

Kurzversion der Lünendonk-Sonderanalyse

# Agile Transformation

Doing Agile versus Being Agile



Eine Studie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
in Zusammenarbeit mit

# Inhaltsverzeichnis

VORWORT .....	3
METHODIK .....	4
WARUM BRAUCHEN UNTERNEHMEN EIGENTLICH AGILITÄT UND WIE IST DIE AUSGANGSSITUATION? .....	5
KULTURWANDEL & AGILE TRANSFORMATION .....	7
INTERDISZIPLINARITÄT, AGILE TEAMS & SKALIERUNG.....	10
FAZIT & AUSBLICK.....	12
UNTERNEHMENSPROFILE.....	13
bridgingIT .....	14
Lünendonk & Hossenfelder GmbH.....	15



## Vorwort



Mario Zillmann  
Partner  
Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

nachdem bereits seit vielen Jahren intensiv über Digitalisierung und Agilität gesprochen und diskutiert wurde, haben beide Themen im vergangenen Jahr 2019 und spätestens seit Ausbruch der Covid-19-Pandemie eine gewisse Reife erfahren: Immer mehr Kunden möchten über digitale Kanäle angesprochen werden und in einer Kombination aus Online- und Offlinekanälen sich informieren, kaufen und begleitende Services nutzen. Gleichzeitig sehen sich auch immer mehr Unternehmen dazu gezwungen, von analogen auf digitale Kanäle umstellen, da physische Absatzkanäle unter anderem wegen Corona immer mehr wegbrechen. In der Folge werden Produkte und Dienstleistungen digitaler, also enthalten mehr Softwarekomponenten als bisher.

In der digitalen Plattformökonomie, in der wir uns aktuell befinden, kommt es vor allem auf Faktoren wie Geschwindigkeit, Agilität, Innovationsfähigkeit und User Experience an. Strategien müssen in einer sich immer mehr zur VUCA-Welt wandelnden und vernetzten Gesellschaft schneller umgesetzt werden, da sie tendenziell eine immer kürzere Gültigkeit haben. Der Druck für Unternehmen, nun ein Teil der digitalen Plattformökonomie zu sein, ist spätestens seit Corona präsent.

„Doing Agile versus Being Agile“ beschreibt dabei gut das Spannungsfeld, dem sich Unternehmen bei ihrem organisatorischen und kulturellen Anpassungs- und Veränderungsprozess zu stellen haben.

Diejenigen Unternehmen, die bereits agile Methoden anwenden, können zwar (digitale) Produkte unter Umständen schneller entwickeln und auf den Markt bringen. Aber immer noch zu häufig nutzen Unternehmen zwar agile Methoden wie Design Thinking, Scrum oder Methoden wie DevOps und Collaboration, bleiben jedoch organisatorisch und kulturell in ihren bisherigen Denkmustern verankert. Aber nur wer agile Methoden anwendet und gleichzeitig die Unternehmenskultur und das Mindset entsprechend verändert, wird das Rennen im digitalen Zeitalter gewinnen können.

Die vorliegende Lünendonk®-Studie „Agile Transformation“ soll Ihnen einen aktuellen Überblick darüber geben, wo große mittelständische Unternehmen und Konzerne beim Thema Agilität stehen und welche Herausforderungen sie bei der agilen Transformation auf dem Weg von Doing Agile zu Being Agile zu bewältigen haben.

Die Studie ist in Zusammenarbeit mit der IT-Beratung bridgingIT entstanden und kostenfrei für alle Interessierten verfügbar. Wir wünschen Ihnen eine interessante und vor allem nützliche Lektüre.

Herzliche Grüße



Mario Zillmann  
Partner



# Methodik

Für diese Lünendonk®-Studie wurden 208 große mittelständische Unternehmen und Konzerne befragt. Die Datenerhebung erfolgte überwiegend telefonisch, aber auch via Onlineerhebung.

Diese Sonderanalyse ist ein Teil der jährlich erscheinenden Lünendonk®-Studie „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“. Die befragten Unternehmen bilden einen breiten Branchenquerschnitt ab.

Die Schwerpunkte bilden der Industriesektor (inkl. Automobilbranche), Finanzdienstleister, Energieunternehmen, Handel und Logistik. Knapp die Hälfte (49 %) der befragten Unternehmen erwirtschaftete 2019 einen Umsatz von über 1 Milliarde Euro.

Die Interviewpartner sind mehrheitlich Digital- und IT-Manager. 64 Prozent der Teilnehmer haben die Funktion CIO, CTO und CDO.

## SAMPLE DER BEFRAGTEN ANWENDERUNTERNEHMEN

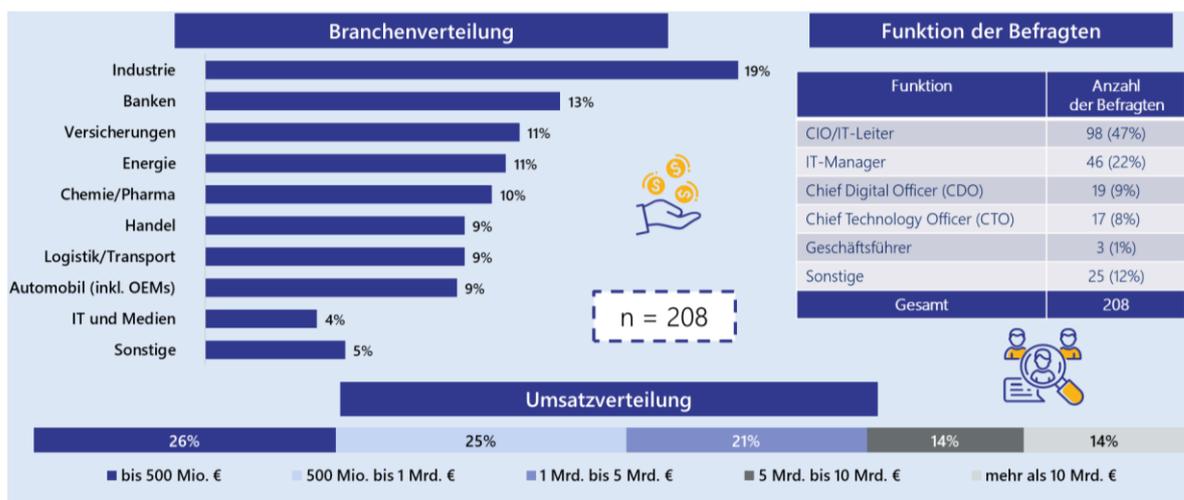


Abbildung 1: Wie hoch lag der Umsatz Ihres Unternehmens 2019? Welche Funktion haben Sie inne? In welcher Branche ist Ihr Unternehmen schwerpunktmäßig tätig? n = 208

# Warum brauchen Unternehmen eigentlich Agilität und wie ist die Ausgangssituation?

Der Druck zu agilen Formen der Zusammenarbeit sowie zu einer innovationsfreundlicheren Unternehmenskultur ist seit Jahren hoch – die Covid-19-Krise und der damit verbundene Digitalisierungsdruck verstärken jedoch die Notwendigkeit, Prozesse, Produkte und Geschäftsmodelle zu digitalisieren. Auch das Thema digitaler und verteilter Arbeitsplatz hat spürbar an Bedeutung und Akzeptanz gewonnen und zu Veränderungen im Mindset vieler Mitarbeiter und Führungskräfte geführt.

Besonders erfolgreich bei ihrer digitalen Transformation waren in der Vergangenheit diejenigen Unternehmen, die sehr frühzeitig, konsequent und fokussiert in neue digitale Technologien und Organisations- und Kulturveränderungen investiert haben. Dadurch haben sie Benefits wie eine höhere User Experience und Kundenbindung oder höhere Erträge und damit neue Wettbewerbsvorteile erreichen können. Tatsächlich standen Themen wie User Experience, Digitalisierung der Kundenschnittstellen und Entwicklung und Einführung neuer Softwareprodukte in den letzten Jahren bei den Investitionsprioritäten vieler Unternehmen stets ganz oben.

Die gestiegene Bedeutung von Software und IT-Systemen für die Umsetzung von Strategien führte in der Vergangenheit dazu, dass IT-Projekte immer mehr in den Fachbereichen geplant und damit die Zusammenarbeit der Fach- und IT-Seite intensiviert wurde. Dieser Druck hat sich spätestens durch Covid-19 und die rasant aufkommende Plattformökonomie beschleunigt.

Eine weitere Folge der Digitalisierung ist die enorm hohe Geschwindigkeit von Innovations- und Technologiezyklen, die für viele etablierte Unternehmen neu und organisatorisch schwer abzubilden ist, weshalb sich viele von ihnen mit einem notwendigen Kultur- und

Mentalitätswandel schwertun. Seit einigen Jahren nimmt jedoch für Branchen wie Banken, Handel, Medien/Verlage und Versicherungen der Druck durch disruptive Geschäftsmodelle und Innovationen aus der Tech-Branche weiter zu.

Tech-Konzerne wie die GAFAs (Google, Amazon, Facebook, Apple), Start-ups und andere Newcomer mit digitalen Geschäftsmodellen (booking.com, Tesla, N26, Ping An) richten ihre Geschäftsmodelle sehr konsequent auf die Anforderungen der digitalen Plattformökonomie aus, investieren also massiv in neue Technologien und Innovationen und greifen etablierte Unternehmen und traditionelle (nicht-digitale) Geschäftsmodelle an. Dazu nutzen sie vor allem:

- Hohe User Experience entlang der Customer Journey
- Data Insights durch kontinuierliches Sammeln und Auswerten von Daten sowie personalisierten Angeboten
- Kurze Entwicklungs- und Releasezyklen bei Softwareprodukten und Plattformen
- Hohe User-Zentrierung bei der Softwareentwicklung
- Innovations- und risikofreundliche Unternehmenskultur, die sich konsequent an dem User-Nutzen orientiert
- Konsequenter Einsatz agiler Arbeitsweisen und agiler Methoden sowie Aufbau- und Ablauforganisation, die agiles Arbeiten und Innovationen unterstützen

## AGILITÄT IST EINE KERNANFORDERUNG

Neben der Adaption von neuen Technologien wie Cloud, IoT, Künstliche Intelligenz oder Robotics sowie der grundsätzlichen Bereitschaft, den Nutzen eines digitalen Produkts auf den User auszurichten (User Centricity), kommt der Aufbau- und Ablauforganisation, also den Voraussetzungen, um digitale Produkte in einem agilen Kontext zu entwickeln, eine hohe Relevanz zu.



### RÜCKBLICK AUF LÜNENDONK®-STUDIE 2019

Laut der Lünendonk®-Studie 2019 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“ ist der Anteil der agil umgesetzten Projekte im Jahr 2019 im Mittel aller befragten großen mittelständischen Unternehmen und Konzerne auf 38,2 Prozent gestiegen (2018: 29,6 %). Besonders häufig wurden 2019 agile Methoden für die Entwicklung neuer Software sowie bei der Modernisierung der IT-Altanwendungen verwendet. Hier ist einerseits Geschwindigkeit in der Umsetzung gefragt und andererseits eine hohe Produktqualität sowie User Experience.

Ebenso setzten 2019 knapp 40 Prozent der Unternehmen auf agile Methoden im Releasemanagement, was für einen hohen Digitalisierungsgrad in diesen Unternehmen spricht. Beispielsweise müssen in digitale Produkte wie Marketing-Plattformen, Apps oder E-Commerce-Portale regelmäßig neue Features eingespielt werden, unter anderem dann, wenn neue Drittanbieter auf digitale Plattformen integriert werden müssen oder sich die Anforderungen in Bezug auf Security, Customer Journey oder User Experience ändern. Dabei spielen neben agilen Methoden auch DevOps eine zentrale Rolle. Inwieweit die Unternehmen im Jahr 2020 Agilität bereits nutzen, zeigen die folgenden Kapitel dieser Studie.

### MEHRHEIT DER UNTERNEHMEN IST BEI DIGITALER TRANSFORMATION NOCH AM ANFANG

Die aktuelle Lünendonk®-Studie 2020 „Der Markt für IT-Dienstleistungen in Deutschland“, deren Bestandteil diese Sonderanalyse zur agilen Transformation ist, zeigt, dass die Mehrheit der 208 befragten Digital- und IT-Verantwortlichen ihre Unternehmen noch nicht ausreichend darauf vorbereitet sehen, Digitalstrategien erfolgreich umzusetzen.

12 Prozent der Studienteilnehmer schätzen die Umsetzungskompetenz als gering ein. Jedoch hat sich in 45 Prozent der untersuchten Unternehmen die Fähigkeit, Digitalisierungsstrategien erfolgreich zu planen und umzusetzen, im Vergleich zu 2019 verbessert. Zum Vergleich waren es in der 2019er-Marktstudie mit 39 Prozent deutlich weniger Unternehmen, deren Umsetzungsfähigkeiten gegenüber 2018 gestiegen sind. Obwohl nicht konkret nach den Gründen für eine Verbesserung der Umsetzungskompetenz gefragt wurde, ist es sehr wahrscheinlich, dass der gestiegene Einsatz agiler Methoden sowie Erfolge in der Neuausrichtung der Unternehmenskultur und der gesamten Organisation neben anderen Faktoren einen Teil dazu beigetragen haben.

### MEHRHEIT DER UNTERNEHMEN SIEHT SICH AKTUELL NOCH NICHT OPTIMAL AUFGESTELLT, UM DIGITALSTRATEGIEN ERFOLGREICH UMZUSETZEN

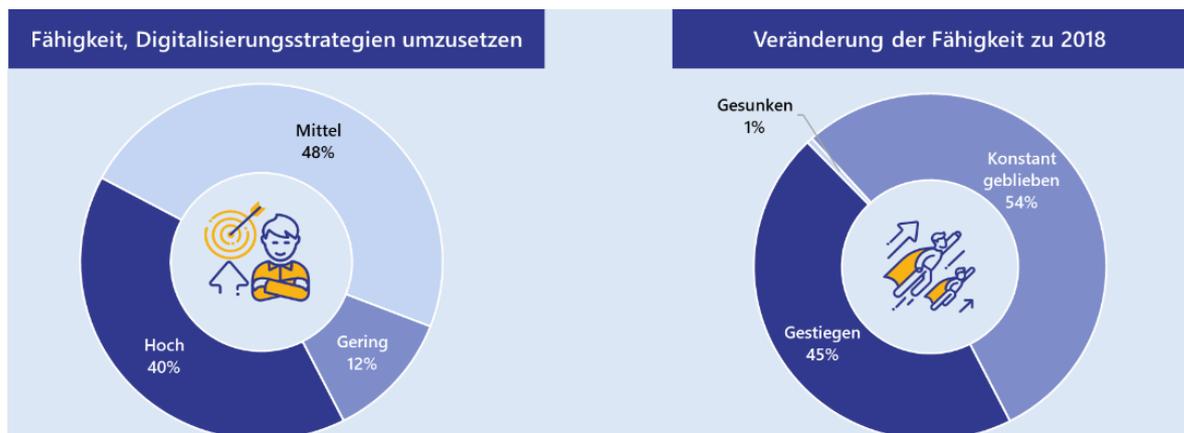


Abbildung 2: Frage: Wie schätzen Sie die Fähigkeit Ihres Unternehmens ganz allgemein ein, Digitalisierungsstrategien erfolgreich zu planen und umzusetzen? Einfachantworten; n = 181 Frage: Wie, glauben Sie, hat sich diese Fähigkeit im Vergleich zum letzten Jahr verändert? Einfachantworten; n = 180

# Kulturwandel & agile Transformation

Dass die agile Transformation in einem großen Teil der befragten Unternehmen in vollem Gang ist, zeigen die Ergebnisse in Bezug auf den eingeschlagenen Führungs- und Kulturwandel.

Bereits im Jahr 2018 hat Lünendonk zusammen mit bridgingIT in der Studie [„Scalable Agility – Von der agilen zur digitalen Transformation“](#) nach den damaligen Voraussetzungen für agile Zusammenarbeitsmodelle gefragt.

Die aktuellen Ergebnisse verdeutlichen eindrucksvoll, dass in der Zwischenzeit viel in agile Arbeitsmethoden, Methodenkompetenz, Führungskräfteentwicklung, Technologie-Tools sowie Weiterbildung/Training investiert wurde, um Führungskräfte und Mitarbeiter für neue Formen der interdisziplinären und agilen Zusammenarbeit zu qualifizieren. Aber die Ergebnisse spiegeln auch wider, dass die agile Transformation in den meisten Unternehmen noch lange nicht abgeschlossen ist beziehungsweise teilweise noch überhaupt nicht begonnen hat. Als positiv ist in jedem Fall zu bewerten, dass in mindestens jedem

zweiten befragten Unternehmen Agilität zu einem Führungsinstrument geworden ist – zumindest in Bereichen, wo der Einsatz von Agilität auch sinnvoll ist.

## INVESTITIONEN IN FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG ZAHLEN SICH AUS

Ein Drittel der befragten Digital- und IT-Manager (32 %) gab an, dass die Führungskräfte in ihren Unternehmen Projekte und die Produktentwicklung in einem digitalen Kontext und agilen Modus erfolgreich planen und umsetzen können – also eine hohe Methodenkompetenz haben. Laut 57 Prozent der Befragten ist die Methodenkompetenz für agile Projekte immerhin teilweise unter den Führungskräften verbreitet.

Diese hohen Werte an Zustimmung zeigen, dass die agile Methodenkompetenz bei einigen Führungskräften zwar bereits sehr hoch ist (Doing Agile). Allerdings muss gleichzeitig auch mit dem Mindset und den Steuerungsinstrumenten (Being Agile) nachgezogen werden.

### DIE MEISTEN UNTERNEHMEN HABEN IHRE AGILE TRANSFORMATION BEGONNEN – ABER AUCH NOCH VIELE ANPASSUNGS- UND VERÄNDERUNGSMAßNAHMEN VOR SICH



Abbildung 3: Frage: Welchen der folgenden Aussagen in Bezug auf Führung und Kultur in Ihrem Unternehmen stimmen Sie zu? „ja“, „teilweise“, „nein“; Häufigkeitsverteilung; n = 194



Tatsächlich ist es für viele Führungskräfte oft einfacher, sich eine Methodenkompetenz (z. B. Design Thinking) anzueignen, als sich an neue Führungsstile (z. B. Ambidextrie) zu gewöhnen und beispielsweise den Mitarbeitern in bestimmten Situationen mehr Gestaltungsfreiräume, Selbstbestimmung und -organisation zu überlassen, während die eigene Entscheidungsbefugnis nachlässt.

### TOP-MANAGEMENT MUSS SICH STÄRKER ENGAGIEREN

Der zunehmende Digitalisierungsdruck hat mittlerweile in den meisten Unternehmen „Top-Management-Attention“. Vor allem in Branchen, die sich stark von Disruption bedroht sehen – wie Finanzdienstleister, Handel oder Medien/Verlage – wurde spätestens seit Ausbruch der Covid-19-Pandemie auch auf den Führungsetagen verstanden, dass digitale Geschäftsmodelle und digitale Kunden-Touchpoints die Zukunft sind und viele Unternehmen in der Vergangenheit diese Themen unterpriorisiert haben. Aber auch in der Industrie, bei Energieversorgern oder im Bereich der Logistik steigt der Veränderungsdruck, da ohne digitale Technologien keine signifikanten Effizienz- und Kostenoptimierungen möglich sein werden.

Darüber hinaus müssen gerade Industrie- und Logistikunternehmen als Teil von digitalen Plattformökosystemen ihre eigenen Prozesse digitalisieren, automatisieren und ihre Geschäfts- und IT-Prozesse öffnen, um mit Partnern, Zulieferern und Kunden besser und schneller Daten austauschen zu können. Branchenübergreifend stellt gleichzeitig der Trend zur konsequenten Fokussierung auf Customer Centricity einen Push zur Entwicklung neuer Softwareprodukte dar. Die Fähigkeit, Innovationen und neue (digitale) Produkte in hoher Qualität (User Experience) und hoher Geschwindigkeit (agile Entwicklung, Low Coding, DevOps) zu entwickeln, hat in immer mehr Unternehmen strategische Relevanz.

### TOP-MANAGEMENT FORDERT ZWAR AGILITÄT, ABER LEBT DIESE OFT NICHT VOR

31 Prozent der Befragten gaben demnach an, dass in ihren Unternehmen das Top-Management aktiv die

Umstellung auf agile Methoden vorantreibt und fördert. Weitere 44 Prozent sehen dies etwas eingeschränkter.

Auffällig an den Antworten ist, dass immer noch jeder vierte Studienteilnehmer feststellte, dass das Top-Management in seinem Unternehmen die agile Transformation nicht sonderlich fördert. Vor allem in den untersuchten Branchen Energieversorger, Industrie und Versicherungen ist dieser Anteil unter den befragten Digital- und IT-Managern überdurchschnittlich hoch, wogegen die Studienteilnehmer aus dem Banken- und Logistiksektor mit großer Mehrheit die Beobachtung teilten, dass das Top-Management die agile Transformation vorantreibt.

In 32 Prozent der befragten Unternehmen mussten die Studienteilnehmer feststellen, dass ihr Top-Management agile Vorgehensweisen nicht oder nur sehr rudimentär vorlebt. Interessant ist dabei die Schnittmenge zwischen jenen Top-Managern, die die Umstellung auf agile Methoden zwar vorantreiben, selbst aber keine Veränderungen an ihrem Führungsstil vornehmen (wollen). 22 Prozent der Studienteilnehmer berichteten jedoch davon, dass ihr Top-Management agile Vorgehensweisen auch vorlebt, während 41 Prozent dem immerhin eingeschränkt zustimmen. Bei diesen beiden Punkten wird die häufig diskutierte Diskrepanz zwischen „agil sein wollen“ und „agil sein“ besonders sichtbar.

### MITTLERES MANAGEMENT STELLT SICH DAGEGEN UM

Während noch vor Jahren gerade im mittleren Management, also auf Ebene der Abteilungs- und Teamleiter, besonders große Angst vor Agilität und einem damit verbundenen Kontrollverlust herrschte, scheint sich das Bild mittlerweile gewandelt zu haben. Nur 16 Prozent der Studienteilnehmer gaben an, dass das mittlere Management in ihren Unternehmen so gut wie nie agile Arbeitsweisen vorlebt. Ob dies damit zusammenhängt, dass in einigen Unternehmen Agilität keine strategische Relevanz hat und daher auch nicht gefördert wird oder die Führungskräfte sich grundsätzlich vor Agilität verschließen, bleibt hier zunächst unbeantwortet. Die Antworten der Studienteilnehmer deuten aber auch eine

hohe Ambivalenz im mittleren Management hinsichtlich der Agilität im mittleren Management: So ist der Anteil der Studienteilnehmer, die mit „teilweise“ geantwortet haben, mit 57 Prozent besonders hoch. Dies deutet darauf hin, dass es unter den Abteilungs- und Teamleitern häufig große Unterschiede hinsichtlich ihrer Motivation, sich agilen Methoden zu öffnen, gibt.

### MOTIVATION ZUR VERÄNDERUNG UND FÖRDERUNG VON AGILITÄT FINDET SICH MEISTENS NOCH NICHT IN DEN INCENTIVIERUNGSSYSTEMEN WIEDER

Ein Indiz dafür ist der hohe Anteil an untersuchten Unternehmen (49 %), in denen die Incentivierungssysteme noch nicht auf agile Steuerungskennzahlen wie Objectives und Key Results umgestellt sind.

Jedes fünfte Unternehmen (19 %) hat seine Zielvereinbarungen dagegen bereits auf agile Steuerungskennzahlen umgestellt. Bei einem weiteren Drittel (32 %) ist dies immerhin teilweise der Fall.

Bei der Frage nach alternativen Steuerungskennzahlen für Führungskräfte und Mitarbeiter gibt es einige

Branchenunterschiede: So berichteten mehr als 60 Prozent der Studienteilnehmer aus dem Bankenwesen, der Logistik und von Energieversorgern davon, dass alternative Incentivierungssysteme im Einsatz sind – größtenteils teilweise, also noch nicht unternehmensweit.

### BANKEN: KORRELATION ZWISCHEN ALTERNATIVEN STEUERUNGSKENNZAHLEN UND TRANSFORMATION

Besonders häufig arbeiten Banken mit agilen Steuerungskennzahlen. 15 Prozent der befragten Banken arbeiten bereits unternehmensweit und 58 Prozent teilweise mit agilen Kennzahlen. Dieser hohe Anteil mag damit zusammenhängen, dass in fast allen der befragten Banken das Top-Management laut den Studienteilnehmern sehr stark die agile Transformation forciert.

Tatsächlich ist der Anteil der Befragten, die berichten, dass die Führungskräfte in ihren Unternehmen agile Vorgehensweisen vorleben, im Bankensektor deutlich höher als im Durchschnitt aller Branchen. Über 40 Prozent der befragten Digital- und IT-Manager gaben demnach an, dass das Top-Management sowie die mittlere Managementebene agile Vorgehensweisen vorleben.



## Interdisziplinarität, agile Teams & Skalierung

Während das vorangegangene Kapitel zunächst Aufschluss darüber gegeben hat, in welchen Unternehmensbereichen überhaupt agil (zusammen)gearbeitet wird, hat Lünendonk zusätzlich analysiert, wie viele Teams in den untersuchten Unternehmen mit agilen Methoden eigentlich arbeiten und wie sich der Wert entwickeln wird.

Grundsätzlich deuten die Ergebnisse auf eine gewisse Stagnation bei der Einführung von Agilität hin. So zeigen die Planungen, dass im Jahr 2021 nicht deutlich mehr Teams in einem agilen Modus arbeiten werden als aktuell (2020).

Die Gründe für den langsameren Anstieg sind vielschichtig:

- Die Erhebung erfolgte während der Covid-19-Krise und damit in einer Zeit unsicherer Budgetentwicklungen und teilweise geringerer Investitionen. Viele Unternehmen fahren stärker auf Sicht und können die Zahl künftiger Projekte schwer abschätzen.
- Viele Organisationen stoßen an ihre Grenzen, was Agilität betrifft. So werden die Anforderungen an die

Aufbau- und Ablauforganisation mit steigender Zahl agiler Teams höher. Wenn die organisatorischen Strukturen nicht nachgezogen werden, ist die Steuerung agiler Teams sehr schwer.

- In den letzten Jahren sind in vielen Unternehmen erste agile Teams als „Leuchtturm“ entstanden. In einigen Unternehmen skalieren diese Leuchttürme nicht weiter – sei es aufgrund organisatorischer Hürden oder weil sich Führungskräfte gegen Agilität stellen.

In der einen Hälfte der untersuchten Unternehmen (55 %) arbeiten bis zu zehn Teams in einem agilen Modus, also beispielsweise unter Einsatz von Methoden wie Design Thinking, Kanban oder Scrum, während ein ebenfalls großer Teil der Unternehmen (in der Regel große Konzerne) deutlich mehr Teams agil zusammenarbeiten lässt. Im kommenden Jahr 2021 wollen die meisten Unternehmen die Zahl ihrer agilen Teams erhöhen. So soll der Anteil der Unternehmen, die mehr als 20 agile Teams haben, von 25 Prozent auf 33 Prozent steigen.

### VIELE UNTERNEHMEN HABEN BEREITS AGILE TEAMS AUFGEBAUT

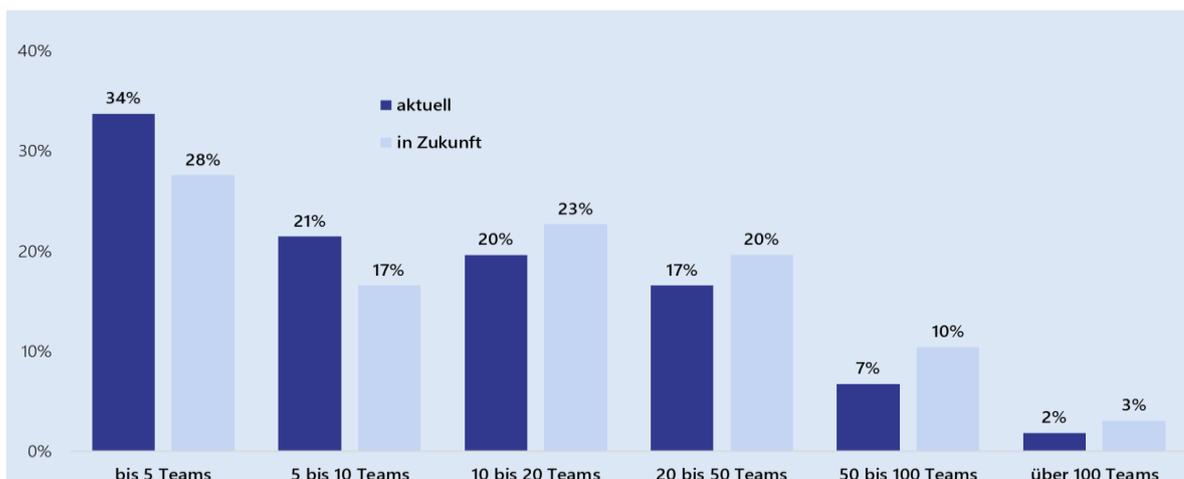


Abbildung 4: Frage: Was schätzen Sie, wie viele Teams in Ihrem Unternehmen überwiegend mit agilen Methoden arbeiten? Aktuell, Plan 2021; Häufigkeitsverteilung; n = 163

Im Durchschnitt über alle Unternehmen hinweg haben 24 Teams 2020 agil gearbeitet, wobei 2021 bereits durchschnittlich 34 Teams mithilfe agiler Methoden arbeiten sollen. Das bedeutet einen Anstieg von durchschnittlich 42 Prozent.

**AGILE TEAMS WERDEN SCHRITTWEISE SKALIERT**

Mit der Anzahl agil zusammenarbeitenden Teams sollte auch der Anteil der Teams zunehmen, die skaliert zusammenarbeiten, um die Zusammenarbeit und Koordination zwischen den einzelnen agil arbeitenden Teams zu verbessern.

Dabei geht es im Wesentlichen um die Etablierung von Organisationsmodellen, die den agilen Teams ein Rahmenwerk bieten, um Ziele wie kürzere Time-to-Market Zyklen, eine höhere Produktqualität oder mehr Transparenz zu erreichen. Um agile Teams besser und effizienter zu koordinieren und auf einen Gesamterfolg auszurichten, setzen immer mehr Unternehmen auf die Skalierung von agilen Vorgehensmodellen. Dabei geht es vor allem um eine Verbesserung der Kommunikation und Abstimmung zwischen verschiedenen agilen Teams sowie die Etablierung von Standards, beispielsweise in Form agiler Werkzeuge wie Daily Scrum Meetings, Innovation-Hours oder Retrospektiven. Gerade wenn mehrere Teams an einem Gesamtprojekt (z. B. digitale

B2B-Plattform, S/4HANA-Einführung) arbeiten und ein gemeinsames Ziel verfolgen, helfen Skalierungs-Frameworks wie SAFe oder Scrum@Scale dabei, die Teams zu organisieren.

Welches Framework zur Skalierung im Konkreten genutzt wird, hängt mit der Größe der Projekte, des Unternehmens, der Zahl der agilen Teams sowie mit der jeweiligen Unternehmensorganisation zusammen. Dabei können Unternehmen auf verschiedene Skalierungs-Frameworks zurückgreifen. Diese Frameworks sind in der Regel auf Basis von Scrum oder weiteren agilen Methoden entwickelt worden.

**VOM ERSTEN PILOTEN BIS ZUR FORTGESCHRITTENEN SKALIERUNG**

Im Durchschnitt arbeiten rund 41 Prozent der agilen Teams laut den Antworten der Studienteilnehmer in einem skaliert agilen Modus. Dieser Anteil soll im Jahr 2021 auf 49 Prozent ansteigen. Aktuell arbeiten bereits in 42 Prozent der befragten Unternehmen 20 bis 50 Prozent der agilen Teams mit Skalierungs-Frameworks. 2021 wollen sogar 53 Prozent der Unternehmen so viele Teams skaliert zusammenarbeiten lassen. Auch der Anteil der Unternehmen, die mehr als 50 Teams skalieren, soll von 24 Prozent (2020) auf 29 Prozent (2021) steigen.

**UNTERNEHMEN WOLLEN IHRE AGILEN TEAMS STÄRKER SKALIEREN**

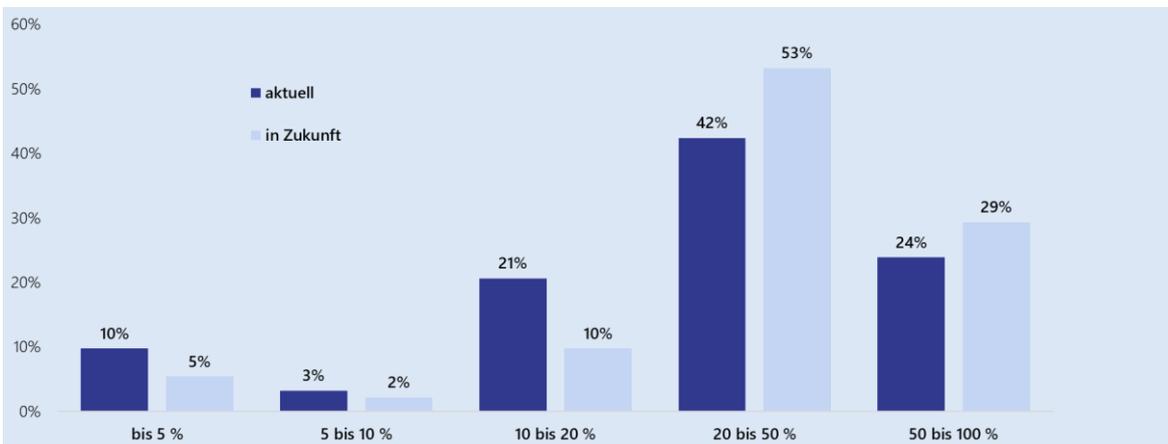


Abbildung 5: Frage: Wie viel Prozent von diesen Teams arbeiten nach skaliert agilen Vorgehensmodellen (z. B. SAFe, Scrum@Scale, Spotify Methoden, eigene Methoden etc.) zusammen (an einem Gesamtprodukt)? Aktuell, Plan 2021; Häufigkeitsverteilung; n = 92



## Fazit & Ausblick

Die vorliegende Lünendonk®-Studie zum Stand von Agilität in 208 großen mittelständischen Unternehmen und Konzernen im deutschsprachigen Raum zeigt, dass Agilität stark an Bedeutung gewonnen hat. Bereits in den vergangenen Jahren haben Unternehmen – allerdings vor allem große Konzerne – damit begonnen, agile Teams aufzusetzen, um Digitalisierungsstrategien in einem agilen Modus umzusetzen. Die Studie zeigt, dass Agilität nun auch im Mittelstand angekommen ist und einen wichtigen Ansatz darstellt, um die digitale Transformation umzusetzen.

Der Druck, häufiger agil zu arbeiten, kommt vor allem aus dem Business. Der hohen Geschwindigkeit von Innovations- und Technologiezyklen sowie den Anforderungen und Herausforderungen der digitalen Plattformökonomie lässt sich mit traditionellen hierarchischen Strukturen und Wasserfallprojekten nicht mehr begegnen. Disruption geschieht oft sehr schnell, unerwartet und plötzlich, was dazu führt, dass Unternehmensstrategien immer häufiger angepasst werden müssen.

Unternehmen müssen folglich schneller werden in ihrem Innovationsmanagement und der Produktentwicklung, aber auch in ihrer Fähigkeit, Strategien schneller zu entwickeln und umzusetzen. Für den dafür notwendigen Wandel braucht man allerdings nicht nur Methodenkompetenz, sondern es bedarf einer agileren Unternehmenskultur und organisatorischer Voraussetzungen, die Risikobereitschaft erlauben und Fehler nicht bestrafen. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass Unternehmen, die glauben, nur die Anwendung von agilen Methoden wie Design Thinking oder Scrum reiche aus, um Wettbewerbsvorteile in der digitalen Welt aufzubauen, falsch lagen. Der Wandel muss ganzheitlich geschehen, und zwar hinsichtlich agiler Methoden, eines agilen Mindsets sowie durch organisatorische Voraussetzungen, um agile Teams auf dem Weg zum Gesamtziel zu steuern.

Die Studienergebnisse zeigen, dass einige Unternehmen bereits sehr weit sind und sich Investitionen in die Führungskräfteentwicklung und Einführung von agilen Methoden gelohnt haben. Aber es gibt auch diejenigen Unternehmen, in denen dies noch nicht der Fall ist. Beispielsweise gaben 32 Prozent der Studienteilnehmer an, dass das Top-Management in ihren Unternehmen agile Arbeitsweisen nicht vorlebt. Dagegen scheint es einen deutlichen Kulturwandel im mittleren Management gegeben zu haben: Laut über 80 Prozent der Studienteilnehmer lebt das mittlere Management agile Arbeitsweisen vor – was vor dem Hintergrund, dass in der Vergangenheit die mittleren Führungsebenen besonders große Angst vor Agilität und dem damit verbundenen Kontrollverlust gezeigt hatten, eine Überraschung ist.

Problematisch ist laut der Studie auch, dass in 49 Prozent der befragten Unternehmen bisher noch keine neuen Incentivierungssysteme eingeführt worden sind, um agile Projekte zu steuern und die Leistung von Führungskräften und Mitarbeitern mit alternativen Kennzahlen zu messen. So macht es durchaus einen Unterschied, ob eine Führungskraft mit einem aktuell noch erfolgreichen, aber nicht mehr zukunftsfähigen Geschäftsmodell gute Kennzahlen erzielt und andere Manager als Product Owner neue Produkte entwickeln, die sich am Markt zwar noch nicht als erfolgreich erwiesen haben, aber dennoch wichtige Meilensteine für eine digitale Transformation darstellen.

Alternative Kennzahlen wie Steuerung nach Objectives und Key Results sowie mehr qualitative Ziele sind dabei ein wichtiges Instrument des Top-Managements, um die Mitarbeiter für Veränderungen im Mindset zu motivieren. Besonders an dieser Stelle muss zukünftig mehr passieren, um die agile Transformation auch konsequent voranzutreiben.



# Unternehmensprofile

BRIDGINGIT

LÜNENDONK & HOSSFELDER



UNTERNEHMENSPROFIL



## bridgingIT

bridgingIT versteht sich als unabhängige Technologie- und Unternehmensberatung, welche die Anforderungen der Fachseite mit Lösungen der IT verbindet. Dabei agieren die Berater branchenübergreifend und -verbindend und verfügen über einen breitgefächerten Kompetenz-Mix aus Fachlichkeit und Methode.

Mit dem End-to-End-Ansatz treibt bridgingIT, gemeinsam mit den weiteren Unternehmen der Firmengruppe fastahead, craftingIT und Heidelberg Mobil International, Innovationen über die gesamte Wertschöpfungskette ihrer Kunden voran.

Mit diesem Beratungsansatz berät die bridgingIT-Gruppe führende Mittelstandskunden und Konzerne in den Branchen Energy, Financial Services, Healthcare, Transportation & Logistics, Manufacturing, Mobility & Automotive, Public und Retail.

### KONTAKT

BridgingIT GmbH

Tobias Freitag

N7, 5-6, 68161 Mannheim

Email: [tobias.freitag@bridging-it.de](mailto:tobias.freitag@bridging-it.de)

Internet: [www.bridging-it.de](http://www.bridging-it.de)

## Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing).

Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten. Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien heraus.

Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalisten. Jährlich zeichnet Lünendonk zusammen mit einer Medienjury verdiente Unternehmen und Unternehmer mit den Lünendonk-Service-Awards aus.

### KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
Mario Zillmann  
Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim  
Telefon: +49 8261 73140-0  
E-Mail: [zillmann@lunenendok.de](mailto:zillmann@lunenendok.de)  
Internet: [www.lunenendok.de](http://www.lunenendok.de)



## IMPRESSUM

Herausgeber:

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Maximilianstraße 40

87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0

Telefax: +49 8261 73140-66

E-Mail: [info@lunenendok.de](mailto:info@lunenendok.de)

Internet: [www.lunenendok.de](http://www.lunenendok.de)

Autor:

Mario Zillmann, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Copyright © 2020 Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim

Alle Rechte vorbehalten

## ÜBER LÜNENDONK

Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing). Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten. Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien heraus. Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalisten. Jährlich zeichnet Lünendonk zusammen mit einer Medienjury verdiente Unternehmen und Unternehmer mit den Lünendonk-Service-Awards aus.

Wirtschaftsprüfung /  
Steuerberatung

Managementberatung

Technologieberatung /  
Engineering Services

Informations- und  
Kommunikationstechnik

Facility Management /  
Industrieservice

Zeitarbeit /  
Personaldienstleistungen

Erfahren Sie mehr unter  
<http://www.luenendonk.de>

