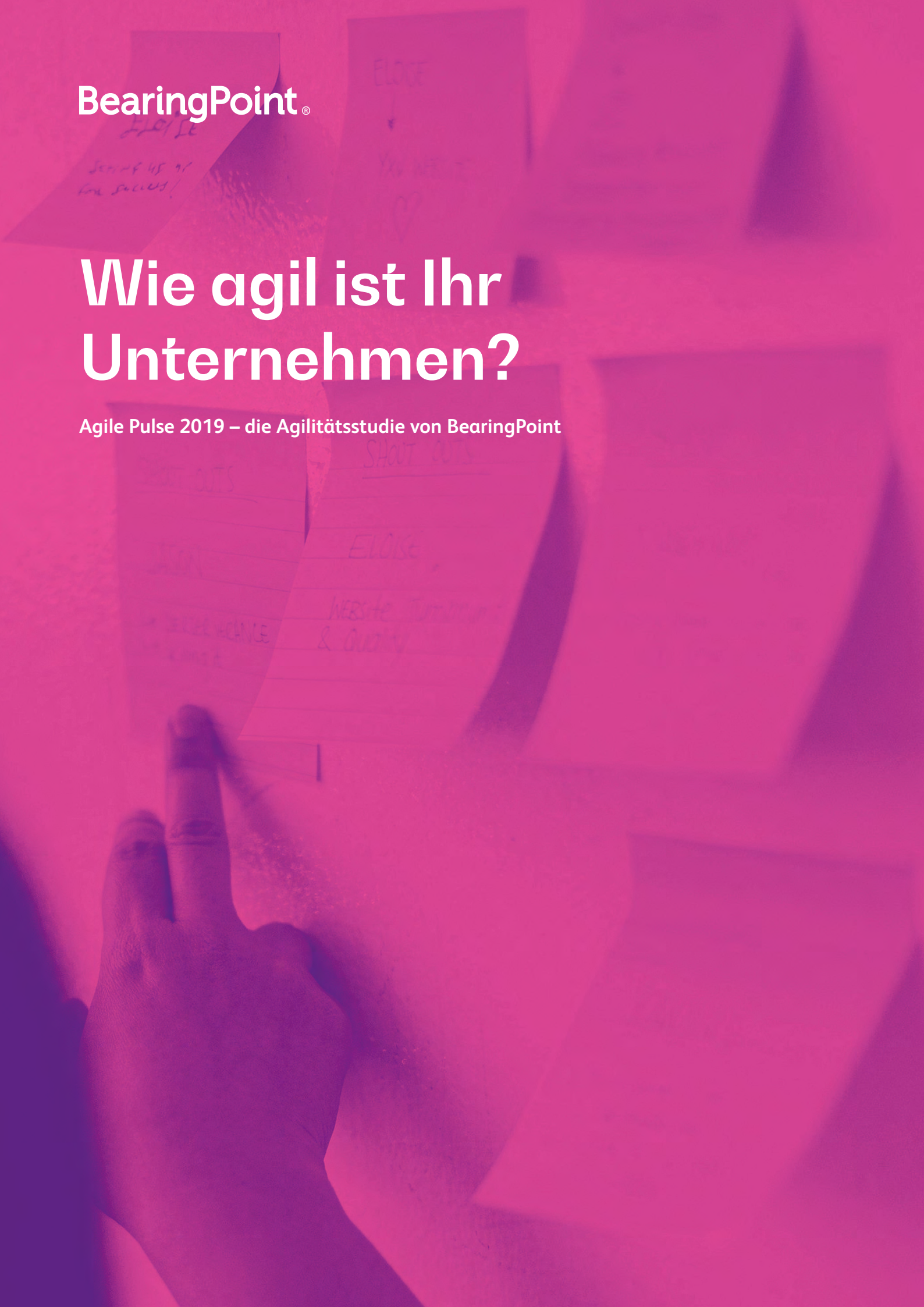


BearingPoint®

# Wie agil ist Ihr Unternehmen?

Agile Pulse 2019 – die Agilitätsstudie von BearingPoint



## **Inhalt**

Vorwort .....	3
Management Summary .....	4
Teilnehmerstruktur .....	5
Erfahrung mit Agilität in Unternehmen .....	7
Agile Transformation .....	11
Reifegrad des Unternehmens .....	16
Agilität Quo vadis? .....	23
BearingPoint Agile Advisory .....	25

# Wie agil ist Ihr Unternehmen?

## Agile Pulse 2019 – die Agilitätsstudie von BearingPoint

### Vorwort

„Die Welt wird sich nie wieder so langsam drehen, wie aktuell und daher führt für Unternehmen kein Weg an mehr Agilität vorbei“ sagte Ralf Mittermayr, CEO Saubermacher Dienstleistungs AG, während unseres Interviews, welches wir im Zuge unserer Agile-Pulse-Studie mit Führungskräften verschiedener Organisationen aus Österreich und Deutschland geführt haben. Der Trend zu mehr Agilität ist bei vielen Unternehmen in den letzten Jahren stark wahrnehmbar und viele haben bereits Erfahrungen mit agilen Methoden gesammelt.

**„Um sich am Markt zu behaupten, müssen Unternehmen agil sein. Das bringt ein völlig neues Organisations- und Arbeitskonzept mit sich.“**

**Nadine Zasadzin, Center of Expertise Lead Way of Working bei der ING-DiBa AG**

BearingPoint unterstützt seit Jahren Unternehmen auf ihrer agilen Reise und wir haben in unseren Transformations- und Coaching-Projekten viele gesehen, die nach außen hin Agilität sehr stark propagieren. Ein Blick nach innen hat jedoch gezeigt, dass diese Organisationen noch an vielen traditionellen Arbeits- und Denkweisen hängen.

Agile Grüße,



Julia von Spreckelsen, Partner  
Head of Agile Advisory Deutschland

Genau diesem Thema wollten wir auf den Grund gehen und haben uns im Jahr 2019 entschlossen, mit unserem Agile Pulse eine Studie aufzusetzen. Sie soll einen Einblick in den agilen Kulturwandel der Unternehmen geben und aufzeigen, wie weit sich der agile Gedanke bereits manifestiert hat.

Der Agile Pulse ist eine Kombination aus einer Online-Studie, an der sich 258 Personen beteiligt haben, sowie einer Interviewserie mit Führungskräften unterschiedlicher Branchen.

Der Schwerpunkt der Studie lag auf dem agilen Reifegrad der Unternehmen und dem Stellenwert der Agilität in der Zukunft. Aufschlussreiche Erkenntnisse konnten wir unter anderem bei der Gegenüberstellung der Ansichten von Mitarbeitern und Führungskräften sowie bei Unterschieden abhängig von der Unternehmensgröße und der Organisationsstruktur ableiten.

Sie finden Ihr Unternehmen in den Ergebnissen wieder? Gerne analysieren wir mit Hilfe unseres Agile Check den Status Quo des agilen Reifegrads Ihres Unternehmens und decken gemeinsam Verbesserungspotentiale auf, um Ihr Unternehmen für die agile Zukunft zu wappnen.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen der Studie und freuen uns auf Ihr Feedback!



Andreas Mitter, Senior Manager  
Head of Agile Advisory Österreich



# Management Summary

## → Grundsätzlich große Verbreitung von agilen Methoden in Unternehmen

Mehr als 90 % der Befragten gaben an, dass agile Methoden im Unternehmen bzw. in ihren Teams angewendet werden. Mehr als 50% der Befragten haben jedoch maximal drei Jahre Erfahrung, wobei kleine- und mittlere Unternehmen (KMUs) im Durchschnitt längere Erfahrung mit agilen Methoden haben als große Unternehmen.

## → Beschränkung meist auf Teamebene und IT/Softwareentwicklung

Bei mehr als der Hälfte der Unternehmen werden agile Methoden nur in ausgewählten Projekten eingesetzt und vielfach klassische Projektmanagement-Methoden parallel dazu verwendet. Dabei werden agile Methoden vorrangig im IT-Bereich (87 %) und auf Teamebene (95%) eingesetzt. Ein teamübergreifender Einsatz (58 %) und Einsatz auf strategischer Ebene (40 %) folgt mit größerem Abstand.

## → Dominanz von klassischen Organisationsmodellen

Nahezu 80 % der Befragten verwenden klassische Hierarchie-/ Organisationsformen (36 %) sowie Matrixorganisationsformen (45 %). Netzwerkartige Organisationsstrukturen sind erst bei 19 % aller befragten Unternehmen im Einsatz, wobei diese in kleinen Unternehmen (bis maximal 250 Mitarbeiter) deutlich stärker verbreitet sind (40 %) als in sehr großen Unternehmen mit über 5000 Mitarbeitern (6 %).

## → Top-Gründe: Mehr Flexibilität und Geschwindigkeit

Als Top Gründe für die Einführung von agilen Methoden werden erhöhte Flexibilität (82 %) sowie Erhöhung der Geschwindigkeit (68 %) genannt. Optimierte Flexibilität ist mit 49 % auch führend bei jenen KPIs, die sich laut Befragten am meisten verbessert haben, gefolgt von erhöhter Transparenz (46 %).

## → KPIs mit Jahren an Erfahrung – langer Atem zählt sich aus

Eine Gegenüberstellung der Anzahl verbesserter KPIs mit Jahren an Erfahrung in agilen Methoden zeigt, je länger Unternehmen mit agilen Methoden arbeiten, desto höher ist der Benefit.

## → Kultur ist die größte Hürde der Transformation

Als größte Herausforderungen bei der agilen Transformation nannten die Befragten die Unternehmenskultur (69 %), das Zusammenspiel zwischen agilen und traditionellen Vorhaben (55 %) sowie die bereichsübergreifende Zusammenarbeit (52 %).

## → Agiler Reifegrad bewegt sich auf mittlerem Niveau

Agile Werte wie Kundenzentrierung, Fehlerkultur, zyklische Überprüfung der Ziele sowie Selbstorganisation sind vielfach noch schwach ausgeprägt. Dies weist darauf hin, dass Unternehmen in der Zukunft noch einige Änderungen vornehmen müssen, um von einer agilen Organisation zu sprechen. Ein deutlicher Zusammenhang zeigt sich zwischen Reifegrad und Organisationsform. Unternehmen mit netzwerkartigen Organisationsformen weisen in allen Fragestellungen höhere Reifegrade aus.

## → Tendenz zu lateralem Leadership

Es zeigt sich durchaus ein Trend zu mehr Vertrauen und Verantwortungsübergabe an die Mitarbeiter, wobei Führungskräfte diesen Trend noch stärker sehen als Mitarbeiter. Dennoch werden Entscheidungen zumeist nach wie vor in der Führungsebene getroffen.

## → Führungskräfte schätzen Flexibilität ihres Unternehmens höher ein

Im Mittel sehen Führungskräfte ihr Unternehmen auf einer Skala von 1 (gar nicht flexibel) bis 5 (extrem flexibel) bei einem Wert von 3,3 – während Mitarbeiter die Flexibilität mit 2,8 einschätzen.

## → Agilität birgt Potential für die Zukunft

Es herrscht eine große Zustimmung unter den Befragten, dass Agilität auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen wird und über zwei Drittel der Befragten sind der Ansicht, dass die Relevanz noch zunehmen wird. Je länger Unternehmen auf agile Methoden setzen, desto höher steigt dieser Wert.

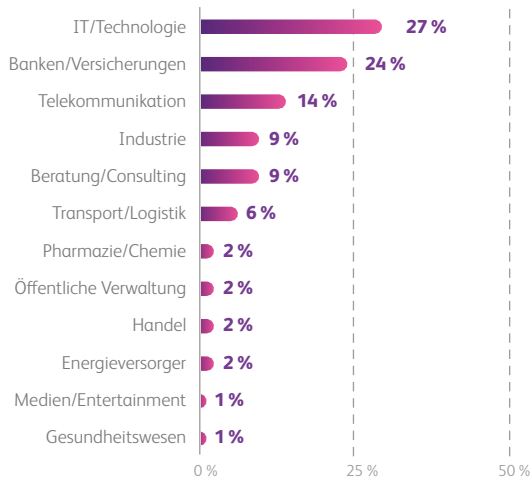
## → Größtes zukünftiges Potential für die Bereiche Produktion, Logistik und Einkauf

Dem Bereich Produktion & Logistik (55%), gefolgt von Einkauf (52 %) sowie Recht (33 %), wird das größte Potential für den vermehrten Einsatz von agilen Methoden zugesprochen.

# Teilnehmerstruktur

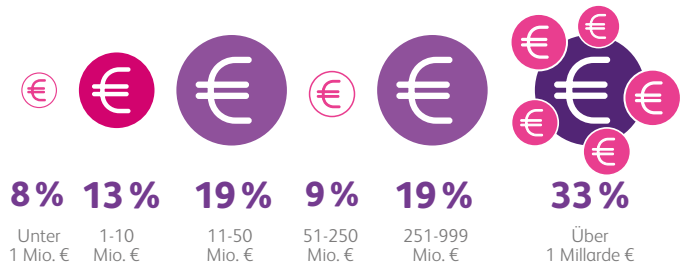
## Branchenschwerpunkt der Teilnehmer

Ein großer Teil der Teilnehmer arbeitet in der IT/Technologiebranche, gefolgt vom Banken- und dem Telekommunikationssektor.



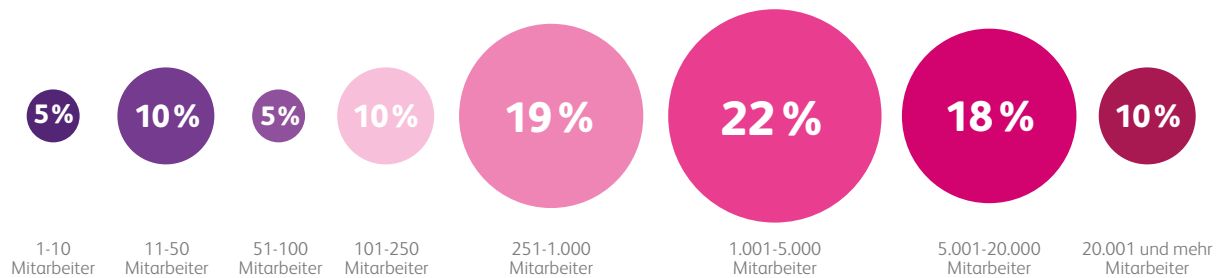
## Jahresumsatz der Unternehmen

Etwa die Hälfte aller Befragten arbeiten in Unternehmen mit mind. 250 Millionen Euro Umsatz, knapp über 20 % in Unternehmen mit maximal 10 Millionen Euro Umsatz und 28 % in Unternehmen mit einer Umsatzgröße zwischen 11 und 250 Millionen Euro.



## Größe des Unternehmens/Anzahl Mitarbeiter

Mehr als ein Fünftel der Befragten gibt an, in einem Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl von 1.001-5.000 Mitarbeitern zu arbeiten. Zu fast gleicher Verteilung sind Unternehmen mit 251-1.000 Mitarbeitern sowie 5.001-20.000 Mitarbeitern vertreten, 10 % der Befragten sind von Unternehmen mit über 20.000 Mitarbeitern. Knapp 1/3 aller Befragten arbeitet in kleineren Unternehmen mit maximal 250 Mitarbeitern.



# Umfrageergebnisse

# Erfahrung mit Agilität in Unternehmen

## Der Einsatz von agilen Methoden im Unternehmen wird zum Standard

Agile Methoden sind bei den Befragten de facto Standard.

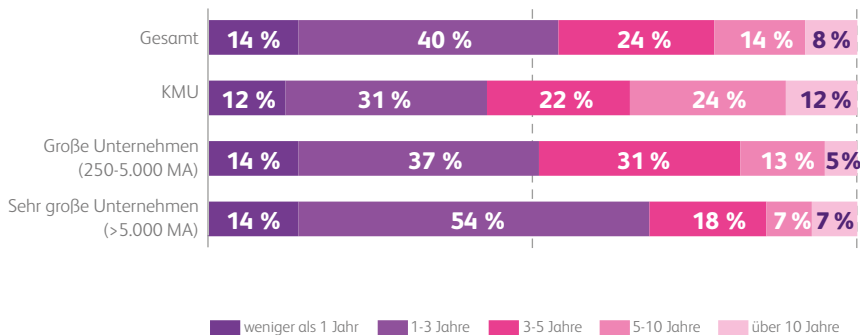
### Nutzen Sie in Ihrem Unternehmen und in Ihrem Team bereits agile Methoden?



## Große Unternehmen stehen am Anfang der agilen Reise

Knapp 40 % der Befragten geben an, zumindest über 1-3 Jahre Erfahrung mit agilen Methoden zu verfügen. Außerdem scheinen sich agile Methoden mehr und mehr in den Unternehmen zu etablieren, da nahezu die Hälfte der Befragten bereits über drei Jahre Erfahrung hierbei angibt. Sehr große Unternehmen stehen noch eher am Beginn ihrer agilen Reise, während die Erfahrung bei KMU, insbesondere im IT Sektor, schon wesentlich größer ist.

### Seit wie vielen Jahren setzen Sie in Ihrem Team/Ihrer Abteilung/Ihrem Unternehmen bereits agile Methoden ein?



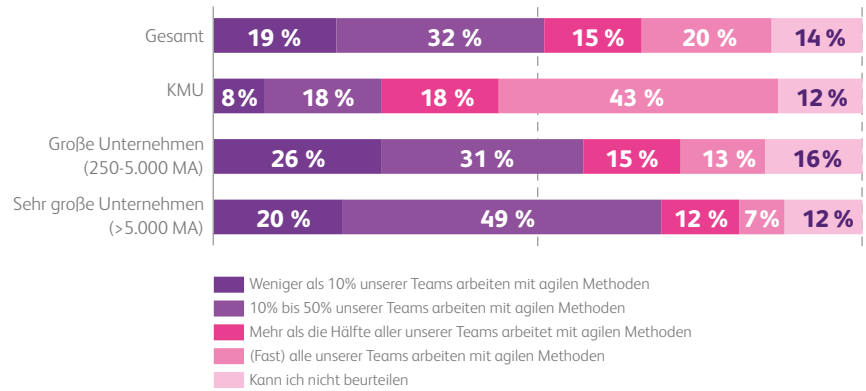
**Agilität ist für mich gleichzusetzen mit Anpassungsfähigkeit, um als Unternehmen fähig zu sein, auf ändernde Umgebungen entsprechend schnell reagieren zu können.**

**Klaus Glatz**  
CDO Andritz AG

## Der Durchdringungsgrad von agilen Methoden ist bei KMUs höher

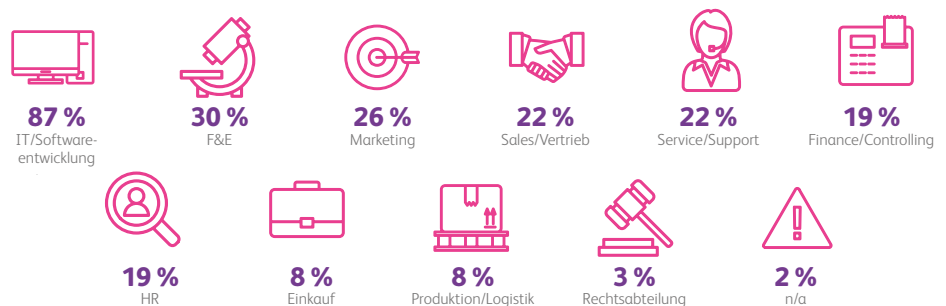
Dennoch werden bei mehr als der Hälfte der Unternehmen agile Methoden nur in einer gewissen Anzahl an Projektumsetzungen und Bereichen verwendet. Vielfach werden klassische Projektmanagement-Methoden parallel zu agilen Methoden eingesetzt. Die Auswertung zeigt auch, dass bei KMUs die Verbreitung von agilen Teams wesentlich größer ist als bei großen und sehr großen Unternehmen. Dieses Bild bestätigt unseren Eindruck, dass viele Kunden erste wichtige Schritte hin zu mehr Agilität gegangen sind und sich teils bewusst für hybride Ansätze entscheiden, oft jedoch langfristig eine komplette Transformation anstreben. Hier unterstützen wir häufig, wenn es um den Einsatz von Skalierungs-Frameworks geht, über die stark abhängige agile Teams synchronisiert werden.

### Wie viele Teams/Abteilungen in Ihrem Unternehmen setzen auf agile Methoden?

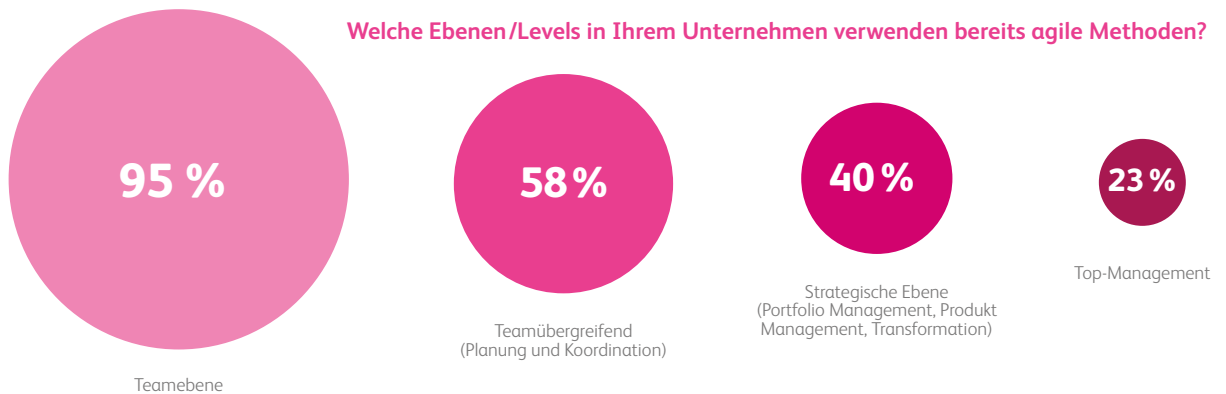


Der überwiegende Anteil der befragten Personen gibt an, dass agile Methoden vorrangig in der IT/Softwareentwicklung und auf Teamebene eingesetzt werden. Business Agilität über das gesamte Unternehmen inklusive dem Top Management ist noch selten vorhanden.

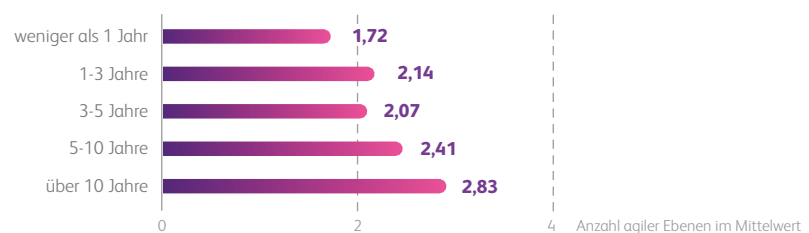
### In welchen Bereichen in Ihrem Unternehmen werden agile Methoden eingesetzt?



### Welche Ebenen/Levels in Ihrem Unternehmen verwenden bereits agile Methoden?



Zusätzlich ist der Trend erkennbar, dass agile Methoden auf mehreren und unterschiedlichen Ebenen eingesetzt werden, je länger ein Unternehmen mit agilen Methoden arbeitet. Wir unterstützen unsere Kunden dabei, die Prinzipien von Rahmenwerken wie Scrum auch auf Software-ferne Bereiche zu übertragen, in denen es um komplexe Herausforderungen geht. Diese können somit inkrementell und iterativ in einem empirischen Vorgehen in Angriff genommen werden.

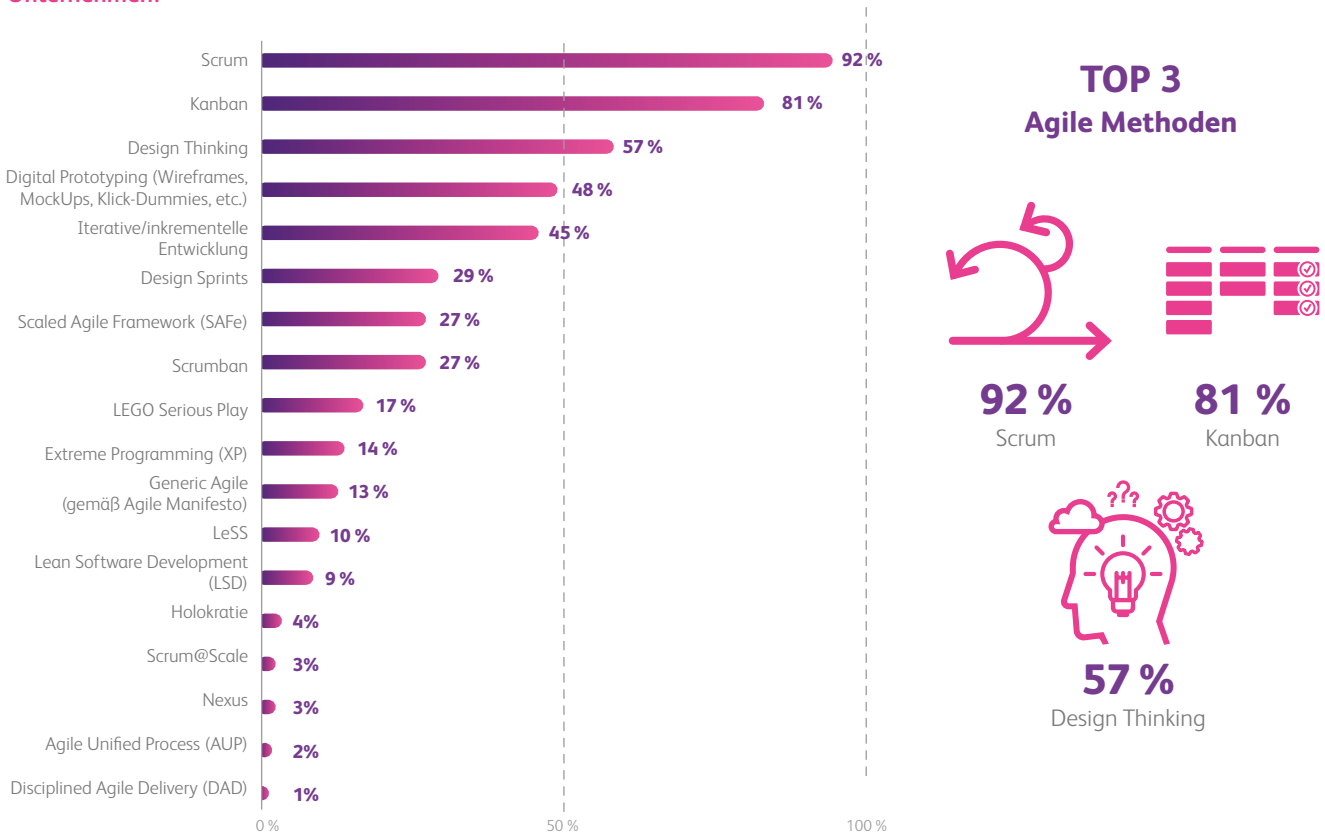




## Scrum und Kanban dominieren die eingesetzten Frameworks und Methodiken

Scrum und Kanban spielen bei den meisten Unternehmen eine wesentliche Rolle. Auffallend ist, dass bereits viele Unternehmen mit Innovationsmethoden wie Design Thinking (57 %), Design Sprints (29 %) und Lego Serious Play (17 %) Erfahrungen gesammelt haben. Bei Skalierungsframeworks wird SAFe mit 27 % am häufigsten eingesetzt, gefolgt von LeSS (10 %).

### Welche agilen Methoden/Frameworks/Praktiken nutzen Sie bereits in Ihrem Unternehmen?



Ein agiles Vorgehen in Projekten ist ein probates Mittel, um komplexe Aufgabenstellungen strukturiert darzustellen und zu lösen. Dabei ist es meiner Einschätzung nicht zwingend nötig eine Methode wie bspw. Scrum sklavisch zu befolgen. Vielmehr kommt es darauf an, die agilen Instrumente so auszuwählen, dass sie einen direkten Mehrwert für alle Beteiligten darstellen. Bspw. kann so aus einem Daily ein Weekly werden.

Frank Felde, Referent für Infrastruktur- & Applikationsmanagement, Die Autobahn GmbH des Bundes

**Organisationen werden in Zukunft ganz anders aussehen wie heute, wir werden klassische Bereiche wie Marketing und IT nicht mehr finden – weil sie wirklich, wirklich integriert arbeiten.**

*Dr. Alfred Mahringer  
Director Corporate Portfolio- & Project-  
management, A1 Telekom Austria AG*

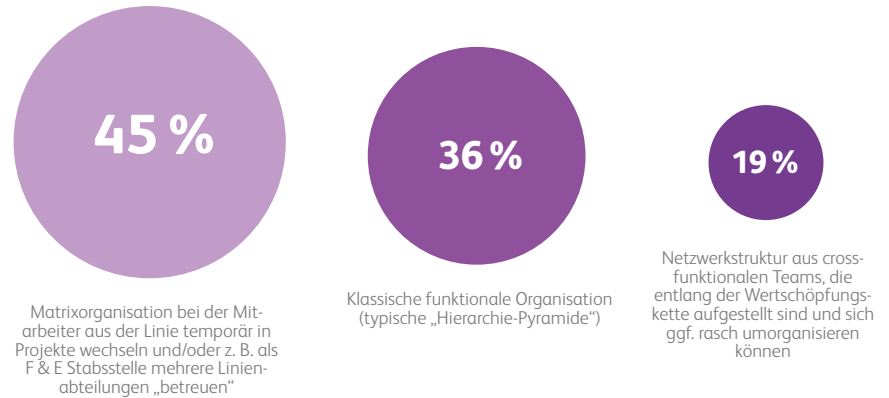
**Agiles Handeln beginnt im Kopf und auch die Bereitschaft, die Prozesse und Strukturen verändern zu wollen. Kurzfristige Erfolge lassen sich durch Agilität allein nicht erzielen. Es muss der Wille vorhanden sein, auch prozessual zu denken und intensiv über die neuen Methoden zu sprechen. Erst dann kann langfristig agiler gehandelt und gesteuert werden.**

*Dr. Reinhardt Stuhr  
Vorstand Zentrale Dienste, Landes-  
betrieb Straßenwesen Brandenburg*

### **Klassische Organisationsmodelle sind noch dominant**

Die klassischen bzw. Matrix-artigen Organisationsformen lassen sich bei 80 % aller Befragten finden. Netzwerk-artige Organisationsformen sind bei 20 % aller Befragten im Einsatz, wobei insbesondere Klein- und Mittelunternehmen hier mit 43 % einen deutlich höheren Wert aufweisen als sehr große Unternehmen mit nur 6 %.

### **Welche Form der Organisationsstruktur beschreibt am ehesten die vorhandenen Strukturen in Ihrem Unternehmen?**



### **Zusammenfassung**

Agile Arbeitsformen sind in Österreich und Deutschland grundsätzlich bereits stärker verbreitet und die befragten Unternehmen haben den Mehrwert dieser neuen Arbeitsformen erkannt. Sehr oft beschränkt sich die Verwendung von Agilen Methoden jedoch auf die Teamebene und ist stark IT konzentriert.

Wir bei BearingPoint sind davon überzeugt, dass viele Unternehmen das volle Potential von Agilität noch nicht vollständig ausnutzen.

Eine Veränderung zu mehr Agilität geht meist mit einer größeren Unternehmenstransformation einher. Dabei ist es für viele Unternehmen sehr hilfreich, grundsätzlich zu definieren, warum und wieviel Agilität im Unternehmen Einzug halten soll und die hieraus folgenden Veränderungen erfolgreich umzusetzen. BearingPoint unterstützt Unternehmen gerne auf ihrem Weg z.B. mit Hilfe der Entwicklung einer Transformations-Vision, bei dem Aufbau eines Transformationsteams und eines Transformationsbacklogs, mit unseren Agile Coaches und dazu begleitenden Change Management Maßnahmen.

**In der KfW begreifen wir die Veränderung zu mehr Agilität selbst als eine agile Reise: wir kennen weder das genaue Ziel noch den Weg dorthin, aber wir haben eine gemeinsame Richtung und wissen, welche Schritte unsere nächste Etappe bilden. Fühlt sich für uns richtig an.**

*Stefan Dreyer, Product Owner des Transition Team Scrum bei der KfW*

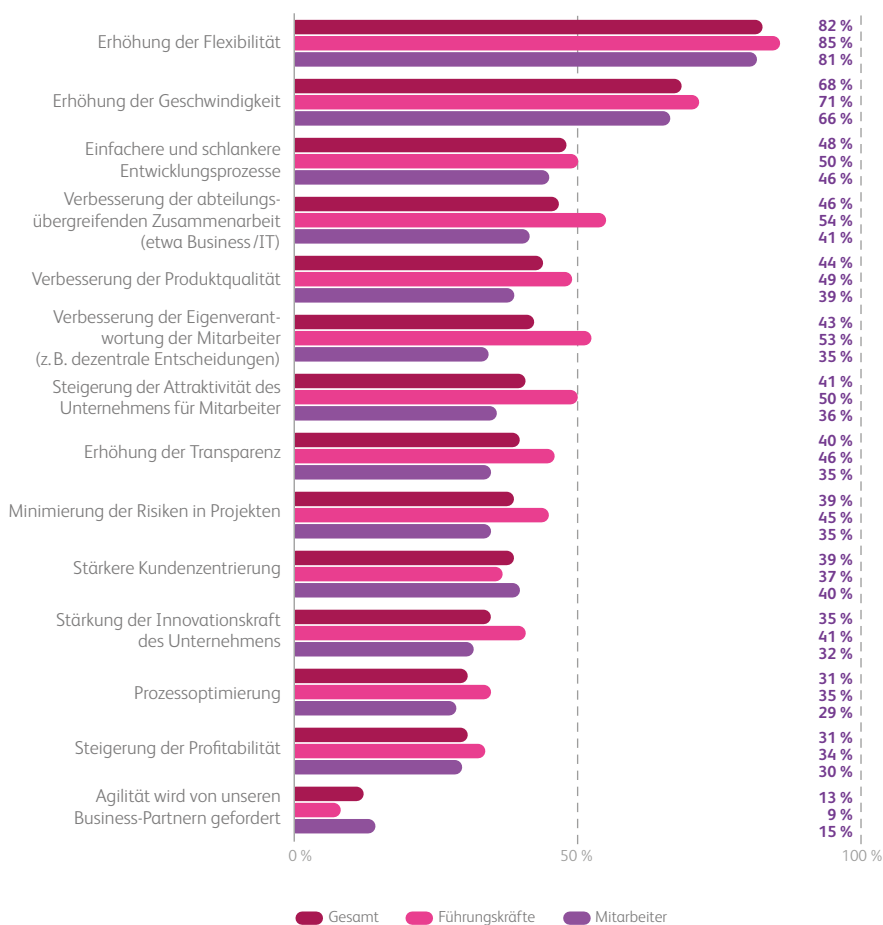
# Agile Transformation

## Flexibilität und Geschwindigkeit sind die Hauptgründe für agile Methoden

Als Hauptgründe für die Einführung von agilen Methoden werden die Erhöhung der Flexibilität und Geschwindigkeit von den Befragten genannt. Vergleicht man hierbei, welche KPIs sich nach dem Einsatz von agilen Methoden verbessert haben, zeigt sich, dass hier besonders die Flexibilität und die Transparenz hervorgehoben werden.

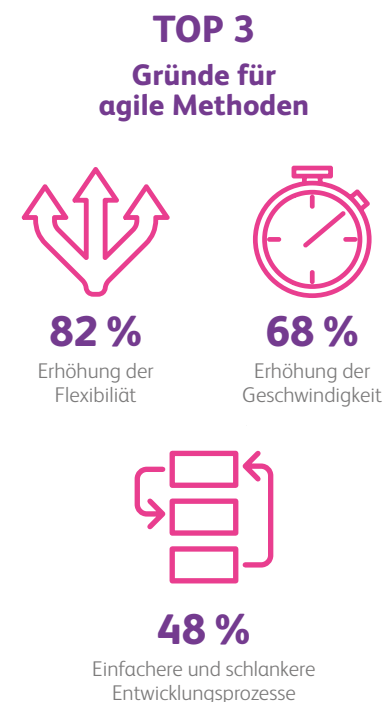
Auch eine Gegenüberstellung der Meinungen von Führungskräften und Mitarbeitern zeigt durchaus unterschiedliche Auffassungen, z.B. bei den Werten Mitarbeiterzufriedenheit und Verbesserung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter.

## Welche Gründe waren für Ihr Unternehmen ausschlaggebend, um agile Methoden einzuführen?



Unsere Beweggründe für mehr Agilität sind zusammengefasst: **Stärke Kundenorientierung, höhere Mitarbeiterattraktivität und schnellere Lieferungen von neuen Services und Produkten.**

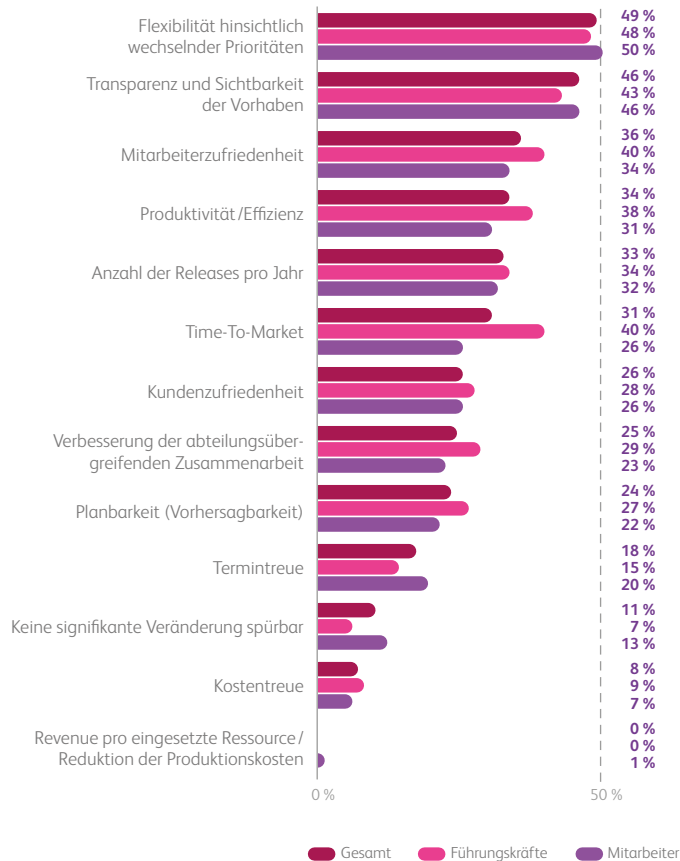
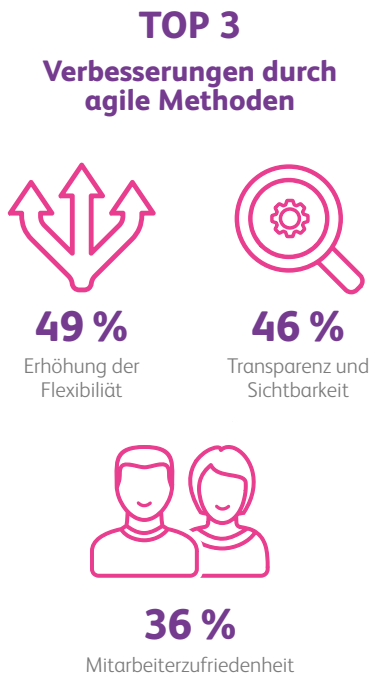
*Dr. Alfred Mahringer,  
Director Corporate Portfolio-  
& Projectmanagement  
A1 Telekom Austria AG*



**Aufgrund der Digitalisierung nimmt die Geschwindigkeit der Veränderung ständig weiter zu. Klassische Arbeitsformen stoßen bei der zunehmenden Komplexität immer mehr an ihre Grenzen. Agile Methoden unterstützen und helfen, auf diese Herausforderungen zu reagieren und mit den Veränderungen Schritt zu halten.**

*Arno Walter, Bereichsvorstand Wealth Management & Unternehmerkunden der Commerzbank*

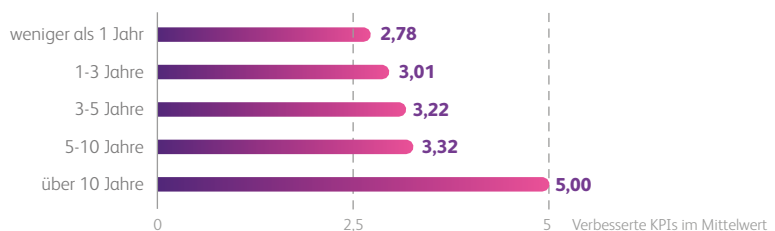
**Welche Metriken/Kennzahlen haben sich durch den Einsatz von agilen Methoden in Ihrem Unternehmen signifikant verbessert?**



Die Rahmenbedingungen für die Organisation öffentlicher Aufgaben befinden sich in einem permanenten Wandel. Dies reicht von der Digitalisierung über die Personalgewinnung in Zeiten besonderer demographischer Herausforderungen bis hin zur prozessorientierten Organisation der Aufgabenerledigung. Agile Ansätze sind dabei für uns ein Weg, in einem dynamischen Umfeld Verwaltungsleistungen zu erbringen und weiter zu entwickeln.

**Ralf Pagenkopf, Leiter Personal und Organisation, Landschaftsverband Rheinland, Köln.**

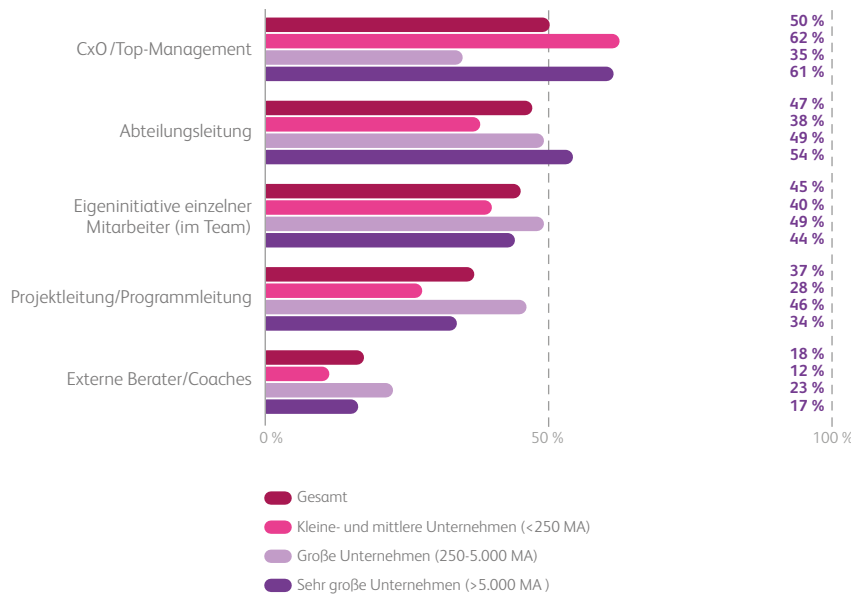
Je länger ein Unternehmen mit agilen Methoden gearbeitet hat, desto mehr KPIs haben sich laut der Befragten positiv verändert.



## Die agile Transformation wird von verschiedenen Unternehmensebenen getrieben

Die Befragten gaben an, dass Transformationen sowohl Top Down wie auch Bottom Up getrieben wurden. Auffallend ist, dass die Transformation meist von innen heraus und nicht von externen Beratern/Coaches forciert wurde. Dabei lassen sich auch keine wesentlichen Unterschiede abhängig von der Unternehmensgröße herleiten.

### Wer waren/sind die Treiber bei der Einführung von agilen Methoden in Ihrem Unternehmen?



**Als Führungskraft muss man den Mitarbeitern das Gefühl geben, dass man auch Teil der Veränderung ist. Ein Booklet, in dem alles niedergeschrieben ist, ist nicht ausreichend, insbesondere wenn die Führungskraft dann anders agiert.**

**Klaus Glatz**  
CDO Andritz AG

## Die größte Herausforderung der agilen Transformation liegt in der Anpassung der Kultur

Als größte Herausforderungen bei der agilen Transformation nannten die Befragten Unternehmenskultur (69 %), Zusammenspiel zwischen agilen und traditionellen Vorhaben (55 %) sowie bereichsübergreifende Zusammenarbeit (52 %). Hervorstehend ist dabei die Tatsache, dass speziell bei sehr großen Unternehmen die Unternehmenskultur, wie auch der Wille der Mitarbeiter zu Veränderungen größere Herausforderungen darstellen als bei kleineren Unternehmen.

**Ohne eine grundlegende Veränderung der Aufgabenwahrnehmung werden wir unsere Verwaltungsleistungen – beim aktuellen Wandel der Rahmenbedingungen – kaum mehr erbringen können. Agilität in der Organisation und die damit verbundene Bereitschaft, unsere Prozesse ständig anzupassen, ist zukünftig ein wesentlicher Erfolgsfaktor in diesem neuen Umfeld.**

**Ralf Pagenkopf, Leiter Personal und Organisation, Landschaftsverband Rheinland, Köln**

## Welche waren die größten Herausforderungen im Zuge der Einführung von agilen Methoden?

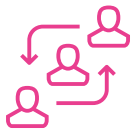
### TOP 3 Herausforderungen durch agile Methoden



**69 %**  
Anpassung der Unternehmenskultur



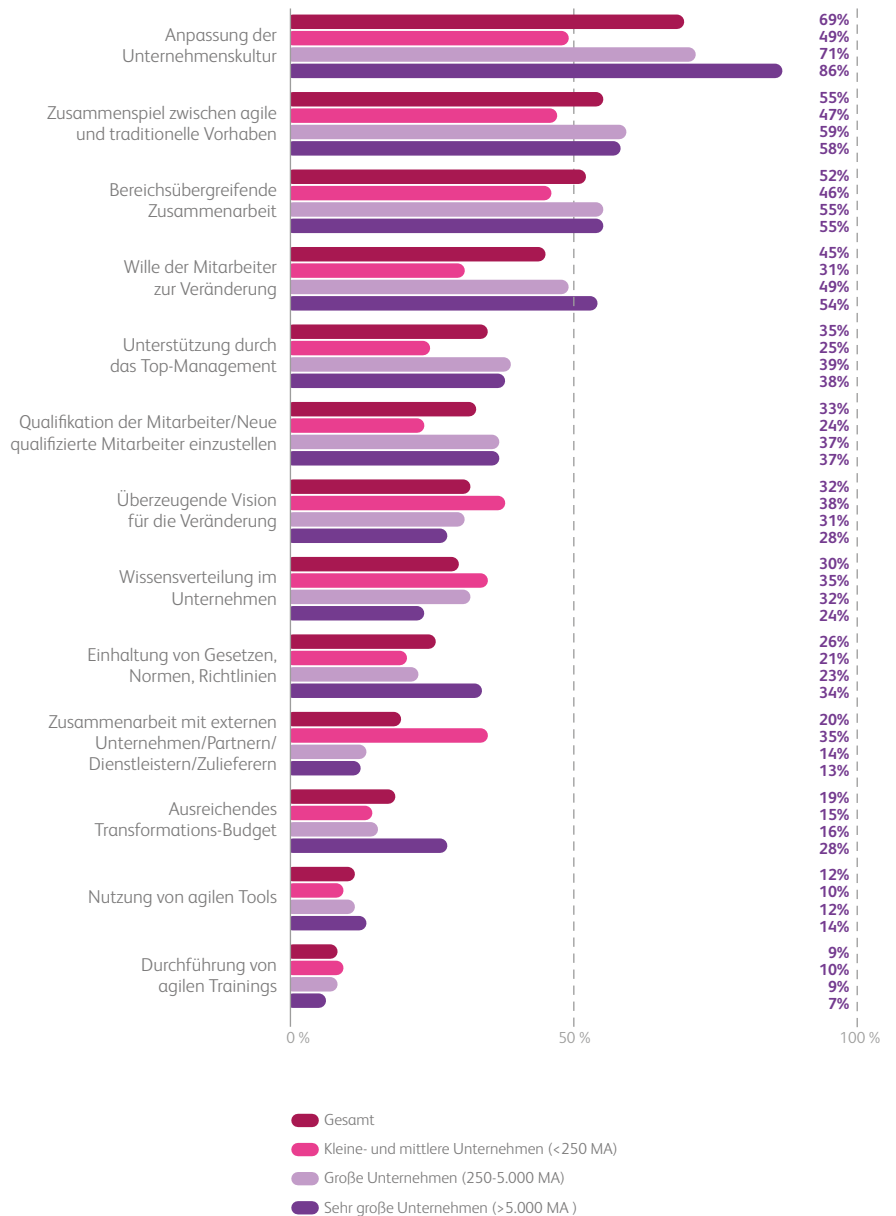
**55 %**  
Zusammenspiel der Vorhaben



**52 %**  
Bereichsübergreifende Zusammenarbeit

**Agiles Arbeiten bedingt eine Veränderung im Mindset und in der Unternehmenskultur. Benötigt wird wesentlich mehr als lediglich eine angeordnete Veränderung bisheriger Arbeitsweisen. Mut wird einer der Schlüsselkompetenzen für den notwendigen Wandel, definitiv eine der zentralen Herausforderungen für unsere Industrie in den nächsten 5 Jahren.**

**Stefan Häbich**  
Managing Director  
George Labs GmbH





## Agile Coaches helfen bei der Veränderung der Unternehmenskultur

Die Etablierung einer agilen Kultur (57 %), gefolgt von Einsatz agiler Coaches (49 %) und Stärkung der Selbstverantwortung (46 %) werden als die Top 3 Maßnahmen genannt, um den Erfolg von agilen Transformationen zu erhöhen.

### Welche Maßnahme, Personen, Rahmenbedingungen haben Ihnen am meisten geholfen, die Einführung von agilen Methoden zu unterstützen?



### TOP 3 Maßnahmen zur Einführung von agilen Methoden



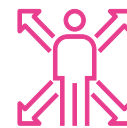
57 %

Verankerung der agilen Kultur



49 %

Einsatz agiler Coaches



46 %

Stärkung Selbstverantwortung

## Zusammenfassung

Je länger Unternehmen mit agilen Methoden arbeiten, umso mehr Verbesserungen sind ersichtlich. Als wesentliche Herausforderungen bei der Einführung von agilen Methoden werden Aspekte wie Veränderung der Unternehmenskultur, bereichsübergreifende Zusammenarbeit sowie auch das Verhalten des Top Managements aufgezeigt.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass agile Transformationen wesentlich erfolgreicher sind, wenn diese vom Top Management mitgestaltet werden. Führungskräfte müssen daher Teil der Veränderung sein. BearingPoint unterstützt Führungskräfte mit speziellen Trainings und Führungskräfte Coachings, um Führungskräfte im Wandel zum neuem Führungsstil und neuen Arbeitsformen zu unterstützen.

Die Veränderung der Organisationsstruktur ist meist wesentlich für den Erfolg, jedoch sollte der Fokus auf der Verschlankeung der Prozesse und der Verbesserung der Ablauforganisation gelegt werden. BearingPoint unterstützt Unternehmen bei diesen Herausforderungen durch die Verankerung einer agilen Kultur, der Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie der Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen.

**Ein Effekt von Agilität wird meiner Ansicht nach in vielen Unternehmen deutlich unterschätzt: Agil zu arbeiten macht Menschen einfach mehr Spaß! Und wer mehr Spaß hat, bringt bessere Ergebnisse, bleibt länger engagiert im Unternehmen und zieht neue engagierte Menschen auf dem Arbeitsmarkt an.**

**Stefan Dreyer, Product Owner des Transition Team Scrum bei der KfW**

# Reifegrad des Unternehmens

**Kundeninvolvierung zu jedem Zeitpunkt ist für uns einer der wichtigsten Aspekte.**

**Klaus Glatz  
CDO Andritz AG**

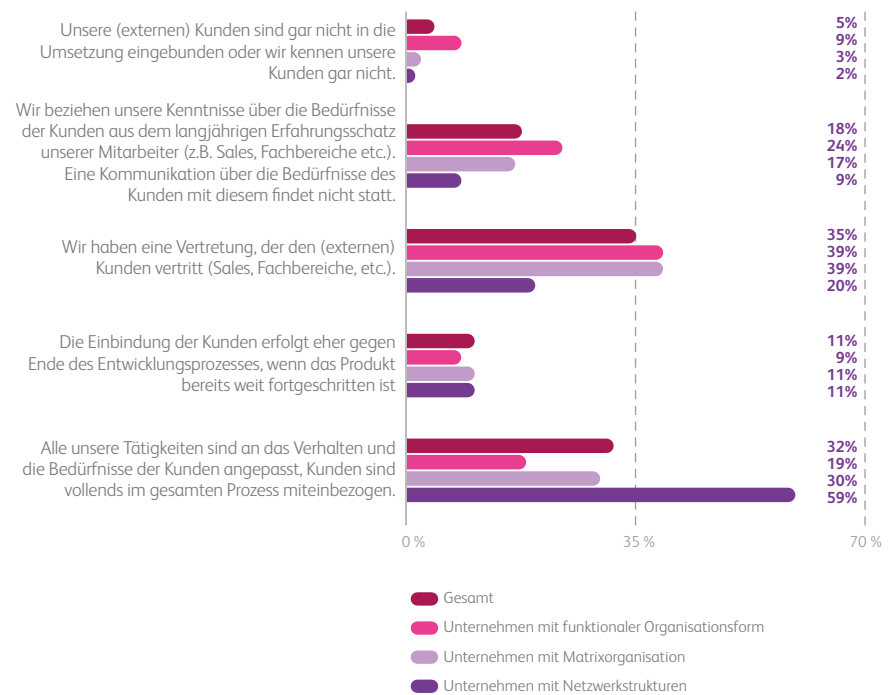
**Agile Transformation ist weit mehr als die Anwendung agiler Arbeitsmethoden. Wesentlicher Bestandteil ist neben der kulturellen Veränderung der Organisation ein grundlegender Umbau der IT-Architektur, um Abhängigkeiten zu reduzieren und Automatisierung zu fördern.**

**Christoph Brinck  
BMW AG - VP IT Strategy,  
Governance, Cyber Security**

## Netzwerkorganisationen kommen Kundenbedürfnissen am stärksten nach

Etwa ein Drittel aller Befragten gibt an, dass sie vollends kundenzentriert aufgestellt sind. Auffallend ist, dass es bei über der Hälfte aller Befragten (58 %) keine direkte Kundeneinbindung gibt. Auch bei Unternehmen mit mehr als drei Jahren Erfahrung mit agilen Methoden liegt dieser Wert lediglich bei 54 %. Deutlichere Unterschiede sind jedoch bemerkbar, wenn man die Organisationsform mit der Kundenzentrierung in Relation stellt. Hier geben 59 % aller Unternehmen mit Netzwerkstrukturen an, dass der Kunde vollends eingebunden ist. Des Weiteren haben auch größere Unternehmen im Vergleich zu kleinen Unternehmen Bedarf, stärker die Bedürfnisse der Kunden zu berücksichtigen.

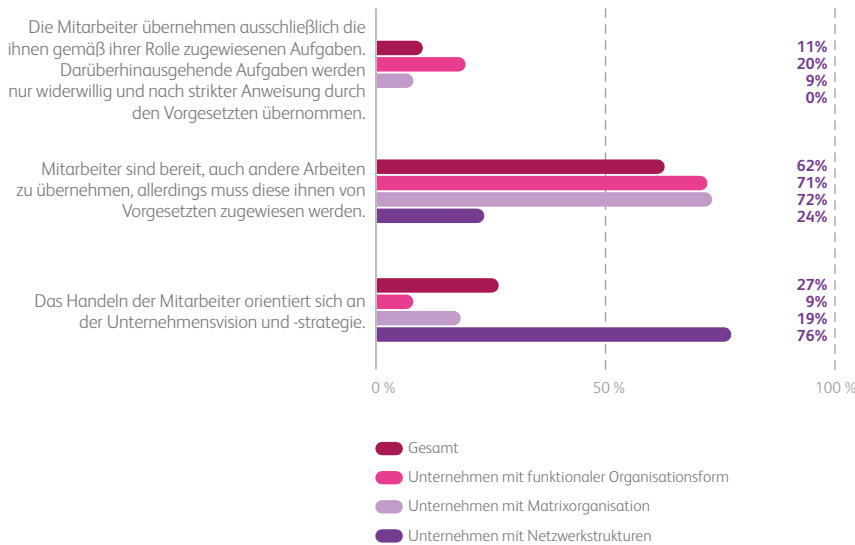
## Wie stark kundenzentriert ist Ihre Organisation aufgestellt?



## Ausprägung der Selbstorganisation ist in Netzwerkorganisationen am höchsten

Bei der Fragestellung hinsichtlich Verantwortungsübernahme und eigenständigem Handeln lässt sich auch hier eine Relation zwischen der Organisationsstruktur und höherer Eigenverantwortung feststellen, was aber aufgrund der Natur von netzwerkartigen Unternehmen nicht verwunderlich ist.

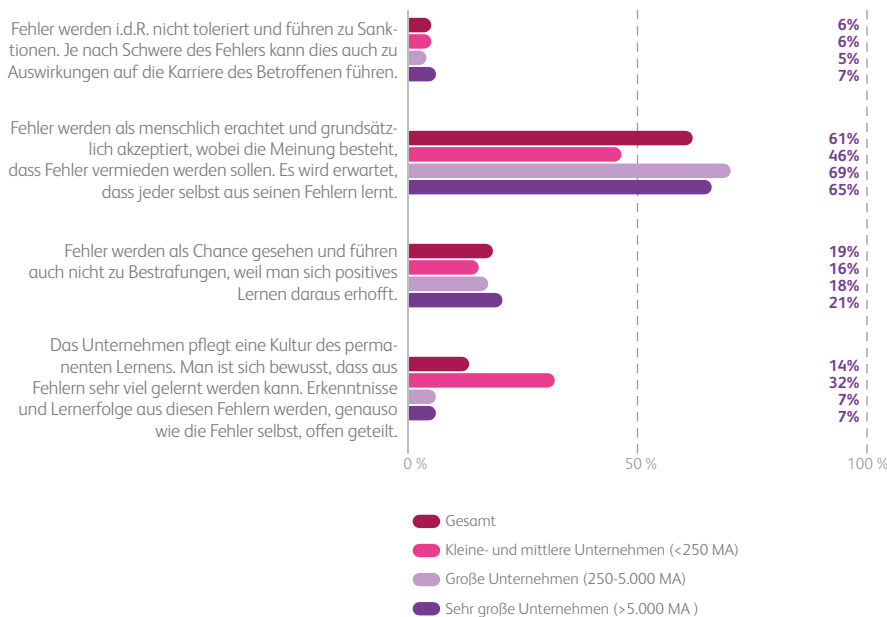
## Welche Verhaltensweisen beschreiben am besten die Mitarbeiter Ihres Unternehmens?



## Fehlerkultur und Konfliktmanagement werden wichtiger

Ungefähr zwei Drittel aller Unternehmen legen mehr Fokus darauf, Fehler zu vermeiden, anstatt die positiven Aspekte wie die Möglichkeit daraus neue Chancen abzuleiten zu wertschätzen. Größeren Unternehmen fällt es schwerer, eine positive Fehlerkultur zu implementieren. Unserer Erfahrung nach reicht es daher nicht, Mitarbeiter und Führungskräfte allein in agilen Methodiken zu schulen. Es bedarf einer Reflektion der eigenen Unternehmenskultur, um notwendige Änderungen zu identifizieren, die das Unternehmen einer agilen Organisation näher bringen. Im Tagesgeschäft wirken unsere agilen Coaches bei der Verwirklichung, in dem sie auch die kleinen Dinge, die großes bewirken können, hervorheben. .

## Welche Aussage hinsichtlich Fehlerkultur und fortlaufendem Lernen trifft am ehesten auf Ihr Unternehmen zu?

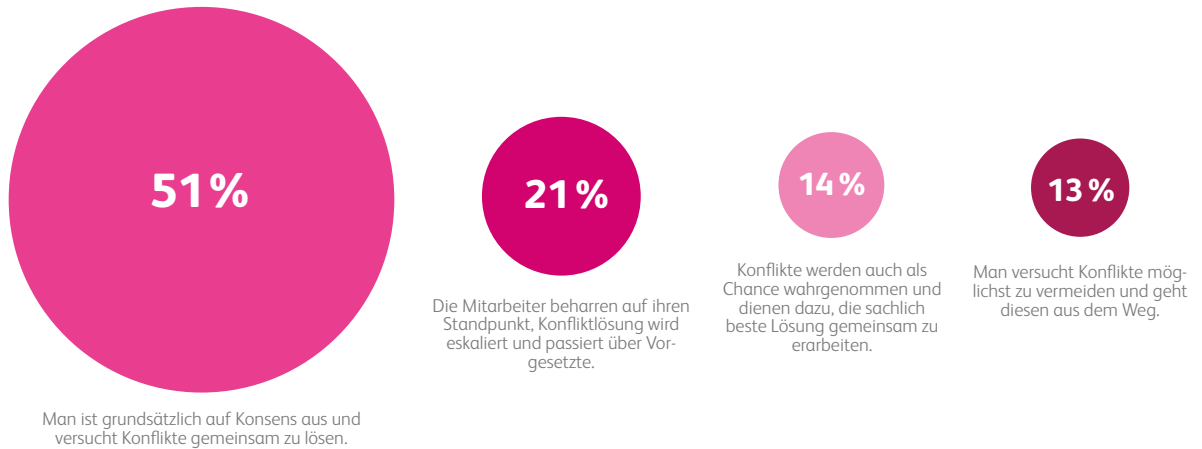


**Fehlerkultur hat viel mit Transparenz zu tun, daher meine ganz klare Empfehlung: Machen Sie Dinge transparent. Etwas zu finden, dass nicht optimal läuft, ist ein Geschenk für die Zukunft.**

**Ralf Mittermayr**  
CEO Saubermacher Dienstleistungs AG

Hinsichtlich des Umgangs mit Konflikten lässt sich ableiten, dass Mitarbeiter über alle Unternehmen hinweg bemüht sind, Konflikte möglichst im Konsens zu lösen.

### Was beschreibt am besten Ihre Unternehmenskultur in Hinblick auf den Umgang mit Konflikten?



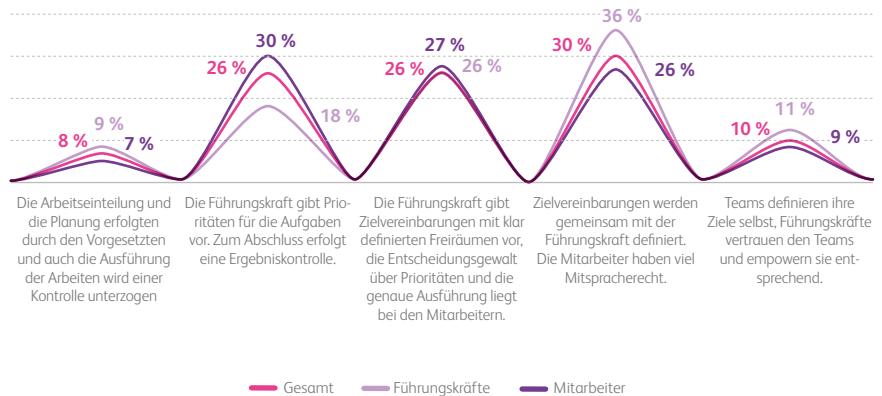
### Agile Führung erfordert einen neuen Führungsstil

Hinsichtlich des Führungsstils zeigt die Befragung mehr Einbindung und Stärkung der Mitarbeiter. Bemerkenswert ist hier, dass Führungskräfte diese Ansicht stärker bejahen, als Mitarbeiter ihr Mitspracherecht tatsächlich wahrnehmen.

### Welcher Führungsstil trifft am ehesten auf Ihr Unternehmen zu?

**Führungskräfte wurden über Jahrzehnte hinweg über die Anzahl der Köpfe und über Zeichen der Macht wie Firmenauto und eigenes Büro definiert – damit hat man Wertesysteme geschaffen, die nicht so einfach zu transferieren sind.**

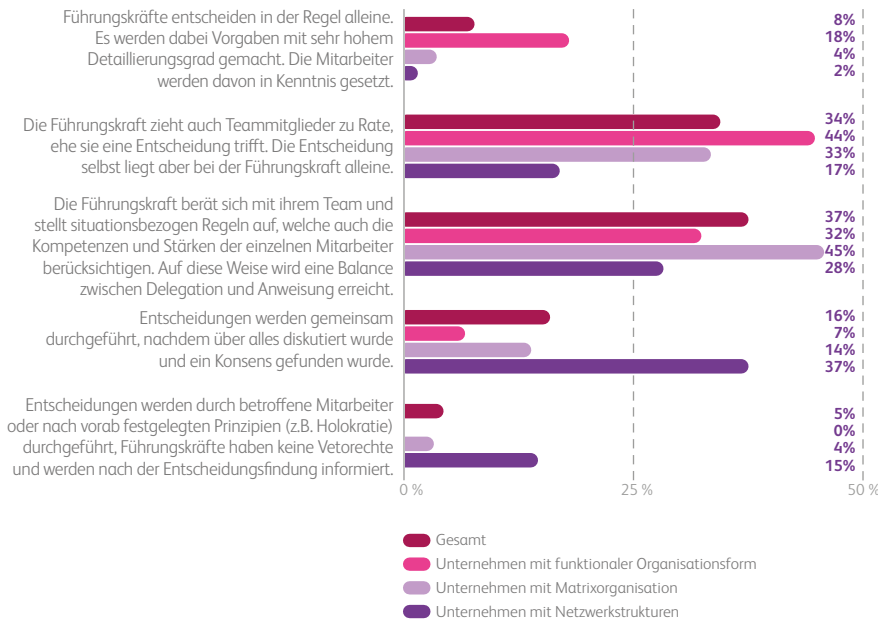
**Ralf Mittermayr  
CEO Saubermacher Dienstleistungs AG**



Entscheidungen werden vor allem von Führungskräften getroffen. Insbesondere bei größeren Unternehmen ist deutlicher sichtbar, dass die Art der Organisationsstruktur auf die Verteilung von Entscheidungen einen Einfluss hat.

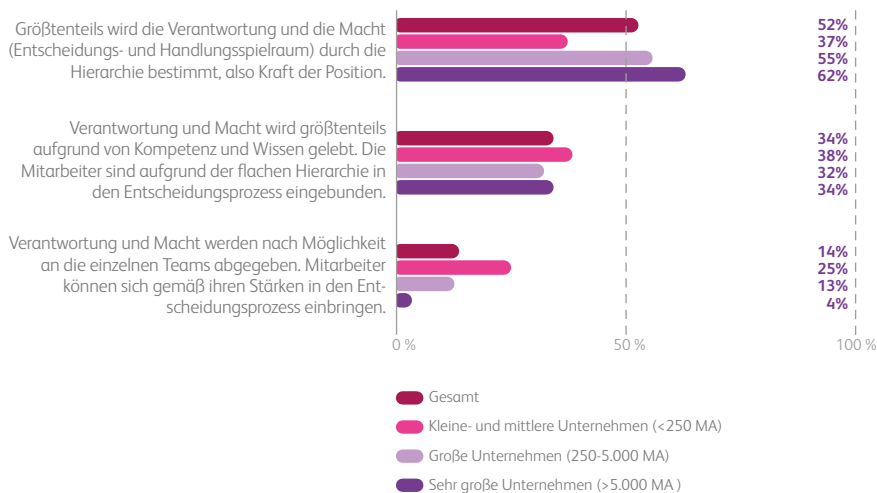
Im agilen Coaching sehen wir es daher auch als unsere Aufgabe an, Führungskräfte zu Coaches werden zu lassen, die ihre Teams und Mitarbeiter dabei beraten und befähigen Entscheidungen eigenständig zu fällen.

## Wie werden in Ihrem Unternehmen Entscheidungen getroffen?



Diese Wahrnehmung lässt sich auch durch die nächste Fragestellung untermauern. Verantwortung und Macht sind größtenteils durch die Hierarchie bestimmt.

## Wie nehmen Sie Verantwortung und Macht in Ihrem Unternehmen am ehesten wahr?



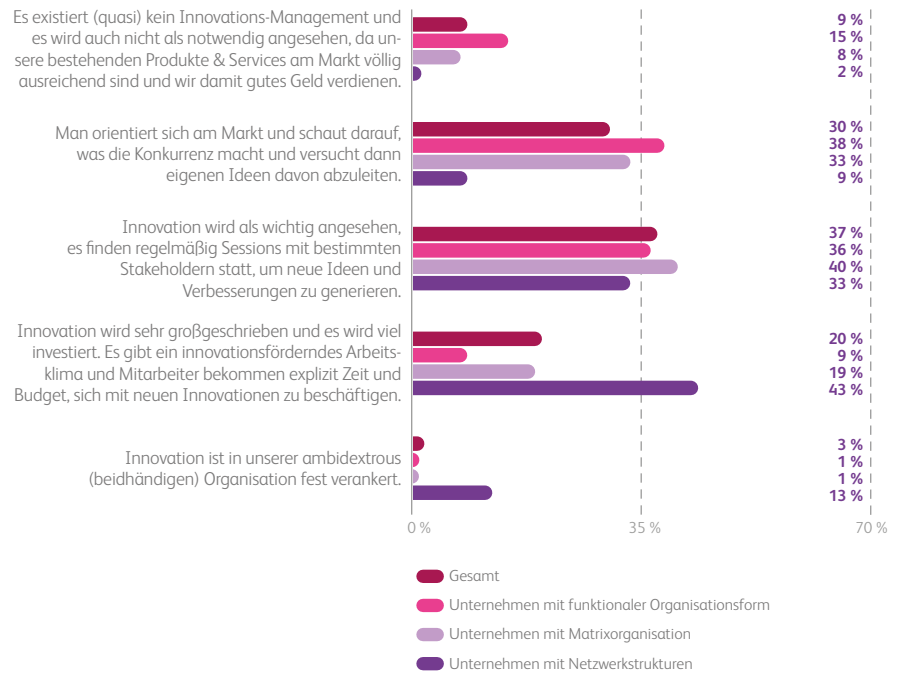
## Agilere Organisationsformen führen zu mehr Innovationskraft

Hinsichtlich der Ausprägung von Innovationskraft im Unternehmen lässt sich ebenfalls ein Zusammenhang zwischen der Organisationsstruktur und der Innovationskraft der Unternehmen erkennen. Jene Organisationen, die eher eine agile Organisationsform als Grundlage haben, weisen eine deutlich höhere Innovationskraft aus als Unternehmen mit klassischeren Organisationsformen. Auch lässt sich ein leichter Trend erkennen, dass Unternehmen, die bereits länger auf agile Methoden setzen, einen höheren Innovationsgrad ausweisen. BearingPoint hilft Unternehmen die Organisationsstruktur, -prozesse und -kultur so anzupassen, dass diese mit der Geschwindigkeit und dem Enthusiasmus auf zukünftige Marktveränderungen reagieren und die Innovationskraft ausbauen können.

**Done is better than perfect. Ich sage immer macht kleine Schritte auf dem Weg zum Erfolg.**

**Dr. Alfred Mahringer**  
**Director Corporate Portfolio- & Projectmanagement**  
**A1 Telekom Austria AG**

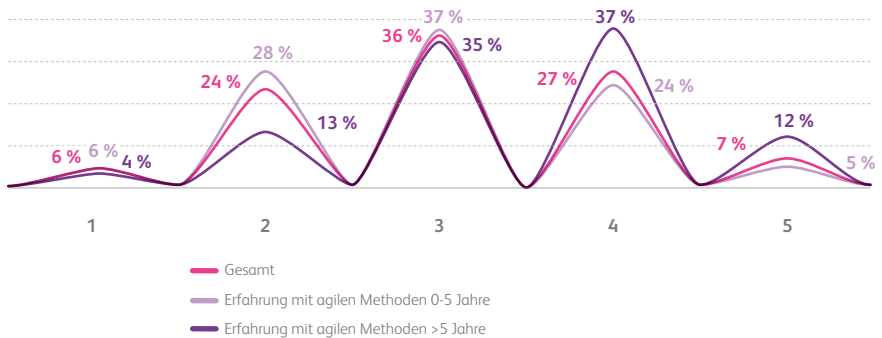
**Wie stark ist die Innovationskraft in Ihrem Unternehmen ausgeprägt?**



**Die Flexibilität der Unternehmen steigt mit der Erfahrung in agilen Methoden**

Es lässt sich erkennen, dass die Befragten ihr Unternehmen als flexibler bewerten, je länger ihr Unternehmen bereits mit agilen Methoden arbeitet. Auch Führungskräfte schätzen ihr Unternehmen flexibler ein (Mittelwert: 3,3) als Mitarbeiter (Mittelwert: 2,8).

**Wie flexibel – denken Sie – ist ihr Unternehmen, sich rasch an veränderte Umweltbedingungen, Marktanforderungen, Mitbewerberauftritte und Kundenanforderungen anzupassen? (Skala von 1: kaum flexibel - 5: extrem flexibel).**



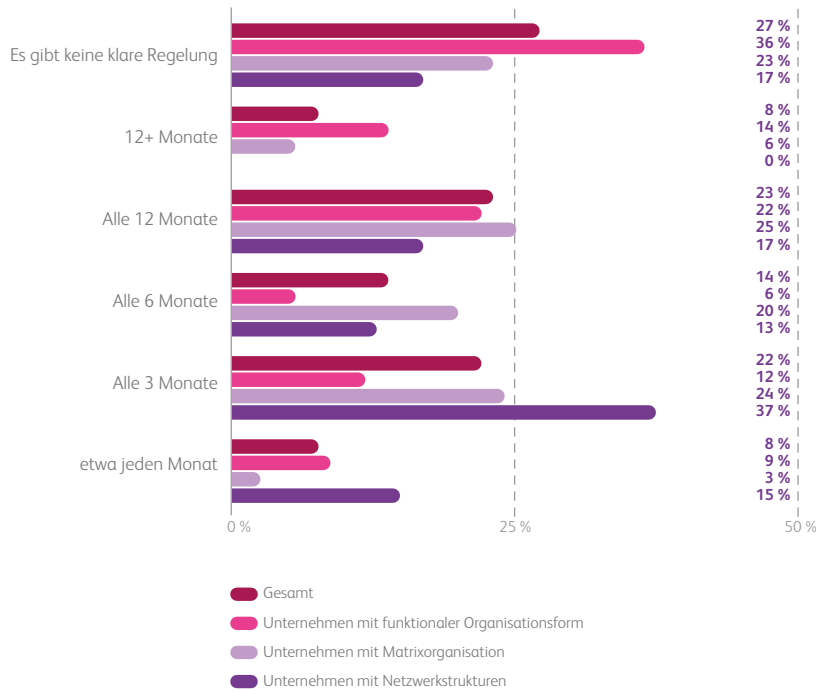
**Unternehmen müssen sich anpassen, das ist unabdingbar – es gibt dazu aber nicht den einzelnen Königsweg, sondern man muss die Methodiken an sein eigenes Unternehmen und sein Umfeld anpassen.**

**Ralf Mittermayr**  
**CEO Saubermacher Dienstleistungs AG**



Auch hinsichtlich Anpassbarkeit lässt sich ein Zusammenhang zwischen der Häufigkeit der Überprüfung von strategischen Zielen und der Organisationsform erkennen.

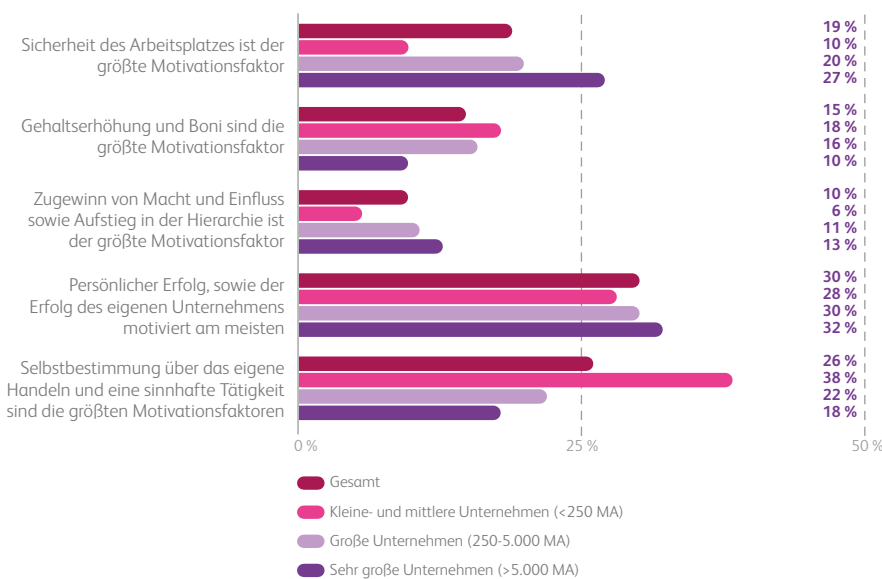
### Wie häufig werden die strategischen Ziele in Ihrem Unternehmen überprüft?



### Erfolg und Selbstbestimmung sind die größten Motivationsfaktoren im Unternehmen

Persönlicher Erfolg und Selbstbestimmung werden von den meisten Befragten als der größte Motivationsfaktor gesehen, wobei es durchaus größere Unterschiede bei den unterschiedlichen Unternehmensgrößen wie auch der gewählten Organisationsstruktur gibt.

### Wie werden Sie und Mitarbeiter generell in Ihrem Unternehmen am stärksten motiviert?



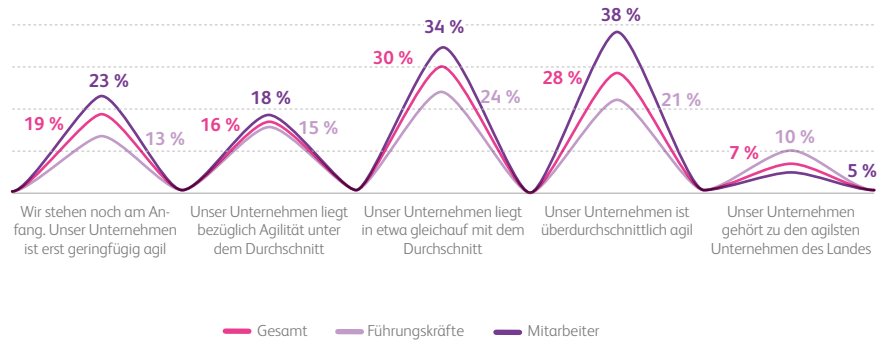
**Vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist es wichtig, einen eigenen Wirkungs- und Entscheidungsbereich zu haben. Wenn man hier als Unternehmen nichts anbieten kann, dann wird man sich zukünftig schwer tun, wirkliche Talente für sich zu gewinnen.**

**Xaver Wölfl**  
COO Allianz Elementar Versicherungs AG

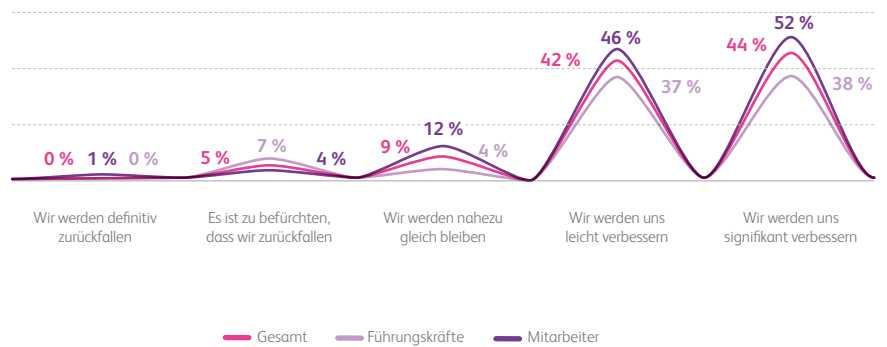
## Der Reifegrads hinsichtlich Agilität soll sich weiter verbessern

Führungskräfte haben im Vergleich zu Mitarbeitern eine deutlich positivere Einstellung zum Reifegrad ihres Unternehmens. Sie sind auch der Meinung, dass ihr Unternehmen sich noch mehr verbessern wird als die Konkurrenz. Ein selbstkritischer Blick auf die eigene bisherige Rolle als Führungskraft im Vergleich zu den Eigenschaften eines agilen Servant Leader, ist unseren Beobachtungen nach noch wenig ausgeprägt.

### Wie würden Sie Ihr Unternehmen im Vergleich zu anderen einschätzen?



### Wie sehen Sie Ihr Unternehmen in Sachen Agilität im Vergleich zu anderen, wenn sie 5 Jahre in die Zukunft blicken?



## Zusammenfassung

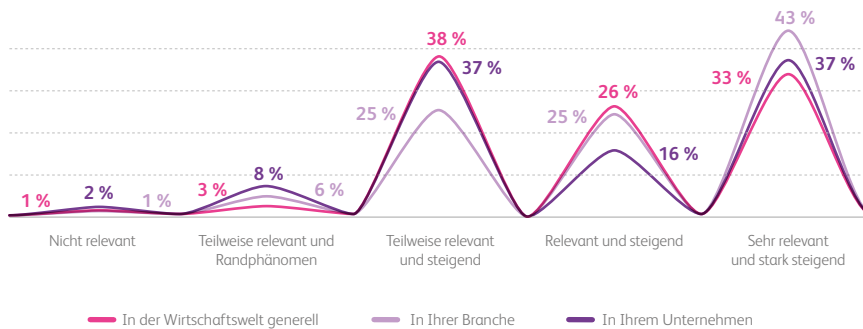
Unsere Studienergebnisse zeigen, dass besondere agile Werte wie die Kundenzentrierung, Fehlerkultur, zyklische Überprüfung der Ziele sowie Selbstorganisation in vielen Unternehmen noch schwächer ausgeprägt sind. Agile Coaches von BearingPoint helfen individuell, teamübergreifend und organisationsweit Hindernisse auf dem Weg zu einer agilen Organisation zu identifizieren und zu beseitigen, sodass der Reifegrad kontinuierlich verbessert werden kann. Darüber hinaus führen wir unter anderem Trainings zu OKRs (Objectives & Key Results) durch, sodass Unternehmen erfolgreich strategische Ziele definieren, den Teams Zugkraft zur Erreichung dieser verleihen und messbare Beiträge geschaffen werden.

# Agilität Quo vadis?

## Die Relevanz von Agilität steigt weiter

Nahezu alle Befragten gaben an, dass Agilität auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen wird und mehr als zwei Drittel der Befragten ist der Ansicht, dass die Relevanz noch zunehmen wird. Je länger ihr Unternehmen bereits mit agilen Methoden arbeitet, umso höher stufen die Befragten die Relevanz von Agilität in der Zukunft ein.

### Wie sehen Sie Gegenwart und Zukunft von Agilität und agilen Praktiken am ehesten?



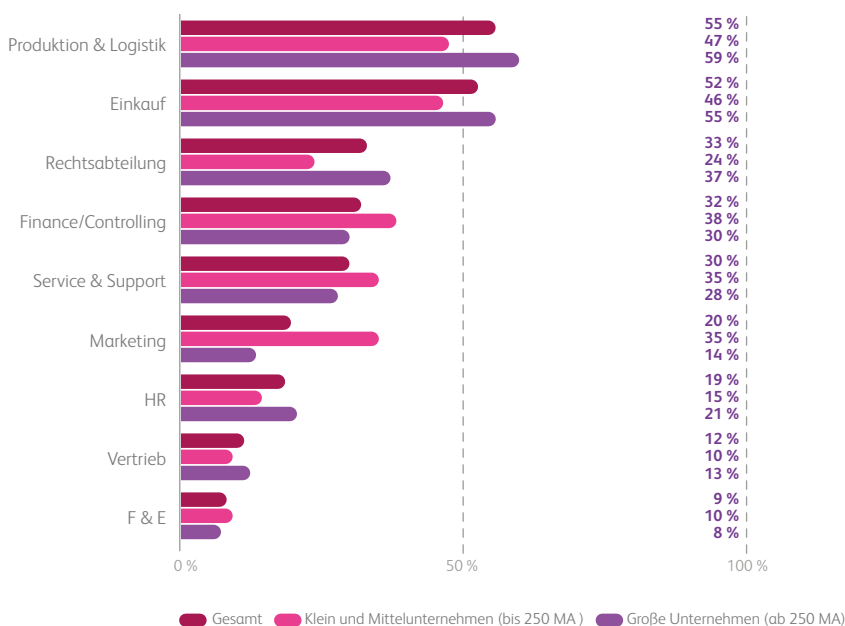
**Agilität viel mehr als ein Kulturthema ist, schwer ausdrückbar in Geldwerten. Wenn es uns gelingt, dann ist dies unbezahlbar, man triggert damit Wachstum an.**

**Xaver Wölfl**  
COO Allianz Elementar Versicherungs AG

## Die Potentiale für Agilität gehen weit über die IT-Abteilung hinaus

Das größte Potential für einen vermehrten Einsatz von agilen Methoden wird in den Bereichen Produktion & Logistik (55 %), gefolgt von Einkauf (52 %) sowie Recht (33 %) gesehen. Ein Vergleich zwischen Klein- und Mittelunternehmen (bis 250 Mitarbeiter) und größeren Unternehmen (ab 250 Mitarbeiter) zeigt keine wesentlichen Unterschiede. BearingPoint Agile Coaches unterstützen Kunden bereits im Adaptieren von agilen Vorgehensweisen in Software-fernen Bereichen. Frameworks wie Scrum oder Kanban können auch außerhalb der IT effizientere Arbeitsweisen ermöglichen und einen Grundstein für eine agile Kultur legen.

### In welchen Bereichen – außerhalb der IT – sehen sie das meiste Potenzial für den Einsatz agiler Methoden?



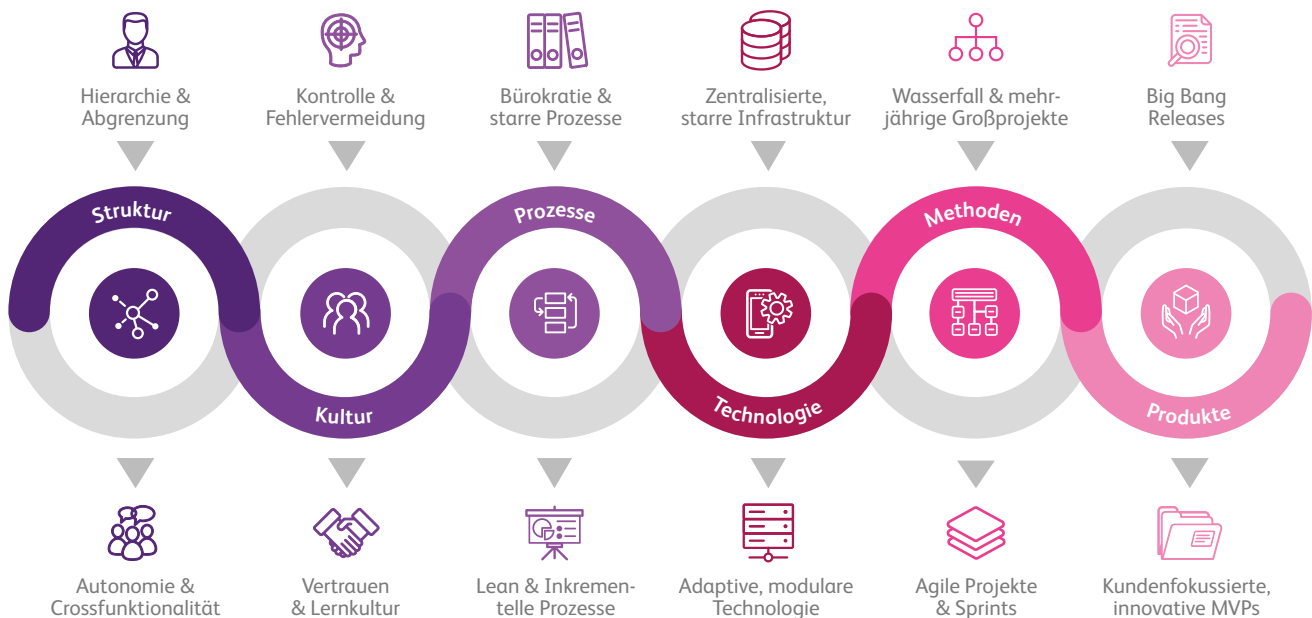
# BearingPoint Agile Advisory

# BearingPoint Agile Advisory

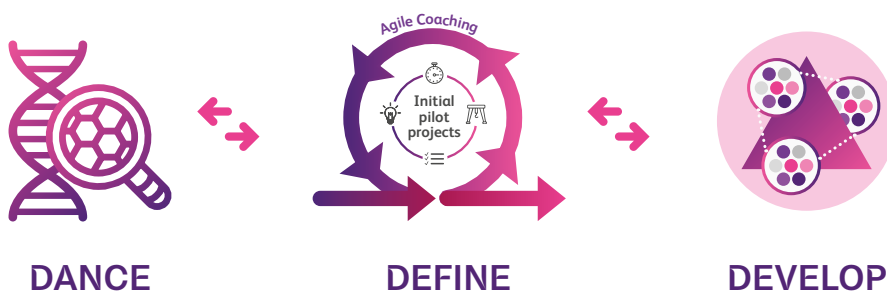
## Agiles Arbeiten – Wie BearingPoint Sie bei Ihrer Transformation unterstützt

Mit agilen Coaches sowie der langjährigen Praxiserfahrung hilft BearingPoint seinen Kunden die Vorteile von Agilität zu nutzen. Methodisch begleiten wir Kunden aller Industrien bei ihrer agilen Transformation mit dem BEAT® – der BearingPoint Agile Transformation Toolbox und unterstützen holistisch mit dem BearingPoint 3D®-Ansatz.

Aus unserer Erfahrung sollte die Agilität in Unternehmen in verschiedenen Dimensionen ausgebaut werden: Struktur, Kultur, Prozess, Technologie, Methoden und Produkt. Jede einzelne Dimension birgt eigene Herausforderungen, die vielfach durch Agilität effizienter und effektiver gemeistert werden.



Die Agile Transformation bei BearingPoint erfolgt in diesen Dimensionen schrittweise mittels dem 3D®-Ansatz – DANCE, DEFINE, DEVELOP.

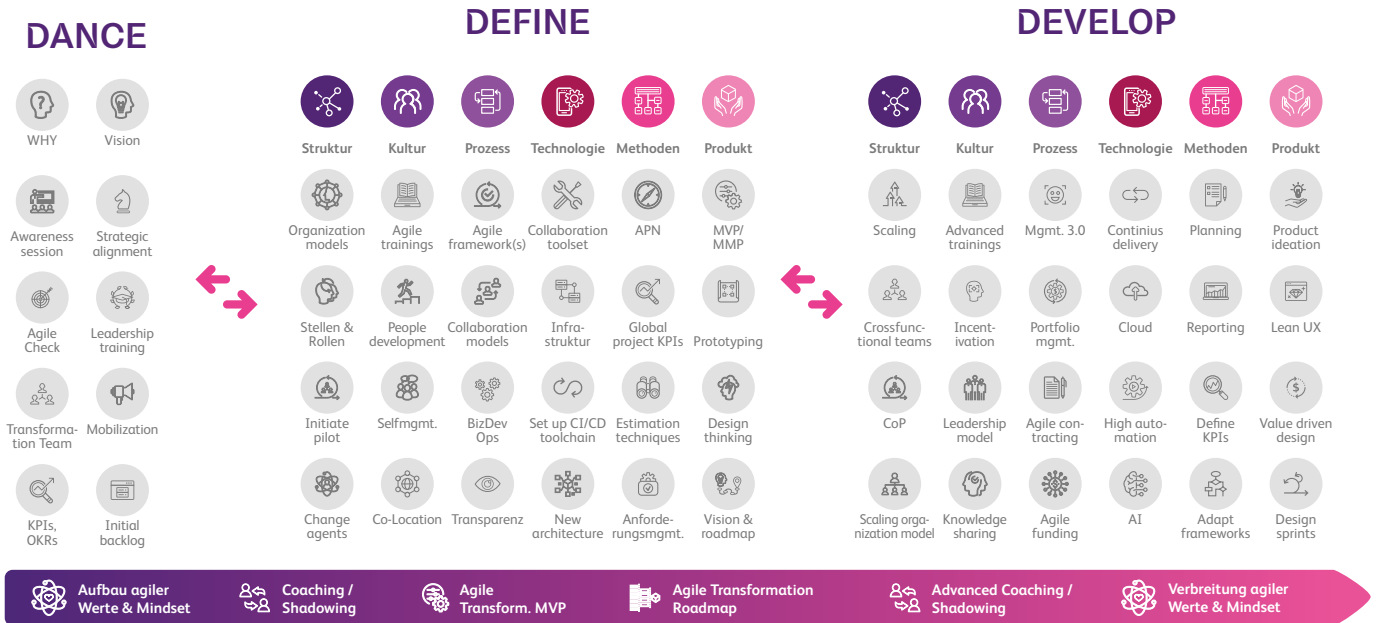


Zu Anfang der agilen Transformation („DANCE“) gestalten wir gemeinsam mit Unternehmen deren Vision, Erfolgsfaktoren und Metriken. Wir analysieren Risiken und den aktuellen Status Quo u.a. mit unserem Agile Check, der konkrete und individuelle Empfehlungen für die agile Transformation und das Transformation Backlog gibt.

Anhand von ausgewählten Piloten werden erste Erfahrungen gesammelt, die für die weitere Transformation verwendet werden („DEFINE“). Wir helfen Ihnen die hierbei identifizierten Impediments zu beseitigen und das Backlog für die Transformation zu verfeinern. BearingPoint unterstützt außerdem Unternehmen dabei, ihr internes Transformationsteam aufzubauen, Erfolge zu messen und die agilen Fähigkeiten der Organisation, der Führungskräfte und Mitarbeitenden auszubauen. Schritt für Schritt lassen wir mit den Unternehmen die agile Transformation in der Organisation wachsen („DEVELOP“) und begleiten bei der agilen Skalierung.

Zusammen mit unserer agilen Transformation Toolbox – dem BEAT® – gelingt die Transformation mit smarten Werkzeugen und Methoden, die dabei helfen Ziele zu verwirklichen, wie z. B. durch die Verwendung von OKRs als Zielvereinbarung oder dem Agile Transformation Canvas.

### BearingPoints Agile Transformation Toolbox



**Durch BearingPoints Unterstützung erhöhten sich nicht nur die Effizienz und Qualität von Projekten in unserem Haus, auch eine zunehmende Transparenz im Team sowie besseres funktionsübergreifende Arbeiten sind direkte Ergebnisse der Zusammenarbeit. Der „Best of Consulting“ Award bestätigt, dass wir mit der eher unkonventionellen Herangehensweise einen mutigen, aber richtigen Schritt getan haben.**

*Jan Oeljeklaus, Senior Manager CS Core und Co-Leiter des „Get Ready“ Projektes bei Vodafone*



Agilität ist Teil der BearingPoint DNA. Wir haben vor über 10 Jahren die ersten agilen Projekte begleitet und agile Teams aufgesetzt. Inzwischen sind wir mit zahlreichen agilen Teams, Mandaten, Buch- und Zeitschrift-Veröffentlichungen und mehr als 200 zertifizierten Mitarbeitern ein erfahrener Wissensträger und gern gesehener Speaker auf verschiedenen Konferenzen.

#### **Zusammengefasst bieten wir folgende Services an:**

- Mastering Business Agility: Transformation in (skalierte) agile Organisationen und Unterstützung von Organisationen auf dem Weg zu (mehr) Business Agilität
- BearingPoint Agile Check: Effizienz- und Effektivitätsanalyse und Bewertung bestehender Teams sowie ganzer Organisationen zur Bestimmung des agilen Reifegrads und zur Ermittlung von Verbesserungspotentialen
- Teamentwicklung und -coaching: Coaching von Einzelpersonen, Teams oder ganze Organisationen, sich zu leistungsstarken und selbstorganisierten agilen Teams zu entwickeln
- 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
- Agile Leadership: Unterstützung von Führungskräften bei der Entwicklung hin zu einer agilen Führungskraft
- Agile Fixpreis-Beratung: Unterstützung von Einkaufsprozessen zur Implementierung von Festpreisen in Unternehmen
- Agile Requirements Engineering: Unterstützung von Product Ownern und Business Analysten im Bereich Methodik
- Agiles Portfolio-Management: Fokussierung auf strategische Ziele mit Hilfe von agilen Portfoliomanagement
- Agile Rollen temporär übernehmen: Während der operativen Umsetzung der agilen Transformation übernehmen wir gerne operative Rollen wie Scrum Master oder Product Owner
- Agile Zielentwicklung: Mit Methoden wie OKR's 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.

**Agile Transformation bedeutet für unser Haus, ein Organisationsmodell reifen zu lassen, dessen Kern selbstorganisierte und eigenverantwortliche Teams bilden. Für diesen Lernprozess hat das gemeinsame Projekt mit BearingPoint den konzeptionellen Grundstein gelegt und binnen kürzester Zeit hier Einiges in Bewegung gebracht.**

**Alexander Jäkel, Bereichsleiter Business Organisation bei Sparda-Bank Berlin eG**

Wir hoffen Ihnen mit dem Agile Pulse einen Einblick in den agilen Reifegrad deutschsprachiger Unternehmen und zur Wichtigkeit des Themas Agilität für die Zukunft gegeben zu haben. Mit einer agilen Organisationsform sowie einem agilen Mindset, können Sie Ihr Unternehmen nachhaltig für die digitale Zukunft vorbereiten, um schnell, effizient und effektiv auf Änderungen reagieren zu können.

**BearingPoint begleitet gerne Ihre agile Transformation.**

## 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; Business Services als zweiter Bereich bietet Kunden IP-basierte Managed Services über SaaS hinaus; im dritten Bereich stellt BearingPoint Software-Lösungen für eine erfolgreiche digitale Transformation, Advanced Analytics und regulatorische 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](https://agile.bearingpoint.com)**

## Kontakt

Julia von Spreckelsen  
Partner, BearingPoint  
[julia.vonspreckelsen@bearingpoint.com](mailto:julia.vonspreckelsen@bearingpoint.com)

Andreas Mitter  
Senior Manager, BearingPoint  
[andreas.mitter@bearingpoint.com](mailto:andreas.mitter@bearingpoint.com)