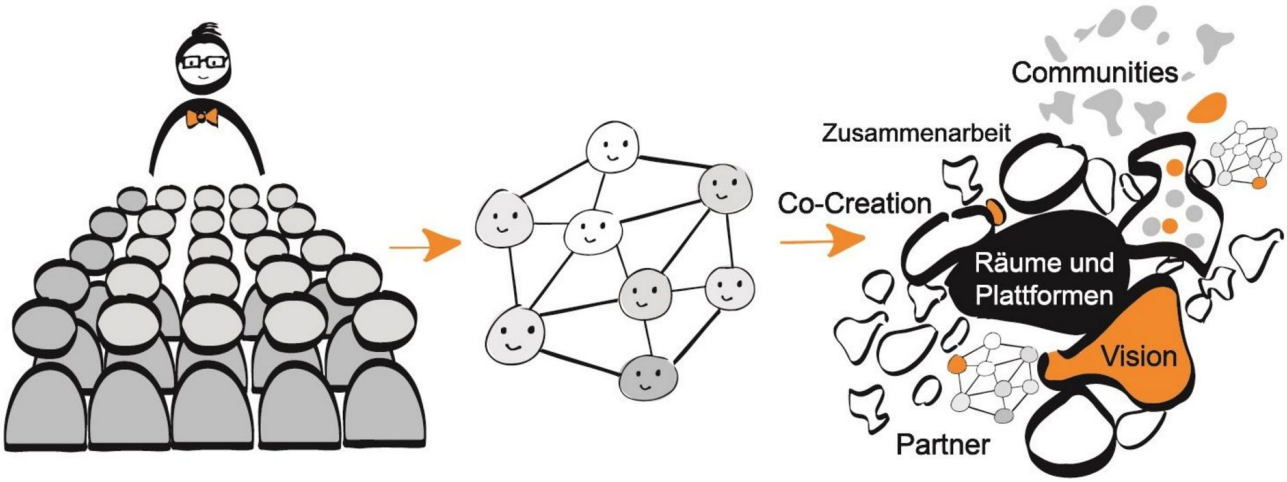

RAMONA HÖNL

Für die digitale Transformation muss man zusammenarbeiten

Warum sich Unternehmen Gedanken über Ambidextrie machen sollten und welche Rolle die Zusammenarbeit dabei spielt.

Ambi… Was? Das hört Julia Duwe oft, wenn sie Vorträge über ihr Paradethema Ambidextrie hält. Das sperrige Wort kommt aus dem Lateinischen und bedeutet „Beidhändigkeit". Man hört es immer wieder, wenn Unternehmen sich neu organisieren, um die digitale Transformation zu meistern. Duwe hat darüber promoviert. Seit Januar 2018 arbeitet sie bei TRUMPF Werkzeugmaschinen in der TruConnect-Entwicklung als Chief Agile Manager. Eine ihrer Aufgaben: Ambidextrie bei TRUMPF zu verankern. Doch was heißt das konkret?

> **Wenn Unternehmen – befeuert durch die Digitalisierung – radikal neue Lösungen auf den Weg bringen, greifen häufig die bewährten Vorgehensweisen nicht mehr.**
>
> Julia Duwe

„Ambidextrie bedeutet, dass eine Firma ihr Kerngeschäft vorantreibt und gleichzeitig für die Zukunft etwas Neues aufbaut", sagt Duwe, die übrigens auch mit beiden Händen schreiben kann. Gerade in Zeiten schwarzer Zahlen gehe es darum, rechtzeitig und aus eigener Stärke heraus in neue Technologien und digitale Geschäftsmodelle zu investieren. Die Fachliteratur spricht von Exploitation und Exploration, also Stabilität und Veränderung.

Julia Duwe kümmert sich bei TRUMPF als Chief Agile Manager um das Thema Ambidextrie.

Doch gerade dieses Spannungsfeld bringt Unternehmen täglich in eine Zwickmühle. Duwe kann aus ihrer Erfahrung in der Entwicklung bei Festo und TRUMPF ein Lied davon singen. „Bei TRUMPF trifft künstliche Intelligenz auf den traditionellen Werkzeugmaschinenbau: Hand in Hand mit den Maschinenbauern arbeiten Datenspezialisten an der Selbstoptimierung intelligenter Automaten. Wir trainieren die Maschinen darauf, die optimalen Lösungswege selbst zu finden", erklärt Duwe. Das sei ein regelrechter Spagat. Inmitten der Werkzeugmaschinenentwicklung, dem Kerngeschäft von TRUMPF, baut sich das Unternehmen neue Kompetenzen auf. Es erweitert die Anlagen um innovative datenbasierte Funktionen. „Unsere Entwicklungsteams sprechen ganz unterschiedliche Sprachen. Aber nur gemeinsam erschaffen wir den größten Nutzen für den Kunden", sagt Duwe.

> **Es gibt nicht nur den einen Chef, der alles weiß und dem alle zuarbeiten. Stattdessen geht es um Vernetzung von Disziplinen im Ökosystem.**
>
> Julia Duwe

Um die digitale Transformation zu meistern, brauche man laut Duwe vor allem eines: Zusammenarbeit. Die Produkte werden immer komplexer. Firmen benötigen verschiedene Kompetenzen, um sie zu entwickeln und in den Markt einzuführen. Das sieht man bei TruConnect, der Lösungswelt von TRUMPF Werkzeugmaschinen für die vernetzte Blechfertigung. Die Anwendungen machen es möglich, dass sich die Produktion zunehmend selbstständig steuert. „So etwas schafft keine Einzel-Abteilung alleine. Wir brauchen dafür Leute aus dem Bereichen Hardware, Software und Services. Außerdem müssen sich Forschung, Entwicklung, Vertrieb, Partner und Kunden eng vernetzen", sagt Duwe. Das Team arbeite im vernetzten Ökosystem, anstatt alleine im Labor hinter verschlossenen Türen.

Neue Aufgaben für Führungskräfte

Das stellt auch die Chefetagen vor neue Aufgaben. „Führung muss sich verändern. Hier gibt es nicht den einen allwissenden Chef, dem alle zuarbeiten", sagt Duwe. TRUMPF setze stattdessen auf agile Führungsrollen, Entscheidungen treffen die interdisziplinären Teams gemeinsam.

In der Praxis sieht das bei TRUMPF so aus: Bei der agilen TruConnect-Entwicklung konzentrieren sich Product Owner auf die fachlich-inhaltliche Führung, während Agile Manager die passende Organisation dafür bauen – sprich sie wandlungsfähig gestalten, kontinuierliches Lernen und die Zusammenarbeit über Grenzen ermöglichen. „Es wird immer wichtiger, sich zu fragen: Welche Fähigkeiten benötigen wir zusätzlich zum heutigen Domänenwissen im Maschinenbau? Und wie kann ich diese Fähigkeiten im Unternehmen ausbilden und mit dem bestehenden Wissen optimal verbinden? Das ist Ambidextrie im Alltag!", sagt Duwe.

RAMONA HÖNL

SPRECHERIN WERKZEUGMASCHINEN