



„Zukunftsfitness österreichischer Unternehmen“



Studie Netzwerk Organisationsdynamik 28.01.2020

© DI Dr. Martin Riedler, MBA; Mag. Dr. Christian Husak
Netzwerkkoordinatoren Organisationsdynamik



Zukunftsfitness für Unternehmungen

1. Ausgangssituation

1.1. Zunahme von Unsicherheiten und Komplexitäten

In den letzten Jahren nahmen **Unsicherheiten** und **Komplexitäten** im Wirtschaftsleben dramatisch zu. Das „Morgen“ wird immer unsicherer, unberechenbarer; man ist vor Überraschungen kaum mehr gefeit, sie gehören fast schon zum Alltag. Daher müssen bis dato eingesetzte Instrumente radikal überdacht und angepasst werden; **adaptierte Managementkonzepte** und **Führungsstile** bis hin zu **komplett neuen Arbeitsweisen** sind gefragt. Der in diesem



Zusammenhang immer wieder auftauchender Begriff von der „**Arbeit 4.0**“ zeigt schon, dass diese neuen Arbeitsweisen und Führungsstile beginnen, in der heutigen Wirtschaftswelt Fuß zu fassen. In diesem Kontext ist immer wieder von „**Agilität**“, „**agilem Führungs-Mindset**“ und „**agilen Organisationsstrukturen**“ die Rede.

1.2. Mit Agilität die zukünftigen Herausforderungen von Unternehmen meistern

Eine Studie des Netzwerkes Organisationsdynamik 2018 zeigt, dass die **3 Top Herausforderungen / Veränderungen** für österreichische Unternehmungen, um **fit für die Zukunft** zu sein, wie folgt lauten:

- **Ausrichtung auf Kunden (-wünsche)**
- **Digitalisierung / Digitale Geschäftsmodelle**
- **Führungsverhalten verändern / entwickeln**

Warum braucht es nun **Agilität**, um fit für die Zukunft zu sein?

Alle drei lassen sich mit traditionell-hierarchischen Strukturen, einer strikten Befehls- und Anweisungsordnung von oben nach unten nicht mehr managen. Wir sind in „**VUCA-Welt**“ (VUCA steht für Volatil / flüchtig, Unsicher, Complex, Ambiguität / Mehrdeutigkeit) angelangt, einer Welt, wo heute KundInnen entscheiden, wohin der Weg führt und wo aufgrund von Digitalisierung ganz andere Arten der Zusammenarbeit und Geschäftsmodelle nötig sind.

Wie lässt sich nun mit Agilität zukunftsfitter sein?

Agilität ist die Fähigkeit von Organisationen und Personen, **flexibel und proaktiv** auf solch **neue Anforderungen und unvorhergesehene Ereignisse reagieren** zu können.

Agile Organisationen haben entsprechend renommierten aktuellen Studien übrigens **die am besten entwickelte „digitale Kultur“**.

Und wie fit sind Österreichs Unternehmen?

Die **agile Zukunftsfitness von österreichischen Unternehmen** zeigt entsprechend einer Studie des Netzwerkes Organisationsdynamik 2019 mit **57% viel Potential nach oben!**



Studie Zukunftsfitness – Agilität 2018/19 Agilität als Fähigkeit, flexibel und proaktiv auf zukünftige Herausforderungen/Veränderungen reagieren zu können

Netzwerk Organisationsdynamik
 Werden Sie mit wirksamen Werkzeugen der agilen Organisationsdynamik noch erfolgreicher!
 Wien – Graz – www.organisationsdynamik.net
 © Netzwerk Organisationsdynamik 2019

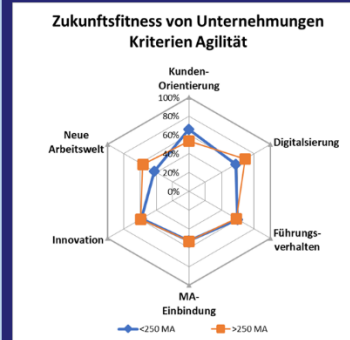
Zukunftsfitness österreichischer Unternehmen in Richtung Agilität liegt im Durchschnitt bei 57%

Top3 zukünftige Herausforderungen (agile Kriterien)

- ① Kundenorientierung
- ② Digitalisierung
- ③ Führungsverhalten



Top6 agile Kriterien liegen im Gesamtschnitt bei 57% (56% bei <250MA) / 58% bei >250MA)



Kundenorientierung im Schnitt 12% höher bei Unternehmen <250 MA; Neue Arbeitswelt / Digitalisierung im Schnitt 13% höher bei >250 MA



Zeitraum März-April 2019, 64 TeilnehmerInnen, in Summe 98 Teilfragen, Zusammenfassung der Projektergebnisse zu Team- und Projektmanagement FH Wiener Neustadt, interner Auftragsgeber: DI Dr. Martin Riedler, MBA, externer Auftragsgeber: Mag. Dr. Christian Husak, Organisationsdynamik.net

Es bedarf daher neuer, „agiler“ Organisationsstrukturen für Unternehmen, damit auch sie auch morgen noch erfolgreich sein können. Dafür sind aber bestimmte Voraussetzungen gegeben, die zu berücksichtigen sind.

1.3. Voraussetzungen und Grenzen für agile Organisationsstrukturen (= „agiles Arbeiten“)

Als Voraussetzungen für „Agilität“ werden von den Verfechtern agiler Arbeits- und Denkweisen die **Selbstorganisation(sfähigkeit)** von MitarbeiterInnen sowie das **Denken in ganzheitlichem und evolutionären Sinne** angeführt. Es erfordert ein **agiles Mindset**, das mitunter um einiges schwieriger zu etablieren ist als **agile Methoden**.

- Die **Selbstorganisationsfähigkeit** von MitarbeiterInnen (also auch von der ganzen Organisation) besagt, dass **Aufgaben und Probleme eigenständig und nach bestem Wissen und Gewissen gelöst** werden. Dies ist wesentlich effizienter, als wenn eine Führungskraft Anordnungen erteilt, die in vielen Fällen realitätsfern und damit undurchführbar sind. Nun klingt dies zwar sehr gut, es kommt aber nicht von selbst daher!



Wenn Selbstorganisation funktionieren soll stehen dahinter gruppensdynamische Prozesse sowie „reife“ Personen! Schon das alte Tuckman-Modell der Gruppendynamik besagt, dass eine Gruppe von Menschen nicht sofort voll leistungsfähig ist. Zuerst wird ein gruppensdynamischer Prozess durchlaufen, an dessen Ende dann – eine mehr oder minder gestaltete – Leistungsfähigkeit steht.

„Reife“ Personen sind dann gegeben, wenn sie in der Lage sind, mit diesen gruppensdynamischen Prozessen umzugehen. In anderen Worten: man muss hier „einstecken“ aber auch sozial-verträglich „austeilen“ können.



Hinzu kommt: Es ist nicht jede Person für selbstorganisierte Prozesse geeignet! Was tun mit MitarbeiterInnen, die erst angelernt (als Beispiel seien Lehrlinge genannt) werden müssen? Und was tun mit MitarbeiterInnen, die von sich aus gar nicht wollen, selbständig entscheiden und handeln zu dürfen. Und derer gibt es bekanntermaßen ja gar nicht so wenige ...

- Das **Denken in ganzheitlichem Sinne** bedeutet im agilen Kontext, dass die handelnden



Personen – egal ob als Mitglied des Vorstandes oder auf der untersten Ebene – mit ihrer ganzen Persönlichkeit zu betrachten sind.

Man „sieht“ also den Menschen und findet jene Rollen in der Unternehmung, die auf ihn, seiner Persönlichkeit zugeschnitten, passend sind. Achtung: Dies hat nichts mit „Sozialromantik“ zu tun sondern ist den Gegebenheiten des Marktes und der Konkurrenz geschuldet.

Allerdings gibt es auch hier Stolpersteine: Was tun mit jenen Personen, deren „Ganzheit“ sich nicht so einfach feststellen lässt bzw. nicht freiwillig nach außen getragen wird? Was tun mit sog. „Alpha-Tieren“, die es sich nicht vorstellen können, Macht abzugeben, anderen zu vertrauen? Was tun mit psychisch labilen Personen oder jenen, die aufgrund von persönlichen Entwicklungen als „Querulanten“ etc. gebrandmarkt sind?

- **„Denken im evolutionären Sinne“** bedeutet, dass es besser ist, jeden Tag an der Strategie der Unternehmung zu arbeiten als einmalig einen – sagen wir mal – „5-Jahres-Plan“ zu erarbeiten, an dem man sich dann die nächsten 5 Jahre orientiert. Die Sinnlosigkeit eines derartigen Vorgehens wird damit begründet, dass heute kein Mensch weiß, wie die Welt in 5 Jahren aussehen wird! Also wozu heute einen Plan erarbeiten, der morgen bereits wieder obsolet geworden sein kann? Besser ist es, aufbauend auf der unternehmerischen Mission einer groben Vision zu folgen und diese dann in „täglich“ Kleinarbeit permanent weiter zu entwickeln bzw. anzupassen.

- **Agiles Mindset – Änderungen beim (Führungs)verhalten**



Während früher die „gute, alte Führungskraft“ jedes Problem lösen konnte und für alles eine Antwort wusste (schließlich war sie ja „Führungskraft“), müssen heutige Führungskräfte völlig umdenken und erkennen, dass Herausforderungen und Probleme nur mehr gemeinsam, d. h. mit allen Beteiligten lösbar sind.

Es lässt sich ja auch unzweifelhaft feststellen, dass die alten Führungsparadigmen größtenteils ausgedient haben und durch moderne, auf die Menschen eingehende Ansätze ersetzt werden (müssen). Anders ausgedrückt: Wenn eine Unternehmung heute erfolgreich sein will, kann sie es sich nicht mehr leisten, im Sinne von hierarchischen top-down Befehlsstrukturen und bottom-up agierenden Informationskanälen zu agieren – es braucht ein agiles Mindset, gestützt auf agile Methoden.



2. Wie dynamische Unternehmen einfach starten können

Sehen Sie hier einen Überblick:

https://www.youtube.com/watch?v=rS6OiAl7bQ0&list=PLlbw4pUy4fLTEEW8Klk3aaWplu3w_F6RQ





Als einfachen und raschen Initiator bzw. Turbo-Boost für agile Organisationsentwicklung wählen dynamische Unternehmen oft einen dieser beiden konkreten Wege:

Agiles Projektmanagement als Best Practice Initiator für agile Organisationsentwicklung

Methodik

Mindset

DI Dr. Martin Riedler, MBA; Agile Coach & Scrum Master
Motto: "Organisationen agil weiterentwickeln"

<https://youtu.be/LvU5RLxrWJg>

Agiles Reifegradmodell als „Turbo-Boost“ für agile Organisationsentwicklung

Methodik

Mindset

Mag. Dr. Christian Husak
Agile Coach & Scrum Master
Motto: "Organisationen agil weiterentwickeln"

<https://youtu.be/20FtwJeczP4>

Gerne unterstützen wir Sie, wenn Sie konkret wissen wollen, wie Sie am effizientesten vorgehen können!



Ihre

Agile Coaches & Trainer

Netzwerkkoordinatoren Organisationsdynamik

Mag. Dr. Christian Husak, husak@organisationsdynamik.net,
+43 (0) 676 840300100

DI Dr. Martin Riedler, MBA, riedler@organisationsdynamik.net,
+43 (0) 699 10287606