

Mit Organizational Dexterity den Erfolg steigern

Ursula Bohn / Svenja Berg

In der volatilen und komplexen Welt von heute wird es für Unternehmen immer wichtiger, sich flexibel und agil auf Trends, Kundenpräferenzen und Wettbewerber einzustellen. Viele Unternehmen haben bereits erste Erfahrungen mit agilen Methoden und Tools gesammelt. Ein ganzheitliches Vorgehen, das agile Ansätze auf Unternehmenskultur und Mitarbeiteraspekte überträgt, findet jedoch noch zu selten statt.

Im Gegensatz zum vielfach benutzten Begriff Agilität geht es bei Dexterity um die generelle Haltung eines Unternehmens. Es reicht nicht, sich auf den instrumentellen Einsatz von Agilität zu beschränken, der Arbeitsabläufe beschreibt und durch Methoden und Frameworks wie Scrum gestützt wird. Zusätzlich braucht es ein offenes

Mindset gegenüber Veränderungen sowie das aktive Fördern von Anpassungsfähigkeit. Unsere Studienergebnisse zeigen, dass viele Unternehmen diese Notwendigkeit schon erkannt haben und sogar drei Viertel der Unternehmen bereits auf einem guten Weg hin zur Organizational Dexterity sind. Dies wird auch bei der Betrachtung der drei unterschiedlichen Reifegrade von Dexterity deutlich:

STUDIE

Auf dem Sprung – Wege zur Organizational Dexterity

Die aktuelle Change-Management-Studie von Capgemini Invent „Auf dem Sprung – Wege zur Organizational Dexterity“ untersucht, was eine wendige Organisation charakterisiert und an welchen Hebeln angesetzt werden muss, um eine hohe Adaptivität zu erreichen. Insgesamt wurden dafür 1.135 Unternehmensvertreter unterschiedlicher Branchen und Funktionen aus elf Ländern befragt.

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

Unsere Studienergebnisse zeigen zudem, dass sich Unternehmen mit einem hohen Grad an Organizational Dexterity weitreichende Chancen sichern:

Ökosystem

Beschreibt einen Verbund von Unternehmen, die auf eine gemeinsame Wertschöpfung ausgerichtet sind. Dabei übersteigt die Leistung des gesamten Ökosystems aus Sicht der Kunden die Summe der Einzelbeiträge aller Beteiligten.

Kultur

Beschreibt die Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, die die Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder prägen.

Arbeitsumfeld

Beschreibt die physische und digitale Arbeitsplatzgestaltung, um Informationsaustausch und eine interdisziplinäre Zusammenarbeit zu ermöglichen.

Leadership & People

Beschreibt das Verhalten und Rollenverständnis von Mitarbeitern und Führungskräften.

Datenkompetenz

Beschreibt das Ausmaß, inwieweit vorhandene Daten analysiert, aufbereitet und als Entscheidungsgrundlage genutzt werden.

Governance

Beschreibt die Grundsätze, Mechanismen, Verantwortlichkeiten und Regeln für die Steuerung und Entscheidungsfindung innerhalb des Unternehmens.



Struktur

Beschreibt die Ausrichtung auf Fähigkeiten und Rollen anstelle von Positionen und Funktionen sowie das Ausmaß der Förderung von Zusammenarbeit.

Prozesse

Beschreibt den Grad der Standardisierung, Raum für Flexibilität und Innovation in betrieblichen Prozessabläufen.

Abbildung 1: Das Cag Gemini Invent Organizational Dexterity Modell

sie sind wirtschaftlich erfolgreicher und haben zufriedenerer Mitarbeiter. So sagen 46 Prozent der Befragten, die sich in der dritten Phase befinden, dass ihr Unternehmen seine wirtschaftlichen Ziele klar übertroffen hat. Bei Befragten in der zweiten und ersten Phase sind es lediglich 30 bzw. 19 Prozent. Dass sie mit ihrer Arbeit zufrieden sind, sagen 98 Prozent der Mitarbeiter aus Unternehmen mit hohem Reifegrad – im Vergleich zu 94 und 84 Prozent aus den Unternehmen, die noch nicht so weit sind. Unternehmen, die Dexterity umfassend umsetzen,

verfügen zudem über eine hohe digitale Kompetenz und sind Vorreiter, wenn es um Workforce Automation geht.

Unternehmenskultur und Führung sind Erfolgsfaktoren

Insgesamt sprechen wir von acht Erfolgshebeln, die zusammengenommen die Transformation zu mehr Dexterity voranbringen: Der Wandel in der Unterneh-

menskultur, ein verändertes Verhalten und Rollenverständnis von Führungskräften und Mitarbeitern, veränderte Prozesse, Datenkompetenz sowie die Bereiche Governance, Struktur, Arbeitsumfeld und Ökosystem. Jeder Hebel steht für eine Qualität an sich und kein Hebel sollte vernachlässigt werden. Grundsätzlich gilt, dass abhängig vom Stand der Transformation verschiedene Hebel in den Fokus rücken.

Dennoch lässt sich sagen: der wichtigste Erfolgsfaktor auf dem Weg zu mehr Dexterity ist das Thema Unternehmenskultur, denn **mehr als drei Viertel (77 Prozent) der anpassungsfähigsten Unternehmen führen ihr Ergebnis eindeutig auf den Kulturwandel zurück.** Aber auch die Themen Führung und Mitarbeiter, Prozesse sowie Datenkompetenz sind wesentliche Treiber: Knapp zwei Drittel (64 Prozent) begründen ihren Gewinn an Anpassungsfähigkeit durch das Verhalten und Rollenverständnis von Führungskräften und Mitarbeitern. In knapp jeder zweiten Organisation (45 Prozent) gaben veränderte Prozesse den Ausschlag.

Es zeigt sich zudem, dass digital aufnahme- und umsetzungsbereite Unternehmen eher als andere die dritte Dexterity-Stufe erreichen. Das liegt nicht nur am praktischen Nutzen der IT, sondern an ihrer ergebnisorientierten, probierfreudigen Kultur. Als logische Folge kommen agile Arbeitsweisen häufig zunächst aus der Softwareentwicklung und werden dann auf andere Bereiche und ganze Unternehmen ausgerollt.

Dexterity umsetzen

Basierend auf dem Acht-Hebel-Modell haben wir Empfehlungen abgeleitet, die Unternehmen dabei unterstützen, die nächste Stufe auf dem Weg zu mehr Wendigkeit zu erreichen:

- **Do not copy and paste:**
Anpassungsfähigkeit und benötigte Faktoren müssen im eigenen Kontext definiert werden, anstatt die Erfolgsgeschichte eines anderen Unternehmens zu kopieren. Agilität ist nicht für jedes Team und seine Aufgaben im gleichen Maß sinnvoll und für Organizational Dexterity gibt es keine Blaupause.
- **Über die Tool-Perspektive hinaus denken und handeln:**
Unternehmen sollten alle Aspekte von Dexterity betrachten, um ein agiles Mindset zu etablieren.

Sie laufen sonst Gefahr, den Fokus zu stark auf Methoden zu setzen. **Dexterity ist eine generelle Haltung und muss gelebt werden, sie besteht nicht aus Einzelmaßnahmen.**

- **Einfach mal machen – Kulturwandel durch veränderte Verhaltensweisen herbeiführen:**

Die Geschäftsführung und Unterstützer der neuen Arbeitsweisen sollten als Multiplikatoren fungieren und ihre Erfahrungen im Unternehmen kommunizieren, damit Mitarbeiter motiviert handeln – auch wenn es noch Unsicherheiten gibt. Führungskräfte agieren als Wegbegleiter und Coach und unterstützen ihre Mitarbeiter dabei.

- **Mut haben, die Entscheidungsfindung in die Teams zu verlagern:**

Unternehmen mit einem hohen Grad an Dexterity passen Regeln und Leitlinien flexibel an die neuen Bedingungen an. **Eine Verlagerung der Entscheidungsfindung in die Teams schafft**

ERKLÄRUNG

Dexterity ist mehr als Agilität

Dexterity kann mit Wendigkeit, Geschicklichkeit oder Gewandtheit umschrieben werden. Das ist mehr als Tempo. Denn auch kurze Stopps zur Reflexion der Lage, gefolgt von einer möglichen Richtungsänderung und einem erneuten Sprint sowie einer Adaption von Hindernissen gehören ins Bild. Dexterity im betriebswirtschaftlichen Sinne ist die Fähigkeit einer Organisation, Innovationen durch die fortlaufende Reflexion über die ihr zugrunde liegenden Arbeitsweise anzustreben und ihre Entwicklung somit zu begünstigen. Das Ziel dabei ist 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.

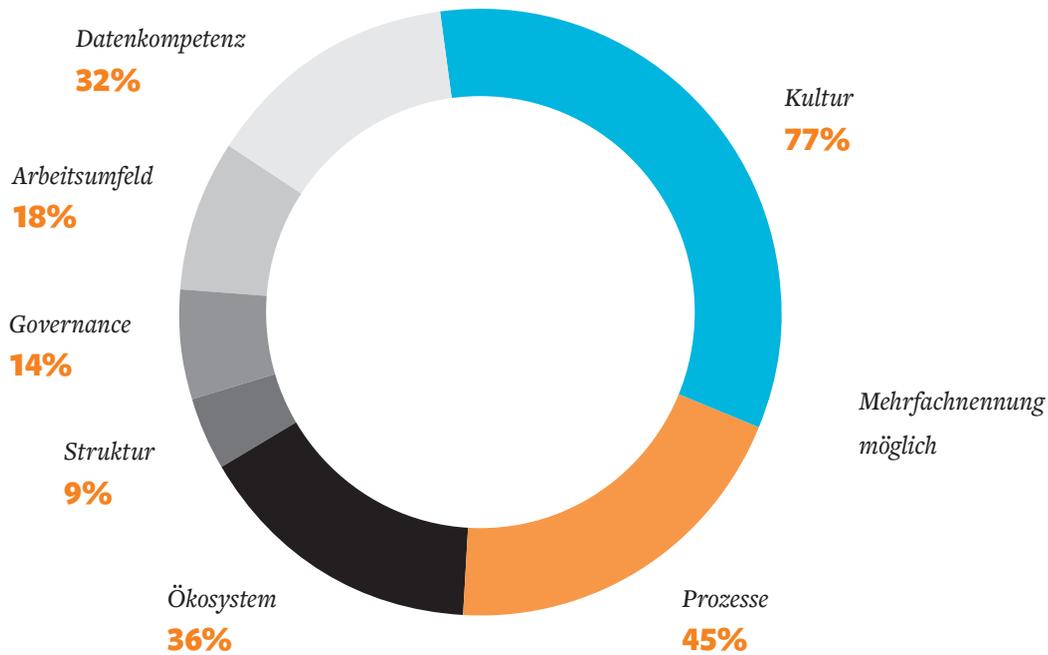


Abbildung 2: Zuordnung der Erfolgsfaktoren für die Transformation zu den Hebeln von Organizational Dexterity in Prozent

Transparenz bei getroffenen Beschlüssen und trägt zu einem gegenseitigen Vertrauensaufbau bei.

Die Macht der Daten fördern und fordern:

Anders als vor ein paar Jahren haben anpassungsfähige Unternehmen eine datengetriebene Entscheidungsfindung etabliert und können nachhaltige, langfristig gültige Entscheidungen treffen. Neben Investitionen in Datenmanagement- und Datenanalyse-Tools ist die Befähigung der Mitarbeiter ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Entwicklung von Datenkompetenz.

Unternehmen, die jetzt mit der Reise beginnen und den nächsten Schritt zu mehr Dexterity wagen, sollten außerdem auf eine agile Haltung, eine positive innere Einstellung zur Wendigkeit, eine souveräne Mitarbeiterführung und eine gelebte Wertschätzung von agilem Denken und Handeln achten. Wenn all diese Komponenten zusammenkommen, sind Unternehmen in der Lage, den Wandel aktiv und erfolgreich zu gestalten – und bei wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen den Ton anzugeben. **c!**

Dr. Ursula Bohn

ist Head of Organizational Dexterity DACH bei Capgemini Invent. Seit über zwölf Jahren berät sie nationale und internationale Unternehmen verschiedener Branchen im Change Management und unterstützt diese dabei, die digitale Transformation aus der Mitarbeiterperspektive erfolgreich umzusetzen. Sie ist Expertin für Change-Strategien, Kulturwandel und innovative Veränderungsformate.



Svenja Berg

ist Senior Consultant im Bereich People & Organization bei Capgemini Invent und begleitet nationale und internationale Unternehmen in Veränderungsprojekten. Schwerpunkte liegen bei den Themen Organizational Dexterity, Change Management, Kulturwandel und innovative Arbeitsweisen. Dabei steht für sie immer der Mensch im Fokus der Veränderung.



Abbildung: Capgemini Invent: Change Management-Studie 2019. Auf dem Sprung – Wege zur Organizational Dexterity