

Institut für Wirtschaftsinformatik



Universität St. Gallen

**CS**  
Campana  
Schott



FUTURE  
ORGANIZATION  
REPORT 2020

[www.campana-schott.com](http://www.campana-schott.com)

## Inhalt.

---

▪ Kernaussagen	4
▪ Einleitung	7
▪ Methodik	8
▪ Status quo der agilen Transformation	12
▪ Kundenorientierung	22
▪ Mitarbeitende im Fokus	26
▪ Agilität in Krisenzeiten	34
▪ Fazit & Ausblick	36
▪ Glossar & Quellen	38

---

### Impressum

#### Herausgeber:

**Universität St. Gallen**  
**Institut für Wirtschaftsinformatik**

Müller-Friedberg-Str. 8 | 9000 St. Gallen | Schweiz  
<http://www.iwi.unisg.ch>

#### Autoren:

Prof. Dr. Christoph Peters, Assistenzprofessor am  
 Institut für Wirtschaftsinformatik  
 Benedikt Simmert, Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
 Karen Eilers, Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
 Prof. Dr. Jan Marco Leimeister, Direktor am Institut für  
 Wirtschaftsinformatik

### Campana & Schott

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 400 Mitarbeitern in Europa und den USA. Wir gestalten die digitale Zukunft unserer Kunden und sorgen seit mehr als 25 Jahren dafür, dass technologische, organisatorische oder unternehmerische Transformationsvorhaben erfolgreich sind – ganzheitlich und mit Leidenschaft. Zu unserem Kundenstamm gehören 28 von 30 DAX-Unternehmen sowie große mittelständische Unternehmen. Wir blicken auf weltweit über 7.000 Best-Practice-Projekte bei mehr als 1.000 Kunden sowie auf eine Wiederbeauftragungsquote von über 90 %.

**Weitere Informationen:**  
[www.campana-schott.com](http://www.campana-schott.com)

#### Projektteam:

Christian Schmid, Manager  
 René Kräling, Senior Consultant  
 Marco Wick, Director  
 Anna Adler, Director

# Kernaussagen.

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick.

Auf Basis der Befragung von 449 Führungskräften und Mitarbeitenden sowie 21 qualitativen Interviews mit Top-Entscheiderinnen und -Entscheidern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz kommt der Future Organization Report 2020 zu folgenden Kernergebnissen:

- 1 Agilität wird nicht mehr nur als Trend gesehen, sondern als **Grundlage für die künftige Entwicklung** des eigenen Unternehmens.
- 2 Die wahrgenommene Agilität ist mit einem **Durchschnittswert von 5,5** deutlich höher als in der Stichprobe des vergangenen Jahres mit 4,7.<sup>1</sup>
- 3 Der Anteil derer, die ihren Unternehmen eine hohe Agilität zuschreiben, ist **von 27,5 auf 40,9 Prozent** gestiegen. Gleichermäßen steigt der Anteil der Mitarbeitenden und der Führungskräfte, die ihre Agilität als hoch einschätzen, von 40,8 auf 64,1 Prozent im Vergleich zum Vorjahr.
- 4 Agilität hängt stark mit Unternehmensleistung, Kundenorientierung, Kompetenzentwicklung, Empowerment und Arbeitszufriedenheit zusammen. Dabei steht die Verzahnung von „**doing agile**“ mit „**being agile**“ im Fokus.
- 5 Das agile Mindset besteht aus den vier Dimensionen Collaborative Exchange, Iterative Value Creation, Empowered Selfguiding und Learning Spirit. 71,5 Prozent der Teilnehmenden geben an, **ein ausgeprägtes agiles Mindset** zu haben.
- 6 71,1 Prozent der Befragten geben an, durch **Wissen über die Bedürfnisse der Kunden** einen strategischen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.
- 7 **Zwei Drittel der Befragten** geben an, dass die Kundenzufriedenheit in ihrem Unternehmen regelmäßig und systematisch ermittelt wird.
- 8 57,8 Prozent der Befragten geben eine hohe psychologische Sicherheit an, 35,5 Prozent sogar eine sehr hohe psychologische Sicherheit. **47,7 Prozent trauen sich**, innerhalb ihres Unternehmens Risiken einzugehen.
- 9 Für **86,1 Prozent ist die schnelle Entwicklung** von Fähigkeiten, die Anpassung an neue Umgebungen und das Sammeln von Informationen wichtig. Um dies umzusetzen, greift jedoch nur gut die Hälfte der Befragten auf eine Weiterbildungsmaßnahme im agilen Kontext zurück (55,7%).
- 10 Agile Unternehmen fühlten sich **besser auf die Herausforderungen der COVID-19-Krise vorbereitet** und konnten die Umstellung auf die veränderten Arbeitsweisen schneller bewältigen.

<sup>1</sup> Auf einer Zahlenskala von 1 (= stimme überhaupt nicht zu) bis 7 (= stimme voll und ganz zu).



„Resilienz von Unternehmen ist aktuell ein wichtiger Erfolgsfaktor. Die gegenwärtigen und zukünftigen Veränderungen als Chance zu sehen und auf die neuen Bedingungen nachhaltig und schnell reagieren zu können, stellt vielen Unternehmen vor besondere Herausforderungen. Sie müssen wandlungsfähig sein, konsequent auf Kunden fokussieren und in die kontinuierliche Entwicklung der Mitarbeitenden investieren. Der Future Organization Report 2020 beschreibt eindrucksvoll und wissenschaftlich fundiert, was die Organisation von Morgen erfolgreich macht.“

Anna Adler | Director Corporate Development bei Campana & Schott



„Das agile Mindset der Mitarbeitenden ist einer der Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche agile Transformation. In dieser Studie machen wir das agile Mindset erstmalig greifbar und erläutern dessen wichtigste Stellschrauben. Außerdem zeigt der Report auf, in welchen Bereichen Unternehmen noch kundenorientierter werden können. Auf diese Weise liefert der Future Organization Report 2020 spannende Impulse und Einblicke für die erfolgreiche Umsetzung der agilen Transformation.“

Prof. Dr. Jan Marco Leimeister | Direktor am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen

## Einleitung.

**Agilität hilft dabei, schneller auf Veränderungen zu reagieren und resilienter in Krisenzeiten zu sein. Die diesjährige Ausgabe des Future Organization Report zeigt, dass Agilität nicht mehr nur als Trend, sondern als essenzielle Grundlage für den künftigen Erfolg eines Unternehmens wahrgenommen wird. Die Befragten dieser Studie haben zudem bestätigt, dass agilere Unternehmen besser auf die Herausforderungen der COVID-19-Situation vorbereitet waren.**

Technologien und Trends werden immer schnelllebiger. Gleichzeitig steigt der wirtschaftliche Druck, sich flexibel an neue Gegebenheiten anzupassen. Diese Mixtur erhöht die Unsicherheit und Komplexität in Unternehmen. Zusätzlich kreieren unvorhergesehene Ereignisse, wie die aktuelle COVID-19-Pandemie, in kürzester Zeit neue Herausforderungen und Chancen.

Im Rahmen des Future Organization Report wurden im zweiten Jahr in Folge Führungskräfte und Mitarbeitende in Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt, die sich bereits mit Agilität beschäftigen. So zeichnet die Studie ein umfassendes Bild, welche Agilitätstrends die Unternehmen aktuell umtreiben.

Im vergangenen Jahr ermittelte der Future Organization Report, dass viele Unternehmen zwar mit agilen Methoden wie Scrum und Kanban arbeiten „doing agile“, aber die Agilität noch nicht in den Köpfen ihrer Mitarbeitenden und in der Unternehmenskultur verankert ist „being agile“. Für den Weg von „doing“ zu

„being agile“ sind die Mitarbeitenden ein entscheidender Baustein. Daher stehen in der diesjährigen Ausgabe die Mitarbeitenden und insbesondere deren agiles Mindset im Fokus. Der Future Organization Report beleuchtet in diesem Zusammenhang die Aspekte, welche für die Unternehmensagilität von großer Bedeutung sind.

Ebenfalls eine zentrale Erkenntnis des letztjährigen Reports ist der Erfolgsfaktor Kundenorientierung. In der aktuellen Auflage wird die Perspektive der Kundenorientierung um die Bereiche Sensing und Responding erweitert. Während Sensing, also das Sammeln von Informationen und Daten über die Kunden, bereits gut etabliert ist, besteht beim Responding noch großes Potenzial. Unter Responding versteht man die Verwertung der erhobenen Informationen, um Kundeninteraktionen mittels angepasster Prozesse und Strukturen erfolgreicher zu gestalten.

Der Report verdeutlicht außerdem, dass Kundenorientierung nicht nur Fokussierung auf den Endkunden eines Unternehmens bedeutet. Betrachtet man den Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens als gesamtheitliches Netzwerk, an dessen Schnittstellen jeweils ein Erbringer und ein Empfänger von Leistungen zusammentreffen, so eröffnen sich Potenziale für kundenorientiertes Denken. Diese neue Denkweise steigert die Gesamteffektivität des Wertschöpfungsnetzwerks.

# Methodik.

## Datenerhebung und Teilnehmende.

**Das Forschungsdesign der Studie kombiniert qualitative und quantitative Methoden. Auf dieser Basis berücksichtigt sie die Perspektiven des Managements sowie der Mitarbeitenden eines Unternehmens.**

Im Rahmen der Erhebung wurden 21 qualitative Interviews von Mitte Februar bis Mitte Juni 2020 mit Top-Entscheiderinnen und -Entscheidern aus zehn Branchen geführt, deren Unternehmen sich bereits auf dem Weg der agilen Transformation befinden. Zehn der Interviewpartner haben bereits im vergangenen Jahr teilgenommen. Die Befragten treiben die Umsetzung der agilen Transformation aktiv voran oder tragen die Verantwortung dafür. Auf diese Weise lässt sich die Sicht des Top-Managements betrachten sowie deren strategische Vision und die unternehmensweite Umsetzung über unterschiedliche Branchen hinweg untersuchen. Die Interviews wurden mit einem teilstrukturierten Leitfaden erhoben und mit einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

Darüber hinaus wurden Daten von 449 Führungskräften und Mitarbeitenden im Rahmen einer quantitativen Online-Befragung erhoben. Davon sind 284 in Deutschland, 66 in Österreich, 89 in der Schweiz und zehn in anderen Ländern tätig. Voraussetzung für die Teilnahme an der Befragung war, dass die Unternehmen agil arbeiten bzw. die Befragten direkte Erfahrungen mit agilen Arbeitsweisen vorweisen können. Anschließend erfolgte eine deskriptive Auswertung aller betrachteten Untersuchungsbereiche. Zudem wurden Korrelationsanalysen erstellt, welche die Stärke und Richtung (positiv/negativ) eines Zusammenhangs beleuchten, um Erfolgsfaktoren zu definieren. Fast alle Zustimmungsfragen wurden auf einer Zahlenskala von 1 (= stimme überhaupt nicht zu) bis 7 (= stimme voll und ganz zu) erhoben und geben die Wahrnehmung der Befragten wieder. Die Definition einer hohen Zustimmung umfasst die Teilnehmenden, die auf der Zahlenskala eine 6 (= stimme zu) oder 7 (= stimme voll und ganz zu) gewählt haben. Lediglich die Vorhersagbarkeit der Unternehmensumwelt wurde mit einer Skala von 1 (= leicht vorherzusagen) bis 7 (= schwer vorherzusagen) erfasst. Gezogene Jahresvergleiche in der Studie basieren auf nicht zwingend identischen Stichproben der Grundgesamtheit.

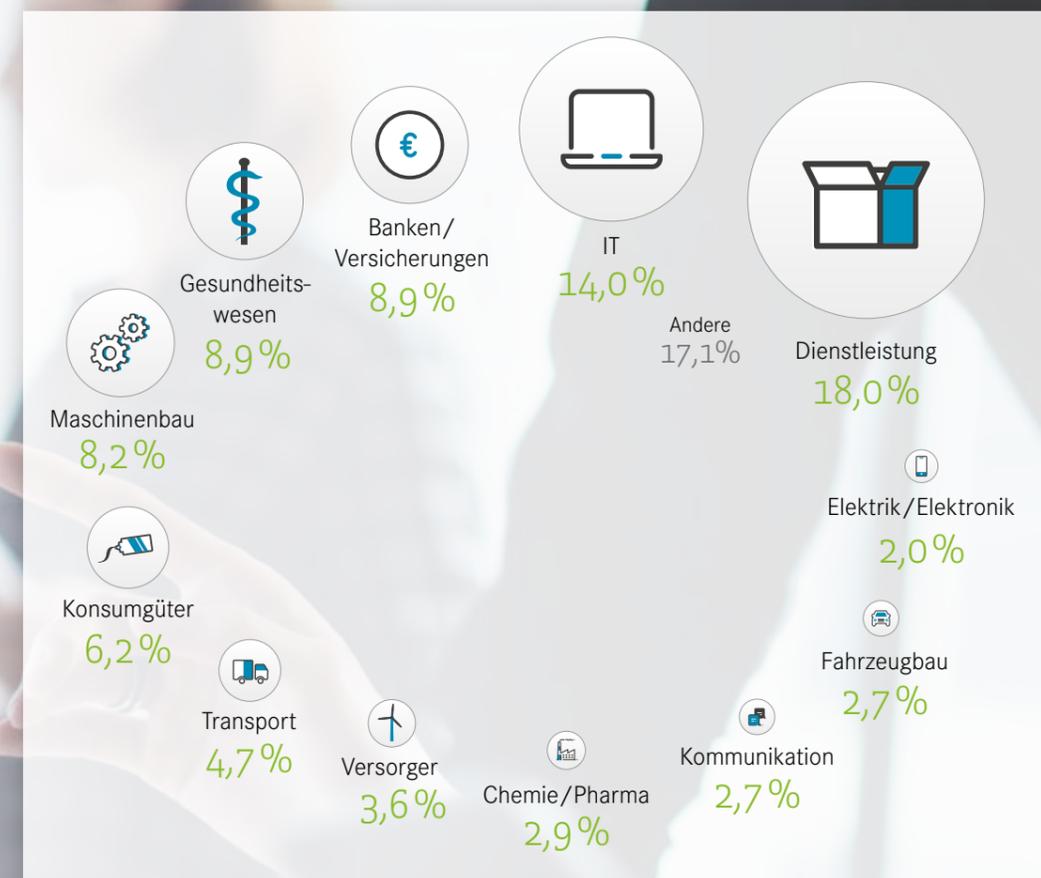


Abbildung 1: Anteil der Studienteilnehmenden nach Branchenzugehörigkeit

Alle wichtigen Untersuchungsbereiche (Unternehmensagilität, Mitarbeitendenagilität, Vorhersagbarkeit der Unternehmensumwelt, agiles Mindset, psychologische Sicherheit, Empowerment, Kompetenzentwicklung, Kundenorientierung, Unternehmensleistung und Arbeitszufriedenheit) wurden im Rahmen der Studie durch Multi-Item-Skalen erhoben. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass der Untersuchungsbereich durch mehrere Fragen

gemessen wird. Das gewährleistet eine höhere Messgenauigkeit. Bei den Zahlenwerten handelt es sich um den Durchschnittswert aller unter den Untersuchungsbereich fallenden Fragen. Im Reporting werden die jeweils gültigen Datensätze integriert, wodurch es zu Schwankungen in der Teilnehmendenanzahl bei einzelnen Aussagen kommen kann.

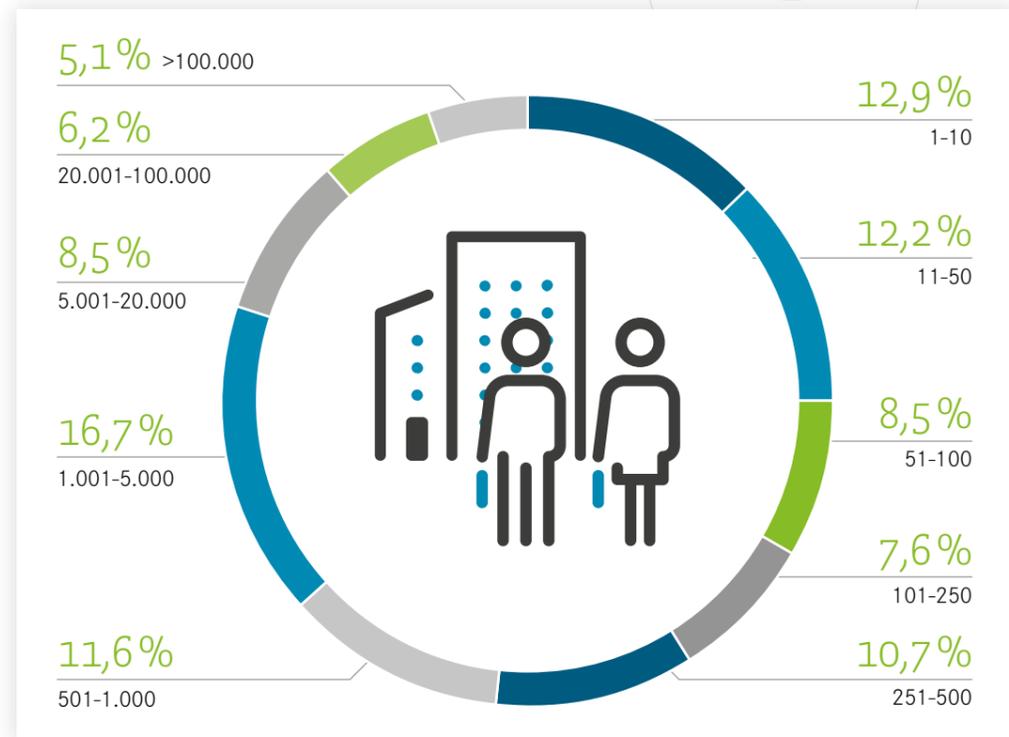


Abbildung 2: Anteil der Studienteilnehmenden nach Unternehmensgröße

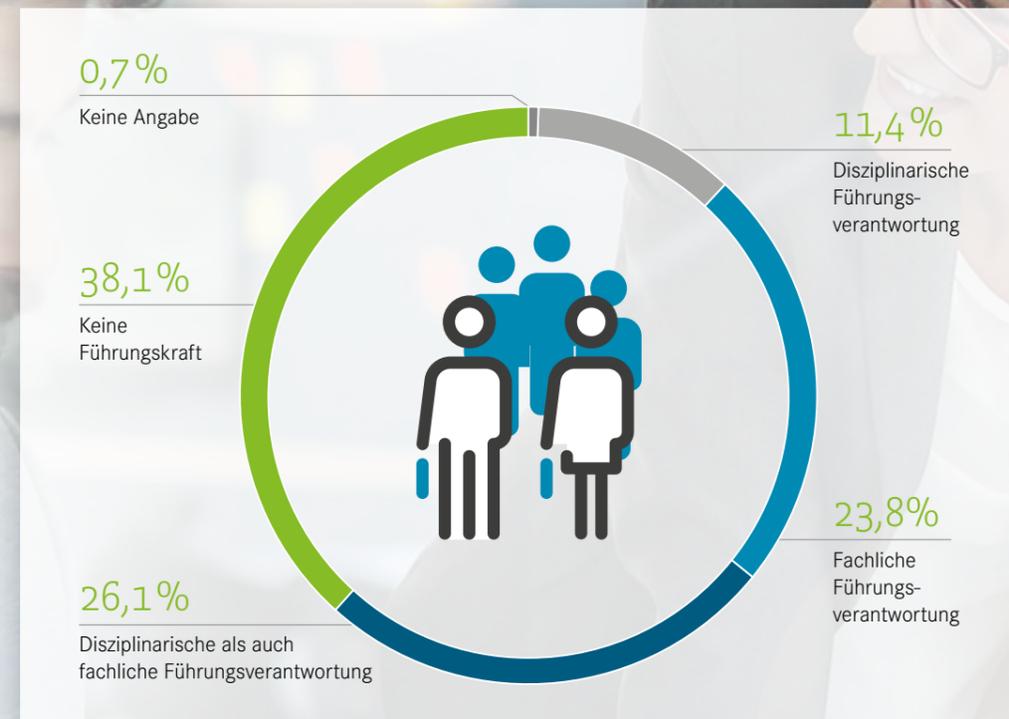


Abbildung 3: Rollen der Teilnehmenden in ihrem Unternehmen

# Status quo der agilen Transformation.

Agilität ist eine wichtige Grundlage für Arbeitsorganisation und Unternehmensentwicklung.

Der Future Organization Report 2020 nimmt erneut eine Lagebestimmung in Bezug auf die Agilität in Unternehmen vor. Dabei stellt er Veränderungen gegenüber dem Vorjahr fest und zeigt die wichtigsten aktuellen Trends. Zudem gibt er einen Überblick, wie Unternehmen die derzeitigen Veränderungen meistern und wie Agilität ihnen dabei hilft.

Eine agile Organisation bedeutet aus Perspektive der Top-Entscheiderinnen und -Entscheider vor allem, dass ein Unternehmen schnell und flexibel auf Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse reagieren kann. Das ermittelte der Report 2019. Inzwischen wird Agilität nicht mehr nur als Trend wahrgenommen, sondern hat sich als essenzielle Grundlage für die Arbeitsorganisation und die künftige Entwicklung des Unternehmens unter zunehmend komplexen Rahmenbedingungen etabliert.

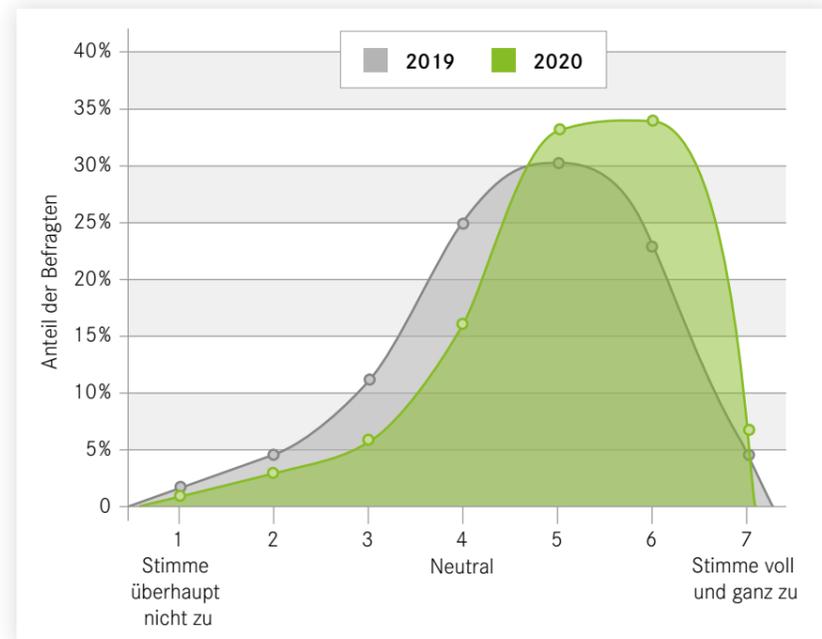


Abbildung 4: Wahrgenommene Agilität des eigenen Unternehmens 2019 und 2020

## Agilität in Unternehmen steigt

Die Studie zeigt, dass die Befragten ihre Unternehmen immer agiler wahrnehmen. So liegt die wahrgenommene Agilität der diesjährigen Stichprobe mit 5,5 deutlich höher als im vergangenen Jahr mit 4,7 (siehe Abbildung 4). Zudem empfinden 40,9 Prozent der Befragten die Agilität in ihrem Unternehmen als stark ausgeprägt. Das ist zwar eine deutliche Steigerung im Vergleich zu 2019 (27,5 %), doch es besteht weiterhin Potenzial. Anders als im vergangenen Jahr lässt sich hinsichtlich der wahrgenommenen Unternehmensagilität kein signifikanter Unterschied zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden erkennen.

Auch die selbst wahrgenommene Agilität von Mitarbeitenden und Führungskräften ist bei der diesjährigen Stichprobe gestiegen. Während sich 2019 noch 40,8 Prozent der Befragten als sehr agil einschätzten, sind es 2020 bereits 64,1 Prozent (siehe Abbildung 5). Anders als bei der wahrgenommenen Unternehmensagilität liegt die Empfindung der eigenen Agilität bei Führungskräften (70,5 %) weiterhin signifikant höher als bei Mitarbeitenden (53,9 %). Im Vergleich zu 2019 hat sich der Unterschied jedoch deutlich verringert (2019: Führungskräfte 50,3 %, Mitarbeitende 25,1 %).

Diese Ergebnisse sprechen dafür, dass die agile Transformation in vielen Unternehmen deutlich voranschreitet. Die Mitarbeitenden nehmen dabei eine Schlüsselfunktion ein. Im Kapitel „Mitarbeitende im Fokus“ gibt der Future Organization Report 2020 detaillierte Antworten auf die Fragen: Inwiefern tragen Mitarbeitende zur agilen Transformation bei, was ist eigentlich agiles Mindset und wie kann dieses gefördert werden?

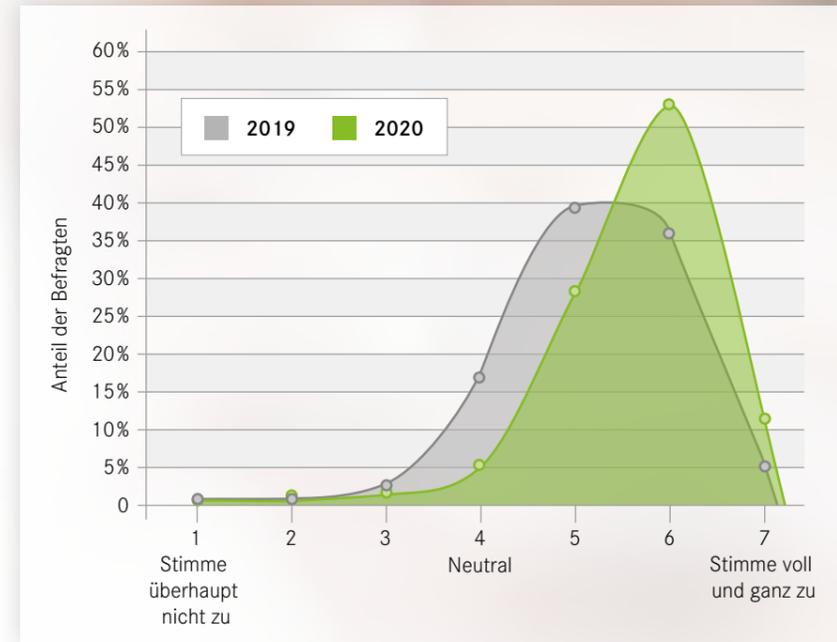


Abbildung 5: Selbsteinschätzung der Agilität 2019 und 2020

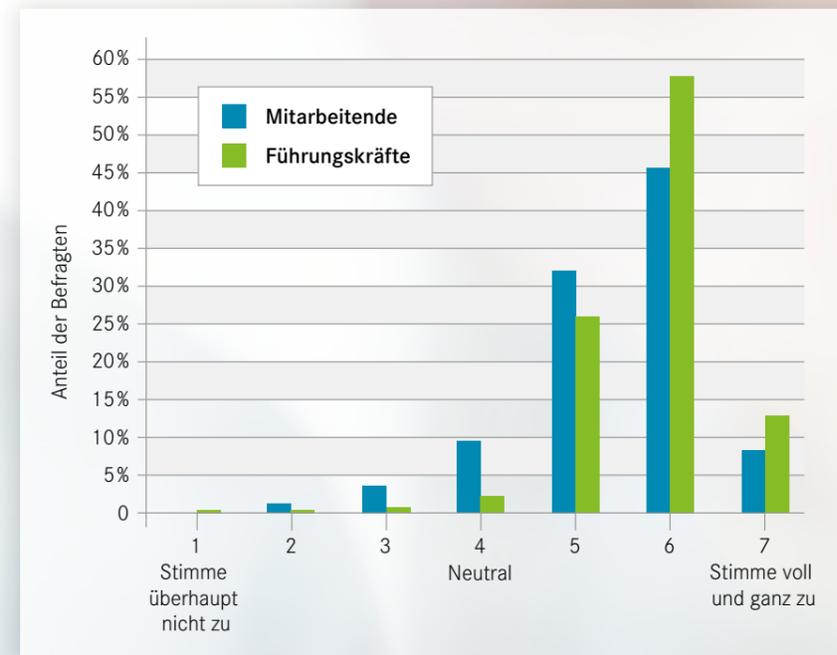


Abbildung 6: Selbsteinschätzung der Agilität von Mitarbeitenden und Führungskräften 2020

### Unternehmen befinden sich auf dem Weg von „doing agile“ zu „being agile“

Agilität ist nicht gleich Agilität: Das hat der Future Organization Report 2019 bereits gezeigt und diese Erkenntnis bestätigt sich auch im diesjährigen Report. So setzen viele Unternehmen in einzelnen Bereichen oder für bestimmte Aufgaben zwar agile Methoden ein („doing agile“), doch die agilen Werte und Prinzipien sind noch nicht in der Unternehmenskultur und in den Köpfen der Mitarbeitenden verankert („being agile“).

Das „being agile“ unterscheidet sich grundlegend vom „doing agile“ (siehe Abbildung 7). Im Rahmen einer gelebten Unternehmensagilität werden die Mitarbeitenden empowert, die Werte und Prinzipien von Agilität in ihren täglichen Handlungen und Entscheidungen anzuwenden und somit ein agiles Mindset auszubilden. Dies basiert auf einer kontinuierlichen Fokussierung auf die Bedürfnisse von Kunden und Mitarbeitenden gleichermaßen. Zudem können wiederkehrende Wissensimpulse – etwa durch Weiterbildungen oder Austauschmöglichkeiten – und die Arbeitsgestaltung selbst (zum Beispiel durch Freiraum für Experimente, Reflexionsmeetings sowie eine empowernde Führung) das „being agile“ fördern.

Die Verzahnung von „doing agile“ und „being agile“ rückt in diesem Jahr stärker in den Fokus. Dabei sind die Mitarbeitenden der entscheidende Schlüssel, um die gewünschten Agilitätsziele zu erreichen. Für optimale Rahmenbedingungen gilt es beide Seiten zu verzahnen: Neben der Förderung des agilen Mindsets sollte gleichzeitig auch Wert auf den Aufbau inhaltlich-methodischer Fähigkeiten gelegt werden, damit die Mitarbeitenden die benötigten Fähigkeiten und Einstellungen entwickeln und einbringen können.

Zu diesen Rahmenbedingungen gehört, dass Führungskräfte weiterhin Verantwortung abgeben und Mitarbeitende selbst entscheiden lassen. Dafür müssen die Mitarbeitenden einerseits von Beginn an zu Beteiligten werden und andererseits die Führungskräfte das Empowerment der Mitarbeitenden konsequent praktizieren.

„Wir suchen Mitarbeitende, die auch unabhängig von ihrer Rolle oder Position Verantwortung übernehmen wollen. Mitarbeitende, die sich engagieren und bereit sind auch mal etwas zu riskieren, die brauchen wir im Unternehmen.“

Volker Otto | Sartorius Stedim Systems



Abbildung 7: Unterscheidung von „doing agile“ und „being agile“

### Agilität zahlt sich aus und wird zur neuen Grundlage

Bei einer hoch ausgeprägten Agilität profitieren Unternehmen in vielerlei Hinsicht. So verdeutlicht die Studie erneut, dass ein tendenziell starker Zusammenhang zwischen Unternehmensagilität und Unternehmensleistung besteht. Aber auch bei anderen Bereichen wie Kundenorientierung, Kompetenzentwicklung, Empowerment oder Arbeitszufriedenheit (siehe Abbildung 8) zeigt sich ein positiver Zusammenhang zur Agilität.

Unternehmen mit einer hoch ausgeprägten Agilität können zum Beispiel wesentlich einfacher und schneller Produkte oder Dienstleistungen individuell an Kundenwünsche anpassen, auf neue Angebote der Konkurrenz reagieren oder neue Technologien erschließen (siehe Abbildung 9). Außerdem begünstigt Agilität die Entwicklung des Geschäftsmodells sowie die Einführung

gänzlich neuer Geschäftsmodelle. Ferner zeigt sich, dass Mitarbeitende agilerer Unternehmen ihre Unternehmensumwelt vorhersagbarer empfinden. Sie sind tendenziell optimistischer, Kundenwünsche, Produktnachfrage sowie die Verfügbarkeit von Ersatz- oder Komplementärprodukten vorhersagen zu können.

Typischerweise entwickelt sich Agilität in Unternehmen über einen längeren Zeitraum. Diese Weiterentwicklung findet nicht linear statt, sondern unterliegt Schwankungen, welche durch positive und negative Impulse hervorgerufen werden (siehe Abbildung 10). Während beispielsweise das Teilen von Best Practices zu einer Beschleunigung führt, haben nicht nachhaltig implementierte Initiativen und Transformationsprozesse einen negativen Einfluss auf die Agilitätssteigerung. Daher ist es insbesondere für das Top-Management wichtig, dauerhaft involviert zu bleiben und Agilität mit neuen, positiven Impulsen voranzutreiben.

„Das Key Learning ist: Bei großen Veränderungen muss man lange genug dranbleiben.“

Reimar Paschke | Siemens AG

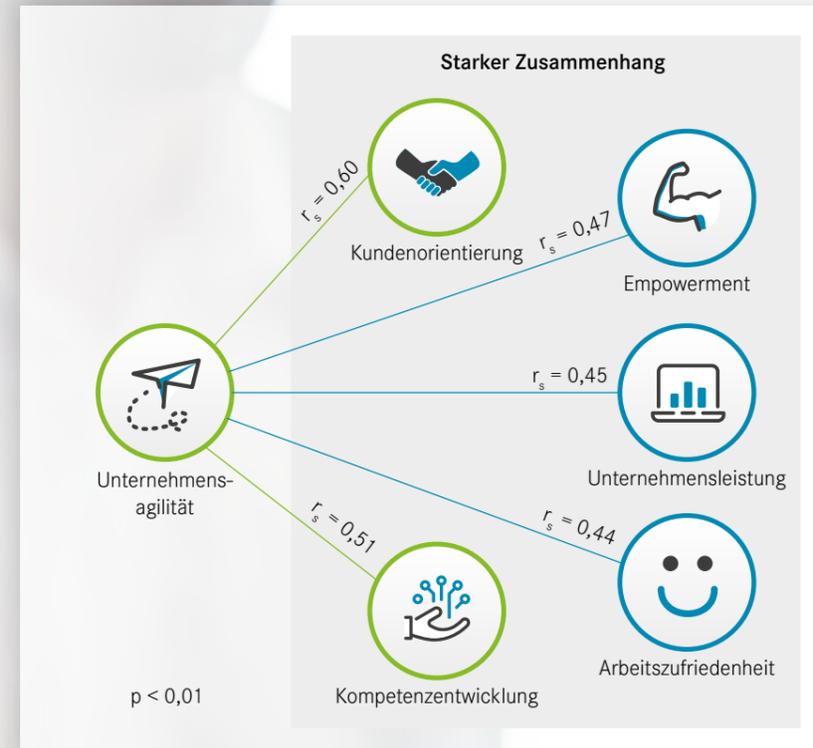


Abbildung 8: Eine hohe Unternehmensagilität hängt stark mit vielen anderen Bereichen zusammen

Unternehmen mit einer hohen Agilität können einfach und schnell:

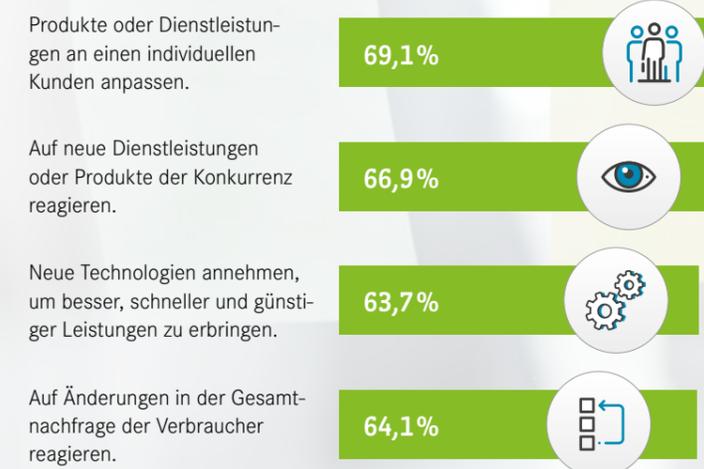


Abbildung 9: Hohe Unternehmensagilität zahlt sich aus

„Die Corona-Situation ist für uns ein Realitätscheck. Dank unserer bereits verankerten, agilen Teamkultur und einem gemeinsamen Ziel navigieren wir sehr erfolgreich durch diese ausserordentliche Zeit.“

Inka Hilgenstock | Credit Suisse (Schweiz) AG

### Agile Unternehmen waren besser auf Krisensituation vorbereitet

Ob Agilität tatsächlich den Effekt erzielt, den sich Unternehmen davon versprechen, und welche Strategien in Krisenzeiten wirklich funktionieren, zeigt sich in der COVID-19-Krise. Die Studie belegt eindeutig, dass sich Unternehmen durch agile Prozesse besser darauf vorbereitet fühlten. Bei sehr hoher Agilität schätzen 21,1 Prozent der Befragten ihre Unternehmensumwelt als leicht vorhersagbar ein. Ist dagegen die Agilität schwächer ausgeprägt, sagen dies nur noch 9,5 Prozent. Entsprechend können agile Unternehmen besser sich verändernde Umwelteinflüsse erkennen und darauf reagieren. Die Gründe dafür liegen u.a. in besseren zeitlichen Abstimmungen, kürzeren Entwicklungszyklen und kontinuierlichen organisatorischen Anpassungen. Dieser Zusammenhang gilt nicht nur für die Bewältigung der COVID-19-Situation, sondern auch im Allgemeinen.

Die Umstellung auf den Krisenmodus verlief aber nicht reibungslos. Kurzarbeit und die gleichzeitige Notwendigkeit von schnellen, unbürokratischen Entscheidungen stellen Herausforderungen für die Arbeitsorganisation und die Arbeitsabläufe dar. Hier ist eine agile Führung wichtiger als bisher, um kurzfristig auf neue Anforderungen zu reagieren. Als großes Problem erwies sich für viele Unternehmen die Umstellung auf Homeoffice. Agile Unternehmen hatten bereits vor COVID-19 tendenziell aktiver in digitale Infrastrukturen und Prozesse investiert. Andere Firmen erkannten dagegen erst in der Krise ihre Defizite und mussten schnell reagieren, um handlungsfähig zu bleiben.

Agiles Arbeiten funktioniert nur, wenn die entsprechende Ausstattung, das dafür nötige Wissen sowie das richtige Mindset vorhanden ist, um sich schnell in neuen Teams und Situationen zu organisieren. So haben es insbesondere agile Teams geschafft, den Teamspirit auch remote zu leben und weiterhin motiviert und produktiv zu arbeiten. Flexibles, eigenständiges und vernetztes Arbeiten gehörte in diesen Teams bereits zuvor zum Alltag. Im Kapitel „Agilität in Krisenzeiten“ gibt es detailliertere Ausführungen und Analysen zu diesem Thema.

### Das haben Top-Entscheiderinnen und -Entscheider beispielsweise im vergangenen Jahr in ihren Unternehmen beobachtet.

- Die Themen Agilität und Digitalisierung sind nun auf Konzernebene gebündelt.
- Nicht mehr nur der Kunde ist im Fokus, sondern das gesamte Wertschöpfungsnetzwerk. (Mehr Details dazu finden Sie im Abschnitt „Kundenorientierung“.)
- Die Dringlichkeit der Transformation haben viele Mitarbeitende erkannt und organisieren sich selbst in Teams.
- Mitarbeitende wählen zunehmend ihre Projekte eigenständig aus (von Push zu Pull).
- Organisatorische Silos werden schrittweise aufgehoben, es entstehen produkt- und ergebnisorientierte Teams.
- Einige Bereiche sind bereits agil (IT & HR), andere noch nicht (Finance & Controlling), hybride Modelle verbinden zunehmend traditionelle und agile Arbeitsweisen.
- Unternehmen starten übergreifende Programme zur Entwicklung des Mindsets der Mitarbeitenden.
- Häufig werden keine dedizierten Budgets für die Weiterentwicklung der Agilität vorgesehen.

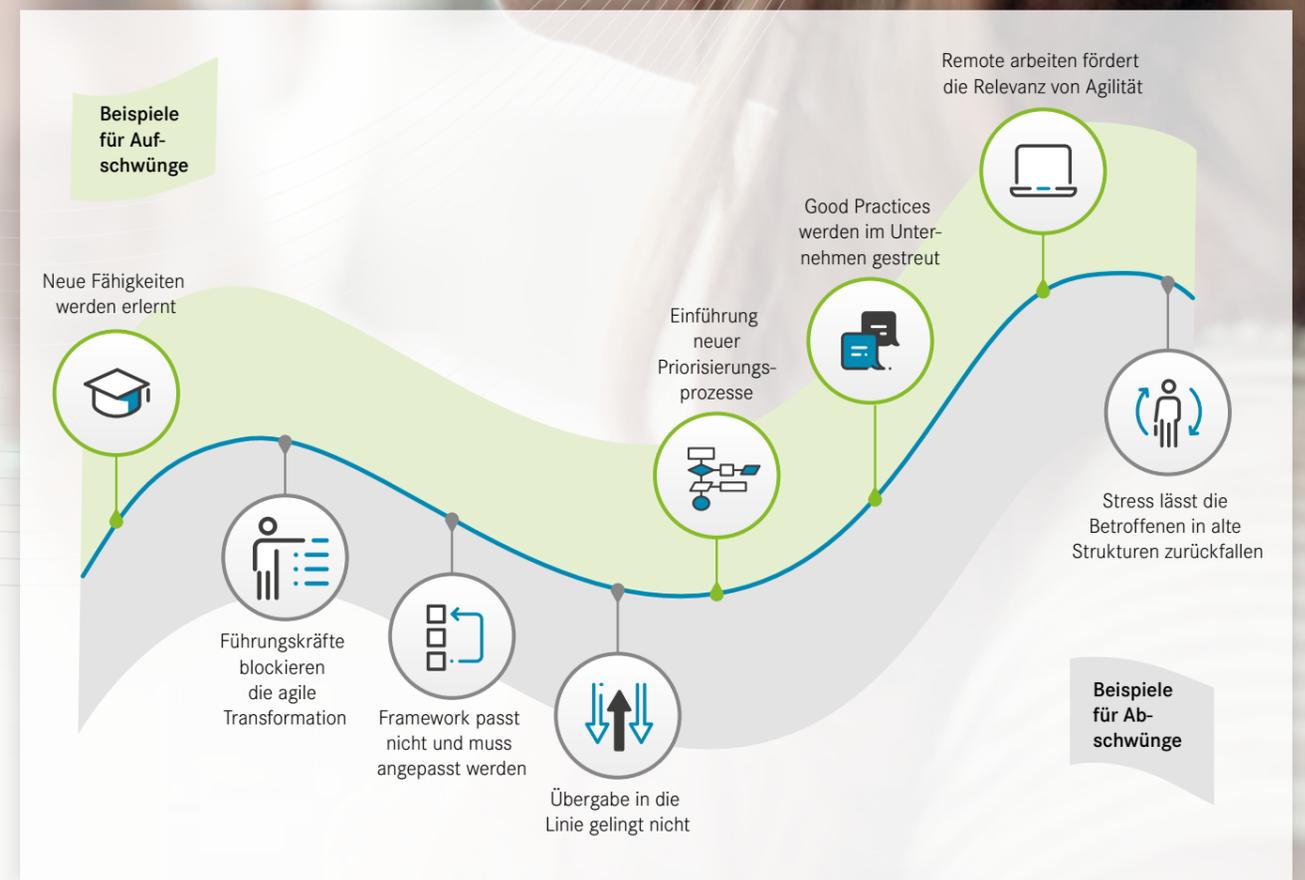


Abbildung 10: Die agile Transformation verläuft in Wellen



„Als Vorsitzender der Geschäftsleitung lade ich mir Kunden immer mal wieder ein, um zu überprüfen: Tragen unsere Argumente, unsere Bemühungen? Das hilft doch sehr, auch wenn man selbst nicht jeden Tag mit dem Betrieb und Kundendialog in Kontakt ist.“

Heiko Büttner | S-Bahn München

# Kundenorientierung.

Mehr als 70 Prozent der Befragten erlangen durch Wissen über den Kunden einen strategischen Wettbewerbsvorteil.

Unternehmen stellen ihre Kunden zunehmend in den Mittelpunkt. Eine der wichtigsten Fähigkeiten ist es dabei, den Endkunden und seine Bedürfnisse zu kennen. 71,1 Prozent der Befragten sagen, dass sie durch dieses Wissen einen strategischen Wettbewerbsvorteil erlangen. Das Herausarbeiten und Priorisieren von Kundenanforderungen sehen sie als ihr Alleinstellungsmerkmal.

So stimmen 68,9 Prozent der Teilnehmenden der Aussage zu, dass ihr Unternehmen hauptsächlich existiert, um den Kunden zu helfen. Mit einer starken Kundenorientierung geht auch eine höhere Unternehmensleistung einher. Zudem fallen weitere Bereiche wie Arbeitszufriedenheit, Empowerment, Kompetenzentwicklung und Unternehmensagilität höher aus (siehe Abbildung 11). Doch besteht beim Ausbau der Kundenorientierung noch Potenzial, da aktuell nur 53,8 Prozent der Befragten eine hohe Kundenorientierung im Unternehmen erkennen.

## Sensing bereits gut etabliert

Der erste Schritt zu einer starken Kundenorientierung ist die effiziente und umfassende Aufnahme von Wünschen, Bedürfnissen und Anforderungen der Kunden. Dieses Sensing, also das systematische Sammeln von Informationen und Daten über den Kunden, ist ein essenzieller Baustein in der Kundenorientierung des Unternehmens. Es gibt jedoch eine entscheidende zweite Komponente für erfolgreiche Kundenorientierung - das Responding. Hierbei geht es um die Ableitung und Implementierung von Maßnahmen wie beispielsweise die Anpassung von Produkten und Dienstleistungen, um Kundenbedürfnisse besser zu befriedigen.

Die Unternehmen konzentrieren sich derzeit noch stark auf die Sammlung und Auswertung von Daten. Die sich immer weiter entwickelnden Möglichkeiten z.B. in der Auswertung von Echtzeit-Informationen bieten hier großes Potenzial für responsive Lösungen auf Basis von Heatmaps, Trenderkennung, Klickraten oder AI-basiertem Testing für Browsing-, Kauf- und Nutzerverhalten. Doch die gewonnenen Erkenntnisse allein genügen nicht. Sie müssen dazu genutzt werden, neue flexible und profitable Prozesse sowie Angebote mit konkretem Mehrwert für den Kunden zu schaffen. Für eine erfolgreiche Kundenorientierung ist es daher entscheidend beide Komponenten zu vereinen. Kundenbedürfnisse sollten systematisch identifiziert, zu Handlungen abgeleitet und konsequent implementiert werden.

Derzeit nehmen bereits mehr als die Hälfte der Befragten (53,8 %) in ihrem Unternehmen ein hohes Maß an Kundenorientierung wahr (siehe Abbildung 12). Schreiben die Befragten ihrem Unternehmen nur eine geringe Unternehmensagilität zu, attestieren lediglich 12,9 Prozent eine hohe Orientierung am Kunden. Demgegenüber sehen 57,1 Prozent der Befragten mit hoher Unternehmensagilität auch eine starke Kundenorientierung.

Wichtige Maßnahmen für eine hohe Kundenorientierung sind direkter Kundenkontakt, die Ausrichtung aller Aktivitäten am Kundennutzen und die frühzeitige Einbindung der Kunden in den gesamten Wertschöpfungsprozess. Zudem sollte die Zufriedenheit der Kunden und Endnutzer regelmäßig und systematisch gemessen werden. Immerhin geben 56 Prozent der Befragten an, die Wünsche ihrer Kunden eher leicht vorhersagen zu können (siehe Abbildung 13). Dies zeigt, den insgesamt hohen Reifegrad der Sensing-Prozesse in den befragten Unternehmen.

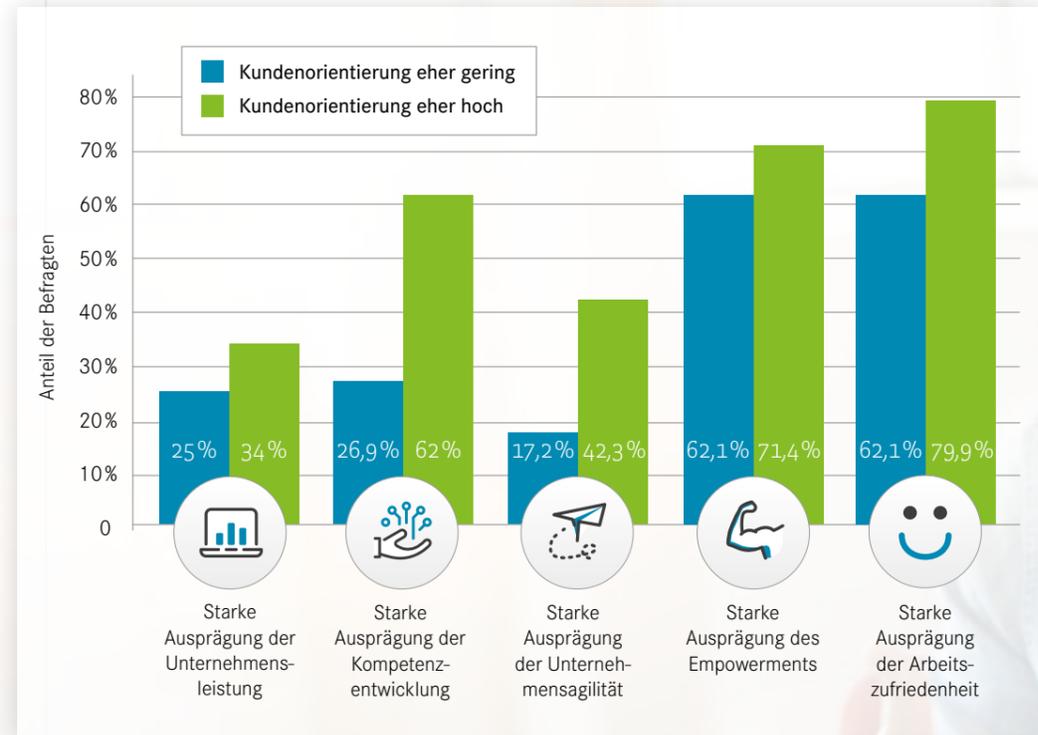


Abbildung 11: Eine hohe Kundenorientierung korreliert positiv mit anderen Unternehmenseigenschaften

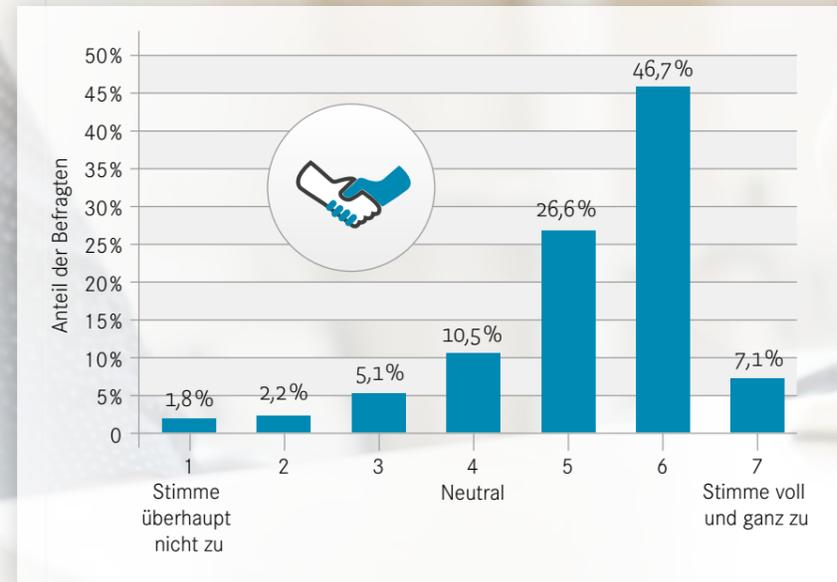


Abbildung 12: Mehr als die Hälfte der Befragten (53,8%) nehmen in ihrem Unternehmen ein hohes Maß an Kundenorientierung wahr

### Responding ist bisher nur selektiv ausgeprägt

Im Vergleich zum ausgereiften und strukturierten Sensing gibt es beim Responding aktuell noch viel Potenzial. Hier werden die durch Sensing gewonnenen Erkenntnisse in konkrete Maßnahmen abgeleitet, welche durch die Mitarbeitenden umgesetzt werden. Responding-Prozesse sind derzeit nur selektiv ausgeprägt. Die Weitergabe von Wissen über Kunden und deren Anforderungen geschieht häufig implizit oder informell – ohne definierten Prozess oder eine entsprechend dahinterliegende Systematik. So können Probleme bei den Unternehmen auftreten, das erlangte Wissen in angepasste Prozesse und Strukturen oder neue Produkte und Dienstleistungen zu überführen.

Personen, die mit dem Kunden sprechen, bearbeiten häufig nicht die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse, sodass Feedback und Informationen zur Anpassung aktueller Angebote und für die Entwicklung neuer Produkte und Services teilweise nicht systematisch verfolgt und umgesetzt werden. Doch dies ist nötig, um die Kundeninteraktionen und Angebote anhand der gewonnenen Daten zu optimieren. Trotz kleiner Unterschiede in den Ausprägungen spielt die Unternehmensgröße oder Branche bei dieser Herausforderung keine signifikante Rolle. Für die Mitarbeitenden in Großunternehmen besteht aber eine deutlich stärkere Gefahr, durch komplexe interne Strukturen und Hierarchien den Endnutzer aus den Augen zu verlieren. Dies gilt insbesondere, wenn zwischen Mitarbeitenden und Endnutzern nur indirekter Bezug besteht.

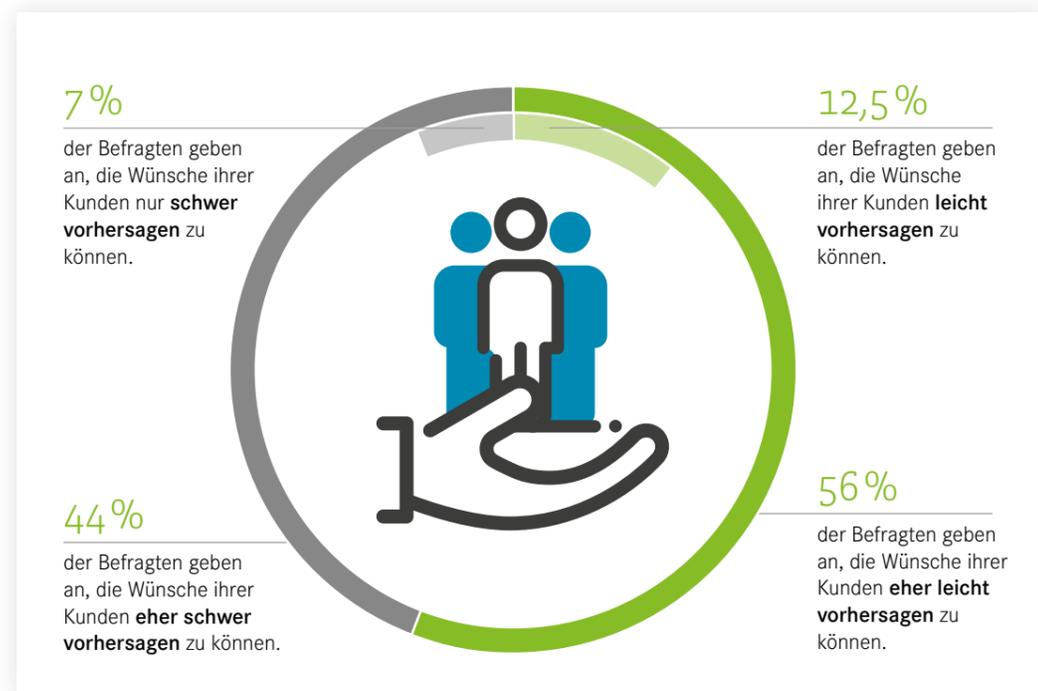


Abbildung 13: Vorhersagbarkeit von Kundenwünschen

„Unsere Auftraggeber sind natürlich immer eingebunden. Aber am liebsten ist es uns, wenn wir mit den Anwendern sprechen können.“

Johannes Schacher | dataformers GmbH

### Stakeholder-Management ist die Kundenorientierung von morgen

Die Kundenorientierung lässt sich häufig noch verbessern und weiterentwickeln. Während viele Unternehmen weiterhin nur den Kunden im Blick haben, betrachten Vorreiter bereits ganze Wertschöpfungsnetzwerke. Sie erkennen, dass der Sensing-Prozess weit vor dem ersten Kontakt mit dem Kunden beginnt. Das bedeutet: Unternehmen müssen nicht mehr nur ihre Kunden kennen, sondern alle Glieder des Wertschöpfungsnetzwerks betrachten und analysieren. Sämtliche Stakeholder wie Geschäftspartner, Hersteller oder Dienstleister werden dabei im Wertschöpfungsnetzwerk um den im Zentrum stehenden Kunden orchestriert. Die Wertschöpfungskette wird zum Wertschöpfungsnetzwerk und gemeinsam mit dem Stakeholder-Management zur Kundenorientierung von morgen.

„Ein richtiges Aha-Erlebnis war, dass der Kundenprozess viel früher anfängt. Er hat begonnen, als er sich vielleicht das erste Mal im Netz informiert hat oder in seiner Firma festgestellt hat, wir haben hier Ineffizienzen. Da beginnt eigentlich das auslösende Moment des Kunden.“

Uwe Kolk | Jungheinrich AG

# Mitarbeitende im Fokus.

Agilität steht und fällt mit dem agilen Mindset des Einzelnen.

Sowohl bei der agilen Transformation als auch bei der Kundenorientierung spielen die Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle. Um ihre Agilität zu stärken, sollten die Unternehmen daher einen fruchtbaren Nährboden schaffen, der das agile Mindset, die individuelle Weiterentwicklung und das Empowerment der Mitarbeitenden fördert.

Um agile Strukturen erfolgreich und nachhaltig zu verankern, sind Werte und Ausrichtung des Unternehmens entscheidend.

Insbesondere das Mindset der Führungskräfte und Mitarbeitenden hat einen großen Einfluss auf den Erfolg der agilen Transformation. Das Mindset ist die Einstellung, mit der Aufgaben angegangen werden. Das agile Mindset kann in die vier Dimensionen Collaborative Exchange, Iterative Value Creation, Empowered Selfguiding und Learning Spirit gegliedert werden (siehe Abbildung 14). Von den 71,5 Prozent der Befragten mit einem hohen agilen Mindset schreiben 51,1 Prozent auch ihrem Unternehmen eine hohe Agilität zu. Zudem empfinden sie tendenziell eine stärkere Kundenorientierung.



Abbildung 14: Das agile Mindset besteht aus vier Dimensionen

## Agiles Mindset – Agilität nicht nur praktizieren, sondern leben

Es gibt zahlreiche weitere Gründe, warum das agile Mindset der Mitarbeitenden ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen ist. So spielt Agilität eine wichtige Rolle bei der schnellen Wahrnehmung von Unstimmigkeiten in sehr komplexen Kontexten. Laut den Top-Entscheiderinnen und -Entscheidern erhöht ein stark ausgeprägtes agiles Mindset die Motivation und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Weiterhin verbessert es die Geschwindigkeit und Qualität der Arbeitsergebnisse. Das agile Mindset korreliert dabei stark mit Empowerment, Arbeitszufriedenheit und der Kompetenzentwicklung. Tatsächlich sagen 71,5 Prozent der Befragten, dass sie ein stark ausgeprägtes agiles Mindset haben (siehe Abbildung 15). Fast ebenso viele fühlen sich sehr empowert (70,6 %).

Die Befragten fühlen sich überwiegend agil. Sie trauen sich auch an neue Aufgaben heran, bei denen sie nicht alle Anforderungen von Beginn an kennen (85 %). Sie fühlen sich mit Veränderungen, neuen Ideen und neuen Technologien wohl (83 %) und sie fühlen sich flexibel gegenüber schnellen Veränderungen (74 %).

Auch die psychologische Sicherheit ist im Durchschnitt hoch ausgeprägt (5,3). Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für eine positiv gelebte Fehlerkultur. Zudem geben 86,3 Prozent der Teilnehmenden an, dass ihnen ihre Arbeit etwas bedeutet (Purpose). 76,2 Prozent priorisieren ihre Aufgaben nach dem höchsten Nutzen und 84,2 Prozent können sich gut selbst organisieren.

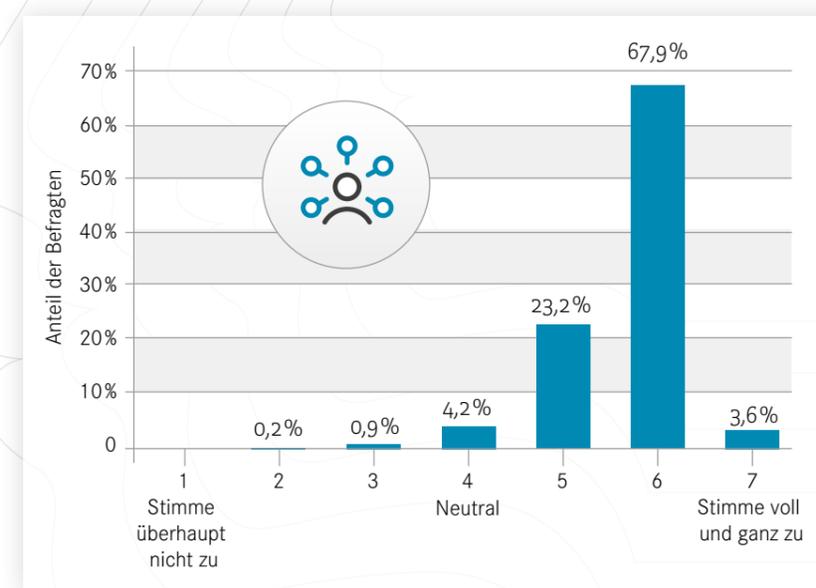


Abbildung 15: Ausprägung des agilen Mindsets bei den Befragten

Trotz dieser überwiegend positiven Selbsteinschätzung fragen sich viele Unternehmen, wie sie ihre Mitarbeitenden bei der Entwicklung eines agilen Mindsets unterstützen können. Klar ist, dass es sich nicht extrinsisch herbeiführen lässt, sondern die Motivation zur Entwicklung eines agilen Mindsets intrinsisch sein muss. Schließlich bilden Lernbereitschaft und Eigenverantwortung wichtige Grundvoraussetzungen für das agile Mindset.

Dazu sind im Unternehmen bestimmte Rahmenbedingungen zu schaffen, die Selbstbestimmung, Selbstorganisation, Empowerment, Vermittlung von Purpose und Kompetenzentwicklung ermöglichen. In den Gesprächen mit mit Top-Entscheiderinnen und -Entscheidern wird deutlich, dass Unternehmen noch mehr tun sollten, um ein agiles Mindset zu fördern. Dabei gibt es drei Faktoren, an welchen Unternehmen ansetzen können: Führung, Arbeitsgestaltung und Wissensimpulse (siehe folgendes Kapitel Personalentwicklung, Kompetenzen und Fähigkeiten).

Führungskräfte sollten als Vorbild vorangehen und die Mitarbeitenden unterstützen, ihre Arbeit selbst zu organisieren und

zu priorisieren, sowie mehr Verantwortung an die Mitarbeitenden übertragen. Befragte, die sich bereits länger mit Agilität beschäftigen, zeigen tendenziell ein stärker ausgeprägtes agiles Mindset. Daneben sollte die Arbeitsgestaltung so ausgerichtet sein, dass sie das Leben der agilen Werte und Prinzipien ermöglicht, zum Beispiel durch Freiraum, Dinge auszuprobieren, direkten Kundenkontakt oder Retrospektiven.

Bei dem hohen Veränderungs- und Innovationsdruck, den Unternehmen derzeit verspüren, ist es besonders wichtig etwas zu versuchen, zu scheitern und davon zu lernen. Dies ist der Treibstoff für Innovationsfähigkeit. Damit Mitarbeitende sich jedoch trauen, nach dem „fail fast, fail often“-Prinzip zu handeln, ist es wichtig, eine positiv gelebte Fehlerkultur im Unternehmen zu etablieren. Weniger als die Hälfte (46,5 %) der Befragten geben an, dass sie im Rahmen ihrer agilen Arbeit ein Risiko eingehen können (siehe Abbildung 16). Wenn Mitarbeitende das Verfolgen neuer Ansätze eher als Gefahr betrachten, werden sie dies nicht umsetzen.

„Die digitale Transformation ist im Kern eine People Transformation.“

Dr. Christian Ullrich | Bayer Consumer Health

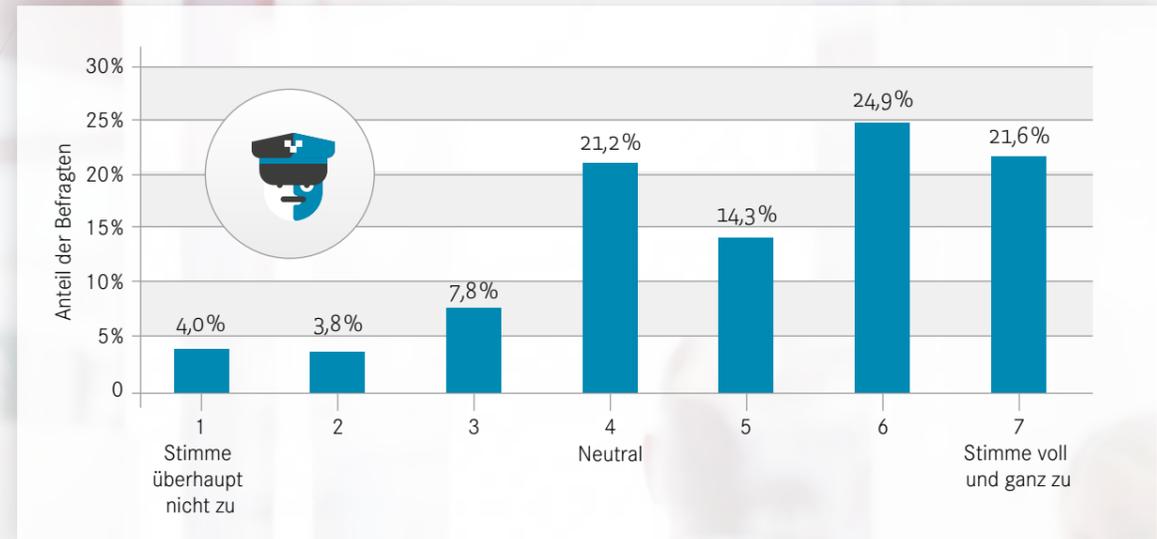


Abbildung 16: So sicher empfinden die Befragten es, im Unternehmen ein Risiko einzugehen



Abbildung 17: Die wichtigsten Fähigkeiten, die Mitarbeitende und Führungskräfte für agile Arbeitsformen benötigen

### Personalentwicklung, Kompetenzen und Fähigkeiten

Der Veränderungsprozess hin zu einem agilen Mindset ist mit dem Einführen von Tools und Prozessen noch lange nicht vollzogen. Diese kulturelle Herausforderung erfordert ein umfassendes Change Management. Dabei sind einige wichtige Kompetenzen und Fähigkeiten für agile Arbeitsformen zu vermitteln. Entsprechend hängen die Kompetenzentwicklung der Befragten und die eingeschätzte Agilität der Unternehmen miteinander zusammen. So wird die Kompetenzentwicklung von den Teilnehmenden sehr hoch eingeschätzt (im Durchschnitt 5,8).

Für 86,1 Prozent spielt die permanente Entwicklung von Fähigkeiten, die Anpassung an neue Umgebungen und das Sammeln von Informationen eine wichtige Rolle. Um Mitarbeitende und

Führungskräfte dafür zu befähigen, werden unterschiedliche Maßnahmen ergriffen, wie interne und externe Schulungen, Coaching, abteilungsinterne und -externe Workshops und Zertifizierungen (siehe Abbildung 19). Doch nur gut die Hälfte hat bislang an einer solchen Weiterbildungsmaßnahme im agilen Kontext teilgenommen (55,7 %). Dabei beruht die Entscheidung zur Teilnahme eher auf Eigeninitiative (34,1 %) als auf einem Vorschlag der Führungskraft (25,2 %) oder einem verpflichtenden Unternehmensprogramm (17,6 %). Die Befragten zeigen eine sehr hohe Bereitschaft sich weiterzuentwickeln und gehen hierbei häufig eigeninitiativ vor.

Dennoch gilt zu berücksichtigen, dass für die Entwicklung eines agilen Mindsets nicht nur strukturierte Weiterbildungsformate, sondern auch gute Vorbilder, Empowerment, eine entsprechende Fehlerkultur und die richtige Atmosphäre entscheidend sind.

Abbildung 18: Die Kompetenzentwicklung wird von den Befragten hoch eingeschätzt

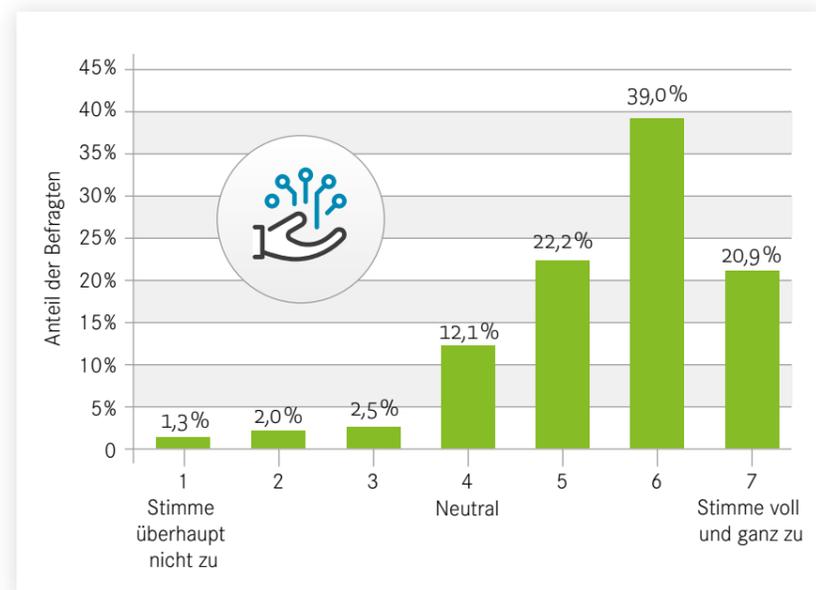


Abbildung 19: Diese Maßnahmen werden ergriffen, um Mitarbeitende und Führungskräfte für agile Arbeit zu befähigen

A group of business professionals in a meeting, looking at documents and a smartphone. The image is a close-up, slightly blurred shot of three people in a professional setting. On the left, a woman in a light blue shirt is pointing at a document with a pen. In the center, a man in a white shirt is looking at the document. On the right, another man in a white shirt is holding a smartphone. The background is bright and out of focus, suggesting an office or meeting room.

„Die Corona-Krise hat die Notwendigkeit für eine neue Führungsweise in agilen Settings erhöht. Es bedarf eines großen Vertrauensvorschlusses, bei dem die Führungskräfte Probleme und Herausforderungen abfedern und vom Entscheider zum Enabler werden.“

Wulf Bickenbach | Zeppelin Lab GmbH

# Agilität in Krisenzeiten.

Agile Unternehmen können mit unerwarteten Veränderungen besser umgehen.

**Krisensituationen wie die COVID-19-Pandemie führen zu massiven wirtschaftlichen Verwerfungen und neuartigen Herausforderungen – aber auch zu Chancen – für alle Unternehmen. Der Future Organization Report zeigt, dass agile Unternehmen mit den dadurch hervorgerufenen Veränderungen besser umgehen können.**

Die ersten Wochen der Krise zeichneten sich vor allem durch hohe Unsicherheit und drastische Veränderungen der unternehmerischen und eigenen Arbeitsorganisation aus. Dabei waren in der Stichprobe vor allem Mitarbeitende aus den Branchen Fahrzeugbau (5,08) und Gesundheitswesen (5,05) persönlich in der täglichen Arbeit betroffen. Die geringste persönliche Betroffenheit der Arbeit konnte in der IT-Branche gemessen werden (3,84).

Für alle Branchen spiegelt die COVID-19-Krise wider, dass Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitende jederzeit in der Lage sein müssen, das Beste aus veränderten Umwelt- und Rahmenbedingungen zu machen. Dabei deckten die qualitativen Befragungen der Top-Entscheiderinnen und -Entscheider unterschiedliche Herausforderungen auf. So wurde in Unternehmen häufig von heute auf morgen der „way of working“ radikal umgestellt. Bei Einnahmerückgang und Liquiditätsengpässen erhöhte sich die Forderung nach mehr Leistung. Die Führungskräfte haben teilweise „Angst vor Kontrollverlust“, da die Mitarbeitenden durchgehend im Homeoffice sind. Daher muss Führung in einer virtuellen Umgebung anders gedacht werden. Zudem benötigt jeder Mitarbeitende die Bereitschaft, kontinuierlich zu lernen sowie sich zu verändern und weiterzuentwickeln. Hier zeigte sich, dass sich agile Mitarbeitende schneller an die veränderte Arbeitswelt anpassen konnten.

Doch wie unterstützt eine agile Arbeitsorganisation konkret die Bewältigung der COVID-19-Situation? Agile Strukturen und das agile Mindset halfen bei der Bewältigung der neuen Anforderungen. Mitarbeitende in agilen Teams zeichnen sich zusätzlich durch transparente Kommunikation und vernetztes Arbeiten aus. Die Produktivität ist in den meisten Fällen auf demselben Niveau geblieben oder hat sich sogar erhöht, weil mehr Zeit für konzeptionelles Arbeiten bleibt. Außerdem können agile Teams besser mit der Krise umgehen, weil sie über die erforderlichen Strukturen flexibler Zusammenarbeit und offener Kommunikation verfügen, die für Remote Work erforderlich sind.

Die bei agilen Organisationen besonders stark ausgeprägte Flexibilität und Anpassungsfähigkeit hat sich in der COVID-19-Situation als essenzieller Wettbewerbsvorteil herausgestellt. Häufig ist dafür ein Vertrauensvorschuss für die Mitarbeitenden notwendig. Schließlich sollen sie nun unkonventionelle Lösungen finden sowie Entscheidungen schneller und eigenständiger treffen. So scheint sich die massive Veränderung, hervorgerufen durch die COVID-19-Pandemie, als Beschleuniger der agilen Transformation und Digitalisierung zu entpuppen. Die vergangenen Monate haben vielen Unternehmen und Mitarbeitenden verdeutlicht, dass Stillstand zur Existenzbedrohung werden kann.



Abbildung 20: Beeinträchtigung der Mitarbeitenden in der täglichen Arbeit durch COVID-19 in verschiedenen Branchen

## Fazit & Ausblick.

Der Future Organization Report 2020 zeigt den aktuellen Status der agilen Transformation in Unternehmen im deutschsprachigen Raum. Demnach ist die wahrgenommene Agilität deutlich gestiegen, vom Durchschnittswert 4,7 im vergangenen Jahr auf nunmehr 5,5. Die Unternehmen schreiten also auf ihrem Weg in die agile Zukunft voran und konnten ihre Transformation verstärkt in die Breite tragen. Zudem fühlten sich agile Unternehmen besser auf die Auswirkungen von COVID-19 vorbereitet.

Doch die Einführung von Tools und Methoden allein reicht nicht aus („doing agile“). Um eine lebendige Unternehmensagilität nachhaltig weiterzuentwickeln und die Handlungen und Entscheidungen agilen Prinzipien und Werten folgen zu lassen, gilt es das agile Mindset in den Köpfen der Mitarbeitenden zu verankern („being agile“). Das agile Mindset kann in die Dimensionen Collaborative Exchange, Iterative Value Creation, Empowered Selfguiding und Learning Spirit strukturiert werden. Die Lernbereitschaft der Befragten ist zwar stark ausgeprägt, aber nur gut die Hälfte der Befragten hat bislang an einer Weiterbildungsmaßnahme im agilen Kontext teilgenommen. Wenn, dann beruhte diese zudem meist auf Eigeninitiative. Zur Förderung eines agilen Mindsets sind besonders die Führungskräfte gefragt, aber auch entsprechende Weiterbildungsmöglichkeiten sollten hier flankierend unterstützen, um die Einstellung zu mehr Agilität zu fördern. Denn gerade hier gibt es noch Potenzial. So können weiterhin weniger als die Hälfte der Befragten im Rahmen ihrer agilen Arbeit ohne weiteres ein Risiko eingehen. Gerade dies ist für den Ansatz „fail fast, fail often“ aber nötig.

Dabei wird Agilität in Unternehmen inzwischen nicht mehr nur als Hype oder Trend wahrgenommen, sondern gilt als essenzielle Grundlage für die künftige Entwicklung. Dies gilt insbesondere in der COVID-19-Krise. So konnten agile Organisationen die Umstellung auf Remote-Arbeit besser bewältigen. Ihre stärker ausgeprägte Flexibilität und Anpassungsfähigkeit ist zudem ein essenzieller Wettbewerbsvorteil. Sie können zum Beispiel wesentlich einfacher und schneller Produkte oder Dienstleistungen individuell an Kundenwünsche anpassen, auf neue Angebote der Konkurrenz reagieren oder neue Technologien nutzen.

Bereits knapp zwei Drittel der Befragten geben an, dass die Kundenzufriedenheit in ihrem Unternehmen regelmäßig und systematisch ermittelt wird. Über 70 Prozent sind davon überzeugt durch Wissen über ihre Kunden einen strategischen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Doch bei genauerer Betrachtung ist nur das Sensing – das Sammeln von Kundeninformationen und -daten – bereits gut etabliert. Die gewonnenen Erkenntnisse müssen aber auch genutzt werden, um neue, flexible und profitable Prozesse sowie Angebote mit konkretem Mehrwert für Kunden zu entwickeln. Dies kann unter dem Begriff „Responding“ subsumiert werden, welches aktuell nur in wenigen Fällen systematisch umgesetzt wird.

Während sich viele Unternehmen bisher vor allem auf die Kunden fokussieren, die direkte Empfänger ihrer Produkte und Services sind, erweitern Vordenker diese Perspektive und betrachten das gesamte Wertschöpfungsnetzwerk. Sämtliche Stakeholder im Netzwerk wie Geschäftspartner, Hersteller oder Dienstleister werden dabei im Wertschöpfungsnetzwerk um den im Zentrum stehenden Endkunden orchestriert. Die Ausrichtung aller Aktivitäten auf den direkten Empfänger von Leistungen steigert die Gesamteffektivität der Wertschöpfung und stellt nicht nur den Endkunden, sondern alle Stakeholder des Wertschöpfungsnetzwerks zufrieden.

Insgesamt kommen die Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz auf dem Weg zu mehr Agilität deutlich voran. 40,9 Prozent der Befragten empfinden die Agilität in ihrem Unternehmen stark ausgeprägt (im Vergleich zu 27,5 % im Vorjahr). Während 2019 noch 40,8 Prozent der Befragten sich selbst als sehr agil bezeichneten, sind es 2020 bereits 64,1 Prozent.

Der Future Organization Report 2020 zeigt, dass Agilität in Unternehmen des deutschsprachigen Raumes zum festen Bestandteil mit großartigen Fortschritten geworden ist.

# Glossar & Quellen.

## Glossar

**Unternehmensleistung** umfasst die Wahrnehmung der Befragten hinsichtlich eines wachsenden Marktanteils, des Gewinns und des Umsatzes sowie der Profitabilität des Unternehmens gegenüber Wettbewerbern (vgl. Queiroz et al. 2017).

**Empowerment** ist die wahrgenommene Befähigung eines Individuums. Bei einem hohen Empowerment empfinden die Individuen einen starken Einfluss auf ihren Arbeitsbereich, fühlen sich kompetent in ihren Aufgaben, können selbstständig agieren und sehen die eigene Arbeit als bedeutsam an (vgl. Spreitzer 1995).

**Psychologische Sicherheit** beschreibt das wahrgenommene Vertrauen hinsichtlich Fehlern und Andersartigkeit innerhalb des Unternehmens. Das Individuum ist der Überzeugung, dass innerhalb des Unternehmens Fehlermachen als eine Lernmöglichkeit aufgefasst wird, andere Talente und Fähigkeiten Wertschätzung finden und diese Überzeugung auch von den anderen im Unternehmen geteilt wird (vgl. Edmondson 1999).

**Kompetenzentwicklung** umfasst die Wahrnehmung der Befragten, inwieweit diese kontinuierlich Trainings erhalten, sich mit aktuellem Wissen ausgestattet fühlen und regelmäßig reflektieren, welche Kompetenzen es bedarf, um in sich verändernden Märkten zu bestehen (vgl. Clauss 2017).

**Mitarbeitendenagilität** beschreibt das proaktive, adaptive und resiliente Verhalten der Belegschaft (vgl. Sherehiy & Karwowski 2014).

**Unternehmensagilität** beschreibt die Fähigkeit von Unternehmen ihre Strategie im Hinblick auf Kundennähe, Geschäftspartnerschaften und Betriebsabläufe schnell und leicht zu verändern (vgl. Tallon & Pinsonneault 2011).

## Quellen

Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, 47(3), 385-403.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44 (2), 350-383.

Queiroz, M., Tallon, P. P., Sharma, R., & Coltman, T. (2017). The role of IT application orchestration capability in improving agility and performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27 (1), 4-21.

Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38 (5), 1442-1465.

Tallon, P.P., & Pinsonneault, A. (2011): Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly* 35 (2011).





FUTURE  
ORGANIZATION  
REPORT 2020

Herausgeber:



Universität St. Gallen  
Institut für Wirtschaftsinformatik

[www.iwi.unisg.ch](http://www.iwi.unisg.ch)  
Müller-Friedberg-Str. 8  
9000 St. Gallen | Schweiz



[www.campana-schott.com](http://www.campana-schott.com)