VERBAND KOMMUNALER UNTERNEHMEN e.V.
LANDESGRUPPE NORDRHEIN-WESTFALEN

VKU Geschäftsstelle NRW • Brohler Straße 13 • 50968 Köln

An die
VKU-NRW-Mitgliedsunternehmen
Vorstand/Geschäftsführung/Betriebsleitung
sowie Personal-, Organisations- oder Unternehmensentwicklung

Brohler Straße 13
50968 Köln

Fon +49 (0) 221.3770-225
Fax +49 (0)221.3770-264

lg-nrw@vku.de

Hauptgeschäftsstelle

Invalidenstraße 91
10115 Berlin

Fon +49 (0) 30.58 58 0-0
Fax +49 (0) 30.58 58 0-100

www.vku.de
info@vku.de

Ergebnisse der Online-Befragung zur Agilität in kommunalen Unternehmen in Nordrhein-Westfalen

18.12.2019

Sehr geehrte Damen und Herren,

am 18.10.2019 hatten wir Ihnen den Link zur Teilnahme an einer Online-Befragung zum Thema Agilität in kommunalen Unternehmen zur Verfügung gestellt. Die Umfrage wurde Mitte November geschlossen und anschließend ausgewertet. Insgesamt haben sich 40 Mitgliedsunternehmen an der Befragung beteiligt, wofür wir uns bedanken. Die Ergebnisse der Befragung finden Sie hier und im Anhang dieses Mitgliederrundschreibens.

Ein wichtiges Ergebnis der Online-Befragung ist, dass kommunale Unternehmen u.a. ihre Innovationsfähigkeit steigern konnten, wenn sie agile Verfahrensweisen im Unternehmen nutzen. Insbesondere für die verstärkt im Wettbewerb stehenden Unternehmen der Kommunalwirtschaft könnte sich die Relevanz von Agilität im Kontext ihrer Organisation damit künftig erhöhen.

Für tiefergehende Informationen zur Umfrage und zu den Ergebnissen können Sie sich gerne mit Herrn Christoph Humpert (humpert@vku.de, 0221/3770-227) in Verbindung setzen.

Wir wünschen Ihnen und Ihren Familien besinnliche Weihnachtstage und alles Gute für das neue Jahr 2020!

Mit freundlichen Grüßen

Markus Moraing

Anlage

Hauptgeschäftsführerin:
Katherina Reiche

Registergericht:
Amtsgericht Charlottenburg
Registernummer:
VR 27941 B

Bankverbindung:
Berliner Sparkasse
IBAN: DE95100500006600009100
SWIFT: BELADEBEXXX
Ust.-IdNr.: DE 123065069

Datenschutzerklärung des VKU e.V.
In Bezug auf die Verarbeitung Ihrer personenbezogenen Daten verweisen wir auf unsere Allgemeine Datenschutzerklärung, abrufbar unter www.vku.de/privacy. Dort erhalten Sie auch Hinweise zu Ihren Betroffenenrechten.

DIE KOMMUNALEN UNTERNEHMEN

VERBAND KOMMUNALER UNTERNEHMEN e.V.

LANDESGRUPPE NORDRHEIN-WESTFALEN

AGILE STRUKTUREN IN KOMMUNALEN UNTERNEHMEN

Ergebnisse und Auswertung der Online-Befragung

Dezember 2019

DIE KOMMUNALEN UNTERNEHMEN

Inhaltsübersicht

- **Anlass und Ziel der Online-Befragung**
- **Methodik**
- **Darstellung und Diskussion der Ergebnisse**
- **Ausgewählte Aspekte bei der Einführung agiler Strukturen im Kontext der Kommunalwirtschaft**

Unternehmen können auf zunehmende Komplexität mit einer Anpassung ihrer Organisation reagieren

Anlass und Ziel der Online-Befragung

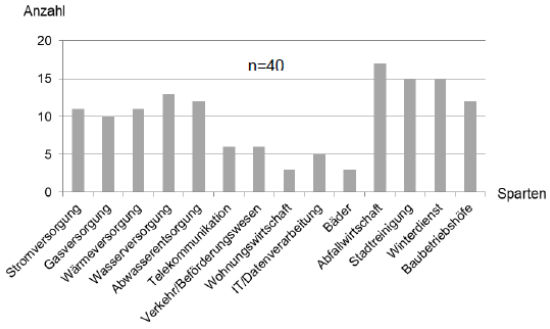
- Heute in kommunalen Unternehmen (und auch außerhalb der Kommunalwirtschaft) vorherrschende Organisationsansätze sind durch Hierarchie, Trennung von Denken und Handeln, Steuerung über Top-down-Prozesse und den damit verbundenen Zielsystemen sowie einer Fehlervermeidungskultur geprägt
- Die vorherrschenden Organisationsansätze bringen zwar Stabilität für das bestehende Geschäft, jedoch verhindern sie eine schnelle und flexible Reaktion auf Marktveränderungen insbesondere in Folge der digitalen Transformation und führen mit der Zeit u.a. zu einer nicht mehr ausreichenden Anpassungs- und Innovationsfähigkeit
- Das Ziel der Studie ist daher, einen ersten Einblick zu gewinnen, ob, warum und wie sich kommunale Unternehmen mit Agilität in ihrer Organisation beschäftigen und welche Erwartungen, Hindernisse und Erfahrungen sie damit verbinden

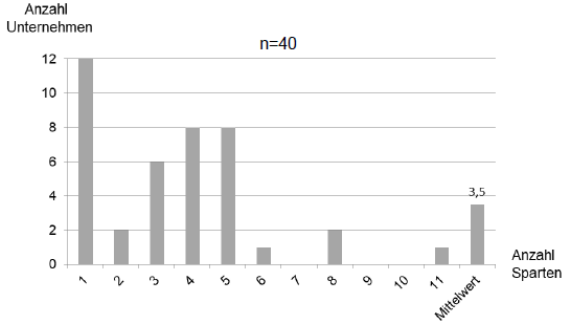
Die Erhebung von Daten erfolgte auf Basis einer Online-Befragung **Methodik**

- Basierend auf Literatur sowie persönlichen Gesprächen mit Geschäftsleitungen kommunaler Unternehmen wurde ein Fragebogen entwickelt
- Der Fragebogen wurde am 18.10.2019 den Mitgliedsunternehmen der VKU Landesgruppe NRW über eine Online-Befragung zur Verfügung gestellt
- Bis zum 15.11.2019 nahmen 59 Mitgliedsunternehmen anonym an der Befragung teil, wobei die Online-Befragung von 40 Unternehmen vollständig abgeschlossen wurde
- Die statistische Auswertung der Online-Befragung fand im Dezember statt

Studie bildet breites Spektrum kommunaler Unternehmen ab
Darstellung und Diskussion der Ergebnisse (1)

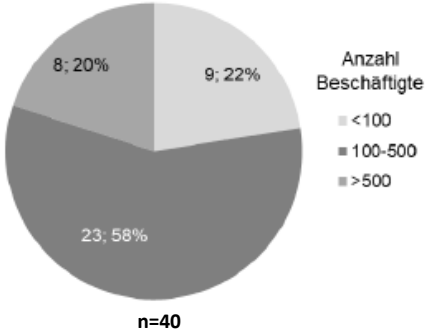
In welchen klassischen Tätigkeitsfeldern ist Ihr Unternehmen bzw. Konzern aktiv?





- Abfallwirtschaft und Versorgungswirtschaft gut repräsentiert
- Einspartenunternehmen stark repräsentiert
- Stadtwerke mit 3-5 Sparten ebenfalls häufig unter den Befragungsteilnehmern

Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen bzw. Konzern beschäftigt?



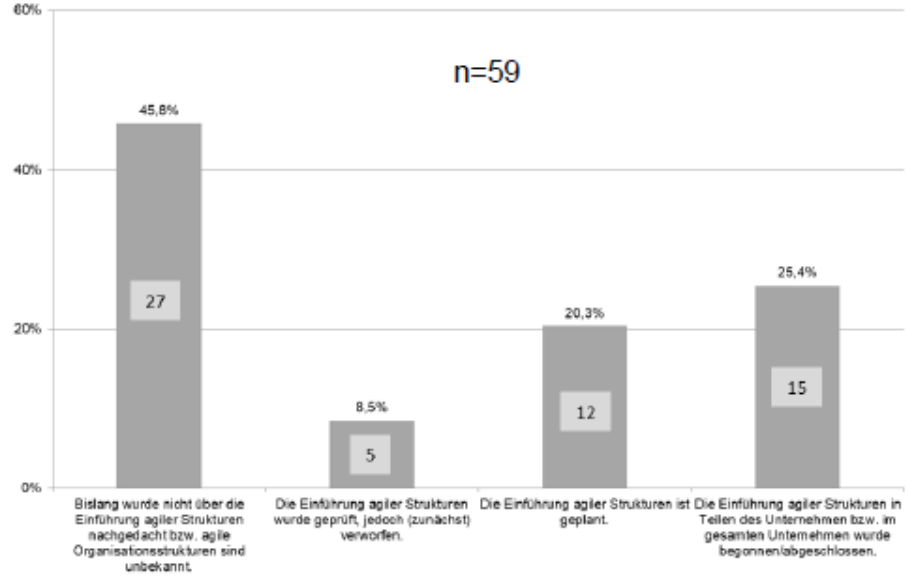
n=40

- Unternehmen unterschiedlicher Größenklassen unter den Befragungsteilnehmern

Über 45 Prozent der Befragungsteilnehmer gaben an, dass ihr Unternehmen agile Strukturen einführen wird bzw. eingeführt hat

Darstellung und Diskussion der Ergebnisse (2)

Auf welcher Stufe befindet sich Ihr Unternehmen bzw. Konzern bei der Einführung agiler Formen der Zusammenarbeit bzw. agiler Vorgehensweisen?

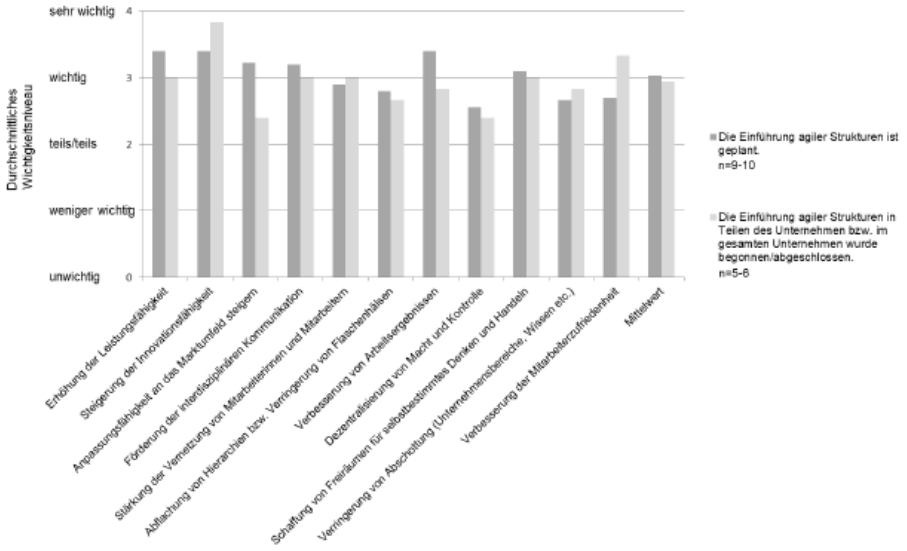


- 45,8 Prozent der Unternehmen sind agile Strukturen unbekannt
- Der Anteil der Unternehmen, die eine Einführung agiler Strukturen geprüft, jedoch verworfen hat, ist sehr gering

Steigerung der Innovationsfähigkeit der wichtigste Grund für kommunale Unternehmen, agile Strukturen einzuführen

Darstellung und Diskussion der Ergebnisse (3)

Gründe, weshalb Sie in Ihrem Unternehmen bzw. Konzern agile Strukturen eingeführt haben?

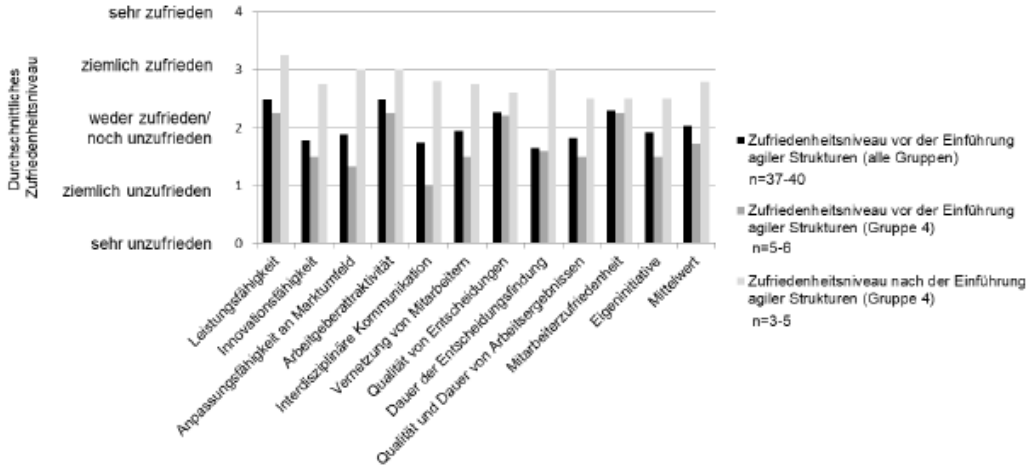


- Erhöhung der Leistungsfähigkeit, Steigerung der Innovationsfähigkeit, Förderung der interdisziplinären Kommunikation und Verbesserung von Arbeitsergebnissen sind im Mittel die wichtigsten Gründe zur Einführung agiler Strukturen
- Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit zwar ebenfalls wichtiger Grund, jedoch andere Gründe wichtiger

Zufriedenheitsniveau im Kontext wichtiger Unternehmensbereiche kann durch agile Strukturen verbessert werden

Darstellung und Diskussion der Ergebnisse (4)

- **Wie zufrieden sind Sie in Ihrem Unternehmen bzw. Konzern in folgenden Bereichen?**



- Mittleres Zufriedenheitsniveau in den Bereichen Innovationsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit, interdisziplinäre Kommunikation, Dauer der Entscheidungsfindung sowie Dauer und Qualität von Arbeitsergebnissen vor der Einführung agiler Strukturen vergleichsweise schlecht
- Das mittlere Zufriedenheitsniveau konnte in den Unternehmen deutlich gesteigert werden, die agile Strukturen eingeführt haben (Delta-Analyse)

Einführung agiler Strukturen erfolgt in kommunalen Unternehmen i.d.R. durch Experimente innerhalb der bestehenden Organisation

Darstellung und Diskussion der Ergebnisse (5)

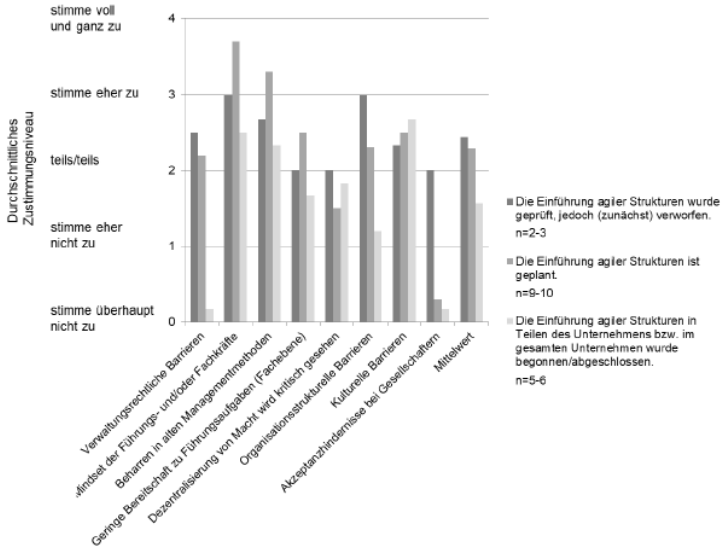
Welche Vorgehensweise werden Sie (tendenziell) wählen bzw. wurde gewählt, um agile Formen der Zusammenarbeit im Unternehmen einzuführen?

- **Einführung agiler Strukturen in kommunalen Unternehmen überwiegend durch Experimente oder die Etablierung agiler Verfahrensweisen innerhalb der bestehenden Organisation**
- **Die Möglichkeit, eine Abteilung bzw. Unternehmen außerhalb der bestehenden Organisation zu errichten (z.B. Rewe Digital, Obi Next), spielt in der Kommunalwirtschaft keine Rolle**

Mindset der Führungs- und Fachkräfte und alte Management-methoden größte Barrieren bei der Einführung agiler Strukturen

Darstellung und Diskussion der Ergebnisse (6)

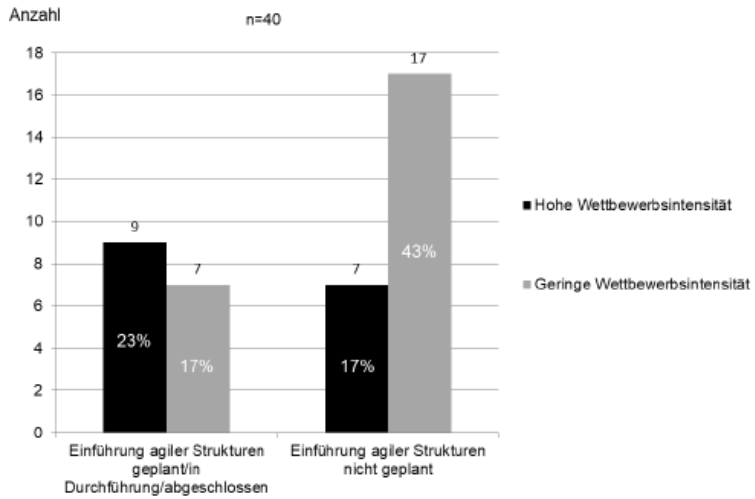
Welche Hindernisse erwarten Sie bzw. gab es bei der Einführung agiler Strukturen in Ihrem Unternehmen bzw. Konzern?



- Mindset der Führungs- und Fachkräfte, das beharren in alten Managementmethoden und kulturelle Barrieren stellen große Barrieren bei der Einführung agiler Strukturen in kommunalen Unternehmen dar
- Gesellschafter kein wesentliches Hindernis bei der Einführung
- Unternehmen, die bereits mit der Einführung agiler Strukturen Erfahrung gesammelt haben, schätzen Hindernisse geringer ein als die Unternehmen, die bislang keine Erfahrungen gemacht haben

Verstärkt im Wettbewerb stehende kommunale Unternehmen führen öfters agile Strukturen ein

Darstellung und Diskussion der Ergebnisse (7)

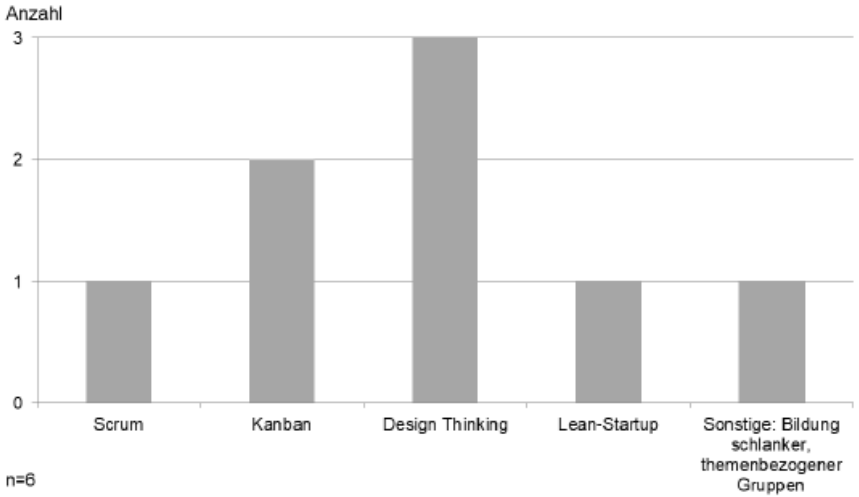


- Unternehmen, die im Wettbewerb stehen, führen öfters (9 Fälle) agile Strukturen ein als Unternehmen, die weniger stark im Wettbewerb stehen (7 Fälle)

Design Thinking scheint die bevorzugte agile Methode kommunaler Unternehmen zu sein

Darstellung und Diskussion der Ergebnisse (8)

Welche agile Methodenwelten nutzen Sie in Ihrem Unternehmen?



- Kommunale Unternehmen nutzen häufig den Ansatz des Design Thinking
- Scrum wird zwar inzwischen sehr häufig auch außerhalb der Softwareentwicklung eingesetzt, jedoch ohne wesentliche Durchdringung in der Kommunalwirtschaft

Kommunale Unternehmen können durch agile Strukturen profitieren

Ausgewählte Aspekte bei der Einführung agiler Strukturen im Kontext der Kommunalwirtschaft (1)

- Alle kommunalen Unternehmen können durch agile Strukturen im Unternehmen profitieren
- Agile Strukturen werden am häufigsten bei im Wettbewerb stehenden kommunalen Unternehmen eingeführt
- Kommunale Unternehmen führen agile Strukturen ein, um insb. Verbesserungen in den Bereichen Innovationskraft, Produktivität, Effektivität, Eigeninitiative und Netzwerkförderung zu erzielen
- Agile Strukturen können in kommunalen Unternehmen insb. in den Bereichen Qualität von Entscheidungen, Dauer der Entscheidungsfindung, interdisziplinäre Kommunikation und Innovationsfähigkeit Verbesserungen bewirken

Vorherrschendes Mindset der Belegschaft bedeutendstes Hindernis
Ausgewählte Aspekte bei der Einführung agiler Strukturen im Kontext der Kommunalwirtschaft (2)

- Wesentliche Hindernisse bei der Einführung agiler Strukturen sind für kommunale Unternehmen das Mindset der Führungs- und Fachkräfte, das Beharren in alten Managementmethoden und kulturelle Barrieren
- Die Hindernisse bei der Einführung agiler Strukturen werden bei kommunalen Unternehmen, die bereits Agilität im Unternehmen verankert haben, am geringsten eingeschätzt
- Die Einführung agiler Strukturen in kommunalen Unternehmen erfolgt in der Regel über die Durchführung von Experimenten mit agilen Verfahrensweisen im gesamten Unternehmen
- Die agile Methode Design Thinking findet in kommunalen Unternehmen am häufigsten Anwendung

Kontakt

VKU Landesgruppe Nordrhein-Westfalen
Christoph Humpert
Referent u.a. für digitale Transformation

Brohler Str. 13
50968 Köln
Fon +49 221 3770–227

www.vku-nrw.de
humpert@vku.de

Die Nutzungsrechte an dieser Präsentation liegen beim VKU oder bei weiteren Rechteinhabern. Eine Verwendung von Präsentationsinhalten ohne weitere Absprache ist unzulässig.

VKU
VERBAND KOMMUNALER UNTERNEHMEN e.V.
LANDESGRUPPE NORDRHEIN-WESTFALEN

Literaturhinweise

- Organisationsentwicklung:

  REINVENTING ORGANIZATIONS, Laloux 2015 (https://www.reinventingorganizations.com/)

  Purpose Driven Organizations: Sinn - Selbstorganisation - Agilität, Fink/Moeller 2018 (https://www.amazon.de/Purpose-Driven-Organizations-Selbstorganisation-Agilit%C3%A4t/dp/3791040340)

- Werte und Prinzipien von Agilität:

  Manifest für Agile Softwareentwicklung, Beck u.a. o.J. (https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html)

- Agilitäts- bzw. Veränderungsbereitschaft:

  Veränderungsintelligenz, Freyth/Baltes 2017 (https://www.springer.com/de/book/9783658048884)

- Gründe/Erfolgsfaktoren/Hindernisse im Kontext agiler Organisation:

  Führen agile Strukturen zu Chaos oder Produktivitätssteigerungen? in: Chefsache Zukunft, Bacher 2019 (https://www.springerprofessional.de/fuehren-agile-strukturen-zu-chaos-oder-produktivitaetssteigerung/17289852)