

ORGANIZATIONAL DEXTERITY MACHT DEN UNTERSCHIED



Ein Vergleich zwischen Skandinavien und Deutschland offenbart, wo Unternehmen ansetzen müssen, um den Wandel hin zu einer wendigen Organisation zu gestalten.

VON DR. URSULA BOHN UND ELISABETH REINKING

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 selten statt. Unternehmen vergeben damit auch weitreichende wirtschaftliche Chancen, so die aktuelle Change Management-Studie von Capgemini Invent. Die Studie hat sich dem Thema Organizational Dexterity gewidmet und untersucht, wie der Wandel hin zu einer anpassungsfähigen Organisation erfolgreich umgesetzt werden kann. Besonders spannend: Die länderspezifischen Unterschiede zeigen, dass deutsche Unternehmen von ihren skandinavischen Nachbarn noch einiges lernen können.

ERGEBNISSE DER STUDIE

Die Studie unterscheidet zwischen drei Reifegraden der Dexterity:

- Betrachtet man den globalen Durchschnitt, zeigt sich, dass rund ein Viertel (25 Prozent) der befragten Organisationen noch am Anfang ihrer agilen Transformation

stehen und noch mit dem Konzept und begleitenden Methoden experimentieren (Experimental Phase).

- Etwas mehr als die Hälfte (54,5 Prozent) ist schon etwas weiter und befindet sich zwischen Bewährung und Umsetzung von agilen Methoden, was Veränderungen im Mindset mit sich bringt (Probational Phase).
- Erst jedes fünfte Unternehmen (20,4 Prozent) ist bereits weit fortgeschritten und hat eine Arbeitsweise etabliert, die die Teams flexibel und agiler werden lässt – zwar nicht in der gesamten Organisation, aber in den Bereichen, die als Schrittmacher vorgesehen sind (Establishment Phase).
- Unternehmen, die einen hohen Grad an Organizational Dexterity erreicht haben, sind wirtschaftlich erfolgreicher und haben zufriedener Mitarbeiter. So sagen 46 Prozent der Befragten, die sich in der dritten Phase befinden, dass ihr Unternehmen seine wirtschaftlichen Ziele klar übertroffen hat.

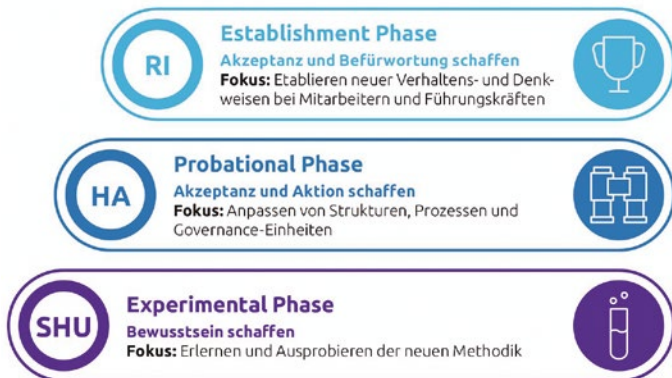
GEOGRAFISCHE UNTERSCHIEDE IM REIFEGRAD

- Es fällt auf, dass Unternehmen aus Schweden und Dänemark bei der agilen Transformation weiter vorne sind: So gaben nur 2,1 Prozent der befragten schwedischen Organisationen an, noch in den Anfängen zu stecken, während sich bereits 33,3 Prozent in Phase 3 befinden.
- Die deutschen Unternehmen bewegen sich im vorderen Mittelfeld – hier ist der Anteil der Unternehmen, die sich auf der ersten und dritten Stufe befinden mit 27,5 bzw. 22,1 Prozent leicht höher als im Durchschnitt, aber hinter den skandinavischen Ländern.

ERFOLGSFAKTOREN

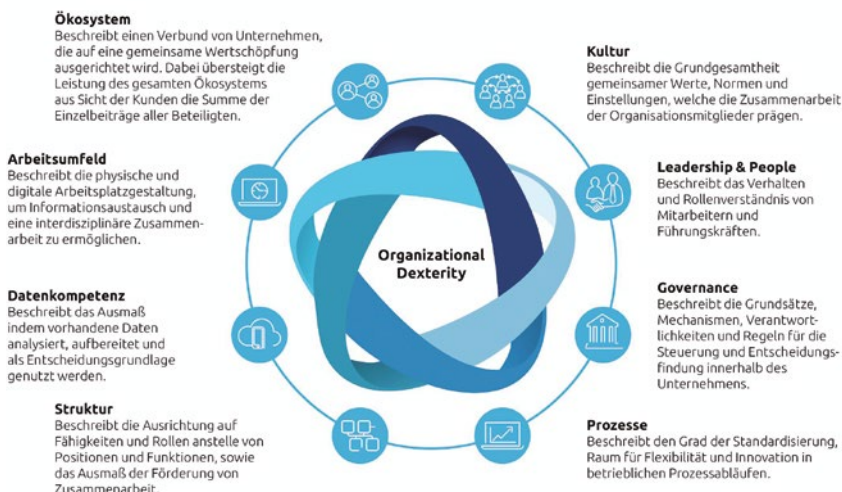
Insgesamt hat die Studie acht Hebel identifiziert, die zusammengenommen die Transformation zu mehr Dexterity voranbringen: Unternehmenskultur, Führung, Prozesse und Datenkompetenz zählen zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren. Hinzu kommen Governance, Struktur, Arbeitsumfeld und Ökosystem.

Reifegradmodell mit drei Stufen der Organizational Dexterity



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

Das Capgemini Invent Organizational Dexterity Modell



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

ORGANIZATIONAL DEXTERITY VS. AGILITÄT

Im Gegensatz zum vielfach benutzten Begriff Agilität geht es bei Dexterity um die generelle Haltung eines Unternehmens. Agilität ist ein konkretes Designprinzip, das Arbeitsabläufe beschreibt und durch Methoden und Frameworks wie Scrum gestützt wird. Dexterity hebt das rein methodische Vorgehen von der Ebene des „Doing“ auf eine Meta-Ebene des „Being“.

UNTERSCHIEDLICHE AUSPRÄGUNGEN DER ERFOLGSFAKTOREN

Die Studie zeigt, dass sich Unternehmen aus Schweden und Dänemark in wesentlichen Punkten von deutschen unterscheiden und verweist auf mögliche Gründe:

- So schneiden zum Beispiel die schwedischen Unternehmen deutlich besser beim Thema Führung und Mitarbeiter ab: Hier liegt der Score mit 6,5 deutlich über dem in Deutschland (5,8), was sicherlich auch auf die weiter verbreiteten menschenzentrierten Unternehmenskulturen in Skandinavien zurückzuführen ist, die stärker auf Führungskräfte als Coaches und Visionsvermittler sowie selbstbestimmtes Handeln der Mitarbeiter fokussieren.
- Auch der Hebel Prozesse wird in Schweden signifikant höher bewertet. Die Studie zeigt, dass die befragten Organisationen hier häufiger und regelmäßiger Feedback von Kunden einholen, um die Produkte und Dienstleistungen weiterzuentwickeln; zudem ist die Akzeptanz, Fehler als Teil des Entwicklungsprozesses zu akzeptieren, höher.
- Beim Thema Struktur zeigt sich, dass skandinavische Organisationen stärker über Abteilungen hinweg und in cross-funktionalen Teams arbeiten sowie sich mehr an Fähigkeiten und Rollen anstatt an Positionen und Funktionen orientieren.
- Unternehmen in Skandinavien zeigen zudem eine höhere digitale Kompetenz – das überrascht nicht, da sowohl beim Ausbau und der Nutzung digitaler Infrastruktur als auch bei der Bildung von Unternehmensnetzwerken die Länder Skandinaviens gemeinhin vorn liegen.

ABGELEITETE EMPFEHLUNGEN

Was können Unternehmen nun besser machen, um mehr Wendigkeit zu erreichen? Und was können deutsche Unternehmen von ihren skandinavischen Nachbarn lernen?

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 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 Datenanalysetools ist die Befähigung der Mitarbeiter ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Entwicklung von Datenkompetenz.

FAZIT

Dexterity ist eine generelle Haltung und muss gelebt werden, sie besteht nicht aus Einzelmaßnahmen, sondern es kommt auf viele Aspekte an. Skandinavischen Unternehmen setzen an den wesentlichen Stellschrauben bereits besser an und profitieren auch davon: Während 28,6 Prozent der befragten deutschen Unternehmen angaben, dass sie durch Dexterity ihre wirtschaftlichen Ziele übertroffen haben, war das sogar bei 46,3 Prozent der schwedischen und bei 38,1 Prozent der dänischen Unternehmen der Fall. Dexterity umzusetzen, zahlt sich also aus.



DR. URSULA BOHN

Head of Organizational Dexterity DACH bei Capgemini Invent



ELISABETH REINKING

Consultant bei Capgemini Invent