Fraunhofer IPK

FRAUNHOFER-INSTITUT FÜR PRODUKTIONSANLAGEN UND KONSTRUKTIONSTECHNIK IPK

PRESSEINFORMATION

Wenn das Tagesgeschäft die Zukunft verdrängt: Fraunhofer IPK und Accentus veröffentlichen Praxisleitfaden zu ambidextren Produktionssystemen

Wie können produzierende Unternehmen Effizienz, Innovation und Disruption gleichzeitig beherrschen? Das Forschungsprojekt AmbiProd liefert wissenschaftlich fundierte Antworten und direkt anwendbare Werkzeuge.

Volatile Märkte, Fachkräftemangel und immer kürzere Innovationszyklen stellen produzierende Unternehmen vor ein strukturelles Dilemma: Kernprozesse müssen stabil laufen, gleichzeitig muss die Organisation flexibel reagieren und Innovationen vorantreiben können. In der Praxis gewinnt dabei fast immer das Tagesgeschäft. Genau hier setzt das Konzept der organisationalen Ambidextrie an: die Fähigkeit von Unternehmen, das bestehende Geschäft zuverlässig zu betreiben und zugleich Neues zu erkunden und unvorhersehbare Ereignisse zu bewältigen.

Das Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK hat nun gemeinsam mit Accentus GmbH den Praxisleitfaden »Wenn das Tagesgeschäft die Zukunft verdrängt« veröffentlicht. Er richtet sich an Führungskräfte und Entscheidende in produzierenden Unternehmen, die ihre Organisation zukunftsfähig gestalten wollen. Der Leitfaden entstand im Rahmen des Forschungsprojekts »Ambidextre ganzheitliche Produktionssysteme (AmbiProd)« in Zusammenarbeit mit Ingenics Consulting sowie den Anwendungspartnern AZO Global Product Center GmbH & Co. KG und budatec GmbH. Das Projekt ist Teil der »Hightech Agenda Deutschland« und wurde vom Bundesministerium für Forschung, Technologie und Raumfahrt (BMFTR) im Rahmen des Programms »Zukunft der Wertschöpfung« gefördert.

»Ambidextrie ist kein Zielzustand, den Organisationen einmal erreichen und dann verwalten können. Die Balance muss immer wieder aktiv hergestellt werden, und das kontextsensitiv, durch Betätigen der richtigen Stellhebel mit dem Menschen im Mittelpunkt. Unser Praxisleitfaden zeigt, wie dieser Weg Schritt für Schritt gelingen kann, insbesondere für mittelständische Unternehmen«, erklärt Deike Magret Ihnen, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fraunhofer IPK und Projektleiterin von AmbiProd.

Von der Analyse zur Gestaltung: ein Lösungssystem für den Produktionsalltag
Der Praxisleitfaden kombiniert wissenschaftliche Grundlagen mit belastbaren empirischen Befunden aus 18 leitfadengestützten Interviews mit Mitarbeitenden und Führungskräften

Institutsleitung (komm.)
Prof. Dr.-Ing. Holger Kohl | Tel. +49 30 39006-233 | holger.kohl@ipk.fraunhofer.de | Pascalstraße 8–9 | 10587 Berlin
Institutskommunikation
Claudia Engel | Tel. +49 30 39006-140 | Fax +49 30 3911037 | claudia.engel@ipk.fraunhofer.de | www.ipk.fraunhofer.de

sowie systematischen Beobachtungen in realen Produktionsumgebungen. Das zentrale Ergebnis: Die exploitative Seite – Standardisierung und Prozessdisziplin – ist in produzierenden Unternehmen häufig gut ausgeprägt. Explorative Aktivitäten hingegen werden vom Tagesgeschäft verdrängt.

Darauf aufbauend stellt der Praxisleitfaden ein anwendungsorientiertes Lösungssystem vor. Grundlage bildet ein Basismodell mit acht Gestaltungsfeldern, von Unternehmenskultur und Strategie über Führung und Organisationsstruktur bis hin zu Kompetenzentwicklung und digitalen Assistenzsystemen, die zentrale Stellhebel organisationaler Ambidextrie beschreiben. Ein Zielsystemkonfigurator unterstützt Unternehmen dabei, ihre aktuelle Ausprägung zwischen Stabilität und Ausnahme zu reflektieren, geeignete Zielzustände abzuleiten und Handlungsbedarfe sichtbar zu machen. Ein iterativer Change-Management-Ansatz begleitet die schrittweise Umsetzung und Anpassung dieser Veränderungen.

Eine besonders innovative Komponente ist die Projekt-, Innovations- und Krisenstruktur (PIK) mit einem zentralen Lagezentrum. Sie orientiert sich an der Organisationslogik der Polizei, die für außergewöhnliche Lagen temporäre Strukturen schafft, ohne den regulären Betrieb zu beeinträchtigen. Übertragen auf Unternehmen entsteht so ein organisatorischer Rahmen, in dem Innovationsvorhaben, Projekte und Krisensituationen systematisch priorisiert, koordiniert und bearbeitet werden können, während das Tagesgeschäft stabil weiterläuft.

Dass die entwickelten Ansätze unmittelbar auf den Unternehmensalltag einzahlen, bestätigen die beteiligten Praxispartner. Hartmut Eckert, Managing Director der AZO Global Product Center GmbH & Co. KG, beschreibt die Ausgangslage seines Unternehmens so: »Die Herausforderung für AZO GPC liegt darin, die Balance zwischen zwei unterschiedlichen Geschäftsmodellen zu finden. Einerseits ist das Unternehmen als ›genialer Tüftler‹ bekannt, der innovative maßgeschneiderte Lösungen für seine Kunden entwickelt, verbunden mit permanenter strategischer Weiterentwicklung. Andererseits erfordert ein neues Geschäftsmodell eine klare Ausrichtung auf Effizienz und Prozessoptimierung.«

Andreas Hoberg, Managing Partner der Ingenics AG, bringt die strategische Dimension auf den Punkt: »Das Fazit der letzten Jahre ist, dass Unternehmen reflexartig nach Stabilität streben. Das ist verständlich, doch genau dieser Reflex verhindert oft die notwendige Weiterentwicklung. Ambidextrie bedeutet, sich im instabilen Umfeld wohlfühlen zu lernen, ohne die Steuerung aufzugeben.«

Der Praxisleitfaden steht ab dem 1. Juli 2026 auf der Website des Fraunhofer IPK kostenfrei zum Download bereit: http://www.ipk.fraunhofer.de/ambiprod

Unter demselben Link können über das virtuelle Open Lab zusätzliche Materialien, Methoden und Austauschmöglichkeiten zum Projekt AmbiProd abgerufen werden.

Der Praxisleitfaden zeigt, wie Unternehmen Effizienz, Innovation und Disruption gleichzeitig beherrschen können.
© Fraunhofer IPK
Das Bild in Druckqualität sowie Hintergrundinformationen verschicken wir gern auf Anfrage.

Ihre Ansprechperson:
Deike Magret Ihnen | Tel.: +49 30 39006-216 |
deike.magret.ihnen@ipk.fraunhofer.de

Das **Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik IPK** bietet Systemlösungen mit starkem Digitalfokus für die gesamte Bandbreite industrieller Aufgaben – vom Produktionsmanagement über Produktentwicklung und Fertigung bis zur Instandhaltung von Investitionsgütern. Zudem übertragen wir produktionstechnische FuE-Lösungen in Anwendungsgebiete außerhalb der Industrie, etwa in die Bereiche Verkehr und Sicherheit.