

# PRESSEINFORMATION

PRESSEINFORMATION

8. September 2020 || Seite 1 | 3

## Agile Organisation

### Wenn der Chef nichts mehr zu sagen hat

**Forscher vom Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA haben in einer Studie untersucht, unter welchen Voraussetzungen agile Organisationsformen sinnvoll sind, welche Abteilungen sich am besten dafür eignen und wie die Umstellung zum Erfolg wird.**

Großunternehmen wie Audi oder BMW haben sie eingeführt, aber auch das kleine Berliner Start-up Einhorn: die agile Organisation. Entscheidungen treffen dort nun in einigen Bereichen wechselnd besetzte Teams aus gleichberechtigten Mitarbeitern, die sie dann eigenverantwortlich umsetzen. Eine solche Organisationsform hat klare Vorteile gegenüber hierarchischen Strukturen: Entscheidungen werden schneller getroffen, die Anpassung an veränderte Kundenstrukturen und -bedürfnisse gelingt schneller, die Innovationskraft ist größer, neue Produkte kommen schneller auf den Markt. Und die Mitarbeiter sind zufriedener.

Ist Agilität also die bessere Organisationsform? Genau dieser Frage sind sechs Wissenschaftler von der Abteilung Unternehmensstrategie und -entwicklung am Fraunhofer IPA in einer Studie nachgegangen. Die Antwort: Es kommt darauf an. »Die Entscheidung für oder gegen die agile Organisation sollte von der Wettbewerbssituation am Markt und den Zielvorgaben abhängig gemacht werden«, sagt Joachim Heidelberg, einer der Autoren der Studie. »Wenn ein Unternehmen stark von sich wandelnden Geschäftsmodellen betroffen ist, bietet sich die agile Organisation an.« Das trifft beispielsweise auf die Automobilindustrie zu, die es immer schwerer haben wird, Autos mit Verbrennungsmotor zu verkaufen.

### Besonders Mittelständler sollten agil sein

Audi hat deshalb eine agil organisierte Abteilung aufgebaut, deren Aufgabe es ist, neue, digitale Produkte zu entwickeln und zu vermarkten. »Es ist nicht unbedingt ratsam, jedem Unternehmensbereich agile Strukturen zu verpassen«, sagt Heidelberg, »je nach Zielsetzung eignet sich der eine oder andere Unternehmensbereich besser.« Überall, wo es auf möglichst effiziente und stabile Prozesse ankommt, bietet sich die hierarchische Organisation an: im Einkauf, in der Buchhaltung oder in der Produktion. Wo allerdings Kreativität und neue Ideen gefragt sind, ist die agile Organisation vorteilhaft: in der Forschung und Entwicklung zum Beispiel oder im Marketing.

---

#### Pressekommunikation

**Jörg-Dieter Walz** | Telefon +49 711 970-1667 | [presse@ipa.fraunhofer.de](mailto:presse@ipa.fraunhofer.de)

Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA | Nobelstraße 12 | 70569 Stuttgart | [www.ipa.fraunhofer.de](http://www.ipa.fraunhofer.de)

»Gerade kleine und mittelständische Unternehmen, die kein so differenziertes Produktportfolio aufweisen wie ein Konzern, sollten in einzelnen Abteilungen über die Einführung einer agilen Organisation nachdenken«, rät Malte Volkwein, der ebenfalls an der Studie mitgeschrieben hat. »Denn sie sind schneller davon betroffen, wenn sich die Kundenstruktur verändert und sich die Produkte nicht mehr so gut verkaufen.«

---

**PRESSEINFORMATION**

8. September 2020 || Seite 2 | 3

---

**So klappt die Umstellung: Klein anfangen und transparent vorgehen**

Aber wie stellt man um auf agile Organisation? Auch mit dieser Frage haben sich die Forscher vom Fraunhofer IPA in ihrer Studie beschäftigt. Das Ergebnis: Auf die innere Einstellung, das Mindset, kommt es an. »Führungskräfte und Mitarbeiter müssen offen sein für Agilität«, sagt Volkwein. »Denn für die Führungskräfte bedeutet die Umstellung, dass sie ihre Entscheidungsbefugnisse teilweise verlieren und für Mitarbeiter, dass sie selbst mehr Verantwortung als bisher tragen.« Die Unternehmensführung ist also gut beraten, die Mitarbeiter von Beginn an einzubinden, sie frei diskutieren und mitbestimmen zu lassen. Und natürlich muss klar kommuniziert werden, welche Ziele mit der Umstellung verfolgt werden. Wer unsicher ist, kann zunächst einzelne Unternehmensbereiche (oder Teile davon) agil aufstellen, Erfahrungen damit sammeln und erst danach ganze Abteilungen umorganisieren.

Einige Monate oder sogar ein ganzes Jahr sollte man sich für diesen Prozess Zeit lassen. Wer in festen Strukturen denkt, keine Entscheidungskompetenz abgeben oder erhalten möchte, wird in dieser Zeit unter Umständen das Unternehmen verlassen. »Die Mitarbeiter aber, die bleiben und die Umstellung mittragen, werden umso fester an das Unternehmen gebunden. Sie werden ihre neuen Freiheiten genießen und zufriedener sein als vor der Umstellung«, sagt Heidelberg. Das gute Betriebsklima macht sich auch in anderer Hinsicht bezahlt: Agil organisierte Unternehmen sind innovationsfreudiger und bringen neue Produkte schneller auf den Markt als die hierarchisch strukturierte Konkurrenz.

## FRAUNHOFER-INSTITUT FÜR PRODUKTIONSTECHNIK UND AUTOMATISIERUNG IPA

Die Studie »Agile Organisation: Die beste Organisationsform? Orientierung und Handlungsempfehlungen für den industriellen Mittelstand« steht kostenlos zum Download zur Verfügung:

### PRESSEINFORMATION

8. September 2020 || Seite 3 | 3

[https://www.ipa.fraunhofer.de/de/Publikationen/studien/studie\\_agile\\_organisation.html](https://www.ipa.fraunhofer.de/de/Publikationen/studien/studie_agile_organisation.html)



#### Autoren:

Joachim Heidelberg, Paul Schmidhäuser,  
Malte Volkwein, Tobias Stahl, Steffen Hesping,  
Oliver Schöllhammer

#### Herausgeber:

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Thomas Bauernhansl

Jahr: 2020

#### Fachliche Ansprechpartner

**Oliver Schöllhammer** | Telefon: +49 711 970-1947 | [oliver.schoellhammer@ipa.fraunhofer.de](mailto:oliver.schoellhammer@ipa.fraunhofer.de) | Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA | [www.ipa.fraunhofer.de](http://www.ipa.fraunhofer.de)

**Malte Volkwein** | Telefon: +49 711 970-1919 | [malte.volkwein@ipa.fraunhofer.de](mailto:malte.volkwein@ipa.fraunhofer.de) | Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA | [www.ipa.fraunhofer.de](http://www.ipa.fraunhofer.de)

**Joachim Heidelberg** | Telefon: +49 711 970-1170 | [joachim.heidelberg@ipa.fraunhofer.de](mailto:joachim.heidelberg@ipa.fraunhofer.de) | Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA | [www.ipa.fraunhofer.de](http://www.ipa.fraunhofer.de)

#### Pressekommunikation

**Hannes Weik** | Telefon +49 711 970-1664 | [hannes.weik@ipa.fraunhofer.de](mailto:hannes.weik@ipa.fraunhofer.de)

Das **Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA**, kurz Fraunhofer IPA, ist mit annähernd 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines der größten Institute der Fraunhofer-Gesellschaft. Der gesamte Haushalt beträgt 76 Mio €. Organisatorische und technologische Aufgaben aus der Produktion sind Forschungsschwerpunkte des Instituts. Methoden, Komponenten und Geräte bis hin zu kompletten Maschinen und Anlagen werden entwickelt, erprobt und umgesetzt. 15 Fachabteilungen arbeiten interdisziplinär, koordiniert durch 6 Geschäftsfelder, vor allem mit den Branchen Automotive, Maschinen- und Anlagenbau, Elektronik und Mikrosystemtechnik, Energie, Medizin- und Biotechnik sowie Prozessindustrie zusammen. An der wirtschaftlichen Produktion nachhaltiger und personalisierter Produkte orientiert das Fraunhofer IPA seine Forschung.