

# Future Organization Report 2020.

## Executive Summary.

Die Agilität im deutschsprachigen Raum steigt. So ist die wahrgenommene Agilität von Unternehmen, die bereits agil arbeiten, im Vergleich zum vergangenen Jahr vom Durchschnittswert 4.7 auf 5.5 gestiegen (auf einer Skala von 1 bis 7). Das zeigt der Future Organization Report 2020, der den aktuellen Status der agilen Transformation von Unternehmen in der Schweiz, Deutschland und Österreich untersucht. Laut der Erhebungen, die von März bis Juni 2020 durchgeführt wurden, fühlten sich agile Unternehmen besser auf die COVID-19-Krise vorbereitet.

**Die Universität St. Gallen und die Unternehmensberatung Campana & Schott führen den Future Organization Report seit 2019 durch. In diesem Jahr wurden Daten von 449 Führungskräften und Mitarbeitenden im Rahmen einer quantitativen Online-Umfrage erhoben. Ihre Unternehmen arbeiten agil oder die Befragten besitzen direkte Erfahrung mit agilen Arbeitsweisen. Von den Teilnehmenden sind 89 in der Schweiz, 284 in Deutschland, 66 in Österreich, und zehn in anderen Ländern tätig.**

Darüber hinaus wurden 21 qualitative Interviews mit Top-Entscheiderinnen und -Entscheidern aus zehn Branchen geführt. Voraussetzung für die Teilnahme war, dass sich auch ihr Unternehmen auf dem Weg der agilen Transformation befindet. Zehn Interviewpartner hatten bereits im vergangenen Jahr teilgenommen, sodass auch Entwicklungen aufgezeigt werden können.

### Die Ergebnisse im Überblick

#### Agilität wird vom Trend zur Geschäftsgrundlage

Unternehmen sehen Agilität nicht mehr nur als Trend, sondern als Grundlage für ihre künftige Entwicklung. Sie erreichen dadurch eine schnellere und bessere Anpassung an kontinuierliche Veränderungen. So empfinden inzwischen 40.9 Prozent der Befragten die Agilität in ihrem Unternehmen stark ausgeprägt, im Vergleich zu 27.5 Prozent im Vorjahr. Während 2019 noch 40.8 Prozent der Mitarbeitenden und Führungskräfte sich selbst als sehr agil bezeichneten, sind es 2020 schon 64.1 Prozent. Anders als bei der Wahrnehmung der Unternehmensagilität liegt die Empfindung der eigenen Agilität bei Führungskräften (70.5%) weiterhin signifikant höher als bei Mitarbeitenden (53.9%). Im Vergleich zu 2019 hat sich der Unterschied jedoch deutlich verringert (2019: Führungskräfte 50.3%, Mitarbeitende 25.1%).

#### Agiles Mindset ist bereits stark verankert

Das agile Mindset besteht aus den vier Dimensionen Collaborative Exchange, Iterative Value Creation, Empowered Selfguiding und Learning Spirit. Ein ausgeprägtes agiles Mindset haben 71.5 Prozent der Teilnehmenden. Die Befragten fühlen sich überwiegend agil, wenn sie sich auch ohne Kenntnis aller Anforderungen an neue Aufgaben herantrauen (85%), sich mit Veränderungen und Neuerungen wohlfühlen (83%) sowie flexibel gegenüber schnellen Wechseln sind (74%). Zudem geben 86.3 Prozent der Teilnehmenden an, dass ihnen ihre Arbeit etwas bedeutet (Purpose). 84.2 Prozent können sich gut selbst organisieren, 76.2 Prozent priorisieren ihre Aufgaben nach Nutzen und 70.6 Prozent fühlen sich empowered.

## „Being agile“ gewinnt an Bedeutung

Die Einführung von agilen Methoden und Tools allein reicht nicht aus („doing agile“). Um die Unternehmenskultur durchgängig zu transformieren und die Prinzipien in den Köpfen der Mitarbeitenden zu verankern („being agile“), bildet das agile Mindset den entscheidenden Erfolgsfaktor. Es zeigt sich, dass eine höhere Agilität stark mit besserer Unternehmensleistung, Kundenorientierung, Kompetenzentwicklung, Empowerment und Arbeitszufriedenheit zusammenhängt.

## Agile Unternehmen sind krisenfester

Agilität bewährt sich besonders in Krisenzeiten wie beispielsweise der COVID-19-Pandemie. Hier sind vor allem Mitarbeitende aus den Branchen Fahrzeugbau (5.08) und Gesundheitswesen (5.05) persönlich in der täglichen Arbeit betroffen, am geringsten die IT (3.84). Bei sehr hoher Agilität schätzen 21.1 Prozent der Befragten ihre Unternehmensumwelt als leichter vorhersagbar ein. Bei geringer Agilität gibt dies nur jeder zehnte Befragte an. Agile Unternehmen fühlen sich insgesamt besser auf die Krise vorbereitet und konnten die Umstellung auf eine digitale Zusammenarbeit schneller bewältigen. Sie hatten bereits vor COVID-19 aktiv in digitale Infrastrukturen und Prozesse investiert. Ihre stärker ausgeprägte Flexibilität ist ein essenzieller Wettbewerbsvorteil. Sie können zum Beispiel wesentlich einfacher und schneller Produkte oder Dienstleistungen an Kundenwünschen anpassen, auf neue Angebote der Konkurrenz reagieren oder neue Technologien nutzen.

## Kundenorientierung ist noch stark ausbaufähig

Eine starke Kundenorientierung ist – als Bestandteil von Agilität – enorm wichtig. Knapp 70 Prozent der Befragten sagen, dass ihr Unternehmen hauptsächlich existiert, um Kunden zu helfen. Zwei Drittel der Unternehmen ermitteln die Kundenzufriedenheit regelmässig und systematisch. Aber es besteht noch Potenzial, da gerade mal die Hälfte (53.8%) der Befragten eine hohe Kundenorientierung im Unternehmen erkennt.

## Erkenntnisse über die Kunden werden selten systematisch berücksichtigt

Es liegen bereits viele Daten zu Kunden vor, doch die Unternehmen machen zu wenig daraus. Informationen sollten nicht nur erfasst und ausgewertet (Sensing), sondern auch in neue oder angepasste Produkte und Dienstleistungen überführt werden. Diese Rückkopplung (Responding) fehlt aktuell meist, denn die Weitergabe von Wissen über Kunden und deren Anforderungen geschieht häufig ohne definierten Prozess oder dahinterliegende Systematik.

## Stakeholder-Management ist die Kundenorientierung von morgen

Während sich viele Unternehmen bisher vor allem auf die Kunden fokussieren, die direkte Empfänger ihrer Produkte und Services sind, erweitern Vordenker diese Perspektive und betrachten das gesamte Wertschöpfungsnetzwerk. Sämtliche Stakeholder im Netzwerk wie Geschäftspartner, Hersteller oder Dienstleister werden dabei um den Endkunden herum orchestriert. Dies steigert die Gesamteffektivität der Wertschöpfung.

## Kompetenzentwicklung ist für höhere Agilität von bedeutender Rolle

Die Kompetenzentwicklung wird von den Befragten mit durchschnittlich 5.8 als sehr hoch bewertet. Für 86.1 Prozent spielt die permanente Entwicklung von Fähigkeiten, die Anpassung an neue Umgebungen und das Sammeln von Informationen eine wichtige Rolle. Aber nur gut die Hälfte (55.7%) hat bislang an einer Weiterbildungsmassnahme teilgenommen. Dabei beruht die Entscheidung zur Teilnahme mehr auf Eigeninitiative (34.1%) als auf einem Vorschlag der Führungskraft (25.2%) oder einem verpflichtenden Unternehmensprogramm (17.6%). Zur Förderung eines agilen Mindsets sind daher mehr Weiterbildungsprogramme sowie Führungskräfte als Vorbilder, Empowerment und eine entsprechende Fehlerkultur nötig.



FUTURE  
ORGANIZATION  
REPORT 2020

Zur vollständigen Studie:

<https://www.campana-schott.com/ch/de/for2020>

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

**CS**  
Campana  
Schott