

# AUF DEM SPRUNG – WEGE ZUR ORGANIZATIONAL DEXTERITY

CHANGE MANAGEMENT STUDIE 2019





Vorwort	04
Executive Summary	05
Ziele, Vorgehensweise und Teilnehmer	06
I. Gewinner der Digitalisierung sein	12
II. Warum Dexterity der Erfolgsfaktor ist	16
III. Die Studienergebnisse im Einzelnen	24
IV. Wie sich Dexterity erreichen lässt	42
V. Den nächsten Schritt planen	48
Endnoten	52
Abbildungsverzeichnis	53
Die Autoren /Anfragen zur Broschüre	55

# VORWORT

Montagsmorgen 9:30 Uhr, im Meetingraum eines deutschen Mittelständlers versammeln sich pünktlich die Mitarbeiter eines Projektteams zum gemeinsamen Daily Stand-up.

30 Minuten später ist das Meeting vorbei. Es hat dann noch eine Viertelstunde länger gedauert als geplant. Leider kam auch niemand außer dem Projektleiter zu Wort. Aber immerhin wissen jetzt alle, was dieser für die kommenden Tage geplant hat. Und die Hauptsache ist doch, dass es jetzt einen Daily gibt und agil gearbeitet wird.

Als Beratungsunternehmen erleben wir solche Situationen häufig bei unseren Kunden. Schneller sein, flexibler werden, überall agil sein – egal, wie und warum. Oft ist es so, dass der Vorstand oder die Geschäftsleitung beschließen: Wir müssen agiler werden. Dann werden einzelne agile Arbeitsweisen eingeführt, aber das Mindset dahinter, um diese erfolgreich zu machen, fehlt.

Wir sind davon überzeugt, dass der Einsatz agiler Methoden ein sinnvoller Ansatz ist. Allerdings geht er oft nicht weit genug. Denn nur mit der Zusammenführung von Strukturen und Prozessen mit Einstellungen, Werten und einer gewissen Haltung – innerlich gelebter und nicht nur äußerlich antrainierter Innovationslust und Kundenorientierung – können Unternehmen auch zukünftig der immer kürzer werdenden Veränderungsfrequenz, erfolgreich begegnen.

Dexterity ist eine Haltung, die es Unternehmen ermöglicht, sich wendig auf jegliche Art von organisationalen Veränderungen einzustellen. In unserer diesjährigen Capgemini Invent Change Management Studie haben wir uns daher dem Thema Dexterity angenommen und am Beispiel eines Transformationsprozesses untersucht.

Dexterity ist dabei kein Punkt, auf den Organisationen zusteuern, sondern ein Kontinuum mit einer Vielzahl von zulässigen Optima in allen Richtungen. Wir beleuchten den aktuellen Status von Unternehmen zum Thema Dexterity und fragen uns:

Was charakterisiert eine Dexterity-Organisation? Muss eine Organisation wirklich vollständig flexibel werden, um ihr Potenzial auszuschöpfen, oder gibt es einen individuellen Reifegrad, der optimal ist? An welchen Hebeln muss angesetzt werden, um die optimale Reife zu erlangen? Und was ist das Optimum für Organisationen heute?

Weiterführend steht das konkrete Vorgehen von Unternehmen auf dem Weg zu einer Dexterity-Organisation im Fokus dieser Studie. Welche Schritte versprechen Erfolg, und wie können Herausforderungen am besten bewältigt werden? Welche Erfahrungen wurden gemacht, und was können andere Unternehmen daraus lernen?

Mit einer umfangreichen, globalen Umfrage und ausführlichen Interviews mit Experten verschiedener Branchen und Märkte sind wir diesen zentralen Fragestellungen nachgegangen. Hier präsentieren wir Ihnen nun die spannenden Einblicke.

An dieser Stelle möchten wir uns bei allen Studienteilnehmern bedanken, insbesondere bei allen, die für ein persönliches Interview zur Verfügung standen sowie bei unserem Studienteam Svenja Berg, Aline Hagemann, Julia Kostyra, Lea Mersch, Pascal Rota, Anna-Maria Runde und Christopher Wolf ohne die dieses Ergebnis nicht möglich gewesen wäre.

Laura Wähler

Ursula Bohn

Christin Käßler

# EXECUTIVE SUMMARY

Alle Unternehmen wollen flink, beweglich, agil sein. Methoden und Tools unterstützen aber nur dabei, agil zu arbeiten. Wir meinen: Das genügt nicht. Wer in einer zunehmend unübersichtlichen VUCA-Welt an die Spitze kommen und sein Flexibilitätslevel auf hohem Niveau halten will, muss herausfinden, was die Organisation verlangsamt. Dabei stößt man häufig auf die Unternehmenskultur und die Führung.

Jede Transformation verlangt nach Change Management. Und auch das ist mehr als How to, mehr als ein Handwerkskasten voller Tipps und Drehs und Kniffe. Change Management setzt da an, wo die Lähmung herrührt. Mit Design Thinking, Scrum & Co. wird sie allenfalls für den Moment aufgehoben. Um das Unternehmen in nachhaltigen Schwung zu versetzen, muss breit angesetzt werden. Basierend auf der umfassenden Erfahrung mit Changeprojekten hat Capgemini Invent alle zu beachtenden Aspekte einer Transformation analysiert und die erfolgswirksamen Maßnahmen in acht Hebeln zusammengefasst. Jeder einzelne Hebel ist ein Erfolgsverstärker – einzeln punktuell und in der Gesamtheit von höchster Wirkungskraft.

Die mentale Adaptivität einer Organisation, wir nennen diesen Zielzustand Dexterity, ist deutlich erfolgskritischer als die instrumentelle Fitness. Das war unsere Ausgangsthese. Mit der vorliegenden Studie wollten wir dem Unterschied zwischen „doing agile“ und „being agile“ genauer auf die Spur kommen. 1 135 Professionals aus elf Ländern nahmen an unserer Studie teil. Im ersten Schritt haben wir jeden der acht Erfolgshebel über individuell zu bewertenden Aussagen erfasst. Eine Auswahlskala von 1 (= „Bestehendes ausschöpfen“) bis 10 (= „Wendiges Handeln“) brachte die Sichtweise der Teilnehmenden zum Ausdruck. Mit qualitativen Tiefeninterviews bohrten wir weiter nach Erfahrungen und Best Practices.

Anhand der gewonnenen Daten konnten wir die Dexterity der teilnehmenden Unternehmen bestimmen und in drei Reifegrade einordnen. Ein Viertel der Organisationen steht erst am Anfang der Transformation und experimentiert noch mit dem Konzept und begleitenden Methoden. Mehr als die Hälfte (54,5 Prozent) der Unternehmen sind schon darüber hinausgekommen und befinden sich momentan zwischen Erprobung und Realisierung. Jedes Fünfte Unternehmen (20,4 Prozent) ist bereits am Ziel und beherrscht das Regelwerk der Dexterity so gut, dass es sich schon ein Stück weit davon lösen und eigene Wege beschreiten kann.

Unsere Analyse zeigt, dass unsere Erfolgshebel auch bei der Transformation kraftvolle Arbeit leisten und Dexterity zum Durchbruch verhelfen. Mehr als drei Viertel der hoch anpassungsfähigen Unternehmen (77 Prozent) führen das Ergebnis eindeutig auf den Kulturwandel zurück. Knapp zwei Drittel (64 Prozent) begründen ihren Gewinn an Dexterity durch die Nutzung des Hebels Verhalten und Rollenverständnis von Führungskräften und Mitarbeitern. In knapp jeder zweiten Organisation (45 Prozent) gaben veränderte Prozesse den Ausschlag. In geringerem Maß zeigten auch die Hebel Datenkompetenz, Struktur, Arbeitsumfeld, Governance und Ökosystem Wirkung.

Das sicherlich wichtigste, wenngleich nicht gänzlich unerwartete Ergebnis unserer Studie: Unternehmen mit hoher Organizational Dexterity sind wirtschaftlich erfolgreicher und haben überdies die zufriedeneren Mitarbeiter. Der Unterschied zwischen „doing agile“ und „being agile“ besteht in einem einzigen Wort. Für das Gelingen der agilen Transformation ist es jedoch von entscheidender Bedeutung. Das Wort heißt: Erfolg.

Angesichts der Markterfolge von Google, Amazon, Apple, Facebook & Co. ist der von uns entdeckte positive Zusammenhang zwischen Dexterity und der digitalen Kompetenz im Unternehmen bzw. den Stand der Workforce Automation mehr als plausibel. Digital aufnahme-bereite Unternehmen stoßen schneller als andere zur höchsten Reifestufe vor.

Wie rasch eine Organisation zum höchsten Dexterity-Reifegrad vorstößt (eine Frage, die vermutlich viele Leser brennend interessiert), hängt ganz entscheidend von der aktiven Unterstützung der Geschäftsleitung ab. Damit ist sicher nicht gemeint, nur eine Marschrichtung vorzugeben, gängige Tools einzukaufen, Daily Stand-ups anzuordnen und die Zeitvorgaben auf Sprints zu verkürzen. Aktive Unterstützung bedeutet, den Veränderungswillen in Wort und Tat vorzuleben, Experimente zuzulassen, Freiräume für selbstverantwortliches Handeln zu geben und sich von Rückschlägen nur noch im Tun bestärken zu lassen.

# ZIELE, VORGEHENSWEISE UND TEILNEHMER

Cashcows sind eine gefährdete Spezies. Sie sind ebenso bedroht wie afrikanische Flusspferde, europäische Bienen und wie jedes dritte amerikanische Unternehmen der Fortune-500 aus dem Jahr 2010. Schon in etwa vier Jahren dürften sie vom Markt verschwunden sein. Das legt die Statistik nahe: Von den 500 größten US-Unternehmen des Jahrgangs 1970 existierten dreizehn Jahre später lediglich noch zwei Drittel. Seither steigt die Austauschrate. So mancher Ankömmling im aktuellen Spitzenranking war vor einer Dekade erst Gegenstand strategischer Planung. Und wer weiß, ob nicht just im Moment das in fünf Jahren wertvollste Unternehmen der Welt gegründet wird, weil irgendjemand mit bisher nie gedachten Ideen die Märkte elektrisieren wird. Ein wachsender Teil der weltweiten Umsätze entfällt heute bereits auf Produkte, die jünger sind als drei Jahre. In einer VUCA-Welt ist jederzeit mit Disruptionen zu rechnen, deren Erschütterungen Gewissheiten, Überzeugungen und sicher geglaubte Territorien hinwegfegen. Und natürlich die eine oder andere ertragreiche Milchkuh, für die nicht schnell genug Ersatz geschaffen wurde.

## Lauf schneller, schau um dich, sei auf dem Sprung

„Wenn du am selben Ort bleiben willst, renn’ aus Leibeskräften. Und wenn du woandershin willst, renn’ doppelt so schnell.“ Was Lewis Carroll vor 150 Jahren als probate Fortbewegungsmethode im Fantasialand der Spiegel empfohlen hat, könnte aus einem brandaktuellen Handout für General Manager stammen. Für Führungskräfte gehört der Parkourlauf durch unbekanntes Gelände zum Alltag. Wobei, erfahrene Querfeldeinläufer wissen das, Geschwindigkeit allein noch nicht den Sieg bringt. Denn vor dem Ziel wachsen wie bei einem Computerspiel immer neue Hindernisse aus dem Boden, die Organisationen zu abruptem



Bremsen, Richtungsänderung und erneuter Beschleunigung zwingen. Einen Trend unterschätzt, und der Wettbewerbsvorteil ist dahin. Eine Salve von Tweets, und die Strategie ist dahin. Wer Menschen und Märkte führt, muss heute ständig den inneren und äußeren Radarschirm nach Auffälligkeiten überwachen und in jeder Sekunde willens und fähig sein, pfeilschnell sowohl die Richtung als auch die Dimension des Laufs zu wechseln.

Wie der Klimawandel die Politik, so treibt der Schlachtruf „Agilität!“ die Wirtschaft vor sich her. Unzählige Bücher, Studien, Aufsätze und Appelle drängen die Verantwortlichen zu größerer Beweglichkeit, zu Tempo, Speed. „Nur zu gern“, nicken die Leitenden. Denn agil sein heißt schnell sein, flink genug, um dem Wettbewerb die berühmte Nase voraus zu sein. Anpassungsfähigkeit lässt Bilder im Kopf entstehen. Unternehmen, die auf agile Methoden setzen, sind die Athleten ihrer Branche – kraftvoll, gesund und rundherum fit.

Das ist erstrebenswert. Wer will nicht an der Spitze einer agilen Organisation stehen? Der Begriff verleiht Vorstandsreden Brillanz und Planungsrunden Tatkraft. Über Zielvereinbarungen kaskadieren agile Methoden, Einstellungen und Werte an jeden Arbeitsplatz. Das Motiv gefällt: Flexible Menschen sind leistungsfähiger als schläfrige, anpassungsfähige Organisationen erfolgreicher als behäbige. Weil Dexterity auf die maximale Flexibilität von Unternehmen bei gleichzeitiger Erhöhung der Arbeitszufriedenheit zielt, ist es ein klarer Fall von Win-Win. Die Frage ist deshalb nicht mehr ob, sondern wie: Wie und wie schnell gelingt es einer Organisation, sich Satttheit und Selbstzufriedenheit entgegenzustemmen? Um so agil zu werden, dass der Appetit auf die Herausforderungen der Märkte nur von der eigenen Fähigkeit übertroffen wird, diese behände aus dem Weg zu räumen.



## Die Ziele: Den Stand und die Grenzen von Dexterity erfassen

Aus zahlreichen Gesprächen mit Managern und Managerinnen wissen wir, dass das Drängen nach Agilität oft als Mahnung wahrgenommen wird: Wie, Ihr seid noch nicht agil? Dabei schwingt ein Vorwurf mit, den viele als ungerechtfertigt ansehen. Gerade weil Führungskräfte die Logik verstehen, bejahen und zielführendes Verhalten lieber heute als morgen im Unternehmen verankert wissen wollen, quälen sie sich unter dem Druck, ihre Organisationen möglichst schnell in den offenkundig von allen Stakeholdern erwarteten Zustand der Agilität zu versetzen. Sie wollen ja. Aber wenn sie im Zeitplan zurückliegen, haben sie ein schlechtes Gewissen. Und bei Rückschlägen nagen Zweifel: Muss wirklich jede einzelne Abteilung in Sachen Tempo und Beweglichkeit auf Olympianiveau gehievt werden?

Wir teilten diese Bedenken. Mit der vorliegenden Studie wollten wir unsere Hypothese testen, wonach Dexterity kein absolutes Ziel ist, sondern ein Punkt in einem Kontinuum aus einer Vielzahl von zulässigen Optima. Ihre Bestätigung würde bedeuten, dass sich nicht jede Abteilung und nicht jeder Bereich, ja noch nicht einmal jedes Unternehmen der agilen Arbeitsweise unterwerfen sollte, wenn diese lediglich auf die Methode reduziert wird. Schließlich ist, bei aller Begeisterung, Agilität nur eines von vielen möglichen Designprinzipien, das zu seinem Vorteil mit schnell erlernbaren und im Kontext der Digitalisierung positiv besetzten Methoden wie Scrum und Design Thinking verknüpft ist. Es ist durchaus möglich, dass in wenigen Jahren ein anderes Paradigma wie sich selbst organisierende Teams (Holocracy), Netzwerkstrukturen oder Communities als Nonplusultra gefeiert werden wird.

Daher erweitern wir lieber die Perspektive – auf die Meta-Ebene aus Haltungen, Einstellungen und Werten, die wir Dexterity nennen (mehr dazu in Kapitel I, S. 12). Dexterity ist jeder Augenblicksmethode übergeordnet und verspricht deshalb nachhaltigeren Erfolg: Being agile statt doing agile. Entsprechend lautet unsere These: Solange sich Agilität – wie in der IT entwickelt – auf den Einsatz agiler Methoden beschränkt, ist seine Wirksamkeit als Organisationsdesign limitiert. Was im Umkehrschluss bedeutet, dass nicht jeder Unternehmensbereich zu einhundert Prozent methodisch agil werden muss, um der Gesamtorganisation ihr volles Potenzial zur Verfügung stellen zu können. Vielmehr gilt es, bereichsspezifisch das jeweils optimale Dexterity-Level zu finden, zu erreichen und zu halten.

## So manche Kraft liegt in der Ruhe

Die hohe Schlagzahl auf den Märkten verlangt den Unternehmensverantwortlichen die Bereitschaft zur Transformation ab. Das ist seit jeher unsere Rede. Eine gelungene Transformation setzt die Bereitschaft und Fähigkeit zu intelligentem Change Management voraus, so umfassend und hinreichend detailliert, wie wir es in unseren seit 2003 im Zweijahresrhythmus herausgegebenen Studien beschrieben haben. Auch die aktuelle Entwicklung des Buzzthemas Agilität beobachten wir im Kontext des Change Management. Von dieser Warte aus betrachtet geht uns Agilität als Designprinzip nicht weit genug, weil es zum großen Teil monothematisch im IT-Umfeld eingesetzt wird und weil seine Potenziale für das Business bei Weitem noch nicht ausgeschöpft sind. Wir sind davon überzeugt: Der Einsatz agiler Methoden ist ein sinnvoller Ansatz – er geht aber nicht weit genug. Nur in der Zusammenführung mit agilen Haltungen, Einstellungen und Werten, mit innerlich gelebter und nicht nur äußerlich antrainierter Innovationslust und Kundenorientierung, mit der Achtsamkeit für die Unternehmenskultur und nicht zuletzt mit den Methoden des Change Management kann Agilität die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen an zukünftige Veränderungen nachhaltig stärken. Mit dieser Annahme und der bereitwillig gewährten Unterstützung von mehr als tausend Unternehmen machten wir uns an die vorliegende Studie.

## Eckdaten: Wie sind wir vorgegangen, wen haben wir gefragt?

Als Datenerhebungsmethode haben wir ein zweistufiges Vorgehen gewählt: Die Analyse eines international ausgerichteten Online-Fragebogens wurde mit einer persönlichen Befragung ausgewählter Teilnehmer ergänzt.

Von Juni bis August 2019 baten wir Professionals unterschiedlicher Branchen und Funktionen, ihre Erfahrungen mit uns zu teilen. Wir wollten wissen: Was charakterisiert eine Dexterity-Organisation? Auf welcher Stufe der Transformation befinden sich die Unternehmen? Welche Hebel müssen angesetzt werden? Wie beweglich sind die Unternehmen (geworden)? Und müssen auf der Suche nach dem ultimativen Drive wirklich überall die Schwungräder in Bewegung gesetzt werden oder gibt es womöglich Bereiche, denen allzu viel Dynamik gar nicht gut tut? 1 135 Teilnehmer aus aller Welt – mehr als bei der Change Management-Studie 2017 – haben an unserer Spurensuche mitgewirkt. Neben zahlreichen Erkenntnissen verdanken wir ihnen manchen wertvollen Hinweis und erhellenden Kommentar.

Im Anschluss an die Auswertung der Online-Fragebögen führten wir zusätzlich 22 qualitative Tiefeninterviews mit Unternehmensverantwortlichen für den Wandel. Wir bohrten tiefer nach Best Practices. Wie sind die Unternehmen konkret vorgegangen? Was haben sie getan, um die Mitarbeiter einzubinden? Welche Wirkung haben die angesetzten Hebel erzielt? Was hat sie überrascht, was können andere Unternehmen daraus lernen? Um ein aussagefähiges Ergebnis mit übertragbaren Do's & Dont's zu erreichen (Kapitel IV, Seite 42), gingen wir auch der Frage nach, was es bei der Optimierung des Antriebs zu vermeiden gilt. Unter welchen Umständen kann zu viel Agilität von Nachteil sein? Wo lautet die Empfehlung: Hände weg?

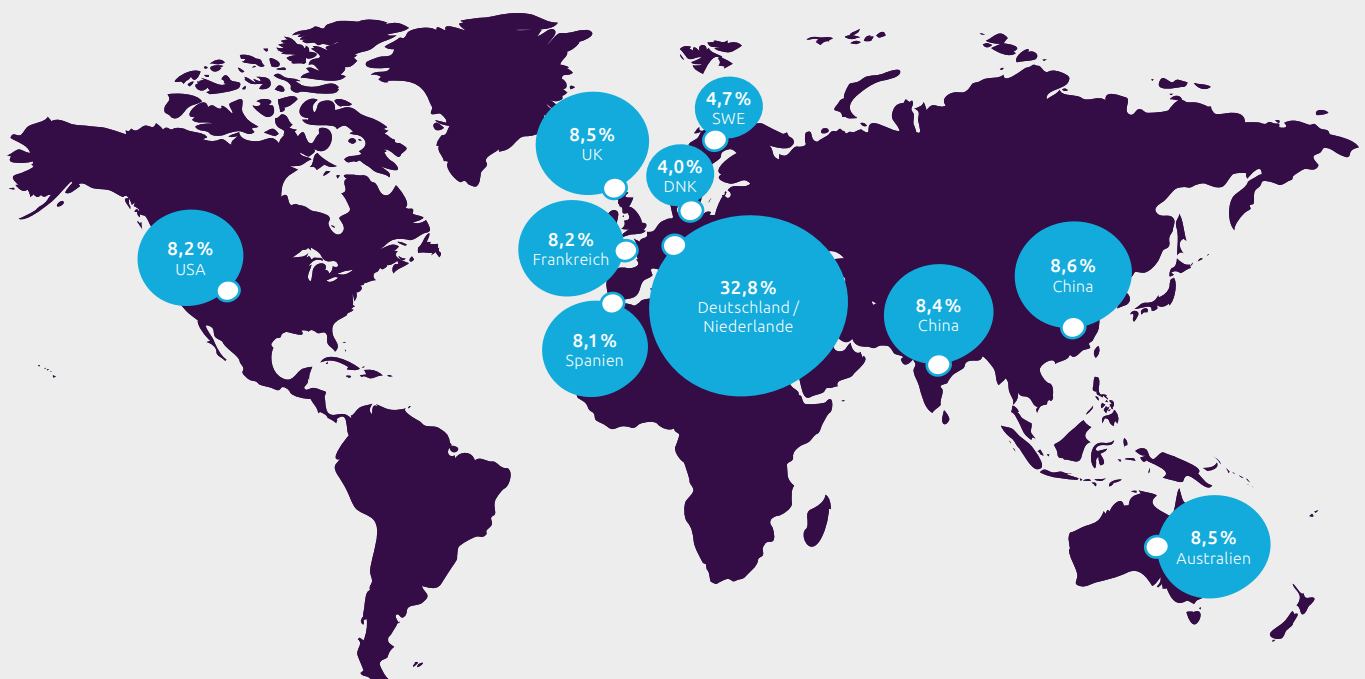
## Struktur der analysierten Unternehmen

Der größte Teil der Stichprobe stammt aus Deutschland und den Niederlanden (32,8 Prozent), danach zu etwa gleichen Teilen aus Großbritannien, Frankreich, Spanien, USA, China, Indien, Australien (je 8,1 bis 8,6 Prozent). Die skandinavische Beteiligung mit 8,7 Prozent wird zu etwa gleichen Teilen von Schweden und Dänemark repräsentiert. (Abb.1)

Die teilnehmenden Unternehmen bilden die ganze Bandbreite der Wirtschaft ab. Etwa jeder zehnte Befragungsteilnehmer (11,9 Prozent) kommt aus einem Konzern mit mehr als 30 000 Beschäftigten. Mit rund 29 Prozent deutlich stärker repräsentiert ist der große Mittelstand mit 1 001 bis 30 000 Beschäftigten. Besonders prominent vertreten sind kleinere Firmen mit bis zu 1 000 Mitarbeitern (55,8 Prozent). Das rege Interesse an Agilität und Dexterity lässt sich als Indiz dafür werten, dass Unternehmen jeder Größenordnung das Rennen um Innovation und Erfolg am Markt als entscheidend für ihren Erfolg ansehen. (Abb. 2)

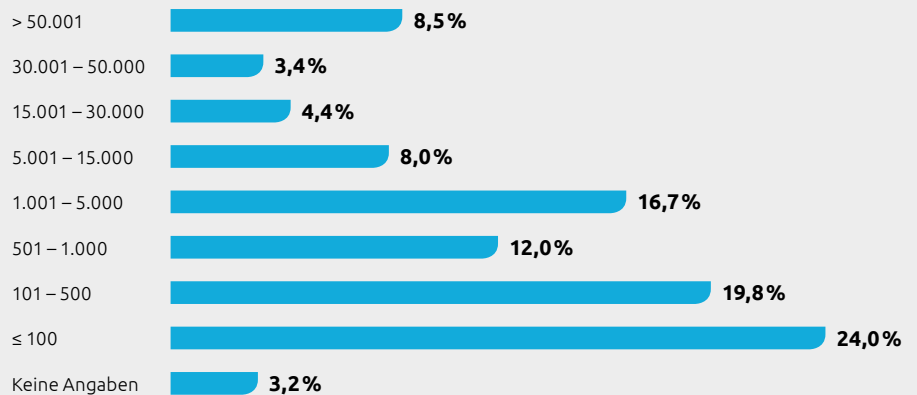
Die breite Branchenverteilung spiegelt den Veränderungsdruck aller Wirtschaftszweige wider und sichert die angestrebte Repräsentativität der Studie. Mit fast 23 Prozent dominieren Teilnehmer aus Elektronik/IT. Fast gleichauf folgen Versicherungen/Banken (12,5 Prozent, Handel/Konsum/Transport/Logistik (12,5 Prozent) und der Maschinenbau (11,7 Prozent). Mit jeweils etwa 5 Prozent sind auch kleinere Branchen wie Medien, Energieversorger/Pharma/Life Science sowie der Bereich Öffentliche Verwaltung angemessen vertreten. (Abb. 3)

**Abb. 1.** 1.135 Personen aus elf Ländern nahmen an unserer Studie teil

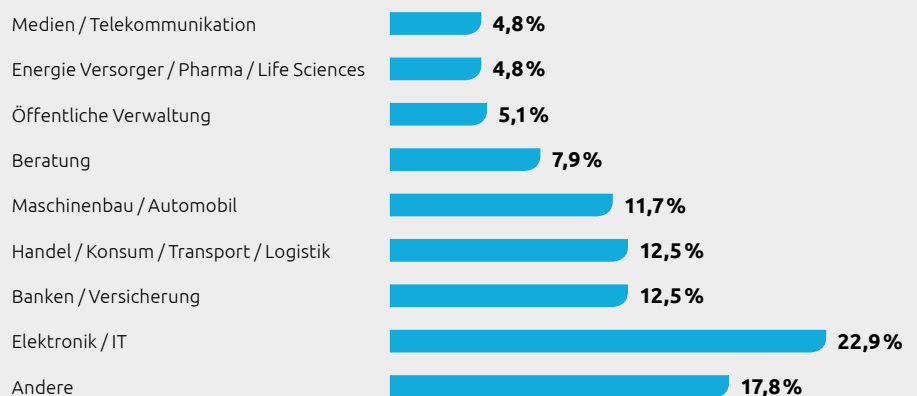


In den Hightech-Branchen sowie in Unternehmen unter hohem Innovationsdruck ist die klassische Linienorganisation längst der Matrix-, der Prozess-, der Netzwerk- oder der Projektorganisation gewichen. Aus gutem Grund: Die Organisation entlang von temporären Team- und Tätigkeitsanordnungen befähigt die Unternehmen, sich ohne Umstellungsverluste den pulsierenden Märkten anzupassen und Kundenwünsche zeitnah in Angebote zu übersetzen. Nicht nur nach unserem Verständnis ist Projektarbeit, zumindest in den kundennahen Bereichen, ein entscheidender Schritt auf dem Weg zu Dexterity. Hoffnungsfroh stimmen uns daher die Aussagen der Teilnehmer, wonach bereits mehr als drei von fünf Befragten (62,2 Prozent) zumindest zeitweise in einem Projektteam tätig sind. Zum Vergleich: Nur neun Prozent der für die Change Management-Studie 2017 Befragten ordneten sich in eine Projektorganisation ein. Es geht also voran. (Abb. 4)

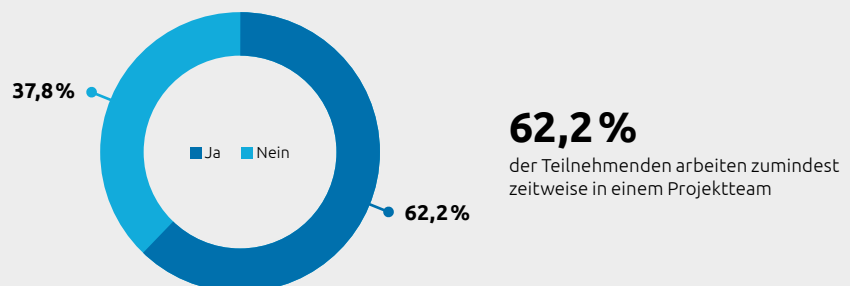
**Abb. 2.** Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen



**Abb. 3.** Branchenzugehörigkeit



**Abb. 4.** Anteil der Teilnehmenden, die zumindest zeitweise in einem Projektteam arbeiten



## Struktur der befragten Teilnehmer

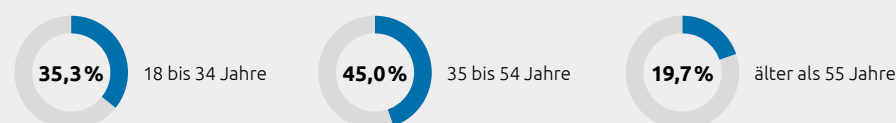
Während in unseren bisherigen Studien der Anteil der weiblichen Teilnehmer von Jahr zu Jahr zu dem der männlichen aufgeschlossen hat, die Parität schien schon in Reichweite, antworteten in diesem Jahr vor allem Männer (60,7 Prozent). Fast die Hälfte aller Befragten (m/w) arbeitet als Ingenieur oder IT-Spezialist (45,8 Prozent), ein knappes Drittel (30,1 Prozent) ist in der Administration tätig und 13 Prozent im Vertrieb. Die anderen üben branchenbezogene Berufe wie Banker, Architekt, Mediengestalter oder Berater aus. Die Altersstruktur entspricht ihrer Präsenz an den Schaltstellen in den Unternehmen. Die größte Gruppe (44,7 Prozent) stellen die 35- bis 54-Jährigen. Knapp jeder Fünfte ist älter als 55 Jahre, 35,7 Prozent sind jünger als 34 Jahre. Jeder achte Teilnehmer verfügt über langjährige Führungserfahrung (> zehn Jahre), knapp zwei Fünftel über ein bis zehn Jahre (37,3 Prozent). Jeder zweite Befragungsteilnehmer hat keine oder nur kurze (< ein Jahr) Führungserfahrung im aktuellen Unternehmen. Möglicherweise hängt das damit zusammen, dass der kräftige Schub, der die Unternehmen in Bewegung setzen und dort halten soll, vor allem jüngeren Mitarbeitern und Spezialisten frei von unmittelbarer Ergebnisverantwortung zugetraut wird. (Abb. 5)

Abb. 5. Angaben der Teilnehmenden zu Geschlecht, Alter, Führungsverantwortung und Tätigkeit

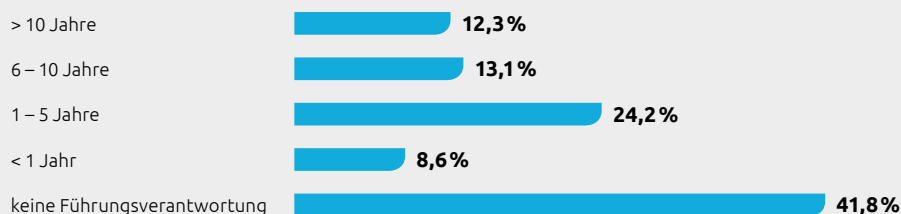
### Geschlecht



### Alter



### Führungsverantwortung



### Tätigkeit





# I. GEWINNER DER DIGITALISIERUNG SEIN



Einem 3D-Drucker bei der Arbeit zuzusehen, hat etwas von einem magischen Moment. Schicht für Schicht und mit größter Präzision wachsen Dinge aus dem Nichts, deren Herstellung selbst den mit beiden Händen geschicktesten Menschen der Welt überfordert. Vor allem in der Medizin breitet sich diese Technik in rasantem Tempo aus. Die greifbaren Ergebnisse reichen von der passgenauen Zahnkrone über maßgeschneiderte Implantate bis hin zu individuell dosierten Tabletten, was bis vor kurzem viel zu teuer gewesen wäre, um es am Markt durchzusetzen. Chirurgen können sich an 3D-gedruckten Modellen auf bevorstehende Operationen vorbereiten. So gewinnen sie ein besseres Verständnis für den geplanten Eingriff. Noch steckt das Bioprinting, mit dem eines Tages für den Menschen taugliche Organe aus unterschiedlichen Geweben gedruckt werden können, in den

Kinderschuh. Doch es geht schnell voran. Im Flugzeugbau rechnen laut einer Bitkom-Studie mehr als die Hälfte der befragten Luftfahrtexperten damit, dass der 3D-Druck bis 2030 in der Branche weit verbreitet sein wird. Mehr als zwei Drittel halten es für wahrscheinlich, dass bis dahin kleine Flugzeugsatzteile im 3D-Druck-Verfahren direkt am Flughafen hergestellt werden. Für Hersteller in der Pharma- und der Flugzeugbaubranche künden sich große Herausforderungen an.

Der Ausbau des Industrial Internet, das sogenannte Internet der Dinge (IoT) hat ebenfalls Fahrt aufgenommen. Immer mehr smarte Gebrauchsgüter wie Lautsprecher (Alexa), Turnschuhe oder Staubsauger sammeln Nutzungs- und Umgebungsdaten und teilen diese über das Internet. Oder sie werden online gesteuert, manchmal sogar ohne Zutun ihres Besitzers. An kaum einem Produkt wird diese

Entwicklung so deutlich wie am autonom fahrenden Auto. Es wird bereits intensiv getestet und steht wie die Elektromobilität für den radikalen Wandel in der Automobilbranche. Gewiss, es gibt Risiken. Direkt daneben liegen aber auch enorme Chancen für neue Geschäftsmodelle. Denn mit der Technik ändern sich nicht nur Form, Funktion und Darreichung von Waren und Dienstleistungen. Weil der rasant schnelle Fortschritt die Erwartungshaltung der Kunden in die Höhe schraubt, bieten die führenden Unternehmen weit mehr als Produkte und Services. Sie prägen Trends, Attituden und Lebensstile ihrer Kunden und verändern so die Gesellschaft.

## Vor Disruption muss man sich nicht fürchten

Der Börsenspezialist und Philosoph Nassim Nicholas Taleb setzt disruptive Ereignisse mit dem Auftritt schwarzer Schwäne gleich. Sie gelten bis zu einem bestimmten Moment für gänzlich unvorstellbare Wesen, Dinge oder Ereignisse, die dann aber doch und wider Erwarten aufgetaucht oder eingetreten sind. Denken Sie an den Siegeszug des Internets, die rasend schnelle Verbreitung der Smartphones, das Aufkommen der Streaming-Dienste, die manchen Unternehmen den Boden unter den Füßen davongerissen, anderen aber dafür riesigen Erfolg beschert haben:

Niemand hatte das voraussehen können. Disruptive Ereignisse sind ambivalent. Sie können zwar traditionelle Geschäftsmodelle vom Markt fegen. Doch es ist eine schöpferische Zerstörung im Schumpeter'schen Sinne, denn sie schafft Platz für völlig neue Produkte und Services. Marktanteile verschieben sich zugunsten neuer, wendigerer, agiler Wettbewerber. Das Vorbeisegeln eines schwarzen Schwans ist folglich kein Grund zur Panik. Allerdings sollte der letzte Testlauf der eigenen Schwimmfähigkeit vorher stattgefunden haben.



Einer dieser Trends ist das bargeldlose Bezahlen mittels Smartphone. In Skandinavien und China ist das Zahlen mit Bargeld inzwischen die Ausnahme, am Point-of-Sale verpönt und mancherorts sogar unmöglich. Große Social Media- und IT-Unternehmen sind in das Geschäft mit dem smarten Zahlungsverkehr eingestiegen. Die Vorstellung, dass die Banken von morgen Facebook, Google oder Apple heißen, ist durchaus realistisch. Denn das Bankgeschäft basiert vor allem auf der Datenanalyse sowie dem Zugang zu den Kunden. Die traditionellen Institute stecken aufgrund eigener Versäumnisse und der langen Nullzinsphase in Schwierigkeiten.

Die IT-Konzerne hingegen verfügen über sehr viel Kapital, noch mehr Daten und das Vertrauen ihrer Nutzer. Bereits wenige Informationen genügen, um Webseitenbetreibern einen realistischen Scorewert der Kreditwürdigkeit ihrer Besucher zu verkaufen. Im Prinzip genügen das verwendete Device, dessen Betriebssystem, der E-Mail-Provider und die Zusammensetzung der E-Mail-Adresse. Noch exakter lässt sich die Bonität eines Nutzers bestimmen, wenn dessen Verwendung von Suchmaschinen und Preisvergleichsportalen bekannt ist. Allein die Ankündigung von Facebook, im Frühjahr 2020 eine

unternehmenseigene virtuelle Währung („Libra“) einführen zu wollen, hat Politiker, Zentralbanken und Bankenaufsicht in hellen Aufruhr versetzt. Selbst wenn die erste Privatwährung der Welt später kommt als geplant, wird sich das Privatkundengeschäft von Banken und Sparkassen ebenso wie der Einfluss der Zentralbanken auf die Geldpolitik massiv verändern.



## Um den Wandel zu überholen, muss man doppelt so schnell sein

Die Beispiele zeigen, dass die Erscheinungsform des Wandels vielfältiger, seine Vollzugsgeschwindigkeit höher und seine Rezeption selbstverständlicher werden wird. Selbst in Branchen, in denen neue Player aufgrund der gebotenen Kapitalintensivität bislang kaum Chancen auf einen Markteintritt hatten, können sich die Platzhirsche ihrer Position nicht mehr sicher sein. Bereits die Nullerjahre des neuen Jahrtausends waren von größeren technischen und gesellschaftlichen Veränderungen geprägt als das gesamte 20. Jahrhundert. Die Beschleunigung hat in der zweiten Dekade zugelegt und wird sich weiter steigern, was die Anforderungen an die Unternehmen und ihre Mitarbeiter nach adäquater Reaktionsgeschwindigkeit ebenfalls in die Höhe treibt. Dem Markt vorausseilende Aktionen erfordern dann, um den eingangs beschriebenen Rat von Lewis Carroll aufzugreifen, nicht weniger als die doppelte Geschwindigkeit.

Bereits in früheren Change Management-Studien (siehe ENDNOTEN, S. 48) haben wir auf die Notwendigkeit des richtigen, nämlich des möglichst frühen Zeitpunkts für angestrebte Veränderungen hingewiesen. Die Innovationskraft von Unternehmen zu stärken und deren Transformationsfähigkeit und -geschwindigkeit zu verbessern sind für uns also keine neuen Themen. 2012 folgerten wir aus dem an Fahrt aufnehmenden Wandel, dass flexible Organisationen zunehmend auch flexible Change-Architekturen benötigen werden: „Change Management ist gut beraten, sich von neuen Projektmethoden wie beispielsweise ‚Scrum‘, das in der Softwareentwicklung entstanden ist, inspirieren zu lassen.“ Damit waren wir dem augenblicklichen Hype schon gut auf der Spur.

Bei Dexterity geht es in erster Linie um eine sehr stringente Art, sich zu organisieren und zusammenzuarbeiten, um Änderungen sehr schnell ergebniswirksam umzusetzen. Wenn erst einmal die gesamte Organisation auf diese Arbeitsweise umgestellt ist, so die Hoffnung der Unternehmen, dann

ist sie so flexibel, dass sie blitzschnell auf die Forderungen von Kunden und Märkten reagieren kann. In gewisser Weise ist es paradox: Von der Einführung eines sehr stabilen, fast schon starren Organisationsdesigns wie zum Beispiel Scrum oder Design Thinking verspricht sich das Management weitaus mehr Beweglichkeit. Das, so behaupten wir, reicht aber nicht, wenn man sich auf den instrumentellen Einsatz von Agilität beschränkt. Hinzukommen müssen eine offene Haltung, eine positive innere Einstellung zu Veränderungen, eine souveräne Mitarbeiterführung und eine Top-down gelebte Wertschätzung von flexiblem Denken und Handeln. Erst wenn all diese Komponenten zusammenkommen werden Unternehmen so adaptiv sein, dass sie sich erforderlichenfalls von den Instrumenten der Agilität lösen und anderen zuwenden können. Auf dieser Flughöhe werden sie den Wandel begrüßen, wenn nicht sogar aktiv anschieben können und wollen. Wir nennen diesen erstrebenswerten Zustand Dexterity.

## Dexterity ist mehr als Agilität

Dexterity kann mit Wendigkeit, Geschicklichkeit oder Gewandtheit umschrieben werden. Das ist mehr als Tempo. Denn auch kurze Stopps zur Reflektion der Lage, gefolgt eventuell von der Richtungsänderung und erneutem Sprint sowie die Adaption von Hindernissen gehören ins Bild – ganz so, wie es die geschickten Parkourläufer in unseren Illustrationen beweisen.

Dexterity im betriebswirtschaftlichen Sinne ist die Fähigkeit einer Organisation, Innovationen durch die fortlaufende Reflexion der ihr zugrunde liegenden Arbeitsweise anzustreben und ihre Entwicklung somit zu begünstigen. Das Ziel ist dabei stets, eine maximale Kundenorientierung zu erreichen und schnellstmöglich auf sich ändernde Kundenerwartungen reagieren zu können. Das führt zu einem Geschäftsmodell, das mit den Tools von Change Management stets auf dem neuesten Stand ist. Und es befähigt die Belegschaft, die Märkte durch Innovationen zu formen anstatt Entwicklungen hinterherzulaufen. Deshalb ist Dexterity das Thema unserer diesjährigen Change Management-Studie.

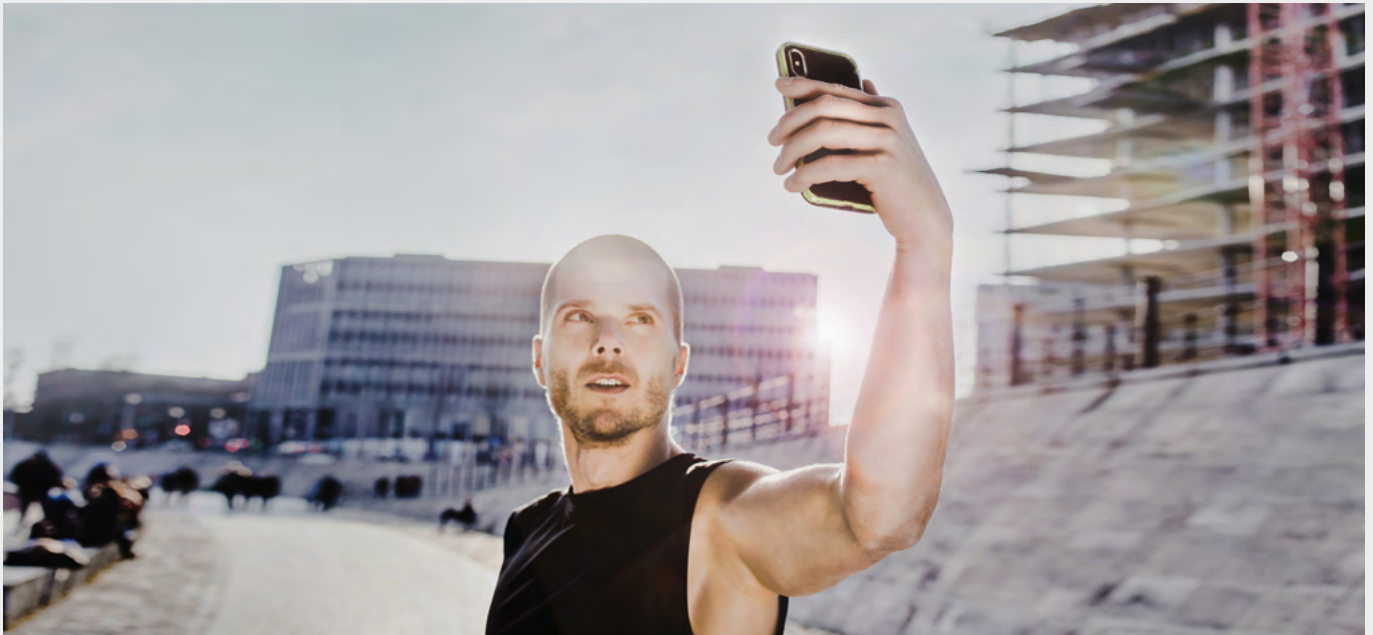


## Dexterity ist gelebte Agilität

Alle reden heute von Agilität. Und meinen damit, es genüge, Methoden wie Scrum oder Design Thinking, die sich in Softwareentwicklung bewährt haben, im gesamten Unternehmen auszurollen. Aber das reicht eben nicht. Die Nutzung agiler Methoden ist das eine, aber sie innerlich zu bejahen und sie in seinem Denken und Handeln zu verankern, bedeutet weitaus mehr. Instrumentell verstandene Agilität ist zu eindimensional, als dass sie Unternehmen in die Lage versetzen könnte, mit der wirtschaftlichen und technischen Entwicklung Schritt zu halten geschweige denn sich an ihre Spitze zu setzen. Dazu müssen agile Methoden über die IT

hinaus angewandt werden. Auch in der Revision und in der Buchhaltung können Stand-ups und Sprints kleine Wunder wirken. Wenn aber nur auf diese Weise verfahren und nicht im größeren Rahmen gedacht wird, dann bleibt die angestrebte Agilität ein Wunschtraum, ob in der IT oder in der Revision. Philosophisch kann man es so formulieren: Agilität benötigt einen geistigen Überbau. Für Soziologen ist Agilität ein Subsystem von Dexterity. Erst die Psychologie, mithin die Führung, verleiht Agilität jene Wertschätzung und Kraft, derer es bedarf, um nachhaltige Wirksamkeit im Unternehmen zu erzielen.

## II. WARUM DEXTERITY DER ERFOLGSFAKTOR IST



Die Geschwindigkeit, mit der im Zeitalter der Digitalisierung neue Geschäftsideen entwickelt und auf die Märkte gebracht werden, hat enorm zugenommen. Selbst altehrwürdige Branchen wie das Banken- und Versicherungswesen bekommen die Wucht der Dynamik zu spüren. Dabei erfinden die Innovatoren das Business nicht von Grund auf neu, sondern verändern nur die Spielregeln: Sie machen den Kunden so attraktive Angebote, dass sie unter keinen Umständen ablehnen können.

### **Lemonade punktet mit Lemonaid**

Im Juni 2019 kam der US-Versicherer Lemonade, ein ausschließlich online agierender Anbieter von Hausrat- und Haftpflichtversicherungspolicen, nach Deutschland. Das Insurtech wurde erst vor vier Jahren in New York gegründet. Seither hat Lemonade mehr als eine halbe Million Policen verkauft – und das in einem Markt, der nach Ansicht von Branchenkennern als übersättigt gilt. Zu den Hauptgeldgebern des Start-ups gehören die Softbank und Google.

Den Sprung nach Deutschland finanzieren unter anderem die Münchener Allianz und Axa, zwei prominente Versicherer auf dem deutschen Markt. Der Preisvorteil von Lemonade rührt aus der konsequent durchgehaltenen Digitalisierung unter Einsatz von künstlicher Intelligenz. Der Kunde, so die Philosophie des Unternehmens, soll sowohl beim Vertragsabschluss als auch bei der Schadensregulierung so wenig Papierkram wie nötig erledigen müssen. Das ist kein schlechter Ansatz in einer Branche, deren Kunden genau das beklagen. Als zeitgeistiges Tüpfelchen auf dem i verbindet Lemonade sein Geschäftsmodell mit einem ethischen Ansatz: Ein Teil des Gewinns fließt an wohltätige Organisationen. Der emotionale Mehrwert soll vor allem junge Interessenten überzeugen.

Je nach Standpunkt frischer Wind oder unliebsame Konkurrenz droht nicht nur von Start-ups, sondern auch von etablierten Unternehmen. Dank der Digitalisierung und der Findigkeit ihrer Querdenker entdecken

und besetzen sie für ihre bewährten Produkte, Techniken und Methoden neue Geschäftsfelder. Wer hätte gedacht, dass Google einmal zum Bahnbrecher bei der Entwicklung des selbstfahrenden Autos wird? Ein aktuelles Beispiel liefert die Wagner Group, die sich als Hersteller von Maschinen für Nass- und Pulverlackbeschichtungen einen Namen gemacht hat. Ein mental höchst agiler Mitarbeiter übertrug die Idee des schützenden Metallüberzugs auf die menschliche Haut: Anstatt beispielsweise einen Sonnenbrand erst dann zu behandeln, wenn die Haut schon Blasen geworfen hat, könnte man sie mit einer schützenden Hülle umgeben. Corporate Incubator Valentin Langen erkannte das Potenzial und initiierte die Ausgründung IONIQ. Dort entwickeln Spray- und Beschichtungsexperten der Wagner Group ein konsumenten- und klimafreundliches Sprühgerät sowie eine Serie passender Hautpflegemittel. 2020 soll die erste Kosmetiklinie auf den Markt kommen, die dank umweltschonender Ionen-Technik auf die Haut gesprüht wird.

## Acht Schalthebel, die es umzulegen gilt

Lemonade und IONIQ sind nur zwei Beispiele für viele Innovationen, die in nächster Zeit so manchen Markt durcheinanderwirbeln könnten. Für Unternehmen ist es daher höchste Zeit, sich nicht nur gegen die neue Konkurrenz zu wappnen, sondern ihr dank gestärkter Dexterity einen Schritt vorauszuweichen. Auf der Grundlage seiner langjährigen Erfahrung im Change Management hat Capgemini Invent ein eingängiges Modell konzipiert. Es beschreibt acht Hebel, mit denen Agilität im Unternehmen zum Leben erweckt und nachhaltig in der Organisation verankert wird (Abb.6). Jeder Hebel steht für eine Qualität an sich, kein Hebel darf vernachlässigt werden. Abhängig vom Stand der Implementierung rücken die Hebel nacheinander ins Zentrum. Fast überflüssig zu sagen: Bei der agilen Transformation unterstützen die Methoden und Verfahren des klassischen Change Management.

Der erste und wichtigste Hebel ist die Unternehmenskultur. Sie umfasst die gemeinsamen Werte, Normen und Einstellungen, welche die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens prägen. In Unternehmen mit hoher Dexterity herrscht eine Kultur des Miteinanders, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt. Das erzeugt ein starkes Gemeinschaftsgefühl, weil Führungskräfte und Mitarbeiter eine gemeinsame Vision und ein gemeinsames Mindset teilen. Die Zusammenarbeit beruht auf Transparenz, Offenheit, Vertrauen und regelmäßigem Feedback. Das trägt zur persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter bei und nutzt dem gesamten Unternehmen. Neue Impulse können schneller aufgenommen, richtig bewertet und durch konkrete Maßnahmen zum Vorteil des Unternehmens umgesetzt werden.

Der zweite Ansatzpunkt sind die Führungskräfte und Mitarbeiter. Ihre Haltung und ihr Rollenverständnis spielen eine zentrale Rolle bei der Frage, ob sich die oben beschriebene Unternehmenskultur etablieren kann oder nicht. Die Führungskräfte in Unternehmen mit ausgeprägter Dexterity sind kooperativ und verstehen sich als Coach, Enabler und Katalysatoren der Mitarbeiter. Ihre Aufgabe besteht darin, die Mitarbeiter zu motivieren und zu befähigen, in den Bereichen ihrer Expertise Verantwortung zu übernehmen und aus unternehmerischer Perspektive eigenständig Entscheidungen zu treffen. Frauen und Männer in Unternehmen mit fortgeschrittener Dexterity zeigen Unternehmergeist. Sie erkennen von sich aus neue Geschäftsmöglichkeiten, entwickeln Innovationen und eignen sich dafür zielführende Kenntnisse und Kompetenzen an. Sie halten nicht an ihrer einmal übernommenen Rolle fest, sondern lernen fortwährend weiter und bringen sich und ihr Wissen in unterschiedlichen Teamkonstellationen ein.

**Abb. 6.** Das Capgemini Invent Organizational Dexterity Modell



## **„Uns von den Herausforderungen nicht entmutigen zu lassen, war entscheidend“**

Auch für ein digitales Unternehmen mit Arbeitsschwerpunkten auf Produktentwicklung und IT ist der Weg zur agilen Organisation kein Spaziergang. Doch dass auch Hindernisse und Sackgassen eines Prozesses zur wertvollen Erfahrung werden können, zeigt das Hotelportal HRS. Der Anstoß für den Wandel kam aus den Entwicklungsteams. „Das ist typisch für das Thema“, weiß Stephan Weisser, kaufmännischer Leiter des Bereichs Produktentwicklung und IT. „Agilität ist eher ein Bottom-up- als ein Top-down-Thema.“ HRS-Eigentümer und Geschäftsführer Tobias Ragge fasste das Vorhaben in einen klaren Auftrag: Das ganze Unternehmen sollte schneller und wendiger, eben agil werden.

Mithilfe von externen Spezialisten definierte das dafür gebildete Projektteam, was Agilität für HRS bedeutet und wie sich diese in einem neuen Organisations- und Zusammenarbeitsmodell abbilden ließe. „Im Herbst 2016 haben wir die Ergebnisse der Entwicklungsabteilung vorgestellt“, sagt Stephan Weisser. 300 Mitarbeiter\*innen nahmen an einem dreitägigen Workshop teil, auf dem die geplanten organisatorischen Veränderungen und Rollen Anpassungen vorgestellt und die Teilnehmer zur aktiven Mitarbeit aufgefordert wurden. „Das Modell kam extrem gut an“, sagt der Manager. Noch Tage später sei die Aufbruchstimmung mit Händen zu greifen gewesen. Dennoch kehrte irgendwann der Alltag zurück, und die Gedanken der Belegschaft kreisten wieder um Kosten und Erträge. Geplant war, die Transformation in den folgenden neun Monaten mit Unterstützung externer Agile

Coaches zu begleiten. Da diese aber sehr gefragt und entsprechend teuer sind, wurden sie auf halber Strecke aus Kostengründen verabschiedet. Das sei ein Fehler gewesen, sagt Stephan Weisser: „Die Aufbruchstimmung verfliegt, wenn sie nicht konsequent in Handlungen umgesetzt wird.“

Ein wichtiger Aspekt einer agilen Organisation ist die Unabhängigkeit der Teams. Vorgegeben wird nur das Ziel und einige Leitplanken, wie der Weg dorthin aussieht, wird ihnen überlassen. „Das erfordert Vertrauen der Führung in die Mitarbeiter“, sagt Weisser. „Das Management muss sich darauf einstellen, dass bei einer agilen Transformation einige Dinge nicht klappen, dass die Teams auch mal gegen die Wand laufen.“ Gewiss könne mit einer agilen Organisation das Geschäftsergebnis verbessert werden. Doch brauche es dafür auch einen langen Atem – was das Management bei HRS nun weiß. Rückschläge und Fehler müssten erwartet, ja sogar begrüßt werden, sagt Weisser. Denn eine solche Fehlerkultur bestehe darin, lieber früher als zu spät gegen die Wand zu laufen und den Schaden bei maximalem Erfahrungsgewinn möglichst klein zu halten.

Mit einem Personalwechsel auf der Führungsebene kam Mitte 2017 wieder Schwung in die agile Transformation. Führungskräfte, die mit dem Thema Agilität vertraut sind und die gleichzeitig ein großes Vertrauen im Unternehmen – von den Mitarbeitern bis zur Geschäftsleitung – genießen, seien ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Wiederaufnahme gewesen, erklärt Weisser. Eine weitere wichtige Erkenntnis bestand darin, dass sich die Einführung agiler Methoden für einige Unternehmensbereiche schwieriger gestaltet als für andere, da für diese Kosten und Nutzen nicht im richtigen Verhältnis stehen. Zwar führe innerhalb der IT und Softwareentwicklung kein Weg an Agilität vorbei, so Weisser, doch

müsse sie methodisch nicht überall gleichermaßen umgesetzt werden. „Es zeigt oft schon Wirkung, wenn in der gesamten Organisation ein Verständnis davon erlangt wird, was Agilität eigentlich bedeutet.“ Diese Learnings halfen dem Unternehmen schließlich, die Hürden zu überwinden und neue Strukturen erfolgreich zu implementieren. Die ausschlaggebende Veränderung sei dabei, dass die einzelnen Teams mehr Freiheit haben und gleichzeitig mehr Verantwortung übernehmen, so Weisser. „Diese sollte ganz klar eingefordert werden: Ein Team, das für ein Softwareprodukt verantwortlich ist, muss auch ein Verständnis von dessen Wirtschaftlichkeit und bestehenden Kundenanforderungen haben. Agilität kann keine Ausrede dafür sein, dass es keine Deadlines mehr gibt.“

Die agile Transformation bei HRS ist längst noch nicht abgeschlossen. „Das ist keine einmalige Übung, sondern ein langfristiger Habitus, den sich jeder im Unternehmen aneignen muss“, sagt Stephan Weisser. Immerhin, drei Jahre nach dem Start, sei die agile Haltung weitestgehend in der Belegschaft verankert. „Entscheidend dafür war, dass wir uns von den Herausforderungen nicht haben entmutigen lassen“, sagt der Manager. „Und die Ausdauer hat sich gelohnt.“



**Stephan Weisser**  
Kaufmännische Leitung,  
Produktentwicklung und IT  
HRS



## Strukturen und Prozesse schneller anpassen

Der dritte Hebel, für den Dexterity steht, ist die Governance-Struktur. Damit sind die Grundsätze, Mechanismen, Zuständigkeiten und Regeln für die Steuerung und Entscheidungsfindung im Unternehmen gemeint. Sie sollte flexibel, kompakt und kommunikationsorientiert sein. Das fördert die Zusammenarbeit in funktionsübergreifenden und selbstgesteuerten Teams mit flachen Hierarchien. Ziel ist es, das Unternehmen strukturell in die Lage zu versetzen, schnell Entscheidungen zu treffen. Das funktioniert nur dann, wenn Rechte, Pflichten und Befugnisse klar definiert, Individuen und Teams zugeordnet und in der Organisation bekannt sind. Das freilich ist keine Einmal-Aufgabe. Die Governance-Struktur in Unternehmen mit hoher Dexterity zeichnet sich gerade dadurch aus, dass sie regelmäßig hinterfragt und flexibel an die sich ändernden Bedingungen und Bedürfnisse angepasst wird.

Einen vierten Schalthebel, um die Dexterity in Unternehmen zu steigern, stellen die Prozesse dar. Hier muss der richtige Balancepunkt zwischen dem Grad ihrer Standardisierung und dem gewährten Bewegungsspielraum für ad hoc-Maßnahmen und Innovation gefunden werden. Betriebliche Abläufe sollten dabei möglichst auf einer digitalen Infrastruktur aufbauen. Im Idealfall sind die Prozesse schlank und vereinheitlicht, können aber flexibel und bedarfsgerecht angepasst werden. Das klingt nach einer schwierigen Gratwanderung, wird aber mit der richtigen inneren Einstellung – being agile – und etwas Übung zu einer Selbstverständlichkeit. Mit im Gewinner-Paket: Standardisierte Arbeitsweisen fördern die Kommunikation und die Interaktion zwischen den agilen Teams des Unternehmens. Kurze Planungs- und Handlungszyklen sowie eine iterative Vorgehensweise kennzeichnen Unternehmen mit hoher Dexterity. Geschäftsprozesse werden dabei stets mit Blick auf das Ganze gesteuert und laufend optimiert, um die Kundenbedürfnisse zu jedem Zeitpunkt optimal zu befriedigen. Das sorgt für ein hohes Level an Servicequalität, sorgt für Mitarbeiterzufriedenheit und steigert die Unternehmensleistung und den Erfolg.

Die Struktur eines Unternehmens wird zumeist anhand von Positionen und Funktionen beschrieben. Wir hingegen stellen Fähigkeiten und Rollen der Organisationsmitglieder sowie die Intensität ihrer Zusammenarbeit in den Vordergrund. In Unternehmen, bei denen Dexterity groß geschrieben wird, gibt es weiterhin eine stabile Top-Level-Struktur. Der überwiegende Teil der traditionellen Hierarchie wird jedoch von einem flexiblen, skalierbaren Netzwerk von Projektteams abgelöst. Diese werden je nach Bedarf für bestimmte Themen und Aufgaben eingerichtet. Das lässt das Unternehmen atmen. Die Zusammensetzung dieser Teams ist in der Regel interdisziplinär und erfolgt quer über Hierarchiestufen hinweg – was zählt, sind die Kompetenzen, um die gestellte Aufgabe lösen zu können. Die Teams arbeiten weitgehend autonom und organisieren sich selbst. Auch in zeitlich befristeten Teams werden die Verantwortlichkeiten und Befugnisse klar definiert und transparent kommuniziert.

## Datenkompetenz und Interaktion im Netz steigern

Eine hohe Datenkompetenz ist das Kennzeichen aller Unternehmen, die sich in den vergangenen zehn Jahren vom Start-up zum Big Player entwickelt haben. Die Geschäftsmodelle gründen auf der Sammlung, Analyse und Aufbereitung von Daten, um schnelle und zielführende Entscheidungen treffen zu können. Wenig überraschend: Unternehmen mit einem hohen Level an Dexterity zeichnen sich ebenfalls durch eine hohe Datenkompetenz aus. Sie verfolgen Trends sehr aufmerksam und verfügen nicht nur über die bestmöglichen Datenmanagement- und Datenanalysetools, sondern investieren gezielt in ihre Mitarbeiter und deren Know-how im Umgang mit diesen Werkzeugen. Aus der Flut an Daten können sie die relevanten Informationen zur Lösung einer spezifischen Fragestellung herausfiltern und deren Bedeutung für das Geschäftsmodell als Ganzes erkennen. Je sorgfältiger die Daten interpretiert und aufbereitet werden, desto valider fallen die auf dieser Grundlage getroffenen Entscheidungen aus und sorgen so für nachhaltig bessere Ergebnisse. Eine hohe Datenkompetenz der Mitarbeiter wird auch deshalb für die Unternehmen immer wichtiger, weil sowohl die Datenschutz-Grundverordnung als auch die Öffentlichkeit eine höhere Sensibilität beim Umgang mit Daten einfordern.



Das Arbeitsumfeld spielt eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, Strukturen, Prozesse und Datenkompetenz im Unternehmen zu unterstützen. Vor allem die digitale Arbeitsplatzgestaltung ist für einen reibungslosen Daten- und Informationsaustausch sowie für die interdisziplinäre Zusammenarbeit von großer Bedeutung. Unternehmen mit hoher Dexterity fördern die Effektivität ihrer Mitarbeiter, indem sie ihnen ein optimales Arbeitsumfeld zur Verfügung stellen. Das geht über den physischen Arbeitsplatz weit hinaus und umfasst auch flexible Arbeits(zeit)modelle. Eine digitale Infrastruktur sichert dank cloud-basierter Lösungen den zeit- und ortsunabhängigen Zugriff auf Daten. Die Mitarbeiter können weitgehend selbst entscheiden, wann und wo sie arbeiten wollen – das sorgt vor allem bei jüngeren Menschen für Arbeitsfreude, eine hohe Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen. Eine solche Infrastruktur erleichtert zudem die funktions- und hierarchieübergreifende Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens, den offenen und aktiven Austausch mit Partnern aus dem erweiterten Ökosystem des Unternehmens sowie den jederzeitigen Kontakt mit den Kunden.

Das richtige Ökosystem lässt sich in einem Satz beschreiben: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Das heißt, das Unternehmen betrachtet sich nicht isoliert und strebt einseitig seinen Vorteil an, sondern sieht sich als Teil eines größeren Ganzen und kooperiert darin mit anderen Unternehmen wie Start-ups, Inkubatoren und Wettbewerbern. Die Ausrichtung auf eine gemeinsame Wertschöpfung innerhalb von Clustern mit Forschungs- und Bildungseinrichtungen kommt dabei sowohl den Kunden als auch den beteiligten Unternehmen zugute. Unternehmen mit ausgeprägter Dexterity bilden aktive Partnerschaften mit anderen Unternehmen und Stakeholdern, um ihr internes Netzwerk durch sinnvolle Beziehungen nach außen zu erweitern, zu ergänzen und damit aufzuwerten. Bonus: Der Talentpool, auf den für die Teams zurückgegriffen werden kann, wird größer und bringt zusätzliche Impulse ins Unternehmen. Ein stabiles, engmaschiges Netzwerk aus Partnern, die auf Augenhöhe agieren, kann den Kunden mehr und bessere Produkte und Leistungen bieten als jedes Unternehmen für sich allein.

## Erkenntnisse und Herausforderungen

Das 8-Hebel-Modell von Capgemini Invent (Abb. 6, Seite 17) zeigt auf einen Blick, wie sich Dexterity im Rahmen einer ganzheitlichen Strategie erzeugen, umsetzen und bewahren lässt. Für Agilität zählt vor allem die Geschwindigkeit – doch Dexterity geht weiter. Auch im Change Management heißt es: Gründlichkeit vor Schnelligkeit. Grundsätzlich ist nichts gegen die Aufforderung „Einfach machen!“ zu sagen. Es ist aber ein großer Unterschied, ob das wie bei Scrum auf der methodologischen Ebene stattfindet oder im Kontext der Unternehmensstrategie. Sonst droht die Gefahr, den Wandel zwar gut zu meinen, aber nicht gut zu machen. Weil die acht Hebel nicht einzeln voneinander betrachtet werden können, sondern die Veränderung eines Hebels unweigerlich Auswirkungen auf die anderen mit sich bringt, gilt es, mögliche Nebenwirkungen und Konsequenzen zu bedenken. Nur so löst man Zielkonflikte. Denn auf dem Weg zu mehr Dexterity taucht früher oder später die Frage auf, was mit den bisherigen Führungsebenen und den dort positionierten Führungskräften geschehen soll. Keine Frage: Manche werden den Weg nicht mitgehen wollen. Wahr ist aber auch: Dexterity braucht keine Bremser, sondern Förderer der ohnehin unaufhaltsamen Entwicklung zum hybriden Unternehmen. Weil neue Strukturen und Rollen nicht mit der Brechstange durchgesetzt werden können, ist eine schrittweise Entwicklung sowie ein Höchstmaß an Kommunikation im Unternehmen hilfreich und geboten. Der japanische Ansatz des Shu Ha Ri kann Unternehmen auf dem Weg zu mehr Dexterity Denkanstöße liefern.



### Shu Ha Ri – In drei Schritten zu mehr Dexterity

Die japanische Philosophie, die bereits für agile Prinzipien wie Kanban und andere Pate stand, dient auch auf dem Weg zu mehr Dexterity als gute Richtschnur. So definiert die japanische Kampfkunst drei Stufen des Lernens, die ein Schüler auf dem Weg zur Meisterschaft durchlaufen muss: „Shu Ha Ri“. Die Silben stehen für lernen, entfernen und weiterentwickeln. Auf der ersten Stufe, dem ‚Shu‘, lernt der Schüler durch Befolgung und Nachahmung der Regeln des Lehrmeisters. Das erreichte Können bildet die Grundlage für die nächste Entwicklungsstufe: „Ha“ steht für das Freischwimmen vom Lehrmeister. Die gelernten Regeln und Standards werden vom Schüler variiert und an die eigene Situation angepasst. Das gelingt nur dem, der die Herkunft und den Sinn der Regeln verstanden hat. Nur er kann sie auf neue Situationen anpassen, ohne ihren Sinn zu entstellen. „Ri“ als dritte und höchste Stufe des Lernens bedeutet den Aufbruch zu neuen Ufern. Der Schüler trennt sich von seinem Lehrmeister und findet, von seinem Wissen und von seinen Impulsen gesteuert, den eigenen Weg. Die Erfahrung und das sichere Beherrschen der Regeln schaffen die Grundlage, um sich unabhängig zu machen von der Lehre und um ihre Ideen frei anzuwenden.

Für die Einführung von Dexterity bedeutet das: Wer neue Methoden und Arbeitsweisen einführen will, sollte die Regeln, auf denen sie gründen, zunächst einmal annehmen und anwenden. „Shu“ steht für „doing agile“, und das heißt üben, üben, üben. Erst durch das kontinuierliche Wiederholen werden die neuen Regeln so verinnerlicht, dass man nicht mehr bewusst darauf zurückgreifen muss. In der „Ri“-Phase sind sie im kollektiven Unterbewusstsein aller Teammitglieder fest verankert.

Leider gibt es keine Blaupause für die Einführung von Dexterity. Deshalb muss man aus Fehlern lernen und die richtigen Schlüsse daraus ziehen. In der Praxis des Veränderungsmanagements ist es sinnvoll, zu Beginn jemanden von außen hinzuzuziehen, der bereits Erfahrung mit den neuen Methoden hat. Sobald eine Organisation oder ihre Teams die ersten Erfahrungen mit den neuen Methoden gemacht haben, passen sie diese an ihre eigenen Bedürfnisse an. Die Beratung durch einen Coach, der mit Rat und Tat zur Seite steht, aber keine Vorgaben macht, ist auch in dieser Phase sinnvoll. Nur aus der Erfahrung und dem daraus gewonnenen Verständnis für den Sinn und Zweck der Regeln gelangen Unternehmen auf die dritte Stufe oder, um im Ursprungsbild zu bleiben, zur wahren Meisterschaft.



## Shu Ha Ri – Drei Gruppen von Unternehmen

Auf der Grundlage der drei Lernstufen Shu Ha Ri kann man Organisationen in drei Gruppen einteilen und Handlungsempfehlungen formulieren. Wer sich bislang wenig oder nur oberflächlich mit Themen wie Agilität und Dexterity befasst hat, sollte unter fachkundiger Begleitung die aktuelle Situation innerhalb und außerhalb des Unternehmens analysieren. Darauf aufbauend werden die wichtigsten Handlungsfelder identifiziert und erste Experimente mit neuen Methoden eingeleitet („Shu“). Auf diese Weise lassen sich schnelle, motivationsfördernde Ergebnisse erzielen („Quick wins“). In der zweiten Gruppe („Ha“) finden sich Unternehmen, die schon auf einigen Gebieten agile Arbeitsmethoden einsetzen und sich in der Bewährungsphase befinden. In der Praxis wird das so aussehen:

Eine Reihe funktionsübergreifender Teams arbeitet unabhängig voneinander an einem Produkt oder einer Problemstellung. Dabei sind die Arbeitsgruppen vollständig auf die jeweilige Vision beziehungsweise Gemeinschaftsagenda ausgerichtet. Die Unternehmen der dritten Gruppe („Ri“) sind in der Phase der Festigung agiler Arbeitsweisen und ihres Organisationsmodells angekommen. Mehrere Unternehmenseinheiten arbeiten an unterschiedlichen Produkten und orientieren sich an Teilzielen, haben dabei jedoch das gemeinsame strategische Ziel im Blick. Dank ihrer Expertise können sie nun darangehen, die gesamte Organisation auf ein Dexterity-Niveau zu steigern, dass an die Besonderheiten der jeweiligen Branche und der Märkte angepasst ist. Der Austausch mit erfahrenen Beratern ergänzt ihr vorhandenes Wissen und führt zu eigenständigen Lösungen, die voll und ganz zu den Bedürfnissen des Unternehmens und seiner Kunden passen.

Um Dexterity zu veranschaulichen, haben wir mit Bedacht das Motiv der Parkourläufer gewählt. Ohne Zweifel sind sie beweglich, geschwind und agil. Aber das allein bringt noch nicht den Sieg. Um die momentane Lage von allen Seiten beurteilen und die nächsten Etappen planen zu können, braucht ein Parkourläufer viel Übung. Bevor sich der Athlet bei einem Wettkampf auf den Weg macht, schaut er sich die Strecke sehr genau an. Dank seiner Erfahrung erkennt oder erahnt er besonders schwierige Stellen. Er weiß aber auch, mit welchen Bewegungen er sie überwinden kann. Und wenn sich ihm unerwartet auftauchende Hindernisse in den Weg stellen, weiß er, wie er sie mit eigenen Mitteln und ohne Zeitverlust überwinden kann. Und genau darauf kommt es bei Dexterity an.

## Unsere Dexterity-Studie zeigt Ihnen, wo Sie stehen

Die Ergebnisse unserer diesjährigen Change Management-Studie in Verbindung mit den Hinweisen vieler Teilnehmer zeigen konkrete Wege auf, wie man nicht nur mehr Agilität, sondern auch die nachhaltigere Dexterity in eine Organisation hineinbringt. Und es lässt sich unschwer einordnen, wo man selbst beim Thema Dexterity steht. Woran erkennt man Handlungsbedarf, wo muss schleunigst das Startsignal, wo ein neuer Impuls gegeben werden? Wir gehen auch Fragen nach, die unserer Ansicht nach in anderen Untersuchungen vernachlässigt wurden. Dazu gehört beispielsweise, in welchem Maß die Unternehmensbereiche agil werden müssen. Verdient die Personalabteilung schon deshalb das Attribut „agil“, weil Daily Scrums die Regel sind? Ist die geübte Sprint-Retrospektive im F+E-Bereich wirklich ein Fortschritt, wenn sich nur wenige Mitarbeiter trauen, auf Risiken hinzuweisen?

Häufig ist es so, dass der Vorstand oder die Geschäftsleitung beschließen: Wir müssen agiler werden. Was das aber konkret für die Organisation und den einzelnen Mitarbeiter bedeutet und vor allem, wie das geschehen soll, bleibt offen. Hinzu kommt, dass die Topmanager selbst keineswegs immer bereit sind, auf ihre langen Steering Meetings und Vorab-Projektpläne von fünf Jahren zu verzichten und ihrer Mannschaft das entsprechende Vertrauen entgegenzubringen. Das alles belastet konsequent zielführendes Handeln vom Start weg mindestens mit einer hohen Hypothek, wenn es nicht sogar unmöglich gemacht wird. Auch das macht unsere Studie deutlich (Kapitel III, S. 24). Schließlich werfen die Ergebnisse ein Licht auf mögliche Hindernisse, die auf dem Weg zu mehr Dexterity überwunden werden müssen – und wie es gelingt.



# III. DIE STUDIENERGEBNISSE IM EINZELNEN



Am Ende eines langen Aufschwungs droht die deutsche Wirtschaft in schwieriges Fahrwasser zu geraten. Stetige Verbesserung, das Erfolgsrezept der zurückliegenden Jahrzehnte, funktioniert nicht mehr. Die Substanz des „Made in Germany“ ist erschöpft. Sie muss neu belebt werden. Dafür wiederum stehen die Zeichen gut, denn die Märkte warten geradezu auf Disruptionen. Und wenn sie daraufhin erbeben und sich neu sortieren, ist man besser selbst derjenige, der für die Erschütterung gesorgt hat. Je rascher sich der nötige Wandel zur äußeren und inneren Agilität, zu Dexterity, vollzieht, desto besser.

Von agilen Ansätzen zeigen sich die Entscheider ähnlich begeistert wie in den 1990er-Jahren von Reengineering und Lean Management. Ist jetzt also alles Scrum, oder was? Großes Gedränge auf dem betrieblichen Fitness-Pfad, weil jeder schneller und beweglicher werden will? Das war unsere Ausgangsfrage. Mit unserer Erhebung wollten wir herausfinden, wie weit die Unternehmen gekommen sind, wo es vorangeht und wo es hakt.

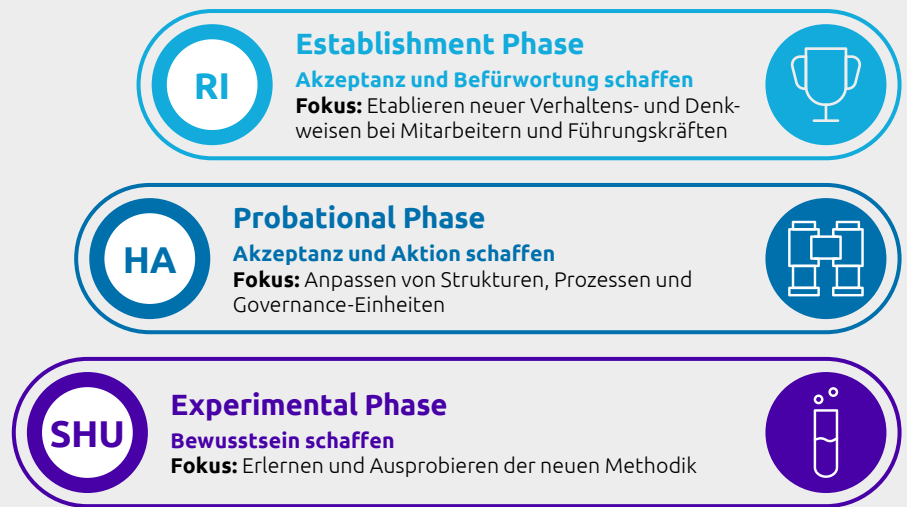
Die Grundlage unseres Fragebogens ist das vorstehend beschriebene Organizational Dexterity Modell (Abb. 6, S. 17). Jeden dieser acht Ansatzpunkte für den Erfolg haben wir mit einer Reihe von Einzelfragen in den Blick genommen und für jeden Hebel den Mittelwert je Fragebogen berechnet. Im Anschluss daran aggregierten wir die gewonnenen Daten zu einer Gesamtgröße, den Dexterity-Score. Mit diesem Wert haben wir eine Clusteranalyse durchgeführt, die ähnliche Datenpunkte zusammenfasst und eine Gruppierung der Unternehmen nach der zurückgelegten Wegstrecke zum Ziel Organizational Dexterity erlaubt.

## Stark: Drei Viertel der Unternehmen sind bereits auf dem Weg zu Organizational Dexterity

Mit Hilfe unseres Reifegradmodells (Abb. 7) haben wir die Fragebögen abschließend danach ausgewertet, in welcher Veränderungsphase sich die Unternehmen befinden. Weil uns das von den Teilnehmern beschriebene Vorankommen positiv überrascht hat, steigen wir damit in die Präsentation unserer Studienergebnisse ein.

Erwartungsgemäß steht etwa jedes vierte Unternehmen (25,1 Prozent) erst am Anfang und erlernt noch den Umgang mit agilen Konzepten und Methoden. Bei den meisten Unternehmen gehen einige wenige Abteilungen, in der Regel die Softwareentwicklung/IT, aktiv voran. Falls sie nicht schon bisher agil gearbeitet haben, was in der IT seit den Nullerjahren Standard ist, werden sie nun zu den Pionieren der flexiblen Zusammenarbeit in der Organisation. Wie in einem Labor werden hier agile Methoden wie Scrum und Design Thinking auf Wirksamkeit getestet und die Arbeit damit trainiert – unter dem sorgfältigen Monitoring der Geschäftsleitung, die darauf hofft, das Experiment bei messbarem Erfolg auf weitere Unternehmensbereiche, idealerweise auf die ganze Organisation ausweiten zu können. Dieses schrittweise Vorgehen ist die Regel. Nur wenige Befragte berichten von einer breiten Dexterity-Offensive im gesamten Unternehmen.

Abb. 7. Reifegradmodell mit drei Stufen der Organizational Dexterity



Böse Zungen behaupten, deutsche Unternehmen hätten ein Luxusproblem: Sie seien so erfolgreich, dass der Druck, sich zu wandeln, praktisch gegen null gehe. Die Ergebnisse dieser Studie stellen das lebhaft in Abrede. Unserer Analyse zufolge haben schon mehr als die Hälfte der Unternehmen (54,5 Prozent) die Experimentierphase hinter sich und die Einführung agiler Methoden abgeschlossen. Momentan stecken sie zwischen praktischer Erprobung und Realisierung. Im Vokabular von Scrum und anderen Methoden der agilen Arbeit heißt das: Die Teams haben agile Coachings hinter sich, ihre Rollen definiert und sind firm in der Anwendung von Stand-ups, Sprints, Personas und Touch-Points. Sie reflektieren ihre Rollen und Aufgaben und haben größere Handlungsspielräume eingeräumt bekommen, wofür die Geschäftsleitung im Gegenzug die Übernahme von Verantwortung für die Zielerreichung erwartet. In dieser Phase sitzen die agilen Arbeitsweisen schon so gut, dass Führungskräfte und Teammitglieder anhand der Ergebnisse beurteilen können, welche davon beibehalten werden sollten, an welchen Stellen das Rad auf den Status quo ante zurückgedreht werden muss und wo Modifikationen vorgenommen werden müssen.

Es kommt noch besser. In etwa jedem fünften Unternehmen (20,4 Prozent) wird das agile Regelwerk vollkommen beherrscht – wenn nicht von der gesamten Organisation, so doch von den Bereichen, die als Schrittmacher vorgesehen sind. Die agilen Verfahren sind etabliert und werden von den Teams angewendet. Das heißt freilich nicht, dass sie nicht kritisiert oder zumindest hinterfragt werden! Im Gegenteil: Wer es in einer Technik weit gebracht hat – im japanischen Modell sind das die „Ha“-Unternehmen –, neigt beim Vorliegen guter Gründe dazu, die Regeln zu verändern, ja sich mitunter ganz eigene zu geben und damit ein Stück weit eine andere Marschroute zu nehmen, als es die Promotoren der Methode vorschlagen. Wie auch erfahrene Parkourläufer im Rahmen des Reglements bewusst von manchen Do's und Dont's abweichen, weil sie wissen: Auf ihrem Weg kommen sie so schneller voran.

## Drei Reifegrade von Dexterity

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass etwa drei von vier der untersuchten Unternehmen auf dem Weg zur Dexterity eine ordentliche Strecke zurückgelegt haben. Mit unserem Fragebogen haben wir die bereits erzielten Erfolge bei den vorgenannten acht Hebeln abgefragt und in Abbildung 8 abgebildet. Anschließend nahmen wir eine Clusteranalyse vor. Danach lassen sich drei Reifegrade von Dexterity unterscheiden. (Abb. 9)

## Deutliche Unterschiede zwischen Ländern, Branchen und Abteilungen

Die Anzahl und die Heterogenität der Studienteilnehmer sowie die Offenheit der Gesprächspartner im qualitativen Teil der Untersuchung gestattet es, einen genauen Blick auf die Reifegrade von Organisationen aus unterschiedlichen Ländern, Branchen und Abteilungen zu werfen. (Abb. 10) Unternehmen aus Schweden und Dänemark liegen bei der agilen Transformation vorn. Das wird plausibel, wenn man sich die drei stärksten Hebel für Dexterity in Erinnerung ruft: die Unternehmenskultur, die Struktur und die Datenkompetenz. Sowohl beim Ausbau und der Nutzung digitaler Infrastruktur als auch bei der Bildung von Unternehmensnetzwerken liegen die Länder Skandinaviens vorn. Und ihre menschenzentrierten Unternehmenskulturen sind weithin bekannt.

Abb. 8. Mittelwertvergleiche der Reifegrade von Organizational Dexterity

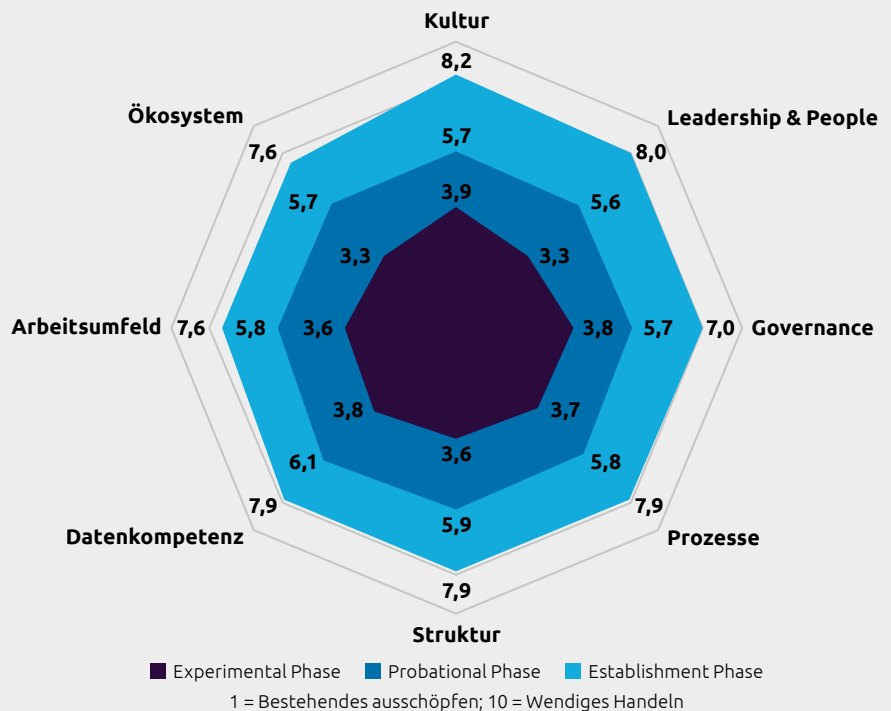
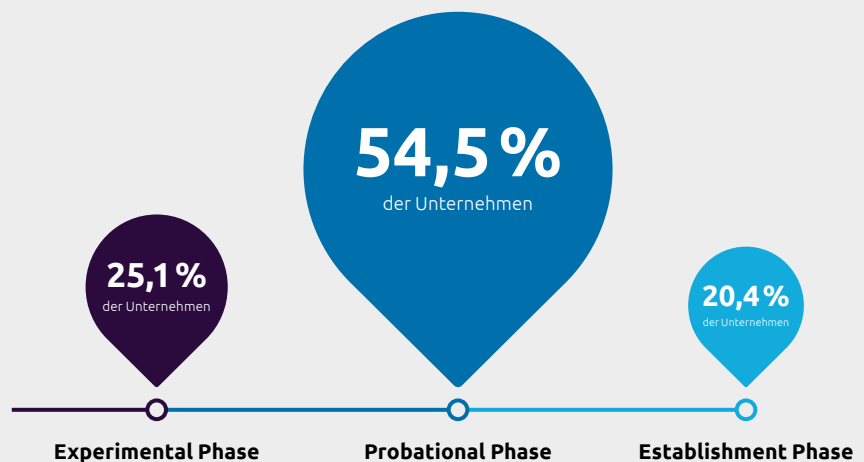


Abb. 9. Verteilung der Unternehmen auf die drei Reifegradphasen von Organizational Dexterity



Die deutschen Unternehmen liegen in unserem Dexterity-Ranking im vorderen Mittelfeld. Das stellt die behauptete Behändigkeit in Abrede. Ganz offensichtlich gehört diese Haltung, falls sie denn je zutraf, der Vergangenheit an. Die Schlusslichter bilden Frankreich, Australien und China. Dass eine staatlich geplante und gesteuerte Wirtschaftswelt weniger wendig sein muss als eine privatwirtschaftlich organisierte, hat systemische Ursachen und ist aus sich heraus verständlich. Australische Unternehmen leiden möglicherweise noch nicht so stark wie andere unter dem weltweiten Wettbewerbsdruck. Und in Frankreich wird vielerorts nach wie vor um die Bewahrung von Besitzständen gekämpft.

**Abb. 10.** Organizational Dexterity Score: Mittelwertvergleiche der Länder

Länder	Org. Dexterity Score
Schweden	6,58
Dänemark	6,30
Spanien	5,73
Deutschland	5,71
UK	5,67
Indien	5,57
US	5,56
China	5,48
Australien	5,46
Frankreich	5,36

1 = Bestehendes ausschöpfen;  
10 = Wendiges Handeln

Die Analyse nach Wirtschaftszweigen (Abb. 11) weist an der Spitze wenig Überraschendes auf. Sie weist aber darauf hin, wo der größte Nachholbedarf zu verorten ist. Mit Beratung und Elektronik/IT liegen zwei Branchen vorn, deren Erfolg eng an zwei der drei Hauptmotoren der Dexterity geknüpft ist: Unternehmenskultur und Datenkompetenz. Beides sind vergleichsweise junge Wirtschaftszweige, beide verdanken ihren Erfolg dem Setzen und Aufgreifen von technologischen Trends und der schnellen Reaktion auf gesellschaftliche Veränderungen.

Diese Branchen sind attraktiv für junge, gut ausgebildete und beruflich ambitionierte Menschen. Nicht zuletzt deshalb wurde das Thema Agilität in diesen Wirtschaftszweigen begeistert aufgegriffen – und die Unternehmen haben sich vom Start weg als Sprinter erweisen. Mit genügend Atemluft und Ausdauer dürften sie auch in den nächsten Jahren ihre Position behaupten. Anlass zum Nachdenken liefern Banken und Versicherungen auf dem vorletzten Platz. Die öffentliche Verwaltung liegt in dieser Übersicht zwar an letzter Stelle. Doch der ermittelte Durchschnitts-Scorewert von 4,99 beweist, dass der Public Sektor längst nicht so starr und unflexibel ist, wie ihm oft nachgesagt wird. Aufgrund des immer noch zunehmenden privaten Wettbewerbs bemühen sich viele Kommunen und öffentliche Einrichtungen um agile Arbeitsweisen. Möglicherweise bedarf es einer kritischen Masse, damit der Aufholprozess in Schwung kommt.

**Abb. 11.** Organizational Dexterity Score: Mittelwertvergleiche der Branchen

Branche	Org. Dexterity Score
Beratung	6,05
Elektronik/IT	6,03
Medien/Telekommunikation	5,98
Andere	5,66
Energie Versorger/ Pharma/Life Sciences	5,60
Handel/Konsum/Transport/Logistik	5,45
Maschinenbau / Automobil	5,44
Banken/Versicherung	5,42
Öffentliche Verwaltung	4,99

1 = Bestehendes ausschöpfen;  
10 = Wendiges Handeln

Bei der Einzelauswertung nach Abteilungen liegt das Top Management vorn (Abb. 12). Das wundert nicht, ist die Geschäftsleitung doch stets die erste, die nach Tempo und besseren Ergebnissen ruft. Auch die Rechtsabteilungen und die F+E-Bereiche verdienen wegen ihrer Transformationsgeschwindigkeit Anerkennung. Buchhaltung, Materialwirtschaft und Verwaltung

liegen am unteren Ende der Skala. Was keineswegs Anlass zu Häme und Aktionismus geben muss. Denn bei manchen Abteilungen, so haben wir herausgefunden (Seite 27), bleibt der wirtschaftliche Erfolg ab einem gewissen Dexterity-Level unverändert. Nicht alle Unternehmensbereiche müssen also im selben Takt auf das Ziel zueilen. Finanzen, Beschaffung oder das Fuhrparkmanagement leisten vor allem Support für die kundennahen Abteilungen. Die müssen anpassungsfähig sein. Bewältigen die internen Dienstleister ihre Aufgabe perfekt, dann können sie sich durchaus eine Spur weniger „doing agile“ leisten. Wenn sie denn den Geist des „being agile“ mit ihren Kollegen teilen.

**Abb. 12.** Organizational Dexterity Score: Mittelwertvergleiche der Abteilungen

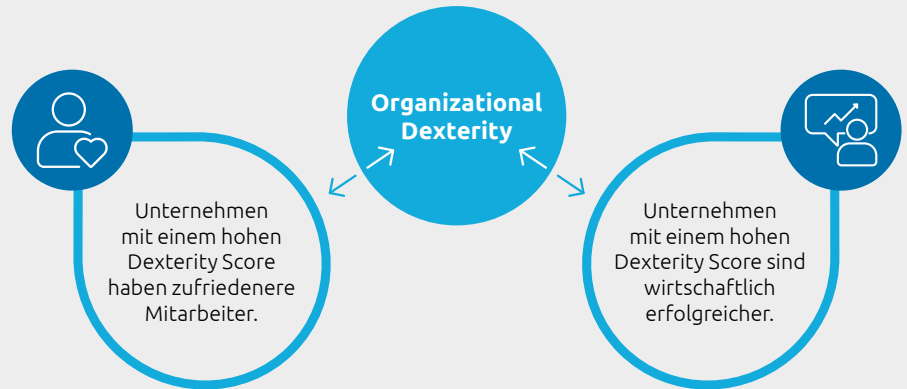
Abteilung	Org. Dexterity Score
Geschäftsleitung	6,70
Rechtsabteilung	6,49
Forschung und Entwicklung	6,19
Qualitätssicherung	6,14
Finanzen und Controlling	5,93
Produktentwicklung	5,82
EDV/IT	5,75
Personalabteilung	5,70
Andere	5,66
Kundendienst	5,60
Marketing/Verwaltung	5,50
Vertrieb	5,50
Produktion, Fertigung	5,42
Buchhaltung und Rechnungswesen	5,39
Materialwirtschaft	5,38
Verwaltung	5,05

1 = Bestehendes ausschöpfen;  
10 = Wendiges Handeln

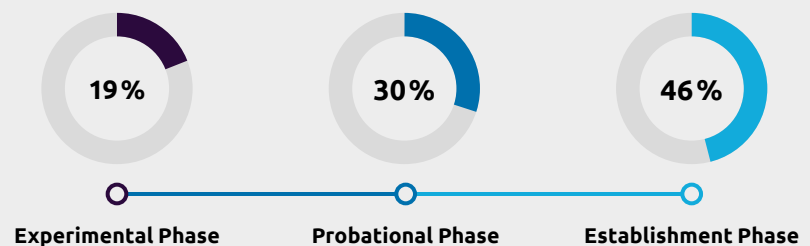
## Ein klarer Fall von Win-Win: Dexterity lässt zahlen und Mitarbeiteraugen glänzen

Dexterity wirkt. Und zwar, das zeichnet dieses Konzept gegenüber den meisten anderen aus, auf die Zahlen und auf die Menschen. Unsere Studie, so das entscheidende Ergebnis unserer Untersuchung, belegt sowohl einen positiven Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg als auch auf die Arbeitszufriedenheit von Führungskräften und Mitarbeitern – und beides ist umso höher, je selbstverständlicher agile Denk- und Handlungsweisen im Arbeitsalltag integriert werden. (Abb. 13 bis 15) „Der Einfluss von Agilität auf das Business ist durchaus zu erkennen“, bestätigt eine Teilnehmerin aus einem Unternehmen mit mehr als 50 000 Beschäftigten. „Es schleicht sich ein – positiv natürlich.“ Je strahlender das Ergebnis, desto strahlender die Gesichter der Mitarbeiter – eine Weisheit, die auch dem Fachkräftemangel Einhalt zu bieten vermag. Vorständen und Geschäftsleitungen sollten die greifbaren Chancen der inneren und äußeren Dexterity einen kräftigen Motivationsschub geben. Der auch bei den Beschäftigten ankommt: „Der Spaß, den es bringt, agil zu arbeiten, ist ein Hauptpunkt, der auf jeden Fall im Zuge der Vorteile vermittelt werden sollte“, rät ein Teilnehmer aus einem kleinen Unternehmen, „denn das erreicht die Mitarbeiter.“

**Abb. 13.** Unternehmen mit hoher Organizational Dexterity haben zufriedener Mitarbeiter und sind wirtschaftlich erfolgreicher



**Abb. 14.** Anteil der Personen je Phase, die der Aussage zustimmen: „Mein Unternehmen hat seine wirtschaftlichen Ziele klar übertroffen“



**Abb. 15.** Anteil der Personen je Phase, die der Aussage zustimmen: „Alles in allem bin ich zufrieden mit meiner Arbeit“



## Digitalisierung und Dexterity sind die beiden Seiten derselben Medaille

Das zweite Highlight dieser Studie kann man zwar an den Welterfolgen von Google, Apple, Amazon, Facebook & Co. ablesen, bekommt es aber selten wissenschaftlich bestätigt: Es gibt einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen Dexterity und der digitalen Kompetenz im Unternehmen. Unsere Studie zeigt, dass digital aufnahme- und umsetzungsbereite Unternehmen eher als andere die Establishment Phase erreichen. (Abb. 16) Das liegt nicht nur am praktischen Nutzen der IT, sondern an ihrer ergebnisorientierten, probierfreudigen, ja: spielerischen Kultur, die Mitarbeiter aus anderen Unternehmensbereichen oft gleichermaßen irritiert wie anzieht. Als (psycho)logische Folge debütierten agile Arbeitsweisen in der Softwareentwicklung, und werden jetzt, da ihre Vorzüge unübersehbar sind, auf andere Bereiche und ganze Unternehmen ausgerollt.

Wenn Datenkompetenz und, betriebswirtschaftlich damit eng verknüpft, das Streben nach Workforce Automation zur Richtschnur werden und die Organisation in ihren kulturellen Sog ziehen, ist das Ziel Dexterity nicht mehr fern. So zeigt unsere Studie denn auch einen signifikanten Zusammenhang zwischen Dexterity und Workforce Automation. (Abb. 17) Ein Teilnehmer aus einem Konzern formulierte daraus einen Anspruch: „Mit der Transformation müssen sich auch eingebürgerte Denkweisen verändern. Die IT ist nun nicht mehr nur der Dienstleister, sondern der Hauptakteur.“ Faktisch dominieren die IT-Budgets die Planungsrunden. Was beweist: Die Digitalisierung gibt den Takt der angestrebten Veränderungen vor.

Abb. 16. Ausmaß der digitalen Kompetenz je Reifegradphase

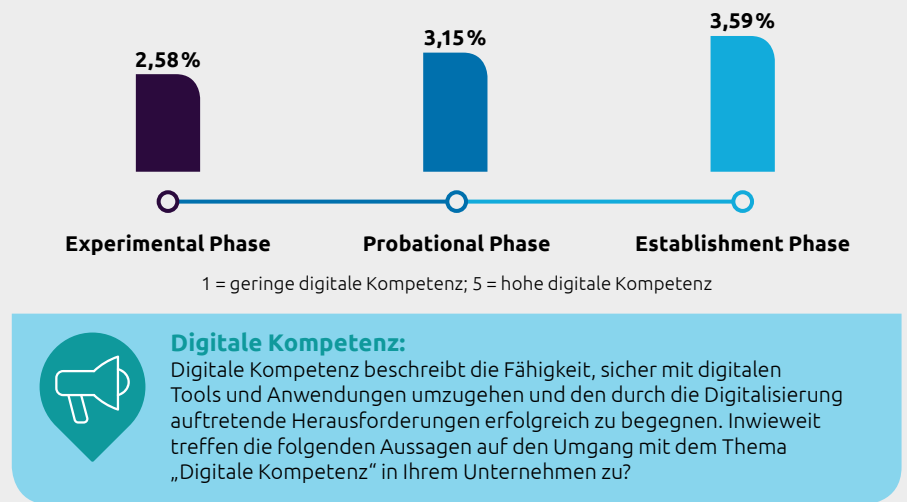


Abb. 17. Ausmaß der Workforce Automation je Reifegradphase

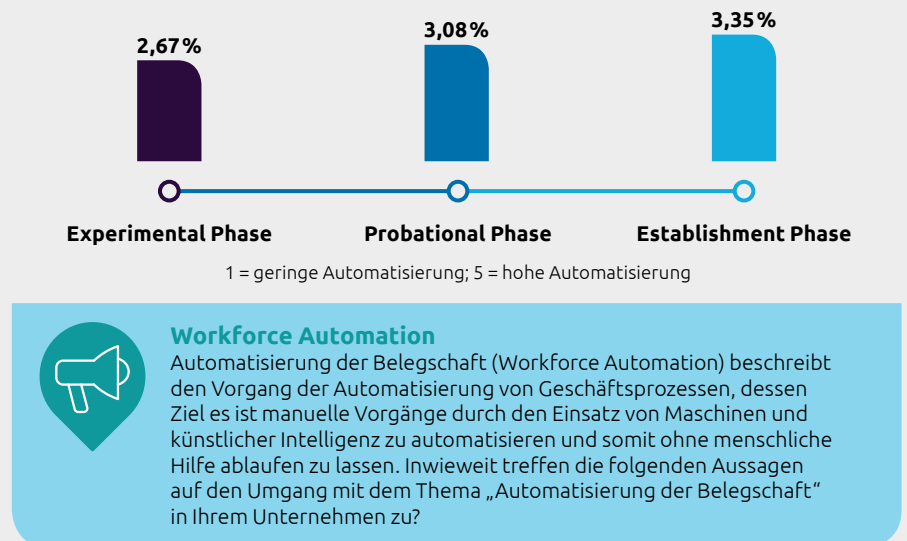
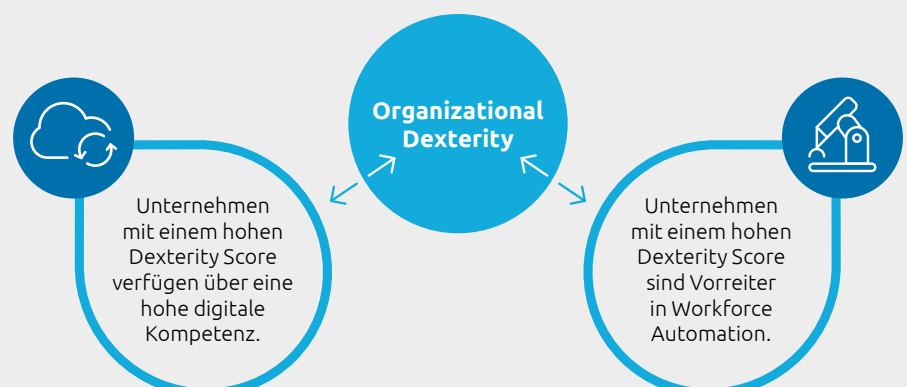


Abb. 18. Unternehmen mit hoher Organizational Dexterity verfügen über hohe digitale Kompetenz und sind Vorreiter in Workforce Automation

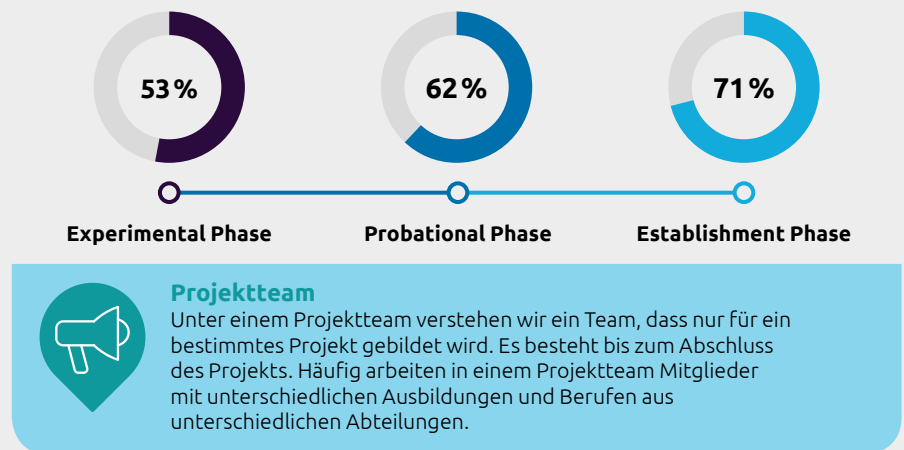


## Der Einzelne mag agil sein. Dexterity weckt die Kraft des Teams

Dexterity-Organisationen verzichten komplett auf starre Strukturen. Die Mitarbeiter arbeiten in weitgehend autonomen, cross-funktionalen Teams. Das heißt nicht, dass jeder alles kann und jeder alles macht. Vielfalt und Komplementarität sind sogar erwünscht, denn cross-funktionale Teams stellen auf die Gesamtkompetenz des Teams ab. Sie steigt in dem Maße, in dem die Mitarbeiter Lust haben, über den Tellerrand zu schauen und von den Kollegen zu lernen. Ziel ist es, alle Teammitglieder in die Lage zu versetzen, gemeinsam zu arbeiten, Know-how auszutauschen und sich dabei fachlich und persönlich weiterzuentwickeln. Ein Beispiel: Wenn es eine Aufgabe gibt, die so speziell ist, dass nur Beate sie lösen kann, dann soll sich Beate daranmachen. Idealerweise setzt sich Lennart dazu, lernt von seiner Kollegin und ist beim nächsten Mal einer von zwei lösungskompetenten Mitarbeitern. Für Zahlenfreunde: 100 Prozent Return on Time Investment!

Unsere Studie bestätigt, dass Unternehmen in dem Maß schneller und wendiger werden, in dem die Mitarbeiter in mit fachlichem Wissen und persönlichen Eigenschaften durchmischten Teams arbeiten, welche nur für die Dauer eines Projektes Bestand haben. (Abb. 19) Die Faustregel lautet: Je höher der Anteil der in Projekten tätigen Mitarbeiter, desto eher findet sich das Unternehmen in der Endausbaustufe der Dexterity wieder. Die betriebswirtschaftliche Logik dahinter ist simpel: Projektorganisationen sind hochgradig beweglich. Das verschafft Luft zum Atmen, die heute wichtiger ist als je zuvor. „Die häufige Änderung der Rahmenbedingungen erfordert von der Organisation eine gewisse Flexibilität“, bestätigt die Managerin eines Großunternehmens. „Die an uns gestellten Anforderungen gelten kurzfristiger. Systeme werden nicht mehr für die Ewigkeit gebaut.“

Abb. 19. Anteil der Personen je Phase, die zumindest zu einem Teil ihrer Arbeitszeit in einem Projektteam arbeiten

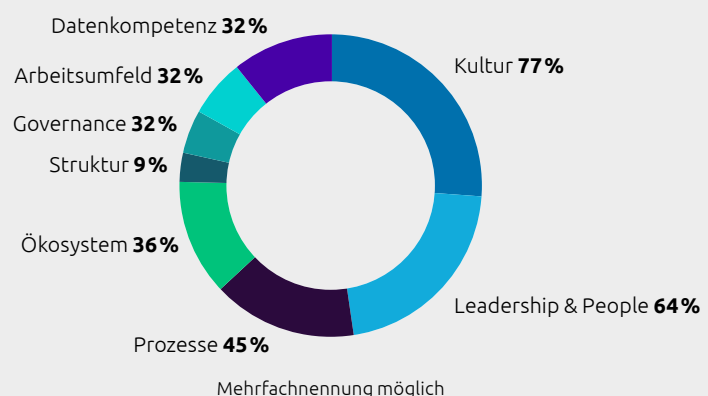


## Die Erfolgsfaktoren der Dexterity im Einzelnen

Schauen wir uns nun den Veränderungserfolg der von uns analysierten Organisationen im Detail an. Grundlage hierfür ist der qualitative Teil der Untersuchung, also die persönlich geführten Interviews mit den Studienteilnehmern. Abbildung 20 zeigt die Verteilung der von den Gesprächspartnern genannten Erfolgsfaktoren auf die acht von uns identifizierten Hebel (Abb. 6, S. 17). Die größte Wirksamkeit für einen Change mit Ziel Dexterity geht demnach von der Unternehmenskultur aus (77 Prozent), gefolgt von den Hebeln Leadership & People (64 Prozent) sowie Prozesse (45 Prozent). Mit anderen Worten:

- Bei mehr als drei Viertel der hoch flexiblen Unternehmen (77 Prozent) lässt sich der Erfolg eindeutig auf einen Kulturwandel zurückführen.
- Knapp zwei Drittel der Unternehmen begründen den von ihnen erreichten Grad an Dexterity mit Veränderungen im Verhalten und im Rollenverständnis von Führungskräften und Mitarbeitern (64 Prozent).
- (Nur) in knapp jeder zweiten Organisation (45 Prozent) gaben veränderte Prozesse den Ausschlag für den Erfolg.

Abb. 20. Zuordnung der Erfolgsfaktoren für die Transformation zu den Hebeln von Organizational Dexterity in Prozent





Dieses Ergebnis korrespondiert mit dem mittlerweile auch von der Betriebswirtschaft akzeptierten Narrativ, wonach die Bedeutung der Unternehmenskultur für Motivation, Leistung und wirtschaftlichen Erfolg gar nicht hoch genug eingeschätzt werden kann. Und es bestätigt die Aussagen, die wir in unseren vorangegangenen Change Management Studien getroffen haben. So schrieben wir bereits 2015: „Die spezifische Unternehmenskultur ist der Rahmen, in dem sich Change Management mehr oder weniger erfolgreich schlägt. Mehr, wenn die Konturen flexibel sind, und wenn sie den konkreten Anforderungen der Transformation Rechnung tragen. Weniger, wenn sie Resilienz vermissen lassen und den Veränderungswillen ersticken.“ Eindringlicher noch formulierten wir 2017: „Geübte Unternehmenswandler haben vom Change Management gelernt, dass die kürzeste Strecke für Veränderungen selten schnurgerade verläuft. (...) Teil des Change Management ist es stets auch, sich die Vorstellungskraft der Menschen nutzbar zu machen und in der Zusammenarbeit mit anderen auf ein gemeinsames Ziel hin zu lenken – und zwar so, dass die Begeisterung und Leistungsbereitschaft der Gruppe stärker ist als die der beteiligten Individuen. Dieser Mehrwert kann nur über die kulturelle Dimension der Veränderung zum Vorschein gebracht werden.“

Weil wir den gequälten Seufzer kennen, wenn wir an einen für eine Organisation neuralgischen Punkt stoßen – „Berater sagen immer dasselbe“ –, lassen wir in diesem Jahr unsere Interviewpartner sprechen. „Das Schaffen einer sicheren Umgebung im Unternehmen, in der die Mitarbeiter neue Verhaltensweisen risikofrei ausprobieren dürfen, ist eine wesentliche Voraussetzung, wenn man Dexterity anstrebt“, gibt die Managerin eines Großunternehmens mit mehr als 50 000 Beschäftigten zu Protokoll. Der Leiter Personalentwicklung in einem mittelständischen Unternehmen fordert mehr Mut von der Führung: „Agil zu arbeiten bedeutet für das Management, einen gewissen Vertrauensvorschuss geben zu müssen. Es trägt zwar die Verantwortung, muss aber die einzelnen Teams machen lassen, ohne einzugreifen. Das ist sicherlich sehr anspruchsvoll, aber ein verständnisvolles Management mit Vertrauen in den eigenen Schatz, die Mitarbeiter, ist unabdingbar.“ Und eine direkte Linie von der inneren Einstellung zur Performance zieht eine Programm Managerin: „Der Gedanke, dass die bloße Steuerung einer Anzahl von Mitarbeitern zu mehr Macht und Verantwortung führt, darf nicht mehr der Treiber sein. Das Performance Management sollte sich dahingehend ändern, dass der größte Treiber der Wertbeitrag eines Produktes ist.“

Daraus folgt: Das gemeinsame Ergebnis zählt – nicht der Weg dorthin und weder Tempo noch Schrittlänge des Einzelnen. Das „Wir“ ist größer als die Summe der „Ichs“. Was im Übrigen auch für die acht Erfolgshebel gilt. In Schwung gerät eine Organisation nicht schon dann, wenn nur einer oder einige Schalthebel umgelegt werden. Es ist wie im Team: Erst im Zusammenspiel aller mit allen entsteht die höchste Wirkleistung.

## Erfolgshebel Kultur

### Anders geht's nicht: Mitarbeiter wollen mitreden und mitentscheiden

Agile Methoden entfalten ihre Wirksamkeit in starken, selbstorganisierten Teams mit hochqualifizierten und intrinsisch motivierten Wissensarbeitern. Sie denken kundenorientiert und übernehmen Eigenverantwortung für ihre Organisation und ihre Ziele. Der einzig dazu passende Nährboden ist eine Unternehmenskultur, in der die klassische Hierarchie von einer **flexiblen Netzwerkstruktur mit weitgehend selbstbestimmten Arbeiten** ersetzt wird. Anders will der Nachwuchs nicht mehr arbeiten. Für den Personalmanager eines großen Mittelständlers, den wir für die Studie interviewt haben, ist „the agile way“ denn auch das zugkräftigste Argument des Employer Branding: „Es ist wichtig, das umzusetzen, um als Unternehmen weiterhin Talente anzuziehen. Das ist jetzt auch ganz oben angekommen.“

Freiheit und Teilhabe stehen ganz oben auf der Wunschliste. Mitarbeiter wollen nicht einfach nur Entscheidungen von oben ausführen, sondern mitreden, mitdenken und mitgestalten. Sie wollen etwas Positives bewirken, wollen Zeichen setzen, ob als Angestellte, als Freelancer oder beides im Wechsel, ob für einen Kunden, für die Gesellschaft oder für die Umwelt. Dem Sharing, dem Teilen stehen sie offen gegenüber. Aber dafür wollen sie auch mitbestimmen. Fair enough, denken wir.

Dieser Anspruch stellt die Unternehmen indes vor Herausforderungen – Entscheidungsfreiheit für jemanden, der sein Wissen oder Können womöglich überschätzt? Und es birgt das Risiko, geblendet und enttäuscht zu werden. Doch eine **Kultur des Miteinanders**, die auf Vertrauen statt auf Command & Control setzt, ist schlechterdings alternativlos, weil sich die Jungen nicht mehr widerspruchsfrei einordnen lassen. Um antiquierte Arbeitgeber machen sie einen Bogen.

„Der Kampf um Talente auf dem Markt steigt“, bestätigt der Manager eines mittelgroßen Unternehmens. „Und Mitarbeiter, die gut sind, werden sich immer agile Strukturen suchen.“ Darüber hinaus öffnet die neue Kultur eine Riesenchance. Gerade die leistungsfähigsten Frauen und Männer ziehen aus solch einer Unternehmenskultur ihre Arbeitslust, ihre Motivation und ihre Erfolgserlebnisse. Sie bringen, wenn man so will, schon ein agiles Mindset mit.

### Mitarbeiter wollen teilen und beteiligt werden

Unsere Studie bestätigt den Gewinn beider Seiten, der Unternehmen und der Mitarbeiter. So haben wir einen **klaren Zusammenhang zwischen Dexterity und einer positiven Einstellung zum Wissensaustausch** aufgedeckt. Mitarbeiter in Unternehmen mit einem hohen Dexterity-Wert stehen dem Wissensaustausch deutlich positiver gegenüber als Mitarbeiter in Unternehmen mit einem niedrigen Wert. Und Unternehmen, die Wissensträger in ihrem eigenen Antrieb bestärken, Knowledge Sharing zu betreiben, sind eher vorangekommen als andere.

Eine weitere Korrelation fanden wir zwischen Dexterity und der Fehlerkultur im Unternehmen: Mitarbeiter aus Unternehmen, in denen Fehler verpönt sind und folglich versteckt werden, zeigen eine niedrige Dexterity Ausrichtung. Das leuchtet ein, denn Dexterity steht für Tempo, und wenn Fehler unter den Teppich gekehrt werden, tritt der Schaden später und meist ungleich folgenreicher ein, als wenn er sofort aufgezeigt und bereinigt worden wäre. Was dem Einzelnen dann nicht angelastet werden kann, wenn sich alle auf der Lernkurve bewegen. Nach Ansicht eines Gesprächspartners begünstigt die Einführung flexibler Konzepte die **Erneuerung der Fehlerkultur**: „Das Mindset für den gesamten Transformationsprozess ist klar und reduziert das Gefühl der Unsicherheit: Es muss nicht perfekt sein, und niemand ist ein Experte – es ist für jeden neu.“

Leider nicht zulässig ist die Schlussfolgerung, allein eine Fehlerkultur Sorge schon für gute Zahlen. Unsere Studie zeigt: Allein Fehler zuzulassen, ist zu wenig, um Dexterity zu erreichen. Hier muss noch mehr passieren.





## Erfolgshebel Leadership & People

### Führung von Teams: Alles andere als ein Kinderspiel

Ob und wie schnell sich eine zur flexiblen Welt passende Unternehmenskultur bilden kann, hängt entscheidend vom **Rollenverständnis der Führungskräfte und Mitarbeiter ab**. Sehen sich die Manager als Coach ihrer Mitarbeiter oder als Ansager? Betrachten die Mitarbeiter ihre Führungskräfte als Mr und Ms Boss oder als hilfreiche Kollegen, die nur andere Aufgaben haben?

Teams muss man führen wollen und können. Nicht jeder Manager kommt mit dem Kontroll- und Machtverlust zurecht, der mit der agilen Arbeit einhergeht. Das bestätigt einer unserer Interviewees aus einem Großunternehmen: „Mit dem agilen Führungsstil werden sich einige unserer Führungskräfte schwer tun. Es wäre aber großartig, wenn sie es versuchten und es ihnen gelänge.“

Die Leiter von Teams sind verpflichtet, jedes einzelne Teammitglied optimal zu entwickeln. Und arbeiten kontinuierlich an der Haltung, die ein Team erst wirklich flexibel macht. Dabei verstehen sie – und können das auch den non-agilen Abteilungen vermitteln –, dass der Weg zu Dexterity mit viel Energie und Resilienz gebahnt werden muss.

### Kein Zirkelschluss, sondern flexibel gedacht: Die Führung übernimmt, wer führen sollte

In Unternehmen mit ausgeprägter Dexterity sind Führungspositionen weder Erbhöfe noch Belohnung für Wohlergehen. **Die Führung in flexiblen Teams übernimmt die jeweils bestgeeignete Person.** Dafür gibt es zwei gute Gründe. Erstens: Wenn allein die objektiv wahre, beste Qualifikation darüber entscheidet, wer den Hut aufhaben soll, bleiben Konkurrenzkämpfe weitgehend aus. Beim nächsten Mal könnte man schließlich selbst der Beste sein.

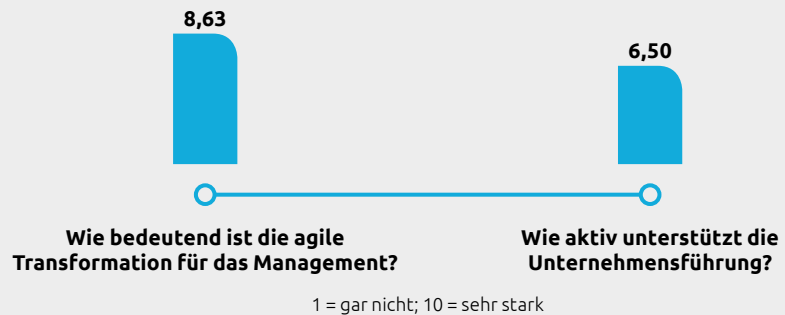
Zweitens: Aus intrinsischen Motiven wollen Menschen die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen. Der Preis für diesen zweifachen Gewinn ist eine doppelte Herausforderung an die Personalentwicklung. Als Ersatz für den klassischen, langjährigen Karrierepfad muss etwas Neues her. Und die Führungskräfte brauchen einen Ansporn, um in die Entwicklung von Mitarbeitern zu investieren, die nach der Qualifizierung vielleicht ein Team im Nachbarbereich anleiten. Möglicherweise ist es damit getan, ihnen klarzumachen, dass sie auch in der Welt der Dexterity das Steuer in der Hand behalten. „Natürlich verändert sich die Leadership in gewisser Weise“, sagt ein Manager eines sehr großen Unternehmens. „Es scheint nur so, als habe man weniger Kontrolle. Man hat zwar nicht mehr die Möglichkeit, direkt in den Prozess einzugreifen, aber man sitzt regelmäßig mit dem Team zusammen und bespricht den aktuellen Stand und die weitere Vorgehensweise. Das ist auch eine Art von Kontrolle.“

## Doing agile kann man anordnen – Being agile muss man (vor)leben

Während viele Methoden bottom-up ihre Wirkung entfalten, kann diese kulturbestimmende Denkweise nur top-down in die Organisation injiziert werden. Hier steht das Management in der Pflicht. In den Interviews mit den Studienteilnehmern wurde immer wieder zum Ausdruck gebracht, wie wertvoll die **aktive Unterstützung der Geschäftsleitung** für den Erfolg des Veränderungsvorhabens ist. Das geht weit über die Ankündigung des Changevorhabens hinaus. Nicht selten geht der Führung nach der anfänglichen Euphorie ein Stück weit die Luft aus. Das Tagesgeschäft drückt, neue Herausforderungen verstellen den Blick, hier und da flackert Enttäuschung auf: „Warum dauert das so lange? Die Mitarbeiter müssten doch jetzt wissen, wo wir hin wollen.“

Doch ohne **fortwährende Bekräftigung des Veränderungswillens** durch aktives Tun und Vorleben an der Spitze wissen die Mitarbeiter nur, was sich das Management zu einem bestimmten Zeitpunkt vorgenommen hat. Jeder Anschein nachlassender Bemühungen weckt Zweifel an der Ernsthaftigkeit des Vorhabens und stellt damit den Erfolg in Frage. Führungskräfte bewerten die Transformation zwar als wichtig, handeln aber nicht immer entsprechend, was Abbildung 21 zeigt. Die daraus zu schließende Handlungsempfehlung kommt von einem Manager eines Unternehmens mit weniger als 500 Mitarbeitern: „Die Aufgabe der Führungskraft in diesem Prozess ist es, eine Balance zu halten zwischen dem Vertrauen in die Selbstorganisation der Mitarbeiter und dem Erkennen des Zeitpunktes, an dem eingzugreifen und zu steuern ist.“

Abb. 21. Mittelwert des wahrgenommenen Management Involvement hinsichtlich der Transformation zu einer Dexterity-Organisation



Unternehmen mit einem hohen Dexterity-Grad haben die Gießkanne entsorgt. Sie fördern ihre Mitarbeiter individuell und im situationsabhängigen Umfang. Das verwandelt Motivation in Begeisterung, wie uns einige hundert Unternehmen bestätigt haben. Die Kehrseite der Medaille: Schon bei wenigen Dutzend Führungsrollen ist die **maßgeschneiderte Personalentwicklung** für HR eine Mammutaufgabe, die nicht ohne die Unterstützung der Führungskräfte aus dem Business zu lösen ist.

Denn die stehen mit beiden Beinen im Markt und wissen, welche Eigenschaften, Kenntnisse und Fähigkeiten für die Herausforderungen von heute und morgen nötig sind und das Staffing bestimmen. Sie sollten, revolutionär umgekehrt zur gängigen Lesart, HR als Business Partner bei der Besetzung von Führungsrollen unterstützen. Auch das ist ein Schritt hin zu Dexterity.

## Erfolgshebel Governance

### Auch Regeln brauchen Spielräume

Das größte Taxiunternehmen der Welt besitzt keine eigenen Fahrzeuge, der größte Anbieter von Übernachtungen keine Hotels und einer der weltweit größten Einzelhändler keine Verkaufsstätten. Gemeinsam ist Uber, Airbnb und Alibaba, dass ihr digitales Betriebsmodell den Markt disruptiv verändert. Die IT ist hier kein randständiger Servicegeber, sondern steht als Treiber des operativen Erfolgs im Mittelpunkt der Unternehmen. Weil die IT agil arbeitet, sind Uber, Airbnb und Alibaba besonders flexibel. Dennoch gibt in diesen Unternehmen eine Governance, also **Regeln, Grundsätze und Leitlinien** für die Steuerung und Entscheidungsfindung. Aber in Organisationen mit hoher Dexterity werden sie flexibel an die neuen Bedingungen und Bedürfnisse angepasst.

Das von Elon Musk geführte Unternehmen Space X betont seinen Governance-Ansatz durch die Nutzung einer kollaborativen Software. Der Informationsaustausch im Entscheidungsprozess zwischen den IT-Verantwortlichen und Betriebswirten findet auf Augenhöhe auf der Plattform statt. Damit wird nicht nur das Treffen von Entscheidungen erleichtert und beschleunigt, sondern auch potenzielle Risiken sichtbar: Man erfährt zum Beispiel schon vor einer den digitalen Raum betreffenden Entscheidung, wie sie sich auf andere betriebliche Kennzahlen auswirken könnte. Und noch ein Beispiel für ein agiles Governance-Modell: Der Online-Händler Zappos hat die Autorität auf autonome Teams verteilt und dadurch seine Reaktionsgeschwindigkeit auf Marktveränderungen erhöht. Anstatt Entscheidungen sowohl auf der IT-Seite als auch der Seite des Business je einmal die internen Hierarchien rauf und runter abstimmen zu müssen, wird bei Zappos in kleinen cross-funktionalen Kreisen entschieden. Man sieht: **Regeln gibt es nach wie vor**. Aber in Organisationen mit hoher Dexterity werden sie flexibel an die neuen Bedingungen und Bedürfnisse angepasst.



### Man muss mutig sein, um loslassen zu können

Warum ist es so wichtig, sich mit der Art und Weise der Entscheidungsfindung auseinander zu setzen, wenn man weniger werden möchte? Weil die Art und Weise der Beschlussfassung blitzschnell zu erkennen gibt, ob hier eher auf die fachlichen Stars gehört wird oder auf diejenigen mit den meisten Sternen auf den Schulterklappen. Letzteres muss nicht per se verkehrt sein. **Doch die Verlagerung der Entscheidungsfindung in die Teams** hat einen unschätzbaren Vorteil: In der Auseinandersetzung mit der Frage beginnen Arbeitsgruppen, ihre gewohnten und oft unbewussten Muster der Entscheidungsfindung sichtbar zu machen. Wenn sie sich auf folgendes Quid pro Quo verlassen können: Bei fachlichen Entscheidungen haben sie das Sagen – aber die getroffenen Beschlüsse müssen sie dann auch erfolgreich umsetzen.

Von der Führung verlangt dieser Deal **Mut, Souveränität und ein starkes Rückgrat**. Warum, sagt ein Verantwortlicher aus einem Unternehmen des großen Mittelstands: „Eine typische Herausforderung für das mittlere Management ist der Druck aus verschiedenen Richtungen. Sie müssen die Teams befähigen, ohne sie zu kontrollieren. Aber gleichzeitig werden sie von oben aufgefordert, die Finanzen zu kontrollieren, die die Entscheidungen beeinflussen. Das ist eine schwierige Aufgabe – unter finanziellem Druck kommt die Hierarchie immer noch durch.“

### Umso wichtiger ist die Transparenz der getroffenen Beschlüsse.

Entscheidungen im Hinterzimmer sind ein klares No-Go. Ein weiteres Element wendiger Organisationen ist der Modus „test-operate-test“. Was Unternehmen langsam macht, ist das Mantra, Entscheidungen bis zum Ende durchdenken und vorausplanen zu müssen. Zugegeben, die Ingenieurslösung mag perfekt sein. Doch bis sie zustande kommt, ist der Wettbewerb schon drei Häuserzeilen weiter. Anstatt die Dinge im Vorhinein zu zerreden, sind Entscheidungen angesagt – im Wissen und Vertrauen darauf, dass sie jederzeit revidierbar oder veränderbar sind, wenn durch das Erproben neue Erkenntnisse auf den Tisch kommen.

In Organisationen mit hoher Dexterity werden Entscheidungen weitgehend den Teams überlassen. Weit fortgeschrittene Unternehmen geben dafür nicht nur Freiraum, sondern fordern die Teams zum mutigen und raschen Treffen von Beschlüssen auf. Den Idealzustand beschreibt die Managerin eines agilen Projektes so: „Mit der Zeit muss **gegenseitiges Vertrauen** erarbeitet werden. Das Team muss darauf vertrauen, dass die richtigen Ziele verfolgt werden, und der Product Owner muss darauf vertrauen, dass das Team in die richtige Richtung arbeitet – selbst wenn sie oder er nicht immer im Thema ist und mitreden kann.“

## Erfolgshebel Prozesse

### Der Kunde sagt, wo's langgehen soll

Prozessvorgaben geben Sicherheit. Das ist angesichts der ringsherum wachsenden Unsicherheit von Vorteil. Auch das „Scrum-Konzept“ wendet sich nicht gegen feste Prozesse; die Dauer der Daily Standups und die Länge der Sprints zum Beispiel sind streng vorgegeben. Doch anders als das Wasserfallmodell stellt das Konzept das WIE über das WAS. Damit Werte für den Kunden generiert werden, bevor der Markt sich dreht. Am ehesten gelingt das im **Dialog mit den Kunden**: Was wünscht Ihr Euch von uns? Das muss nicht immer der große Wurf sein. Auch kleine Verbesserungen können Begeisterungstürme im Internet und am Point of Sale auslösen.

Den Kundennutzen vorangestellt, schauen wir auf das Ergebnis. Wer nicht erst am Ende schlauer sein will, braucht ein **Netz von Kennzahlen**, die das Ist gegen das Soll stellen. Wie nah sind wir am Ziel? Wie viel Budget steht noch zur Verfügung? Können, sollten, müssen wir Ressourcen ein- oder Kapazitäten umsteuern? Am Burn Down Chart lässt sich der Zwischenstand eines jeden Sprints ablesen. Vorteil Team: Mit überprüfbaren Erfolgskennzahlen übersteht man Ad hoc-Reviews und kürzerfristige Budgetplanungen sehr viel entspannter. Vorteil Unternehmen: Das wahre Ergebnis zeigt sich in Echtzeit und lange vor dem Controlling. Bei hohem Tempo ist der Blick in den Rückspiegel trügerisch.

### Wie werden eigentlich zukünftige Erfolge gemessen?

Nach Hoverstadt und Beer sind für agil arbeitende Unternehmen solche Erfolgsmerkmale besonders wertvoll, die den Vitalitätsstand und die Effizienz des Unternehmens messen, seine Entwicklungspotenzial, seine Innovationskraft sowie die Wirksamkeit des Managements. Gegen KPI ist nichts zu sagen – solange sie nicht eine fehlende innerlich offene Einstellung („being agile“) überdecken sollen.



„Methoden, die an der Oberfläche Sinn machen, werden genutzt“, sagt ein Interviewpartner, der bei einem weltweit tätigen Mittelständler tätig ist. „Aber alles, was tiefer greift, beispielsweise die Veränderung der Kultur, will man nicht angehen. So tief will man nicht graben.“ Ohne Zweifel ist dieser zweite Teil der Übung ungleich schwerer zu bewältigen als einen Schwung handelsüblicher Tools anzuschaffen und darauf zu vertrauen, dass sich die Kulturwandel im Laufe deren Gebrauchs schon von allein anpassen werde. Und doch ist das der entscheidende Schritt. (S. 32, Erfolgshebel Kultur). „Für die Anpassung des **Performance Management** bedarf es noch eines größeren Mindshifts“, sagt einer unserer Interviewees aus einem Großunternehmen. „Die Ziele sind noch nicht klar definiert, was es gerade dem mittleren Management schwer macht, agil zu führen. Will ein Unternehmen dieser Größe allerdings auch in Zukunft noch bestehen, dann ist dies ein wichtiger Schritt, der bald gemacht werden muss.“ Auch eine andere Managerin (Unternehmen >50 000 Beschäftigte) blickt nach vorn: „Um auf die nächste Stufe der Agilität zu kommen, müssen Rahmenprozesse besser angepasst und sich darüber Gedanken gemacht werden, wie Erfolge in Zukunft gemessen werden.“

Kontraproduktiv wäre es, die Teams mit Tools zu überschütten und anzunehmen, sie behielten dennoch ihre wendige Frische. Mit zu vielen Werkzeugen am Hosenbund geht die Arbeit weder schneller noch besser von der Hand. „Tools are hijacking the purpose“, warnt eine Führungskraft aus einem Großunternehmen.

„Hin und wieder stehen die Methoden und Artefakte dem eigentlichen Zweck zur Nutzung dieser im Weg“, formuliert es ein anderer, der in einem kleineren Betrieb in leitender Position tätig ist. Unsere Analyse unterstreicht die

#### **Warnung vor Toolgläubigkeit:**

Nur die Hälfte der von den Studienteilnehmern genannten Erfolgsfaktoren kann mit dem Hebel Prozesse erklärt werden. Richtig ist: In Unternehmen mit hoher Dexterity verschiebt sich der Fokus der Kennzahlen auf den Kundennutzen – bei gleichem Anspruch, den Zielerreichungsgrad messbar und transparent zu machen.

## „Agilität muss agil eingeführt werden“

Die Bayer AG mit Hauptsitz in Leverkusen am Rhein will agiler werden. „Angesichts der raschen Veränderungen an den Märkten weltweit ist das eine absolute Notwendigkeit“, zitiert Bertram Kaup den Vorstand. Als Strategiemanager Business Agility des Weltkonzerns mit rund 110.000 Mitarbeitern stehen er und seine Kollegin Anja Tilinski ganz dicht am Geschehen. „Viele Teams, zum Beispiel in der IT, arbeiten schon seit Jahren mit agilen Methoden und Tools“, sagt die Projekt- und Programmmanagerin Business Intelligence Accounting. „Und weil IT eine zentrale Rolle in der gesamten Wertschöpfungskette hat, können wir von hier wichtige Impulse geben.“ Erklärtes Ziel ist es, im ganzen Konzern agiler zu werden. „Bislang sind es noch eher projekt- und teambezogene Inseln“, sagt Bertram Kaup. „Doch irgendwann sind wir ein agiler Kontinent.“

Denn die agilen Inseln werden größer und nähern sich den Einheiten an, die noch eher traditionell unterwegs sind. Vor etwa neun Monaten startete unter anderem der Bereich Marketing und Sales IT mit der agilen Transformation. „Die Kollegen- und Kolleginnen dort haben sich die Kundenbrille aufgesetzt und aus dieser Perspektive die bisherigen Prioritäten in Frage gestellt“, erzählt Bertram Kaup. Welche wesentlichen Kundengruppen gibt es? Werden für diese Zielgruppen wirklich die Dinge umgesetzt, die sie am dringendsten benötigen und den meisten Mehrwert schaffen? Was können wir tun, um den Endkunden mehr und die richtigen digitalen Produkte zur Verfügung zu stellen? Auf diese und andere Fragen wurden Antworten gefunden. „Und nun arbeiten cross-funktionale Produktteams mit großer Konsequenz und Enthusiasmus an der Umsetzung“, sagt der

Strategiemanager. „Wie andere auch setzen sie meist Scrum ein. Und darüber hinaus zur Koordination über Teamgrenzen hinweg ausgefeilte Kanban-Boards, die auf unterschiedlichen ‚Flughöhen‘ die Arbeit und Ziele der Gesamtorganisation visualisieren.“ Das Vorgehen kann auch ein Vorbild für andere Einheiten sein. „Tools werden gern genutzt, wenn die Kollegen wissen, warum sie eingesetzt werden sollen“, betont Anja Tilinski. „Wenn man weiß, welchen Mehrwert sie für den Kunden, das Unternehmen und für den Mitarbeiter persönlich bringen. Das muss man immer wieder erklären – so lange, bis wirklich jede und jeder begeistert mitzieht.“

Methoden und Tools sind das eine – wie man mit ihnen erfolgreich im Gesamtkontext des Unternehmens arbeitet, etwas anderes. „Auch übergreifende Arbeitsabläufe und Prozesse müssen sich ändern, um eine agile Kultur und agiles Denken im Unternehmen zu fördern“, sagt Bertram Kaup. Wie fängt man nun an? Erst die Kultur agil machen und dann agile Methoden einführen oder andersherum? „Das muss Hand in Hand gehen“, meint Kaup. „Agile Methoden einzuführen, ohne eine klare Vorstellung davon zu haben, welche Geschäfts- oder Organisationsziele man damit schneller, effektiver oder einfach besser erreichen möchte, wird nicht zu mehr Agilität im eigentlichen Sinne führen. Andersherum verändern sich Kultur und Denkweisen aber auch nicht einfach dadurch, dass man Agilität predigt, aber dann nichts Entsprechendes tut oder ändert.“ Tilinski bekräftigt: „Agilität muss agil eingeführt werden. Das heißt nicht, dass wir überall agile Methoden einführen. Aber die agile Denkweise und Kultur brauchen wir. Die kann in jeder Abteilung anders aussehen, das muss man herausfinden. Aber man muss anfangen, etwas zu tun. Man kann nicht Agilität vorgeben, ohne selbst agil zu sein.“

Zusätzliche Impulse kommen auch vom US-Unternehmen Monsanto, das Bayer 2018 erworben hat. „Monsanto arbeitet in der IT-Produktentwicklung mit unterschiedlichen agilen Methoden“, berichtet Anja Tilinski. „Development und Operations bilden Teams, sogenannte Dev-Ops-Teams. Dieses Zusammengehen hat die Entwicklungszyklen enorm verkürzt bei höherer Treffsicherheit im Hinblick auf die tatsächlichen Anforderungen.“ Kaup ergänzt: „Auf der operativen Ebene sehen wir viel Engagement und erste Erfolge.“ Die Entscheider und auch viele Kollegen auf der Arbeitsebene seien überzeugt, dass Agilität enorm wichtig für die Zukunft des Unternehmens ist. Wo es schon möglich ist, werden entsprechende Tools eingesetzt und darauf zurückzuführende Ergebnisse breit kommuniziert. „Wir nutzen diese Erfolge“, sagt Bertram Kaup, „um Kollegen und Kolleginnen im gesamten Konzern zu überzeugen, aktiver Teil dieser Transformation zu werden.“



**Bertram Kaup**

Strategiemanager Business Agility  
Bayer Business Services GmbH



**Anja Tilinski**

Projekt- und Programmmanager  
Business Intelligence Accounting  
and Controlling  
Bayer Business Services GmbH

## Erfolgshebel Struktur

### Im Netzwerk lernt jeder dazu

Die Struktur eines Unternehmens wird im Wesentlichen von den Rollen und Kompetenzen der Organisationsmitglieder sowie von ihrer Interaktionsfähigkeit beschrieben. In vielen Unternehmen ist die traditionelle Stab-/Linienorganisation inzwischen einer Projekt- oder Netzwerkorganisation gewichen. Sie stellt die Kompetenzen der Mitarbeiter in den Vordergrund und bietet den Unternehmen mehr Flexibilität, um wechselnde Aufgaben und ad hoc-Herausforderungen zeitnah bewältigen zu können. Dazu passend hat unsere quantitative Auswertung ergeben: Unternehmen mit **bereichsübergreifend kooperierenden Teams sind wirtschaftlich erfolgreicher** als andere, und zwar umso mehr, je höher das bereits erklommene Dexterity-Level der Unternehmen ist. Auch der Umkehrschluss ist zulässig. Je homogener die Teams zusammengesetzt sind und je weniger sie selbst entscheiden dürfen, umso weiter rückt die Zielerreichung in die Ferne.

Wir von Capgemini Invent sind engagierte Verfechter der interdisziplinären Zusammenarbeit. Um dafür einmal mehr zu werben, haben wir in einer Varianzanalyse den Zusammenhang zwischen Projekt-tätigkeit und Dexterity getestet. Und sind alles andere als erstaunt, dass Projektarbeit eine positive Wirkung auf die organisationale Dexterity hat. Keinen signifikanten Zusammenhang haben wir dagegen zwischen dem Grad an Dexterity der Teilnehmerunternehmen und der Führungserfahrung der Befragten gefunden. Wir interpretieren dieses Ergebnis so: Beweglichkeit ist keine Frage der Erfahrung. Sondern der inneren Einstellung.

**In in Dexterity-Organisationen kreist alles Denken und Handeln um die Bedürfnisse des Kunden** und wie diese durch Produkte und Services erfüllt werden können, die aktuellen wie die zukünftigen, die Schnelldreher wie die Dauerbrenner und ganz vorne die, in denen Vorsprünge gegen den Wettbewerb zu verteidigen sind.

**Abb. 22.** Der Übergang von einem Projekt zu einer produktorientierten Dexterity-Organisation betrifft sowohl die Organisationsstrukturen als auch die Governance



Der Wandel geht von einer projekt- zu einer produktorientierten Organisation. Bis es so weit ist, preschen die agilen Teams vor. Entlang der Produkte und/oder Services werden interdisziplinäre Teams aufgestellt. Product Owner verantworten nicht nur die Kundenzufriedenheit, sondern auch den Wertbeitrag des Produkts am Gesamterfolg. Die Vorteile liegen auf der Hand. Mit der dedizierten Zuordnung von Teams zu Produkten oder Services steigt der Geschäftsfokus. Selbstverantwortung stärkt den Unternehmertegeist. Interdisziplinarität erhöht die Produktivität.

### Beim Abbau von Abteilungsgrenzen keine neuen Silos entstehen lassen

Nicht alle Bereiche, wenn überhaupt, werden vom Start weg mit agilen Methoden arbeiten. Das Nebeneinander von agil und non-agil arbeitenden Bereichen wirft in der Praxis ein neues Problem auf: Wie lässt sich die **Zusammenarbeit zwischen agilen und non-agilen**

**Teams** gestalten? „Wenn man mit agilen Methoden arbeitet, dann gibt es Dinge, die einfach nicht fest geregelt werden können“, sagt ein Interviewpartner aus einem sehr großen Unternehmen (>50 000 Beschäftigte). „Das betrifft zum Beispiel die Zusammenarbeit an den Schnittstellen zu Teams, die nicht agil arbeiten.“ Sein Rat weist in Richtung Unternehmenskultur: „Kommunikation hilft hier schon.“ Konkret gelingt das, indem Mitarbeiter aus agilen und non-agilen Bereichen gemeinsame Meetings veranstalten. Noch besser, wenn Stakeholder und wichtige Entscheider bei den Sprint Reviews anwesend sind. Auf diese Weise erfahren die noch nicht agil arbeitenden Einheiten, woran und wie ihre agilen Kollegen arbeiten. Damit wird gleichzeitig der Gefahr vorgebeugt, dass sich die agilen Teams als Elite verstehen – „wir arbeiten schon agil, ihr noch nicht“ – und ihre Kollegen damit vor den Kopf stoßen. Allen Mitarbeitern muss klar sein: Nach neuen Methoden zu arbeiten, ist keine Auszeichnung. Sondern die notwendige Antwort auf fluide Märkte.

## Erfolgshebel Datenkompetenz

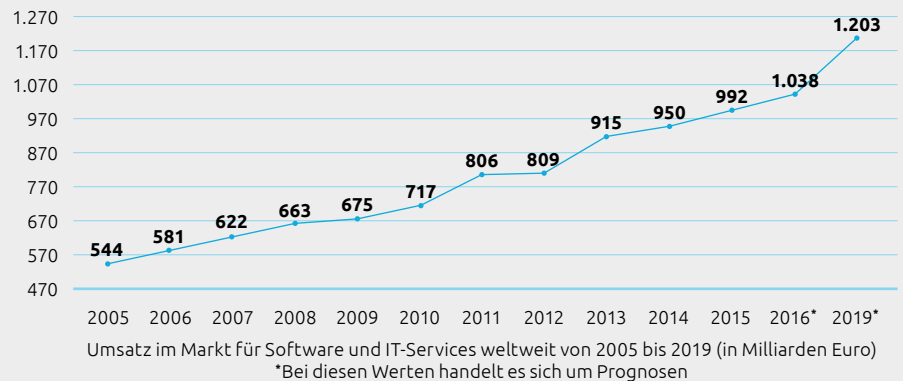
### Digitalisierung und Workforce erzeugen Schubkraft für Dexterity

Die Digitalisierung war der technologische Auslöser und Träger des fünften Kondratieff-Zyklus'. Er ging mit der Jahrtausendwende zu Ende. Zu diesem Zeitpunkt war die digitale Informationstechnik zur größten Industriebranche der Welt aufgestiegen. Heute durchdringt die **digitale Vernetzung** alle Ebenen der Gesellschaft. (Abb. 23) Diese Technologie wird sich ohne Frage weiterentwickeln und ihre Anwendungsgebiete ausdehnen. Wenige Stichworte genügen – künstliche Intelligenz, IT-Security, Big Data, People & Predictive Analytics, Industrie 4.0, Smart Home, Augmented und Virtual Reality –, um vorherzusagen, dass die IT die Schlüsselrolle für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen beibehalten wird. Wobei die Anforderung der digitalen Wirtschaft, qualitativ hochwertige Anwendungen passend zum Business-Tempo zu entwickeln, den Wandel zu hochmodularen und hyperagilen Anwendungen beschleunigen wird. Das wiederum versetzt die Unternehmen in die Lage, digitale Innovationen schnell umzusetzen und ihre Prozesse drastisch zu verbessern – „mit einer zwischen 50- und 100-fach höheren Frequenz als bei traditionellen Vorgehensweisen.“

### Digitaltechnologie ist ein wichtiger Erfolgshebel

Digitale Technologie treibt die organisationale Dexterity, keine Frage. Doch um den Wirkungsgrad dieses Hebels voll auszureizen, müssen die Hebel Kultur (S. 32) und Arbeitsumfeld (S. 40) gleichermaßen mitangesetzt werden. Zur Datenkompetenz gehören auch Themen wie Mitarbeiterqualifizierung, Datenschutz und ethisch begründeter Verzicht auf das technisch Machbare. Es geht nur mit den Menschen, nicht gegen ihren Willen.

**Abb. 23.** Umsatz mit Software und IT-Services weltweit bis 2019  
(Quelle: IDATE DigiWorld, ID 159325; © Statista 2019)



Im 21. Jahrhundert ist eine hohe Datenkompetenz für fast alle Unternehmen zwingende Voraussetzung, um auf ihren angestammten und neuen Märkten bestehen zu können. Die intellektuelle, prozessuale, organisationale und last but not least technische Fähigkeit, Daten erheben, sammeln, analysieren, aufbereiten und verteilen zu können, ist im digitalen Zeitalter ein wichtiger Hebel für den wirtschaftlichen Erfolg. Wenngleich er nicht der wichtigste ist. Denn noch stärker fokussieren sich Unternehmen mit einer fortgeschrittenen digitalen Kultur auf den Menschen.

### Zwischen IT und dem Business sollte kein Blatt Papier passen

Unsere Studie gibt auch in dieser Hinsicht eine Reihe von Handlungsempfehlungen, wie die IT in die Organisation einzubetten ist: durchlässig zum Business und interaktiv mit den anderen Unternehmensbereichen. Den Gewinn beschreibt ein Teilnehmer aus einem großen Unternehmen (30 001 bis 50 000 Beschäftigte) so: „Wenn sich die Kultur verändert, fallen wir nicht mehr in die Falle, über Business vs. IT zu diskutieren – wir sehen es als ein Team, ein Ziel, eine Vision. Das ist der Kulturwandel, den ich erreichen möchte.“

In unserer Studie fragten wir nach dem Stand der Digitalisierung (Abb. 16, Seite 29) und der Workforce Automation (Abb. 17, Seite 29). Bei der Workforce Automation werden manuelle Tätigkeiten von intelligenten Automatisierungstechnologien übernommen. Statt monotoner, anspruchsloser Tätigkeiten übernehmen die Mitarbeiter neue Aufgaben, für die sie aus- und weitergebildet werden müssen und die sie dann selbstbestimmt lösen – ein weiterer Hinweis auf die **Chancen, die Dexterity eröffnet**. Eine Studie von Avanade (2017) zeigt, dass die „intelligente Automatisierung Arbeitskraft der Menschen eher mit der von Maschinen verbindet als sie ersetzt.“ In einer Befragung von 800 Executives und 1.200 Mitarbeitern hat das Capgemini Research Institute herausgefunden, dass das Upskilling der Mitarbeiter der zentrale Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Automatisierung ist.

Diesen positiven Zusammenhang zwischen Dexterity und Workforce Automation macht unsere Studie deutlich. Fortgeschrittene „Dexterianer“ sagen unisono: Beides ist bei uns hoch. Geringer sind sie bei Unternehmen, die sich noch auf dem Weg zu Dexterity befinden (Probationary Phase). Und wer sich erst mit den neuen Methoden anfreundet, liegt technologisch schlicht zurück.

## Erfolgshebel Arbeitsumfeld

### Wenn die Firma das zweite Zuhause sein will, muss sie sich so einrichten

Viele Menschen sind fasziniert davon, heute etwas tun zu können, was gestern noch nicht möglich war. Für sie ist Fortschritt ein Versprechen, keine Bedrohung. Wenn ein neues Smartphone auf den Markt kommt, heißt die erste Frage nicht: „Brauche ich das?“ Sondern: „Was kann das?“ Auch ihren eigenen Wert messen sie an ihrem Können. Daran allein wollen sie gemessen werden. Und sie können sich den Arbeitgeber aussuchen, für den sie gern arbeiten möchten. Der Arbeitsmarkt hat sich gedreht. Die Zeiten des reservierten Parkplatzes als Zeichen des beruflichen Erfolgs sind vorbei. Was uns ein Teilnehmer aus einem bekannten Großunternehmen stellvertretend für viele bestätigt: „Was gestern ausdrücklich ein Privileg war, ist heute nicht mehr von Bedeutung – zum Beispiel das Eckbüro des Bereichsleiters. Das war lange ein Zeichen von Status.“ Also heißt es: Das gelernte System wieder verlernen. Menschen, die den Zero Waste Lifestyle, die Befreiung vom Überfluss, zu ihrem Lebensmotto erklärt haben, lässt das aufatmen.

Mehr noch: **Old School-Status-symbole und Dexterity-Organisationen beißen sich.** Kein Unternehmen kann wendig genug sein, wenn aus lauter Verlustangst das Neue ausgesperrt wird. „Da haben sich Leute jahrelang abgerackert, um Abteilungsleiter zu werden, und jetzt gibt es diese Stelle in der agilen Organisationsform plötzlich nicht mehr“, erzählte uns ein Manager aus einem Großunternehmen. „Das führt verständlicherweise zu Frustration und Widerstand bei manchen Führungskräften.“ Das zeigt: Nicht nur die Unternehmen sehen sich Belastungen gegenüber. Da hilft nur eines: Immer wieder erklären, warum es nicht mehr so geht wie bisher. Und was das Neue für die Mitarbeiter und Führungskräfte bereithält.



### Arbeitsumfeld, Struktur, Prozesse und Digitaltechnik müssen zusammenpassen

Wobei der Hebel Arbeitsumfeld weit mehr in Bewegung setzen kann, als die Mitarbeiterbindung zu stärken. Das richtige Arbeitsumfeld bestimmt nicht nur die Arbeitszufriedenheit, sondern ist ein massiver Stützpfeiler der betrieblichen Strukturen, Prozesse und Datenkompetenz. Selbstbestimmende Teams sind wichtig und richtig. Doch wenn die Mitarbeiter nicht im Home Office arbeiten dürfen oder dort nur einen Schnekenzugang zum Internet haben, werden sie sich fragen, wie weit es mit der Selbstbestimmung her ist. Im Betrieb sollen sich die Teams austauschen, wünscht sich die Geschäftsleitung. Recht hat sie. Doch wenn die Büros der Kollegen gefühlt Lichtjahre voneinander entfernt sind und die technische Infrastruktur Präsenz am Arbeitsplatz erzwingt, wird es beim Wunsch bleiben. Und selbst wenn das Arbeitsumfeld im Betrieb so ausgestattet ist, dass es Dexterity unterstützt – Work Spaces, Projektwände mit Glasflächen, Kaffeemaschine – und die Führung daraufhin eine andere Art des Arbeitens erwartet, kann das Druck aufbauen.

Was wir sagen wollen: **Es reicht nicht, in Hardware zu investieren.** Vielmehr müssen die Mitarbeiter auch motiviert und befähigt werden, in solch einer Umgebung Leistung zu erbringen.

Wir fragten die Studienteilnehmenden nach dem Einfluss des Arbeitsumfelds auf die Dexterity des Unternehmens. Bietet das Büro genügend Platz für cross-funktionale Kooperation, agile Standups, Projektarbeit und Teammeetings? Mehrheitlich mit „Ja“ antworteten die der Dexterity schon nahe gekommenen Unternehmensvertreter. Auch die schon Vorangekommenen haben zum Großteil genickt. Deutlich anders sahen das die Befragten, die ihren Arbeitgebern zu gerne wirtschaftlichen Erfolg bescheinigen würden, das jedoch nicht können. Die enorme Hebelkraft des Arbeitsumfeldes auf die Zufriedenheit und damit auf Dexterity zeigt Abbildung 15 (s. Seite 28)

## Erfolgshebel Ökosystem

### Ich, du, er und sie – zusammen sind wir Dexterity

In der Unternehmenslandschaft vollziehen sich im Augenblick tektonische Veränderungen. Man kann dabei zuschauen, wie sich die Grenzen zwischen Firmen und Branchen auflösen. Tesla-Gründer Elon Musk strebt mit Space-X in den Weltraum. Der weltgrößte Buchhändler Amazon liefert Steaks und Stachelbeeren ins Haus. Google lässt Wind- und Solarparks bauen und verkauft die überschüssige Energie an andere Unternehmen. Technikdesign-Pionier Apple spielt mit dem Gedanken, ein Auto auf den Markt zu bringen. Was den Kreuz- und Quer-Entrepreneuren Rückenwind gibt, ist die **Macht über Daten**. Sie öffnet einen unendlich großen Raum neuer Geschäftsmodelle.

Parallel dazu beschleunigt sich der Aufbau virtueller Unternehmensnetzwerke in nie für möglich gehaltener Weise. Ähnlich wie bei der Globalisierung, die die Unternehmen statt auf die Region oder das Land auf den weltweiten Absatzmarkt blicken lässt, dehnen die Unternehmen ihren Aktionsradius auf das sie umgebende Ökosystem aus Kunden, Lieferanten, Kooperationspartnern, Hochschulen und öffentlichen Einrichtungen aus. „Ein gewisses Maß an Agilität haben wir im Umgang mit unseren Kunden schon erreicht“, freut sich ein Gesprächspartner aus einem mittelgroßen Unternehmen über die Vorteile der neu gewonnenen Wendigkeit. „Anstatt unsere Produkte nur vorzustellen, arbeiten wir mit ihnen zusammen an neuen Ideen, die wir im nächsten Schritt umsetzen.“ Cloud-Technologie, Big Data und Artificial Intelligence lassen bereits jetzt so viel Potenzial erkennen, dass man diese strategische Dimension keinesfalls den Frontruntern überlassen sollte. Und doch scheint es so zu sein. Bei einer Studie gaben 83 Prozent der Befragten an, den Begriff Ökosystem im Kontext mit der Digitalisierung nicht zu kennen. Lediglich acht Prozent verfügten bereits über eine digitale Plattform, die das Fundament eines solchen unternehmerischen Ökosystems bildet.

Abb. 24. Wandel der Organisationsformen

*Es ist **nicht die stärkste Spezies die überlebt, auch nicht die Intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.***

(Charles Darwin)



Wie die Dinge früher waren...



Wie die Dinge sind...



Wie die Dinge wirklich funktionieren ...

### Externe Partner einbinden

Offensichtlich gewinnt der Gedanke, die **Vorzüge unternehmensübergreifender Netzwerke** zu erkennen und auszuschöpfen, erst allmählich strategische Kontur. Dennoch fragten wir uns, ob und in welchem Maße unsere Untersuchung schon jetzt einen Zusammenhang zwischen Dexterity und der Nutzung des Ökosystems erkennen lassen würde. Wenn es stimmt, dass jedem Anfang ein Zauber innewohnt, müsste sich der in unseren Ergebnissen widerspiegeln. Ein Indiz dafür haben wir gefunden: Unternehmen, die externe Partner friktionsfrei in die IT Infrastruktur/Architektur einbinden können, sind wirtschaftlich erfolgreicher als andere und liegen auf der Dexterity-Skala weit oben.

Wobei Dexterity selbst ein bewegliches Ziel ist: An keiner Linie wird die Zielflagge geschwenkt, bei deren Anblick sich die Unternehmen auf das Siegerpodest stellen und die Champagnerkorken knallen lassen könnten. Glückwunsch denen, die an der Spitze liegen. Aber auch eine Warnung: Das Feld ist außerordentlich volatil. Wer heute weit hinten liegt, kann schon nächstes Jahr zum führenden Team gehören. Das Streben nach Dexterity hört deshalb nie auf. Der Weg ist das Ziel.

### Fazit: Was muss, das muss

Unsere Studie zeigt, dass jeder der von uns identifizierten acht Erfolgshebel (Abb.6, S. 17) seinen Beitrag zur Dexterity liefert. Und jetzt? Das Ziel bestimmen, die Route entwerfen, die Ausrüstung zusammenstellen, das Team vorbereiten. Das kann ein Anfang sein. Allein mit dem Schlachtruf „Dexterity!“ wird es nicht funktionieren. Teilnehmer in Unternehmen, die mit Fehl- und Rückschlägen zu kämpfen haben, sagen oft: Das Management hat zur Dexterity aufgerufen. Und dabei vergessen, sich die Frage zu stellen: Warum eigentlich? Was wollen wir erreichen? Also: klare Ziele setzen und eine durchdachte Strategie entwickeln. Wie das geht, steht in Kapitel IV.

## IV. WIE SICH DEXTERITY ERREICHEN LÄSST

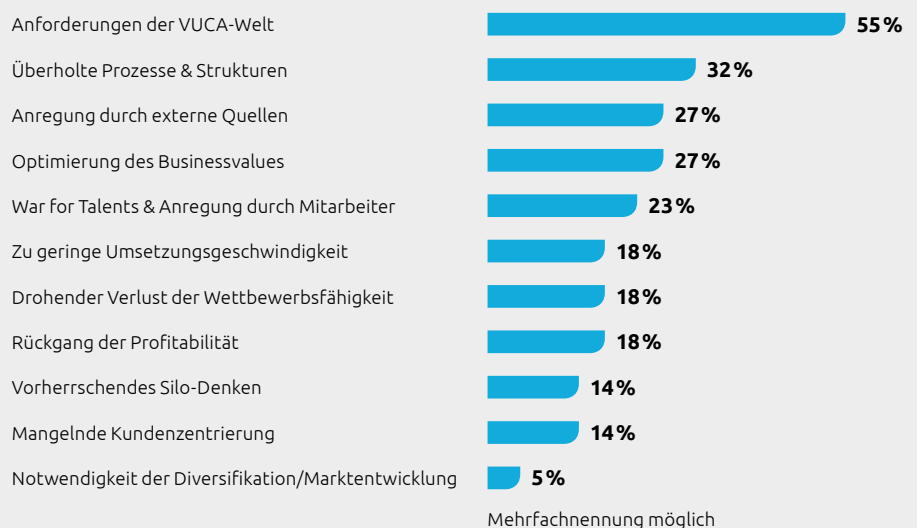
Das Tempo der Veränderung hat deutlich zugenommen. VUCA, das Akronym für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity, verlangt von den Unternehmen die Wendigkeit eines Parkourläufers im Großstadtdschungel. Eine der wichtigsten Ressourcen gleitet den Unternehmen dabei aus den Fingern. Der Vertreter eines Großunternehmens bringt es auf den Punkt: „Wir haben nicht die Zeit, die wir gestern hatten. Die Realität ändert sich so schnell, dass wir auch schneller werden müssen.“

Nur nützen Tempo und Adaptivität nichts, wenn es an der Strategie fehlt. Deshalb verlieren Dexterity-Unternehmen ihr Ziel nie aus dem Auge: die Kernbedürfnisse ihrer Kunden besser und schneller als andere Unternehmen befriedigen zu können. Umgekehrt gibt es aber auch Unternehmen, die sowohl für ihre Kunden als auch ihre Mitarbeiter höchst attraktiv sind, weil sie von einer großen Vision angetrieben werden. Henry Ford III soll einmal gesagt haben: „Hätte ich die Leute gefragt, was sie haben wollen, dann hätten sie gesagt: schnellere Pferde.“ Er glaubte an das Automobil und schuf einen Massenmarkt. Neben der Orientierung an Kundenbedürfnissen besteht das zweite Merkmal von Dexterity-Organisationen darin, völlig neue Märkte für Produkte und Dienstleistungen zu schaffen.

Es gibt eine Reihe von Anlässen, warum Unternehmen den Strategiewechsel hin zu mehr Dexterity vollziehen. Die Nennungen der Teilnehmer an unserer Studie gibt Abbildung 25 wieder. Die Bandbreite reicht vom Wunsch, sich besser den Erfordernissen einer VUCA-Welt anzupassen zu können, über die Überwindung von Stagnation im Business, die Sicherung der Wettbewerbsposition, dem Druck der Shareholder etwas entgegenzusetzen, Fingerzeige von Extern oder Intern bis hin zu unbearbeiteten Baustellen wie Erstarrung oder Abschottungstendenzen in der Organisation.



**Abb. 25.** Anlässe für die Transformation im Unternehmen



## Guter Rat ist nicht teuer, sondern erspart teure Fehler

Jede Strategie ist nur so gut wie die Faktenlage, auf der sie basiert. Deshalb gehört ein ehrliches Assessment, auf welcher Stufe der Dexterity das Unternehmen momentan steht, an den Anfang des Prozesses. Danach geht es um die zu erreichenden Ziele und die Maßnahmen, die dafür umgesetzt werden müssen. Weil es teuer, zeitaufwändig und vor allem nicht ratsam ist, jeden Fehler selbst zu machen, tun Unternehmenslenker gut daran, Best Practice-Beispiele zu studieren und sich gezielten Rat von fachkundiger Seite zu holen.

## Die Change Journey beginnt mit fünf einfachen Prinzipien

Als Unternehmensberatung unterliegt Capgemini Invent genauso dem Wandel wie seine Kunden. Mit dem New Change Deal haben wir unser Change Management noch agiler gemacht. Jeder Kunde ist einzigartig und erfordert eine individuelle Herangehensweise an seine Change Journey. Diese Reise wird jedoch nur dann ein Erfolg, wenn Motivation, Wissen und Know-how aufeinandertreffen und sie kollaborativ geplant wird. Wenn nach den ersten Gesprächen feststeht, wo im Unternehmen der größte Handlungsbedarf gesehen wird, kann man gemeinsam festlegen, welche der acht Hebel zuerst umgelegt werden sollten.

Neben den acht Hebeln gibt es fünf Prinzipien, praktische Regeln für die gesamte Organisation, die wir unseren Kunden auf ihrem Weg zu Dexterity nahelegen. Das erste Prinzip ist die Shared Vision. Sie gibt den Mitarbeitern auf allen Ebenen Orientierung und inspiriert sie dazu, sich bei der Gestaltung der neuen Kultur selbst einzubringen. Das gelingt nur, wenn es eine klare Vision der Aufgabe und der Zukunft des Unternehmens gibt, wenn diese auch kommuniziert und vorgelebt wird. Eng damit verbunden ist Empowerment. Wer als Unternehmen innovativer werden möchte und dazu auf seine Mitarbeiter vertraut, muss ihnen Zeit und Raum geben, um neue

Ideen entwickeln, einbringen und ausprobieren zu dürfen. Die Anerkennung für gute Ideen, die zu besseren Produkten und Services führt, ist ein wichtiger Anreiz für ein stärkeres Engagement der Mitarbeiter. Empowerment bedeutet zugleich die Befähigung der Mitarbeiter, mehr Verantwortung übernehmen zu können. Das kann über Mentoring-Programme oder Assessments erfolgen, bei denen der Bedarf für Unterstützung ermittelt wird und der Mitarbeiter entsprechende Trainings erhält.

Swarming als drittes Prinzip setzt auf die Energie und Erfahrung der Mitarbeiter, Kunden und anderen Stakeholder des Unternehmens. Sie können in Fokus-Gruppen für bestimmte Aufgaben eingebunden oder in Barcamps zum offenen Austausch, zur Diskussion und zur Entwicklung von Programmen eingeladen werden. Plattformen für Mitarbeiter, auf denen sie sich ähnlich wie bei Facebook vernetzen und Ideen austauschen, sind praktische Möglichkeiten des Swarmings. Direkt damit verbunden ist das vierte Prinzip, das Prototyping. Dabei geht es darum, dass die Mitarbeiter in kleinen Gruppen, zum Beispiel in Design Thinking Labs, schnell zu greifbaren Lösungen kommen und diese nachfolgend in immer neuen Ideenfindungs- und umsetzungsschritten verbessern.

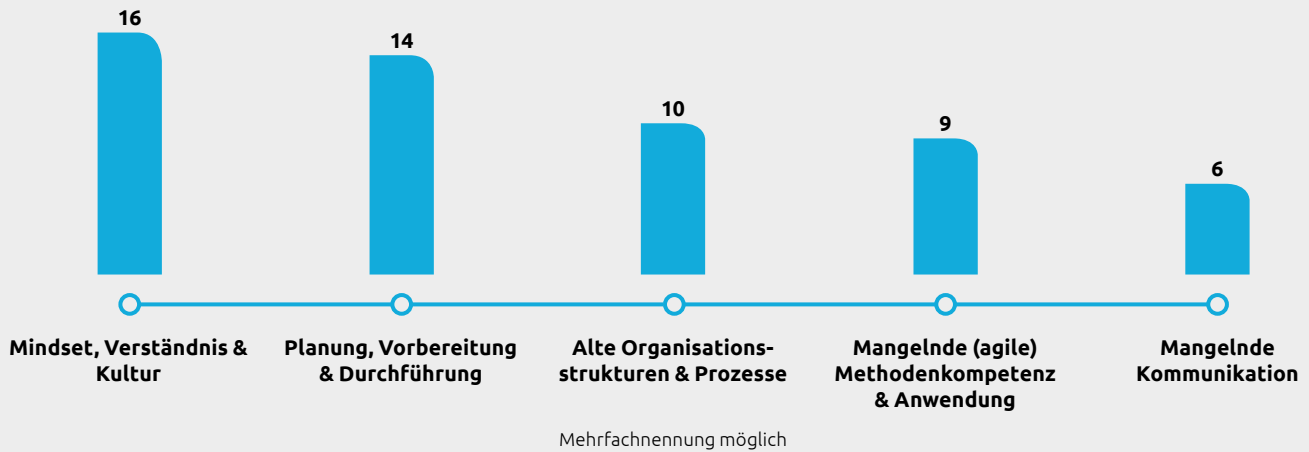
Weil in etablierten Unternehmen bestehende Prozesse und neue Arbeitsweisen koordiniert werden müssen, kann die Einrichtung von Acceleration Zones hilfreich sein. In ihnen können neue Dinge beschleunigt umgesetzt und die Ergebnisse mit den bisherigen Methoden verglichen werden. So wird Dexterity praktiziert und multipliziert sich im Unternehmen.

Das fünfte Prinzip ist das Co-Design. Für Entwicklungsprozesse von neuen Produkten und Dienstleistungen, aber auch von unternehmensinternen Aufgabenstellungen werden externe und interne Kunden ins Boot geholt. Dabei sollten die Arbeitsprozesse so ausgelegt sein, dass die Mitarbeiter die neuen Verhaltensweisen direkt ausprobieren können. Der sich einstellende Erfolg ist der beste Katalysator, damit sich Dexterity im Unternehmen herumspricht und verbreitet.

Um den gesamten Change Management Prozess im Auge zu behalten, sollte über den Einsatz neuer Messkriterien für den Prozess nachgedacht werden, zum Beispiel Pulse Checks, Sentiment Auswertungen oder andere moderne Analytics Verfahren.



**Abb. 26.** Klassifikation der genannten Herausforderungen für die Transformation zu Dexterity



### Hürden sind dazu da, dass man sie überwindet

Wenn der Ruf nach Dexterity über die Gänge schallt, fühlt sich ein Teil der Mitarbeiter in Aufbruchsstimmung, während ein anderer Teil mit Unwillen oder erkennbarer Frustration reagiert. „Es gibt unzählige Gründe, weshalb sich jeder Einzelne zu Beginn des Prozesses als Verlierer fühlen kann. Doch Stück für Stück werden auch die Vorteile und Effekte der Transformation erkannt“, sagt die Führungskraft eines Großunternehmens. Deshalb ist es von geradezu vitaler Bedeutung, ein agiles Mindset bei allen Führungskräften im Unternehmen zu verankern (Abb. 26). Damit die Transformation in Richtung Dexterity vorankommt, verlangt das Personaltableau größte Aufmerksamkeit. Denn motivierte Mitarbeiter und Teams haben einen großen Einfluss auf den Erfolg des Prozesses. Dass dabei auch die eine oder andere Umplatzierung erwogen werden muss, davon ist ein Konzernmanager fest überzeugt: „Wenn jemand die falsche Mentalität hat, bekommt man das mit Schulungen auch nicht hin.“

Doch auch wenn die Begeisterung überschäumt und zum Sprint verlockt, sollte man das Thema mit Bedacht vorantreiben. Wer zu schnell zu viel erreichen möchte, überfordert seine Mitarbeiter und gefährdet den Erfolg. Es strapaziert die Motivation der Mitarbeiter, wenn die Zeit nicht reicht, um alle Dinge vernünftig umzusetzen. Deshalb ist regelmäßig zu evaluieren, ob die einzelnen Schritte der Transformation für die Teams und ihre Aufgaben sinnvoll sind oder zu einem Effizienzverlust führen. Allerdings kann in den (noch) nicht-Dexterity Funktionen der Eindruck entstehen, der Wandel betreffe sie nicht. „Es besteht die Gefahr zu sagen, dass Dexterity für eine bestimmte Funktion geeignet ist oder nicht. Mitarbeiter dieser Funktionen könnten es als Vorwand benutzen um sich von der Transformation zu isolieren“, warnt ein Verantwortlicher aus einem größeren Unternehmen.

## „Der Führungskräfte-Mindset muss der Komplexität des Marktes gewachsen sein“

Für große und global agierende Unternehmen wie Intel stellt der digitale Wandel zweifelsohne eine besondere Aufgabe dar. Denn die Produkte, die sie in der Vergangenheit zu Global Playern gemacht haben, können morgen bereits vom Markt verschwunden sein. Diese Gefahr besteht für die Intel Corporation als einem der führenden Hersteller von Halbleitern zwar nicht, dennoch hat sich der Konzern auf den Weg des Wandels begeben. „Der PC-Markt ist heute gesättigt, weshalb weiteres Wachstum nur durch eine Diversifizierungsstrategie möglich ist“, sagt Torsten Schuster, Organizational & Leadership Development Manager für Deutschland und Österreich bei Intel. Bereits seit einigen Jahren erschließt das Unternehmen neue, Data-zentrierte Geschäftsfelder. „Dazu gehören das Internet of Things, die Entwicklung von autonomen Fahrzeugen oder der Netzausbau für den 5G-Mobilfunkstandard. In diesen Bereichen gibt es einen enormen Bedarf, Daten in großem Umfang zu speichern und zu verarbeiten“, erläutert Torsten Schuster.

Die Herausforderung für Intel besteht darin, in diesen hart umkämpften Geschäftsfeldern Fuß zu fassen. Denn Wettbewerb ist der Platzhirsch im PC-Geschäft nicht gewohnt. Hinzu kommt ein immer größer werdender Innovationsdruck. Deshalb besteht die Hauptaufgabe von Torsten Schuster darin, Führungskräfte aufzubauen, die der hohen Komplexität des Marktes gewachsen sind. „Die Logik dahinter lautet: Wenn sich die Strategie eines Unternehmens ändert, müssen sich die organisatorischen Fähigkeiten anpassen.

Allen voran gilt dies für das Führungsverhalten“, erläutert der Personalentwickler. Dazu entwirft Schuster Programme, entwickelt Trainings und organisiert regelmäßige Führungskräftekonferenzen. „Die Arbeit zielt darauf ab, dass Führungskräfte über ihre Bereichsgrenzen hinaus denken. Als Startpunkt dient die gemeinsame Reflexion der Intel-Strategie, für deren Kommunikation und Umsetzung Führungskräfte verantwortlich sind. Hierzu müssen sie die Herausforderungen eines volatilen Umfeldes im Blick behalten, um den Wandel erfolgreich zu leiten und als Vorbild voranzugehen“, sagt Schuster.

Das neue Rollenbild von Führung zu vermitteln, ist jedoch keine leichte Aufgabe. „Führungskräfte definieren sich zumeist über ihre Erfolge, welche sie zu dem gemacht haben, die sie heute sind. Agiles Führen verlangt von ihnen jedoch eine kontinuierliche, mitunter intensive Weiterentwicklung. Insofern ist es durchaus natürlich, dass sie zunächst zurückhaltend reagieren“, erläutert Schuster. Spezifische Einmaltrainings für das Ausprägen einzelner Fähigkeiten hält er jedoch für bedingt zielführend. Es geht ihm vielmehr um einen ganzheitlichen Ansatz, mit dem Führungskräfte eine grundsätzliche Haltung für Agilität entwickeln können. Schuster spricht von einem „Agile Mindset“. Mit dem sogenannten Leadership Mindset Development Program soll Führungskräften bei Intel quasi die Tür zu einer umfassenden Weiterentwicklung geöffnet werden.

Der Ausgangspunkt ist dabei ein 360-Grad Assessment der jeweiligen Führungskraft. „Damit ermitteln wir, auf welcher Mindset-Stufe sich die Führungskraft aktuell befindet und welche Schritte notwendig sind, um die nächste zu erreichen“, erläutert Schuster. Dabei werden drei Stufen unterschieden: Der „Experte“ führt sein Team über das ihm zur Verfügung stehende

Fachwissen, der „Achiever“ setzt sein Team geschickt ein, um Ziele zu erreichen. In einem hochgradig komplexen Umfeld besteht die Aufgabe für agile Unternehmen jedoch darin, dass ihre Führungskräfte die höchste Stufe erklimmen und zum „Catalyst“ werden. So werden Manager bezeichnet, die einen systemischen Blick auf das Business haben und langfristige Ziele verfolgen, anstatt nur auf Quartalsergebnisse fixiert zu sein. „Sie verstehen es, nachhaltig Einfluss auf die Unternehmensstrategie zu nehmen, alle relevanten Stakeholder gemeinsam an Lösungen arbeiten zu lassen und die Stärken ihrer Mitarbeiter zur vollen Entfaltung zu bringen“, erklärt Schuster.

Dieser Führungstyp ist die Voraussetzung für den Unternehmenswandel hin zu Agilität und Dexterity, denn er schafft für seine Mitarbeiter das, was Personaler als „psychological safe environment“ bezeichnen: eine Arbeitsumgebung, in der Neues ausprobiert werden kann und Fehler als Teil des Lernprozesses nicht nur erlaubt, sondern vielmehr erwünscht sind. Denn nur so können Unternehmen immer wieder bahnbrechende Neuentwicklungen hervorbringen.



**Torsten Schuster**

Organizational & Leadership Development Manager für Deutschland und Österreich Intel

## Pioniere im Unternehmen aussuchen und vorschieben

Jede Reise beginnt mit dem ersten Schritt, und das gilt auch für die Transformation hin zur Dexterity. Die Arbeit sollte nicht mit einem Big Bang, sondern in kleinen Teams beginnen, die sich vor allem durch eines auszeichnen: Nähe zum Kunden oder dem zu lösenden Problem. Immer öfter verlangen auch Stakeholder oder neue Gesetze die Anpassung von Produkten und Dienstleistungen an Trends und Regulierungen. Die Arbeit beginnt mit Vereinbarungen über die Product Ownership. Das bedeutet, dass die Teams für eine konkrete Aufgabe, ein Produkt oder eine Dienstleistung verantwortlich sind. Die Ziele und die Handlungsspielräume dieser Arbeitsgruppen müssen intern verankert sein, damit Erfolge zugeordnet und die richtigen Schlüsse gezogen werden können. Unternehmensinterne Best Practices werden andere Teams motivieren. „Dadurch, dass wir unser Projekt gut führen und die Vorteile einer solchen Führung deutlich machen, vielleicht sogar ein bisschen damit angeben, wollen wir unser Vertrauen in die neuen Arbeitsweisen streuen. Natürlich nicht dogmatisch, sondern mit Bedacht“, sagt der Vertreter eines Großunternehmens.

## Schnittstellen richtig managen

Um Irritationen und Kompetenzgerangel im Unternehmen zu vermeiden, müssen die Schnittstellen bei der Zusammenarbeit von agil und non-agil arbeitenden Teams und Abteilungen im Unternehmen aufeinander abgestimmt werden. Es ist in größeren Unternehmen weder möglich noch sinnvoll, dass alle gleichzeitig ihre Arbeitsweise umstellen. Ein grundsätzliches Verständnis über Sinn und Zweck der Transformation und der Art und Weise, wie in agilen Teams gearbeitet wird, sollte dennoch in der gesamten Organisation durch zielführende Kommunikation aufgebaut werden.

Das verhindert unnötige Reibungsverluste an den Kontaktpunkten von unterschiedlich arbeitenden Teams. „Schnittstellen zwischen agilen und nicht-agil arbeitenden Funktionen haben ihre Hürden, aber sie könnten sich wie eine Art Katalysator für den gesamten Prozess verhalten, weil sie alle ermutigen, anpassungsfähig und flexibel zu sein“, sagt eine Führungskraft aus einem Großunternehmen.

## Copy and paste doesn't work. Do it yourself!

Weil jedes Unternehmen einzigartig ist, gibt es keine Standardanleitung für die Transformation zu Organizational Dexterity. Es gibt noch nicht einmal einen Ansatz, der wie ein Anzug von der Stange möglichst vielen passt. Jede Organisation muss ihren Weg zum Erfolg selbst gehen, dabei Erfahrungen sammeln und laufend korrigierend steuern. „Denke nicht, dass du die Erfolgsgeschichte eines anderen kopieren kannst“, empfiehlt ein Manager aus einem mittelständischen Unternehmen. „Betrachte dein eigenes Unternehmen und definiere Agilität in deinem Unternehmenskontext. Fang klein an und sei dir der Veränderung bewusst, die sie deiner Kultur bringt.“

Eine externe Beratung kann helfen, Sackgassen zu vermeiden und schneller auf dem Weg zu Dexterity voranzukommen. Denn dank unseres Know-hows und der Lernerfahrung aus vielen Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen wissen wir, wo die Fallen in der Praxis lauern und können Lernkurven erheblich abkürzen. Doch sollte allen Beteiligten bewusst sein, dass bei Dexterity der Weg das Ziel ist, weil es eben weder eine fixe noch eine allgemeingültige Zielmarke gibt. Der Wandel ist gekommen, um zu bleiben. „Wenn man ein Unternehmen transformiert, gibt es immer zwei Seiten“, sagt ein Topmanager eines Global Players. „Einerseits tun wir das Richtige, wenn wir neue Elemente einführen. Andererseits bedeutet Unternehmensführung, immer wieder zu evaluieren. Es ist wichtig, keine Furcht davor zu haben, Dinge zu verändern – Dexterity besteht genau darin!“



## V. DEN NÄCHSTEN SCHRITT PLANEN



Disruption ist die neue Normalität – und dennoch als Begriff viel zu abstrakt, um das zu beschreiben, was sich gerade vor unseren Augen vollzieht. Leistungsfähige Computer, das Internet und smarte Devices revolutionieren Wirtschaft und Gesellschaft – exemplarisch steht dafür die eingangs geschilderte 3D-Drucktechnik. Update: Mit Hilfe der Big Area Additive Manufacturing Technologie lässt das amerikanische Unternehmen Local Motors fahrerlose Kleinbusse drucken, die bereits auf mehreren Universitäts-, Werks- und Klinikgeländen in den USA eingesetzt werden. Das Shuttle hat eine Reichweite von 160 Kilometer, kann ein Dutzend Personen transportieren und über Touchscreens mit ihnen kommunizieren. Der Druckprozess für sämtliche Teile dauert laut Hersteller zehn Stunden.

Was kommt als nächstes? Zweifellos eröffnet das Zusammenspiel von Industrie 4.0, Big Data und Krypto-Technologien eine Vielzahl neuer, faszinierender Möglichkeiten – die Unternehmer und Führungskräfte jedoch erkennen und beherzt ergreifen müssen. Starre Organisationen stehen dabei im Weg. Die Zeit ruft nach elastischen Unternehmensstrukturen und nach wendigen Managern, fähig und willens zur blitzschnellen Aktion und Reaktion. Die Zeit ruft nach Dexterity, nach Agility im Geist wie im Handeln.



## Gute Aussichten für Unternehmen, die Dexterity verstanden haben

Die erste industrielle Revolution führte in die Konsumgesellschaft. Heute erlauben Computerchips in Nanodimensionen, verbaut in multifunktionsfähigen, mobilen und weltweit vernetzten Geräten, die Erfassung, Speicherung und den Transfer von Daten in gigantischer Größenordnung. Während die privaten Nutzer in eine Welt von Tweets, Filterblasen und Fake News abtauchen, wirbeln die Unternehmen im Aufwind der Informationswirtschaft und suchen nach Orientierung.

Mit der Weiterentwicklung des Quantencomputers werden die Rechenleistungen in ungeahnte Dimensionen vorstoßen. Große Teile der Wertschöpfung entstehen schon jetzt dort, wo Unternehmertegeist kleinste Informationseinheiten generiert, sammelt, auswertet und intelligent einsetzt. Die Zukunft gehört Geschäftsmodellen, die vor allem auf dem Einsatz von Zahlen und Fakten beruhen. Information ist der Ausgangspunkt jeder Strategie und unentbehrlich für die Routenführung. Mit den richtigen Daten lässt sich das Ziel, die Zufriedenheit der Kunden, sicher ansteuern. Unternehmen, die sich verändernde Kundenbedürfnisse anhand schwacher Marktsignale wahrnehmen und in kürzester Zeit mit adäquaten Angeboten und Lösungen beantworten, finden sich in der Pole Position für den Parkourlauf im digitalen Labyrinth der Weltwirtschaft.

Ohne Zweifel ist mit der künstlichen Intelligenz der nächste große Treiber im Digitalisierungsrennen am Start. In eine besonders verheißungsvolle Richtung weisen sogenannte Gehirn-Maschine-Interfaces. Facebook und andere Unternehmen wie beispielsweise Elon Musks Neuralink entwickeln Steuerungssysteme für Geräte, die durch bloße Hirnaktivitäten gesteuert werden. Patienten mit eingeschränkter Beweglichkeit gewinnen eines nahen Tages die Hoheit über ihren Körper zurück, und Menschen, die nicht (mehr) sprechen können, werden sich wieder verständlich machen können. Eine Forschergruppe am MIT Media Lab arbeitet an einem Interface namens „Alter Ego“, das neuromuskuläre Impulse an den nicht funktionsfähigen Sprachapparat an ausgabefähige Endgeräte umleitet. Man denke an Schlaganfallpatienten, deren Gedanken in Form von Kurznachrichten oder in einem Chat vernehmbar werden. Die Gefahr, dass diese Technik auch eine gesellschaftlich unerwünschte Kehrseite haben kann, blenden wir nicht aus. Im Gegenteil, vieles deutet darauf hin, dass auf Unternehmen und ihre Führungskräfte Entscheidungen von enormer wirtschaftlicher und moralischer Tragweite zukommen werden. Nicht alles, was technisch möglich sein wird, wird auch ethisch vertretbar sein – selbst wenn sich damit sehr viel Geld verdienen ließe.

## Mit Leadership der Komplexität Herr werden

Die Herausforderung von Führungskräften im digitalen Zeitalter ist es, die Komplexität und das Potenzial der Digitalisierung zu verstehen, die Transformation des Unternehmens und seiner Mitarbeiter voranzutreiben und sich dabei an die Spitze des Wandels zu setzen. Dazu müssen die Organisation, ihre Angebote und Dienstleistungen, ihre Strukturen und Prozesse sowie ihre Ressourcenausstattung regelmäßig infrage gestellt werden. Die einzig zielführende Frage lautet: Wie erzeugen wir den größtmöglichen Kundennutzen? Von der Antwort darauf hängen die Strategie und die korrespondierenden Vorgaben für F+E, Produktentwicklung und Operations ab. Wie eh und je, könnte man glauben. Wäre da nicht das Nadelöhr namens Mensch.

Führungskräfte und Mitarbeiter wünschen wir uns leistungswillig und -bereit und vorzüglich für ihre Tätigkeit ausgebildet. Andere Unternehmen wollen das auch. Also müssen wir, erstens, um ihren Goodwill werben und sie, zweitens, für ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten befähigen. Leistungslust wecken und Leistungskraft stärken – so lautet die Kurzformel für Führung. In einer Gemeinschaft freier Menschen funktioniert beides nicht auf Ansage. Manager müssen begründen, argumentieren und überzeugen. Nicht zuletzt durch das eigene Beispiel.

## Erst miteinander reden, dann gemeinsam an einem Strang ziehen

Die Erfolgsformel, um Veränderungen in Gang zu setzen und zu halten, heißt: Miteinander reden. Warum ist der beabsichtigte Change sinnvoll für das Unternehmen, hilfreich für das Team und gut für den Menschen auf der anderen Seite des Tisches? Welche Aussichten können eröffnet, welche Bedenken ausgeräumt, welche Hilfsmittel zur Verfügung gestellt werden? Erst wenn alle das Warum der Digitalisierung verstanden haben, das Ziel mithin klar ist, lässt sich der Weg dorthin planen. Aber Vorsicht: nicht auf jeden Meter. Denn der Wind dreht schnell, und schon hinter der nächsten Ecke können sich Hindernisse in den Lauf stellen. „Be strong on vision, but flexible on detail“, rät Amazon-Gründer Jeff Bezos. Fluide Märkte vertragen weder kleinteilige Dispositionen noch lange Bremswege. Unternehmen müssen heute vor allem wendig sein, um kurzfristig das Momentum nutzen zu können. Doch wenn wir schneller und beweglicher werden wollen, müssen wir zunächst unsere Verkrustungen offenlegen. Wo sind wir zu ungelenk? Was macht uns behäbig? Womit gewinnen wir unsere Elastizität zurück? Und wie bewahren wir unsere neu gewonnene Dexterity?

Beeindruckende Tools und elaborierte technische Hilfsmittel sind gewiss förderlich, aber kein Ersatz für die tiefgründige Analyse, ob und wo sich Organisationen selbst im Weg stehen. Die Anamnese kann quälend sein und erfordert den aufrichtigen Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern auf allen Ebenen. Aber sie ist nötig. Denn bis jemand das Beamen in bessere bilanzielle Zeiten oder die Pille für den mühelosen Change erfindet, wird es noch dauern.

Bis dahin kann sich nur symbolisch unterhaken und gemeinsam vorgehen. Wenn dabei Fehler gemacht werden, okay, nicht schön, vielleicht sogar teuer. Aber wir lernen daraus und machen es beim nächsten Mal richtig. Wer diese Haltung konsequent und mit allen Kräften an den Tag legt, hält den Schlüssel zu seiner Erneuerungsfähigkeit in Händen. Ein donnernder Applaus an alle Unternehmen, die solche Manager und Managerinnen in ihren Reihen haben.

## Führungskräfte brauchen neue Koordinaten für ihr Wertesystem

Wir beobachten zudem eine Renaissance von Werten. Von den Entscheidern wird heute erwartet, dass sie neben den Profitabilitätszielen die artikulierten und die verborgenen Interessen aller Stakeholder im Blick haben. Dazu müssen sie gleich auf vier Kompetenzfeldern antreten und ihre Rollen finden: (1) Sinn-Stiftung und die Fähigkeit, Unternehmensvisionen in greifbare Ziele zu übersetzen, (2) Coaching-Kompetenz, um Teams zu entwickeln, (3) Datenkompetenz und Gespür für den Umgang mit Daten, um ethisch gute Entscheidungen treffen zu können sowie (4) als Intrapreneure bewusst Risiken eingehen, um Innovation zu schaffen. Kreativität fördern, Beziehungen aufbauen, Menschen entwickeln, Raum schaffen für Innovationen und Bereitschaft zeigen, Risiken einzugehen: All das verlangt von Führungskräften ein Höchstmaß an Authentizität, das erst durch Selbstreflektion und dem Bewusstmachen der eigenen (Führungs-)Wirkung erlangt wird.

## Dexterity now!

Auch in Zukunft werden Computer und Maschinen den Menschen und seine Fähigkeiten nicht ersetzen können. Folglich gehören die Mitarbeiter ins Zentrum der Strategie. Sie wollen in erfolgreichen Unternehmen arbeiten, die ihnen Ziele, aber nicht den Weg dorthin vorgeben, deren Führungskräfte sie unterstützen und fördern und Engagement und ihre Leistungen anerkennen. Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenserfolg sind untrennbar aneinander geschmiedet, und Dexterity, das schlussfolgern wir aus unserer Untersuchung, wirkt positiv auf beides ein.

Erfreulich viele Studienteilnehmer sind auf einem guten Weg zu Dexterity. Sie wissen: Je dynamischer die Entwicklung der Digitalisierung voranschreitet und je schneller der globale Wettbewerb aufholt, desto wichtiger wird es, sich auf Führungskräfte und Mitarbeiter mit agilen Mindsets stützen zu können. Je wendiger ein Unternehmen ist und je mehr Optionen es sich eröffnet und bewahrt, desto glänzender sind seine Zukunftsaussichten. Datenkompetenz, Vertrauenskultur und Mitarbeiterorientierung bilden eine Symbiose, auf die wir schon in früheren Studien aufmerksam gemacht haben. Die Erfolgshebel sind also bekannt. Setzen wir sie in Bewegung.

## „Kolleginnen und Kollegen der Generation Y möchten online arbeiten“

Wer als Treiber des digitalen Wandels klein und beweglich gestartet ist, hat sicher einen Vorteil auf seiner Seite, wenn es darum geht, sich zu einer dexteren Organisation weiterzuentwickeln. Das gilt auch **für die xbAV AG**. Das Unternehmen startete vor zwölf Jahren mit der Idee, als digitale Informationsplattform Arbeitgebern den Abschluss einer betrieblichen Altersversorgung für ihre Mitarbeiter zu erleichtern. Zugleich sollten auch Versicherungsmakler bei der Beratung von Arbeitnehmern digital unterstützt werden. Reinhard Janning ist seit 2019 als Chief Platform Officer bei der xbAV AG tätig und hat die spannende Aufgabe, die aus diesen beiden Schwerpunkten resultierenden Produkte auf einer gemeinsamen Plattform zu integrieren. Zudem sollen sich auch die Versicherten selbst informieren und ihre Verträge auf der Plattform einsehen können. „Wir als Unternehmen versprechen uns nicht nur eine Effizienzsteigerung, sondern die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells“, sagt Reinhard Janning.

Agile Arbeitsmethoden werden bei der xbAV AG schon seit einigen Jahren erfolgreich eingesetzt. Kein Wunder, denn aufgrund seiner digitalen Geschäftsidee war von Anfang an die Entwicklung und Programmierung entsprechender Software notwendig. Und im IT-Bereich wurden agile Arbeitsmethoden praktisch erfunden, um neue Software schneller im Markt einführen zu können. „Software ist heute viel zu komplex, um sie wasserfallartig in vorab geplanten Schritten entwickeln zu können“, erläutert Janning. Methoden und Tools wie Scrum oder Confluence sind für

ihn jedoch kein Selbstzweck. „Sie tragen in erster Linie dazu bei, dass man mit sogenannten Minimal Viable Products im Markt starten kann und diese dann mithilfe des Kundenfeedbacks und eigenen Ideen laufend weiterentwickelt und verbessert.“ Denn weder Software noch viele andere Produkte sind heute jemals ganz fertig, sondern nur der aktuell beste Stand.

Die xbAV AG hat heute Standorte in München, Berlin und Saarbrücken – dort wurde vor einigen Jahren ein Unternehmen zugekauft. Dementsprechend arbeiten drei Entwicklungsteams in München und je eines in Berlin und an der Saar. Geführt wird das Unternehmen deshalb mit dem Führungsansatz „Management by Objectives“. Dabei hat jedes Team die Freiheit, die Methoden und Tools zu variieren, um seine Ziele zu erreichen. Dafür werden Objective Key Results (OKR) definiert, die als wichtige Zwischenziele zu bestimmten Zeiten erreicht werden müssen. Agile Methoden ermöglichen dabei nicht nur eigenständige Arbeit im Team oder als Individuum, sondern auch schnelle Ergebnisse. „Beides trägt maßgeblich zur Mitarbeiterzufriedenheit und folglich zur Motivation bei“, sagt Janning. Damit das funktioniert, kommt es vor allem darauf an, die Mitarbeiter zu befähigen, ihre Aufgaben zu erfüllen und Verantwortung zu übernehmen. Gleichzeitig müssen die bisherigen Führungskräfte lernen, sich mehr um die Prozesse zu kümmern und als Coach ihre Mitarbeiter zu begleiten – anstatt sie wie bisher durch Kontrolle zu führen.

Dem Management geht es dabei wie einem Chirurgen: Alle Veränderungen finden am lebenden Objekt statt und haben unmittelbaren Einfluss auf die weitere Entwicklung. „Sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter ist es mit einer ziemlichen Lernkurve

verbunden, um realistische OKRs zu vereinbaren“, nennt Janning eine Hürde, die es zu überwinden gilt. Doch die Arbeit funktioniert heute nicht mehr anders als mit agilen Methoden, ist sich Janning sicher. Sie helfen der xbAV AG auch dabei, den in der Branche geführten War for Talents zu gewinnen. „Die wichtigsten Kunden sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wenn sie zufrieden sind, sorgen sie mit ihren Arbeitsergebnissen auch für zufriedene Kunden“, betont der Plattform-Manager. Starre Strukturen und Prozesse führen Unternehmen seiner Ansicht nach aufs Abstellgleis. Um genau das zu vermeiden, kommt es maßgeblich auf das Management an. Werte wie Zusammenhalt und Vertrauen sollten nicht nur kommuniziert, sondern vorgelebt werden“, sagt Janning. Zum Beispiel, in dem das Management bei der Strategie und den Zielen tatsächlich an einem Strang zieht und auf eine enge Kontrolle verzichtet. Auch die Führungsriege muss lernen, loszulassen und das mittlere Management sowie die Teams ein Stück weit „machen lassen“.



Reinhard Janning  
Chief Platform Officer  
xbAV AG

# ENDNOTEN

1

Carroll, Lewis (1871)  
Through the Looking-Glass and What Alice Found There  
(dt. Alice im Spiegelland, 1981)

2

Taleb, Nassim Nicholas (2007)  
The Black Swan: The Impact of Highly Improbable

3

Capgemini Consulting (2003)  
Veränderung erfolgreich gestalten.  
Change Management Studie 2003,  
S. 19f.

Capgemini Consulting (2005)  
Veränderung erfolgreich gestalten.  
Change Management Studie 2005,  
S. S. 8

Capgemini Consulting (2008)  
Business Transformation –  
Veränderungen erfolgreich gestalten.  
Change Management Studie 2008,  
S. 4

Capgemini Consulting (2010)  
Business Transformation –  
Veränderungen erfolgreich gestalten.  
Change Management Studie 2010,  
S. 27f.

4

Capgemini Consulting (2012)  
Digitale Revolution.  
Ist Change Management  
mutig genug für die Zukunft?  
Change Management Studie 2012,  
S. 13

5

Capgemini Consulting (2015)  
Superkräfte oder Superteam.  
Wie Führungskräfte ihre Welt  
wirklich verändern können.  
Change Management Studie 2015,  
S. 59

6

Capgemini Consulting (2017)  
Culture First! Von den Vorreitern  
des digitalen Wandels lernen.  
Change Management Studie 2017,  
S. 15

7

Hoverstadt, Patrick (2008)  
The Fractal Organisation

8

Beer, Stafford (1995)  
Diagnosing the System  
for Organizations

9

IDC FutureScape (2018)  
Die Zukunft der IT-Branche.  
[https://www.it-business.de/  
die-zukunft-der-it-branche-a-771522/](https://www.it-business.de/die-zukunft-der-it-branche-a-771522/)

10

IDATE DigiWorld, ID 159325;  
© Statista 2019

11

Avanade (2017)  
Productivity Plateau:  
What's holding you back?  
[https://www.avanade.com/de-de/  
media-center/press-releases/  
intelligent-automation](https://www.avanade.com/de-de/media-center/press-releases/intelligent-automation)

12

Capgemini Research Institute (2019)  
Upskilling your people for the age  
of the machine. Why a workforce  
upskilling strategy is key to unleashing  
automation's productivity potential.  
[https://www.capgemini.com/  
wp-content/uploads/2018/11/  
Report---Upskilling-your-people-  
for-the-age-of-the-machine1.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2018/11/Report---Upskilling-your-people-for-the-age-of-the-machine1.pdf)

13

Arthur D. Little (2019)  
Digitale Strategien im Mittelstand –  
Ökosysteme, neue Geschäftsmodell  
und digitale Plattformen

# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

## **Abb. 1**

1.135 Personen aus elf Ländern nahmen an unserer Studie teil  
Seite 8

## **Abb. 2**

Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen  
Seite 9

## **Abb. 3**

Branchenzugehörigkeit  
Seite 9

## **Abb. 4**

Anteil der Teilnehmenden, die zumindest zeitweise in einem Projektteam arbeiten  
Seite 9

## **Abb. 5**

Angaben der Teilnehmenden zu Geschlecht, Alter, Führungsverantwortung und Tätigkeit  
Seite 10

## **Abb. 6**

Das Capgemini Invent Organizational Dexterity Modell  
Seite 17

## **Abb. 7**

Reifegradmodell  
Seite 25

## **Abb. 8**

Mittelwertvergleiche der Reifegrade von Organizational Dexterity  
Seite 26

## **Abb. 9**

Verteilung der Unternehmen auf die drei Reifegradphasen von Organizational Dexterity  
Seite 26

## **Abb. 10**

Organizational Dexterity Score: Mittelwerte der Länder  
Seite 27

## **Abb. 11**

Organizational Dexterity Score: Mittelwerte der Branchen  
Seite 27

## **Abb. 12**

Organizational Dexterity Score: Mittelwerte der Abteilungen  
Seite 27

## **Abb. 13**

Unternehmen mit hoher Organizational Dexterity haben zufriedener Mitarbeiter und sind wirtschaftlich erfolgreicher  
Seite 28

## **Abb. 14**

Anteil der Personen je Phase, die der Aussage zustimmen: „Mein Unternehmen hat seine wirtschaftlichen Ziele klar übertroffen“  
Seite 28

## **Abb. 15**

Anteil der Personen je Phase, die der Aussage zustimmen: „Alles in allem bin ich zufrieden mit meiner Arbeit“  
Seite 28

## **Abb. 16**

Ausmaß der digitalen Kompetenz je Reifegradphase  
Seite 29

## **Abb. 17**

Ausmaß der Workforce Automation je Reifegradphase  
Seite 29

## **Abb. 18**

Unternehmen mit hoher Organizational Dexterity verfügen über hohe digitale Kompetenz und sind Vorreiter in Workforce Automation  
Seite 29

## **Abb. 19**

Anteil der Personen je Phase, die zumindest zu einem Teil ihrer Arbeitszeit in einem Projektteam arbeiten  
Seite 30

## **Abb. 20**

Zuordnung der Erfolgsfaktoren für die Transformation zu den Hebeln von Organizational Dexterity in Prozent  
Seite 30

## **Abb. 21**

Mittelwert des wahrgenommenen Management Involvement hinsichtlich der Transformation zu einer Dexterity-Organisation  
Seite 34

## **Abb. 22**

Der Übergang von einer projekt zu einer produktorientierten Dexterity-Organisation betrifft sowohl die Organisationsstrukturen als auch die Governance  
Seite 38

## **Abb. 23**

Umsatz mit Software und IT-Services weltweit bis 2019  
Seite 39

## **Abb. 24**

Wandel der Organisationsformen  
Seite 41

## **Abb. 25**

Anlässe für die Transformation im Unternehmen  
Seite 42

## **Abb. 26**

Klassifikation der genannten Herausforderungen für die Transformation zu Dexterity  
Seite 44



# DIE AUTOREN



**Laura Wähler**

Studienleitung

*[laura.waehler@capgemini.com](mailto:laura.waehler@capgemini.com)*



**Dr. Ursula Bohn**

Head of Organizational Dexterity DACH

*[ursula.bohn@capgemini.com](mailto:ursula.bohn@capgemini.com)*



**Christin Käßler**

Head of Agile Organization  
& Enablement DACH

*[christin.kaepler@capgemini.com](mailto:christin.kaepler@capgemini.com)*



**Claudia Crummenerl**

Managing Director  
People & Organization Practice

*[claudia.crummenerl@capgemini.com](mailto:claudia.crummenerl@capgemini.com)*

Unser Dank gilt dem  
gesamten Studienteam:

- **Svenja Berg**
- **Aline Hagemann**
- **Julia Kostyra**
- **Lea Mersch**
- **Pascal Rota**
- **Anna-Maria Runde**
- **Christopher Wolf**

## 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.

Erfahren Sie mehr unter

[www.capgemini.com/de-de/invent](http://www.capgemini.com/de-de/invent)

Die in diesem Dokument enthaltenen Informationen sind rechtlich geschützt. ©2019 Capgemini. Alle Rechte vorbehalten.

