

„Ambidexterity muss von oben unterstützt werden“

Interview. Ambidexterity führt früher oder später zu Veränderungsprozessen, die das gesamte Unternehmen betreffen und eine Selbsterneuerung einleiten. Zwischen denen, die das „Alte“ nur optimieren und denen, die das „Neue“ radikal durchsetzen wollen, kann es dabei zu Konflikten kommen. Doch die seien lösbar, sagt Rudolf Wimmer, Partner der OSB, Wien.

Wie sorgt man dafür, dass ein Unternehmen unter dem Druck der Digitalisierung nicht einfach vom Markt verschwindet?

Prof. Dr. Rudolf Wimmer: Sinnvoll ist eine Doppelstrategie. Das bestehende Geschäft muss weiterhin konsequent optimiert werden. Gleichzeitig muss außerhalb des bestehenden Geschäfts nach Innovationen gesucht werden – indem man eigene Innovationszentren aufbaut oder mit Start-ups kooperiert. „Ambidexterity“ ist für mich das derzeit faszinierendste Thema, wenn es um Unternehmensführung geht. Die zentrale Frage lautet: Wie bekommt ein Unternehmen diese Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Prozesse unter einen Hut? Die Prozesse sollen sich schließlich wechselseitig befruchten und sich nicht gegenseitig behindern – was eigentlich die „normale“ Reaktion wäre.

Worauf sollten die Vorstände oder Geschäftsleitungen genau achten?

Wimmer: Der zentrale Punkt ist, dass das Topmanagement als Mannschaft den offensichtlichen Widerspruch von „bestehendem Geschäft“ versus „Innovationszentrum“ konstruktiv bearbeiten muss. Das bestehende Geschäft verdient zum Beispiel das Geld, das dann großzügig in ein Innovationszentrum investiert wird, ohne dass man weiß, ob man jemals Ergebnisse sieht. Man steckt viel Geld in etwas, was möglicherweise vergebliche Liebesmühe ist. Die erfahrenen Manager des Stammgeschäfts werden früher oder später auf die Barrikaden gehen. Solche Konflikte müssen an der Spitze gut bearbeitet werden. Nach meiner Erfahrung fällt das umso leichter, je klarer im Management eine gemeinsame Zukunftsstrategie ausgearbeitet wurde. Jeder der die Zukunftsstrategie verinnerlicht hat, weiß dann, dass nur Innovationen die Überlebensfähigkeit sichern. Viele Streitpunkte sind dann leicht zu entschärfen.

Welche Ansprüche an die Führung gibt es?

Wimmer: Man braucht ausreichend Zeit und viele Gelegenheiten zur Kommunikation, um diese Konflikte zu bearbeiten. Oft geht es ans Eingemachte. Neben einer gemeinsamen Zukunftsvision sollte es im Management auch noch eine stabile zwischenmenschliche Beziehungsbasis geben. Konflikte, die durch neue Ideen von Querdenkern in ein Unternehmen hineingetragen werden, dürfen keinesfalls die grundsätzliche Vertrauensbasis, auf der alle Beteiligten



Foto: Pichler

Rudolf Wimmer. Pionier der „Beratung im Dritten Modus“ bei der Vorbereitung eines Ambidexterity-Wokshops.

stehen, gefährden. Wenn man als „alter Hase“ Angst haben muss, dass einen die anderen für ungeeignet halten, nur weil man nicht an den Erfolg von Innovationslabs glaubt, dann können die anstehenden Probleme einfach nicht konstruktiv diskutiert werden.

Familienunternehmen haben es da bestimmt einfacher, weil die Familie die Richtung vorgibt ...

Wimmer: Familienunternehmen bringen gute Voraussetzungen mit – aber nur, wenn es innerhalb der Familie einen Konsens gibt. Wenn in einem Familienunternehmen Vertrauen in den einheitlichen Willen der Familie herrscht, dann sind solche Unternehmen in Sachen „Ambidexterity“ besser gerüstet als Konzerne, die diese Vertrauensbasis an der Spitze nicht so einfach herstellen können. Aber auch im Mittelstand und in Familienunternehmen gilt: Wer in einem Unternehmen gleichzeitig Bestehendes optimieren und dann auch noch Neuem zum Durchbruch verhelfen will, sorgt für Zündstoff, und der muss entschärft werden. Das heißt aber auch: Berater, die ausgebildet sind, neben der Sachebene auch noch die Beziehungsebene im Blick zu haben, werden so schnell nicht arbeitslos.

Interview: Martin Pichler ●