



Universität St. Gallen
Institut für Wirtschaftsinformatik

CS
Campana
Schott



FUTURE ORGANIZATION REPORT 2021

www.campana-schott.com

Inhalt.

▪ Kernaussagen	4
▪ Einleitung	6
▪ Methodik	10
▪ Was exzellente Unternehmen auszeichnet	14
▪ People Excellence	20
▪ Process Excellence	28
▪ Fazit & Ausblick	38
▪ Projekt- & Autorenteam	40
▪ Glossar & Quellen	42

Impressum



Herausgeber:

Universität St. Gallen
Institut für Wirtschaftsinformatik

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

Autorenteam:

Prof. Dr. Christoph Peters, Assistenzprofessor und
Ko-Leiter des Competence Center Agile Transformation
Karen Eilers, Associated Researcher im Competence
Center Agile Transformation
Benedikt Simmert, Associated Researcher im Competence
Center Agile Transformation
Prof. Dr. Jan Marco Leimeister, Direktor am Institut für
Wirtschaftsinformatik



Campana & Schott

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 400 Mitarbeitenden 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 33 von 40 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

Projektteam:

Christian Schmid, Project Executive
Christoph Gudernatsch, Manager
Rosana Pfaffe, Enterprise Coach
René Kräling, Managing Consultant
Franziska Alhäuser, Managing Consultant

Kernaussagen.

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick.

Auf Basis der Befragung von 522 Führungskräften und Mitarbeitenden sowie 22 qualitativen Interviews mit Top-Entscheiderinnen und -Entscheidern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz geht der Future Organization Report 2021 der Frage nach, was exzellente Organisationen auszeichnet. Er kommt dabei zu folgenden Kernergebnissen:

- 1 Der Weg zur exzellenten Organisation ist eine kontinuierliche und vor allem **ganzheitliche Weiterentwicklung**: Die Zielsetzungen umfassen nicht nur wirtschaftliche Kennwerte, sondern schließen qualifizierte und engagierte Mitarbeitende und effiziente Prozesse mit ein.
- 2 Der wichtigste Unternehmenswert ist für 89,7 Prozent der Mitarbeitenden und Führungskräfte weiterhin die **Kundenzufriedenheit**. Ein Großteil der Befragten sieht hier die Customer Co-Creation als geeigneten Weg.
- 3 Wichtige Kennzeichen einer leistungsstarken Belegschaft (People Excellence) sind: **cross-funktionale Zusammenarbeit**, ein **agiles Mindset** und die **kontinuierliche Entwicklung von Fähigkeiten**.
- 4 Unternehmensagilität steigt im Vergleich zum Vorjahr von 40,9 auf 46,3 Prozent. Starre Strukturen werden zunehmend von **adaptiven Strukturen** abgelöst und skaliert gedacht. Außerdem halten Online Labor Markets Einzug in die agile Prozessorganisation.
- 5 Die cross-funktionale Zusammenarbeit, die Geschäftsprozessperformance, die IT-Performance und die Unternehmensagilität korrelieren stark mit der **Unternehmensleistung**.
- 6 Knapp die Hälfte aller Befragten gibt an, dass eine **starke IT-Performance** ihre Prozesse effizienter gestaltet (Process Excellence). Für die Digitalisierung der Unternehmen stellt sie daher eine der wichtigsten Stellschrauben dar.
- 7 Nachhaltigkeit ist für 68 Prozent der Befragten ein **strategischer Erfolgsfaktor** und wird auch von Kundinnen und Kunden zunehmend eingefordert.
- 8 63,9 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass für kritische Management-Entscheidungen ein **übergeordneter Purpose** bedeutsam ist. Zudem agieren Mitarbeitende intrinsisch motivierter, wenn sie in ihrer Arbeit einen Sinn sehen.
- 9 **Diversität** trägt zur Produktivität, Innovation und Leistungsfähigkeit bei: 87,2 Prozent der Befragten bekommen gerne Feedback von Menschen mit unterschiedlichen Perspektiven.
- 10 87,1 Prozent der Mitarbeitenden haben eine stark positive Einstellung zur **Selbstorganisation und Verantwortungsübernahme**. 81,9 Prozent geben an, dass sie Probleme gern offen ansprechen.

Einleitung.

Organizational Excellence im Fokus des Future Organization Reports 2021.

Was zeichnet erfolgreiche Organisationen aus? Dieser Frage geht der Future Organization Report 2021 nach. Im Fokus steht dabei die Idee der „Organizational Excellence“ und was Organisationen tun können, um dieses Ziel zu erreichen.

Der Future Organization Report ist eine wissenschaftliche Studie, entstanden aus einer Kooperation der Management- und Technologieberatung Campana & Schott und dem Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St.Gallen. Nachdem in der ersten Ausgabe 2019 ein breiter Blick auf agile Organisationsentwicklung geworfen wurde, beleuchtete der Future Organization Report 2020 detailliert die beiden Kernthemen Kundenorientierung und Mitarbeiterfokus.

Die diesjährige Ausgabe geht einen Schritt weiter und betrachtet, wie die unterschiedlichen Einflussfaktoren zusammenspielen und auf die Leistung der Organisation als Ganzes wirken. Auf der Basis von 22 Tiefeninterviews mit Top-Entscheiderinnen und -Entscheidern sowie einer Umfrage mit 522 Führungskräften und Mitarbeitenden erarbeitet der Future Organization Report 2021, was es bei der Weiterentwicklung einer Organisation zu beachten gilt, was sich bei Unternehmen bewährt hat und auf welche Hürden sie stoßen. Dabei nennt die Studie konkrete Erfolgsfaktoren und liefert gleichzeitig Impulse, wie sich diese in der eigenen Organisation umsetzen lassen. Der Future Organization Report 2021 untersucht, wie andauernde Entwicklungen wie beispielsweise Digitalisierung und Automatisierung eingebunden und genutzt werden, aber auch, wie Unternehmen auf

neue Kundenanforderungen und dynamische Märkte eingehen können.

Es zeigt sich, dass auf dem Weg zu einer exzellenten Organisation ein ganzheitlicher Ansatz Früchte trägt: Es zählen nicht allein wirtschaftliche, sondern auch mitarbeiterbezogene und prozessuale Aspekte. Gemeinsam führen sie in exzellenten Organisationen zur Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden und zu einer nachhaltigen Wertschaffung.

Wichtige Kernthemen, die bei der kontinuierlichen Entwicklung der Organisationen im Vordergrund stehen, sind: ein Purpose des Gesamtunternehmens, der Mitarbeitende motiviert, eine hohe Diversität der Belegschaft, die Innovation und Agilität fördert, und auch Nachhaltigkeit spielt eine immer größere Rolle. All diese Themen sollten berücksichtigt werden, wenn Unternehmen Wertschöpfungsketten optimieren und Zielsetzungen für Mitarbeitende definieren wollen. Allgemein zeigt sich, dass starre Strukturen immer mehr von adaptiven Strukturen abgelöst werden.

Der Report verdeutlicht, dass im Bereich People Excellence fach- und teamübergreifende Zusammenarbeit in Kombination mit dem richtigen Mindset und entsprechenden Fähigkeiten für Exzellenz sorgen. Bei den Prozessen steigern der Ausbau von Agilität und die Digitalisierung der Wertschöpfungskette die Organizational Excellence. Beiden Säulen widmet sich der Report in eigenen Schwerpunktkapiteln.



„Erfolgreiche Unternehmen können ihre gesamte Kraft auf ihre strategischen Ziele ausrichten. Das gelingt mit einer exzellenten, performanten Organisation, die ganzheitlich und agil handelt. Klassische Ziele wie wirtschaftlicher Erfolg und Kundenzentrierung werden mit gesellschaftlich relevanten Themen wie beispielsweise Nachhaltigkeit verbunden. Motivierte, topausgebildete Mitarbeitende sind in diesem Umfeld mehr denn je der zentrale Erfolgsfaktor für Unternehmen. Organizational Excellence ist dabei kein Zielzustand, sondern eine kontinuierliche Entwicklung – der Future Organization Report 2021 liefert spannende Impulse für den individuellen Weg jedes Unternehmens.“

Anna Adler | Director Corporate Development bei Campana & Schott



„Exzellente Organisationen setzen auf Ganzheitlichkeit. Neben rein wirtschaftlichen Kennzahlen rücken auch Themen rund um Nachhaltigkeit, Diversität und Purpose in den Fokus. Um ihre Ziele zu erreichen, setzen erfolgreiche Unternehmen auf starke Kundenorientierung ebenso wie auf eine leistungswillige und leistungsbefähigte Belegschaft. Wie der gezielte Einsatz von IT hierbei Nutzen schaffen kann, zeigt beispielsweise der Einzug von Online Labor Markets in die Unternehmen. Solche agilen Plattformen können helfen, KI-unterstützt die richtigen Mitarbeitenden zur richtigen Zeit ins richtige Projekt zu bringen.“

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



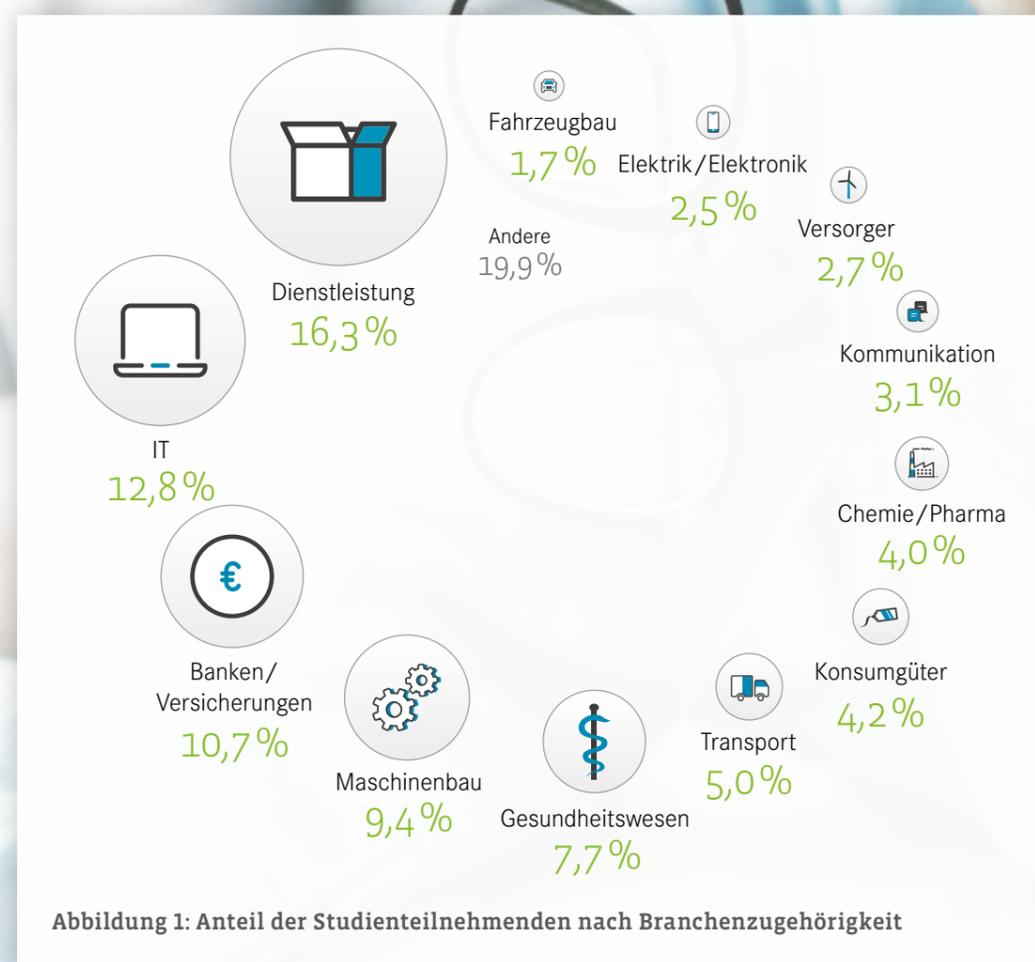
Methodik.

Datenerhebung und Teilnehmende.

Das Forschungsdesign der Studie verfolgt einen Mixed-Method-Ansatz und kombiniert dabei qualitative und quantitative Methoden. Auf dieser Basis berücksichtigt sie die Perspektiven des Top-Managements sowie der Mitarbeitenden eines Unternehmens.

Von Mitte Februar bis Mitte Juni 2021 wurden im Rahmen der Erhebung 22 qualitative Tiefeninterviews mit Top-Entscheiderinnen und -Entscheidern aus zehn Branchen geführt. Zwölf der Unternehmen haben bereits im Jahr 2019 und/oder 2020 teilgenommen. Die Interviewten spielen eine entscheidende und aktive Rolle in der Gestaltung und Umsetzung von Unternehmenszielen. Auf diese Weise lässt sich die Sicht des Top-Managements sowie dessen 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 522 Führungskräften und Mitarbeitenden im Rahmen einer quantitativen Online-Befragung erhoben. Davon sind 343 in Deutschland, 79 in Österreich, 92 in der Schweiz und acht in anderen Ländern tätig. Anschließend erfolgte eine deskriptive Auswertung aller betrachteten Untersuchungsbereiche. Zudem wurden Korrelationsanalysen auf Basis theoriegeleiteter Thesen erstellt, welche die Stärke und Richtung (positiv/negativ) eines Zusammenhangs beleuchten, um Erfolgsfaktoren zu identifizieren. 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 Zustimmungsfragen, welche die Bedeutung von Werten für kritische Management-Entscheidungen erhoben haben, wurden mit einer Skala von 1 (= überhaupt keine Bedeutung) bis 7 (= sehr viel Bedeutung) erfasst. Die gezogenen Jahresvergleiche in den Studien basieren auf nicht zwingend identischen Stichproben der Grundgesamtheit.



Untersuchungsbereiche

Die Untersuchungsbereiche Unternehmensleistung, IT-Performance, Geschäftsprozessperformance, Unternehmensagilität, Mitarbeiteragilität, agiles Mindset, Arbeitszufriedenheit, cross-funktionale Zusammenarbeit, Arbeitsengagement, innovatives Arbeitsverhalten und Einstellung zu Customer Co-Creation 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 Teilnehmerzahl bei einzelnen Aussagen kommen kann.

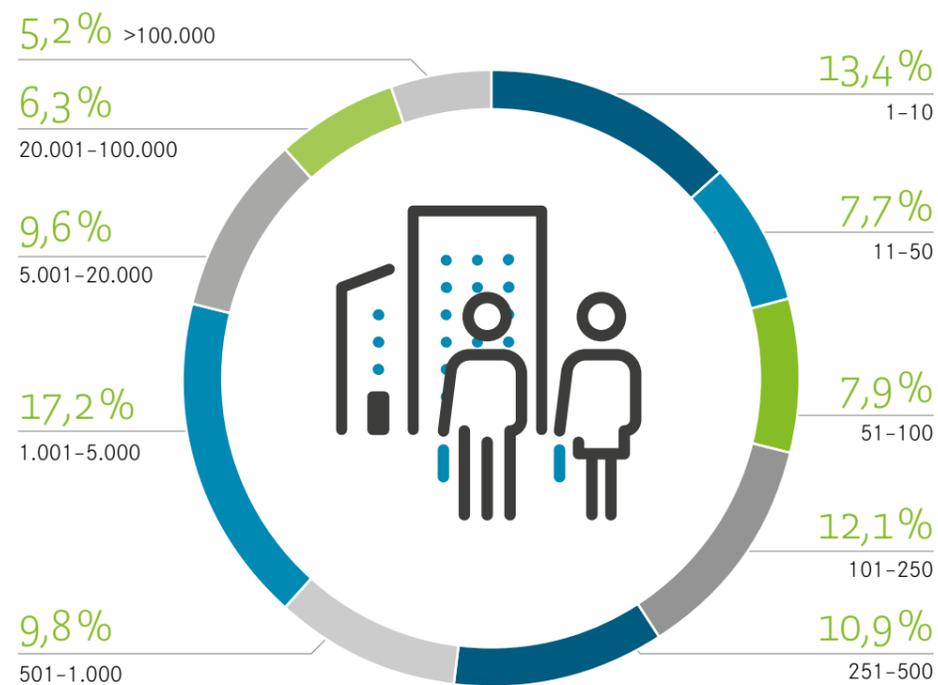


Abbildung 2: Anteil der Studienteilnehmenden nach Unternehmensgröße

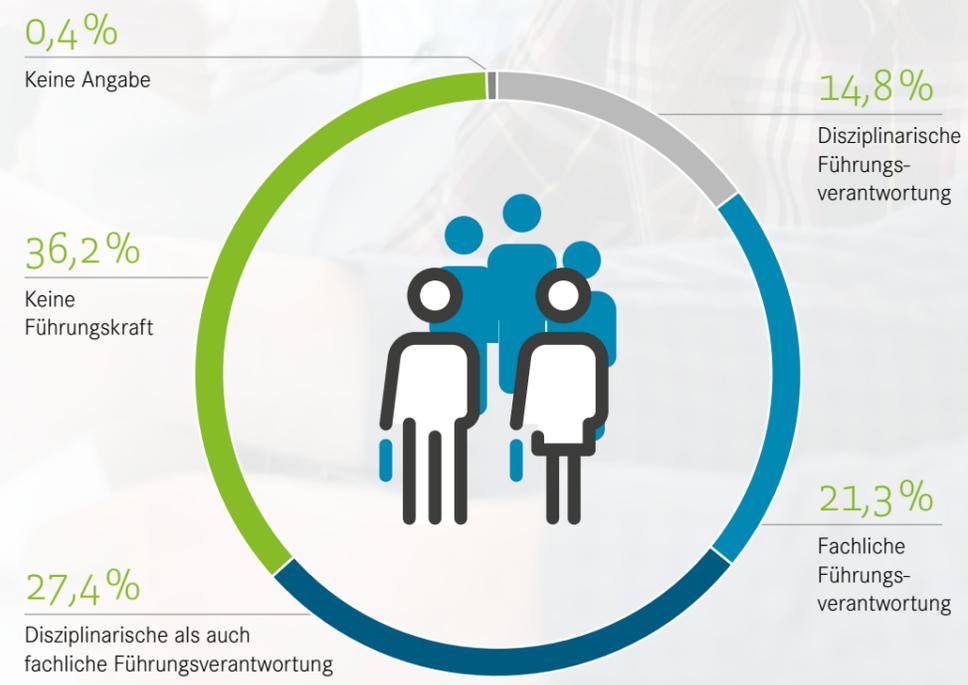


Abbildung 3: Rolle der Studienteilnehmenden in ihrem Unternehmen

Was exzellente Unternehmen auszeichnet.

Organizational Excellence ist kein fester Zielzustand, sondern eine kontinuierliche Entwicklung.

Organizational Excellence bezeichnet die systematischen Bemühungen von Organisationen, sich kontinuierlich für den optimalen Unternehmenserfolg aufzustellen. In vielen Unternehmen werden häufig aber nur Teilbereiche, wie rein betriebswirtschaftliche Kennzahlen, betrachtet. Um Organizational Excellence zu erreichen, gehen Unternehmen heutzutage umfassender vor.

Als übergreifende Erkenntnis des Future Organization Reports 2021 zeichnet sich ab, dass die exzellente Organisation kein fester Zielzustand, sondern eine kontinuierliche Weiterentwicklung ist. Betriebswirtschaftliche Kennzahlen als finanzieller Unternehmenserfolg dienen als wichtige Kenngröße, jedoch wird Organizational Excellence viel breiter verstanden. Gemeint ist eine ganzheitliche Betrachtung mit Fokus auf nachhaltige Wertschaffung für die Kundinnen und Kunden – durch Mitarbeitende und effiziente Prozesse.

Im Rahmen der Online-Umfrage konnte gezeigt werden, dass Befragte, die ihrem Unternehmen eine hohe Unternehmensleistung attestieren, tendenziell auch stärker ausgeprägte prozessbezogene Aspekte (wie z.B. Geschäftsprozessperformance, Unternehmensagilität sowie IT-Performance) sowie auf die Mitarbeitenden bezogene Aspekte (z.B. cross-funktionale Zusammenarbeit) angeben. Sind diese Faktoren geringer ausgeprägt, spiegelt sich dies auch in einer tendenziell geringeren Unternehmensleistung wider.

Der Future Organization Report 2021 fokussiert sich auf die Bereiche People und Process – also das Zusammenspiel von mitarbeiterbezogenen Aspekten und Prozessen –, um Organizational Excellence zu erzielen (siehe Abbildung 4). Die Kundenorientierung zieht sich durch alle Bereiche der Organisation und ist somit ein weiterer wichtiger Bestandteil der hier beleuchteten Kernthemen.



Abbildung 4: Zentrale Dimensionen von Organizational Excellence



Kundenzufriedenheit ist relevantester Executive Value

Es lohnt sich, einen genauen Blick darauf zu werfen, wie relevant Führungskräfte und Mitarbeitende bestimmte Faktoren bei wichtigen unternehmerischen Entscheidungen durch das Top-Management bewerten (Executive Values). Die größte Bedeutung bei wichtigen Management-Entscheidungen wird der Kundenzufriedenheit beigemessen. Sie liegt damit vor dem Einfluss auf die Rentabilität des Unternehmens, welche an zweiter Stelle kommt. Mitarbeiterbindung und berufliches Wachstum der Mitarbeitenden stehen an dritter und vierter Stelle.

Kundinnen und Kunden in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns zu stellen, ist keine neue Strategie. Da sich Kundenbedürfnisse jedoch aufgrund verschiedenster Einflussfaktoren, wie gesellschaftlichen Wandels oder der Verfügbarkeit neuer Technologien, ändern, muss die Kundenorientierung der Organisation permanent neu gedacht werden. Der Future Organization Report 2020 berichtete von „Wertschöpfungsnetzwerken“, in denen Unternehmen längst nicht mehr nur ihre Endkunden betrachten, sondern alle, die an der Wertschöpfung beteiligt sind.

Auch in diesem Jahr haben verschiedenste Datenpunkte gezeigt, dass Kundenorientierung und -zufriedenheit nach wie vor zentrale Themen in Unternehmen sind: 89,7 Prozent der Mitarbeitenden und Führungskräfte geben an, dass bei kritischen Management-Entscheidungen der Kundenzufriedenheit eine hohe Bedeutung beigemessen werden sollte.

Der Fokus auf Kunden steigt im dritten Jahr in Folge: Während 2019 42,1 Prozent der Befragten angaben, dass ihr Unternehmen schnell und einfach auf Änderungen in der Gesamtnachfrage der Verbraucher reagieren kann, waren es 2020 bereits 64,1 Prozent – und in diesem Jahr sogar 68,2 Prozent. Auch die Fähigkeit, schnell und einfach Produkte oder Dienstleistungen individuell anzupassen, attestierten 2019 53 Prozent der Befragten ihren Unternehmen. 2020 waren es bereits 69,2 Prozent der Befragten. In diesem Jahr ist ein leichter Rückgang auf 68,7 Prozent zu beobachten.

„Unsere oberste Mission ist es, nachhaltig Werte zu schaffen. Das subsumieren wir auch praktisch mit einem ganzheitlichen Ansatz.“

Uwe Kolk | Jungheinrich AG



Abbildung 5: Welche Faktoren bei Management-Entscheidungen berücksichtigt werden sollten (Executive Values) - unterschieden nach Führungskräften und Mitarbeitenden

Exzellente Organisationen verfolgen ganzheitliche Ziele – Purpose, Diversität & Nachhaltigkeit

Jenseits der Kundenorientierung stellen nach wie vor wirtschaftliche Erfolge (Umsatz, Kosten, Rentabilität) die Kernziele von Unternehmen dar. Darin sind sich 80,1 Prozent der Befragten einig. Der erweiterte Zielbereich gewinnt aber zunehmend an Bedeutung. Die hier verorteten Kernthemen Purpose – der Zweck des Unternehmens –, Nachhaltigkeit und Diversität sind für den langfristigen Erfolg wichtige Dimensionen. Indem die Organisationen an diesen drei Bereichen ansetzen, steigern sie die Wertschöpfung von Mitarbeitenden und Prozessen.

Der Report macht zudem deutlich, dass Nachhaltigkeit nicht mehr nur eine leere Worthölse ist: 68 Prozent der Mitarbeitenden und Führungskräfte geben an, dass bei kritischen Management-Entscheidungen den Auswirkungen auf die Umwelt eine hohe Bedeutung beigemessen werden sollte. Zudem fordern Kundinnen und Kunden Nachhaltigkeit zunehmend ein. Somit wird sie zum strategischen Faktor.

Dass Mitarbeitende motivierter sind, wenn sie hinter dem stehen, was sie tun, und in ihrer Arbeit einen Sinn sehen, belegt die Studie ebenfalls. 63,9 Prozent der Befragten finden einen übergeordneten Zweck für kritische Management-Entscheidungen sehr wichtig. Dies wird unter dem Begriff Purpose erfasst. Intrinsische Motivation entsteht, wenn Mitarbeitenden bewusst ist, warum sie Aufgaben erledigen und auf welches Ziel diese einzahlen. Dies zu kommunizieren ist Aufgabe des Managements.

Immer deutlicher wird auch die Rolle von Diversität: Diverse Teams sind deutlich produktiver, leistungsfähiger und auch innovativer. Top-Entscheiderinnen und -Entscheider zeigen Diversität als wichtigen Baustein für Organizational Excellence auf – lediglich 12 Prozent der befragten Führungskräfte und Mitarbeitenden geben an, dass Diversität eher keine Bedeutung bei kritischen Management-Entscheidungen haben sollte.

Die Kombination aus herausragenden Fähigkeiten der Individuen, diversen Perspektiven sowie Erfahrungen und einem übergeordneten Purpose führt zu wahrer Exzellenz in der Belegschaft. Denn es braucht nicht nur die theoretische Fähigkeit, die gesamtgesellschaftlichen Unternehmensziele zu erreichen, sondern auch die Motivation und den Antrieb, die Dinge umzusetzen.

„Für mich gehört nachhaltiges Wirtschaften mit dazu. Und heutzutage muss das auch einfach normal sein.“

Martin Frechen | STEINEL Group



Abbildung 6: Ganzheitliche Zielsetzung der Organizational Excellence

People Excellence.

Eine leistungsstarke Belegschaft arbeitet bereichs- und fachübergreifend zusammen, entwickelt ein agiles Mindset und löst Probleme in einer vertrauensvollen Umgebung.

In der heutigen Businesswelt steigt der internationale Wettbewerbsdruck auf Unternehmen kontinuierlich, getrieben durch Megatrends wie die Globalisierung. Die Märkte werden immer dynamischer und Kundenbedürfnisse ändern sich fortlaufend. Um in dieser volatilen Umgebung leistungsstark zu bleiben, gibt es einen entscheidenden Erfolgsfaktor: die Mitarbeitenden.

Schon der Future Organization Report 2020 zeigte, dass Mitarbeitende für agile Transformationen unentbehrlich sind. Das Gleiche gilt für den ganzheitlichen Unternehmenserfolg – für Organizational Excellence. Die in diesem Jahr befragten Top-Entscheiderinnen und -Entscheider sind sich bewusst, dass Mitarbeitende nicht nur in die Entwicklung und Herstellung von Produkten oder Dienstleistungen involviert sind. Sie sind auch die unmittelbare Schnittstelle zu Kundinnen und Kunden und prägen maßgeblich die Wahrnehmung für das Produkt und die Marke. Das macht sie zu einem besonders relevanten Hebel für die Kundenorientierung.

Die Zielvereinbarungen von einer gemeinsamen Vision ableiten

Die qualitative Befragung ergab, dass das Top-Management ein starkes Augenmerk darauf legt, den Mitarbeitenden eine gemeinsame Vision zu geben, sodass diese im Sinne der Unternehmen handeln können. Die Vision dient als Nordstern bei der weiteren Definition von Zielen für die verschiedenen Ebenen, Führungskräfte und Mitarbeitenden.

Dabei macht die eigene Leistung nur einen Teil dieser Zieldefinition aus: Mitarbeitende werden im Schnitt nicht nur an ihrer eigenen (Individualziele: 35 Prozent), sondern auch an der Team- (30 Prozent) und Unternehmensleistung (34 Prozent) gemessen. Auf diese Weise wird zunehmend eine Kultur gefördert, in der die Teamorientierung gegenüber der Ellenbogenmentalität gestärkt wird. Einige Unternehmen setzen sogar nur noch auf Teamziele.



Darüber hinaus entwickeln Mitarbeitende ein Bewusstsein für ihren Beitrag am gesamten Unternehmenserfolg, weil sie den Zusammenhang zwischen den Unternehmenszielen und ihrer eigenen Leistungsbeurteilung deutlich sehen. Sie werden zu eigenständig denkenden und handelnden Akteurinnen und Akteuren im Unternehmen.

Selbstorganisation und Verantwortungsübernahme haben einen hohen Stellenwert: Während Unternehmen gerade Kräfte suchen, die unternehmerisch denken und neue Ideen vorantreiben, äußern 87,1 Prozent der Befragten eine stark positive Einstellung zu Selbstorganisation und Verantwortungsübernahme. Dabei zeigt sich auch eine Korrelation zum Arbeitsengagement ($r = .34$). Dennoch berichtet das Top-Management, dass Mitarbeitende sich potenziell noch stärker selbst organisieren könnten.

Obwohl Mitarbeitende ein klarer Erfolgshebel sind, lassen einige Unternehmen diese Chance noch ungenutzt. So zeigt sich, dass 25 Prozent der Befragten keine konkreten Zielvorgaben haben.

„Wir möchten unsere Mitarbeitenden entwickeln und ihnen gute Möglichkeiten bieten sich einzubringen. Also das Gegenteil von hire smart people and tell them what to do, sondern hire smart people and give them opportunity to contribute.“

Dr. Marco Böhmer | Bayer AG



Drei Erfolgsfaktoren bedingen eine leistungsstarke Belegschaft

Im Rahmen des Future Organization Reports können drei essenzielle Kennzeichen einer leistungsstarken Belegschaft identifiziert werden: fach- und teamübergreifende Zusammenarbeit, ein agiles Mindset und die kontinuierliche Entwicklung von Fähigkeiten. Die von Top-Entscheiderinnen und -Entscheidern aus ihrer Praxis benannten Erfolgsfaktoren lassen sich klar in diese Kategorien einteilen.

Leistungsstarke Teams arbeiten auf die oben genannte gemeinsame Vision und entsprechend abgeleitete Ziele hin. Dafür ist es erforderlich, dass Vision und Ziel nicht nur vom Top-Management definiert, sondern anschließend auf Abteilungen und die einzelnen Mitarbeitenden heruntergebrochen und kommuniziert werden.

Cross-Funktionalität ist Grundlage einer exzellenten Organisation

Die Unternehmensleistung korreliert deutlich ($r = .45$) mit der cross-funktionalen Zusammenarbeit. Diese meint nicht nur cross-funktional besetzte Projektteams, sondern auch die übergreifende Zusammenarbeit zwischen Teams, Abteilungen und sogar anderen Unternehmen oder Dienstleistern.

42,5 Prozent der Befragten sehen in ihren Unternehmen bereits eine ausgeprägte cross-funktionale Kooperation, die innovatives Arbeitsverhalten fördert. Menschen, die gern Feedback aus anderen Perspektiven bekommen oder sich in funktionsübergreifenden Teams wohlfühlen, zeigen auch innovatives Arbeitsverhalten. Die Befragung zeigt zudem, dass Mitarbeitende bei ihrer Arbeit umso inspirierter sind, je höher die Ausprägung der cross-funktionalen Zusammenarbeit ist.

„Ich weiß, wie gut es funktioniert und wie viel besser es ist, ein ausgeglichenes Team zu haben.“

Wulf Bickenbach | Zeppelin Lab GmbH

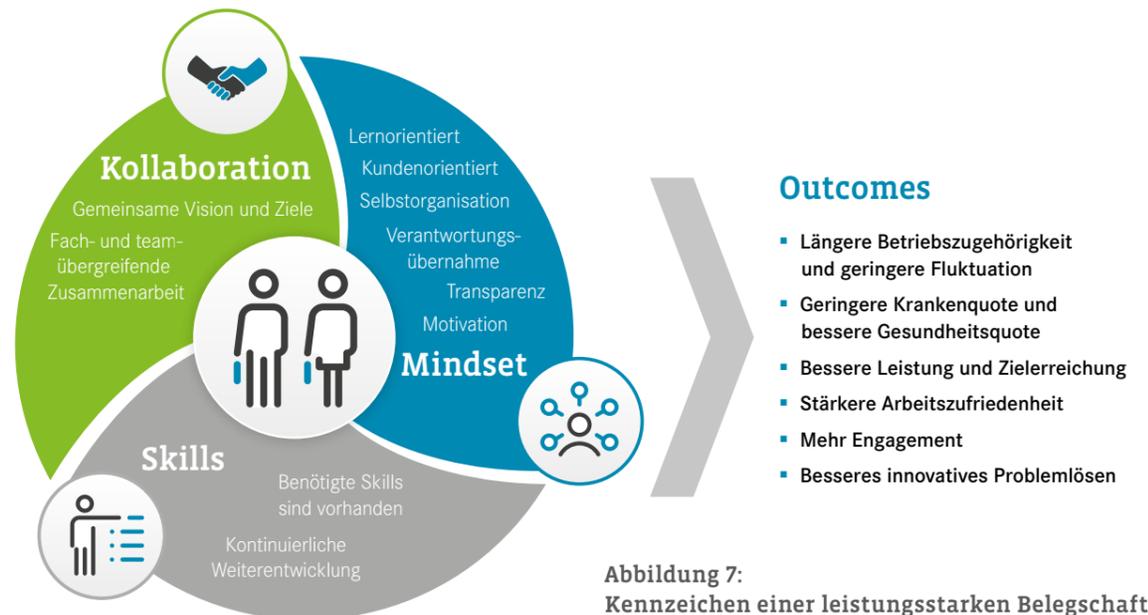


Abbildung 7: Kennzeichen einer leistungsstarken Belegschaft

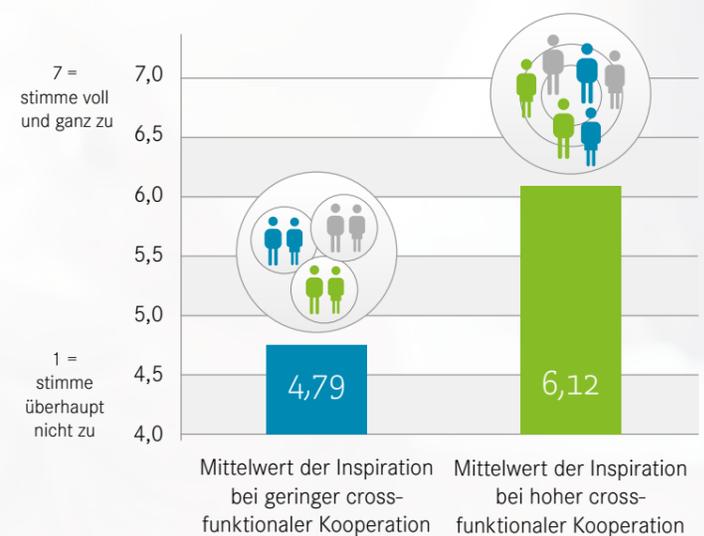


Abbildung 8: Die Inspiration der Teilnehmenden korreliert mit deren cross-funktionaler Kooperation.

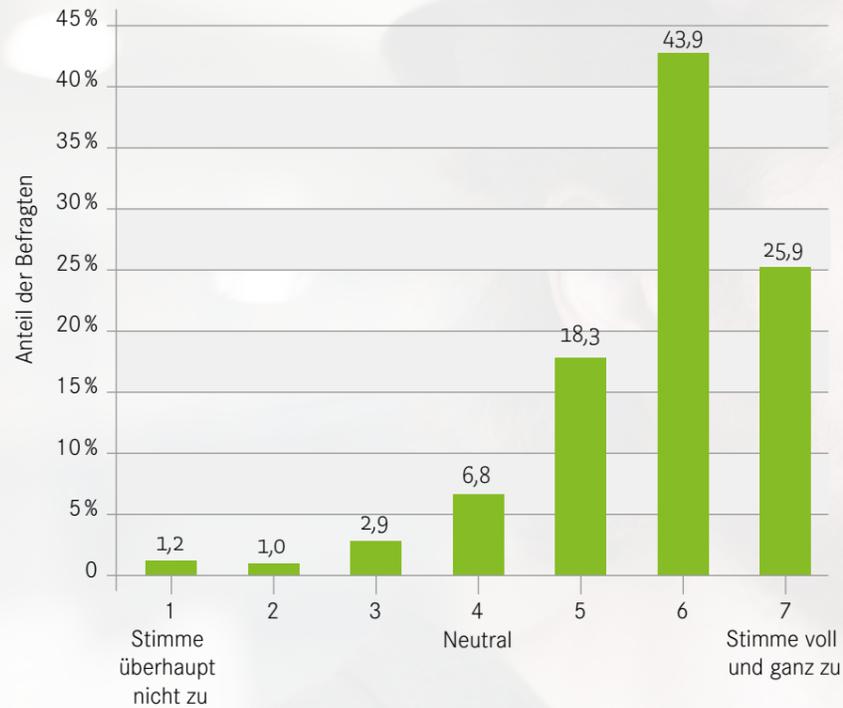


Abbildung 9: Zustimmungverteilung zur Ausprägung von Customer Co-Creation



Abbildung 10: Individuelle Bedürfnisse einer exzellenten Workforce

„Für die Etablierung einer agilen Arbeitsweise brauchen wir Mitarbeitende, die eigenverantwortlich handeln und umfassende Prozesskenntnisse besitzen.“

Andrea Achhammer | Allianz Suisse

Die Belegschaft entwickelt ein agiles Mindset

Eine leistungsstarke Belegschaft agiert intrinsisch motiviert und mit einem agilen Mindset. Wenn einzelne Mitarbeitende angesichts dynamischer Arbeitsmethoden eine positive Einstellung aufweisen und flexibel reagieren, spricht man von einem agilen Mindset. Die einzelnen Mitarbeitenden bewerten dabei positiv:

- 1) kontinuierlich nach neuen Erkenntnissen zu suchen, um auf Veränderungen zu reagieren,
- 2) Wege und Ergebnisse der Arbeit transparent mit anderen zu teilen und zu diskutieren,
- 3) selbst zu entscheiden, wie sie weiter vorgehen, und
- 4) kontinuierlich, iterativ und kundenorientiert in einem Co-Creation-Prozess bei der Arbeit zu sein.

Mindset und Diversität tragen dabei zu Innovation bei: 87,2 Prozent der Befragten geben an, gerne Feedback von anderen Menschen mit unterschiedlichen Perspektiven zu bekommen. Diese positive Einstellung zum Feedback korreliert mit innovativem Arbeitsverhalten ($r = .31$).

Das Gleiche gilt für die Kundenorientierung – aus Perspektive des Top-Managements und der Belegschaft: 69,8 Prozent der Befragten haben eine sehr positive Einstellung zu Customer Co-Creation, die moderat bis stark mit innovativem Arbeitsverhalten korreliert ($r = .42$). Unter Customer Co-Creation versteht man den engen Austausch mit und die Einbindung von Kundinnen und Kunden bei der Entwicklung neuer Produkte und Services.

Fähigkeiten kontinuierlich weiterentwickeln

Eine immer dynamischere und komplexere Arbeitswelt stellt auch hohe Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeitenden und deren ständige Weiterentwicklung. Die Top-Entscheiderinnen und -Entscheider berichten, dass die Entwicklung von Fähigkeiten häufig bei den Führungskräften liegt und die individuellen Entwicklungspläne meist langfristiger ausgelegt werden. Rund ein Drittel der Unternehmen erhebt die Fähigkeiten der Mitarbeitenden systematisch, etwa durch eine Skill-Matrix. Damit sich die Mitarbeitenden kontinuierlich und arbeitsbegleitend neue Kompetenzen aneignen, nutzen die Unternehmen Methoden wie Pair Programming, Job Rotation, übertragen mehr Verantwortung oder stärken die cross-funktionale Zusammenarbeit.

„Bei der Baloise legen wir großen Wert auf kontinuierliches Lernen. Dass dies geschieht, sind sowohl Arbeitgeber wie auch Arbeitnehmer gefordert. Wir empfehlen unseren Mitarbeitenden bewusst Zeit für das Lernen einzusetzen. Dabei gilt ein Richtwert von bis zu 10 Prozent der Arbeitszeit als Orientierungshilfe.“

Michael Müller | Baloise Group

Probleme werden in vertrauensvoller Arbeitsumgebung gelöst

Top-Entscheiderinnen und -Entscheider sehen die größten Erfolge bei Belegschaften, die eine vertrauens- und gleichzeitig anspruchsvolle Kultur aufgebaut haben. Deshalb ist es aus ihrer Perspektive notwendig, eine gute Kooperation zu fördern. Die quantitativen Ergebnisse stützen diesen Befund: 63,2 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass ihr Top-Management die Kommunikation und Kooperation zwischen Forschung & Entwicklung (F&E), Marketing und Produktion sowie bei der Beschaffung und Nutzung von Marktinformationen fördert. 81,9 Prozent geben an, dass sie Probleme gern offen mit anderen ansprechen. Das ist nur in einer Kultur möglich, die diesen Umgang fördert – und in der dieser von Führungskräften vorgelebt wird.

Das offene Ansprechen von Problemen begrüßen nicht nur 81,9 Prozent der Befragten – statistisch zeigt sich auch ein positiver Einfluss dessen auf die Unternehmensleistung, das Engagement

und die Arbeitszufriedenheit. Im Durchschnitt zeigen die Befragten außerdem eine hohe Zustimmung zum Lernen aus Fehlern (6,5 auf einer Skala von 1 bis 7).

Um eine möglichst rege und fördernde Kommunikation zu ermöglichen, wird ebenfalls Diversität als wichtiger Baustein für Organizational Excellence aufgezeigt. Denn so können sich Teams und Belegschaften besser ergänzen und mehr Perspektiven in den offenen Austausch einbringen.

So werden Erfolge gemessen

Um Mitarbeitende kontinuierlich weiterzuentwickeln, setzen die befragten Top-Entscheiderinnen und -Entscheider auf holistische KPIs. Das heißt, sämtliche Erfolgsfaktoren müssen ganzheitlich betrachtet werden, da sie sich teilweise überschneiden und ineinandergreifen oder voneinander abhängen. Damit lässt sich der Erfolg auf dem Weg zur People Excellence messen.

Best Practice: So lässt sich eine leistungsstarke Workforce erreichen

Führungskräfte können mit unterschiedlichen Maßnahmen die Ausbildung von People Excellence fördern:

- Work-Life-Balance
 - Führungskräfte suchen aktiv das offene Gespräch zu Belastungsgrenzen und mehr Selbstorganisation
- Feedback/Kommunikation
 - Unternehmen institutionalisieren das 360°-Feedback für Mitarbeitende und Führungskräfte
- Trainings & Weiterbildung
 - Durch Schulungen/Trainings die Stärken der Mitarbeitenden erkennen und fördern
- Teamstrukturen und Kultur
 - Teamzusammenarbeit durch (agile) Coaches stärken
 - Matchmaking Tools, um Mitarbeitende zusammenzubringen
- Führung und Ziele
 - Karriere- und Kompetenzpfade zur individuellen, nachhaltigen Entwicklung der Mitarbeitenden über 1-2 Jahre
 - Vision/Nordstern auf vielen Wegen und kontinuierlich kommunizieren
 - Ambidextrous Leadership
- Unterstützung der Leistung der Mitarbeitenden durch Digitalisierung und Automatisierung
 - Ineffizienzen in bestehender Technologie identifizieren und beseitigen
 - Kommunikation durch Plattformen fördern



Process Excellence.

Digitalisierung, Agilität und flexible, selbstorganisierte Mitarbeitende optimieren Prozesse.

Exzellente Organisationen streben danach, ihre Prozesse kontinuierlich zu verbessern. Das Kernziel ist es, ihre Wertschöpfungskette zu optimieren. Eine effiziente Leistungserbringung, die sowohl das Prozessergebnis als auch die Prozesseffizienz mitberücksichtigt, ist die Grundlage dafür. Das nutzt den Kundinnen und Kunden und holt gleichzeitig das Optimum aus den verfügbaren Ressourcen der Organisation heraus.

Dabei spielen eine konsequente Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen eine entscheidende Rolle, um schneller auf Veränderungen reagieren zu können und gleichzeitig Mitarbeitende zu entlasten. Digitalisierung stellt indes keinen Automatismus dar: Prozesse werden analysiert und bewertet. Digitale und automatisierte Lösungen werden nur dann in Betracht gezogen, falls ein Nutzensgewinn erkennbar ist. Eine Umsetzung muss wirtschaftlich sein. Die Automatisierung bzw. Digitalisierung von Prozessen eröffnet immer auch die Chance, bestehende Prozesse kritisch zu prüfen, weiterzuentwickeln und für den Erfolg von morgen auszurichten.

Mit starker IT-Performance punkten

Eine wichtige Stellschraube zur Process Excellence stellt die IT-Performance dar. 46,9 Prozent der Befragten geben an, dass eine starke IT-Performance ihnen auf dem Weg zu Process Excellence geholfen hat.

Ein großes Hindernis bei der Optimierung der IT-Performance ist IT-Legacy. Das Top-Management muss bei solchen historisch gewachsenen Software-Anwendungen vom Nutzen der Erneuerung überzeugt werden, um die damit verbundenen Kosten freizugeben – auch wenn der Nutzen oftmals nicht anhand eindeutiger Zahlen aufgezeigt werden kann. Die Offenheit und das Bewusstsein für aktuelle technische Möglichkeiten erleichtern die Optimierung von Prozessen und Potenziale lassen sich besser einschätzen.

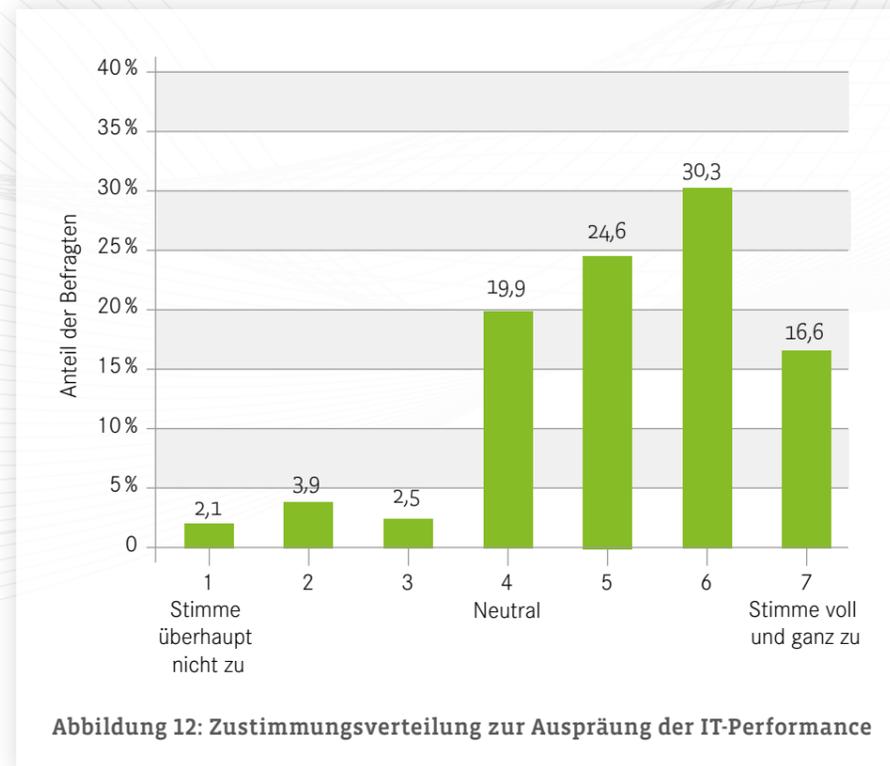


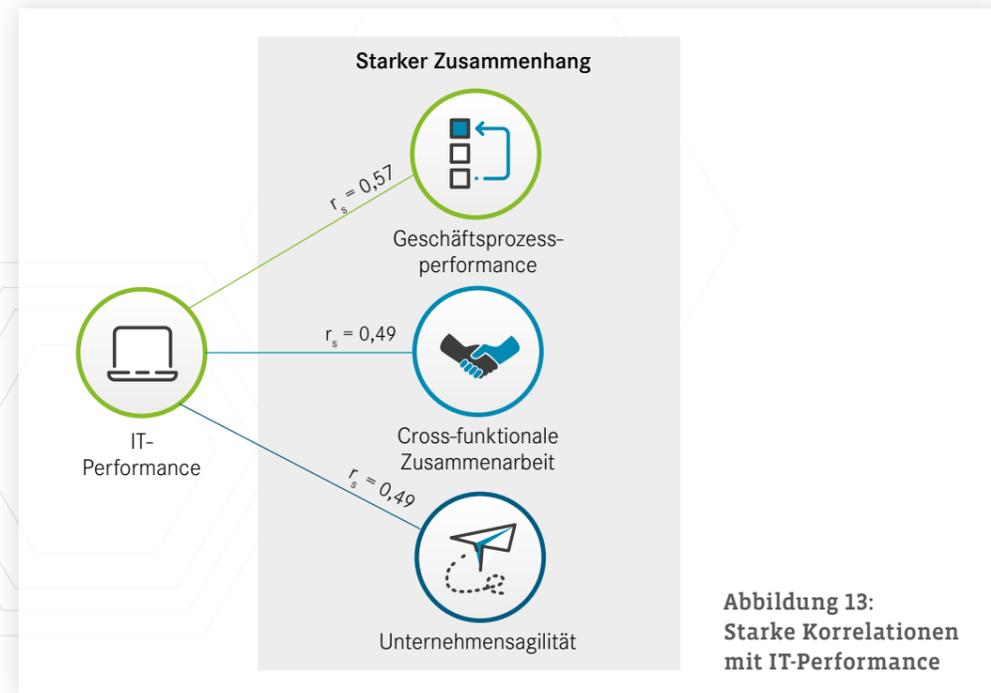
Abbildung 12: Zustimmungverteilung zur Ausprägung der IT-Performance

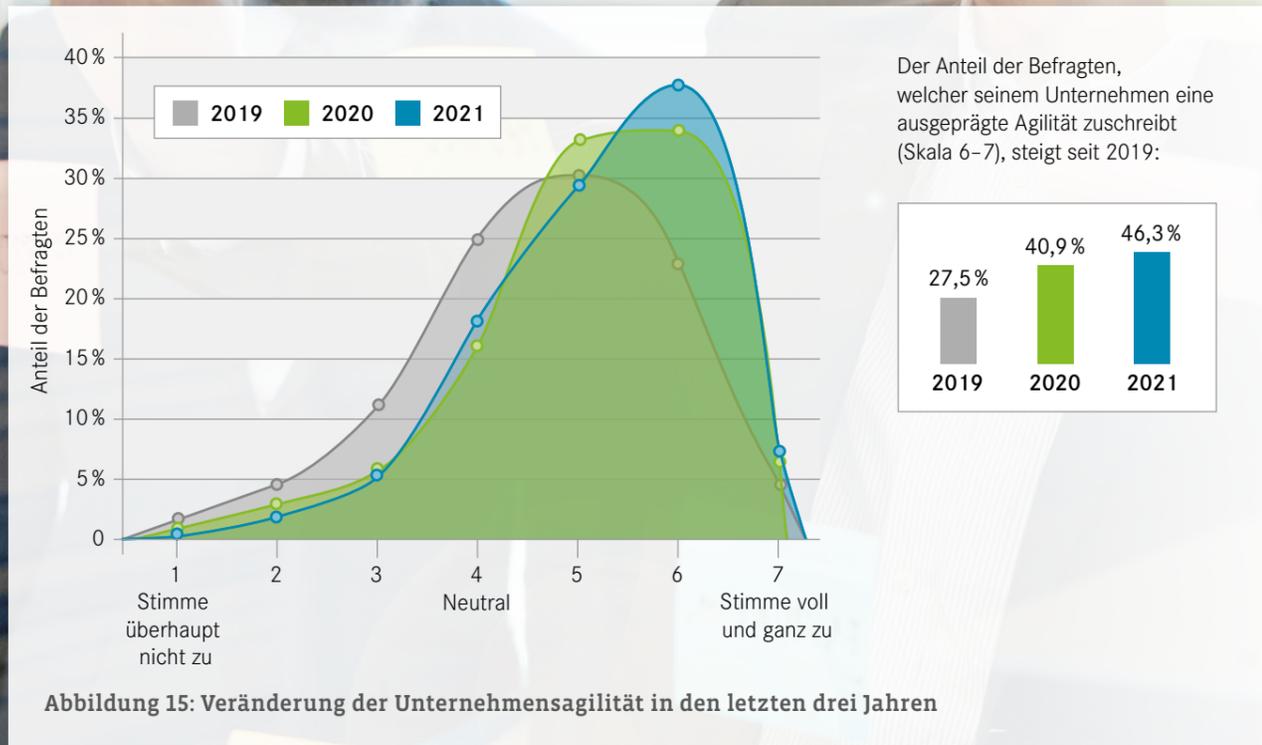


Die Unternehmen, die sich mit den Möglichkeiten neuer Informationstechnologien auseinandergesetzt haben, werden belohnt: Durch neue IT verbessert sich die Wettbewerbsposition. Dies geben 63 Prozent der Befragten an. Außerdem sagt ein Großteil der Befragten, dass sich die Produktivität (60,6 Prozent) und der Umsatz (49,5 Prozent) erhöhen. Neben der Geschäftsprozessperformance ($r = .57$) korreliert die IT-Performance auch stark mit cross-funktionaler Zusammenarbeit ($r = .49$) und Unternehmensagilität ($r = .49$).

Prozesse verstehen, gestalten und Menschen einbinden

Um die Process Excellence optimal zu gestalten, müssen Unternehmen aus Perspektive des Top-Managements die Bereiche Prozessgestaltung, gemeinsames Verständnis von Prozessen und Strukturen sowie den Faktor Mensch berücksichtigen. Denn die Geschäftsprozessperformance korreliert stark mit der Unternehmensagilität ($r = .55$) und der cross-funktionalen Zusammenarbeit ($r = .51$). Um bei der Optimierung von Prozessen nicht auf dem leeren Blatt anzufangen, bedienen sich Unternehmen z.B. der Methode des Process Mining.





Maßnahmen für Kundenorientierung und -zufriedenheit

Bei der Optimierung von Prozessen spielen aus Perspektive der Top-Entscheiderinnen und -Entscheider der Einbezug von Kundenorientierung und People Excellence eine wichtige Rolle: Es geht darum, Aspekte wie ungenutztes Potenzial der Mitarbeitenden und Zeitverschwendung durch manuelle Tätigkeiten zu betrachten. So wird auch evaluiert, welche Prozesse nicht dazu beitragen, den Wert des Produktes oder Services zu steigern.

Zudem fordern Kundinnen und Kunden immer stärker eine Prozessdigitalisierung. Dies eröffnet eine Vielzahl an Möglichkeiten für neue Services: von der Personalisierung über neue Kanäle für Kundenkontakt bis hin zu neuen Pricing-Modellen.

Maßnahmen für Kundenorientierung zeigen sich u.a. in agilen Arbeitsorganisationsformen, schneller Interaktion mit Kundinnen und Kunden, Omni-Channel-Strategien, verstärktem Ausbau von digitalen Zugängen und Nutzung von neuen Technologien. Die Individualisierung von Angeboten – auch KI-basiert – findet immer öfter Anwendung. Co-Creation-Ansätze verbreiten sich deshalb zunehmend und Kundinnen und Kunden werden von Anfang an in Innovationsprojekte inkludiert.

Ein Beispiel, wie die Kundenorientierung in allen Aspekten von Organizational Excellence verzahnt ist, ist die Analyse und Optimierung der Customer Experience. Denn die Optimierung von Prozessen kann das Kundenerlebnis direkt beeinflussen: sei es durch die Reduktion des Aufwands bei Kundenanfragen oder auch durch einen effizienteren Informationsaustausch innerhalb des Unternehmens. Eine Good Practice sieht nach Meinung der Top-Entscheiderinnen und -Entscheider etwa so aus: Führungskräfte pitchten identifizierte Herausforderungen in Prozessen hinsichtlich der Customer Experience. Mitarbeitende mit diversen Hintergründen beteiligen sich am Optimierungsprozess und lernen Sprint für Sprint, besser miteinander zu kollaborieren. Die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit, sich freiwillig an den Projekten zu beteiligen, um an den Themen zu arbeiten, die sie interessieren und motivieren.

Agilität und Online Labor Markets als feste Bestandteile in der Prozessorganisation

Im Rahmen der Process Excellence sind zwei zentrale Trends zu beobachten: Die Agilität wird immer ausgeprägter und Online Labor Markets – virtuelle Tools zur Arbeitsplanung und -verteilung innerhalb von Unternehmen – kommen zunehmend zum Einsatz. Auch sieht das Top-Management in dem Thema Selbstorganisation noch viel Potenzial.

Die Unternehmensagilität steigt im Vergleich zum Vorjahr weiter von 40,9 auf 46,3 Prozent und ist ein fester Bestandteil in der Prozessorganisation geworden. Sie wird in den Unternehmen weiter und skaliert gedacht, z.B. auf Basis von Rahmenwerken wie SAFe, LeSS etc.

Die bekannten agilen Methoden sind inzwischen weit verbreitet. Die Unternehmen fokussieren sich nun auf die Individualisierung und digitale Unterstützung agiler Arbeitsweisen und auch darauf, Strukturen und Prozesse zu etablieren, die das Unternehmen als Ganzes agiler machen.

Darüber hinaus spielt die Öffnung nach außen eine immer wichtigere Rolle, Agilität wird über die Unternehmensgrenzen hinausgedacht. Ferner gewinnt die Zusammenarbeit in und mit Netzwerken an Bedeutung für die Prozessorganisation.

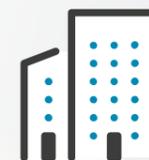
Mit Online Labor Markets sind Mitarbeitende zur richtigen Zeit im richtigen Projekt

Im Rahmen der Selbstorganisation setzen die Top-Entscheiderinnen und -Entscheider verstärkt auf Online Labor Markets. Dabei wird ein KI-unterstütztes Matching von Mitarbeitenden (Teams) und Projekten bzw. Aufgaben entsprechend Fähigkeiten, Interessen und Kompetenzen ermöglicht. Eine Schnittstelle nach außen bindet zusätzlich externe Stakeholder ein. Mitarbeitende können sich auf Projekte bewerben oder sogar selbst Projekte initiieren und bekommen Einblick in ihre Möglichkeiten und Chancen im Unternehmen. So wollen die Top-Entscheiderinnen und -Entscheider der Herausforderung begegnen, stets die passenden Mitarbeitenden zur richtigen Zeit im richtigen Projekt einzusetzen.

Mit diesen Plattformen erlangen Unternehmen weitere Vorteile: etwa eine Übersicht über das Kompetenzprofil ihrer Mitarbeitenden, Hinweise zu erforderlichen Weiterentwicklungen oder einen Überblick über die Kapazitätsauslastung.

Auch für die Mitarbeitenden bieten Online Labor Markets große Vorteile: Neben dem psychologischen Empowerment, welches eine solche Plattform auslöst, arbeiten die Mitarbeitenden in Projekten und an Aufgaben, die ihrem Fähigkeits- und Kompetenzprofil entsprechen, sie können sich zielgerichtet weiterentwickeln und erhalten Einblick in die Themen des Unternehmens. Das steigert die Motivation und stärkt die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen.

Unternehmen



- Stellt Projekte und Aufgaben bereit
- Bekommt Einblicke in Kompetenzen der Belegschaft
- Stellt Kapazitäten für Mentoring bereit
- Stellt Daten zu künftig notwendigen Nachbesetzungen bereit

Agile Plattform/ Online Labor Market



- Selbstständiges, KI-gestütztes Matching von Projekten und Mitarbeitenden
- Vorschlagen passender Schulungen
- Schnittstelle nach außen – Einbindung von Externen und Bewerbenden
- Einbindung von Gamification-Elementen

Mitarbeitende



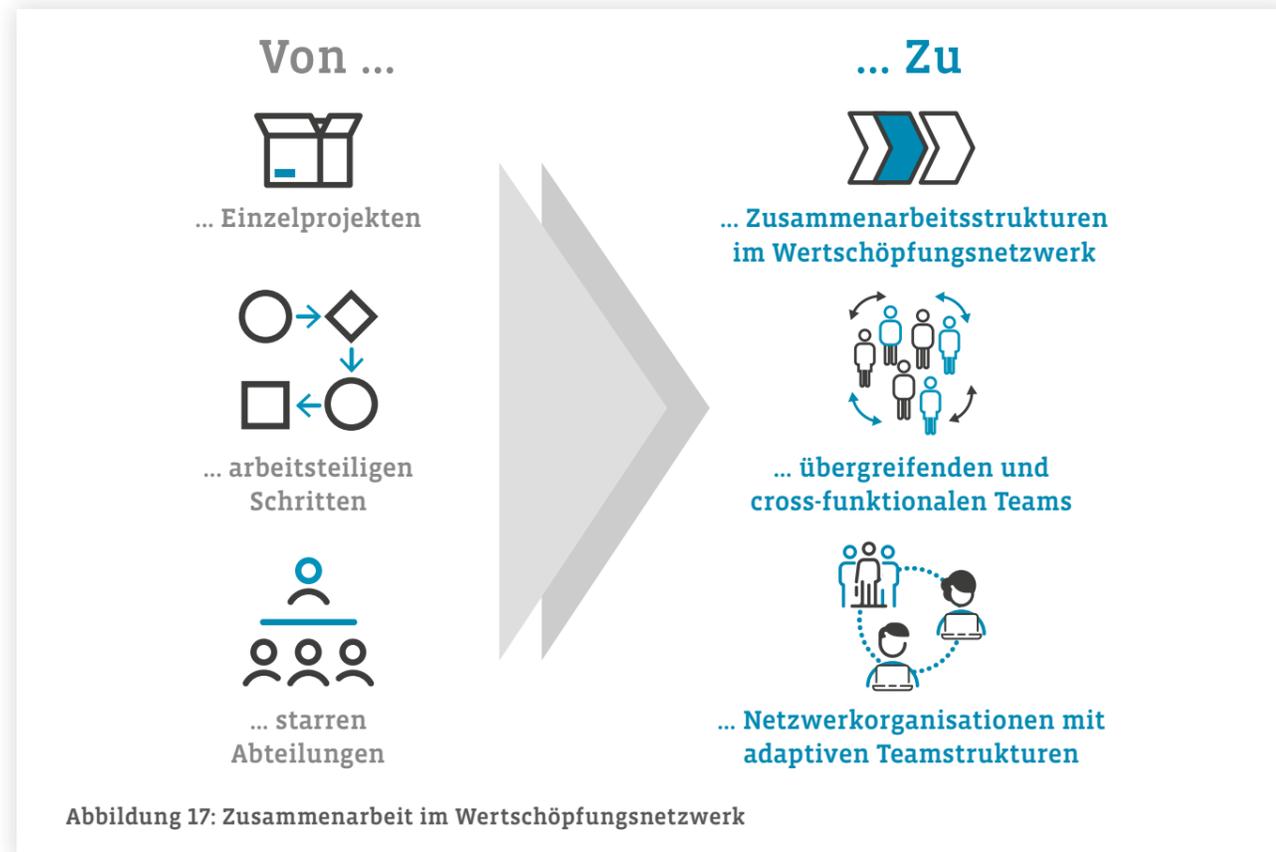
- Stellen Kompetenzen bereit
- Bewerben sich auf Projekte, erhalten Angebote
- Bekommen Einblicke in ihre Möglichkeiten und Chancen
- Können Bedarfe und Kapazitäten aufzeigen und Mentoring anbieten

Abbildung 16: Online Labor Markets als agile Plattform innerhalb des Unternehmens

Strukturen der Zusammenarbeit entwickeln sich von starr zu adaptiv

Process Excellence, getrieben durch Agilisierung und Digitalisierung, erhöht die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen um über 26 Prozent. So können sie schneller und besser auf Änderungen der Nachfrage reagieren. Die Anpassungsfähigkeit auf konkrete Kundenwünsche steigt von 53 Prozent im Jahr 2019

auf knapp 69 Prozent in diesem Jahr. Genauso nimmt die Reaktionsfähigkeit auf neue Produkte der Konkurrenz maßgeblich zu. Dabei entwickeln sich die Zusammenarbeitsstrukturen entlang der Wertschöpfungskette weg von starren hin zu adaptiven Netzwerken. In Summe werden die Wertschöpfungsprozesse der Unternehmen signifikant agiler und damit anpassungsfähiger auf Marktnachfragen und das Marktumfeld.



Fazit & Ausblick.

Der Future Organization Report 2021 zeigt, dass Unternehmen sich zunehmend ganzheitliche Ziele setzen, um ihre Organisation zu optimieren und auf nachhaltigen Erfolg auszurichten. Natürlich behalten wirtschaftliche Kennzahlen ihre Relevanz, aber Unternehmen erkennen immer stärker, dass auch Dimensionen wie Nachhaltigkeit, Diversität und Purpose wichtige Einflussfaktoren für ihren dauerhaften Fortschritt darstellen. Der Weg zu einer exzellenten Organisation führt – verbunden durch eine starke Kundenorientierung – über die Säulen People Excellence und Process Excellence.

Insbesondere den Mitarbeitenden kommt eine entscheidende Rolle im Unternehmen und bei der Stärkung der Organizational Excellence zu. Unternehmen sollten daher die in diesem Report identifizierten Erfolgsfaktoren prüfen und definieren, wie sie die Rahmenbedingungen für ihre Mitarbeitenden optimieren können. Das beginnt mit einer gemeinsamen Vision, die auf entsprechende Ziele heruntergebrochen wird. Darüber hinaus gilt es, einen Rahmen für fach- und teamübergreifende Kollaboration zu schaffen, um insgesamt Effizienz und Produktivität zu erhöhen.

Die kollaborative Verwirklichung der Unternehmensziele wird durch ein agiles Mindset entscheidend gestützt. Mit ihm agieren Mitarbeitende lösungsorientiert und nehmen so die Herausforderungen der heutigen dynamischen Arbeitswelt an.

Für die zweite Säule, Process Excellence, lässt sich festhalten, dass Prozesse immer agiler und digitaler gestaltet werden. Dabei werden nicht einfach Bestandsprozesse digitalisiert. Diese müssen zunächst analysiert werden, damit ihr Zweck durch digitale Prozesse besser erfüllt werden kann. Die Unternehmensagilität ist im Vergleich zum Vorjahr weiter gestiegen und kann nun als fester Bestandteil der Prozessorganisation betrachtet werden. Dazu zählt auch die steigende Selbstverantwortung der Mitarbeitenden: Diese schlägt sich beispielsweise in Online Labor Markets nieder, in denen sich Mitarbeitende aktiv und

eigenständig in Projektteams organisieren und für zu ihren Kompetenzen und Interessen passende Projekte bewerben oder sogar selbstständig Projekte initiieren.

Der Report identifiziert zahlreiche Erfolgsfaktoren, die aber nicht einheitlich festgesetzt werden sollten. Denn durch die immer dynamischere Marktsituation, sich weiterentwickelnde Kundenanforderungen und unterschiedliche Ausprägungen der jeweiligen Einflussfaktoren in einem konkreten Unternehmen setzen sie eher einen Referenzrahmen. Anhand dessen sollte das Management kontinuierlich die eigene Unternehmenssituation reflektieren, Input von Mitarbeitenden wertschätzen und entsprechende Entscheidungen zur eigenen Weiterentwicklung treffen.

Denn das Ziel lautet nicht, mit starren Vorgaben die Organizational Excellence zu erreichen. Vielmehr geht es darum, die eigene Unternehmenssituation kontinuierlich so auszubalancieren, dass ein ideales und individuelles Arbeitsumfeld entsteht.

„Uns interessiert nicht das nächste Quartal, sondern die nächsten 15 Jahre. Die nächste Generation, die vielleicht kommt. Das gibt uns einen anderen Horizont, in dem wir agieren und Dinge angehen können.“

Dr. Johannes Stemmer | Beumer Group



Projekt- & Autorenteam.



Prof. Dr. Christoph Peters

Assistenzprofessor und Ko-Leiter des Competence Center Agile Transformation am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St.Gallen



Karen Eilers

Associated Researcher im Competence Center Agile Transformation am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St.Gallen



Benedikt Simmert

Associated Researcher im Competence Center Agile Transformation am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St.Gallen



Prof. Dr. Jan Marco Leimeister

Direktor am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St.Gallen



Christian Schmid

Project Executive und Co-Lead der Business Area Future Organization bei Campana & Schott



Christoph Gudernatsch

Manager Projekt-, Programm- & Portfolio-management und Co-Lead der Business Area Future Organization bei Campana & Schott



Rosana Pfaffe

Enterprise Coach und Agilist bei Campana & Schott



Franziska Alhäuser

Managing Consultant und Co-Lead des Core Topics Organization Design bei Campana & Schott



René Kräling

Managing Consultant und Co-Lead des Core Topics Enterprise Agility bei Campana & Schott

Glossar & Quellen.

Begriff	Definition	Quelle
Innovatives Arbeitsverhalten	Beschreibt Verhaltensweisen, die es vom Individuum zur Generierung, Adaption und Implementierung von Ideen im Arbeitskontext benötigt.	Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. <i>Academy of management journal</i> , 37(3), 580–607.
Cross-funktionale Kooperation	Beschreibt das Ausmaß an Kooperation und Koordination von unterschiedlichen Fachabteilungen (z.B. F&E, Marketing, Fertigung) innerhalb eines Unternehmens.	Roberts, N., & Grover, V. (2012). Leveraging information technology infrastructure to facilitate a firm's customer agility and competitive activity: An empirical investigation. <i>Journal of Management Information Systems</i> , 28(4), 231–270.
Geschäftsprozess-performance	Beschreibt das Effizienzausmaß von inter- und intraorganisationalen Prozessen eines Unternehmens.	Kim, G., Shin, B., & Grover, V. (2010). Research note: Investigating two contradictory views of formative measurement in information systems research. <i>MIS quarterly</i> , 345–365.
IT-Performance	Beschreibt den wahrgenommenen Beitrag der IT zum Geschäftsergebnis.	Kim, G., Shin, B., & Grover, V. (2010). Research note: Investigating two contradictory views of formative measurement in information systems research. <i>MIS quarterly</i> , 345–365.
Arbeitsengagement	Beschreibt einen affektiv-motivationalen Zustand, der durch Kraft, Hingabe und Versunkenheit in ein Arbeitsthema gekennzeichnet ist.	Bledow, Ronald, Michael Frese, und Antje Schmitt (2011), „The Affective Shift Model of Work Engagement“, <i>Journal of Applied Psychology</i> , 96, 1246–1257.
Mitarbeiteragilität	Beschreibt das proaktive, adaptive und resiliente Verhalten der Belegschaft.	Muduli, A. (2017). Workforce agility: Examining the role of organizational practices and psychological empowerment. <i>Global Business and Organizational Excellence</i> , 36(5), 46–56. Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. <i>International Journal of Industrial Ergonomics</i> , 44(3), 466–473.
Unternehmensagilität	Beschreibt die Fähigkeit von Unternehmen ihre Strategie im Hinblick auf Kundennähe, Geschäftspartnerschaften und Betriebsabläufe schnell und leicht zu verändern.	Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model. <i>Mis Quarterly</i> , 463–486. Queiroz, M., Tallon, P. P., Sharma, R., & Coltman, T. (2018). The role of IT application orchestration capability in improving agility and performance. <i>The Journal of Strategic Information Systems</i> , 27(1), 4–21.
Unternehmensleistung	Umfasst die Wahrnehmung der Individuen hinsichtlich eines wachsenden Marktanteils, des Gewinns und des Umsatzes sowie der Profitabilität des Unternehmens gegenüber Wettbewerbern.	Queiroz, M., Tallon, P. P., Sharma, R., & Coltman, T. (2018). The role of IT application orchestration capability in improving agility and performance. <i>The Journal of Strategic Information Systems</i> , 27(1), 4–21. Powell, T. C., & Dent-Micallef, A. (1997). Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. <i>Strategic management journal</i> , 18(5), 375–405.
Agiles Mindset	Beschreibt die positive Einstellung des Individuums zu relevanten Verhaltensweisen innerhalb eines dynamischen Arbeitskontextes. Das Individuum bewertet dabei, 1) kontinuierlich nach neuen Erkenntnissen zu suchen, um auf Veränderungen zu reagieren, 2) Wege und Ergebnisse der Arbeit transparent mit anderen zu teilen und zu diskutieren, 3) selbst zu entscheiden, wie es weiter vorgeht, und 4) kontinuierlich kundenorientiert in einem Co-Creation-Prozess bei der Arbeit zu sein, positiv.	Eilers, K., Simmert, B., Peters, C., & Leimeister, J. M. (2021). Why the Agile Mindset Matters. <i>Academy of Management Annual Meeting (AOM)</i> .





FUTURE
ORGANIZATION
REPORT 2021

Herausgeber:



Universität St.Gallen

Institut für Wirtschaftsinformatik

www.iwi.unisg.ch
Müller-Friedberg-Str. 8
9000 St.Gallen | Schweiz



www.campana-schott.com