



## Was in Unternehmen nun wichtig wird: Minus50, Disrupt-me und Ambidextrie

Rezepte für die digitale Transformation sind der ganz große Hype. Methoden, Werkzeuge und Vorgehensweisen machen die Runde. Drei wesentliche Facetten will ich in diesem Beitrag näher beleuchten.

Die meisten Manager sind zwar verbal schon in der Zukunft, doch real verharren sie weiter in der Vergangenheit. Von Transformationsversagen spricht man bereits. Wandelwille wird zwar heftig bekundet („Wir sind dran, aber das dauert!“), doch tatsächlich passiert, von Ausnahmen abgesehen, meist zu wenig.

Woran das liegt? Traditionell organisierte Unternehmen sind in den immer noch weitläufig vorherrschenden Mindsets des Industriezeitalters gefangen: antiquierte Organisationsstrukturen, überholte Managementmoden, morsche Wertschöpfungsprozesse. Wenn aber anweisungsbasierte Topdown-Formationen auf agil, digital und vernetzt agierende Organisationen treffen, wird es langfristig für erstere eng.

Unternehmen müssen sich und ihre Mitarbeiter zukunftsbereit machen. Doch Pauschalrezepte dafür gibt es nicht. Statt sich in monströsen Transformationsprojekten zu verträdeln, empfehle ich, zunächst in einer kleinen Ecke einfach mal anzufangen, um schnelle Erfolgseinheiten zu produzieren. Folgende Maßnahmen bieten sich dazu an:

### **1. Minus50! Erst Bürokratiemonsterjäger, dann Digitaltransformierer**

Geht es um Transformationsprozesse, heißt das zuallererst: rigide Strukturen lockern, Altlasten entsorgen und Hürden entfernen, um flotter laufen zu können. „Minus50“ nenne ich dieses



Programm, was bedeutet: 50 Prozent weniger Bürokratie, Administration, Hierarchie, Regelwerke, Reportings und Planungsmanie. Wer die Zukunft erreichen will, tut sich leichter mit wenig Gepäck.

Regeln, Standards und Normen von früher sind dabei nur hinderlich. Sie lähmen das Vorankommen, frustrieren die Mitarbeiter und verärgern die Kunden. Vor dem Obendrauf muss also erstmal unten was weg. Die entscheidende Frage ist demnach nicht: „Was brauchen wir noch?“ Sondern sie lautet zunächst: „Was muss weg?“ Und hiernach stellt sich die Frage: „Was muss anders werden, damit wir zukunftsfit sind?“

Ganz ohne Strukturen und Regeln geht es natürlich nicht, schon allein deshalb ist plus/minus 50 eine vernünftige Zielzahl. Einleuchtende Funktionsvorgaben sichern ein notwendiges qualitatives Leistungsniveau. Und sie helfen, böse Fehler zu vermeiden. Solche Prozesse sind kluge Prozesse. Dumme Prozesse hingegen verplempern wertvolle Zeit. Und sie sorgen für Stillstand.

Denn wenn ein Handbuch zum Gesetzbuch wird, sind die Mitarbeiter vor allem damit befasst, den vorbestimmten Arbeitsabläufen akribisch zu folgen, selbst dann, wenn das der größte Unsinn ist. Beim Ausmerzen können nicht nur die altgedienten, erfahrenen Mitarbeiter helfen, sondern vor allem die jungen, neu eingestellten Beschäftigten mit ihrem unverstellten Blick und dem immanenten Drang, die Dinge agiler, digitaler und innovativer zu machen.

## **2. Disrupt me! Koordinierter Angriff auf etablierte Geschäftsmodelle**

Der größte Umbruch aller Zeiten steht an. Wie können Unternehmen den überstehen? Indem sie die Talente derjenigen nutzen, denen die Zukunft gehört. Mit hohem Tempo, digitaler Kernkompetenz und einem Riecher für Innovationen treibt die Generation der Millennials neue Geschäfts-, Vertriebs-, Marketing-, Organisations-, Arbeits-, Finanzierungs-, Kommunikations-, Kauf- und Lebensmodelle voran.

So hat sie, von tradierten Modellen völlig entkoppelt, längst eine Parallelwelt erschaffen, die sich der Old Economy, wenn überhaupt, nur ansatzweise erschließt. Eine elementare Strategiefolge für etablierte Unternehmen ist demnach diese: „Wodurch, an welcher Stelle, wie und warum können uns smarte Jungunternehmer jäh attackieren?“ Um das auszuloten, ist ein Disrupt-me-Tagesworkshop sehr gut geeignet.



Der Teilnehmerkreis setzt sich aus internen und externen jungen Talenten zusammen. Ziel ist es, Angriffsideen auf Ihr Geschäftsmodell zu entwickeln. SowaS ist wie eine Freifahrkarte, um es mal richtig krachen zu lassen. Die Vorstellung vom eigenen Untergang setzt jede Menge Energie frei, um sich kühn an egal welches Thema zu wagen. Sie entzündet zudem eine neue Kreativitätsdimension, mit deren Hilfe man sich, was die Zukunft betrifft, in eine bessere Position bringen kann.

Zumindest erlangen Sie so eine realistische Vorstellung davon, wie gut Sie wirklich im Rennen liegen und wo Ihre Schwachstellen sind. Die Disruptoren im wahren Leben arbeiten übrigens gar nicht auf Ihren Untergang hin. Die konzentrieren sich nur exakt auf das, was für die Kunden von heute und morgen besser ist als das, was Ihr Unternehmen dem Markt derzeit bietet.

### **3. Ambidextrie! Ein traditionelles Standbein, ein agiles Spielbein**

Haben die Repräsentanten der Old Economy in den Märkten der Zukunft überhaupt Chancen? Zerschlagen sie nämlich ihr etabliertes Geschäftsmodell, bleiben die Gewinne, die im Dreimonatstakt zu erwirtschaften sind, zunächst aus. Wer den Regeln der Börse oder dem Willen der Anteilseigner unterliegt, favorisiert Effizienz-Innovatiönchen, aber keinen Wiederaufbau nach disruptiver Zerstörung.

So hat Bahnbrechendes in tradierten Organisationen sehr schlechte Karten. Es sei denn, man folgt diesem Plan: Man trenne sich zunächst, Stichwort Minus50, ganz konsequent von veralteten Produkten, Methoden und Mindsets. Danach Sorge man für ein traditionelles Standbein und ein agiles Spielbein, das heißt: Man kapitalisiere die derzeitigen Renditebringer und beginne - abseits des Unternehmenszentrums - mit etwas ganz Neuem. Ambidextrie ist das Stichwort dafür.

Organisationale Ambidextrie, frei übersetzt mit Beidhändigkeit, beschreibt die Fähigkeit von Unternehmen, im „Sowohl als auch“ zu agieren. Einerseits müssen sie Startup-Qualitäten entwickeln, sich also innovativ, rasend schnell und risikoauffin am Markt bewegen. Andererseits gilt es, die Ertragskraft ihrer Kernaktivitäten zu sichern, um ihren vielfältigen Verpflichtungen nachkommen zu können. Ambidextrie betrifft aber auch die Organisationsstrukturen, die Arbeitsweisen und die Führungsmodelle.



Disruptionen beginnen immer in einer Nische oder an den Rändern einer Organisation. Erklären Sie also zunächst 20 Prozent Ihrer Firma zum Experimentierfeld. Installieren Sie eine digitale Einsatztruppe, und zwar crossfunktional. Verbandeln Sie sich mit passenden Start-ups. Oder führen Sie ein Reverse-Mentoring-Programm ein. Neben diesen und den oben genannten Methoden gibt es eine Fülle weiterer Mittel, Wege und Tools, die Alex T. Steffen (Jahrgang 1990) und ich in unserem gemeinsamen Buch „Fit für die Next Economy“ ausführlich beschreiben.

## Das Buch zum Thema



Anne M. Schüller, Alex T. Steffen  
**Fit für die Next Economy**  
**Zukunftsfähig mit den Digital Natives**  
Wiley Verlag 2017, 272 Seiten  
ISBN: 978-3527509119

## Die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017 gekürt. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus. [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)

---

© 2018 Anne Schüller Management Consulting, München, [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de).

Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: [info@anneschueller.de](mailto:info@anneschueller.de).