

Umfrage „Agile Unternehmensführung“

Juni 2018

- 1. Ziel und Ergebnis der Umfrage**
- 2. Zusammenfassung: „Stimme zu“ / „Stimme nicht zu“**
- 3. Die Teilnehmer**
- 4. Kommentare der Teilnehmer**
 - 4.1 Definition agile Führung**
 - 4.2 KEF1: Operative Führung ist wichtigste Management Aufgabe**
 - 4.3 KEF2: Ein einziges operatives Ziel verfolgen**
 - 4.4 KEF3: Das Ecosystem führen**
 - 4.5 KEF4: Operative Pläne auf Blockaden fokussieren**
 - 4.6 KEF5: Operative Pläne aktiv durch-führen**
 - 4.7 KEF6: Operative Pläne agil anpassen**
 - 4.8 KEF7: Management/Aufsichts- & Verwaltungsrat Führung des
PEC Zyklus und der Kultur operativer Spitzenleistung**
 - 4.9 Abschließende Kommentare**

Ziel der Umfrage

Agile Unternehmensführung ist in aller Munde. Welches sind heute die grundsätzlichen offenen Fragen zu diesem Thema?

Ergebnis: Drei grundsätzliche offene Fragen

Aus dem Verhältnis „Stimme zu“ / „Stimme nicht zu“ und den Kommentaren dazu treten drei grundsätzliche offene Fragen hervor:

1. Was bedeutet heute agile Unternehmensführung?

- Strategie/operative Führung?
- Definition agile Führung?
- Das Ecosystem führen?

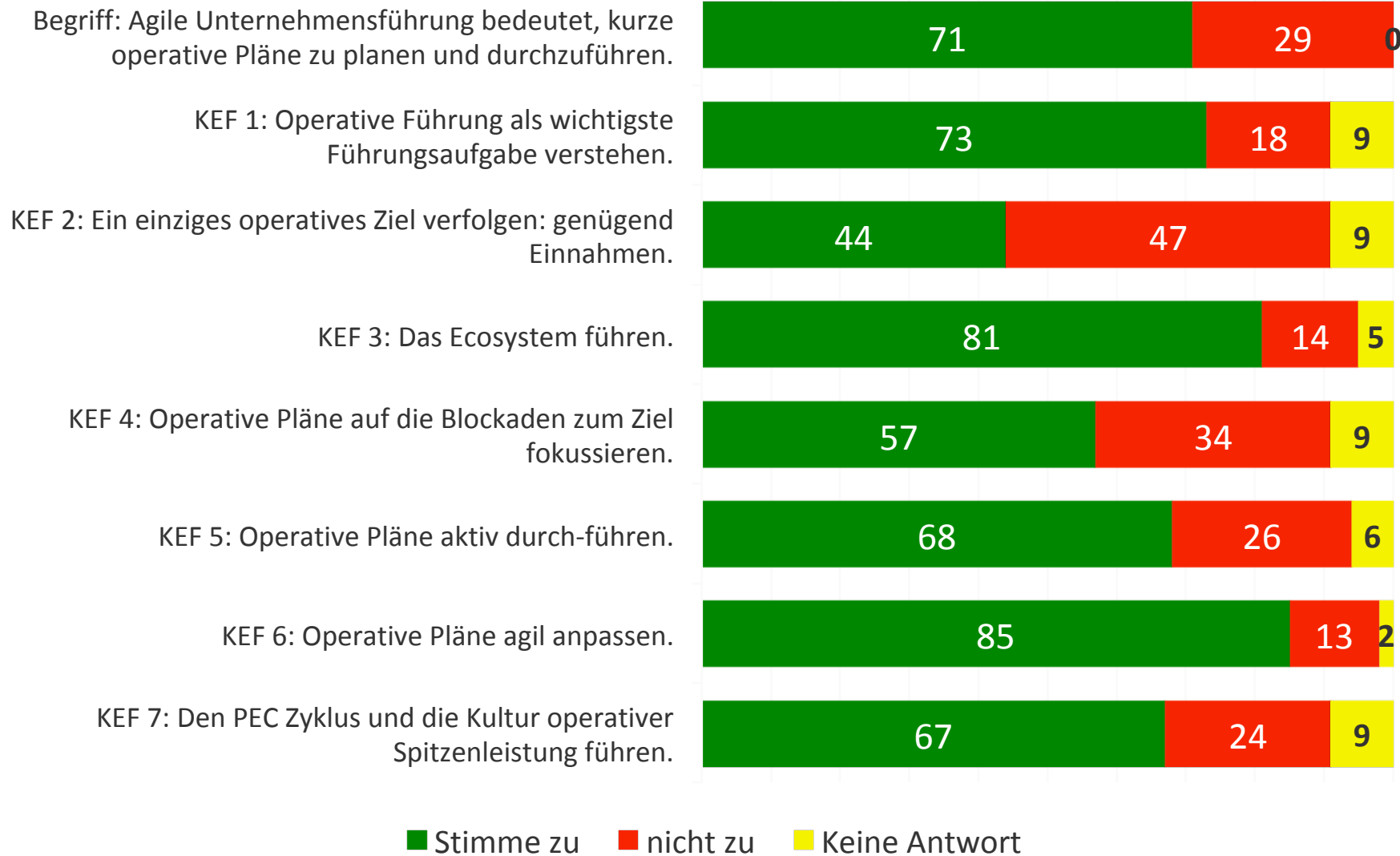
2. Wie erfolgreich agil führen?

- Ziel/notwendige Bedingungen?
- Operative Pläne auf Blockaden fokussieren?

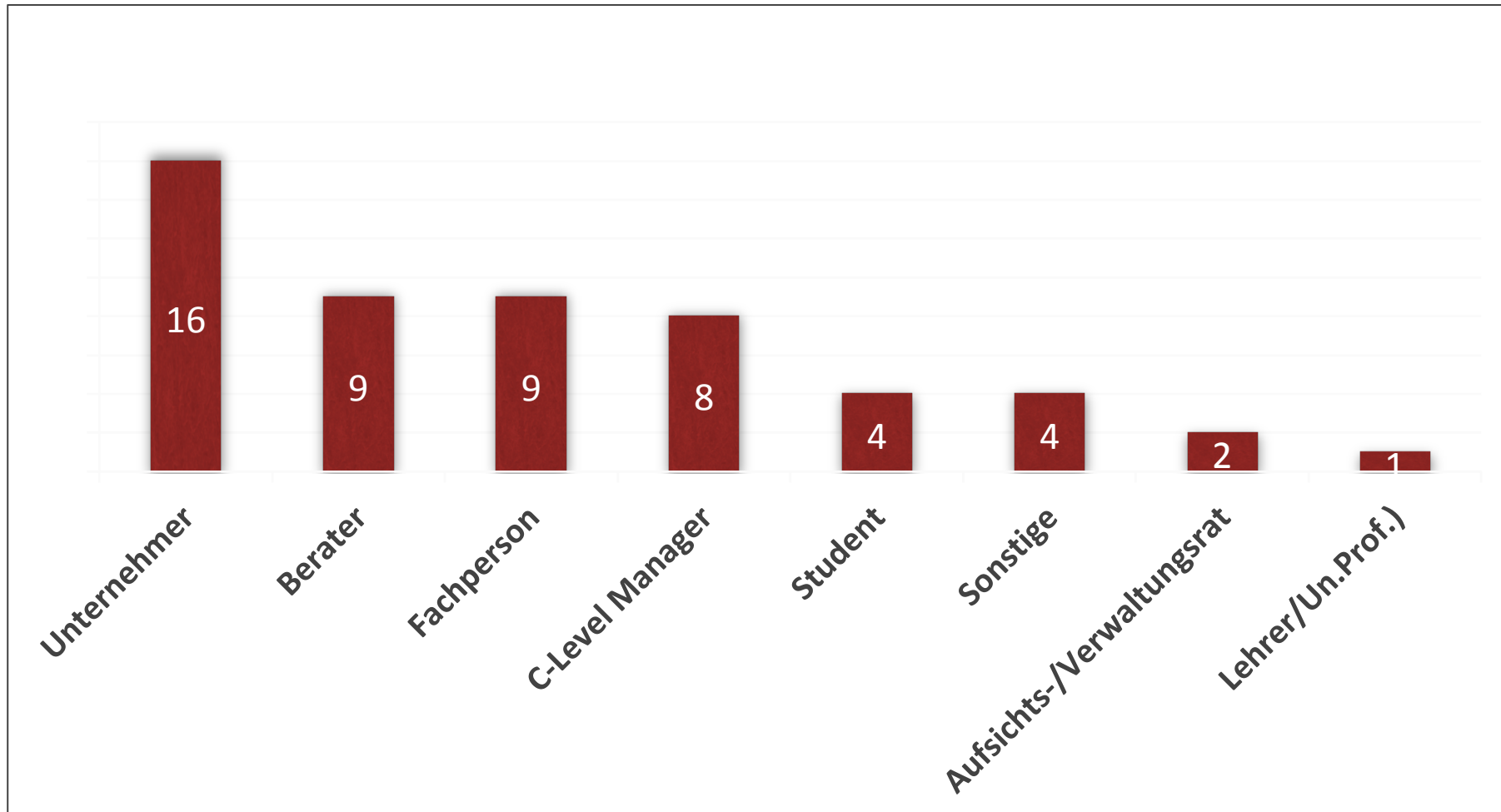
3. Welche Topmanagement & Aufsichts-/Verwaltungsrat Aufgaben?

- Operative Mit-Führung?
- Agile Kultur führen?

2. Zusammenfassung: „Stimme zu“ / „Stimme nicht zu“



3. Teilnehmer



Beantwortende bleiben anonym. Erfasst ist lediglich die laufende Nummer in der Umfrage. Nicht erfasst sind persönliche Daten wie Name, email, etc.

4.1 Begriff: Agile Unternehmensführung

Agile Unternehmensführung bedeutet, kurze operative Sprints für das Unternehmen (oder Unternehmensbereiche) zu planen und durchzuführen. („Scrum für das Unternehmen“)

71%

- Grundsätzlich ja, funktioniert einfach nicht ohne eine umfassende Dokumentation der Anforderungen, des Soll Zustandes und einer sehr guten Planung.(U-1)
- Nicht nur, sondern auch viel Selbstorganisation zuzulassen (?-7)
- Und die Resultate müssen aber auch kontrolliert werden. (S-10)
- Ergänzend werden Zwischenstände transparent sichtbar gemacht (zB. Kanban Boards), eine sinnvolle Rollenübernahme der einzelnen Rollen bei agilen Arbeiten sollte bedacht werden und verändert die komplette Prozess- und Ablaufstrukturen (F-18)
- Ich stelle mir immer wieder die Frage, ob es bei größeren Unternehmen Voraussetzung ist, dass die Gründungsidee von einer Person getrieben werden muss. Die Anzahl der Leader, die das Vertrauen haben, zum Ziel zu kommen muss wachsen und mit guten Referenzen überzeugt werden. ING-DiBa in den Niederlanden ist hierfür ein gutes Beispiel. (U-28)
- Grundsätzlich passt es. Für mich bedeutet agil, sich auf die schnell verändernden Marktbedingungen & Situationen flexibel, unkompliziert und unbürokratisch einzustellen und zu reagieren. Das schließt temporäre operative Sprints ein. Aber grundsätzlich ist es eine Führungseinstellung. (U-35)
- Lagerführung mit Krankheit und Überrepräsentanz anankastischer und paranoider Anteile (F-38)

29%

- Unternehmensführung ist mehr als kurze operative Sprints. (U-2)
- Wir werden ein Unternehmen zukünftig nicht mehr mit diesen Zielvorgaben auf Kurzfristigkeit führen können, da reicht es nicht mehr den Stempel "Agilität" draufzudrücken" wir als Führungskraft müssen ein Umfeld schaffen in dem die Mitarbeiter gesund wachsen, ihre Potenziale nutzen und dadurch die Ergebnisse erzielen, quasi dienende Führung. (CX-5)
- Scrum bedeutet eine Formalisierung die zumindest permanent hinterfragt werden muss. Agile Unternehmensführung heißt Aufbau und Intelligenz und Fähigkeiten, welche auf Entwicklungen im Markt und selbstinduzierte Innovationen mit der notwendigen Schnelligkeit und Flexibilität antworten kann. Und eine "unerschrockene" Unternehmenskultur fördert. (CX-8)
- nicht nur operative Maßnahmen sondern auch strategische(CX-20)
- Das greift so zu kurz. Ist vielmehr eine neue Komposition (Mindset, Kultur, Führung, Org. Design) (U-21)
- Ich würde agil nicht nur auf den operativen Bereich beziehen. Agil sein heißt auf Veränderungen im Markt schnell zu reagieren und das muss oft strategisch und operational durchgeführt werden. U-24)
- Die "Stimme zu"-Antwort ist allenfalls eine Facette von agiler Unternehmensführung!(B-25)
- Eine agile Unternehmensführung zeichnet sich nicht nur darin aus die Mitarbeiter in die Entwicklung des operativen Bereichs einzubeziehen sondern auch ihren persönlichen Mindset in die Unternehmensführung einbringen zu können.(B-34)

- **Alle Kommentare sind wiedergegeben, ohne Ausschluss oder Umformulierung. Ausnahme: Wenn Rückschlüsse auf ein Unternehmen auch nur annähernd möglich, ist der entsprechende Text aus dem Kommentar gelöscht**
- **Die Kommentare sind beziffert nach Position und laufender Nummer: U = Unternehmer, B=Berater, F=Fachperson, CX=CXO & Manager, St=Student, S=Sonstige, A=Aufsichts-/Verwaltungsrat, L=Lehrer (zB. Univ.Professor)**

4.2 KEF 1: Operative Führung als wichtigste Führungsaufgabe verstehen

Manager auf allen Ebenen müssen operative Führung als ihre wichtigste Aufgabe zur Erzielung dauerhaften Unternehmenserfolgs verstehen.

Strategie bereitet Informationen vor - aber nur operative Führung bewirkt den Erfolg

73%%

18%

9%

- Allerdings mit der Einschränkung dass die operative Tätigkeit der Manager im Rahmen der Unternehmens- und Ihrer Bereichsstrategie ist. Strategie ist mehr als nur die Vorbereitung von Informationen. (U-2)
- Die Strategie ist fundamental um die operativen und strategischen Maßnahmen in die gemeinsame Richtung zu lenken. Aber nur die exzellente operative Durchführung der Maßnahmen bewirkt einen nachhaltigen Erfolg. (CX-3)
- Stimmt immer noch delegieren heißt auch kontrollieren (CX-5)
- Stimmt mit einem aber: Strategie ohne operative Umsetzungen funktioniert nicht. Aber es gibt auch genug Manager die nur operativ sind aber keine Strategie haben, was auch nicht funktioniert. (U-24)
- Ein Wechselspiel zw. operativer Führung und KONTROLLE, inwieweit strategisch auf die Kundenbedürfnis-Veränderungen reagiert werden muss. Unternehmen sind heute viel zu langsam in der Reaktion auf Bedürfnis-Veränderungen in verschiedenen KUNDENSEGEMENTEN. Mgmt Aufgabe ist daher auch laufend die beste Lösung/Produktpalette zu fokussieren und operativ dorthin zu führen. (U-28)
- Vor Allem das Zusammenspiel von Strategie und Operation muss verstanden und verinnerlicht werden. (St-31)
- Auch wiederum mit Einschränkung: Das eine funktioniert ohne das andere nicht! (U-35)
- Buchkapitel auf Deutsch erwünscht (F-38)

- Es sollte ein gemeinsamer Zweck bestehen. Alle Mitarbeiter haben sich anteilig der operativen Führung zu widmen (situativ) (?-7)
- transaktionale und transformationale Führung sollten ausgeglichen sein (CX-20)
- Auch das greift zu kurz. In der digitalisierten Ökonomie verschwimmen die Grenzen zwischen Strategie und Execution (U-21)
- Eine agile Unternehmensführung zeichnet sich nicht nur darin aus die Mitarbeiter in die Entwicklung des operativen Bereichs einzubeziehen, sondern auch ihren persönlichen Mindset in die Unternehmensführung einbeziehen zu können. (B-34)

- Schwierig zu beantworten: Bezieht sich „operative Führung“ auf „run the firm?“ Auf „Change the firm“? Auf „managing the ambidextrous firm?“ (B-25)

- **Alle Kommentare sind wiedergegeben, ohne Ausschluss oder Umformulierung. Ausnahme: Wenn Rückschlüsse auf ein Unternehmen auch nur annähernd möglich, ist der entsprechende Text aus dem Kommentar gelöscht**
- **Die Kommentare sind beziffert nach Position und laufender Nummer: U = Unternehmer, B=Berater, F=Fachperson, CX=CXO & Manager, St=Student, S=Sonstige, A=Aufsichts-/Verwaltungsrat, L=Lehrer (zB. Univ.Professor)**

4.3 KEF 2: Ein einziges operatives Ziel verfolgen: Genügend Einnahmen

Manager auf allen Ebenen müssen nur ein einziges operatives Ziel verfolgen: „genügend Einnahmen für heute und morgen“ - statt im Nebel vieler Prozesskennzahlen verloren zu gehen

44%

- Allerdings reicht das Morgen nicht mehr aus, wir müssen den Wandel durch den Aufbau von Mitarbeitern sichern, die Eigenverantwortung aufgrund des zur Verfügung gestellten Umfeld auch wieder gerne und aus sich heraus übernehmen können und dürfen, dann erst sichern wir in der immer zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit die Kontinuität trotz des notwendigen Wandels (CX-5)
- Zahlenwerke sind was für Maschinen die Maschinen managen. Manager für Leute bedeutet Erdung, ein offenes Ohr, Interesse an Veränderungen und deren geteilte Umsetzung sowie Empathie für den Menschen, nicht sein Messgerüst. (CX-8)
- Es gibt leider zu viel 'Schein-Wissenschaftlichkeit' mit Daten. Wie hat ein Ex-Kanzler so schön gesagt: 'Es zählt was hinten raus kommt'(U-24)
- Wenn man Amazon und Tesla - Gründere Jeff Bezos oder Elon Musk als Erfolgsgeschichten glauben darf, dann ist das ihr Erfolgsrezept. Für viele allerdings zu wenig um sich sicher zu fühlen. (U-28)
- Eingeschränkt: Das Unternehmen sollte auch mit agiler Führung langfristig denken und langfristige Ziele verfolgen. Kennzahlen unterstützen diesen Weg elementar. (U-35)
- Bin Lagerleiter mit Überrepräsentanz anankastischer und paranoider Anteile (F-38)

• Das entweder oder ist schwachsinnig und trifft die Realität nicht - typisch Consultant (ANFÄNGER) (F-50)

47%

- Zu kurzfristig (U-1)
- Manager müssen mehr Ziele verfolgen damit sie genügend Einnahmen für heute und morgen erzielen bedarf es weiterer Ziele. Dafür relevante Prozesskennzahlen und nicht ein Nebel von vielen Kennzahlen helfen dabei. (U-2)
- Das ist nur ein Teil der Aufgaben, wichtig ist der evolutionäre Zweck des Unternehmens, der muss erhalten und ausgebaut werden (?-7)
- Parallel dazu können auch andere Ziele definiert und verfolgt werden, wie z.B. Marktanteile oder Umsatzwachstum. (S-10)
- Ein gesundes Unternehmen muss auch gesellschaftlich verantwortlich agieren, um dauerhaft erfolgreich zu sein. (CX-17)
- Es bleibt ein anspruchsvolleres Set von Managementaufgaben (Mutmachen, Ermöglichen, Fördern, Fordern etc.) - "Gewinn unter Nebenbedingungen" ist das neue Paradigma (U-21)
- Das reicht nicht! Hier handelt es sich um eine abhängige Variable - die relevanten unabhängigen Variablen müssen gesteuert werden! (B-25)
- Ich würde folgendes Ziel vorschlagen: "Ausreichende Effizienz für heute und morgen" Einnahmen alleine decken das Ziel nicht vollständig ab. (St-31)
- Nachhaltigkeit der Projekte und Initiativen, Glaubwürdigkeit des Managements, Identifikation mit dem Unternehmen durch die Mitarbeiter, positive Bindung der Kunden sind essentiell, sonst wird der genannte "kritische Erfolgsfaktor" schnell zum unkontrollierten Trip. (B-45)

9%

- **Alle Kommentare sind wiedergegeben, ohne Ausschluss oder Umformulierung. Ausnahme: Wenn Rückschlüsse auf ein Unternehmen auch nur annähernd möglich, ist der entsprechende Text aus dem Kommentar gelöscht**
- **Die Kommentare sind beziffert nach Position und laufender Nummer: U = Unternehmer, B=Berater, F=Fachperson, CX=CXO & Manager, St=Student, S=Sonstige, A=Aufsichts-/Verwaltungsrat, L=Lehrer (zB. Univ.Professor)**

Manager auf allen Ebenen müssen das gesamte Ecosystem des Unternehmens oder ihres Bereichs führen - nicht nur „ihre Organisation“.

81%

- Ein Manager hat die Gesamtverantwortung für seinen Verantwortungsbereich (U-2)
- im Sinne des evolutionären Zwecks (?-7)
- Manager müssen den Context verstehen, andererseits auch den Mut haben am Perimeter kundenorientierte Entscheidungen mit zu tragen. (CX-8)
- zunächst mal verstehen wäre schon mal gut. (U-24)
- Kein Problem mit Überrepräsentanz anankastischer und paranoider Anteile (F-38)

14%

5%

- Ein gesundes Unternehmen muss auch gesellschaftlich verantwortlich agieren, um dauerhaft erfolgreich zu sein. (CX-17)
- Führen würde ich nicht sagen, sie müssen die Zusammenhänge kennen und können durch Ihre klare Idee der Gesamtlösung Influencer oder Trendsetter werden. Jedoch sollten die Manager eher sich in Flexibilität üben und schnell und passend auf Änderungen im System reagieren. Was sie wieder zu Trendsettern werden lässt. (U-28)

- Alle Kommentare sind wiedergegeben, ohne Ausschluss oder Umformulierung. Ausnahme: Wenn Rückschlüsse auf ein Unternehmen auch nur annähernd möglich, ist der entsprechende Text aus dem Kommentar gelöscht
- Die Kommentare sind beziffert nach Position und laufender Nummer: U = Unternehmer, B=Berater, F=Fachperson, CX=CXO & Manager, St=Student, S=Sonstige, A=Aufsichts-/Verwaltungsrat, L=Lehrer (zB. Univ.Professor)

4.5 KEF 4: Operative Pläne auf die Blockaden zum Ziel fokussieren

Manager auf allen Ebenen müssen ihre operativen Pläne strikt logisch auf die Blockaden zu ihrem operativen Ziel fokussieren, statt diese intuitiv „aus dem Bauch“ zu entwickeln.

57%

- Allerdings darf die Empathie nie vernachlässigt werden, bei aller Stringenz, der Mensch lässt sich nur emotional begeistern. (CX-5)
- Kein hyperaktive Spontanität sondern Orientierung auf vermittelbare Inhalte, welche gelebt werden. (CX-8)
- Viele Manager führen ihre Teams mit Micromanagement, statt sich um ihren Job zu kümmern: Vertriebsblockaden zu beseitigen. (U-24)
- Blockaden der einzelnen Einheiten sind in Wahrheit das einzige, was wir überwinden müssen um erfolgreich zu sein. Die Intuition kann uns allerdings helfen - Blockaden überhaupt wahrzunehmen und unsere verstandesmäßige Ableitung der Zusammenhänge positiv beeinflussen. (U-28)
- Lagerlogistik mit wettschweifenden und umständlichen Gedankengang möglich und erfolgreich.(F-38)

34%

- Ist sicher wichtig, jedoch sind Intuition und Empathie ebenso bedeutsam. Je nach Branche sogar wichtiger. (CX-7)
- 'Strikte' funktioniert schon eine Weile nicht mehr... Es braucht Flexibilität und eine ergebnisoffenere Haltung (U-21)
- Ein paar Soft-Skills sind auch erforderlich. Analyse und Logik sind wichtig und hilfreich, garantieren aber nicht den Erfolg (B-45)

9%

- Alle Kommentare sind wiedergegeben, ohne Ausschluss oder Umformulierung. Ausnahme: Wenn Rückschlüsse auf ein Unternehmen auch nur annähernd möglich, ist der entsprechende Text aus dem Kommentar gelöscht
- Die Kommentare sind beziffert nach Position und laufender Nummer: U = Unternehmer, B=Berater, F=Fachperson, CX=CXO & Manager, St=Student, S=Sonstige, A=Aufsichts-/Verwaltungsrat, L=Lehrer (zB. Univ.Professor)

4.6 KEF 5: Operative Pläne aktiv durch-führen

Manager auf allen Ebenen müssen die operativen Pläne in ihren Bereichen aktiv durch-führen, statt durch Delegation versenden zu lassen.

68%

26%

6%

- Immer unter Einbindung der Mitarbeiter und den Raum gebend für deren Entwicklung (CX-5)
- Flache Struktur und die Autorisierung auf dem Mitarbeiterlevel sind hier Eigenschaften von Agilität. Dies erfordert allerdings eine stetige dauernde Entwicklung des Teams und einen Grad an Einspielung. (M-8)
- Nur wer aktiv Verantwortung übernimmt führt. Dazu gehört für mich mitanpacken und zumindest in der Haltung, Entscheidungsermittlung und in der Konkretisierung der Ausführungsvorstellungen mitzugestalten. (U-28)
- Musterbetrieb – der Leiter Überrepräsentanz anankastischer und paranoider Anteile (F-38)
- Forderung und Feedback gehören zusammen, sonst versendet die Botschaft (B-45)

- Delegation ist unerlässlich, erfordert aber entsprechende Nachhaltigkeit. Von daher ist die Alternative in der Fragestellung falsch gesetzt. (CX-17)
- Delegation heißt nicht laisser faire, sondern Empowerment aber trotzdem nachfassen (CX-20)
- Möchtegern Manager Alternativen (F-50)

- Alle Kommentare sind wiedergegeben, ohne Ausschluss oder Umformulierung. Ausnahme: Wenn Rückschlüsse auf ein Unternehmen auch nur annähernd möglich, ist der entsprechende Text aus dem Kommentar gelöscht
- Die Kommentare sind beziffert nach Position und laufender Nummer: U = Unternehmer, B=Berater, F=Fachperson, CX=CXO & Manager, St=Student, S=Sonstige, A=Aufsichts-/Verwaltungsrat, L=Lehrer (zB. Univ.Professor)

4.7 KEF 6: Operative Pläne agil anpassen

Manager auf allen Ebenen müssen die operativen Pläne in ihren Bereichen nach jedem operativen Sprint agil anpassen, statt langfristige, rigide operative Pläne zu verfolgen.

85%

13%

2%

- Definitiv, die Veränderungs-Geschwindigkeit verlangt dieses. (CX-5)
- das ist auch die Aufgabe aller Mitarbeiter (?-7)
- Je nach Engagement des Teams könnte man in diesem Bereich auch delegieren (St-23)
- Ein unumgängliches Muss. (U-28)
- Langfristige Ziele und Rahmenbedingungen dürfen nicht aus den Augen verloren werden und müssen mit den Drifts bewusst abgeglichen werden. (B-45)

- Ohne ein klares Bild der langfristigen Pläne, nützen die kurzfristigen Sprints gar nichts. (U-1)
- Wie zuvor -Frage bezieht sich auf sinnlose Alternativen (F-50)

- Alle Kommentare sind wiedergegeben, ohne Ausschluss oder Umformulierung. Ausnahme: Wenn Rückschlüsse auf ein Unternehmen auch nur annähernd möglich, ist der entsprechende Text aus dem Kommentar gelöscht
- Die Kommentare sind beziffert nach Position und laufender Nummer: U = Unternehmer, B=Berater, F=Fachperson, CX=CXO & Manager, St=Student, S=Sonstige, A=Aufsichts-/Verwaltungsrat, L=Lehrer (zB. Univ.Professor)

4.8 KEF 7: Den PEC Zyklus und die Kultur operativer Spitzenleistung führen

Top-Manager und Aufsichtsräte/Verwaltungsräte müssen selbst den agilen PEC Zyklus und die Kultur operativer Spitzenleistung führen, statt diese Führungsaufgaben zu delegieren.



- Alle Kommentare sind wiedergegeben, ohne Ausschluss oder Umformulierung. Ausnahme: Wenn Rückschlüsse auf ein Unternehmen auch nur annähernd möglich, ist der entsprechende Text aus dem Kommentar gelöscht
- Die Kommentare sind beziffert nach Position und laufender Nummer: U = Unternehmer, B=Berater, F=Fachperson, CX=CXO & Manager, St=Student, S=Sonstige, A=Aufsichts-/Verwaltungsrat, L=Lehrer (zB. Univ.Professor)

- **Managen ist nicht delegieren sondern Verantwortung für die Umsetzung übernehmen. Je nach Managementebene ist diese stark operativ bis rein politisch (U-2)**
- **Die große Herausforderung für agile Führung ist der Nachwuchs, der Standvermögen und die Liebe zur Führung nicht mehr in die Wiege gelegt bekommt. Vielmehr etabliert sich eine Manager - Maschine - Mitarbeiter Struktur. (CX-8)**
- **Ein sehr guter Beitrag zu diesem Thema in der aktuellen HBR:
<https://hbr.org/2018/05/agile-at-scale> (A-12)**

- Alle Kommentare sind wiedergegeben, ohne Ausschluss oder Umformulierung. Ausnahme: Wenn Rückschlüsse auf ein Unternehmen auch nur annähernd möglich, ist der entsprechende Text aus dem Kommentar gelöscht
- Die Kommentare sind beziffert nach Position und laufender Nummer: U = Unternehmer, B=Berater, F=Fachperson, CX=CXO & Manager, St=Student, S=Sonstige, A=Aufsichts-/Verwaltungsrat, L=Lehrer (zB. Univ.Professor)