



Medienmitteilung, 16. Oktober 2019

Mit agilen Arbeitsweisen die Flexibilität erhöhen

Unternehmen müssen sich immer schneller an sich verändernde Markt- und Kundenanforderungen anpassen. Agiles Arbeiten kann dabei ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg sein. Doch wie agil sind Unternehmen wirklich? Dieser Frage geht der 1. Future Organization Report 2019 nach. Befragt wurden über 500 Führungskräfte und Mitarbeitende. Ihre Erkenntnisse zeigen, welches die zentralen Erfolgsfaktoren sind und wo die grössten Risiken lauern.

Herausgeber des 1. Future Organization Reports 2019 sind das Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St.Gallen (IWI-HSG) und die Management- und Technologieberatung Campana & Schott in Frankfurt am Main. Sie befragten nicht nur Führungskräfte und Mitarbeitende, sondern interviewten auch Entscheidungsträger. Der Report zeigt die Erfolgsfaktoren und die Hürden für die agile Transformation von Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz auf. Er gibt zudem mit anschaulichen Praxisbeispielen Impulse, wie Herausforderungen bewältigt werden können.

Unternehmensweites Bewusstsein für die Veränderung

Zu den zentralen Erfolgsfaktoren zählen ein unternehmensweites Bewusstsein für die Veränderung, organisationales Engagement und «empowerndes» Verhalten der Führungskräfte. Viele Unternehmen arbeiten zwar mit agilen Methoden wie Scrum und Kanban («doing agile»), haben die Agilität aber noch nicht in den Köpfen ihrer Mitarbeitenden und in ihrer Unternehmenskultur verankert («being agile»). Zudem werden agile Strukturen und Methoden vorwiegend bereichsweise eingeführt. Es ist aber ein unternehmensweites Bewusstsein für die agile Transformation zu schaffen, etwa durch eine geeignete Vision. Dann steigen Arbeitszufriedenheit, Teamorientierung und psychologische Sicherheit. Zugleich erhöhen sich Unternehmensleistung und Agilitätsgrad.

Laut den Entscheidungsträgern steigert eine offene Darstellung, wer warum woran arbeitet, die Motivation der Mitarbeitenden und ermöglicht eine bessere Priorisierung der Aufgaben. Dies erhöht die Geschwindigkeit und Effizienz bei Entscheidungsfindung und Umsetzung. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass ein Teil der Befragten in der erhöhten Transparenz die Gefahr einer unerwünschten Kontrolle sieht.

Organisationales Engagement

Für agile Arbeitsweisen sind neue Kompetenzen nötig. Das wissen die Mitarbeitenden. Obwohl sich 81,2 Prozent für die aktuellen Aufgaben gut gerüstet fühlen, sagen 75,4 Prozent, dass der Aufbau neuer Fähigkeiten weiterhin essenziell bleibt. Zwei Drittel (65,7 Prozent) stimmen sogar beiden Aspekten stark zu. Wichtig sind neben Fachwissen auch die Fähigkeit und der Wille zur Zusammenarbeit. Wer gerne im Team arbeitet, betont die Notwendigkeit der Abstimmung mit anderen (48,5 Prozent) sowie der Diskussion in der Gruppe (30,4 Prozent) und greift gerne auf die Hilfe anderer zurück (32,8 Prozent). Fast ein Drittel der Befragten gibt an, dass sie die besten Arbeitsergebnisse im Team erzielen (30,5 Prozent).

Oft wird Agilität mit flachen Hierarchien gleichgesetzt. Die Untersuchung zeigt jedoch, dass der Abbau von Hierarchiestufen nicht zwingend der erste Schritt für eine erfolgreiche agile Transformation ist – und sogar Risiken birgt. Von grösserer Bedeutung ist stattdessen, dass die Zusammenarbeit, Kommunikation und Entscheidungsfindung auf Augenhöhe stattfinden, unabhängig von der jeweiligen hierarchischen Rolle. Daher sollte der Fokus darauf liegen.

Empowerndes Verhalten der Führungskräfte

Führungskräfte geben in agilen Unternehmen bereits viel Verantwortung ab und schaffen Freiräume. Ein Drittel der Befragten (33,5 Prozent) sagt, dass ihre Führungskraft sie «empowert». Das heisst, sie werden zur Eigeninitiative motiviert (65,7 Prozent) und erhalten mehr Befugnisse (64,6 Prozent) sowie einen positiven Ausblick in die Zukunft (60,9 Prozent). Ebenfalls knapp zwei Drittel (60,2 Prozent) können ihre Arbeit selbstbestimmt gestalten.

Aber wie agil sind die Unternehmen tatsächlich? Nur rund ein Viertel der Befragten attestiert (27,5 Prozent) der eigenen Firma einen hohen bis sehr hohen Reifegrad an Agilität. Unter Führungskräften fällt dieser Wert höher aus (30,5 Prozent) als bei der Belegschaft (21,7 Prozent). Insgesamt empfinden sich 40,9 Prozent der Befragten als agil. Dabei schätzen sich Führungskräfte weitaus agiler ein (50,3 Prozent) als Mitarbeitende (25,1 Prozent). Hierin liegt Potenzial, denn die Führungskräfte müssen auch Vorbild sein, um Widerstände auszuräumen und für neue Arbeitsweisen zu motivieren.

Die wichtigsten Risiken und Hindernisse

Die grössten Risiken lauten: inkonsequente Umsetzung, mangelnder Wandel der Unternehmenskultur und Verlust von Mitarbeitenden oder deren Arbeitsmotivation. Unternehmen gehen die agile Transformation noch nicht strategisch und ganzheitlich an. So gibt es bei den Befragten häufig keine Roadmap mit definierten Zwischenzielen. Unternehmen sollten jedoch zumindest einen groben Plan aufstellen. Zudem ist eine Überprüfung und Anpassung der bisherigen KPIs notwendig, da eine agile Organisation andere KPI-relevante Rahmenbedingungen schafft.

Angst vor Fehlern und mangelnde Kommunikation sind die grössten Hindernisse für die agile Arbeitsweise. Doch in Sachen Fehlerkultur besteht in den Unternehmen massiver Handlungsbedarf: So sagt nur jeder fünfte Teilnehmer (19,2 Prozent), dass Fehler nicht gegen die Person verwendet werden. Jeder Zweite kann Probleme und Schwierigkeiten intern nicht einmal ansprechen und nur 13,9 Prozent glauben, sie können Kolleginnen und Kollegen ungefährdet um Hilfe bitten. Lediglich 30,5 Prozent fühlen sich sicher, wenn sie ein Risiko eingehen. Hier sind vor allem die Führungskräfte gefordert, eine «Trial & Error»-Kultur vorzuleben.

Nicht alle Mitarbeitenden wollen und können die agile Arbeitsweise mitgehen. Offene Kommunikation, externe Coaches und Bewusstsein für Sensibilität helfen dabei, Widerstände abzubauen und Mitarbeitende im Unternehmen zu halten. Zum Beispiel wünschen sich 36,1 Prozent der befragten Mitarbeitenden Team-Recruiting, also an der Auswahl von Personal in ihrem Team beteiligt zu sein. Weitere 30,4 Prozent werden bereits beteiligt. So wird etwa an Probearbeitstagen die Zusammenarbeit und Harmonie mit dem Team getestet.

Der vollständige 1. Future Organization Report 2019 ist unter folgendem Link zu finden: <http://future-organization.com>

Kontakt für Rückfragen:

Prof. Dr. Christoph Peters, Assistenzprofessor für Wirtschaftsinformatik,
Institut für Wirtschaftsinformatik (IWI-HSG)

Tel.: +41 71 224 37 17, E-Mail: christoph.peters@unisg.ch , www.iwi.unisg.ch

Universität St.Gallen (HSG)

Die Universität St.Gallen (HSG) ist die Universität des Kantons St.Gallen und die Wirtschaftsuniversität der Schweiz. Internationalität, Praxisnähe und eine integrative Sicht zeichnen die Ausbildung an der HSG seit ihrer Gründung im Jahr 1898 aus. Heute bildet die Universität über 8600 Studierende aus 84 Staaten in Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie in Internationalen Beziehungen aus. Mit Erfolg: Die HSG gehört zu den führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas. Im European Business School Ranking der «Financial Times» 2018 belegt die HSG den Platz 4. Die «Financial Times» hat den Master in «Strategy and International Management» (SIM-HSG) 2018 zum achten Mal in Folge als weltweit besten bewertet. Dies im jährlichen Ranking von Master-Programmen in Management. Für ihre ganzheitliche Ausbildung auf höchstem akademischem Niveau erhielt sie mit der EQUIS- und AACSB-Akkreditierung internationale Gütesiegel. Studienabschlüsse sind auf Bachelor-, Master- und Doktorats- bzw. Ph.D.-Stufe möglich. Zudem bietet die HSG erstklassige und umfassende Angebote zur Weiterbildung für jährlich rund 5000 Teilnehmende. Kristallisationspunkte der Forschung an der HSG sind ihre 41 Institute, Forschungsstellen und Centers, welche einen integralen Teil der Universität bilden. Die weitgehend autonom organisierten Institute finanzieren sich zu einem grossen Teil selbst, sind aber dennoch eng mit dem Universitätsbetrieb verbunden.

Besuchen Sie uns auf [Facebook](#), [Twitter](#), [Youtube](#), [Instagram](#) und www.unisg.ch