

How to be fast: Wie Sie Ihre Organisation auf Leistung ausrichten

Executive Summary

Dieses Whitepaper zeigt Führungsverantwortlichen einen Weg, wie Sie Ihre Organisation weiterentwickeln können, um Strategien schneller und effektiver umzusetzen. Nutzen Sie zur Diagnose von Leistungsfähigkeit und Entwicklungspotenzialen Ihrer Organisation einen Auszug unseres [Agility & Business Acceleration Models \(ABAM\)](#).

Hintergrund: Die Welt dreht sich jeden Tag schneller. Ob Unternehmen in Zukunft erfolgreich sein werden, hängt von ihrer Fähigkeit ab, neue Strategien schnell und effektiv umzusetzen. 80% aller Unternehmen scheitern jedoch genau daran.¹ Grund: Wenn sich die Strategie ändert, muss sich auch die Organisation ändern, welche die Strategie tragen muss.

Das Problem: Das Allheil-Versprechen der meisten „Lean“ oder „Agile“ Transformationen aus den letzten Jahren konnte nicht gehalten werden. Vieles heißt jetzt anders, aber setzen Sie wirklich schneller um?



Einleitung

Dass die Welt sich immer schneller zu drehen scheint, ist ein Narrativ, das seit einigen Jahren immer wieder durch die Medien geht und auch in den meisten Unternehmen intensiv diskutiert wird. Die jüngsten technologischen Entwicklungen rund um die Durchbrüche im Bereich der KI lassen diese Diskussion erneut erstarken. Die Auswirkungen von geopolitischen Ereignissen wie dem Ukraine-Konflikt oder die Nachwehen der Covid19-Pandemie wirken ebenfalls marktverändernd und zwingen viele Unternehmen neue strategische Schwerpunkte zu legen. Intensität und Schlagzahl der Ereignisse mit direkten oder indirekten Einflüssen auf bestehende Geschäftsmodelle ist neu und verlangt Organisationen alles ab.

Dennoch setzen nur 45% aller deutschen Unternehmen auf agile Arbeitsweisen. Im internationalen Vergleich ist Deutschland damit Schlusslicht, hinter Ländern wie den USA (63%), Großbritannien (67%), Spanien (73%) und Spitzenreiter China (89%).² Unsere Alinea & Company-Studie hat ergeben, dass sich 80% der Unternehmen bei der Transformation an bestehenden Frameworks orientieren, jedoch nur 9% ihre Transformationsziele erreichen konnten.³ Als Ziele der Transformation wurden besonders schnellere Ergebnislieferung und schnellere Reaktion auf Marktveränderungen genannt.⁴

In diesem Zuge erlebte das Lean Management eine Renaissance und neue agile Frameworks gewannen stark an Popularität: SAFe als Marktführer, aber auch weniger bekannte wie Nexus, LeSS oder das „Spotify-Modell“, welches beispielsweise die ING-Diba übernahm.

Organisationsentwicklung als Antwort auf marktgegebene Risiken. Das Narrativ lautet: „Wird die Organisation nach der Transformation flexibler, kann sie notwendige strategische Änderungen schneller und effektiver umsetzen. Das macht uns wettbewerbsfähiger“

9% der Unternehmen erreichen ihre Transformationsziele.

Welche Effekte wurden durch die Einführung neuer Arbeitsweisen angestrebt? (Mehrfachantwort möglich)

65%

- Schnellere Ergebniserreichung
- Besserer Fokus auf Wertschöpfung
- Kultur stetiger Verbesserung

61%

- Schnellere Reaktionsfähigkeit
- Bessere cross-funktionale Zusammenarbeit
- Höhere Kundenzentrierung

35%

- Bessere Innovationsfähigkeit

Die Antwortverteilung macht deutlich, dass agile Arbeitsweisen als „Wunderwaffe“ gesehen werden, um möglichst eine Vielzahl an Zielen zu erreichen.

¹Soul Searching: True transformations start from within – Bain & Company (2018)

²Neue Geschäftsmodelle traditioneller Unternehmen – Prof. Dr. Steffen Kinkel, Hochschule Karlsruhe (2021)

^{3,4}Reality Check: Erwartungen und Erfahrungen zu Ihrer Agile/Lean Transformation – Alinea & Company (2023)

Die Grenzen der Copy-Paste-Ansätze: Warum scheitern so viele agile Transformationen?

Ein wesentlicher Grund, weshalb Transformationen der Arbeitsweisen scheitern, insbesondere, wenn sie auf Frameworks zurückgreifen, ist eine implizite Annahme in den Köpfen vieler Entscheider, die sich vielleicht so formulieren lässt: „Wenn wir uns an das Scaled Agile Framework (SAFe) halten, oder es so machen wie Spotify, dann werden wir schneller, agiler, kundenzentrierter und innovativer“. Ein Indiz dafür liefert unsere Studie: In rund 85% der Fälle wurde die Entscheidung zur Nutzung agiler Frameworks durch das Top Management getroffen.⁵ Diese pauschalisierte Annahme ist aus Sicht eines Entscheiders verständlich, birgt aber erhebliche Risiken und legt nicht selten den Grundstein für Misserfolg. Denn:

- Das ausgegebene Ziel der Transformation ist ausgesprochen breit und sehr unspezifisch: so gaben lediglich 21% an, dass sie ein konkretes Ziel hatten, auf dessen Basis das entsprechende Modell ausgewählt wurde⁶
- Die Transformation läuft Gefahr zum Selbstzweck zu werden
- Entsprechend werden Methoden und Prozesse im Rahmen der Reorganisation übernommen, weil sie das Framework vorgibt, statt zielgerichtet ausgestaltet zu werden, um ein spezifisches Problem in einer spezifischen Organisation zu lösen

Schon im Jahr 2015 äußerte Henrik Kniberg, der im Jahr 2012 zusammen mit Spotify das Organisationsmodell des Streamingdienstes veröffentlichte, dass ihm der Copy-Paste-Ansatz Sorge bereitet.

“This has come to be known as the “Spotify Model” in the agile world, although it wasn’t actually intended to be a generic framework or “model” at all. It’s just an example of how one company works” – Henrik Kniberg (Erfinder des Spotify-Modells).

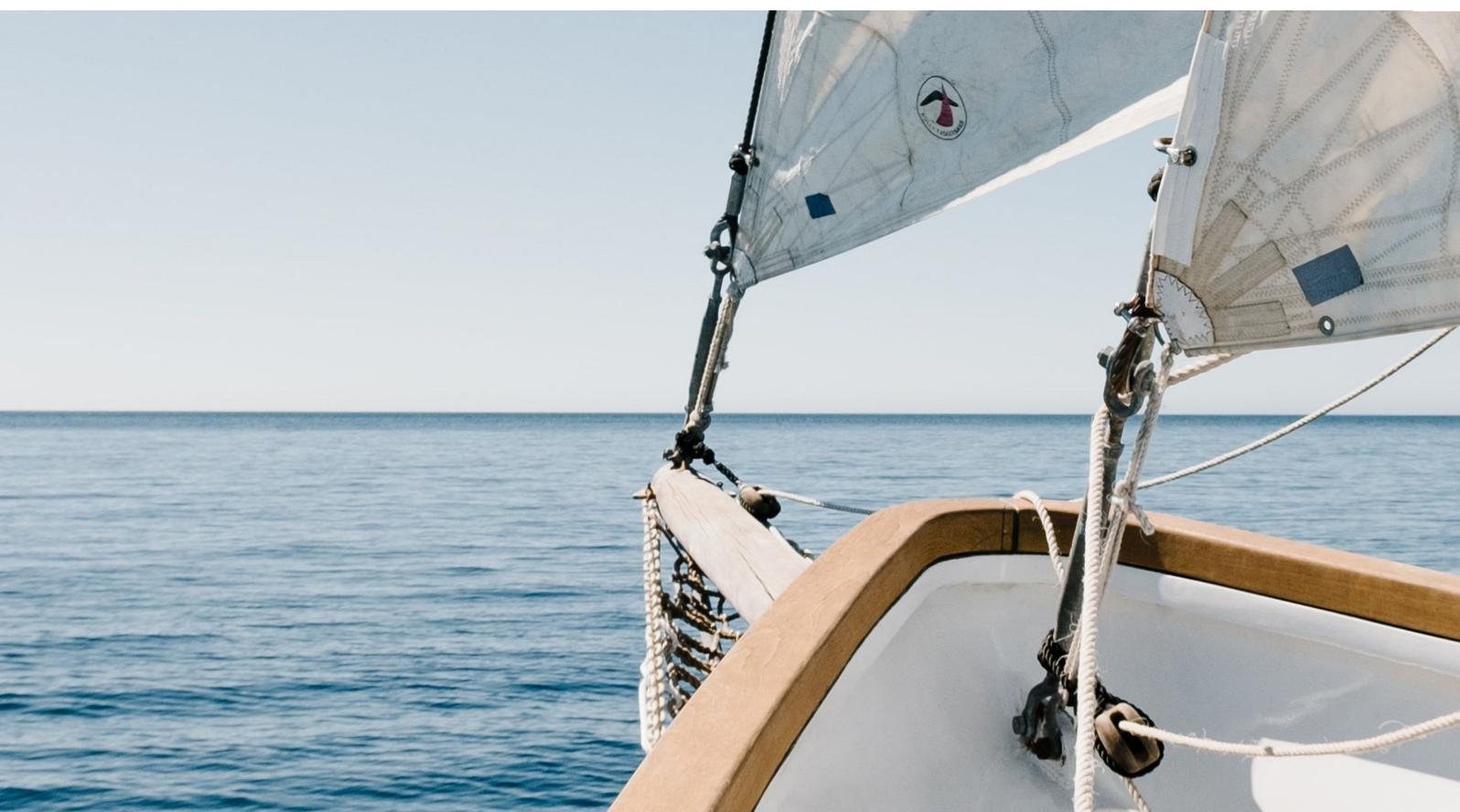
Ähnlich verhält es sich mit SAFe, einem Framework, das nach Angaben des 16th Annual State of Agile Report 2022 rund 53% (2020: 35%) der Unternehmen ganz oder teilweise implementieren.⁷ SAFe ist ein Framework, das auf einen ganz bestimmten Typus von Unternehmen zugeschnitten ist: Für Softwareunternehmen. Dennoch findet man es heute als Element in vielen Transformationen von Unternehmen fast aller Branchen.

Lean Frameworks werden in der Regel passgenauer eingesetzt als agile. Das liegt daran, dass die Lean-Tradition älter ist und mehr Erfahrungswerte bestehen. Inflation und Lieferengpässe, sowie steigende Energiepreise und schwache Konjunktur zwingen immer mehr mittelständische Unternehmen effizienter zu arbeiten, was „Lean“ neuen Aufwind gibt. Die Herausforderung für diese Unternehmen liegt eher darin, die Strategie der Lean-Transformation erfolgreich und mit bleibendem Effekt auf allen Ebenen der Organisation umzusetzen.

Fazit: Die Implementierung eines als „Agile“ oder „Lean“ geltenden Frameworks führt in den meisten Fällen nicht automatisch zu einer gesteigerten Leistungsfähigkeit einer Organisation.

⁵ Reality Check: Erwartungen und Erfahrungen zu Ihrer Agile/Lean Transformation – Alinea & Company (2023)

⁷ 16th Annual State of Agile Report – digital.ai (2022)



Was ist das Geheimnis performanter Organisationen?

Eine performante Organisation zeichnet sich dadurch aus, dass sie notwendige Anpassungen an der strategischen Richtung des Unternehmens schnell in Resultate übersetzen kann.

Die Herausforderung für Führungskräfte liegt in der Frage: „Wie kann ich die Umsetzungsgeschwindigkeit meines Bereiches erhöhen?“ Statt sich pauschaler Frameworks zu bedienen, lohnt es sich einem bedarfsorientierten Ansatz zu folgen. Dieser zielt darauf ab, nur die Herausforderungen zu lösen, die der betreffende Bereich tatsächlich hat, ohne die Leistungsfähigkeit der Organisation während der Transformation zu beeinträchtigen (minimalinvasiver Transformationsansatz).

Ziel

01

Damit stellt sich die vielleicht wichtigste Frage vorab: Welches Ziel verfolgen Sie konkret? Fehlerreduktion in der Produktion? Kürzere Entwicklungszeit ihrer Produkte? Steigerung des relativen Marktanteils eines Produkts gegenüber Ihrem Wettbewerber? Entwicklung neuer Vertriebsstrategien?

Die Annahme, dass ein Framework alle Themen gleichzeitig und pauschal für alle Unternehmenstypen verbessert, erscheint bei näherer Betrachtung wenig realistisch.

Um die richtigen Methoden für Ihre Herausforderung zu finden, muss zunächst das Ziel klar und messbar sein.

Fokus

02

Ist der Zielzustand klar umrissen, muss sichergestellt sein, dass die notwendigen Ressourcen intern auch entsprechend verteilt werden, um das Ziel zu erreichen. Das umfasst die Themen Priorisierung (z.B. von Projekten), Portfoliomanagement und die Allokation von Personalressourcen. Diese Abstimmung ermöglicht die Fokussierung des Organisationsbereichs auf die Erreichung des ausgegebenen Ziels.

Nur wenn Sie sicherstellen, dass Ihre Mitarbeiter auch die Kapazität haben an den wichtigen, statt nur den dringlichen Themen zu arbeiten, kann sich etwas bewegen.

Umsetzung

03

Ist das Ziel klar und Ressourcen entsprechend allokiert, um Fokus zu ermöglichen, dann besteht die größte Herausforderung der Umsetzung in der Parallelität von transformativen Vorhaben und dem intensiven Tagesgeschäft. Frei nach Dwight D. Eisenhower: Das Dringliche verdrängt das Wichtige. Entsprechend ist es erfolgskritisch über Methoden zu verfügen, die es ermöglichen, dieser Parallelität Herr zu werden. Sonst besteht das Risiko, dass sich die gesteckten Ambitionen früher oder später verlaufen und unter dem Berg des Dringlichen begraben werden.

Es gibt konkrete Methoden, die es ermöglichen, die Umsetzung transformativer Vorhaben trotz der Belastung des Tagesgeschäftes zielgerichtet und messbar zu treiben.

Adaption

04

Gelingt es Ihnen, in Ihrem Bereich mit Hilfe der geeigneten Methodik eine „Execution Engine“ aufzubauen, die in der Lage ist, Optimierungsinitiativen wirklich zu messbaren Effekten zu führen, haben Sie die Trümpfe in Ihrer Hand. Damit ist der Grundstein für eine erfolgreiche Transformation gelegt.

In einem letzten Schritt gilt es, die Fähigkeit Ihres Organisationsbereiches auszubilden, diese „Execution Engine“ immer dann anzupassen, wenn dies erforderlich wird. Dazu brauchen Sie einen stetigen Gradmesser, wie gut der für Sie relevante Bereich Ihrer Organisation funktioniert.

Entwickeln Sie Ihren Organisationsbereich Ziel für Ziel weiter. Nur so entsteht ein individuelles Framework, welches schlussendlich perfekt zu Geschäftsmodell, Produkt und Wachstumssituation ihres Bereichs passt.

Die vier oben genannten Schritte stellen eine Abfolge dar und sind essenziell für den Erfolg transformativer Vorhaben. Sie müssen nicht immer groß denken, um die Leistung einer Organisation zu erhöhen. Viel wichtiger ist, dass Sie konkret sind, welche Leistung Sie genau verbessern wollen.

Wenn Sie den oben beschriebenen Prozess mit einer sauberen Diagnose beginnen, können Sie die Hebelpunkte, die zu einer Steigerung der Leistungsfähigkeit ihrer Organisation führen, besser für sich spezifisch eingrenzen. Die gute Nachricht ist, dass ein solches Vorgehen einen „minimalinvasiven“ Transformationsansatz beschreibt, der zielgerichtet ist und deutlich weniger Ressourcen verschlingt als andere Vorgehensweisen.

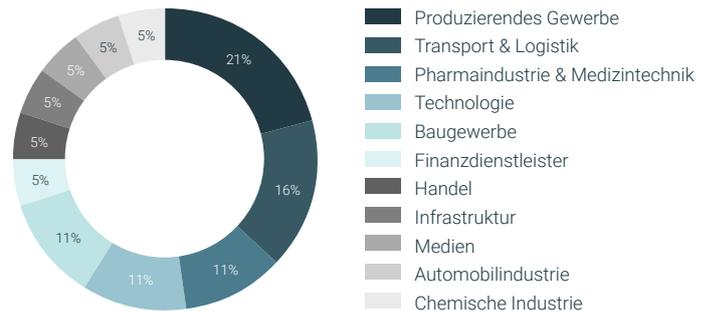
Bei Alinea & Company arbeiten wir seit einigen Jahren erfolgreich mit unserem Diagnose-Tool „ABAM“ (Agility & Business Acceleration Model), um die spezifische Situation unserer Kunden besser zu verstehen und die passenden Lösungsansätze zu definieren und damit die Leistung der Organisation zu steigern.

Wir haben Ihnen einen Auszug unseres Modells zusammengestellt. Investieren Sie 10 Minuten und beantworten Sie die Fragen. Anschließend bekommen Sie von uns einen individuellen Report mit Empfehlungen und nächsten Schritten je Dimension, die Ihnen dabei helfen, ihr Ziel schneller zu erreichen. Bei Fragen melden Sie sich gerne jederzeit per E-Mail howtobefast@alinea-company.de.



Ein minimalinvasiver Transformationsansatz belastet die Organisation nicht mehr als unbedingt notwendig. Nutzen Sie unser [Agility & Business Acceleration Models \(ABAM\)](#) oder scannen Sie den QR-Code zur Diagnose Ihrer Situation.

Für die Studie „Reality Check: Erwartungen und Erfahrungen zu Ihrer Agile/Lean Transformation“ befragte Alinea & Company 171 Entscheider aus 57 Unternehmen in Deutschland. Die teilnehmenden Personen stammen dabei aus verschiedenen Unternehmen und Branchen. Die Befragung erfolgte im Sommer 2023.



Alinea & Company GmbH
Im Altenschemel 86
67435 Neustadt an der Weinstraße
Deutschland

info@alinea-company.de
www.alinea-company.de