

Agilität

«Agiler werden» – wozu eigentlich?

Das Schlagwort «Agilität» geistert durch Unternehmensstrategien und Entwicklungskonzepte. Aber wozu braucht es mehr Agilität? Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen zum Swiss Arbeitgeber Award 2017 geben Aufschluss.

Von Sven Bühler

Wir müssen agiler werden – auch traditionsbewusste Unternehmen haben inzwischen erkannt, dass starre Strukturen und überalterte Abläufe in einem schnell veränderlichen Marktumfeld wenig zu suchen haben. Nicht nur grössere Organisationen treffen hier ganz offensichtlich auf eine grosse Herausforderung. Was Agilität in der konkreten Umsetzung bedeutet, kann dabei sehr unterschiedlich sein. In vielen Fällen bedeutet «agiler werden» auch einen tiefgreifenden Kulturwandel. Ein Beispiel: Die Zürcher Kantonalbank schreibt in ihrem Geschäftsbericht 2016, der bisherige Ziel- und Leistungsvereinbarungsprozess werde durch den dialogorientierten und agilen Ansatz «Performance und Entwicklung» abgelöst. Dabei setzt die Bank vermehrt auf die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und den persönlichen Austausch mit den Führungskräften. Auf diese Weise soll den Mitarbeitenden und den Führungskräften mehr Gestaltungsspielraum bei der Umsetzung der Unternehmensziele eingeräumt werden.

Bei den Mitarbeitenden mag die Forderung nach mehr Agilität zunächst Unsicherheit auslösen. Das ist normal und verständlich. Veränderungen jeder Art stossen in der Regel erst einmal auf Widerstand. Wenn Veränderung zum zentralen Element der Unternehmensstrategie wird, umso mehr. Agilität darf jedoch nicht mit unklaren oder gar fehlenden Strukturen verwechselt werden. Sie hat vielmehr mit der Fähigkeit einer Organisation zu tun, Veränderungen vorherzusehen und dynamisch damit umzugehen. Agiles Handeln erfordert kurze Entscheidungswege und ein hohes Mass an Vertrauen in die Belegschaft. Es geht darum, wie die Verantwortung im Unternehmen verteilt ist. In einer agilen Organisation



Gute Aussichten: Einzelne Finanzdienstleister gehören zu den agilen Unternehmen (Bild: BLKB).

verlässt das Management seine klassische Führungsrolle, um vielmehr die Rahmenbedingungen für selbstgesteuerte Teams zu schaffen. Die Dezentralisierung der Verantwortung kann auch strukturelle Wechsel mit sich bringen. Hier ist das HR gefragt, um mit transparenter Kommunikation für ein vernünftiges Change Management zu sorgen.

Wer es am besten weiss

Wie wird Agilität in Organisationen gemessen? Am unmittelbarsten einschätzen können diese wohl die Mitarbeitenden selbst. Der Königsweg ist dabei eine Mitarbeiterbefragung, bei der jedes Mitglied der Belegschaft einen Fragebogen erhält. Durchgeführt werden sollte die Befragung durch ein unabhängiges Institut, das die Vertraulichkeit garantiert. Mittels Benchmarking lassen sich Vergleiche zwischen Unternehmen ziehen und branchenübergreifende Trends ablesen. icommit, der Schweizer Spezialist für Mitarbeiterbefragungen, führt jährlich eine umfassende Befragung bei mehr als 100

Unternehmen in der Schweiz und in Liechtenstein durch. Die Unternehmen mit den besten Bewertungen werden in vier Grössenkategorien mit dem Swiss Arbeitgeber Award ausgezeichnet (s. Tabelle).

Der diesjährige Swiss Arbeitgeber Award wurde am 24. August 2017 im Lake Side Zürich verliehen. Dem feierlichen Anlass vorangestellt war ein nachmittagsfüllendes Workshop-Programm. Zum Fokusthema «Agile Organisationen» referierte Prof. Antoinette Weibel, Direktorin am Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten an der Universität St. Gallen und Professorin für Personalmanagement. Sie zeigte in ihrem Vortrag die Grenzen von Kontrollsystemen auf und plädierte für eine gelebte Vertrauenskultur als wichtige Voraussetzung agiler Organisationen.

Befragung als nachhaltiges Feedback-Instrument

Für Personalverantwortliche und für die Geschäftsleitung ist die Mitarbeiterbefragung ein zentrales Instrument, um den



Agil bleiben im Wandel der Zeit – wie die Klinik Adelheid bereits heute (Bild: Klinik Adelheid).

Erfolg von Entwicklungsmaßnahmen zu erfahren und das Potenzial für Verbesserungen zu erkennen. Selbst während Veränderungsprozessen bietet eine Mitarbeiterbefragung die Chance, bei den Mitarbeitenden ihr differenziertes Urteil zu erfahren und damit Veränderungen sorgfältig planen und kommunizieren zu können. Insgesamt haben 2017 120 Unternehmen am Swiss Arbeitgeber Award teilgenommen, 28853 Einzelpersonen haben den Fragebogen ausgefüllt.

Die Beteiligung der Mitarbeitenden an der Befragung war so hoch wie noch nie. 78 Prozent aller Fragebogen wurden beantwortet. 2010 lag die Teilnahmequote noch bei 66 Prozent und ist seither kontinuierlich gestiegen. Diese Zunahme ist ein Indiz dafür, dass die Mitarbeitenden ein steigendes Interesse signalisieren, Verantwortung zu übernehmen und ihre Arbeitssituation aktiv mitzugestalten. Gerade in Unternehmen, die regelmässig Befragungen durchführen, steigt die Beteiligung und verdeutlicht damit die Wichtigkeit dieses Feedback-Instrumen-

tes auf Team-, Abteilungs- und Unternehmensebene.

Die Zahlen sprechen für sich

In diesem Jahr wurden erstmals im Fragenkatalog zum Swiss Arbeitgeber Award Aussagen zur Agilität der Organisation aufgenommen. Die Aussagen wurden in Zusammenarbeit mit Prof. Antoinette Weibel von der Universität St. Gallen konzipiert. Sie geben einen Einblick in die Schlüsselfaktoren von Agilität. Dazu gehören Kriterien wie ein hohes Mass an Vertrauen, die Möglichkeit, Entschiede selbstständig zu treffen, ein günstiges Klima für Innovationen und eine offene Fehlerkultur. Aus dem Mittelwert aller Einzelitems errechnet sich der Agilitäts-Index.

Eine Branchenanalyse offenbart deutliche Unterschiede. Angeführt wird die Liste mit knapp acht von zehn möglichen Punkten durch Unternehmen aus dem Informatiksektor, dicht gefolgt von der Versicherungs- und Finanzdienstleis-

tungs-Branche. In der oberen Hälfte finden sich auch Betriebe aus dem Sozial- und Bildungswesen sowie medizinische Einrichtungen. Die niedrigsten Agilitätswerte erhalten Industrieunternehmen sowie Unternehmen aus den Bereichen Vertrieb/Installation/Montage und dem Detailhandel.

Statistische Analysen ergaben zudem, dass die Agilität eines Unternehmens signifikant positive Zusammenhänge mit sämtlichen organisatorischen Rahmenbedingungen aufweist, die im icommit-Messmodell erfasst werden. Darunter finden sich inhaltlich naheliegende Faktoren wie der Umgang mit Veränderungen, das Wissensmanagement oder die Einbindung und Förderung der Mitarbeitenden.

Warum ist das so wichtig? Die Zeiten, als der Grossteil der Mitarbeitenden noch für die gesamte Berufslaufbahn im selben Unternehmen blieb, sind längst vorbei. Gut ausgebildete Fachkräfte sind auf dem Arbeitsmarkt hart umkämpft. Arbeitgeber müssen sich die Loyalität der Mitarbeitenden heute erarbeiten, um sie langfristig an das Unternehmen zu binden. Agile Organisationen zeichnen sich durch hohes Commitment aus, welches sich aus Leistungsbereitschaft und Zugehörigkeitsgefühl zusammensetzt. Auch wurden agile Organisationen als deutlich attraktivere Arbeitgeber bewertet, was sich unter anderem im besseren «Spirit» (Arbeitsklima/Stimmung) und zuversichtlicheren Erwartungen für die Zukunft äussert. Zu guter Letzt geht mit Agilität eine höhere Gesamtzufriedenheit mit der Arbeitssituation einher.

Die Ergebnisse aus den Mitarbeiterbefragungen legen daher nahe, dass erfolgreich gelebte Agilität in einem Unternehmen nicht primär Unsicherheit und Widerstand auslöst, sondern sogar Zuversicht und Vertrauen in eine erfolgreiche Zukunft bewirken kann.

Grössen-kategorie			
50–99 Mitarbeitende	100–249 Mitarbeitende	250–999 Mitarbeitende	1000+ Mitarbeitende
1. Schulinternat Ringlikon	1. OPO Oeschger AG	1. Klinik Adelheid	1. ISS Schweiz
2. Spitex Region Brugg AG	2. Obwaldner Kantonalbank	2. JT International AG	2. ZFV-Unternehmungen
3. Arcolor AG	3. RIGI BAHNEN AG	3. Basellandschaftliche Kantonalbank	3. Möbel Pfister AG

Swiss Arbeitgeber Award 2017: Top 3 Unternehmen nach Grössen-kategorie.



Autor

Sven Bühler lic. phil., Psychologe, ist Geschäftsführer des Befragungsinstituts icommit, das jährlich die Befragung zum Swiss Arbeitgeber Award durchführt (www.icommit.ch).