Kienbaum

Trendstudie „All Agile Future?“

Energie-, Wasser- und Entsorgungswirtschaft 2020/2021

Wieso Agilität derzeit in aller Munde ist...

- Rasante Veränderungen durch die weitere Intensivierung des Wettbewerbs, Digitalisierungsbestrebungen, neue Geschäftsmodelle und sich wandelnde Verbrauchererwartungen machen es für Unternehmen wichtiger denn je, schnell zu reagieren sowie sich an das verändernde und komplexere Umfeld anpassen zu können.
- In diesem Kontext ist die Bedeutung von Agilität in Unternehmen (also die Bedeutung der Fähigkeit, sich flexibel, proaktiv, antizipativ und initiativ der Zukunft stellen zu können) in den letzten Jahren enorm gewachsen.

Ziel der Untersuchung ist...

- ob Unternehmen der Meinung sind, dass der Einsatz bzw. die Umsetzung agiler Methoden ihr Geschäft verbessern wird.
- welche agilen Methoden von Unternehmen der Branche in welcher Form genutzt werden.
- wie weit und in welcher Form agile Strukturen in den Unternehmen verbreitet sind.

91% der befragten Unternehmen sind der Meinung, dass der **Einsatz agiler Arbeitsformen** innerhalb der **Branche** in naher Zukunft **massiv ansteigen** wird.

69% der Befragten denken, dass sie **ohne den Einsatz agiler Arbeits- und Organisationsformen** zukünftig einen entscheidenden **Wettbewerbsnachteil** haben werden.

Kienbaum erkennt diesen Trend und untersucht, inwiefern die Unternehmen der **Energie-, Wasser- und Entsorgungswirtschaft** von diesen Fragestellungen bereits betroffen sind und welche Trends sich bei agilen Unternehmensstrukturen abzeichnen.

Management Summary

Die Relevanz von Agilität wächst branchenweit – Sowohl die Nutzung agiler Arbeits- und Organisationsformen als auch die Nutzung agiler Methoden steigt stark an

1 Nutzung agiler Arbeits- und Organisationsformen

- Immer mehr Unternehmen der Branche wenden **agile Arbeits- und Organisationsmethoden** an.
- **80%** der befragten Unternehmen **erproben oder planen den Einsatz agiler Formen.**
- **Die Hälfte** aller betrachteten Unternehmen **nutzt agile Arbeits- und Organisationsformen bereits**.
- **91% der Unternehmen** glauben, dass der **Einsatz** agiler Arbeits- und Organisationsformen in **Zukunft massiv steigen** wird.

2 Wachsende Relevanz der Agilität

- **87% der Unternehmen** glauben, dass der **höhere Einsatz** agiler Methoden oder Arbeits- und Organisationsformen die **Unternehmensleistung insgesamt verbessern wird**.
- Auch die Ansicht, dass Agilität **die Zufriedenheit der Mitarbeitenden sowie der Kundinnen und Kunden in Zukunft erhöhen wird**, ist bei teilnehmenden Unternehmen weit verbreitet.
- **Hemmnisse** im Hinblick auf den verstärkten Einsatz von Agilität **sind Vorbehalte im Management oder bei den Mitbestimmungsträger:innen**.

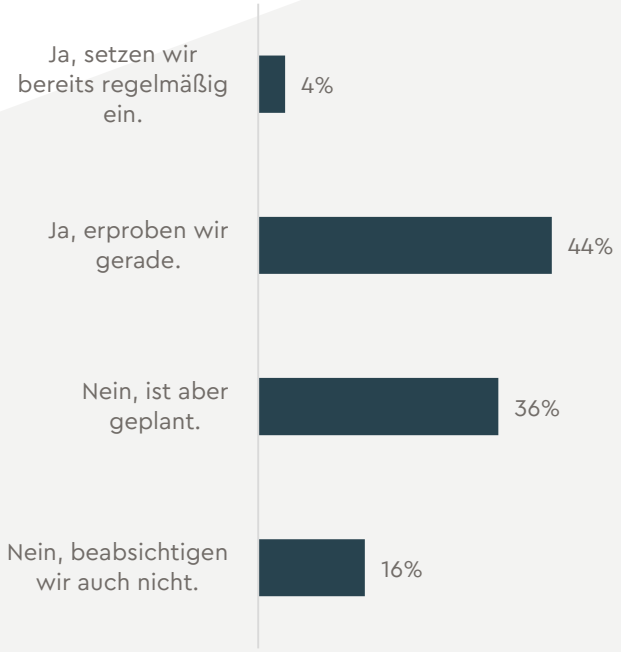
3 Scrum, Kanban, Design Thinking und co.

- **Über die Hälfte** der Unternehmen plant, die **Nutzung (weiterer) agiler Methoden im Unternehmen einzuführen**.
- **Scrum, Kanban und Design Thinking** sind sowohl im Hinblick auf ihre Bekanntheit als auch ihre Nutzung die am **weitesten verbreiteten Methoden**.
- Während **Scrum im Status quo** am weitesten verbreitet ist, wird bei teilnehmenden Unternehmen **in Zukunft** vor allem die **Nutzung von Design Thinking steigen.**

Agile Arbeits- und Organisationsformen in den Unternehmen

Ein großer Anteil der teilnehmenden Unternehmen erprobt oder plant den Einsatz agiler Arbeits- und Organisationsformen

Setzen Sie schon heute agile Arbeits- und Organisationsformen in Ihrem Unternehmen ein?



80% der befragten Unternehmen **erproben oder planen** den Einsatz agiler Formen.

Die Hälfte der befragten Unternehmen **nutzt bereits** agile Arbeits- und Organisationsformen.

Die Unternehmen, die derzeit **keine** Einführung agiler Formen **beabsichtigen,** zählen überwiegend zu den sehr kleinen Unternehmen.

Es zeigt sich, dass agile Arbeits- und Organisationsformen immer relevanter werden.

Top 6 der Bereiche/Organisationseinheiten mit agilen Arbeits- und Organisationsformen

IT, Unternehmensentwicklung und Vertrieb sind die top drei Organisationseinheiten, die agile Arbeits- und Organisationsformen nutzen

Falls ja, in welchen Bereichen/Organisationseinheiten erfolgt der Einsatz agiler Arbeits- und Organisationsformen?

43% IT

29% Personal

38% Unternehmens-entwicklung

24% Marketing

33% Vertrieb

19% Energie-dienstleistung

Vor allem der **IT-Bereich** sticht beim Einsatz agiler Arbeitsformen heraus. Knapp die **Hälfte** aller Unternehmen, die agile Arbeits- und Organisationsformen nutzen, nutzen diese in der IT.

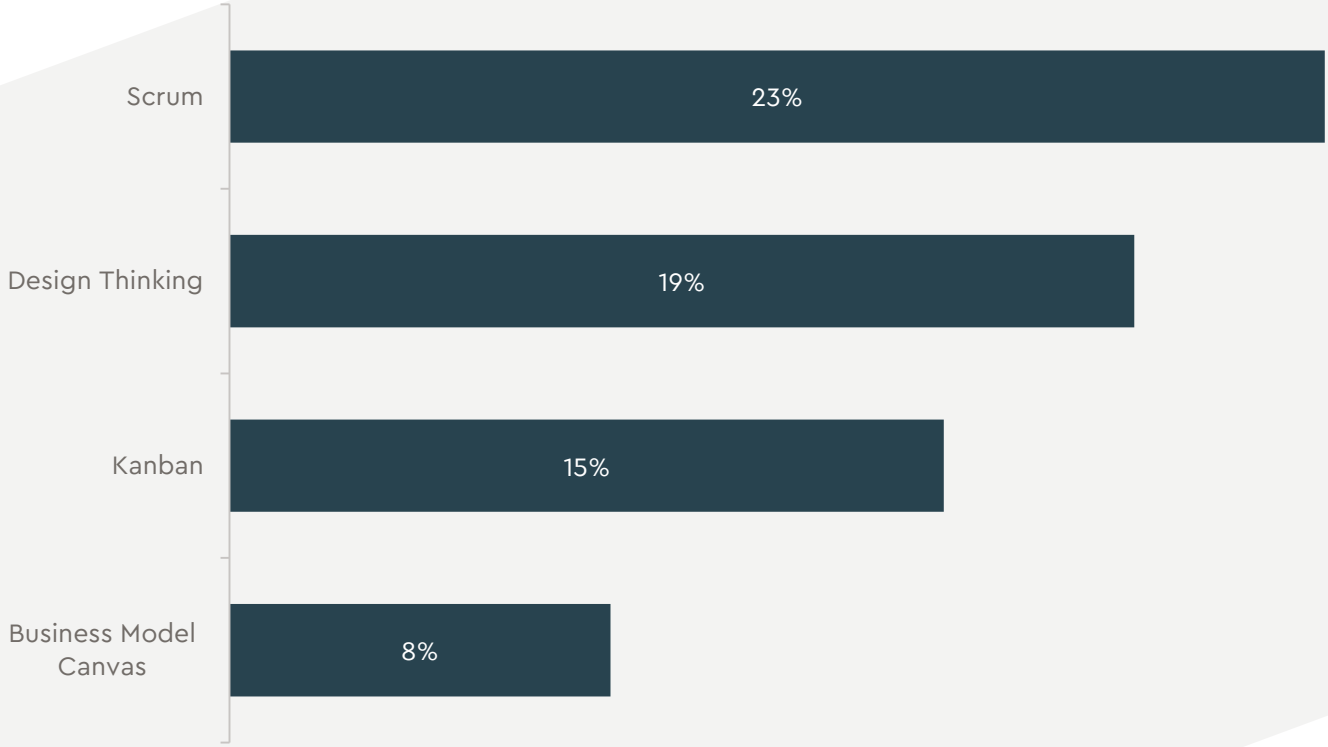
Gerade in **Zentralbereichen** wie der Unternehmens-entwicklung, dem Vertrieb oder der Marketing- und Personalabteilung werden agile Arbeits- und Organisationsformen bereits regelmäßig verwendet oder erprobt.

Die höchste Verbreitung agiler Arbeits- und Organisationsformen in **ver- und entsorgungs-spezifischen** Bereichen lässt sich in der Energiedienstleistung beobachten.

Nutzung agiler Methoden in den befragten Unternehmen

Scrum, Design Thinking und Kanban werden in den Unternehmen der Branche am häufigsten eingesetzt

Welche der genannten agilen Methoden werden in Ihrem Unternehmen aktuell eingesetzt/genutzt?



Scrum, Design Thinking und Kanban sind unter den Befragten nicht nur die bekanntesten, sondern auch die meistgenutzten agilen Methoden.

Um sich agiler aufzustellen, setzen Unternehmen der Ver- und Entsorgungswirtschaft vermehrt auf die bekannten und in anderen Industriebranchen bereits etablierten Methoden.

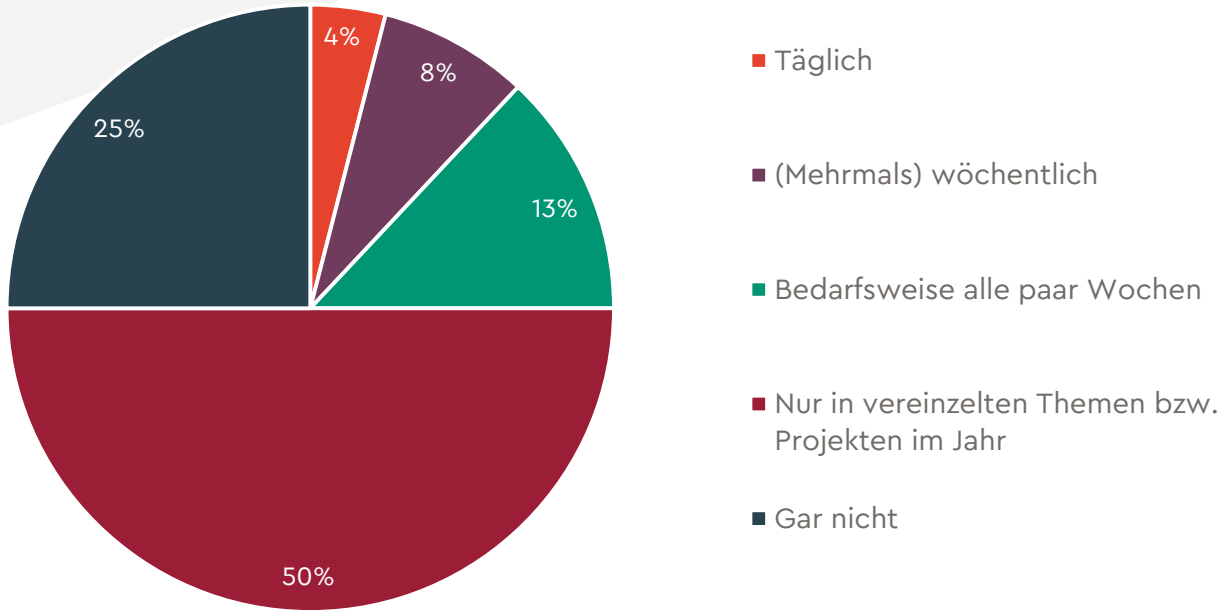
Es werden über diese bekannten agilen Methoden hinaus noch weitere genannt und genutzt; unter anderem „Time-Boxing".

Vor allem die größeren Branchenunternehmen unter den Teilnehmenden setzen agile Methoden ein und zählen damit eher zu den Vorreitern der Branche.

In drei Viertel der Unternehmen nutzen die Fach- und Führungskräfte agile Methoden zumindest in vereinzelten Projekten im Jahr…

…12% der Befragten nutzen eine agile Methode sogar (mehrmals) wöchentlich oder täglich

Wie häufig schätzen Sie, nutzen die Fach- und Führungskräfte Ihres Unternehmens agile Methoden in ihrer Arbeit?



Ein **Viertel** der befragten Unternehmen hat zum derzeitigen Zeitpunkt noch **keinerlei Erfahrungen** mit agilen Methoden gesammelt. Dies lässt sich zum Teil damit erklären, dass der Einsatz agiler Methoden noch nicht seit langer Zeit erfolgt.

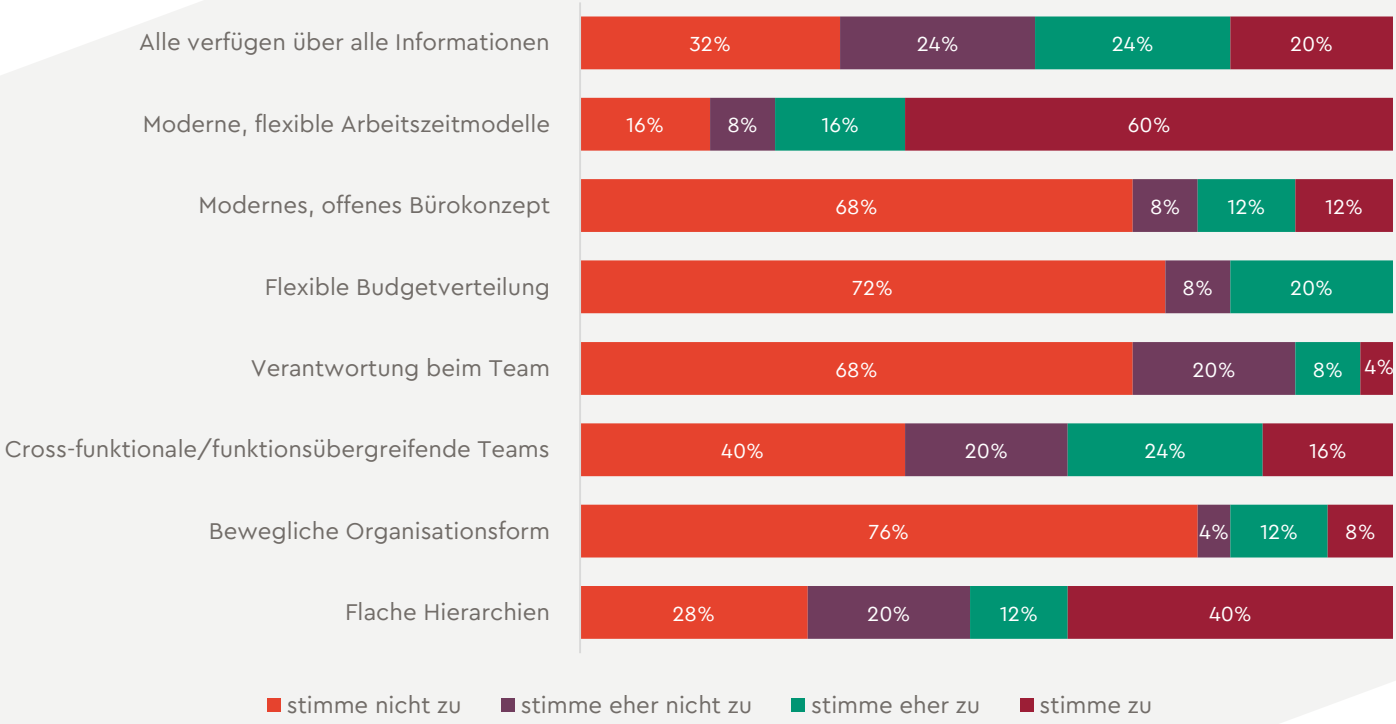
Immerhin schon bei der **Hälfte** bzw. mehr als der Hälfte besteht die Einschätzung, dass agile Methoden im Rahmen von **einzelnen Themen und Projekten** genutzt werden.

Schon zu einem Anteil von **einem Viertel** besteht die Einschätzung, dass agile Methoden **gehäuft bis täglich** zum Einsatz kommen und insofern schon maßgeblich die Art des Arbeitens beeinflussen.

Verbreitung von Ansätzen, die agiles Vorgehen fördern und erleichtern

Flache Hierarchien und flexible Arbeitszeitmodelle sind bei mehr als der Hälfte der betrachteten Branchenunternehmen verbreitet

Inwiefern sind in Ihrem Unternehmen folgende Ansätze verbreitet?



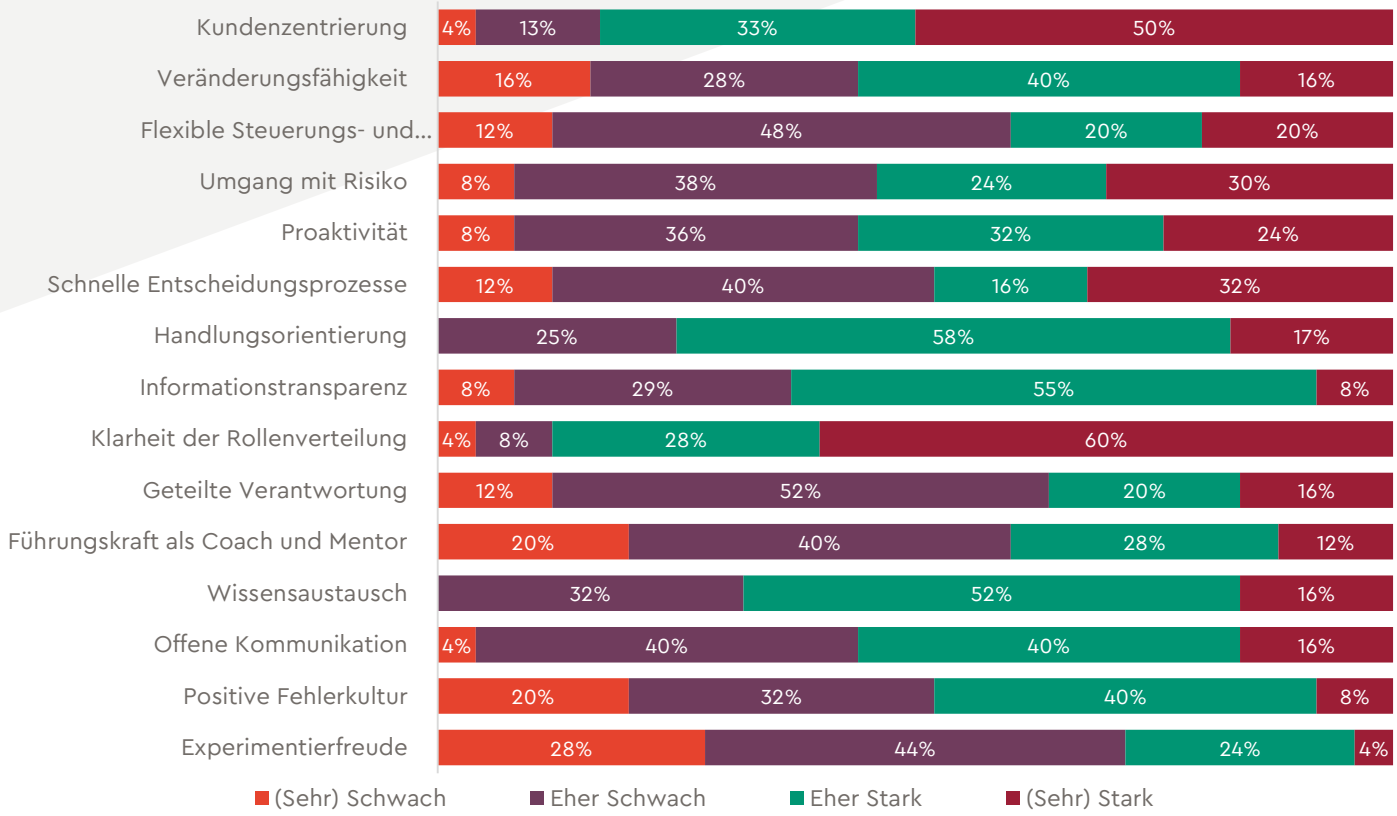
Flexible Budgetverteilungen und moderne, offene Bürokonzepte sind bei den Branchenunternehmen derzeit nicht flächendeckend verbreitet

- Die drei betrachteten Instrumente, die agile Arbeits- und Organisationsformen fördern und die in den teilnehmenden Unternehmen der Ver- und Entsorgungswirtschaft am weitesten verbreitet sind, sind flexible Arbeitszeiten, flache Hierarchien und transparente Informationsbereitstellungen.
- Die schon seit einiger Zeit umgesetzten flexiblen Arbeitszeiten sind bei drei Viertel der teilnehmenden Unternehmen in unterschiedlicher Ausgestaltung verbreitet.
- Der Einsatz von crossfunktionalen oder funktionsübergreifenden Teams ist in 40% der Unternehmen zu einem gewissen Grad verbreitet.
- Moderne und offene Bürokonzepte sind mehrheitlich in Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitenden verbreitet. Im Befragungsumfeld waren bei großen Unternehmen eher klassische Bürokonzepte zu beobachten; dennoch gibt es einige größere Unternehmen, die auch moderne Bürokonzepte als Teil moderner Arbeitskonzepte einsetzen.
- Agile Ansätze der flexiblen Budgetverantwortung, beweglicher Organisationsformen und der Verantwortung bei Teams finden bei den teilnehmenden Unternehmen der Branche die geringste Verbreitung.

Kulturelle Prägung und organisatorischer Veränderungsgrad in den Unternehmen

Die Teilnehmenden schätzen die Kundenzentrierung, Klarheit der Rollenverteilung und Handlungsorientierung im eigenen Unternehmen als sehr hoch ein

Wie schätzen Sie die Ausprägung der folgenden Merkmale in Ihrem Unternehmen ein?



Auch eine hohe Ausprägung des Wissensaustauschs und der Informationstransparenz ist in den teilnehmenden Unternehmen zu beobachten

- Die Kundenzentrierung und Handlungsorientierung werden von Unternehmen der Branche als zwei der am stärksten ausgeprägten Merkmale eingeschätzt. 83% der Unternehmen schätzen die Kundenzentrierung des Unternehmens mindestens eher stark ein. Dies spiegelt sich auch darin wider, dass die Kundenzufriedenheit von allen Teilnehmenden als gut eingeschätzt wird.

- Auch eine Klarheit der Rollenverteilung, Informationstransparenz und der Wissensaustausch sind in den teilnehmenden Unternehmen ausgeprägt. Mindestens die Hälfte der Teilnehmenden sehen hier die Ausprägung im eigenen Unternehmen als mindestens (eher) stark an. Gerade eine offene Kommunikationskultur, die u. a. durch Informationstransparenz und einen hohen Wissensaustausch geprägt ist, stellt eine wichtige Grundlage für den erhöhten Einsatz agiler Methoden und Strukturen dar.

- Bei Einführung neuer Methoden und Strukturen ist immer eine gewisse Experimentierfreude und positive Fehlerkultur vonnöten. Dies könnte den aktuell ausbaufähigen Einsatz agiler Arbeits- und Organisationsformen in den Unternehmen der Branche erklären, da hier eine eher niedrige Ausprägung von positiver Fehlerkultur und Experimentierfreude zu beobachten ist.

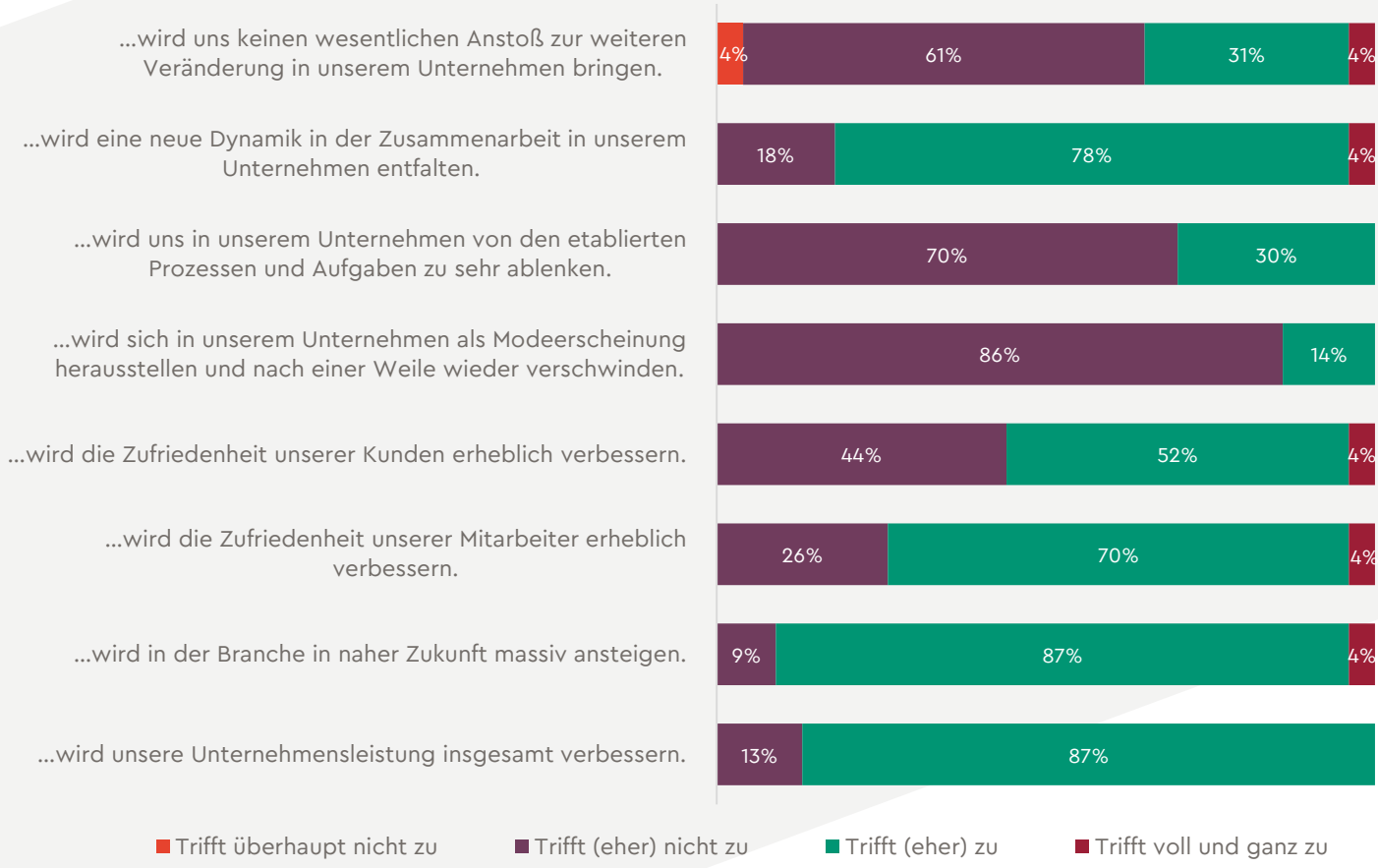
- Auch die eher schwache Ausprägung schneller Entscheidungsprozesse und flexibler Steuerungs- und Organisationsstrukturen steht dem proaktiven Einsatz agiler Arbeits- und Organisationsformen im Weg.

- Generell gibt es in Anbetracht der kulturellen Prägung und des organisatorischen Veränderungsgrades trotz einiger gut ausgeprägter Grundlagen ein ausbaufähiges Gesamtbild für den (erhöhten) Einsatz agiler Arbeits- und Organisationsformen in den Unternehmen.

Aussagen zum Einsatz bzw. der Umsetzung agiler Arbeits- und Organisationsformen

Laut der Teilnehmenden wird der Einsatz agiler Arbeits- und Organisationsformen in der Branche in naher Zukunft massiv ansteigen und die Unternehmensleistung verbessern

Bitte geben Sie an, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zustimmen: Der Einsatz bzw. die Umsetzung agiler Arbeits- und Organisationsformen...



Die teilnehmenden Unternehmen sind sich in ihrer Einschätzung einig, dass der Einsatz bzw. die Umsetzung agiler Arbeits- und Organisationsformen **in der Branche in Zukunft noch deutlich ansteigen und insgesamt positive Effekte auf die Unternehmensleistungen haben wird**. Auch hinsichtlich der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit erwarten die befragten Unternehmen mehrheitlich, dass der **intensivere Einsatz agiler Arbeits- und Organisationsformen einen positiven Einfluss** haben wird.

Auch auf das eigene Unternehmen bezogen, schätzen alle Befragten ein, dass **zunehmende Ansprüche der jüngeren Generationen den intensiveren Einsatz agiler Formen „erzwingen" werden**. Umgekehrt befürchten eine weit überwiegende Anzahl der befragten Unternehmen, dass **das „Ignorieren" agiler Arbeits- und Organisationsformen künftig einen entscheidenden Wettbewerbsnachteil mit sich bringen wird**.

Ausblick | „All Agile Future?“

„All Agile Future?“ – Wie bewerten die Unternehmen der Branche den Nutzen und den Einfluss agiler Strukturen und Methoden für die Zukunft?

- Mehr als die **Hälfte** der befragten Unternehmen beabsichtigt, zukünftig (weitere) agile Methoden einzuführen. 39% dieser Unternehmen planen die Einführung der agilen Methoden (sukzessive) im **Gesamtunternehmen** und nicht nur in einzelnen Organisationseinheiten. Dies spiegelt den hohen Nutzen agiler Methoden wider, der sich nicht nur auf einzelne Organisationseinheiten beschränkt.
- **Design Thinking, Scrum und Kanban** sind sowohl im Status quo als auch zukünftig die am weitesten verbreiteten Methoden in den Unternehmen der Branche. Von den Unternehmen, die beabsichtigen in Zukunft agile Methoden einzuführen, plant die Hälfte der Unternehmen die Einführung von Design Thinking und Scrum.
- Die teilnehmenden Unternehmen sind sich in der Einschätzung einig, dass der Einsatz bzw. die Umsetzung agiler Arbeits- und Organisationsformen in der Branche in Zukunft **massiv ansteigen** und die Unternehmensleistungen der Branche insgesamt verbessern wird. Auch hinsichtlich der **Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit** sind sich die Mehrheit der befragten Unternehmen sicher, dass der erhöhte Einsatz agiler Arbeits- und Organisationsformen einen positiven Einfluss haben wird.
- Auf das eigene Unternehmen bezogen, glauben alle befragten Unternehmen, dass zunehmende **Ansprüche der jüngeren Generationen** den erhöhten Einsatz agiler Formen erzwingen werden. 70% der befragten Unternehmen befürchten, dass das „Ignorieren“ agiler Arbeitsformen einen entscheidenden **Wettbewerbsnachteil** mit sich bringen wird.

In der Gesamtbetrachtung lässt sich sagen, dass der aktuelle Einsatz agiler Methoden sowie Arbeits- und Organisationsformen zwar ausbaufähig ist, der überwiegende Teil der Befragten in Zukunft jedoch einen **erhöhten Einsatz von Agilität begrüßt** und als sehr wichtig erachtet. Die Frage „All Agile Future?“ in der Energie-, Wasser- und Entsorgungswirtschaft lässt sich also mit einem klaren „Ja“ beantworten.

Kontakt

Sie haben noch Fragen?
Kontaktieren Sie uns, wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen:

Arne Sievert
Senior Manager
Compensation & Performance Management

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Str. 5 | 51149 Köln | Germany
Arne.Sievert@kienbaum.de | Mobil.: +49 172 911 76 78

Marvin Schmidt
Consultant
Compensation & Performance Management

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Str. 5 | 51149 Köln | Germany
Marvin.Schmidt@kienbaum.de | Mobil.: +49 173 211 02 49

Leading by #WePowerment

Kienbaum

Whitepaper

Trendstudie – „All Agile Future?“

Energie-, Wasser- und Entsorgungswirtschaft
2020/2021

Leading by #WePowerment