

Erst wenige Unternehmen zu wirklichen Veränderungen bereit

- **Capgemini Invent stellt neue Change Management-Studie zu Organizational Dexterity vor**
- **Unternehmenskultur und Führung entscheidende Erfolgsfaktoren bei der agilen Transformation**
- **Veränderungsbereite Unternehmen sind wirtschaftlich erfolgreicher und haben zufriedenerere Mitarbeiter**

Berlin, 13. November 2019 – In einer volatilen und komplexen Welt wird die Fähigkeit von Unternehmen, sich flexibel und agil auf Trends, Kundenpräferenzen und Wettbewerb einzustellen, zunehmend wichtiger. Die Unternehmen sind sich inzwischen der Notwendigkeit für die sogenannte Organizational Dexterity bewusst, jedoch hat erst jedes fünfte Unternehmen den Ansatz ganzheitlich in seinem täglichen Denken und Tun verankert. Zwar haben die meisten Unternehmen bereits erste Erfahrungen mit agilen Methoden und Tools – die Übersetzung auf Unternehmenskultur und in Mitarbeiteraspekte findet jedoch noch zu selten statt. Unternehmen vergeben damit weitreichende Chancen, denn Organizational Dexterity trägt zu einem größeren wirtschaftlichen Erfolg und deutlich zufriedeneren Mitarbeitern bei. Dies geht aus der aktuellen Studie „Auf dem Sprung – Wege zur Organizational Dexterity“ von Capgemini Invent hervor, für die 1.135 Unternehmensvertreter verschiedenster Branchen aus elf Ländern befragt wurden. Diese wurde heute im Rahmen des Change Congress in Berlin vorgestellt.

Die Gründe, warum Unternehmen agiler werden möchten, sind vielschichtig: 55 Prozent versprechen sich davon, sich besser den Erfordernissen einer zunehmend volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt anpassen zu können. Jeweils 18 Prozent der Befragten erhoffen sich, eine Stagnation im Business zu überwinden sowie ihre Wettbewerbsposition zu sichern. 27 Prozent erwarten sich einen größeren Business Value. Alte Strukturen und Silo-Denken wollen 18 bzw. 14 Prozent der Befragten aufbrechen.

„Neue Technologien, veränderte Kundenerwartungen, Branchenverschiebungen und intern getriebene Ressourcenallokationen tragen dazu bei, dass Unternehmen immer schneller in der Lage sein müssen, sich auf Veränderungen einzustellen“, sagt Ursula Bohn, Leiterin des Bereichs Organizational Dexterity bei Capgemini Invent in Deutschland und Autorin der Studie. „Bei den meisten Unternehmen gehen erst einige wenige Abteilungen - in der Regel die Softwareentwicklung und IT - aktiv voran, sich agil mit neuen Anforderungen auseinanderzusetzen. Ganzheitliche Dexterity-Offensiven im gesamten Unternehmen gibt es noch selten“.

Dexterity treibt wirtschaftlichen Erfolg

Anhand der agilen Transformation hat die Studie das Thema *Organizational Dexterity* untersucht, sprich, wie sich Unternehmen wendig auf jegliche Art von organisationalen Veränderungen einstellen können. Im Gegensatz zum vielfach benutzten Begriff Agilität geht es bei Dexterity um die generelle Haltung eines Unternehmens, während Agilität ein konkretes Designprinzip ist, welches Arbeitsabläufe beschreibt und durch Methoden und Frameworks wie Scrum gestützt wird.



Dabei wurde zwischen drei Reifegraden der Dexterity unterschieden: Rund 25 Prozent der befragten Organisationen stehen noch am Anfang ihrer agilen Transformation und experimentieren noch mit dem Konzept und begleitenden Methoden (Experimental Phase). 54,5 Prozent der Unternehmen sind schon etwas weiter und befinden sich momentan zwischen Bewährung und Umsetzung von agilen Methoden, was Veränderungen im Mindset mit sich bringt (Probational Phase). Erst jedes fünfte Unternehmen (20,4 Prozent) ist bereits weit fortgeschritten und hat eine Arbeitsweise etabliert, die die Teams flexibel und agiler werden lässt – zwar nicht in der gesamten Organisation, aber in den Bereichen, die als Schrittmacher vorgesehen sind (Establishment Phase).

Die Studie zeigt zudem, dass Unternehmen mit einem hohen Grad an Organizational Dexterity wirtschaftlich erfolgreicher sind und zufriedener Mitarbeiter haben. So sagen 46 Prozent der Befragten, die sich in der dritten Phase befinden, dass ihr Unternehmen seine wirtschaftlichen Ziele klar übertroffen hat. Bei Befragten in der zweiten und ersten Phase sind es lediglich 30 bzw. 19 Prozent. Dass sie mit ihrer Arbeit zufrieden sind, sagen 98 Prozent der Mitarbeiter aus Unternehmen mit hohem Reifegrad – im Vergleich zu 94 und 84 Prozent aus den Unternehmen, die noch nicht so weit sind. Unternehmen, die Dexterity umfassend umsetzen, verfügen zudem über eine hohe digitale Kompetenz und sind Vorreiter, wenn es um die Automatisierung der Belegschaft geht (Workforce Automation).

Deutsche Unternehmen im Mittelfeld, Schweden und Dänemark vorne

Es zeigen sich der Studie zufolge nicht nur unterschiedliche Reifegrade der Organizational Dexterity von Unternehmen, sondern auch geografische, branchen- und abteilungsbezogene Unterschiede. So liegen Unternehmen aus Schweden und Dänemark bei der agilen Transformation vorn. Die deutschen Unternehmen bewegen sich im vorderen Mittelfeld – hier ist allerdings der Anteil der Unternehmen, die sich auf der ersten und dritten Stufe befinden mit 27,5 bzw. 22,1 Prozent leicht höher als im Durchschnitt. Die Schlusslichter bilden Frankreich, Australien und China.

Bei den Branchen schneidet mit Elektronik/IT ein vergleichsweise junger Wirtschaftszweig mit am besten ab, gefolgt von Medien/Telekommunikation. Nachholbedarf gibt es bei Banken und Versicherungen und der öffentlichen Verwaltung. Bei der Auswertung nach Abteilungen liegt das Top-Management vorn, gefolgt von Rechtsabteilung, den Bereichen Forschung und Entwicklung sowie der Qualitätssicherung. Die Abteilungen Buchhaltung, Materialwirtschaft und Verwaltung liegen am unteren Ende der Skala.

Unternehmenskultur und Führung sind maßgebliche Erfolgsfaktoren

Insgesamt hat die Studie acht Hebel identifiziert, die zusammengenommen die Transformation zu mehr Dexterity voranbringen: Der Wandel in der Unternehmenskultur, ein verändertes Verhalten und Rollenverständnis von Führungskräften und Mitarbeitern, veränderte Prozesse, Datenkompetenz sowie die Bereiche Governance, Struktur, Arbeitsumfeld und Ökosystem.

Der wichtigste Erfolgsfaktor dabei ist das Thema Unternehmenskultur: Mehr als drei Viertel (77 Prozent) der anpassungsfähigsten Unternehmen führen ihr Ergebnis eindeutig auf den Kulturwandel zurück. Aber auch die Themen Führung und Mitarbeiter, Prozesse sowie Datenkompetenz sind wesentliche Treiber: Knapp zwei Drittel (64 Prozent) begründen ihren Gewinn an Anpassungsfähigkeit durch das Verhalten und Rollenverständnis von Führungskräften und Mitarbeitern. In knapp jeder zweiten Organisation (45 Prozent) gaben veränderte Prozesse den Ausschlag. Es zeigt sich zudem, dass digital aufnahme- und umsetzungsbereite Unternehmen eher als andere die dritte Dexterity-Stufe erreichen. Das liegt nicht nur am praktischen Nutzen der IT, sondern an ihrer ergebnisorientierten, probierfreudigen Kultur. Als logische Folge kommen agile Arbeitsweisen häufig zunächst aus der Softwareentwicklung, und werden dann auf andere Bereiche und ganze Unternehmen ausgerollt.



„Die Einführung von agilen Methoden wie zum Beispiel Scrum oder Design Thinking versprechen Unternehmen zwar mehr Beweglichkeit, es reicht aber nicht aus, wenn man sich auf den instrumentellen Einsatz von Dexterity beschränkt. Hinzukommen müssen eine agile Haltung, eine positive innere Einstellung zur Wendigkeit, eine souveräne Mitarbeiterführung und eine gelebte Wertschätzung von agilem Denken und Handeln. Wenn all diese Komponenten zusammenkommen, sind Unternehmen in der Lage, den Wandel aktiv und erfolgreich zu gestalten – und bei wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen den Ton anzugeben“, sagt Ursula Bohn.

Methode der Studie

Für die Studie wurden 1.135 Professionals unterschiedlicher Branchen und Funktionen aus den Ländern Deutschland, Niederlanden, Großbritannien, Frankreich, Spanien, USA, China, Indien, Australien, Schweden und Dänemark befragt. Die Befragten kommen sowohl aus kleineren Unternehmen als auch von Mittelständlern sowie Konzernen. Die Ergebnisse wurden durch qualitative Tiefeninterviews mit Unternehmensverantwortlichen für den Wandel ergänzt.

Über Capgemini Invent

Capgemini Invent ist die weltweite Beratungseinheit der Capgemini-Gruppe für digitale Innovation und Transformation. Sie hilft CxOs dabei, die Zukunft ihrer Unternehmen zu planen und zu gestalten. Das Team vereint Strategie, Technologie, Data Science und kreatives Design mit fundierter Branchenexpertise, um neue digitale Lösungen und die Geschäftsmodelle der Zukunft zu entwickeln. Capgemini Invent beschäftigt über 6.000 Mitarbeiter in mehr als 30 Standorten und 22 Kreativstudios weltweit.

Capgemini Invent ist integraler Bestandteil von Capgemini, einem der weltweit führenden Anbieter von Management- und IT-Beratung, Technologie-Services und Digitaler Transformation. Als Wegbereiter für Innovation unterstützt das Unternehmen seine Kunden bei deren komplexen Herausforderungen rund um Cloud, Digital und Plattformen. Auf dem Fundament von 50 Jahren Erfahrung und umfangreichem branchenspezifischen Know-how hilft Capgemini seinen Kunden, ihre Geschäftsziele zu erreichen. Hierfür steht ein komplettes Leistungsspektrum von der Strategieentwicklung bis zum Geschäftsbetrieb zur Verfügung. Capgemini ist überzeugt davon, dass der geschäftliche Wert von Technologie durch Menschen entsteht. Die Gruppe ist ein multikulturelles Unternehmen mit über 200.000 Mitarbeitern in mehr als 40 Ländern, das 2018 einen Umsatz von 13,2 Milliarden Euro erwirtschaftet hat. *People matter, results count.*

Mehr unter www.capgemini.com/de-de/invent.