

# Anhand welcher Kriterien kann der Erfolg von agilen Organisationen messbar gemacht werden?

Studiengang: EMBA | Vertiefung: EMBA General Management

**Agilität ist in aller Munde. Viele Unternehmen haben mittlerweile nicht nur einzelne agile Techniken und Methoden eingeführt, sondern transformieren ganze Bereiche in agile Einheiten. Trotzdem gibt es immer noch viele kritische Stimmen, die den Erfolg von agilen Organisationen in Frage stellen. Gibt es also eine Möglichkeit, den Erfolg von diesen objektiv messbar zu machen?**

## Ausgangslage und Zielsetzung

Bei den Schweizerischen Bundesbahnen AG haben bereits einige Bereiche den Schritt in die agile Organisation gewagt. Dies ist herausfordernd, da das Unternehmen immer noch mehrheitlich klassisch hierarchisch organisiert ist. Immer wieder gibt es kritische Stimmen, die sagen, dass die neue Arbeitsform nicht zu (mehr) Erfolg führt. Die Diskussion über den Erfolg agiler Bereiche wird aber nicht nur bei der SBB AG geführt, sondern auch in vielen anderen Firmen. Die Master Thesis befasst sich deshalb mit den Fragen, wie der Erfolg von agilen Organisationen objektiv messbar gemacht werden kann und was es in der Ausgestaltung von Kennzahlen speziell zu berücksichtigen gilt. Weiter wird der Begriff der agilen Organisation definiert.

## Methodisches Vorgehen

Zuerst wurde mittels Literaturrecherche ein Überblick zu den Themenfeldern agile Organisation und deren Erfolgsfaktoren, KPI/Kennzahlen/Metriken/Indikatoren und die damit verbundene Erfolgsmessung erarbeitet. Da sich beim Literaturreview herausstellte, dass zur Fragestellung noch wenig Studien vorhanden sind, wurde die Thematik anschliessend mittels explorativen Interviews untersucht. Es wurden Interviewpartner ausgewählt, welche in agilen Organisationen arbeiten oder aufgrund ihres Tätigkeitsfelds mit diesen zusammenarbeiten. Danach wurden die Interviews mittels der Verfahren der Grounded Theory Methodologie ausgewertet. Zuletzt wurden die Ergebnisse aus dem Forschungsteil im Abgleich mit der Theorie diskutiert und daraus konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet.

## Ergebnisse

- Die Definition der agilen Organisation gemäss Theorie stimmt mit der Praxis überein. Demnach streben diese auf allen Ebenen nach Agilität. Jedoch haben die Interviews auch aufgezeigt, dass noch keine der Organisationen in allen Dimen-

sionen den maximalen agilen Reifegrad erreicht hat. Daraus kann geschlossen werden, dass noch nicht alle Erfolgsfaktoren, welche agilen Bereichen zugeschrieben werden, in den Organisationen implementiert sind.

- Um den Erfolg einer agilen Organisation messen zu können, müssen verschiedene Zahlen/Indikatoren berücksichtigt werden. Diese sind abhängig von Auftrag und Zielen der agilen Einheit. Da sich Auftrag und Ziele aber aufgrund von schnell ändernden und komplexen Einflüssen aus der Umwelt in agilen Organisationen kontinuierlich ändern können, sind die Zahlen/Indikatoren nicht statisch. Die Werte und Grundsätze innerhalb agiler Organisationen müssen also auch im Kontext eines Kennzahlen-/Indikatorensystems berücksichtigt werden. Das heisst, dass die Zahlen in regelmässigen Zyklen auf ihre Sinnhaftigkeit, ihren Lerneffekt sowie auf ihre Nutzer- und Kundenorientierung geprüft und allenfalls angepasst werden müssen.

## Handlungsempfehlungen

- Die agile Organisation sollte noch vor der Auseinandersetzung mit der Erfolgsmessung reflektieren, welche Erfolgsfaktoren der agilen Organisationsform für sie eigentlich wichtig wären, aber noch nicht implementiert worden sind. Damit kann sie sicherstellen, dass der Organisationserfolg nicht durch einen nicht gelebten Erfolgsfaktor beeinflusst wird. Es wird empfohlen, diese Auseinandersetzung mittels eines Fragebogens vorzunehmen, welcher anhand der Methode von Jobs-to-be-done erarbeitet wurde.
- Für die eigentliche Erfolgsmessung kann die agile Organisation auf Tools zurückgreifen, die auch in herkömmlichen Organisationen angewendet werden. Dabei sollten aber Werte und Grundsätze der agilen Einheit miteinfließen. Es wird ein Vorgehen vorgeschlagen, welches sich an der Balanced Scorecard orientiert, aber die Spezialitäten agiler Organisationen mitberücksichtigt.



Sandra Marti