

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

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