



FUTURE
ORGANIZATION
REPORT 2019

Inhalt.

▪ Executive Summary	4
▪ Einleitung	6
▪ Methodik	8
▪ Der Status quo der agilen Transformation	10
▪ Kultur & Mindset	14
▪ Führung & Governance	18
▪ Organisationsstruktur & Mitarbeitende	22
▪ Erfolgskriterien & Erfolgsmessung	26
▪ Fazit & Ausblick	30

Institut für Wirtschaftsinformatik



Universität St.Gallen



Campana
Schott

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 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 unzählige Konzerne 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, Manager
Anja Bauer, Senior Consultant
René Krilling, Senior Consultant
Marco Wick, Director
Anna Adler, Director

Executive Summary.

Die Ergebnisse im Überblick.

1. Erfolgsfaktor: Unternehmensweites Bewusstsein für die Veränderung

Unternehmen arbeiten agil, sind es aber nicht

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

Transparenz fördert die Motivation

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

2. Erfolgsfaktor: Organisationales Engagement

Agilität erfordert lebenslanges Lernen und Zusammenarbeit

Für agile Arbeitsweisen sind neue Kompetenzen nötig. Das wissen die Mitarbeitenden. 81.2 Prozent fühlen sich für die aktuellen Aufgaben gut gerüstet. 75.4 Prozent sagen, dass auch der Aufbau neuer Fähigkeiten weiterhin essenziell bleibt. Zwei Drittel (65.7 Prozent) stimmen sogar beiden Aspekten stark zu. Wichtig sind neben Fachwissen auch die Fähigkeit und der Wille zur Zusammenarbeit. Wer gerne im Team arbeitet, betont die Notwendigkeit der Abstimmung mit anderen (48.5 Prozent) sowie der Diskussion in

der Gruppe (30.4 Prozent) und greift gerne auf die Hilfe anderer zurück (32.8 Prozent). Fast ein Drittel der Befragten geben an, dass sie die besten Arbeitsergebnisse im Team erzielen (30.5 Prozent).

Abbau von Hierarchiestufen alleine genügt nicht

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

3. Erfolgsfaktor: Empowerndes Verhalten der Führungskräfte

Veränderung fängt bei den Führungskräften an

Führungskräfte geben in agilen Unternehmen bereits viel Verantwortung ab und schaffen Freiräume. Ein Drittel der Befragten (33.5 Prozent) sagt, dass ihre Führungskraft sie empowert. Das heisst, sie werden zur Eigeninitiative motiviert (65.7 Prozent) und erhalten mehr Befugnisse (64.6 Prozent) sowie einen positiven Ausblick in die Zukunft (60.9 Prozent). Ebenfalls knapp zwei Drittel (60.2 Prozent) können ihre Arbeit selbstbestimmt gestalten.

Führungskräfte nehmen das Unternehmen agiler wahr als die Mitarbeitenden

Aber wie agil sind die Unternehmen tatsächlich? Nur rund ein Viertel der Befragten attestiert (27.5 Prozent) der eigenen Firma einen hohen bis sehr hohen Reifegrad an Agilität. Unter Führungskräften fällt dieser Wert höher aus (30.5 Prozent) als bei der Belegschaft (21.7 Prozent). Insgesamt empfinden sich 40.9 Prozent der Befragten als agil. Dabei schätzen sich Führungskräfte weitaus agiler ein (50.3 Prozent) als Mitarbeitende (25.1 Prozent). Hierin liegt Potenzial, denn die Führungskräfte müssen auch Vorbild sein, um Widerstände auszuräumen und für neue Arbeitsweisen zu motivieren.

1. Risiko: Inkonsequente Umsetzung

Klare Roadmap fehlt

Unternehmen gehen die agile Transformation noch nicht strategisch und ganzheitlich an. So gibt es bei den Befragten häufig keine Roadmap mit definierten Zwischenzielen oder angestrebten Zwischenergebnissen. Unternehmen sollten jedoch zumindest einen groben Plan aufstellen. Zudem sind eine Überprüfung und Anpassung der bisherigen KPIs notwendig, da eine agile Organisation andere KPI-relevante Rahmenbedingungen schafft.

2. Risiko: Mangelnder Wandel der Unternehmenskultur

Fehler werden nicht toleriert

Angst vor Fehlern und mangelnde Kommunikation sind die grössten Hindernisse für die agile Arbeitsweise. Doch in Sachen Fehlerkultur besteht in den Unternehmen massiver Handlungsbedarf: So sagt nur jeder fünfte Teilnehmer (19.2 Prozent), dass Fehler nicht gegen die Person verwendet werden. Jeder Zweite kann Probleme und Schwierigkeiten intern nicht einmal ansprechen und nur 13.9 Prozent glauben, sie können Kolleginnen und Kollegen ungefährdet um Hilfe bitten. Lediglich 30.5 Prozent fühlen sich sicher, wenn sie ein Risiko eingehen. Hier sind vor allem die Führungskräfte gefordert, eine gute Fehlerkultur vorzuleben, die bewusstes Ausprobieren und das Lernen aus Fehlern erlaubt.

3. Risiko: Verlust von Mitarbeitenden

Integration von Mitarbeitenden fördern

Nicht alle Mitarbeitenden wollen und können die agile Arbeitsweise mitgehen. Offene Kommunikation, externe Coaches und Bewusstsein helfen dabei, Widerstände abzubauen und Mitarbeitende im Unternehmen zu halten. Zum Beispiel wünschen sich 36.1 Prozent der befragten Mitarbeitenden Team-Recruiting, also an der Auswahl von Personal in ihrem Team beteiligt zu sein. Weitere 30.4 Prozent werden bereits beteiligt. So wird etwa an Probearbeitstagen die Zusammenarbeit und Harmonie der zukünftigen Mitarbeitenden mit dem Team getestet.

Einleitung.



„Die agile Organisation ist Weg zum Ziel. Ziel ist es sich an immer schneller verändernde Markt- und Kundenanforderungen flexibel anpassen zu können. Und es geht darum, den Menschen im Mittelpunkt zu haben, nutzerzentriert Lösungen zu entwickeln und so als Unternehmen erfolgreich zu sein. Hierfür liefert dieser Report einen Einblick in den Status quo in der Praxis sowie wertvolle Impulse zur Umsetzung.“

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



„Agile Organisationen helfen Unternehmen dabei, schneller auf Veränderungen des Marktes und der Gesellschaft zu reagieren und den Kunden konsequent in den Mittelpunkt der Aktivitäten zu rücken. Die Robustheit des eigenen Unternehmens zu erhöhen, ist hierbei meist das zentrale Ziel. Erstmals untersucht der Future Organization Report die Chancen wie auch Risiken und liefert Entscheiderinnen und Entscheidern wertvolle Handlungsempfehlungen und praktische Tipps für die agile Transformation.“

Anna Adler | Director Corporate Development bei Campana & Schott

Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse wandeln sich immer schneller und Unternehmen müssen hierauf flexibel und kunden- und nutzerzentriert reagieren. Ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg: die agile Organisation. Diese agile Organisation definiert sich durch das konsequente Ausrichten der Organisation an Kundenbedürfnissen – mit dem Ziel, die Potenziale im Unternehmen durch ein hohes Mass an Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und bereichsübergreifender Zusammenarbeit zu heben, um so schneller zu besseren Ergebnissen zu kommen.

Diese Transformation ist für jede Organisation ein individueller Prozess, welcher massgeblich durch Branche, Kunden, Umwelt, Gesellschaft und ferner die eigene Unternehmenskultur geprägt wird.

Der Future Organization Report untersucht Unternehmen aus der Schweiz, Österreich und Deutschland, die sich im Prozess einer agilen Transformation befinden. Es sind gezielt Daten von Unternehmen und Mitarbeitenden erhoben worden, die sich bereits mit Agilität beschäftigen. Der Report zeichnet ein umfassendes Bild, wie Unternehmen ihre agile Transformation gestalten. Ergänzt wird dies durch Praxisbeispiele, die Impulse geben, wie Herausforderungen des Transformationsprozesses gemeistert werden.

Neben der Ausarbeitung von Erfolgsfaktoren untersucht der Report, welche Chancen und Risiken in der Wahrnehmung der Top-Entscheiderinnen und -Entscheider, der Führungskräfte und Mitarbeitenden dominieren. Er beleuchtet, welche Wege Unternehmen einschlagen können, um ihre Erfolgchancen zu optimieren.

Besonders herausgestochen hat dabei, dass der Abbau von Hierarchiestufen nicht zwingend der erste Schritt für den Erfolg einer agilen Transformation ist – und sogar Risiken birgt. Bremsklötze für eine erfolgreiche agile Transformation sind die unzureichende Verankerung der agilen Werte in der Unternehmenskultur und das Fehlen einer positiven Fehlerkultur. Der dafür zu betreibende Aufwand lohnt sich: Zusammenfassend sind Top-Entscheiderinnen und -Entscheider positiv überrascht, welche Kompetenzen und Energien die agile Transformation in ihren Organisationen zum Vorschein gebracht hat.



Abbildung 1: Anteil der Studienteilnehmer nach Branchenzugehörigkeit

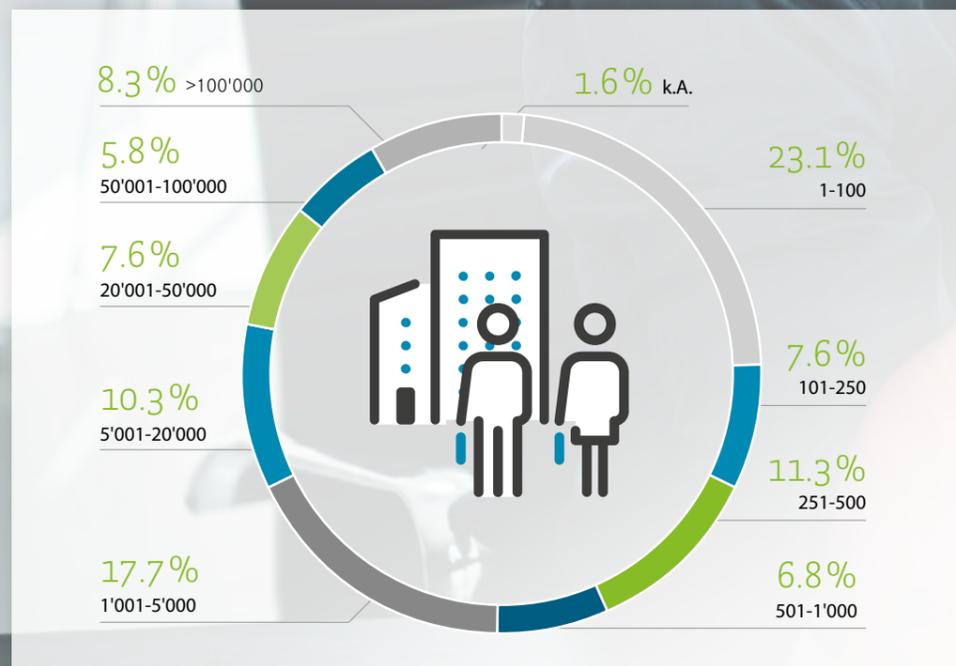


Abbildung 2: Anteil der Befragten nach Unternehmensgröße

Methodik.

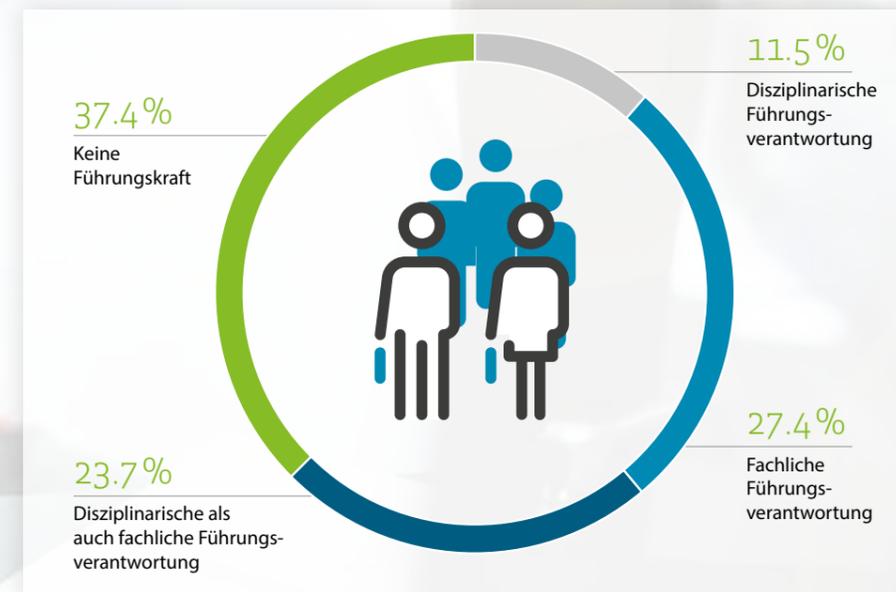
Datenerhebung und Teilnehmende.

Das Forschungsdesign dieser Studie kombiniert qualitative und quantitative Methoden. Auf Basis des Forschungsdesigns konnte die Perspektive aller am Transformationsprozess beteiligten Stakeholder dargestellt werden.

Hierfür wurden 22 qualitative Interviews mit Top-Entscheiderinnen und -Entscheidern geführt, deren Unternehmen sich bereits auf den Weg der agilen Transformation begeben haben. Sie treiben die Umsetzung der agilen Transformation aktiv voran oder haben die Verantwortung für diese inne. Auf diese Weise können die Sicht des Top-Managements sowie deren strategische Vision und die Umsetzung über unterschiedliche Branchen hinweg betrachtet werden. Die Interviews wurden mit einem teilstrukturierten Leitfaden erhoben und mit einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet, wodurch eine systematische Analyse ermöglicht wird. Im Rahmen dessen konnten zusätzlich individuelle Praxisbeispiele ausgearbeitet werden.

Darüber hinaus wurden Daten von 517 Führungskräften und Mitarbeitenden im Rahmen einer quantitativen Online-Befragung erhoben. Voraussetzung hierfür war, dass sowohl die Unternehmen agil arbeiten als auch die Befragten direkte Erfahrungen mit agilen Arbeitsweisen haben. Für die Umfrage wurde eine deskriptive Auswertung aller betrachteten Untersuchungsbereiche durchgeführt. Des Weiteren wurden Korrelationsanalysen erstellt, welche die Stärke und Richtung (positiv/negativ) eines Zusammenhangs beleuchten. Auf dieser Basis wurden Erfolgsfaktoren definiert.

Alle Zustimmungfragen 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. Wird folgend im Future Organization Report eine hohe Zustimmung berichtet, so handelt es sich um die Teilnehmenden, die auf der Zahlenskala eine 6 (= stimme zu) oder eine 7 (= stimme voll und ganz zu) gewählt haben.



Die befragten Teilnehmenden sind im Durchschnitt 41.3 Jahre alt. 68.7 Prozent sind männlich, 30.9 Prozent weiblich (0.2 Prozent divers, 0.2 Prozent keine Angabe).

Abbildung 3: Führungsrollen der Teilnehmenden

Der Status quo der agilen Transformation.

Führungskräfte nehmen ihre Unternehmen agiler wahr als die Mitarbeitenden.

Wenn sich Organisationen auf den Weg der agilen Transformation begeben, sind meist eine Reihe von Herausforderungen und Chancen treibende Faktoren. Die stetig steigende Komplexität und Dynamik der Märkte sowie der erhöhte Innovationsdruck spielen eine wichtige Rolle.

Die Potenziale, die sich Unternehmen erschliessen wollen, sind primär eine schnellere Produkt- und Geschäftsmodellentwicklung bei steuerbarem Risiko. Eine stärkere Fokussierung auf die Kundenwünsche spielt ebenso eine Rolle wie das Erhöhen der Attraktivität des Unternehmens für Bewerberinnen und Bewerber.

Eine agile Organisation bedeutet aus Perspektive der Top-Entscheiderinnen und -Entscheider vor allem, dass ein Unternehmen sich schnell und flexibel auf Märkte und Kundenbedürfnisse anpassen kann. Der Weg dorthin führt sie über ein agiles Mindset. Dabei handelt es sich um eine offene Denkweise, in der die Mitarbeitenden und Führungskräfte mit der erforderlichen Handlungsfähigkeit ausgestattet werden, schnell lernen, konti-

nuerlich hinterfragen und interdisziplinär in Netzwerken zusammenarbeiten. In diesem Zusammenhang spielt das intuitive Handeln nach den agilen Werten und Prinzipien eine wichtige Rolle. Zudem zeichnet sich die agile Organisation durch flache Hierarchien und selbstorganisierte Teams aus, die in schnellen, kurzen Iterationszyklen ein gemeinsames Ziel verfolgen.

Über alle Unterschiede der befragten Unternehmen hinweg (Grösse, Branche, Reife im Agilitätsgrad) ergibt sich folgender Status quo der agilen Transformation:

Rund ein Viertel der Befragten (27.5 Prozent) attestiert dem eigenen Unternehmen einen hohen bis sehr hohen Reifegrad an Agilität. Unter Führungskräften fällt dieser Wert höher aus (30.5 Prozent) als bei den Mitarbeitenden (21.7 Prozent). Der Anteil derer, die ihrer Organisation einen hohen agilen Reifegrad attestieren, korreliert positiv mit der Unternehmensleistung¹: Bei hoher Unternehmensleistung schätzen 54.4 Prozent der Befragten die Agilität des Unternehmens hoch ein.

„Eine Strategie sollte so abstrakt sein, dass sie auf übergeordneter Ebene funktioniert und eine Richtung vorgibt, aber andererseits auch so konkret, dass sie in den einzelnen Einheiten operationalisierbar ist.“

Jan Hegewald | Zalando SE

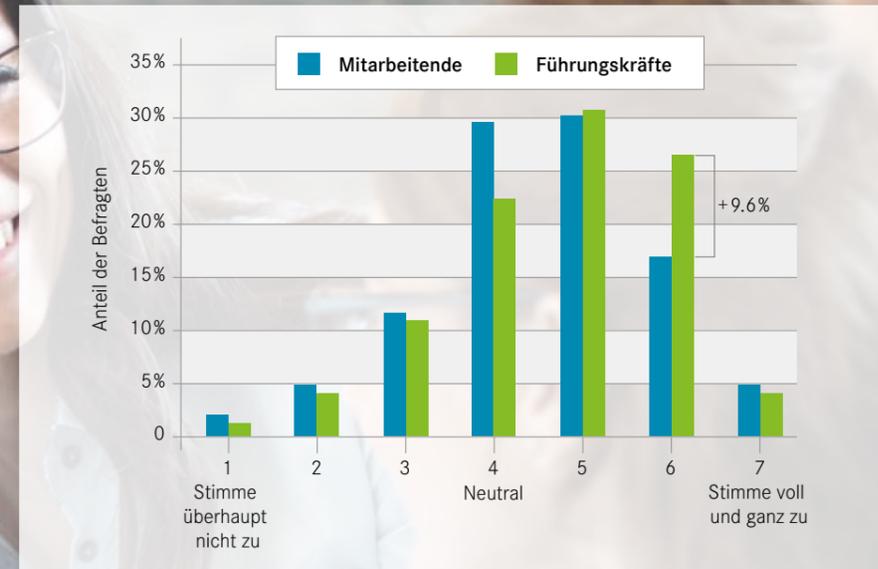


Abbildung 4: Einschätzung zur Agilität des eigenen Unternehmens

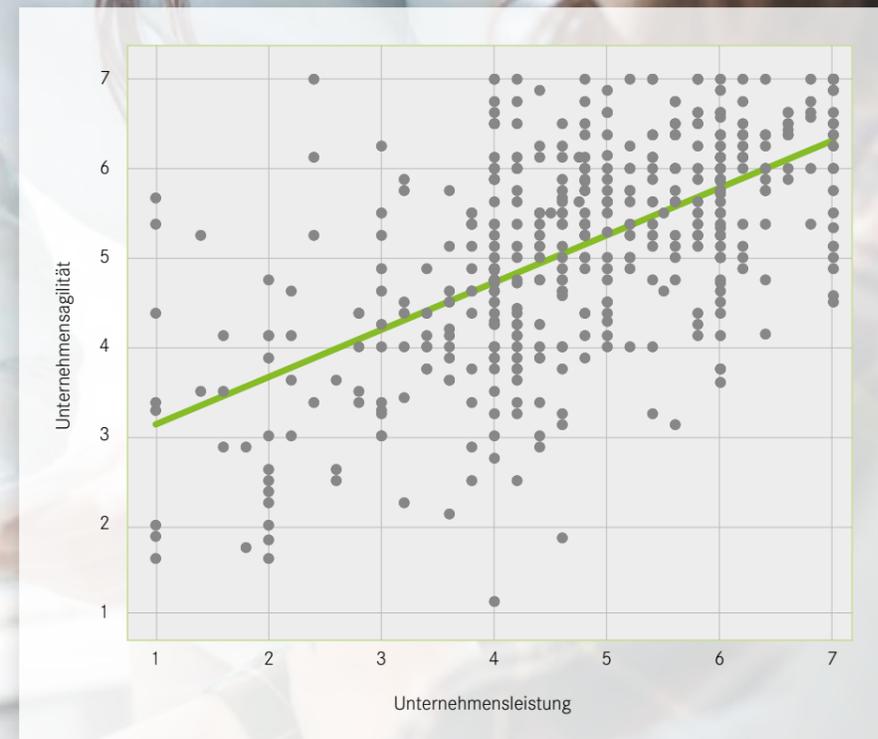


Abbildung 5: Starker Zusammenhang von Unternehmensagilität und Unternehmensleistung

¹ Umfasst die subjektive Wahrnehmung der Befragten hinsichtlich eines wachsenden Marktanteils, des Gewinns und des Umsatzes sowie der Profitabilität des Unternehmens gegenüber Wettbewerbern (vgl. Queiroz et al. 2017).

Unternehmen sind dabei nicht über die gesamte Organisation gleichmässig agil. Agile Strukturen, Vorgehensweisen und Methoden werden vorwiegend bereichsweise eingeführt und nicht von Beginn an unternehmensweit. Der Grad an Agilität variiert innerhalb des Unternehmens mitunter stark.

Oft streben Unternehmen vollständige Agilität jedoch nicht an. Es geht für sie eher darum, zu analysieren, in welchen Bereichen und Abteilungen eine hohe bis sehr hohe Agilität von Vorteil ist. Auch regulatorische Einschränkungen können der vollumfassenden Agilität einer Organisation entgegenstehen.

Dennoch sollten Organisationen ein unternehmensweites Bewusstsein für die agile Transformation schaffen, um die Schnittstellen zwischen den Abteilungen zu stärken. Hierbei helfen eine geeignete Vision und Mission, um Organisationsmitgliedern eine gemeinsame Richtung vorzugeben.

„Doing agile“ versus „being agile“ – die Verankerung in der Kultur fehlt

Agilität ist auf der Agenda vieler Unternehmen sehr weit oben. Oftmals haben die Unternehmen die Agilität jedoch noch nicht in der Unternehmenskultur verankert, sondern fokussieren sich stark auf die reine Anwendung von Methoden und Frameworks, ohne dabei die eigenen organisationalen Bedürfnisse und die der Mitarbeitenden zu berücksichtigen.

Am verbreitetsten sind agile Vorgehensweisen wie Scrum und Kanban. Auch Design Thinking, SAFe und DevOps sind beliebt. Diese und weitere Methoden werden oft bedarfsabhängig miteinander kombiniert und angepasst. Häufig berichten die Befragten, dass nur eine Auswahl an Elementen der agilen Vorgehensweisen verwendet wird. So zum Beispiel Stand-up Meetings, Persona, Task-Boards, Backlogs, Story Mapping, Retrospektiven oder Impact Mapping.

Viele Unternehmen arbeiten also mit agilen Vorgehensweisen und Praktiken (doing agile), haben die Agilität aber noch nicht in den Köpfen ihrer Mitarbeitenden und in ihrer Unternehmenskultur verankert (being agile). Being agile geht weit über das doing agile hinaus. Es steht für die Art und Weise, wie Mitarbeitende die Werte und Prinzipien von Agilität in ihren täglichen Handlungen und Entscheidungen verankern. Being agile zeigt sich als eine Unternehmenskultur, die ihre Mitarbeitenden empowert² und auf einer kontinuierlichen Einbindung von Kunden und Mitarbeitenden fusst. Eine transparente Kommunikation der Absichten und Werte, vorgelebt und gefördert von den Führungskräften, unterstützt Mitarbeitende bei der agilen Transformation.

Unternehmensweite Einführung von Agilität erzielt bessere Resultate

Wenn bei der agilen Transformation von Beginn an das gesamte Unternehmen miteingebunden wird, ergibt sich bei den Befragten höhere Arbeitszufriedenheit, stärkere Teamorientierung³ und höhere psychologische Sicherheit⁴. Zugleich fallen auch die Unternehmensleistung und der Agilitätsgrad eines Unternehmens im Allgemeinen höher aus.

Einem gleichermassen in allen Bereichen etablierten Bewusstsein für agile Arbeits- und Handlungsweisen sprechen die Top-Entscheiderinnen und -Entscheider eine grosse Bedeutung zu. Dafür gilt es, klare Absichten und Werte sowie die Strategie zu kommunizieren, um alle Mitarbeitenden abzuholen – etwa durch ein Leitbild.

² 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).

³ Ist die persönliche Präferenz, im Team zu arbeiten. Damit einher geht Kompromissbereitschaft und Integrationsfähigkeit der einzelnen Teammitglieder (vgl. Hossiep & Krüger 2012).

⁴ 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).

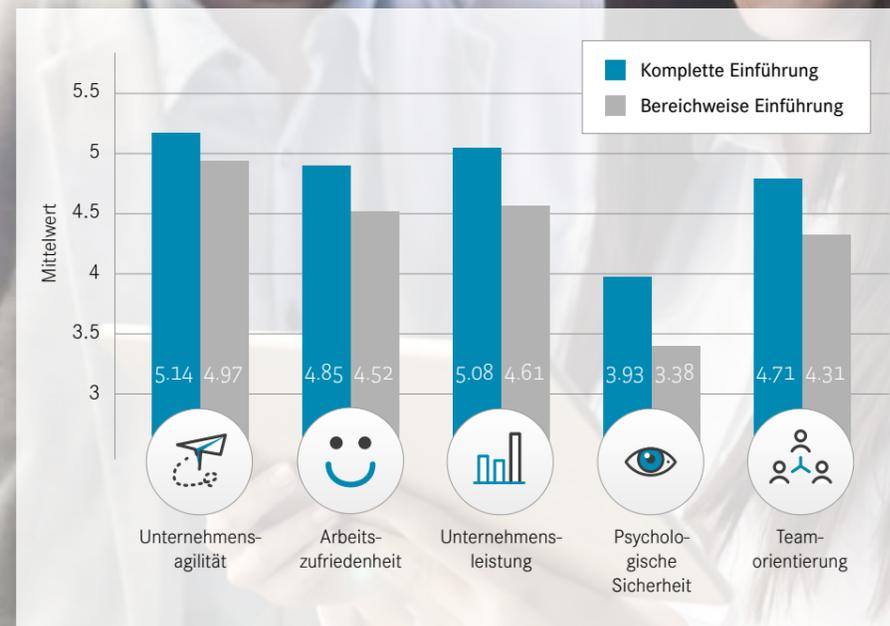


Abbildung 6: Mittelwerte der signifikanten Unterschiede bei der Agilitätseinführung

Kultur & Mindset.

Die agile Transformation bleibt ohne die richtige Einstellung ohne nachhaltige Wirkung.

Um in einer Organisation erfolgreich und nachhaltig agile Strukturen zu etablieren, ist die passende Organisationskultur essenziell. Die Werte und die Ausrichtung der Organisation müssen zu den Zielen passen, die mit der agilen Transformation verfolgt werden. Das agile Mindset spielt dabei eine entscheidende Rolle.

Die Hälfte der Führungskräfte hält sich für sehr agil – bei den Mitarbeitenden ist nur ein Viertel der Meinung, sehr agil zu sein

Insgesamt empfinden sich 40.9 Prozent der Befragten als agil. Dabei schätzen sich Führungskräfte weitaus agiler ein (50.3 Prozent) als Mitarbeitende (25.1 Prozent).

Die Studie zeigt: Ein entscheidender Faktor ist das Vorgehen der Führungskräfte. Sie müssen ein Vorbild sein. Daher ist es für den Erfolg wesentlich, Führungskräfte zu überzeugen und entsprechende Widerstände auf der Führungsebene abzubauen.

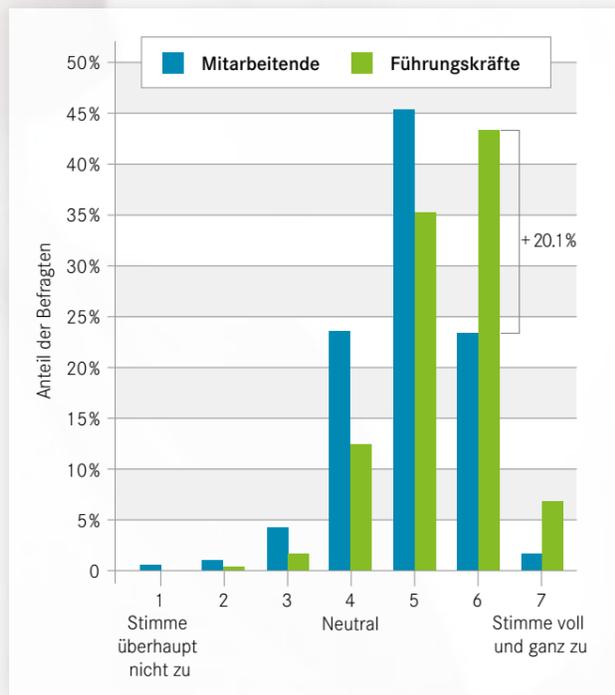


Abbildung 7: Selbsteinschätzung der eigenen Agilität

„Als Führungskraft selbst an Agilität und deren Nutzen zu glauben und dies auch selbst vorzuleben und zu transportieren, das überzeugt am Ende auch die Mitarbeitenden. Denn diese orientieren sich an den Führungskräften.“

Dr. Thorsten Peuker | Sartorius Stedim Biotech GmbH

Unternehmen mangelt es an positiv gelebter Fehlerkultur

Irrtümer einzugestehen, stellt noch immer ein Problem in Unternehmen dar. Nur jeder Fünfte (19.2 Prozent) gibt an, dass Fehler im Unternehmen nicht gegen die Person verwendet werden. Und nur 50 Prozent geben an, dass sie in ihrem Unternehmen Probleme und Schwierigkeiten ansprechen können.

Der Mangel an positiv gelebter Fehlerkultur führt zu verringerter Innovationsfähigkeit: Wenn nur 30.5 Prozent angeben, dass sie sich sicher dabei fühlen, auch ein Risiko einzugehen, und weniger als jeder Fünfte glaubt, er könne Kolleginnen und Kollegen ungefährdet um Hilfe bitten (13.9 Prozent), dann ist das Verfolgen neuer Ideen für viele nicht attraktiv – und wird folglich vermieden.

Um diese Bremse zu lösen, sollten Führungskräfte eine Fehlerkultur vorleben, die ihre Teams befähigen, bewusst Neues auszuprobieren und aus Fehlern zu lernen. Nur wer Fehler machen darf, versucht sich an Neuem und geht bei eigenverantwortlichem Arbeiten bewusst Risiken ein, lernt aus Rückschlägen und ermöglicht so ausserordentliche Erfolge.

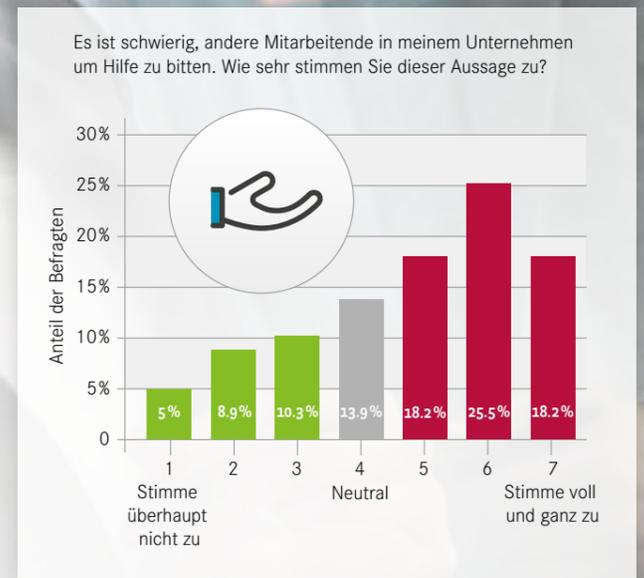


Abbildung 8: Schwierigkeiten bei der Hilfesuche im eigenen Unternehmen

Management und Mitarbeitende entwickeln Agilität gemeinsam

Die agile Transformation kann nicht vom Management verordnet werden. Auch die Mitarbeitenden sollten an der Ausarbeitung des Konzepts sowie dessen Umsetzung direkt beteiligt sein. Die Interviews mit Top-Entscheiderinnen und -Entscheidern zeigen, dass es empfehlenswert ist, beide Ansätze zu kombinieren. Dabei gehört es zu den Aufgaben der Führungskräfte, die Werte und Prinzipien der Agilität zu verinnerlichen und in ihrem Handeln zu reflektieren. Das schafft Transparenz, Bewusstsein und motiviert alle Beteiligte.

Zudem sollten Mitarbeitende bei der Entwicklung dieser Werte, Prinzipien und Methoden mitwirken. So können Ängste und Sorgen identifiziert und abgebaut werden – und die intrinsische Motivation⁵ wird erhöht.

Die Umfrageergebnisse zeigen: Als Erfolgsfaktoren für die Agilität der Mitarbeitenden gelten vor allem das Empowerment der Mitarbeitenden, Organisationales Engagement⁶ und Empowering Leadership⁷.

Praxisbeispiele

- In Agile Rooms werden Mitarbeitende durch Avatare repräsentiert: Dies erhöht die Motivation und steigert den Teamspirit.
- Kontinuierliche Lernprogramme bieten eine Plattform für Mitarbeitende, um das Gelernte und die Erfahrungen im grösseren Kreis zu diskutieren und zu reflektieren.
- Retrospektiven werden gezielt eingesetzt, um bei den Mitarbeitenden selbst das intrinsische Bedürfnis nach agilen Methoden entstehen zu lassen.

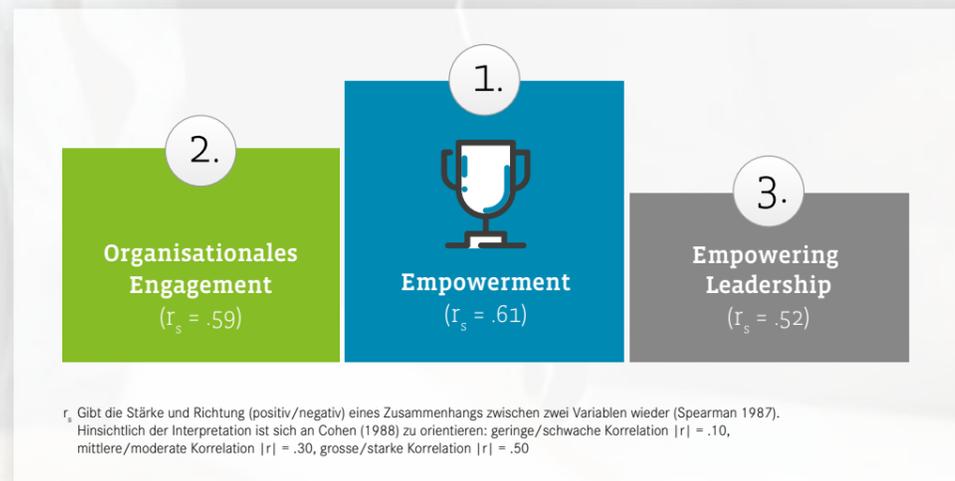


Abbildung 9: Erfolgsfaktoren für Mitarbeiteragilität in der agilen Transformation

⁵ Beschreibt ein in sich selbst begründetes und freiwilliges Verhalten, das als interessant und/oder freudebringend empfunden wird (vgl. Ryan, R. & Deci, E. 2000).

⁶ Beschreibt die Wahrnehmung des Individuums hinsichtlich der Leistungsbereitschaft und Arbeitsmotivation der gesamten Mitarbeitenden in einem Unternehmen. Bei hohem organisationalem Engagement sind alle hoch konzentriert und es wird viel Aufwand und Mühe in die Arbeit investiert. Die Mitarbeitenden sind begeistert von ihrer Tätigkeit (vgl. Barrick et al. 2015).

⁷ Ist ein Führungsstil, der eine selbstgesteuerte und stärkenorientierte Arbeit der Mitarbeitenden erlaubt und fördert. Dabei ist die Führungskraft inspirierend, fordert Initiative ein, unterstützt bei der Koordination und Verbesserung der Arbeit, ist zielfokussiert, gibt Verantwortung ab und ermöglicht Einblicke in die eigene Arbeitsweise (vgl. Amundsen & Martinsen 2014).

Führung & Governance.

Servant und Empowering Leader:
Das Schaffen neuer Führungsprofile ist erfolgsentscheidend.

Das klassische Bild der Führungskraft beschreibt Entscheiderinnen und Entscheider wie auch Lenkerinnen und Lenker, die vorweggehen und ihren Mitarbeitenden die Aufgaben zuteilen, die sie für richtig halten. Das Ideal der agilen Führungskraft unterscheidet sich davon grundlegend. Beispielsweise in Form eines Servant⁸- oder Empowering Leaders.

Die Veränderung fängt bei den Führungskräften an

Drei Faktoren korrelieren mit dem Erfolg der agilen Transformation: Empowerndes Führungsverhalten, Bewusstsein für den Transformationsprozess und Organisationales Engagement. Der Führungskraft kommt also durch ihr Verhalten und Rollenverständnis eine wesentliche Aufgabe zu. Sie muss die Werte der Organisation vorleben und weitergeben, weshalb von ihr Eigenschaften und Verhaltensweisen erwartet werden wie ein Führungsstil, der Mitarbeitende entwickelt, ein offenes Mindset, eine gute Fehler- und Feedbackkultur, Veränderungsbereitschaft, Verantwortungsbewusstsein und Kundenzentrierung.

Die Ergebnisse aus der Befragung indizieren, dass Teilnehmende, die ihrer Führungskraft einen empowernden Führungsstil zuschreiben, Vertrauen von dieser empfinden, Autonomie erleben, Bedeutung in ihrer Tätigkeit sehen und dass sie Einfluss auf ihren Arbeitsbereich nehmen können. Sie empfinden sich selbst tendenziell als agiler und fühlen sich an das Unternehmen gebunden.

Die Umsetzung der agilen Transformation beginnt also bei der Führungskraft. Dabei agiert sie als Coach, Moderator, Berater und Weichensteller.

Die Umfrage zeigt, dass Führungskräfte in agilen Unternehmen bereits viel Verantwortung abgeben und Freiräume schaffen. Ein Drittel der Befragten (33.5 Prozent) gibt an, dass ihre Führungskraft sie empowert. Dabei nehmen diese besonders ausgeprägt das Einräumen von Befugnissen (64.6 Prozent) und das Motivieren zum Ergreifen von Initiative (65.7 Prozent) wahr. Des Weiteren berichten sie von der Vermittlung eines positiven Ausblicks in die Zukunft (60.9 Prozent).

„Eine Führungskraft, die sich ausschließlich über das Thema Führung von Mitarbeitenden definiert, wird über kurz oder lang scheitern.“

Heiko Büttner | S-Bahn München

⁸ Ein Servant Leader ermöglicht es den Mitarbeitenden, Entscheidungen selbst zu treffen. Diese Führungskraft fördert ihre Mitarbeitenden, agiert authentisch, stellt die eigenen Interessen in den Hintergrund und unterstützt sie dabei, Leistungen zu zeigen. Als Servant Leader bietet die Führungskraft Orientierung, aber auch Raum für Selbstbestimmung (vgl. van Dierendonck 2011).

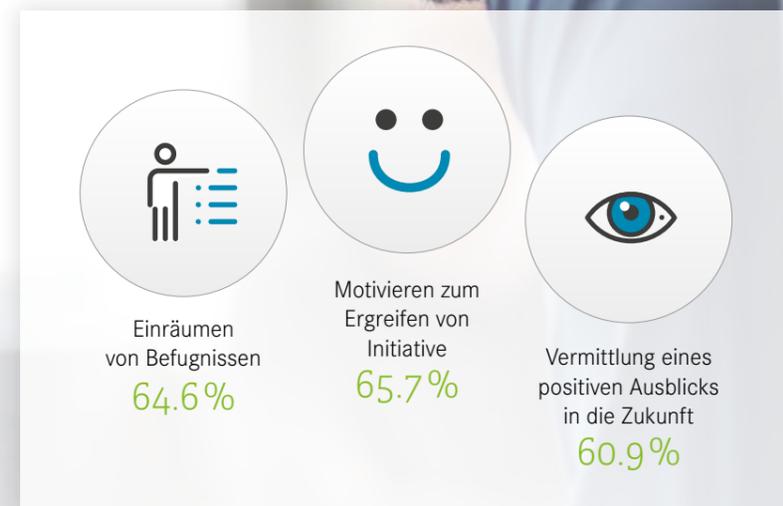


Abbildung 10:
Starke Indikatoren von
empowering Leadership

Das Top-Management sollte den Führungskräften Befürchtungen nehmen: etwa Angst vor Machtverlust oder das Gefühl, durch einen derartigen Wandel der Führungsrolle Verantwortung und Gestaltungsspielraum zu verlieren. Das Schaffen neuer unternehmensspezifischer Führungsprofile ist anspruchsvoll und erfolgsentscheidend.

Das Schaffen von Freiräumen und Setzen von Leitplanken ist eine Gratwanderung

Selbstorganisierte Teams bestimmen eigenverantwortlich, wie sie an ihr Ziel kommen. Trotzdem muss ein gewisser Rahmen gesetzt werden, z.B. durch klare Zielvorgaben und eine Vision: Agilität ist für die Mitarbeitenden eine Gratwanderung zwischen Freiräumen und Leitplanken.

Wenn die Autonomie der einzelnen Mitarbeitenden höher ist, sie also einen höheren Handlungsspielraum bekommen, Entscheidungen selbst treffen und Initiativen selbst anstossen können, steigen tendenziell die Mitarbeiteragilität und die Zufriedenheit sowie die gesamte Unternehmensagilität.

Knapp zwei Drittel (60.2 Prozent) der Befragten sehen sich in der Lage, ihre Arbeit selbstbestimmt zu gestalten. Sie können wählen, auf welche Weise sie vorgehen, und haben die Möglichkeit, ihre Arbeit frei und unabhängig auszuführen. Entscheidungen können selbst getroffen werden und die Mitarbeitenden haben dabei einen grossen Entscheidungsspielraum.

Transparenz schafft Geschwindigkeit und Verständnis, aber auch Widerstände

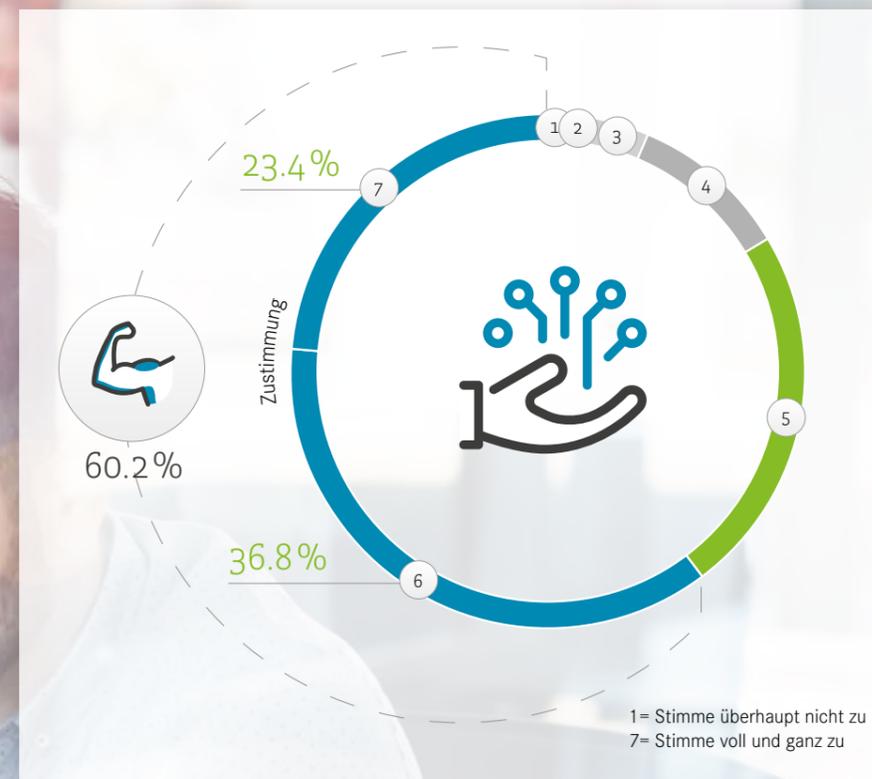
Top-Entscheiderinnen und -Entscheider ist der Wert von Transparenz bewusst, das zeigen die qualitativen Interviews. Transparenz ist eine grosse Chance, um für die agile Transformation im Unternehmen zu sensibilisieren sowie Verständnis und Nachvollziehbarkeit zu schaffen. Transparent zu machen, wer warum woran arbeitet, führt zu einer höheren Motivation der Mitarbeitenden und ermöglicht eine bessere Priorisierung der Aufgaben. So erhöht Transparenz die Geschwindigkeit und Effizienz bei der Umsetzung von Aufgaben und bei der Entscheidungsfindung.

Eine Herausforderung dabei ist die Überwindung von Widerständen – vom Top-Management bis zu den Mitarbeitenden: Einige sehen im Potenzial offener Einblicke eher die Möglichkeit unerwünschter Kontrolle.

Praxisbeispiele

- Bei Hospitationen übernehmen Führungskräfte für eine Woche den Job einzelner Beschäftigter im Team, anschliessend wird getauscht. Dies führt zu einer offeneren Kommunikation und mehr Verständnis auf allen Seiten der Beteiligten.
- Objectives and Key Results (OKRs) helfen, Unternehmensziele transparent und stringent von der Vision/Mission über Teamziele bis hin zu den Zielen einzelner Mitarbeitender auszuarbeiten und für alle nachvollziehbar und verständlich zu machen.
- Das Top-Management organisiert sich transparent nach Kanban und priorisiert danach. Dabei werden Projekte stets so gehandhabt, dass sie nach drei Monaten abgeschlossen sind. Um neue Projekte zu starten, müssen alte beendet sein.

Abbildung 11: Selbstbestimmtes Arbeiten



- Auf Vorstandsebene werden für die OKRs 3-5 Objectives und je Objective 3-5 Key Results festgelegt, die Bereichsleiter legen basierend auf dem Input des Vorstandes ihre eigenen OKRs fest. Basierend darauf werden für einzelne Releasetrains OKRs definiert.
- Um die Umsetzung der OKRs für die Releasetrains zu ermöglichen, werden
 - für diese die Roadmap des Quartals festgelegt,
 - Programme für die Roadmap festgelegt,
 - die Programme auf Epics runtergebrochen
 - und diese werden wiederum auf User Stories runtergebrochen.

Abbildung 12: Der Einsatz von OKRs über verschiedene Hierarchieebenen

Organisationsstruktur & Mitarbeitende.

Die Mitarbeitenden prägen die Organisation und deren Kultur.

Der Abbau von Hierarchiestufen ist nicht der erste Schritt zu mehr Agilität

Die Untersuchung zeigt keinen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Abbau von Hierarchiestufen und der Unternehmensperformance. Der Fokus sollte darauf liegen, dass Zusammenarbeit, Kommunikation und Entscheidungsfindung auf Augenhöhe stattfinden, unabhängig von der jeweiligen hierarchischen Rolle. Es geht also mehr darum, wie gearbeitet wird, als darum, wie das Organigramm aussieht. Hindert das Organigramm und die darin verankerten Entscheidungsebenen eines Unternehmens seine Mitarbeitenden und Führungskräfte daran, agil zu sein – also auch kundenzentriert und flexibel auf Kundenbedürfnisse zu reagieren –, sind entsprechende Anpassungen ein wichtiger Hebel.

Neue Kompetenzen und Fähigkeiten entwickeln sich besser im Team

Agilität erfordert neue Kompetenzen: Top-Entscheiderinnen und -Entscheider berichten davon, dass in selbstorganisierten Teams in den Bereichen Budget, Entscheidungsfindung, Zieldefinition, Teamorganisation, Recruiting und Ownership neue Aufgaben entstehen, die es zu bewältigen gilt.

Dass sie sich neue Kompetenzen aneignen müssen, ist den Mitarbeitenden in agil arbeitenden Organisationen bewusst: 81.2 Prozent der Befragten fühlen sich für die aktuellen Aufgaben zwar ausreichend gerüstet. 75.4 Prozent sagen aber auch, dass der Aufbau neuer Fähigkeiten weiterhin essenziell ist. 65.7 Prozent der Befragten stimmen beiden Aspekten stark zu. Das „lebenslange Lernen“ bleibt in der Kultur kontinuierlicher Veränderung ein wichtiges Thema. Unternehmen müssen geeignete Rahmenbedingungen für Weiterbildung sicherstellen, um neue Kompetenzen aufzubauen, eignet sich der Austausch in Teams.

„Die Art der Zusammenarbeit ist sehr offen und transparent über Teamgrenzen hinweg: mit offener Kommunikation und Community sowie der Nutzung der Ökosysteme in den verschiedenen Locations.“

Thomas Czumanski | SAP Innovation Center Network

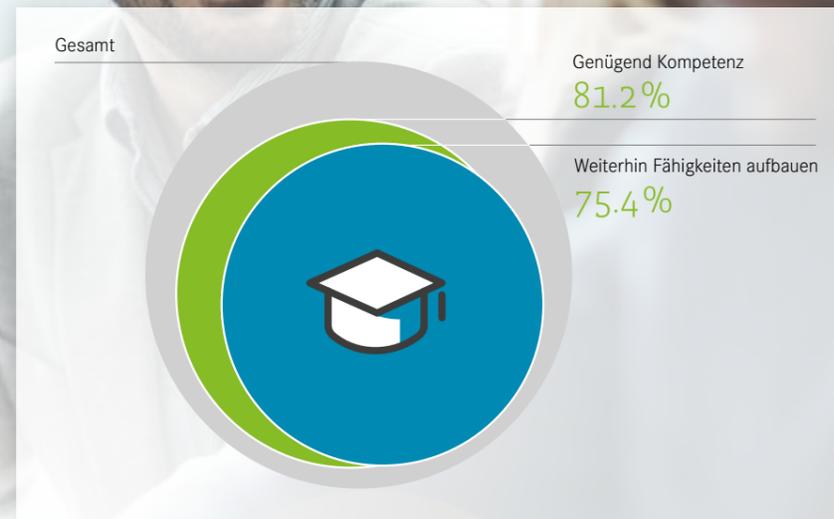


Abbildung 13: Status quo und Entwicklung von Kompetenzen und Fähigkeiten

Diejenigen Befragten, die gern im Team arbeiten, betonen die Notwendigkeit der Abstimmung mit anderen (48.5 Prozent), bevorzugen es, in der Gruppe zu diskutieren (30.4 Prozent), und greifen gerne auf die Hilfe anderer zurück (32.8 Prozent). Fast ein Drittel der Befragten geben an, dass sie die besten Arbeitsergebnisse im Team erzielen (30.5 Prozent).

Agile Transformation erfordert die Integration von Mitarbeitenden mit verschiedensten Einstellungen und Fähigkeiten

Für die Top-Entscheiderinnen und -Entscheider ist klar, dass alle Mitarbeitenden mitgenommen werden sollen. Ihre Erfahrungen zeigen jedoch, dass nicht alle Mitarbeitenden die agile Arbeitsweise mitgehen wollen und können. Für Unternehmen ist dies eine Herausforderung: Sie sind damit konfrontiert, entweder Nischen für entsprechende Mitarbeitende zu finden, in denen diese weiter ihre Potenziale einbringen, oder diese Fachkräfte zu verlieren. Es gibt aber auch Massnahmen, um Mitarbeitenden den Weg in die agile Welt zu ebnen und zumindest einen Teil der Widerstände abzubauen. Die Interviewten geben an, dass offene Kommunikation, externe Coaches und Bewusstsein für den agilen Transformationsprozess dazu beitragen können, Widerständen zu begegnen.

Für eine erfolgreiche Teamarbeit gilt es die verschiedensten Einstellungen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden miteinander in Einklang zu bringen. Die Befragung zeigt auch, dass Mitarbeitende am Recruiting-Prozess teilnehmen wollen. Von den befragten Mitarbeitenden wünschen sich 36.1 Prozent ein Team-Recruiting, also bei der Auswahl von Personal in ihrem Team beteiligt zu sein. Weitere 30.4 Prozent werden bereits beteiligt.

Die Einstellung zu Agilität und Veränderungsprozessen sollte im Recruiting neuer Mitarbeitender berücksichtigt werden, genau wie die Interaktion mit den zukünftigen potenziellen Teammitgliedern. Die befragten Top-Entscheiderinnen und -Entscheider

haben mit der direkten Beteiligung der Teams am Auswahlprozess gute Erfahrungen gesammelt. Sie berichten unter anderem von Probearbeitstagen, um die Zusammenarbeit und Harmonie mit dem Team zu testen.

Praxisbeispiele

- Das Ausrichten einer Organisation an der Wertschöpfung bringt eine Vielzahl von Vorteilen. Es erhöht die Transparenz und das Verständnis für die Abläufe. So wird eine klare Kundenzentrierung mit Blick auf Qualität und Durchlaufzeiten gelebt, das Silodenken abgebaut und Problemlösungskompetenz gefördert.
 - Hierbei wird die Organisation der Wertströme in die Matrixorganisation integriert
 - Die Teams werden für die einzelnen Kundenaufträge aus der Matrix zusammengestellt
 - Es wird sichergestellt, dass die Anzahl der parallel laufenden Aufträge überschaubar und steuerbar bleibt
- Mit unternehmens- bzw. konzern-eigenen Startups werden innovative Ideen umgesetzt, die in der bestehenden Organisation zum Beispiel aus kulturellen Gründen schwer durchsetzbar sind. Dabei fokussieren die Startups Innovationen und Geschäftsmodelle, die das Geschäftsmodell des Unternehmens angreifen. Das erlangte Wissen oder auch disruptive Innovationen fließen im Idealfall in die Gesamtorganisation ein.
- Die kontinuierliche Veränderung zur planbaren Normalität machen: Durch feste 18-Monats-Zyklen der Organisationsumstrukturierung wird die Veränderung zum Normalfall. Andererseits gibt dies auch Sicherheit, für die kommenden 18 Monate in einem bekannten Umfeld zu arbeiten.

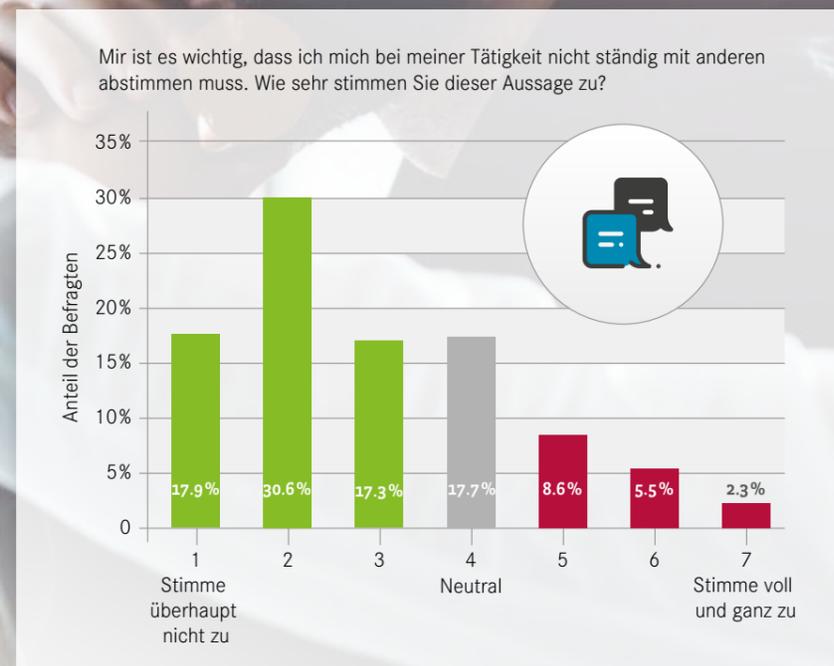


Abbildung 14: Notwendigkeit zur Abstimmung im Team

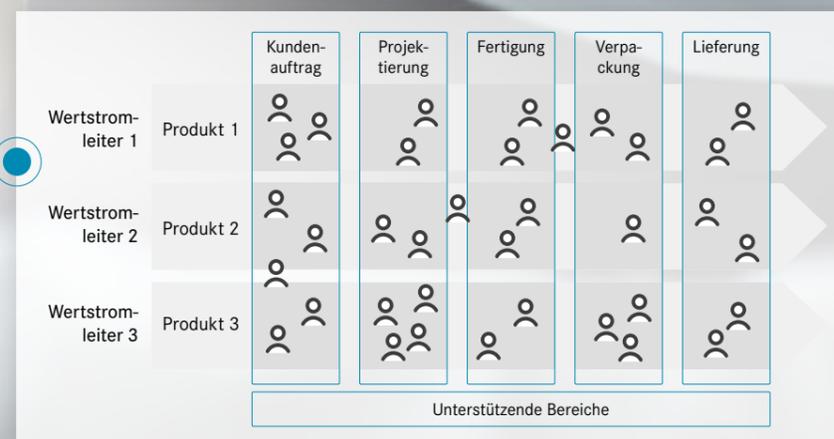


Abbildung 15: Praxisbeispiel Wertstromorganisation

Erfolgskriterien & Erfolgsmessung.

Das Messen des agilen Erfolgs steckt noch in den Kinderschuhen.

Mit der Transformation zu neuen Denk- und Arbeitsweisen entsteht für Unternehmen die Herausforderung, dass viele KPIs und Erfolgsmetriken nicht mehr greifen. Aufgrund der Vielfalt von Branchen, Geschäftsmodellen und Unternehmensgegebenheiten lässt sich keine allgemeingültige Antwort ableiten, wie Erfolgsmessungen und Incentive-Strukturen in der agilen Welt aussehen. Es gibt aber spannende und beispielhafte Impulse hierzu.

Die Incentivierung an die agilen Werte und Ziele des Unternehmens anpassen

Monetäre Incentives sind ein übliches Mittel in Unternehmen, um gute Performance zu belohnen. Dabei gibt es den Trend, diese um nicht-monetäre Incentives zu ergänzen. Die Incentivierung der Mitarbeitenden in agilen Organisationen ist auf die neuen Werte und Ziele abzustimmen. Zum Beispiel sollte die Teamleistung in den Vordergrund rücken, um den Teamgedanken zu stärken. Beispielhafte nicht-monetäre Incentives:

- Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten als attraktive Incentives
- Beteiligungsprogramme als Incentives können Ownership und Commitment bei den Mitarbeitenden erreichen
- Gamification-Ansätze, um das selbstständige Lernen und die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden zu fördern

Bei der Anpassung der Incentivierung sind Unternehmen zurückhaltend

Die Incentivierung von Mitarbeitenden ist ein unternehmensspezifisches Thema und stark von der Kultur der jeweiligen Organisation abhängig. Aus den qualitativen Interviews lassen sich daher vor allem Impulse für eine jeweils eigene Modellierung ableiten.

Unmittelbare Incentivierung bedeutet, dass besonders gute Leistungen oder Erfolge auch direkt einen Bonus nach sich ziehen, nicht erst in der Rückschau einige Monate später. Wenn sie

nicht nur an das Ziel, sondern auch an die Art geknüpft werden, wie es erreicht wird, können direkt agile Erfolge belohnt werden, um die Vorgehensweise zu verfestigen.

In den Interviews mit Top-Entscheiderinnen und -Entscheidern wird unter anderem berichtet, dass die Führungskräfte beispielsweise ihren Bonus „vererben“. Die Mitarbeitenden, die an der Erreichung eines Ziels beteiligt waren, werden also direkt miteinbezogen. Ebenfalls zu beobachten ist, dass in einigen Unternehmen monetäre Incentivierung abgeschafft wird, da es die Eigenmotivation eher schädigt.

Unterschiedlich betrachtet wird die Frage nach Einzel-Incentives. Während manche sagen, dass die besonders starken Einzelperformer auch individuell belohnt werden sollen, betonen andere den Team-Aspekt, bei dem die Vereinbarung individueller Ziele kontraproduktiv ist.

Agile KPIs überzeugen noch nicht

Bisher entwickelte agile KPIs überzeugen die Top-Entscheiderinnen und -Entscheider noch nicht. Es werden erste Ideen zur Erfolgsmessung der agilen Transformation verfolgt, jedoch befinden sich die Unternehmen häufig noch in einem Suchprozess nach geeigneten Kennzahlen. Die Top-Entscheiderinnen und -Entscheider berichten, dass nicht die erreichte agile Struktur und deren Erfolg, sondern typischerweise die Unternehmensleistung und Gesamtzieleerreichung betrachtet werden. Messungen zum Erfolg von Prozessen gibt es eher in Teilbereichen wie der Produktentwicklung. Andere Unternehmen wollen zunächst die agile Transformation abschließen, bevor sie neue KPIs definieren.

Werden Erfolgsmessungen durchgeführt, dann beispielsweise mit folgenden Methoden:

- Mitarbeiter- und Kundenbefragungen
- Zeit von der Idee bis zur Durchführung
- Verhältnis zwischen Prozess, Overhead und Realisierungsaufwand
- Messen von Konzeptionsarbeit, die nicht beim Kunden „ankommt“
- Verhältnis umgesetzter und abgebrochener Produkte

„Take and give Responsibility stellt ein wichtiges Prinzip in der agilen Transformation dar, bei dem Mitarbeitende und Führungskräfte einen neuen Umgang mit Verantwortung erlernen müssen. Es bedarf eines Wandels von einem Parent-Child Mindset zu einem Adult-Adult Mindset, bei dem sich Mitarbeitende und Führungskräfte auf Augenhöhe begegnen.“

Reimar Paschke | Siemens AG

Was heisst das für die Frage, ob Agilität Unternehmen erfolgreicher macht? Generell schätzt ein Viertel der Befragten die Leistung ihrer agilen Unternehmen als hoch ein. Und: Die Unternehmensleistung korreliert positiv mit Agilität. Damit liess sich der Erfolg von Agilität auch an den altgedienten Unternehmensperformance-Kennzahlen messen. Dazu kommt die längerfristige Beobachtung, dass Unternehmen, welche mehr als fünf Jahre Erfahrung mit Agilität haben, die Unternehmensleistung im Durchschnitt höher einschätzen als die, die erst kürzer agil arbeiten: ein Indiz, dass sich Agilität langfristig auszahlt.

Praxisbeispiele

- Weiterentwicklung der Fähigkeiten und Kompetenzen durch neue Positionen, zielgerichtete Ausbildung, Schulung, Workshops und Coaching
- Entwicklungsbeurteilung und -steuerung auf Basis des Good-Practice-Performance-Modells
- Projektbegleitung als Incentive für die/den Ideengebenden eines Themas – bis hin zu Teamleitung und Business-Unit-Aufbau bei Erfolg der Idee
- Zur Messung werden übergeordnete Themen betrachtet, zum Beispiel Verhältnis der geschnittenen User Stories zu gelieferten Stories oder wie lange User Stories/Epics und Initiativen in den Teams verbleiben

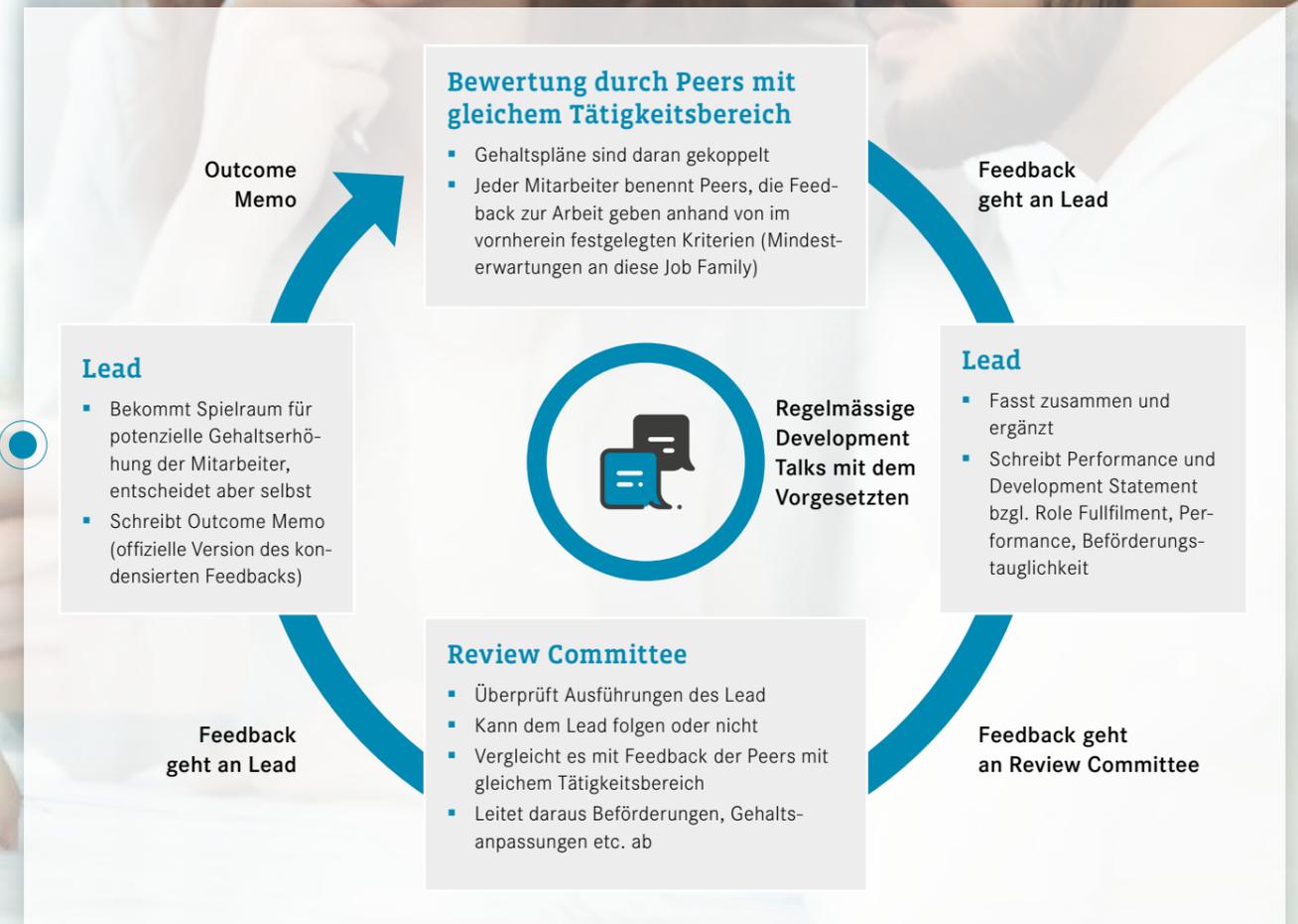


Abbildung 16: Incentive-Strategien – Praxisbeispiel eines Performance-Modells

Fazit & Ausblick.

Der Future Organization Report zeigt, wie Unternehmen ihre agile Transformation bewältigen – und welche Ansätze helfen, dabei erfolgreich zu sein. So belegt die Studie, dass das unternehmensweite Bewusstsein für den Transformationsprozess, das organisationale Engagement sowie das empowernde Verhalten der Führungskräfte entscheidende Erfolgsfaktoren für die agile Transformation sind.

Der Abbau von Hierarchiestufen dagegen wirkt sich nicht signifikant auf die Unternehmensperformance aus. Es geht mehr darum, wie gearbeitet wird, als um die Organigrammstruktur. Gerade in der Transformation kommt den Führungskräften eine entscheidende Rolle zu. Ihr Profil wandelt sich, wird aber nicht weniger wichtig. Die agile Führungskraft entscheidet nicht allein, aber sie ist ein entscheidender Wegebner für die Teams und den Aufbau neuer Kompetenzen.

„Es ist toll zu entdecken, was da an Kompetenzen und Energie zum Vorschein gekommen ist.“

Dr. Thomas Ditzer | DB Systel GmbH

Wirkliche Agilität bedeutet auch einen Mentalitätswandel, bei dem viele noch Nachholbedarf haben. Das zeigt sich auch daran, dass Unternehmen Agilität zwar eine grosse Bedeutung einräumen, aber beim Punkt Arbeiten mit agilen Methoden stehenbleiben. Das wahre Potenzial erschliesst sich erst, wenn alle betroffenen Akteure in Unternehmen agil denken und leben (being agile).

Die Interviews mit Top-Entscheiderinnen und -Entscheidern zeigen, dass Unternehmen für diese agile Transformation oftmals keine oder nur eine grob geplante Roadmap besitzen. Dieses Vorgehen birgt das Risiko, dass es kaum kommunizierbare, angestrebte Zwischenergebnisse gibt. Um die Mitarbeitenden in der Transformation mitzunehmen, ist die regelmässige Kommunikation allerdings ein wichtiger Faktor.

Denn die Ergebnisse zeigen, dass sich Mitarbeitende in der Transformation vor allem wünschen, dass alle Beteiligten mitziehen, im Unternehmen ein einheitliches Verständnis geschaffen und offen kommuniziert wird.

Dies kann auch die grössten Risiken mildern: Diese sind eine inkonsequente Umsetzung, ein mangelnder Wandel der Unternehmenskultur und der Verlust von Mitarbeitenden oder deren Arbeitsmotivation.

Auch wenn die Messung und Entwicklung von KPIs für Agilität noch in den Anfängen steckt: Viele Führungskräfte stellen erfolgsfördernde Effekte durch die agile Transformation fest. Dazu zählen etwa ein enormer Teamspirit, der sich aus einer zunächst verhaltenen Anwendung entwickelt hat. Auch dass Mitarbeitende selbst mehr Agilität fordern, ist nicht ungewöhnlich.

Neben den Potenzialen für die Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sehen die Befragten auch individuell Chancen: Durch Empowerment erhalten sie mehr Gestaltungsräume, sie können sich in der agilen Transformation persönlich weiterentwickeln und sie erhalten die Möglichkeit, flexiblere Arbeitsweisen anzuwenden.

Das wiederum fördert eine Unternehmenskultur, in der alle gemeinsam die Unternehmensperformance verbessern.

Quellen :

Amundsen, S. & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25 (3), 487-511.

Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58 (1), 111-135.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, N.J.: L. Erlbaum Associates.

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.

Ryan, R. & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.

Spearman, C. (1987). The proof and measurement of association between two things. *The American journal of psychology*, 100 (3/4), 441-471.

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

van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37 (4), 1228-1261.



FUTURE
ORGANIZATION
REPORT 2019

Herausgeber:



Universität St. Gallen
Institut für Wirtschaftsinformatik

www.campana-schott.com

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