

Die Vernetzung der Welten

Beidhändigkeit in der Führung

Zwischen erfolgreichem Kerngeschäft und der gleichzeitigen Vorbereitung auf eine digitale, datengetriebene Zukunft heißt es für Organisationen, die Balance zu finden. ZOE-Redakteur Thomas Schumacher sprach mit Ambidextrie-Expertin Julia Duwe über alltagstaugliche Lösungen und eine gute Navigation zwischen diesen beiden Welten.

ZOE: Sie beschäftigen sich mit Ambidextrie sowohl praktisch im Kontext von Produktentwicklung, als auch theoretisch im Rahmen Ihrer Forschung sowie in einem eigenen Blog. Was reizt Sie an diesem Thema?

Duwe: In der Industrie 4.0, in deren Umfeld ich seit vielen Jahren arbeite, treffen bekannte Geschäftsmodelle, Technologien und Organisationsstrukturen auf eine neue digitale Welt, die völlig anders funktioniert: Sie ist schnelllebig, software- und datengetrieben, mit veränderten Geschäftsmodellen und spannenden neuen technologischen Möglichkeiten. Die beiden Welten könnten unterschiedlicher kaum sein und dennoch verfolgen viele Industrieunternehmen beides: ein erfolgreiches Kerngeschäft und zugleich die Vorbereitung auf eine digitale, datengetriebene Zukunft. Mich treibt es an, für diesen Spagat alltagstaugliche Lösungen zu finden, welche es Menschen in Unternehmen erleichtern, durch die unterschiedlichen Anforderungen zu navigieren und beide Welten erfolgreich zu gestalten.

ZOE: Was sind Treiber von Ambidextrie in einer Organisation?

Duwe: Einer der Haupttreiber der Ambidextrie ist gegenwärtig die digitale Transformation mit ihrem hochdynamischen Markt- und Technologieumfeld. Führungskräfte steuern die heutige Welt und ebnen gleichzeitig den Weg für neues digitales Business. Übertragen auf den Innovationsprozess in Unternehmen bedeutet es, bestehende Produkte und Technologien weiterzuentwickeln und zugleich datengetriebene neue Lösungen, Geschäftsmodelle und die passenden Organisationsstrukturen für die Zukunft, sprich digitales Know-how, als *Kernkompetenz* aufzubauen.

In meinem Alltag trifft beispielsweise künstliche Intelligenz auf den traditionellen Werkzeugmaschinenbau. Neben intel-

ligenten Maschinen für die Bearbeitung von Blech entstehen in der Werkzeugmaschinenbranche datenbasierte Lösungen für den automatisierten Produktionsprozess. Datenspezialisten arbeiten Hand in Hand zusammen mit den Domänenexperten im Maschinenbau. Sie sprechen im Alltag zwar völlig verschiedene Sprachen, kennen sich in völlig unterschiedlichen Fachgebieten aus, von mechanischer Konstruktion über Cloud Engineering und Data Science. Dennoch arbeiten sie gemeinsam daran, den Produktionsprozess für den Kunden immer weiter zu optimieren. Um Mehrwert aus Daten zu generieren, brauchen Sie zwingend diese enge Zusammenarbeit zwischen den Fachdisziplinen.

ZOE: Ihr Hintergrund ist verkürzt gesagt die Industrie 4.0. Was bedeutet Ambidextrie in Ihrer täglichen Führung?

Duwe: Ambidextrie bedeutet für mich, in der Führungsarbeit die verschiedenen Welten, Sprachen und Geschwindigkeiten zusammenzuführen. Im Umfeld von Industrie 4.0 und der vernetzten Produktion haben Sie die bestehenden Produkte und Lösungen Seite an Seite mit software- und datengetriebenen Lösungen und Geschäftsmodellen. Ist man beispielsweise in der Produktentwicklung zu zukunfts- und innovationsgetrieben, müssen möglicherweise die bestehenden Initiativen gestärkt werden. Liegt der Fokus dagegen zu stark auf Kosten und Effizienz, gilt es dafür zu sorgen, dass die neuen, jungen Pflanzen wachsen können. Beidhändigkeit in der Führung bedeutet zusätzlich, dass Sie je nach Innovationskontext – Exploitation oder Exploration – unterschiedlich agieren. Es ist ein Wechselspiel aus absoluter Klarheit, was zu tun ist einerseits, und andererseits dem Schaffen von Räumen für Neuland, Kreativität und Innovation. Schließlich geht es darum, die Teams aus beiden Welten immer wieder zusammenzuführen und gegenseitigen Austausch und Lernen zu ermöglichen. Denn in

der Industrie 4.0 brauchen Sie beides, das Daten-Know-how und das Domänenwissen. Im Wettbewerb um die besten Lösungen für den Kunden geht es im Kern um die Vernetzung der bestehenden Welt und des bestehenden wertvollen Know-hows mit einer neuen datengetriebenen Welt.

ZOE: Sie sehen den Schlüssel zum Umgang mit dem Dilemma der Beidhändigkeit vor allem in der Kommunikation. Was meinen Sie damit?

Duwe: Kommunikation ist eines der wichtigsten Führungsinstrumente, das Sie im Alltag haben. Durch Kommunikation versetzen Sie Menschen und ganze Organisationen in Bewegung. Auch Beidhändigkeit erreichen Sie im Führungsalltag am einfachsten über Ihre Kommunikation. Sie können dazu auf zwei grundsätzliche Naturen von Kommunikation zurückgreifen: eine vermittelnde, sehr klare Top-down-Kommunikation. Durch diese Art der Kommunikation geben Sie feststehende Richtungen und Inhalte vor. Die formale, zentral gesteuerte Kommunikation hilft bei der Navigation durch das Umfeld der Exploitation – wenn bekannt ist, was zu tun ist, wenn es um effizientes Ausführen geht. Sie haben als Führungskraft die Antworten parat.

Wenn Sie als Organisation jedoch Neuland betreten wollen, geht es im Führungsalltag nicht mehr um das Antwortengeben, sondern um das Fragenstellen und das Vernetzen von Menschen. Sie führen, indem Sie Möglichkeiten für Kommunikation und Begegnung schaffen, damit Menschen unterschiedlicher Disziplinen sich treffen und austauschen können – sei es in gemeinsamen Workshops, in der Zusammenarbeit mit externen Partnern, Start-ups, Universitäten etc. Um möglichst unterschiedliche Perspektiven, Herangehensweisen, und Fachrichtungen zusammenzubringen und damit völlig neue Lösungen entstehen zu lassen, benötigen Sie einen offenen, moderierenden, verbindenden Führungsstil.

ZOE: Sie sind Verfechterin einer kontextuellen Ambidextrie – im Gegensatz zu einer strukturellen Trennung von Kern- und Explorationsgeschäft. Warum liegt für Sie hier die Verbindung von Kern- und Explore-Geschäft?

Duwe: Alle Ansätze sind wichtig und haben ihre Berechtigung. Es mag absolut passend sein, neue Geschäftsideen in einem geschützten Raum fernab vom Kerngeschäft entstehen zu lassen oder für den Aufbau des digitalen Business duale Strukturen innerhalb des Unternehmens mit getrennten Organisationseinheiten zu schaffen. Der Schritt der Abspaltung vollzieht sich meist sehr leicht. Spätestens jedoch, wenn Kerngeschäft und digitales Business stärker ineinander greifen oder daraus Gesamtlösungen für den Kunden entstehen, so wie es in der vernetzten Produktionswelt meist der Fall ist, muss eine solche Trennung der Welten auf den Prüfstand.

Im Alltag erleben Sie nun, dass Menschen mit dem bekannten und dem neuen Business gleichzeitig und gleich gut umgehen sollen. Insofern bin ich Verfechterin dieses Ansatzes, einfach weil es in der digitalen Transformation und zur Erreichung des größtmöglichen Kundennutzens zur zwangsläufigen Aufgabe der meisten Führungskräfte wird, beide Welten zu verbinden.

ZOE: Was ist für Sie die derzeit spannendste Entwicklung rund um das Thema Ambidextrie?

Duwe: Drei Beobachtungen finde ich besonders spannend: Das erste Feld ist die Erforschung der beidhändigen Führung auf der persönlichen Ebene des Einzelnen. Die kontextuelle Ambidextrie bietet ja vorrangig Lösungen, die außerhalb des Einzelnen liegen – indem man im Alltag beispielsweise nach dem jeweiligen Handlungskontext unterscheidet und entsprechend unterschiedlich agiert. Aber welche individuellen Persönlichkeitsmerkmale helfen dem einzelnen Mitarbeitenden, der einzelnen Führungskraft dabei, beidhändig zu agieren? Welche Eigenschaften fördern beidhändige Führung?

Das zweite Feld ist die Erforschung von Ambidextrie in Verbindung mit Resilienz von Menschen und Systemen. Für mich ist in schwierigen Ausnahmesituationen Beidhändigkeit das Führungsinstrument der Wahl, also wenn Stabilität, Klarheit und hohes Reaktionsvermögen im «Hier und Jetzt» mit gleichzeitiger Vorausschau in eine neue, unbekannte Zukunft kombiniert werden müssen. Inwiefern zählt die Fähigkeit, flexibel und beidhändig zu (re)agieren, auf die Widerstandsfähigkeit einzelner Menschen oder auf die Stabilität ganzer Organisationen ein? Das dritte Feld ist Ambidextrie im Krisenmanagement: Wie meistern Unternehmen den Trade-Off zwischen drastischen Einsparmaßnahmen in der Krise und der vorausschauenden Zukunftssicherung für die Zeit danach? Wie meistert man bei hohem Druck auf das Kerngeschäft und einer angespannten Ressourcensituation diesen Spagat?

Die drei genannten Themenfelder beobachte ich derzeit besonders und bin gespannt auf zahlreiche Forschungsarbeiten und Praxisbeispiele dazu in den nächsten Jahren.



Foto: Annette Cardinale

Dr. Julia Duwe

Expertin für Digital Leadership und Ambidextrie, Head of R&D Production, Platforms, Smart Factory Entwicklung TRUMPF Werkzeugmaschinen, Ditzingen

Kontakt:
info@ambidextrie.de