

Einblicke in den Boardroom 2030

Wie Aufsichtsräte durch Ambidextrie die Weichen für die Zukunft stellen – Interview mit Prof. Dr. Julia Duwe



Im Sommer erschien Julia Duwes Buch „Boardroom 2030“. Darin befasst sich die Transformationsforscherin mit der Frage, wie Aufsichtsräte Organisationen bestmöglich durch große Veränderungen begleiten können und wie sich die Gremien selbst verändern müssen, um gut für die Zukunft aufgestellt zu sein. Der betriebswirtschaftliche Ansatz, mit dem diese

doppelte Transformation gelingt, nennt sich organisationale Ambidextrie, auch Beidhändigkeit. Warum er für Aufsichtsräte und Beiräte an Bedeutung gewinnt, diskutieren wir im Interview mit Julia Duwe, Professorin für Strategic Transformation Design an der Hochschule für Gestaltung Schwäbisch Gmünd und langjährige Innovationsmanagerin und Beraterin für KI-Transformation in der Industrie. Das Gespräch führte für BOARD Kai M. Beckmann.

BOARD

Frau Prof. Dr. Julia Duwe, erklären Sie uns den Begriff der Ambidextrie.

Organisationale Ambidextrie

Ambidextrie beschreibt die Fähigkeit von Unternehmen, ihr bestehendes Kerngeschäft weiterzuentwickeln (Exploitation) und gleichzeitig neue Geschäftsfelder aufzubauen (Exploration). Der betriebswirtschaftliche Ansatz gewinnt angesichts steigenden globalen Wettbewerbsdrucks und tiefgreifender Veränderungen wie Nachhaltigkeit, KI und geopolitischen Krisen aktuell stark an Bedeutung.

Julia Duwe

Ambidextrie bedeutet „Beidhändigkeit“ und beschreibt ursprünglich Menschen, die mit beiden Händen gleichermaßen gut sind. Die Betriebswirtschaftslehre hat den Begriff übernommen und erklärt damit die Fähigkeit von Organisationen, ihr laufendes Kerngeschäft zu optimieren und gleichzeitig erfolgreich ein neues Standbein für die Zukunft aufzubauen. Einerseits geht es um Exploitation, d.h. um Effizienz, um Skaleneffekte, Kostenführerschaft, Produktivität,

kurz um die Absicherung des laufenden Geschäfts. Andererseits geht es um Exploration, also um Wachstum, Risikobereitschaft, Investitionen, radikale Innovationen und um den Mut, Neues auszuprobieren. In der Praxis ist das eine Zerreißprobe für Unternehmen, insbesondere für das Top-Management und die Führungskräfte.

BOARD

Warum ist das Konzept heute so relevant?

Julia Duwe

Das Konzept gewinnt seit ein paar Jahren enorm an Bedeutung in der Praxis, da neue Anforderungen und Einschlüge in immer kürzeren Abständen auf Unternehmen treffen. Wer früher Jahrzehnte Zeit hatte, um ein neues Geschäftsmodell aufzubauen, muss sich heute innerhalb von Monaten darauf einstellen, dass das Kern-Geschäft plötzlich wegbricht. Auslöser sind nicht nur neue Technologien, wie aktuell KI oder Quantencomputing. Einschlüge kommen durch geopolitische Verschiebungen und Krisen, durch den Klimawandel, Naturkatastrophen, durch Pandemien, durch die Zollpolitik. Und sie kommen plötzlich und unerwartet.

Lieferketten zerbrechen, langjährige Partnerschaften reißen ab. Zur inzwischen bekannten Volatilität kommen unumkehrbare Brüche hinzu. Es reicht meist nicht mehr, nur das existierende Geschäft weiterzuentwickeln. Ein neues Geschäft muss her.

BOARD

Was heißt das konkret für den Aufsichtsrat?

Julia Duwe

Mit den ständigen Veränderungen steigen die Risiken für Unternehmen um ein Vielfaches. Genau hier liegen auch die Möglichkeiten für neues Geschäft. Und in dieser Widersprüchlichkeit – zwischen Risikomanagement und Sicherung des Kerngeschäfts einerseits und Geschäftsmodellentwicklung und Invest in die Zukunft andererseits – bewegt sich das Top-Management Tag für Tag. Entscheidungen für das eine gehen meist zu Lasten des anderen. Widersprüchliche Strategien gleichzeitig zu verfolgen, funktioniert nur mit Rückendeckung, mit Sparring und engem Austausch mit dem Aufsichtsrat.

BOARD

Ändert sich dadurch die Aufgabe der Aufsichtsgremien?



Abb.1: Transformation im Aufsichtsrat treibt die Transformation im Unternehmen voran – und umgekehrt. © Julia Duwe, 2025.

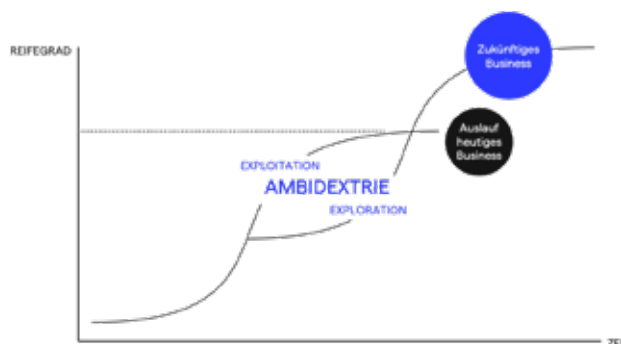


Abb. 2: S-Kurven illustrieren den Zeitraum der Transformation. © Julia Duwe, 2025.

Julia Duwe

Im Kern bleibt die Aufgabe gleich. Es geht auch in Zukunft um Aufsicht und um Rat. Aber die Fülle an Themen, die zuverlässig beaufsichtigt und beraten werden müssen, wächst für den Aufsichtsrat doch in gleichem Ausmaß, wie für den Vorstand. Wenn sich Vorstände und Geschäftsführungen in immer neue Themen und Umbrüche einfinden müssen, gilt das genauso für den Aufsichtsrat. Das Gremium muss sich selbst auch ständig weiterentwickeln.

BOARD

Der Kodex verpflichtet zur Weiterbildung...

Julia Duwe

Richtig, nur war das Thema Weiterbildung bisher eine zeitlich überschaubare und planbare Aufgabe. Sie erfordert heute viel höheren zeitlichen Einsatz. Wer früher vier Mal im Jahr zur Sitzung kam und gegebenenfalls in Ausschüssen mitwirkte, kann heute – bedingt durch Ad-hoc-Termine zu unvorhergesehenen Ereignissen – bald doppelt so oft antreten, wenn nicht noch häufiger. Die Sitzungsfrequenz steigt. Und zusätzlich müssen Sie nun als Gremium Ihre Expertise ständig weiterentwickeln – sei es durch Expertenrat, durch Schulungen, durch neue Mitglieder, durch vermehrten Austausch. Sich Up-to-date zu halten ist in sich schon eine Herausforderung – für den Einzelnen und für das Gremium als Ganzes. Das muss heute anders – kontinuierlich und engmaschiger – in die Gremienarbeit integriert werden. Aufsichtsgremien

müssen sich dafür selbst transformieren und neben der zuverlässigen Erfüllung des Tagesgeschäfts ihre Selbsterneuerung vorantreiben.

Aufsichtsräte steuern zwei Transformationen

1. Aufsichtsgremien haben strategischen Einfluss auf den Transformationserfolg der Organisation. Sie können die Gewichtung zwischen Kerngeschäft und zukünftigen Geschäftsmodellen aktiv mitgestalten.
2. Aufsichtsgremien müssen sich dafür selbst transformieren und neben der zuverlässigen Erfüllung des Tagesgeschäfts ihre Selbsterneuerung vorantreiben.

BOARD

Und wie hilft hier Ambidextrie?

Julia Duwe

Ambidextrie ist Denk- und Führungsmodell für Zeiten großer Umbrüche und Transformation. Stellen Sie sich das Kerngeschäft Ihres Unternehmens auf einer auslaufenden S-Kurve vor und das zukünftige Geschäftsmodell auf einer neuen S-Kurve. Unternehmen sind aktuell auf mindestens zwei Kurven unterwegs. Sie müssen das Kerngeschäft und den Aufbau des neuen Geschäfts gleichzeitig jonglieren. Und beides konkurriert um knappe Ressourcen. Als Aufsichtsrat hilft Ihnen Ambidextrie zur Strukturierung und Einordnung der bekannten und der neuen Themen in ihrer Organisation: In welchen Transformationsherausforderungen steht Ihr Unternehmen? Was

sind die Stärken des bisherigen Geschäfts? Wo bricht es möglicherweise ab? Wo liegen die Spannungsfelder und Konflikte zwischen Kern- und Zukunftsgeschäft? Sind beide Welten in der Strategie ausreichend verankert? Ist die Personalauswahl für das Top-Management ausreichend auf heutige und zukünftige Herausforderungen ausgerichtet? Sind dort Menschen an Bord, die mit nicht-linearen Verläufen und ständiger Unsicherheit gut umgehen können? Hier dient Ambidextrie als Entscheidungshilfe und strategisches Instrument. Sie hilft aber auch ganz operativ bei der Vorbereitung und Gewichtung von Themen auf der Agenda.

BOARD

Und in Hinblick auf das Gremium...?

Julia Duwe

... unterstützt Beidhändigkeit bei der Selbsterneuerung. Was ist unser Kerngeschäft als Aufsichtsrat? Was ist unser zukünftiges Gremiengeschäft? Was muss heute möglichst effizient gestaltet werden, damit wir ausreichend Ressourcen für unsere Weiterentwicklung haben? Wo müssen wir uns neu aufstellen, um aus der Unternehmenszukunft heraus zu agieren? Das reicht vom Einplanen kontinuierlicher kleiner „Learning Nuggets“ auf der Tagesordnung bis hin zum radikalen Umbau des Gremiums selbst, den Austausch von Mitgliedern und den Aufbau von Expertise, Wissen und Erfahrung nicht nur in Feldern wie KI oder Nachhaltigkeit, sondern im Management großer Transformationen und Umbrüche.