

Studie untersucht Agilität von Unternehmen



Es bewegt sich was

Um in den sich ständig verändernden Märkten Erfolg zu haben, müssen Firmen flexibel und schnell reagieren können. Die vielfältigen Herausforderungen der Zukunft lassen sich durch eine agile Unternehmenskultur bewerkstelligen. **Jan-Peter Harms** und **Nicole Lehnert** stellen eine Agilitäts-Studie eines großen deutschen Konzerns vor und skizzieren die methodische Umsetzung.

Wer kennt das nicht? Man hat eine Idee mit Potenzial, Großes zu bewegen. Bevor jedoch der Plan für die Umsetzung steht, hat man schon hundert Ausreden gefunden und beschäftigt sich doch lieber wieder mit dem täglich Brot. Eine Herausforderung für viele – vor allem für große Organisationen und Unternehmen. Experten sind sich einig: In einer Welt, in der die Industrien und Märkte, Trends und Neuerungen immer flexibler und dynamischer werden, fehlt oftmals der letzte Schritt der Selbstüberwindung – Agility.

Treiber für Wettbewerbsfähigkeit

Agility ist ein wesentlicher Treiber der Wettbewerbsfähigkeit moderner Unternehmen. Kein Wunder, dass „Agility!“ bereits zum neuen Mantra der Unternehmenskultur vieler Konzerne geworden ist. Doch was

besagt das eigentlich? Und wann ist ein Unternehmen „agil“? Direkt übersetzt bedeutet der englische Begriff „agile“: wendig, beweglich, lebhaft, flink, geschickt. Ein Unternehmen ist agil, wenn es flexibel ist, aktiv und anpassungsfähig. Und wenn Wandel schnell erkannt und proaktiv auf ein dynamisches Umfeld reagiert wird.

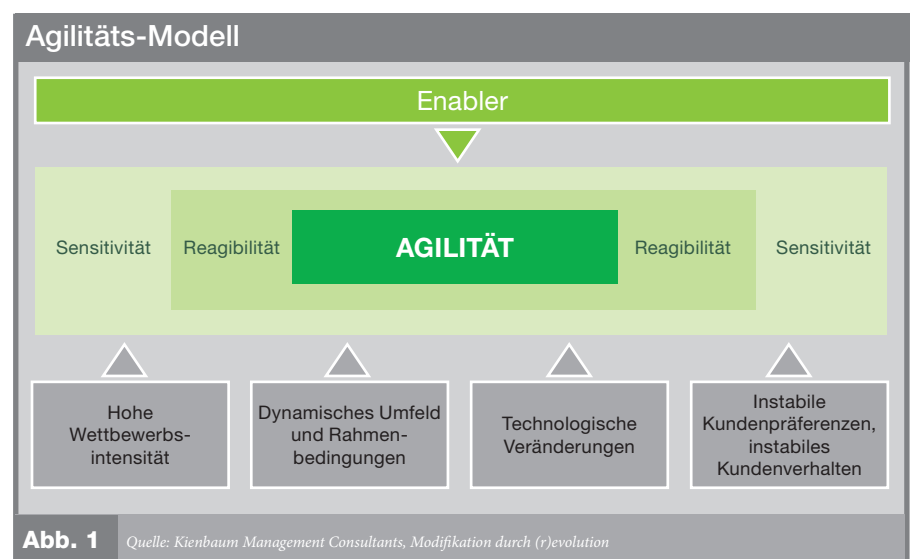


Abb. 1 Quelle: Kienbaum Management Consultants, Modifikation durch (r)evolution

Die Change Management-Studie von Kienbaum Management Consultants (2015) demonstriert die zunehmende Bedeutung des Themas. Agility ist überlebensnotwendig für Unternehmen in unsicheren und dynamischen Zeiten. Kienbaum befragte dazu 200 Mitarbeiter und Führungskräfte aus verschiedenen Branchen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die Studie bewertet Unternehmen nach Sensitivität und Reagibilität. Das heißt: Nimmt ein Unternehmen Veränderungen frühzeitig wahr? Und: Reagiert das Unternehmen schnell auf diese Veränderungen?

Enabler fördern Dynamik

Das der Befragung zugrunde liegende Modell unterscheidet Treiber und Enabler von Agility. Die Treiber von Agility wirken von außen nach innen auf ein Unternehmen (Wettbewerbsdruck, Dynamik des Unternehmensumfeldes, Technologischer Fortschritt oder Wandel des Kundenverhaltens). Dagegen sind die Enabler die internen Faktoren, die innerhalb einer Organisation eine flexible, agile und dynamische Unternehmenskultur fördern (Abb. 1). Die Studie differenziert zwischen 24 Enablern. Im Ergebnis sind viele Unternehmen bereits recht gut aufgestellt, dennoch konnten auch deutliche Schwächen in Bezug auf die Sensitivität und Reagibilität der Unternehmen aufgezeigt werden.

Agilitätsgrad der Deutsche Post DHL Group

Die Deutsche Post DHL Group wollte gerne genauer hinter die Fassade des Gesamtbilds schauen. In Anlehnung an die Veröffentlichung initiierte der Konzern eine Studie zur Messung des Agilitätsgrades des Konzerns – unabhängig von anderen Unternehmen. Gemeinsam mit dem Marktforschungsinstitut (r)evolution befragte der Konzern im Juli 2016 2.250 leitende und nicht leitende Mitarbeiter weltweit auf Basis des Kienbaum-Modells, um Erkenntnisse über die eigene Agilität zu erhalten.

Die Ergebnisse der Befragung sind positiv. Sie ordnen anhand der Bewertung von Treibern die Sensitivität und die Reagibilität der Deutsche Post DHL Group einem guten Niveau zu – besser als der Unternehmensdurchschnitt der Kienbaum-Studie.

Vergleich der Ist- und Soll-Werte

Nach Fragen zu den Treibern wurden die Teilnehmer darum gebeten, die 24 Enabler jeweils bezüglich des Ist (erfüllt) und des Soll (wird gewünscht) auf einer Skala einzuordnen. Die besten Ist-Werte erzielte der Konzern für kontinuierliche Markenentwicklung sowie beständige Strategieentwicklung und Monitoring. Die höchsten Soll-Werte vergaben die Mitarbeiter für die Ausrichtung der Bereiche auf Kundenanforderungen, nachhaltig aus Fehlern zu lernen, und die Offenheit von Mitarbeitern für neue Ideen und Methoden. In einem weiteren Analyseschritt wurden multivariate Verfahren angewandt, um die Ergebnisse zu verdichten und zu strukturieren.

Haltung der Mitarbeiter

Mit Hilfe einer Faktorenanalyse, die nach unabhängigen Dimensionen hinter den Einzelfaktoren sucht, ließen sich die 24 Enabler zunächst in sechs Dimensionen zusammenfassen: strategische Aus-

richtung des Unternehmens, Einbindung der Mitarbeiter sowie Haltung des Managements zu Wandel, Eigenverantwortlichkeit und Entwicklungsbedingungen, effiziente Entscheidungskultur, Nutzung neuer Technologien und Orientierung an erfolgreichen Entscheidungen der Vergangenheit. Anschließend wurde durch eine Clusteranalyse ähnliches Antwortverhalten für Soll und Ist der Enabler erkannt. Dadurch konnten drei Gruppen von Mitarbeitern mit unterschiedlichen Haltungen zu Agilität identifiziert werden:

- Der zufriedene Fürsprecher: Er hält eine Ausrichtung auf Agilität für sehr wichtig und bewertet die aktuelle Ausprägung der Enabler gleichzeitig sehr positiv.
- Der Unterstützer: Er findet Agilität wichtig und bewertet die Enabler moderat positiv.
- Der kritische Unterstützer: Er hält Agilität für wichtig, sieht aber noch Verbesserungspotenzial.

Trends flexibel begegnen

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass sich die Deutsche Post DHL Group im Gesamtbild vom Unternehmensdurchschnitt der Kienbaum-Studie abhebt. Im Durchschnitt bewerten die Mitarbeiter den Konzern als sensibler und reagibler. Die Studie zeigt jedoch nicht nur diesen Vergleich. Sie liefert insbesondere Orientierung, um stets weiter über sich hinauszuwachsen und der Flexibilität des Marktes als Unternehmen langfristig gerecht zu werden. Das Thema wird bei der Deutsche Post DHL Group auf diversen Plattformen und auch von den Top-Führungskräften im jährlichen Council diskutiert und weiterentwickelt. Um agiler zu werden, wird der Konzern künftig stärker bei den Enablern ansetzen und sich den Trends der Zukunft so noch flexibler stellen. ■

Mehr zum Thema „Quantitative Forschung“ und zur Schnellsuche Fachartikel



www.research-results.de/fachartikel



Jan-Peter Harms

studierte Betriebswirtschaft und ist Geschäftsleiter des MRSC. Das MRSC ist der konzerninterne Dienstleister für die Entwicklung und Umsetzung qualitativ hochwertiger Marktforschung für die Geschäftsfelder des Konzerns Deutsche Post DHL Group.

www.dpdhl.com



Dr. Nicole Lehnert

studierte Sozialwissenschaften und Mathematik. Sie ist bei (r)evolution Senior Consultant für qualitative und quantitative Forschung, mit besonderem Fokus auf hybriden Designs. Ihre Branchenschwerpunkte sind Logistik und Finanzdienstleistungen.

www.evolution-online.net

