

1 Agilität und Agilitätsmanagement – eine Einführung

Dieter Thomaschewski und Rainer Völker

1.1 Überblick

»Agilität« ist eines der neuen Themen, welches es auf einen der Top-Plätze in der Managementliteratur, der Beratung, der Managementseminare und damit auch der betrieblichen Praxis geschafft hat. Wie bei allen diesen Konzepten gibt es bekannte stilisierte Fakten:

- a) Das Konzept scheint eine hohe Bedeutung für alle oder zumindest sehr viele Unternehmen zu haben und verspricht bei Anwendung signifikante Erfolgswirkungen
- b) Die Verbreitung des Themas verläuft meist nach einem »Hype Cycle« (► Abb. 1.1) – anfangs gibt es sehr hohe Erwartungen, denen dann eine Phase der Ernüchterung folgt, bis hin zum »Normalbetrieb«. Egal ob bei »Knowledge Management« »Prozessmanagement« u.v.a. solcher Ansätze – der Ablauf ist sehr ähnlich.
- c) Die hohen Erwartungen hängen auch mit den meist unscharfen Terminologien und den nicht immer gleich greifbaren Eigenheiten der Ansätze zusammen. Wie wir im nächsten Abschnitt zeigen werden macht genau diese »Unschärfe« der Konzepte einen Teil des Höhenflugs aus.
- d) Eine übliche »Anfeindung«, die üblicherweise gegenüber den neuen Ansätzen vorgebracht wird, ist der Vorwurf, es handle sich oft nur um »alten Wein in neuen Schläuchen«. Dies ist nicht immer von der Hand zu weisen. In vielen Fällen hat der jeweilige Ansatz aber tatsächlich einiges Neues vorzuweisen und/oder hat in der jeweiligen Zeit seine Aktualität und/oder schafft zumindest eine Implementierung teilweise schon bekannter Vorgehensweisen und Methoden.

Ein Ziel des vorliegenden Bandes ist es die Bedeutung von Agilität und Agilitätsmanagement für die Praxis und mögliche Anwendungsbereiche des Managementkonzeptes zu beleuchten. Vor diesen Praxisbeiträgen sollen im Kapitel 1 allerdings einige grundlegende Betrachtungen angestellt werden, die u. a. zum besseren Verständnis dieses »unscharfen« Konzeptes beitragen sollen. In Abschnitt 1.2 versuchen wir zunächst eine begriffliche Einordnung der Agilität vorzunehmen und darzulegen, warum Agilität eine solche Bedeutung zugemessen wird. Abschnitt 1.3 ist ein Exkurs, der skizziert, was unter Managementmoden zu verstehen ist, welche Rolle sie spielen und wie entsprechend Agilitätsmanagement zu sehen ist. Agilität ist ein umfangreiches Konzept, in dem Sinne, dass alle Managementbereiche – Planung, Kontrolle, Organisation und Führung – angesprochen werden, wie in Abschnitt 1.4 gezeigt

werden soll. Dort werden auch wichtige organisatorische Muster («Wertstromorientierung« z.B.), Führungsprinzipien («Selbstorganisation« z.B.) oder Methoden («Scrum« vor allem), die allesamt mit Agilität in Verbindung gebracht werden, aufgeführt. Prinzipiell ist zu beachten – wie bei allen Managementkonzepten –, dass nicht jedes neue Konzept ein Allheilmittel ist und passend zur Situation und Zielsetzung des Unternehmens eingesetzt werden muss. Abschnitt 1.5 erläutert deswegen, wie prinzipiell zu verfahren wäre, um bei verschiedenen Ausgangssituationen den richtigen Mix von organisatorischen bzw. kulturellen Veränderungen sowie von neuen Methoden zu finden. Letztlich gilt es wie bei allen unternehmerischen Reorganisationen, die Relation zwischen Aufwand und Ertrag, möglichst positiv zu gestalten. In Abschnitt 1.6 schließlich ziehen wir ein kurzes Fazit.

1.2 Was ist Agilität und warum wird sie benötigt?

Die reine Wortbedeutung des Begriffes der Agilität beinhaltet zunächst Eigenschaften wie »Beweglichkeit« oder »Flexibilität«. Im betriebswirtschaftlichen Kontext findet der Begriff Agilität sich zum ersten Mal als Konzept in der Mitte der 1980er Jahre bei Kanter (1985) und Peters (1986). Diese beschrieben Agilität als Eigenschaft von Unternehmen, adaptiv mit Veränderungen im Marktumfeld umzugehen.

Insbesondere fand der Begriff jedoch Ende der 1990er Jahre durch den Einzug in den IT-Bereich das erste Mal große Bedeutung. Dies mündete in der Erstellung des agilen Manifests im Jahr 2001 (vgl. Wolf/Bleek 2017, S. 13 ff.). Bestehend aus 4 Axiomen und 12 Prinzipien (Beck et al. 2001) läutete das Manifest eine rasante Entwicklung agiler Methoden, wie insbesondere Scrum und agiles Projektmanagement, ein. Mittlerweile werden entsprechende Methoden und agile Projektorganisationsformen auch im Nicht-IT-Umfeld erfolgreich eingesetzt. So z. B. empfiehlt auch heute der Erfinder und Protagonist des State-Gate-Ansatzes, Robert G. Cooper, agile Vorgehensweisen in der Neuproduktentwicklung im Fertigungsbereich einzusetzen (Cooper/Sommer 2018). Darüber hinaus werden Grundprinzipien der Agilität im Rahmen von Organisation und Führung zur Neugestaltung der Unternehmensführung herangezogen (Kalenda et al. 2018). Die Ziele bleiben ähnliche wie in der Softwareentwicklung: Man möchte eine höhere Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen (Reagieren), eine verbesserte Fähigkeit zur Selbstveränderung (Lernen) und eine Stärkung der Innovationskraft (Innovieren) erreichen (Altherr 2018, S. 412 f.). Dabei werden nicht nur agile Prozesse und Führungswerkzeuge etabliert, sondern vielmehr das generelle Organisations- und Führungsprinzip angepasst (Rigby et al. 2018). Diese »Adaptionswelle« deutet darauf hin, dass das »Agilitätsmanagement« – egal in welcher Ausprägung – Erfolge zeigt bzw. zumindest in hohem Maße verspricht.

Die grundsätzliche Eigenschaft, sich agil bezüglich Markt- und Technologieveränderungen zu zeigen, war wohl auf den meisten Märkten immer eine Herausforderung. Gemäß unserer Aussage in Abschnitt 1.1 braucht es manchmal aber eben die richtige Zeit, die ein bestimmtes Verhalten ganz besonders bedeutend macht und/oder einen

systematischen Ansatz erfordert. Wie Aghina, W. et al. (2018) herausarbeiten gibt es wesentliche Treiber, die die Notwendigkeit einer umfassenden »agile approach« und damit den Hype hervorbrachte:

- Sehr häufige disruptive Veränderungen bei Technologien und Märkten,
- ebenfalls sehr schnelle Veränderungen mit neuen Anforderungen bei allen Stakeholdern (Kunden, Investoren, Staat mit neuen Gesetzen) und Wettbewerbern,
- die durchdringende Digitalisierung benötigt ebenfalls Organisationen, welche mit multidimensionalen Kommunikationsmustern und komplexen Kollaborationen mithalten können,
- der »Krieg um Talente«, die letztlich andere Ansprüche an Lernen, Arbeit und Verantwortung haben, bedingt zudem die Abkehr von wenig dynamischen Silo- bzw. Senioritätskarrieren.

Die – wenn man so will – Notwendigkeit, agile Konzepte in Unternehmen einzuführen, lässt sich ähnlich auch über das VUCA-Modell (Mack et. al. 2016) begründen; VUCA steht dabei als Abkürzung für zentrale Aspekte der skizzierten Veränderungen: V = Volatilität, U = Unsicherheit, C = Komplexität, A = Ambiguität. Auf jeden Fall scheint es über neuere exogene Entwicklungen genug Anlass zu geben, systematischer reaktiv oder besser noch: proaktiv an Veränderungen heranzugehen. Was systematisches agiles Handeln im Unternehmenskontext bedeutet, wollen wir in den Abschnitten 1.4 und 1.5 erläutern.

1.3 Exkurs: Über Managementmoden – Hype Agilität

Management-Konzepte, -Techniken, -Methoden etc. unterliegen Trends. Manche dieser Gestaltungsempfehlungen kommen in Mode, um dann entweder teilweise oder ganz an Bedeutung zu verlieren. Manchmal lebt das Konzept nach einer bestimmten Zeit in erweiterter Form und mit einem neuen Namen wieder auf. So z. B. wurden die Prinzipien der Balanced Scorecard oder das Kernkompetenzmanagement u. a. von heute unbekanntem Praktikern, bzw. Wissenschaftlern, erfunden und später von heute prominenten Wissenschaftlern bzw. Beratern erfolgreich bekannt gemacht. Das Phänomen der Management-Moden lässt sich nach Kieser mit Hilfe des Bildes einer Arena darstellen, in der verschiedene Akteure tätig sind (Kieser 1997). Diese Akteure sind z. B. Business Schools, Buchautoren, Professoren, Verlage, Unternehmensberatungen wie auch Manager, Journalisten und Seminarveranstalter. Sie beobachten Marktentwicklungen, tauschen neueste Managementtrends aus und generieren neue Managementkonzepte. Sie haben mit der Verbreitung einer Mode auch zunächst ähnlich geartete Interessen und sind somit keine Konkurrenten. Beschleunigend hinsichtlich der Verbreitung einer Mode wirken sich wiederholte Veröffentlichungen in einschlägiger Managementliteratur, die Veranstaltung von Seminaren und Kongressen wie auch das Auflegen von Büchern, die Bestseller-Status erlangen, aus.

Charakterisierende Merkmale neuer erfolgreicher Managementkonzepte beschreibt Kieser mit:

- a) Existenz von Schlüsselfaktoren,
- b) Anwendung neuer Prinzipien, die allerdings noch von den Anwendern verstanden werden (nicht zu kompliziert) und mit dem Wertesystem der Anwender vereinbar sind,
- c) Koexistenz von Einfachem und Neuem,
- d) Mystifizierung durch teilweise unpräzise Darstellung,
- e) Herausforderungen gesichert mit der Aussicht auf wesentliche Steigerung der Unternehmensleistung,
- f) nur unklare Verweise auf empirische Nachweise.

Die Diffusion einer Mode folgt einem typischen Verlauf: Am Anfang befindet sich in der Arena eine relativ geringe Zahl von Akteuren. Wenn ein zunehmender Erfolg in der Anwendung dieser Inhalte beobachtet werden kann, wird die Arena auch für andere Akteure attraktiver. Die Mode findet Nachahmer. Die Unternehmenspraktiker sind zunächst sehr wichtige Akteure in der Arena, da sie die Umsetzung der Mode betreiben und somit für eine Verbreitung der Management-Inhalte sorgen. Auch der Einsatz gezielter Marketingmaßnahmen kann die Attraktivität der Arena steigern. Dabei geht es nicht nur darum, den Bekanntheitsgrad der Moden zu steigern, sondern mit ihnen auch den Bekanntheitsgrad der jeweiligen Urheber. Unweigerlich folgt dann aber auch der Abschwung einer Mode. Kieser sieht zwei Ursachen: Zunächst erkennt er, dass Moden sich abnutzen und das Produkt zur Commodity wird. Darüber hinaus sieht er den »Mord«, in diesem Zusammenhang das Ersetzen der einen Mode durch eine andere, als einen weiteren Grund für den Niedergang einer Mode. Es kann der Lebenszyklus einer neuen Mode beginnen. Eine bekannte Abfolge von Moden ist die folgende: In den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts dominierte noch Total Quality Management, in den 1990er Jahren war es Business Process Reengineering (BPR) und anschließend die lernende Organisation.

Als Protagonisten neuer Management-Methoden spielen oft auch Management-Gurus eine wichtige Rolle zu. Huczynski sieht drei Typen von Gurus: Neben den akademischen Gurus sieht er die aus der Beratungsbranche stammenden Gurus und schließlich jene Gurus, die auf eine besonders erfolgreiche eigene Karriere in der Wirtschaft zurückblicken können (Huczynski 1996). Agilitätsmanagement ist weniger von Gurus geprägt. Managementmacher fordern oft eine grundlegende Veränderung bestehender Management-Praktiken, Organisationsstrukturen und Kulturen. Sie verwendet dabei Empfehlungen, die eine fundamentale und fast magische Verbesserung der gegenwärtigen Lage versprechen. Im Gegensatz zu der Weiterentwicklung des bestehenden Gedankenguts verwerfen neue Ansätze genau dieses von Grund auf. Ein älteres Beispiel boten hierzu Hammer und Champy (Hammer/Champy 1993) mit ihrer Arbeit »Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution«. Organisationen werden hier aufgefordert, die Vergangenheit aufzugeben, sich ihrer Tugenden zu besinnen und sich selbst neu zu erfinden. Typische weitere Argumente

sind in diesem Zusammenhang, dass traditionelle Organisationsformen ihre Leistungsgrenze erreicht haben und den heutigen Anforderungen nicht mehr gewachsen sind.

Mehrere Gründe tragen zum Erfolg von neuen Ansätzen bei. Neben dem inhaltlichen (► Kap. 1.2) sind es simplifizierende Bilder und Formeln. Sie vermitteln häufig das Gefühl von Kontrolle, Vorhersagbarkeit und von Orientierung. Die Ideen sind in einer den täglich kommunizierten Geschäftsinformationen ähnlichen Sprache dargestellt, so dass Manager die Theorien relativ einfach aufnehmen können. Studien zeigen, dass Protagonisten genau auf dieses Anforderungsprofil einzugehen versuchen und ihre Arbeiten daher praktisch, in der Regel nur oberflächlich und dadurch leicht lesbar gestalten. Das angewendete Vorgehen der Protagonisten ist dreistufig. Zunächst wird die »Weltanschauung« der Zuhörerschaft aus dem Gleichgewicht gebracht (»unfreezing«), dann wird die drohende Gefahr, aber gleichzeitig auch die Aussicht auf Rettung aufgezeigt (»changing«) und schließlich wird die Zuhörerschaft mit dem neuen Management-Inhalt insofern vertraut gemacht, als dass sie bekannte Ideen und Leitbilder in ihr wiederfindet (»refreezing«).

Schon ältere Managementkonzepte wie TQM, BPR, Kernkompetenzmanagement zeichnen sich durch unscharfe Definitionen und vage Hypothesensysteme aus. Manche Ansätze entwerfen gezielt ein Begriffssystem, welches in erster Linie Marketing-Aspekten folgt und eine Vergleichbarkeit mit etablierten wissenschaftlichen Theorien erschwert. Ein Beispiel ist das 7-S-Konzept, es ist eine Zusammenarbeit der Autoren Pascale und Athos sowie von Peters und Waterman des Beratungshauses McKinsey (Peters/Waterman, 1982). Man versuchte auf erfolgsrelevante Faktoren der Unternehmensführung über verschiedene Studien zu stoßen und »gelangte« zu sieben, die entsprechend propagiert wurden. Die inhaltliche Beliebtheit der Begriffe (strategy, structure, systems, skills, shared values, staff, style) und deren entsprechend geringe Aussagekraft wird mit folgendem Zitat deutlich: »For example, Julian Phillips argued vigorously for replacing »sequencing« with »staff«. Since everyone was having trouble with sequencing it was easy to drop. And since Peter was proposing that »people« and »power« needed somehow to be included, it was also possible to agree that Staff was an addition which resolved various concerns.« (vgl. Pascale/Athos, 1981, S. 12 f.)

Prinzipiell lässt sich Agilitätsmanagement in den Kontext von Managementkonzepten stellen, die alle mehr oder weniger einen Hype Cycle durchlaufen (► Abb. 1.1); wo genau der jeweilige Ansatz sich befindet ist ex ante immer schwer zu sagen. Gemäß unserer Ausführung unter im Abschnitt 1.1 kann man aus heutiger Sicht auch nicht klar abschätzen, wo wir uns beim Agilitätsmanagement auf dem Hype Cycle befinden. Gewiss differiert die Einschätzung zwischen Soft- und Hardwarebranche und natürlich auch zwischen Unternehmen. So ist laut Gartner beispielsweise im Bereich der Software Architektur das Themengebiet der Agilität bereits auf dem Peak angekommen (Gartner 2018). Daher wurde in der Abbildung auf eine punktgenaue Einordnung der Agilität verzichtet.

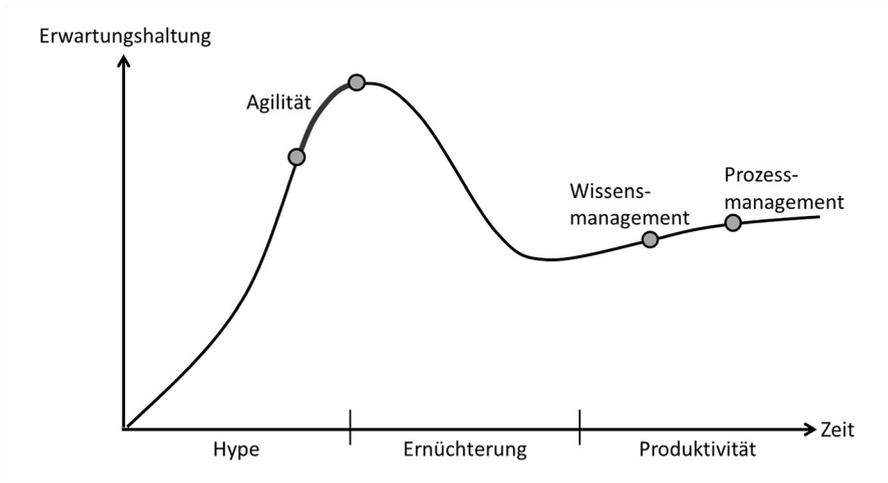


Abb. 1.1: Hype Cycle der Agilität

1.4 Welche Managementaufgaben sind angesprochen?

Alle klassischen Managementaufgaben sind durch Agilität prinzipiell angesprochen. Dies lässt sich wie folgt erläutern: Agilitätsmanagement begreift sich zunächst als die Intention ein Unternehmen in einer bestimmten Art und Weise zu verändern – nämlich »agil« werden zu lassen. Hierzu sind in den letzten Jahren neue Methoden, organisatorische Muster und Kultur- und Führungsprinzipien entstanden bzw. »alte« wurden »reaktiviert«. Je nach Managementaspekt (Strategie, Organisation, Führung etc.) werden diese Methoden und organisatorischen Muster entsprechend angewandt bzw. zumindest empfohlen. Bezüglich der einzelnen Elemente des Managements lässt sich folgendes festhalten (► Abb. 1.2).

Zielebene

Vielmehr als in weniger agilen Unternehmen ist es nun notwendig, durch klare Ziele – insbesondere Visionen – für die notwendigen ständigen agilen Schritte (teilweise auch strategischen Kurswechseln) einen starken Rahmen zu geben (vgl. Pal/Lim 2005, S. 14 ff.).

Strategie

Auch die strategische Planung soll sich nun nicht mehr nur einmal pro Jahr vollziehen und dann wieder festgeschrieben werden. Es gilt die wechselnden Bedürfnisse sowie Meinungen von Kunden und auch anderen Stakeholdern ständig im Auge zu haben und die strategischen Pläne auch entsprechend neu auszurichten. Werkzeuge wie »Customer Journey Maps« die im Buch noch vorgestellt werden, sollen nun auf veränderte Kundenbedürfnisse installiert werden (vgl. Varma 2015, S. 118 ff.).

	Normatives Management	
Unternehmensverfassung	Unternehmungspolitik	Unternehmenskultur
	Strategisches Management	
Organisationsstrukturen	strategische Pläne	Problemverhalten
	Operatives Management	
Organisatorische Prozesse, Organisationsstrukturen	operative Pläne	Leistungs- und Kooperationsverhalten
Organisation	Planung und Kontrolle von Aktivitäten	Führung

Abb. 1.2: Die Elemente des Managements nach dem St. Galler-Managementmodell (vgl. Bleicher 1991, S. 450)

Organisation und Prozesse

Diese Elemente des Managements sind ein zentraler Bezugspunkt der agilen Welt. Agilität impliziert flache Hierarchien, passende neue Teamformen und Selbstorganisation. Klassische Funktionalabteilungen spielen eine untergeordnete oder gar keine Rolle mehr.

An einem typischen Beispiel der Organisation, der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, können verschiedene »Ausbaustufen« unterschieden werden. Die Abbildung 1.3 zeigt zunächst eine Organisation mit Funktionalbereichen, die einen abteilungsübergreifenden Prozess (»Stage Gate Prozess«) abwickeln. Wohlgermerkt gibt es in dieser Welt schon abteilungsübergreifende Projektteams. Eine erste agile Ausbaustufe ist dann die Einführung agiler Methoden wie Scrum im Stage Gate-Prozess, wie es auch inzwischen Cooper vorschlägt. Eine nächste Stufe ist die Einrichtung einer wertstromorientierten Organisation, bei der man temporäre Projektteams letztlich dauerhaft für bestimmte Aufgabenstellungen zusammenfasst – z. B. zur Entwicklung bestimmter Produktlinien.

Die Konstellation im Quadranten rechts oben findet man inzwischen bei einigen Unternehmen; Unternehmen wie Spotify (<https://www.spotify.com/>) haben diese genannten Strukturen bekannt gemacht. Die Expertise der Funktionalabteilungen geht allerdings dort oder in ähnlichen Strukturen nicht verloren. Man bildet »Chapters«, das sind letztlich Zirkel, innerhalb dieser sich Marketing- oder F&E- oder Einkaufsspezialisten zusammenfinden.

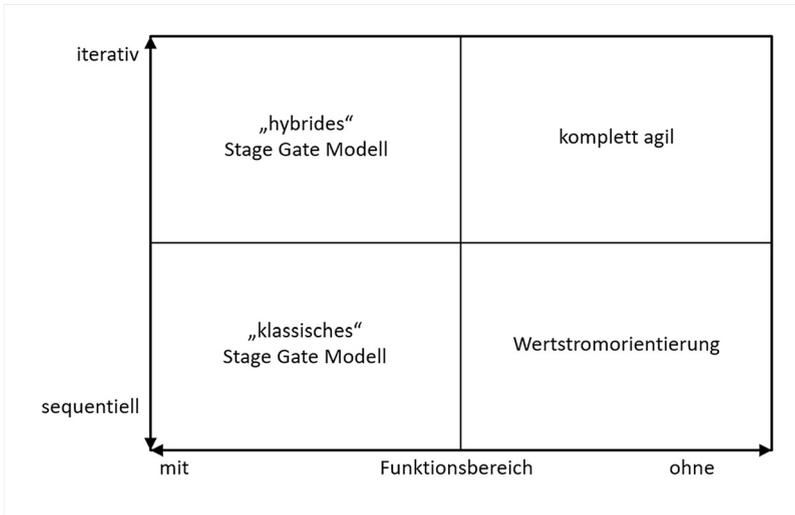


Abb. 1.3 Mögliche Organisationsformen für die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen

Kultur und Führung

Das Leben als agile Person in einem agilen Unternehmen setzt eine entsprechende, auch durch das Management gelebte Kultur voraus. Der inzwischen vielzitierte »Mind Shift« muss vom Management vollzogen und verdeutlicht werden. Zentral ist in puncto Führung das Einräumen von mehr Verantwortung für die Mitarbeiter sowie das wenig direkte Steuern und Kontrollieren. Die Führungskraft versteht sich eher als Coach, die Leitlinien gibt und punktuell Unterstützung anbietet. Somit wird weg vom klassisch hierarchischen Führungsverständnis in agilen Teams viel häufiger ein »Führen ohne formale Macht« praktiziert. Selbstverständlich kommen auch agile Teams nicht gänzlich ohne Führung aus – die Führungsperson ist jedoch nicht zwingend durch Formalitäten in dieser Rolle, sondern vielmehr durch die Akzeptanz der Gruppe. Jene Akzeptanz ist in den meisten Fällen durch fachliche Expertise und persönliche Eigenschaften (z. B. Charisma, Rhetorik) begründet und so mit hohen Anforderungen an die Führungskraft verbunden (vgl. Altherr 2018, S. 422 ff.). Ebenfalls ein wichtiger Aspekt ist die Rollenmobilität und die damit verbundene Selbstorganisation der Mitarbeiter. Auf der einen Seite ist es von Bedeutung, dass Mitarbeiter weitgehend die Mobilität erhalten, ihre Rollen im Unternehmen zu ändern und entsprechende Erfahrungen zu gewinnen. Auf der anderen Seite ist das nicht durch jeden Mitarbeiter sofort leistbar, weswegen die Einführung von Selbstorganisation mit individuell auf das Unternehmen abgestimmten Entwicklungsmaßnahmen begleitet werden sollte (vgl. Altherr 2018, S. 425).

Operative Planung und Kontrolle

Hier gibt es eine Vielzahl von Werkzeugen und Methoden, welche agilere Vorgehensweisen ermöglichen. An dieser Stelle möchten wir nur einen Aspekt herausgreifen: Bei sehr flexiblen Vorgehensweisen, bei denen starre Pläne kaum noch sinnvoll sind, werden entsprechend auch Controllingwerkzeuge benötigt, welche diesen Anforderungen gerecht werden. Auch hier haben sich schon erfolgreiche Praktiken etabliert, die agiles Handeln unterstützen. So z. B. entstanden im Rahmen der Scrum Methodik Kennzahlen, die den Erfordernissen Schnelligkeit und rasche Anpassungsfähigkeit Rechnung tragen. Bei Scrum werden Wege zu einem a priori nicht exakt zu beschreibenden Ziel in »Sprints« eingeteilt. Indikatoren wie die Kennzahl »Product Increment« oder sogenannte »Velocity« messen dann letztlich wie gut und wie schnell man sich gerade auf dem agilen Weg befindet (Rubin 2013).

Wie wir nun erläutert haben, tangiert der Anspruch agil zu sein, tendenziell alle klassischen Aufgabengebiete des Managements. Allerdings stellt sich natürlich die Frage, wann überhaupt ein systematisches Agilitätsmanagement bzw. zumindest ein mehr an Agilität in einzelnen Teilbereichen notwendig ist. Dies werden wir im nächsten Abschnitt aufzeigen.

1.5 Warum wer wie agil sein sollte

Die Notwendigkeit agil zu sein bzw. agil zu werden, resultiert, wie wir schon im Abschnitt 1.2 erwähnt haben, vor allem durch äußere Dynamiken (► Abb. 1.4).

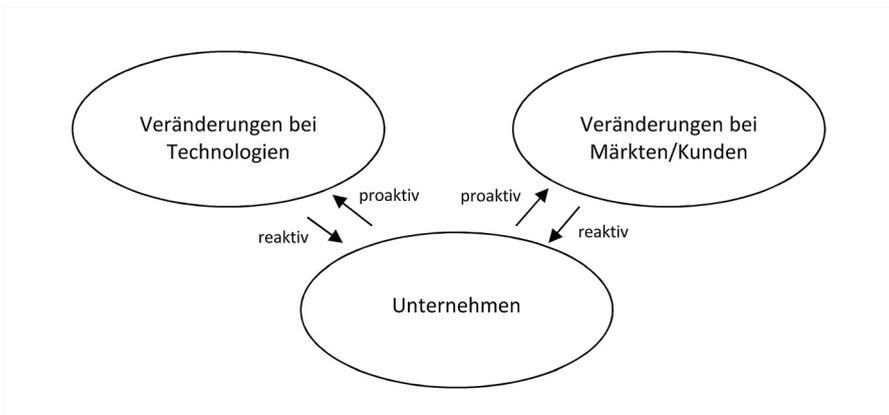


Abb. 1.4: Reaktive und proaktive Agilität in Folge äußerer Dynamik

Auf die Veränderungen kann man nun reagieren oder – im Idealfall – proaktiv Maßnahmen ergreifen. Sehr vereinfacht lässt sich die Entscheidung, wann agiles

Handeln notwendig bzw. wichtig ist, an folgendem einfachen Schaubild skizzieren (► Abb. 1.5).

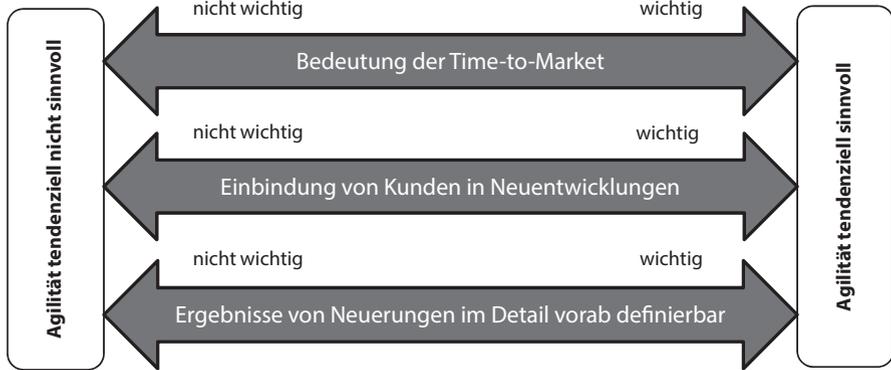


Abb. 1.5: Wann ist Agilität sinnvoll?

Abbildung 1.4 gibt keine Anhaltspunkte für die korrekte Ausgestaltung. Es wird damit z. B. nicht klar, welche Prozesse (operativ oder strategisch), welche Bereiche (F&E, Vertrieb etc.) oder das gesamte Unternehmen agiler werden müssen. Je nachdem, welche Veränderungsdynamiken in einer Branche zugrunde liegen, werden auch unterschiedliche organisatorische Muster, Methoden etc. benötigt. Es gibt letztlich auch keine digitale Entscheidung »agil« oder »nicht agil«.

Die meisten Unternehmen dieser Welt waren und sind insofern agil, dass sie immer versucht haben, neue Strukturen, Prozesse, Methoden usw. zu generieren, um im Wettbewerb zu bestehen. Beispielhaft sei hier das Unternehmen Bosch Power Tools erwähnt. Hier war man über Jahrzehnte mit schnellen Entwicklungen und einem entsprechenden Stage Gate Prozess rasch an den Märkten und man kann auch nicht behaupten – wie der Unternehmenserfolg über viele Jahre zeigt –, dass man an Kundenwünschen vorbeientwickelt hätte. Gerade der genannte Stage Gate Prozess hatte sich in den letzten 20 Jahren als ein Ansatz etabliert, um das funktionale Denken zu erweitern und die Entwicklungsgeschwindigkeit zu erhöhen. Allerdings scheint dieser Ansatz nicht mehr zu reichen. Das erwähnte Unternehmen Bosch Power Tools hat größere Geschäftseinheiten in viele kleine Einheiten umgewandelt um agil zu werden. Unternehmen, die ehemals recht hierarchisch agierten, führten selbstorganisierte Teams ein, um rascher auf eingangs genannte stärkere Dynamiken reagieren zu können. Im Grunde genommen kann man auch folgende These aufstellen: Unternehmen müssen seit jeher im »magischen Dreieck« zwischen Zeit, Qualität und Kosten optimieren. In jeder Branche war und ist dieser Druck generell vorhanden, wenn auch unterschiedlich hoch. Von Zeit zu Zeit gibt es neuen Druck, neue Disruptionen, ausgelöst meist von neuen Wettbewerbern oder Technologien. So z. B. war man in einigen Branchen aufgrund internationaler Konkurrenz gezwungen über Lean Management