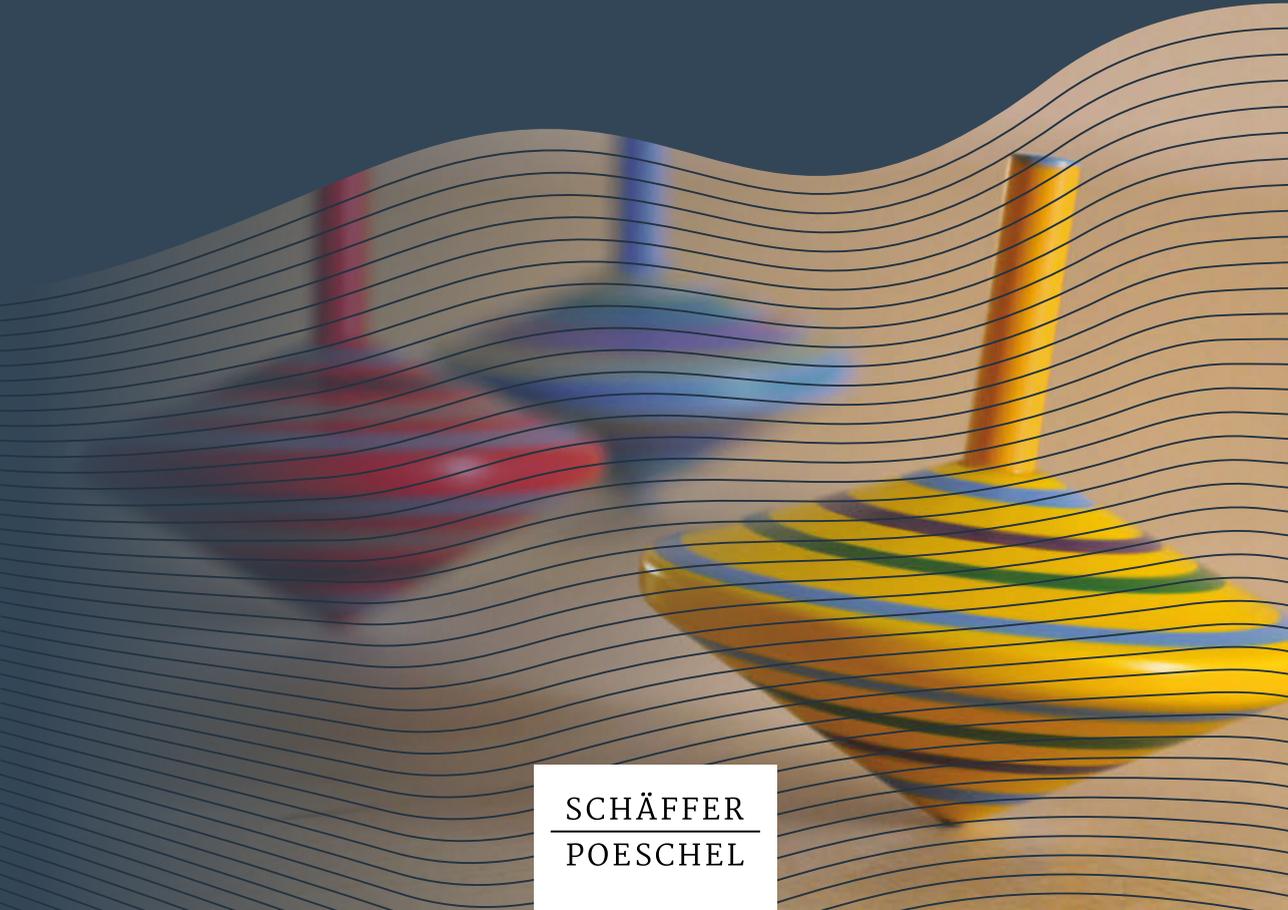


Hans-Joachim Gergs | Arne Lakeit

Agilität braucht Stabilität

Mit Ambidextrie Neues schaffen
und Bewährtes bewahren

A colorful spinning top toy is shown on a wavy, textured surface. The top is yellow with blue and green stripes. The surface is composed of many thin, horizontal lines that create a wavy, undulating effect. The background is a dark blue gradient.

SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Agilität braucht Stabilität

Hans-Joachim Gergs/Arne Lakeit

Agilität braucht Stabilität

Mit Ambidextrie Neues schaffen und Bewährtes bewahren

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4848-2 Bestell-Nr. 10526-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-4847-5 Bestell-Nr. 10526-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-4849-9 Bestell-Nr. 10526-0150

Hans-Joachim Gergs/Arne Lakeit

Agilität braucht Stabilität

1. Auflage, November 2020

© 2020 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © _ta'_., gettyimages

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Adelheid Fleischer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

SCHÄFFER
POESCHEL

myBook

Ihr Online-Material zum Buch

Ergänzend zu den Tools im Buch (Kapitel 7) finden Sie im Online-Bereich Arbeitsblätter.

So funktioniert Ihr Zugang

1. Gehen Sie auf das Portal sp-mybook.de und geben den Buchcode ein, um auf die Internetseite zum Buch zu gelangen.
2. Oder scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone oder Tablet, um direkt auf die Startseite zu kommen.



SP myBook:

www.sp-mybook.de

Buchcode: 4848-agil

Inhalte zum Download

Tool	Arbeitsblatt (Datei)
B 1: Polarity Map – Vor- und Nachteile der beiden gegensätzlichen Positionen	B_1_Polarity_Map.pptx
C 1.1: Der OCAI Fragebogen	C_1_1_OCAI_Fragebogen.docx
C 1.2: Auswertungsbogen	C_1_2_Auswertungsbogen.docx
C 1.3: Koordinatensystem zur Visualisierung der Ergebnisse des OCAI	C_1_3_Koordinatensystem.pptx
C 2: Das Riemann-Thomann-Modell	C_2_Riemann_Thomann_Modell.pptx
D 3: Der Kreis der „4 x 2“-Führungsrollen	D_3_Kreis_der_Fuehrungsrollen.pptx
E 1: Die Ambidextrie-Matrix	E_1_Ambidextrie_Matrix.pptx

Geleitwort

Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen. Individuelle Kundenorientierung, neue Technologien, Digitalisierung und Globalisierung führen zu immer größerer Komplexität und zu Veränderungen bei Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen. Nur mit Innovationskraft und Wandlungsfähigkeit können Unternehmen unter diesen Rahmenbedingungen nachhaltig erfolgreich sein. Agilität wird damit immer mehr zum Erfolgsfaktor und entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Agilität ist jedoch nicht alles, das ist die zentrale Aussage dieses Buches: Agilität braucht Stabilität! Was die Spitzenunternehmen von Wettbewerbern unterscheidet, ist ihre Fähigkeit, sich dynamisch weiterzuentwickeln und dabei Kultur und Identität des Unternehmens zu bewahren, mitzunehmen und evolutionär zu gestalten. Unternehmen stehen also nicht nur vor der Aufgabe, sich an das ständig verändernde Umfeld anzupassen, sie müssen auch ihren sozialen Zusammenhalt sichern.

Das gilt auch für unser Familienunternehmen, die CLAAS KGaA – die Verbindung von Innovation und Tradition zählt fortwährend zu einer unserer größten Herausforderungen. Polarisierung ist da wenig hilfreich, denn ein wettbewerbsfähiges Produktportfolio, Tradition und Werte sind die Kernerfolgskriterien und wirtschaftliche Basis der meisten Unternehmen. Nur auf diesem soliden Fundament ist es möglich, Mut zu beweisen und sich in neue Geschäftsfelder und Technologien vorzuwagen. Wie das gehen kann, wird in diesem Buch theoretisch analysiert und anhand von Beispielen beschrieben.

Der Ansatz dieses Buches ist, Theorie und Praxis auf Basis eines soliden fachlichen Fundaments miteinander zu verbinden; kein leichtes Unterfangen. Den Autoren gelingt es, Forschungsergebnisse und Konzepte der Ambidextrie auf anschauliche Weise zu beschreiben, mit anderen Modellen zu ergänzen und sie auf die konkreten Anforderungen der betrieblichen Praxis in Unternehmen zu übertragen.

Bei der Lektüre nimmt der Leser sowohl wissenschaftlich fundiert als auch praxisnah neue Perspektiven ein – ein unterhaltsamer Lesestoff und hoffentlich ein Stück Inspiration.

Harsewinkel, im August 2020

Cathrina Claas-Mühlhäuser

Vorwort

Mit Wandel umzugehen ist seit jeher eine zentrale Herausforderung der Unternehmensführung. Geschwindigkeit und Intensität von Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft haben sich jedoch im letzten Jahrzehnt drastisch erhöht. Viele Unternehmen und Branchen befinden sich jetzt in tiefgreifenden Transformationsprozessen und der Begriff »Agilität« ist in aller Munde. Aber der Glaube an den neuen »agilen« Königsweg zur optimalen Organisation ist eine Illusion. Spitzenunternehmen unterscheiden sich von Wettbewerbern dadurch, dass sie einerseits fähig sind, ihr Kerngeschäft zu stabilisieren und zu optimieren, und andererseits gleichzeitig die langfristige Tragfähigkeit ihres bisherigen Geschäftsmodells grundlegend hinterfragen und innovieren. Agilität und Stabilität dürfen daher nicht als zwei getrennte Phänomene betrachtet werden, sondern als zwei sich wechselseitig bedingende Spannungspole. Wie aber gelingt dieser Spagat? Das Konzept der Ambidextrie ist ein möglicher Lösungsansatz.

In diesem Buch zeigen wir auf, wie die Fähigkeit zur Ambidextrie in Unternehmen und Organisationen systematisch entwickelt werden kann. Ambidextrie ist dabei nicht nur ein Thema von Strukturen, Organisationsformen und Methoden – es geht vor allem um Haltung und Gesinnung. Ambidextrie braucht ein neues Denken in Spannungsverhältnissen und Dualismen. Bei der Entwicklung dieses neuen Denkens kommt der Führung eine entscheidende Bedeutung zu. Führung gewinnt in Zeiten disruptiven Wandels zunehmend an Bedeutung und wird zugleich komplexer und vielschichtiger. Für uns sind Führungskräfte die Architekten der ambidextren Unternehmenszukunft. Und sie sind Brückenbauer zwischen den beiden Welten des gegenwärtigen Kerngeschäfts (Exploitation) und der Zukunftsfelder des Unternehmens (Exploration).

Natürlich ist dieses Buch das Ergebnis intensiver Literaturrecherchen, heißer Diskussionen, intensiven und lustvollen Nachdenkens, aber auch zahlreicher freundlicher Begegnungen und hilfreicher Unterstützung. Ganz besonders gilt unser Dank zwei Personen: Die Grundgedanken zum Thema »Agilität braucht Stabilität« sind in vielen Gesprächen mit unserem Beraterkollegen Bodo Linke entstanden. Er half uns gewissermaßen, das Fundament zu diesem Buch zu legen. Der freien Journalistin Jutta Witte danken wir für die intensive Mitarbeit am Manuskript. Sie hat kreativ den Text geknetet und uns immer wieder auf neue Ideen der Darstellung gebracht.

Nürnberg, Ingolstadt, im August 2020

Hans-Joachim Gergs, Arne Lakeit

Inhaltsverzeichnis

Inhalte zum Download	6
Geleitwort	7
Vorwort	9
Abbildungsverzeichnis	13
1 Warum dieses Buch: Zeit für ein neues Denken	15
2 Die Herausforderung: Erfolgreich im Zeitalter der Disruption	19
2.1 Wind of Change: Digitalisierung und Vernetzung	22
2.2 Das Innovationsdilemma	27
2.3 Logik des Misslingens – warum gut geführte Unternehmen scheitern	34
2.4 Exkurs: Über die Schwierigkeit, mit alten Denkmustern zu brechen	39
2.5 Weiterführende Materialien	42
3 Das neue Denken: Agilität braucht Stabilität	45
3.1 Das AGIL-Schema – den Zusammenhang von Agilität und Stabilität neu denken	49
3.2 Neues Denken in Dualitäten	52
3.3 Dualitäten managen: Die »Polarity Map«	56
3.4 Dualitäten managen: Das »Competing Value Framework«	62
3.5 Weiterführende Materialien	66
4 Der Lösungsansatz: Ambidextrie	69
4.1 Was ist Ambidextrie?	71
4.2 Ambidextrie braucht Führung	77
4.3 Die ambidextre Organisation – mit der Ambidextrie-Matrix zu mehr Beidhändigkeit	85
4.4 Logik des Gelingens – wie Ambidextrie erfolgreich gelebt werden kann	91
4.4.1 Der Fall IBM: Ein Unternehmen, das sich immer wieder neu erfindet	91
4.4.2 Der Fall Amazon: Ein Prototyp des ambidextren Unternehmens	96
4.5 Ambidextrie messbar machen und für die eigene Führungspraxis nutzen	98
4.6 Weiterführende Materialien	105
5 Die Praxis – Fallbeispiele zur Umsetzung von Ambidextrie	107
5.1 Führung neu denken – das ambidextre Führungsmodell von Siemens Healthineers	109
5.1.1 Warum ein neues Führungsmodell?	109
5.1.2 Ziele und Einbettung des Führungsmodells	110
5.1.3 Das Modell Schritt für Schritt	111
5.1.4 Wie geht es weiter?	119

5.2	Evolutionäre Erneuerung – wie das Softwarehaus DATEV Ambidextrie lebt	120
5.2.1	Keine Selbsterneuerung ohne Ambidextrie	120
5.2.2	Ambidextrie Führungskräfte fördern	125
5.3	Ambidextrie – Exzellenz in Operations und Innovation: Ein Enabling-Format der Audi Consulting	129
5.3.1	Veränderungskompetenz erhöhen	130
5.3.2	»Ambidextrie-Exzellenz in Operations und Innovation« – das Format im Detail	132
5.3.3	In fünf Schritten zur Ambidextrie	133
5.4	Wie ambidextrie Führung konkret gelingen kann – Good Practices einer österreichischen Bankengruppe	141
5.4.1	Die digitalisierte Wirtschaft braucht Ambidextrie	141
5.4.2	Öffnen für mehr Exploration: Aber wie?	142
5.4.3	Unsere Rolle und unser Beratungsauftrag	144
5.4.4	Wirkfaktoren und Good Practices für ambidextrie Führung	145
5.4.5	Conclusio	155
5.5	Tradition und Innovation verbinden – die Herausforderung für CLAAS	156
5.6	Frei- und Lernräume für Exploration und Exploitation gestalten – wie MaibornWolff sich kontinuierlich selbst erneuert	161
5.7	Agilität, Wachstum und Effizienz – für Celonis kein Widerspruch	167
6	Schlussbetrachtung	173
7	Toolbox	177
	Literaturverzeichnis	201
	Stichwortverzeichnis	209
	Autoren	214

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1:	Die Entwicklung der Marktkapitalisierung von Apple, Alphabet, Amazon und Microsoft	24
Abb. 2.2:	Wie lange braucht man, um 50 Millionen Nutzer zu erreichen?	25
Abb. 2.3:	Entwicklung der unterschiedlichen Antriebskonzepte in der Schifffahrt	28
Abb. 2.4:	Das Konzept der doppelten S-Kurve	32
Abb. 2.5:	Das 3-Horizonte-Modell der Unternehmensentwicklung	33
Abb. 2.6:	Die Markt-Kompetenz-Matrix	34
Abb. 2.7:	Anteil der verkauften Reifentypen in den USA von 1960–1990	36
Abb. 2.8:	Mustererkennung 1: Können sie etwas Bekanntes erkennen?	39
Abb. 2.9:	Mustererkennung 2: Haben sie es erkannt?	40
Abb. 3.1:	Das AGIL-Schema von Talcott Parsons	50
Abb. 3.2:	Der römische Gott Janus als Symbol für Dualismus	54
Abb. 3.3:	Yin und Yang als Symbol für Dualismus	55
Abb. 3.4:	Polarity Map für das Beispiel Atmen	59
Abb. 3.5:	Polarity Map für das Beispiel Zentralisierung oder Dezentralisierung	61
Abb. 3.6:	Die vier Kulturtypen nach Cameron/Quinn (2011)	63
Abb. 3.7:	Der Soll-Ist-Abgleich mit dem »Organizational Culture Assessment Instrument« (OCAI)	64
Abb. 3.8:	Kulturelle Verschiebungen bei Apple über den Lebenszyklus des Unternehmens	66
Abb. 4.1:	Die vier Führungsrollen entsprechend dem AGIL-Schema von Parsons	81
Abb. 4.2:	Die fünf Prinzipien der ambidextren Führung	85
Abb. 4.3:	Die Ambidextrie-Matrix – neun Handlungsfelder zur Entwicklung der Ambidextriefähigkeit	86
Abb. 4.4:	Ambidextrie-Stretch ausgewählter Unternehmen	87
Abb. 4.5:	Die disruptiven Sprünge in der Unternehmensentwicklung von IBM	94
Abb. 4.6:	Wie ambidexter ist mein Unternehmen?	100
Abb. 4.7:	Wie ambidexter ist mein Bereich bzw. mein Team?	100
Abb. 4.8:	Wie ambidexter ist mein Führungsverhalten?	103
Abb. 5.1:	Die vier Rollen des Siemens-Healthineers-Führungsmodells	114
Abb. 5.2:	Die zwölf Attribute des Siemens-Healthineers-Führungsmodells	115
Abb. 5.3:	»Sweet Spots« am Beispiel des Führungsattributs »Provide Direction« der Führungsrolle »Leader«	116
Abb. 5.4:	Die Siemens-Healthineers-Leadership-Formel	118
Abb. 5.5:	Fragebogen zur Einschätzung von Fokuskompetenzen der Führungskräfte	126

Abb. 5.6:	Matrix zur Bewertung der Eignung hinsichtlich Ambidextrie und Themen- bzw. Menschenführung	127
Abb. 5.7:	Vorgehen der Enabling-Formate	132
Abb. 5.8:	Selbsteinschätzung meines eigenen Führungsverhaltens	134
Abb. 5.9:	Wie agieren meine Mitarbeiter und meine Abteilung?	136
Abb. 5.10:	Gedankliche Learning Journey	137
Abb. 5.11:	Ambidextrie ist die Integration zweier gegensätzlicher Führungs- und Organisationslogiken	138
Abb. 5.12:	Gedankliche Learning Journey – Meine Take-Aways	139
Abb. 5.13:	Wirkfaktoren in ambidextren Organisationen – angelehnt an J. Galbraith (2011) und R. Nagel (2014)	146
Abb. 5.14:	Monitor: Führen in der modernsten Bank Österreichs osb-i/EBÖ	153
Abb. 7.1:	Das Riemann-Thomann-Modell	189

1 Warum dieses Buch: Zeit für ein neues Denken

Es gibt zwei Arten von Wahrheit.

Bei der flachen ist das Gegenteil von einer wahren Aussage falsch.

Bei der tieferen ist das Gegenteil von einer wahren Aussage ebenso wahr.

Niels Bohr

»Wind of Change«

Mit Innovation und Veränderung umzugehen, ist seit jeher eine zentrale Herausforderung für Unternehmen. Im letzten Jahrzehnt haben sich Intensität, Geschwindigkeit und Reichweite des Wandels in Wirtschaft und Gesellschaft jedoch dramatisch erhöht – Veränderungen sind das prägende Merkmal des 21. Jahrhunderts und in vielen Märkten, Produktsegmenten und Branchen brechen neue Zeiten an. Insgesamt stehen viele Unternehmen und Branchen vor einer tief greifenden Transformation, die in den nächsten Jahren ein hohes Maß an Innovations- und Veränderungsfähigkeit erfordern wird. Um mit dem Wandel Schritt zu halten und erfolgreich zu bleiben, müssen Unternehmen es schaffen, einerseits ihr bestehendes Geschäftsmodell sowie vorhandene Kompetenzen, Prozesse und Produkte zu pflegen und zu optimieren und andererseits mit disruptiven Innovationen neue Wege zu beschreiten und zu gestalten.

In diesem Zusammenhang wird gegenwärtig viel über Agilität von Unternehmen geschrieben und diskutiert. Die Spanne der Einschätzungen dieses Themas reicht vom Einstufen als Buzzword bis zum Rühmen als Heilsbringer. Die zentrale These dieses Buches ist, dass wir Agilität und Stabilität nicht als zwei getrennte Phänomene, sondern als zwei sich wechselseitig bedingende Spannungspole betrachten müssen. Entgegen dem aktuellen Trend, durch Polarisieren scheinbar zu vereinfachen, um Probleme so leichter lösen zu können, sind wir davon überzeugt, dass man Gegensätze und Widersprüche nicht aus der Welt schafft, indem man sie ignoriert – ganz im Gegenteil! Vielfalt und Unterschieden Raum zu geben, Gegensätze und Spannungen auszuhalten, sie zu integrieren und zu verbinden halten wir für Erfolgsmerkmale zukunftsfähiger Unternehmen – heute mehr denn je zuvor. In Zeiten immer größerer Komplexität und immer schnellerer und intensiverer Veränderungen gilt es, vielseitig denken und handeln zu können. Eine ganze Reihe neuer empirischer Studien zeigt, dass erfolgreiche Unternehmen Stabilität und Agilität miteinander verbinden und zu sogenannten ambidextren Organisationen werden. Wie dieser Weg zum ambidextren Unternehmen aussehen kann, darauf gibt das vorliegende Buch Antworten. Ein besonderes Gewicht kommt dabei dem Thema Führung zu.

Die konzeptionelle Grundlage

Von zentraler Bedeutung für unseren Lösungsansatz ist das AGIL-Schema, das der Soziologie Talcott Parsons bereits in den 1950er-Jahren formuliert hat. Damit hat Parsons ein theoretisches Fundament entwickelt, auf dessen Grundlage sich der Zusammenhang von Stabilität und Wandel erklären lässt. Die Grundidee des AGIL-Schemas ist gewissermaßen das theoretische Rückgrat unseres Buches. Die zweite konzeptionelle Säule, auf der unser Ansatz beruht, ist die

Diskussion über Paradoxien, Dilemmata und Dualitäten in der Organisationsforschung. Sie hat bereits Ende des letzten Jahrhunderts begonnen und erlebte in den 2010er-Jahren einen weiteren Aufschwung. Leider hat diese breite wissenschaftliche Diskussion nur sehr spärlich Einzug in die Praxis von Unternehmen und Führung gefunden. Wir greifen in unserem Buch viele Ideen dieser Diskussion im Bestreben auf, sie für die praktische Umsetzung in Unternehmen nutzbar zu machen. Ähnliches gilt auch für die dritte tragende Säule, die immer breiter werdende Diskussion über das Thema Ambidextrie. Sie wurde von Robert Duncan angestoßen, der den Begriff »Ambidextrie« im Kontext von Organisationstheorien 1976 erstmals verwendete. In den folgenden Jahrzehnten hat sich zum Thema Ambidextrie eine lebhaft wissenschaftliche Diskussion entwickelt, die in den letzten Jahren verstärkt durch empirische Forschungsbefunde untermauert wird. Aber leider ist auch diese spannende Diskussion bisher weitgehend auf die Wissenschaft begrenzt geblieben.

Der Praxisbezug

Die Lücke zwischen Theorie und Praxis möchten wir nun mit dem vorliegenden Buch schließen. Hier betreten wir mit Blick auf das Thema Ambidextrie Neuland. Es ist unser Ziel, die vorliegenden wissenschaftlichen Arbeiten und konzeptionellen Ansätze für die Unternehmenspraxis aufzubereiten und weiterzuentwickeln. Als zentralen Mehrwert soll dieses Buch eine Brücke zwischen Theorie und Praxis schlagen. Wesentlich dabei ist, dass alle unsere Ansätze und Empfehlungen einerseits konsequent aus wissenschaftlichen Erkenntnissen – d. h. evidenzbasiert – abgeleitet werden und andererseits permanent im Spiegel langjähriger unternehmerischer Führungserfahrung kritisch reflektiert sind.

Bei der Arbeit an diesem Buch haben wir unmittelbar selbst erlebt, dass es kein einfaches Unterfangen ist, Theorie und Praxis miteinander zu verbinden, denn als Autorenteam verkörpern wir genau diese beiden Welten – der eine als langjähriger Topmanager in der Automobilindustrie und der andere als Wissenschaftler und Berater. Wir geben offen zu, dass unsere Diskussionen bei der Entstehung dieses Buches nie einfach, aber immer wertstiftend waren. Die Vielfalt verschiedener Perspektiven, Interpretationen und Meinungen zuzulassen und die dabei entstehenden Spannungen auszuhalten und produktiv zu nutzen, braucht viel Kraft, Geduld und Ausdauer – genau darum geht es in diesem Buch. Und es geht um ein neues Denken, um das obligatorische »Entweder-oder« in der unternehmerischen Führung um das »Sowohl-als-auch« zu ergänzen.

Ambidextrie in Krisenzeiten

Während dieses Buch entstanden ist, hat das Coronavirus SARS-CoV-2 alles soziale, öffentliche und wirtschaftliche Leben monatelang weltweit nahezu auf null gebremst. Mehr als alle anderen Krisen nach dem Zweiten Weltkrieg verdeutlicht dies aus unserer Sicht vor allem drei Dinge. Erstens: Die Risiken aus der engen Verflechtung unseres global vernetzten Zusammenwirkens. Die »Corona-Krise« macht deutlich, dass zu viel regionale Abhängigkeit – egal ob von Herstellern von Atemschutzmasken und Medikamenten oder von Betreibern von Servern und Softwareapplikationen – gefährlich und auch schädlich sein kann. Zweitens: Dass die Bedeu-

tung der Digitalisierung noch sehr viel schneller und stärker zunimmt, als wir es bislang für möglich gehalten haben. Und Drittens: Die massiven Auswirkungen »disruptiver« Entwicklungen. Wir waren in unserem Buchtext mit der Nutzung dieses derzeit oft inflationär verwendeten Begriffes noch sehr vorsichtig. Dennoch sehen wir heute, wie unvorhersehbar, schnell und tief greifend die Welt sich verändern kann.

Der »Wind of Change« hat sich im Zuge der »Corona-Krise« zu einem veritablen Sturm ausgeweitet. Viele Branchen und Unternehmen standen technologiegetrieben bereits vor oder in tief greifenden Transformationen – die Krise wirkt nun wie ein Mega-Beschleuniger, der sie und uns weiter und tiefer in die Digitalisierung schleudert, als wir uns je zu träumen gewagt hätten. Von allen Menschen und Organisationen wird in nächsten Jahren ein hohes Maß an Umdenken und Veränderungsfähigkeit gefordert. Wir stehen vor der Herausforderung, bisher erfolgreiche Vorgehensweisen fortzuschreiben, zu verbessern, aber vielleicht auch aufzugeben und uns gleichzeitig vollkommen neue Fähigkeiten anzueignen.

In Zeiten großer Umbrüche gilt unserer Meinung nach mehr denn je, dass dabei Agilität – im Sinne von Verändern – und Stabilität – im Sinne von Bewahren – nicht als zwei getrennte Phänomene betrachtet werden dürfen. Gerade in einer Zeit von Disruptionen und Krisen stellt sich die zentrale Frage: Wie können wir die Innovations- und Veränderungsfähigkeit der Unternehmen steigern, ohne deren inneren Zusammenhalt zu gefährden? Oder wie es Hedberg, Nystrom und Starbuck bereits in den 1970er-Jahren plastisch formuliert haben: »How can organizations fly, without flying apart?«

Das Konzept der Ambidextrie kann aus unserer Sicht einen wichtigen Beitrag zur Klärung dieser Frage liefern. Wie der Weg zum ambidextren Unternehmen aussehen kann, das beschreiben wir in diesem Buch. Wir präsentieren dabei keine Patentrezepte – wir haben aber Grundsätze herausgearbeitet, konzeptionelle Ansätze weitergeführt und eine Methode entwickelt, die Ihnen helfen kann, die Ambidextriefähigkeit ihres Unternehmens zu steigern. Unserer Meinung nach ist ein neues Denken dazu der erste und wichtigste Schritt.

2 Die Herausforderung: Erfolgreich im Zeitalter der Disruption

Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Mauern und die anderen bauen Windmühlen.
Chinesisches Sprichwort

Mit Innovation und Wandel umzugehen, ist seit jeher eine zentrale Herausforderung der Unternehmensführung. Umfang, Intensität und Geschwindigkeit der Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft haben sich im letzten Jahrzehnt aber deutlich erhöht und werden in der nächsten Dekade voraussehbar weiter zunehmen. Technologische Innovationen, Digitalisierung, Vernetzung und Globalisierung sind dabei zentrale Treiber. Viele Unternehmen stehen vor oder bereits in tief greifenden Transformationsprozessen. Konnten sie in der Vergangenheit mit noch überwiegend inkrementellen Innovationen ihre Marktstellung behaupten und ausbauen, so ist ihr Überleben und unternehmerischer Erfolg heute zunehmend auch von ihrer Fähigkeit zu disruptiven Innovationen abhängig.

Aus meiner Sicht ...

Von Arne Lakeit (ehemaliger Manager in einem deutschen Automobilkonzern)

... wird im gegenwärtigen Diskurs um die sogenannte »vierte industrielle Revolution« vieles überhöht. Wir befinden uns zwar unbestritten in einem historischen Umbruch mit weitreichenden Folgen für Wirtschaft, Industrie und Gesellschaft. Zäsuren dieser Art hat es aber in den letzten 300 Jahren immer wieder gegeben und sie waren oft technikgetrieben. Die Erfindung und Weiterentwicklung der Dampfmaschine im 18. Jahrhundert – in der Folgezeit dann Motor der Industrialisierung – ist nur ein Beispiel dafür. Dennoch muss man einräumen, dass alle bisherigen Umwälzungen in keiner Weise mit der heutigen Situation vergleichbar sind.

Dies hat für mich vor allem zwei Gründe. Zum einen trifft die »Welle« technologischer Veränderungen auf einen riesigen, weltweit in den letzten Jahrhunderten aufgebauten »Bestand« an Unternehmen, Branchen, Märkten, Produkten, Dienstleistungen und auch Infrastrukturen. Das verursacht »Verwirbelungen« in einer Intensität, Reichweite und Komplexität, die wir bislang nicht kannten. Zum anderen sind Innovationen wie Digitalisierung und künstliche Intelligenz – wesentliche Treiber des Umbruchs – anders als die Dampfmaschine oder das Handy physisch nicht mehr greifbar. Sie stehen für eine neue Qualität des technischen Wandels, den die meisten Menschen kaum nachvollziehen können und der für sie nur in seinen Auswirkungen bemerkbar wird, zum Beispiel durch Plattformen zum Management von Dienstleistungen wie Amazon, Uber oder Airbnb. Welche Prozesse, Funktionen und Algorithmen konkret dahinterstehen und wie sie wirken, das ist wenig transparent und selbst von Experten nur schwer zu beurteilen.

Die Folgen sind Unsicherheiten und Ängste – nicht nur bei Beschäftigten, sondern auch bei Führungskräften in der Wirtschaft. Sie erleben, wie Regeln, nach denen Märkte bislang funktionierten, außer Kraft gesetzt werden und sich Geschäftsmodelle und Produkte zum Teil so massiv verändern, dass ganze Segmente und Branchen obsolet werden. Wir sollten uns bewusst sein: Es kann jedes Unternehmen treffen, jederzeit!

In dieser Situation müssen wir unser unternehmerisches Denken schärfen. Wir müssen weit nach vorne blicken und neue Perspektiven einnehmen, um die Chancen des Umbruchs für das eigene Geschäft eher zu erkennen als der Wettbewerb und Innovationen schneller und konsequenter auf den Weg zu bringen. Die Entwicklung und Pflege eines langfristigen Zielbildes waren niemals so wichtig wie heute. Viele Unternehmen – leider auch viele für den Wirtschaftsstandort Deutschland so wichtige und leistungsfähige Mittelständler – handeln dabei noch zu »kurzsichtig«. Gleichzeitig müssen die Unternehmen aber auch ihr bestehendes Geschäftsmodell, Prozesse, Produkte und Dienstleistungen optimieren, denn zu Effizienz gibt es keine Alternative! Innovation, gegebenenfalls auch disruptiv, muss also parallel zum Tagesgeschäft erfolgen – genau das macht die Herausforderung so komplex.

Es geht dabei auch um Geschwindigkeit. Sie ist ein wesentlicher Faktor, wenn Unternehmen im globalen Wettbewerb mithalten wollen. Wir haben bereits viel Zeit verloren und können die Märkte der digitalen Plattformen nicht mehr entscheidend prägen. Wenn wir jedoch unsere Kompetenzen für Prozesse und Technologien mit der künstlichen Intelligenz in der digitalen Welt verbinden, dann können wir dort zum Gestalter und Marktführer werden. Dafür müssen wir aber dringend Fahrt aufnehmen.

Wie können es große »Unternehmens-Tanker« schaffen, ihre bekannte Route zu verlassen? Sie können zum Beispiel Start-ups, Inkubatoren oder Ausgründungen als kleine Schnellboote zur Erkundung neuer Wege aussenden. Ich glaube aber nicht daran, dass solche Boote ein ganzes Unternehmen transformieren können. Dieser notwendige und grundlegende Wandel kann nur gelingen, wenn die großen Unternehmen ihr eigenes Steuer auf neuen Kurs lenken: Solide Tanker müssen agiler werden. Und wie schaffen es Neugründungen und kleinere Unternehmen, ihr Wachstum effektiv zu organisieren und dabei ihre Innovationskraft und Identität zu bewahren? Die wendigen Schnellboote müssen stabiler werden! Dabei ist für beide sorgfältiges Abwägen notwendig: Welche Geschäftsmodelle, Kompetenzen und Produkte will ich bewahren? Welche muss ich wandeln, weil sie heute noch erfolgreich aber bald nicht mehr gefragt sein werden? Und von welchen muss ich mich zu welchem Zeitpunkt trennen, weil sie meine Weiterentwicklung behindern werden? Unternehmen brauchen ein klares Bild ihrer Zukunft und müssen es schaffen, gleichzeitig das Hier und Heute und den Weg in die Zukunft zu gestalten.