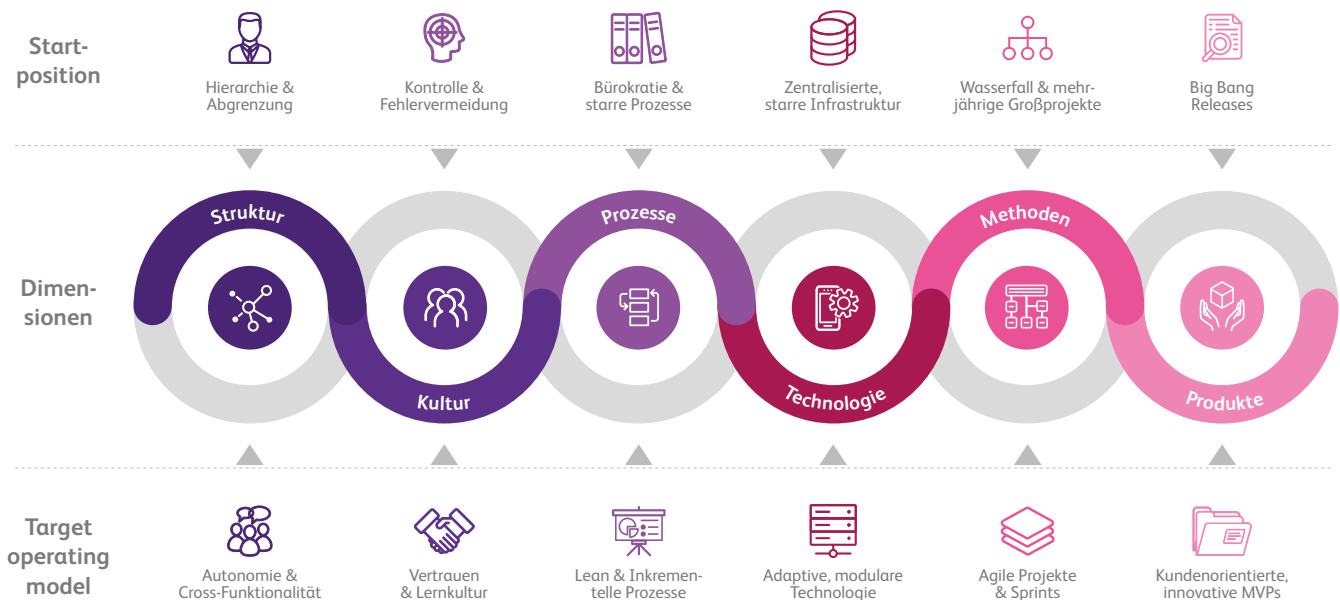
Die Studienergebnisse zeigen jedoch gleichzeitig, wie wesentlich die ganzheitliche, multidimensionale Betrachtung der zu transformierenden Organisation ist und dass es nicht ausreichend ist, nur Methoden und Frameworks einzuführen. Organisationen, die sich allein darauf konzentrieren, um vermeintlich schnelle Erfolge zu realisieren, bleiben teils weit hinter den gesetzten Zielen zurück.

„Die grösste Gefahr in turbulenten Zeiten sind nicht die Turbulenzen, sie besteht darin, mit der Logik von gestern zu handeln.“

Peter Drucker

Anhand der im Rahmen dieser Studie vorgestellten sechs Dimensionen von Agilität (siehe Schaubild) wurden Kennwerte zum Status der agilen Transformation für unterschiedliche Länder, Branchen, Organisationsgrößen und Organisationsabteilungen erhoben. Diese können von Organisationen genutzt werden, sich im Wettbewerb zu vergleichen, Verbesserungspotenziale aufzudecken und gezielt zu heben. Dazu bietet BearingPoint die organisationspezifische Durchführung des Agile Checks[®] an, welche auf der nachfolgenden Seite erläutert wird.

Dimensionen des Agile Checks[®] mit jeweiligem Start- und Zielbild



Messung Ihrer agilen Reife mit dem BearingPoint Agile Check[®]

Der BearingPoint Agile Check[®] misst die agile Reifestufe von Organisation ganzheitlich anhand von Schlüsselindikatoren unter Berücksichtigung der eingesetzten agilen Methoden und Frameworks. Die in dieser Studie vorgestellten Dimensionen bilden dafür die Grundlage. Der Agile Check[®] kann sowohl als Grundlage als auch zur Fortschrittsüberwachung agiler Transformationen im Rahmen von „Inspect & Adapt“-Schleifen genutzt werden.

Die Agilität einer Organisation kann auf drei Arten und aus verschiedenen Blickwinkeln untersucht werden, während die Messmethodik an die spezifischen Rahmenbedingungen und Einsatzzwecke des jeweiligen Systems angepasst wird. So kann der Agile Check[®] je nach Bedarf zur strategischen Standortbestimmung aus Führungsperspektive, in Form einer Befragung unter Beteiligung aller Mitarbeitenden sowie als Instrument zur kontinuierlichen Verbesserung auf Team-Ebene oder skaliertem Ebene eingesetzt werden.

Agile Check[®]

Bestimmen Sie die agile Reifestufe Ihrer Organisation aus einer 360° Perspektive angepasst an Ihre Bedarfe



- ⊕ Non-Agile
- ⊖ Agile Starter
- ⊗ Agile Practitioner
- ⊙ Agile Master

Führungsperspektive

Abstimmung von Führungskräften und Experten auf ein gemeinsames Verständnis von Agilität.

Agile Check[®] Reifestufen Report

Organisationsperspektive

Einbeziehung der gesamten Organisation durch eine organisationsweite Befragung

Agile Check[®] Organisations/Bereichsreport

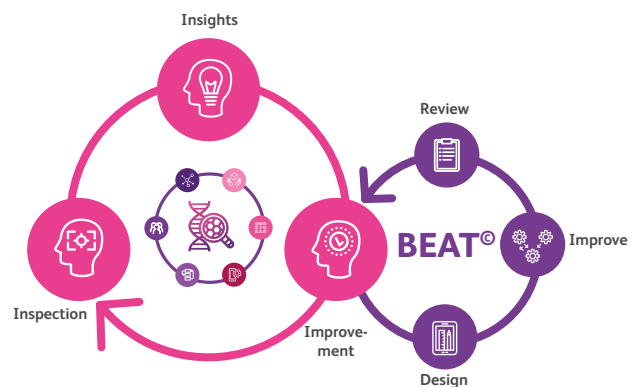
Teamperspektive

Integration in die Retrospektive und Unterstützung der Teams bei der kontinuierlichen Verbesserung

Agile Check[®] Team Report

Der Agile Check[®] wird gemeinsam mit unseren Kunden von erfahrenen agilen Coaches der BearingPoint Agile Advisory durchgeführt. Auf Basis der Ergebnisse können passgenaue Maßnahmen abgeleitet werden. BearingPoint bietet hierzu die Verwendung seiner BearingPoint Agile Toolbox (BEAT[®]) an, die nachfolgend vorgestellt wird.

Zyklen der agilen Transformation →

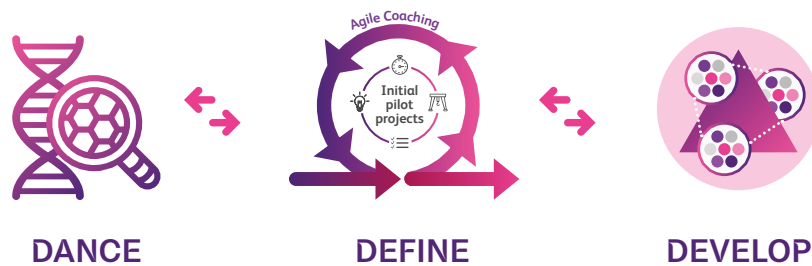


Agile Transformation mit unserem 3D[©] Modell und der BEAT[©]

Erhöhen Sie die agile Reifestufe Ihrer Organisation

Viele Potenziale der Agilität werden trotz mehrjähriger Anwendung agiler Methoden nicht in gewünschtem Maße gehoben. Dabei stellen die unterschiedlichen Dimensionen Struktur, Kultur, Prozesse, Technologie, Produkte sowie die Methoden Ihre Organisation vor unterschiedliche und nicht gleichermaßen stark ausgeprägte

Herausforderungen. Mittels des auf der vorherigen Seite vorgestellten Agile Checks[©] lassen sich wesentlichsten Verbesserungspotenziale einer Organisation im Detail ermitteln. Die BearingPoint Transformation Toolbox BEAT[©] bietet darauf aufbauend eine umfassende Auswahl an Maßnahmen, um die agile Reife über alle Dimensionen hinweg strukturiert zu erhöhen und laufend nachzuvollziehen.



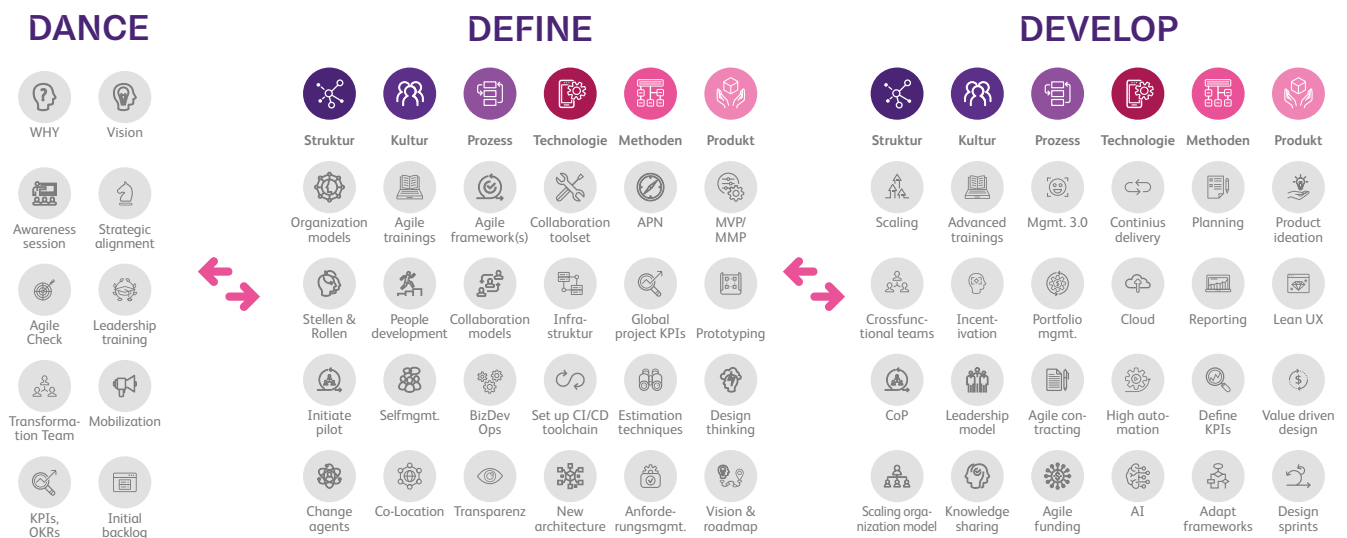
BearingPoint 3D[©] Phasen-Modell

Die agile Transformation wird schrittweise mittels des 3D[©] Ansatzes – Dance, Define, Develop – und der individuell adäquaten Auswahl an Tools aus der BEAT[©] mit Leben gefüllt. Zu Anfang gestalten wir gemeinsam mit unseren Kunden die Vision, Strategie und Metriken basierend auf dem Agile Check[©] („DANCE“). In ausgewählten Pilotteams werden die definierten Maßnahmen entlang der sechs Dimensionen etabliert und in der Praxis evaluiert. In kurzen Iterationen wird aus den Erfahrungen gelernt („DEFINE“).

Schritt für Schritt entsteht so eine optimierte Blaupause, die im jeweiligen Kontext funktioniert und als ganzheitliches und individualisiertes Transformationsmodell genutzt wird, das sukzessive in der Organisation ausgerollt werden kann („DEVELOP“).

Wie im Rahmen dieser Studie gezeigt werden konnte, ist vor allem der Wandel der Mitarbeitenden eine große Herausforderung in der agilen Transformation der meisten Organisationen. Als Beispiel eines Tools aus dem BEAT[©] wird im Folgenden die Agile Learning Journey vorgestellt.

Tools der BEAT[©]



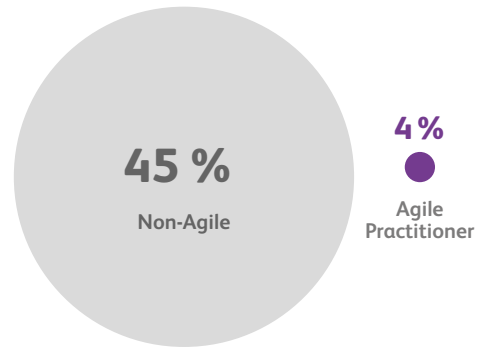
Aufbau agiler Werte & Mindset
 Coaching / Shadowing
 Agile Transform. MVP
 Agile Transformation Roadmap
 Advanced Coaching / Shadowing
 Verbreitung agiler Werte & Mindset

BEAT[®] Tool-Beispiel: The Agile Learning Journey[®]

Nehmen Sie Ihre Mitarbeitenden mit!

Eine der größten Herausforderungen der agilen Transformation ist die Qualifizierung und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden. Dass das Angebot agiler Lernmöglichkeiten und Karrierewege einen wesentlichen Einfluss auf die agile Reife hat, zeigen die Ergebnisse unserer Studie auf. Danach sind 45 Prozent der Mitarbeitenden von Organisationen, die anhand unserer Studie als Non-Agile klassifiziert wurden, unzufrieden mit den agilen Lernmöglichkeiten und Karrierewegen. Gleichzeitig sind 96 Prozent der Agile Practitioner zufrieden mit den jeweiligen Angeboten.

Unzufriedenheit mit agilen Lernmöglichkeiten und Karrierewegen

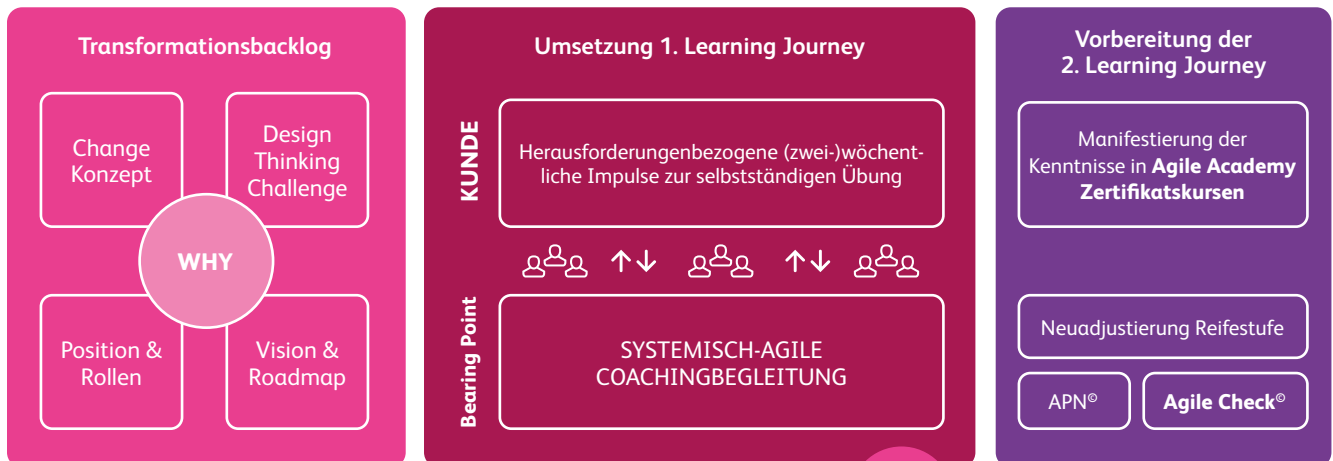


Unsere Agile Learning Journeys passen sich Ihren Bedarfen an

BearingPoint bietet aufbauend auf den Ergebnissen des individuellen Agile Check[®] auf Teamebene den Aufbau von Kundenspezifischen Learning Journeys an. Diese werden an die individuellen Bedarfe der Mitarbeitenden angepasst und über unterschiedliche, remote und on-site Formate vermittelt. Jede/r Teilnehmende erhält während der Durchführung wöchentliche

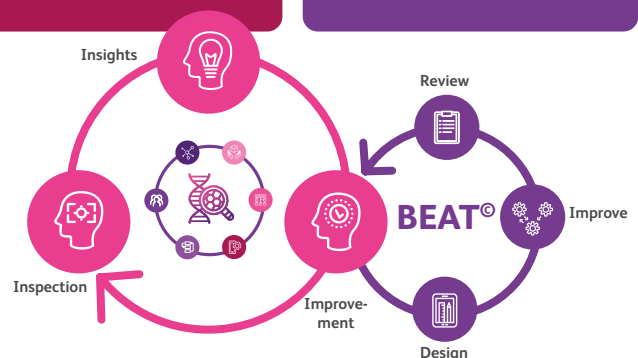
Impulse in Form von bspw. Videos, Quizzes, Texten, Podcasts oder Analysen. Das Gelernte wird durch unsere Agile Coaches vertieft und in den operativen Alltag integriert. Inhaltlich bestehen meist zwei Schwerpunkte: Zum einen die Stärkung der Motivation der Mitarbeitenden, den agilen Wandel aus intrinsischen Motiven zu vollziehen und zum anderen die methodische Qualifikation, die die Lernenden zielgerichtet auf ihre Rollen in agilen Teams vorbereitet. Hierzu stehen diverse Zertifizierungsprogramme und Train-the-Trainer-Formate bereit.

Exemplarische Agile Learning Journey



Die Coaches der BearingPoint Agile Advisory unterstützen Sie gern beim Aufbau und Betrieb ihrer individuellen Learning Journey. Aus einem breiten Netzwerk erfahrener Beraterinnen und Berater heraus bieten wir über 100 Zertifikatskurse an.

Zyklen der agilen Transformation →





BearingPoint-Services für die agile Transformation

Mastering Business Agility

Transformation in (skalierte) agile und adaptive Organisationen und Unterstützung von Organisationen auf dem Weg zu (mehr) Business Agilität

BearingPoint Agile Check®

Effizienz- und Effektivitätsanalyse und Bewertung bestehender Teams und ganzer Organisationen zur Bestimmung der agilen Reifestufe und zur Ermittlung von Verbesserungspotenzialen

Teamentwicklung und -coaching

Coaching von Einzelpersonen, Teams oder ganzen Organisationen, sich zu leistungsstarken und selbstorganisierten agilen Teams zu entwickeln

Agile Rollen temporär übernehmen

Während der operativen Umsetzung der agilen Transformation übernehmen wir gerne operative Rollen wie Scrum Master oder Product Owner

Trainings

Befähigung einzelner Teams und ganzer Organisationen zu agiler Arbeit mit Hilfe von Trainings wie Agile Essentials, SAFe, Product Owner, Scrum Master, Agile Leadership, Kanban, OKR

Agile Requirements Engineering

Unterstützung von Product Ownern und Business Analysten im Bereich Methodik

Agile Leadership

Unterstützung von Führungskräften bei der Entwicklung hin zu einer agilen Führungskraft

Agile Zielentwicklung

Mit Methoden wie OKRs werden Ziele entwickelt, die mit Agile und Lean Praktiken komplementär sind. Sie ermöglichen Teams und Managern sich auf die Lösung der wichtigsten Aufgaben zu fokussieren.

Agiles Portfolio-Management

Fokussierung auf strategische Ziele mit Hilfe von agilen Portfoliomanagement

Agile Fixpreis-Beratung

Unterstützung von Einkaufsprozessen zur Implementierung von Festpreisen in Unternehmen

Kontakt



Julia von Spreckelsen
Partner
julia.vonspreckelsen@bearingpoint.com



Andreas Mitter
Partner
andreas.mitter@bearingpoint.com



Claudio Stadelmann
Partner
claudio.stadelmann@bearingpoint.com

Autorenteam



Chrysoula Economidou
Senior Manager



Jan-Philip Becker
Senior Consultant



Michael Ollmann
Senior Consultant



Svea Horstmann
Business Consultant



Hannah Krummeck
Business Analyst



Celine Hartmann
Business Analyst

Wir bedanken uns außerdem bei Helen Becker, Christian Biegler, Julian Drichelt, Flemming Kohn, Iraklis Kyparissopoulos, Sascha Parastandeh-Chehr, Thorsten Schillo, Amber Sukhera, Maja Thiessen und Katrin Witkowski.

© 2022 BearingPoint GmbH, Frankfurt/Main. Alle Rechte vorbehalten. Gedruckt in der EU. Der Inhalt dieses Dokuments unterliegt dem Urheberrecht. Veränderungen, Kürzungen, Erweiterungen und Ergänzungen, jede Veröffentlichung, Übersetzung oder gewerbliche Nutzung zu Schulungszwecken durch Dritte bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung durch BearingPoint GmbH, Frankfurt/Main. Jede Vervielfältigung ist zum persönlichen Gebrauch gestattet und nur unter der Bedingung, dass dieser Urheberrechtsvermerk beim Vervielfältigen auf dem Dokument selbst erhalten bleibt. Photo credits: Adobe Stock, www.stock.adobe.com. BEDE22_1380_DE.

Über BearingPoint

BearingPoint ist eine unabhängige Management- und Technologieberatung mit europäischen Wurzeln und globaler Reichweite. Das Unternehmen agiert in drei Geschäftsbereichen: Der erste Bereich umfasst das klassische Beratungsgeschäft, dessen Dienstleistungsportfolio People & Strategy, Customer & Growth, Finance & Risk, Operations und Technology umfasst. Im Bereich Business Services bietet BearingPoint Kunden IP-basierte Managed Services über SaaS hinaus. Im dritten Bereich stellt BearingPoint Software-Lösungen für eine erfolgreiche digitale Transformation sowie zur Erfüllung regulatorischer Anforderungen bereit und entwickelt gemeinsam mit Kunden und Partnern neue, innovative Geschäftsmodelle. Zu BearingPoints Kunden gehören viele der weltweit führenden Unternehmen und Organisationen. Das globale Netzwerk von BearingPoint mit mehr als 10.000 Mitarbeitern unterstützt Kunden in über 75 Ländern und engagiert sich gemeinsam mit ihnen für einen messbaren und langfristigen Geschäftserfolg.

Für weitere Informationen: agile.bearingpoint.com