

Ambidextrie-Canvas

Blaupause für Beidhändigkeit

Preview

- ▶ **Hintergrund:** Warum Ambidextrie einen Ausweg aus der Effizienzfalle bietet
- ▶ **Anwendung:** Wie der Canvas eingesetzt werden kann
- ▶ **Erfolgsprinzipien:** Die vier „A“ der Ambidextrie unter der Lupe
- ▶ **Zuordnung:** Wann ein Team zu Exploit und wann zu Explore gehört
- ▶ **Zukunft:** Warum für Unternehmen künftig kein Weg mehr an Ambidextrie vorbeiführt

Hintergrund

Führungskräfte stecken zunehmend in einer Zerreißprobe: Sie sollen im Tagesgeschäft effizient und verlässlich abliefern und nebenher radikale Innovation und Wandel vorantreiben. Das ist wie „Überholen und gleichzeitig auf Spur bleiben“. Weil das kaum leistbar scheint, fördern viele – wenn überhaupt – Veränderung nur in der Schmalspurvariante: Sie konzentrieren sich darauf, alte Geschäftsmodelle zu optimieren, statt neue zu entwickeln. So werden wir in den Unternehmen vielerorts zwar immer besser hinsichtlich der Effizienz, gleichzeitig aber immer schlechter in puncto „echter“ Innovation. Allgemeiner ausgedrückt: Wir sind immer tiefer in die Effizienzfalle geraten. Die Fähigkeit der Ambidextrie kann hier einen Ausweg bieten. Sie basiert auf dem Verständnis, dass innerhalb eines Unternehmens zwei grundsätzlich unterschiedliche Arbeitsweisen beherrscht werden müssen: Absicherung und Abschöpfen bestehender Geschäftsmodelle (Exploit) einerseits und andererseits Exploration und Entwicklung neuer (Explore). Beide „Modi“ erfordern unterschiedliche, zum Teil gegensätzliche Arbeitsmethoden, Denkweisen, kulturelle Ausdrucksformen und Führungsrollen.

Exploit ist prinzipiell durch eine Null-Fehler-Kultur, Perfektion, Routine und operative Exzellenz gekennzeichnet. Im Gegensatz dazu zeichnet sich ein Explore-Umfeld durch eine höhere Irrtumsakzeptanz, Risikobereitschaft, Pionierarbeit und unter-

nehmerischen Mut aus. Es liegt auf der Hand, dass beide Arbeitsumgebungen nur schwer miteinander in Einklang zu bringen sind und eine gewisse Separierung und Eigenständigkeit benötigen. In der idealtypischen Sichtweise kann jeder Modus nur dann sein volles Potenzial entfalten, wenn das jeweilige „System“ ohne Verwässerung betrieben wird. Wenn Perfektion und Spitzenleistung für den Erfolg im Kerngeschäft entscheidend sind (Exploit), trägt eine erhöhte Risikobereitschaft womöglich nicht direkt zur Zielerreichung bei. Andersherum werden übermäßige Standardisierung, Routine und die Forderung nach Perfektion die explorative Pionierarbeit bei der radikalen Innovation neuer Geschäftsfelder (Explore) behindern, wenn nicht ersticken.

Kurzbeschreibung

Warum brillieren manche Unternehmen, während andere scheitern? Warum sind einige Unternehmen über 100 Jahre sehr erfolgreich und krisenfest, während andere langjährige Branchenführer plötzlich untergehen (wie Kodak, Tupperware u.v.m.)? Gibt es ein Muster, das die erfolgreichen Player eint?

Die Antwort: Die untersuchten Erfolgs-Unternehmen verfügen alle über die vier „A“, vier Erfolgsprinzipien, die ihnen ermöglichen, Ambidextrie erfolgreich im Arbeitsalltag einzusetzen und damit gleichzeitig innovativ und in ihren Kerngeschäftsfeldern weiterhin erfolgreich zu sein. Diese vier „A“ sind Ambition, Autonomy, Assets



Wer als Führungskraft ein Team durchs Tagesgeschäft leitet, hat bereits alle Hände voll zu tun. Nebenbei noch Innovationen entwickeln und vorantreiben ist fast ein Ding der Unmöglichkeit. Der Ambidextrie-Canvas erleichtert den Spagat, indem er auf strukturierte Weise die Grundpfeiler für erfolgreiche Beidhändigkeit in Unternehmen vermittelt.

und Ambiguitätstoleranz. Im vorgestellten Ambidextrie-Canvas werden sie vereint.

Ziele und Einsatzmöglichkeiten

Der Ambidextrie-Canvas soll Führungskräften ein Werkzeug an die Hand geben, um im Arbeitsalltag leichter die vielfältigen Anforderungen an ihre Position zu erfüllen. Der Canvas macht die vier Ambidextrie-Prinzipien beschreibbar und eignet sich insbesondere für die Gestaltung von Workshops und Führungskräfte-Tagungen, um im interaktiven Format eine eigene, kontextbezogene und anschlussfähige Ausrichtung zu entwickeln. Ausgangsbasis ist die geometrische Figur eines Dreiecks, welches die hierarchische Grundordnung des Unternehmens verkörpert. Dieses wird durch die vier „A“ zum „Magic Triangle“ ergänzt und im Workshop sukzessive bearbeitet.

Die vier „A“

1. Autonomy

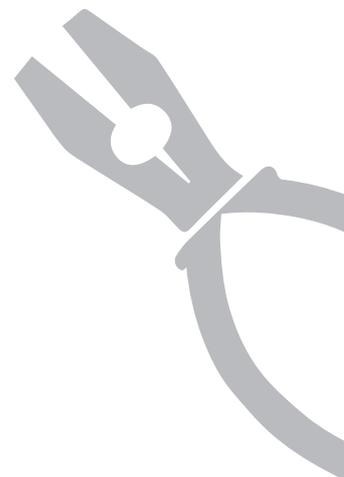
Damit sowohl Exploit als auch Explore ihr volles Potenzial entfalten können, bedarf es der Konzentration auf die jeweilige Arbeitsweise sowie einer unverfälschten Verkörperung und Optimierung des jeweiligen Werte- und Methodenkanons. Folglich sind Unabhängigkeit und Abgrenzung notwendig, damit jeder Modus seine jeweiligen prozessualen und kulturellen Eigenheiten entwickeln kann. Die Differenzierung auf der operativen Ebene muss eine entspre-

chende Repräsentation in der Führung finden. Exploit und Explore erfordern tendenziell unterschiedliche Führungsrollen. Während im Exploit-Umfeld ein transaktionaler, geschlossener Führungsstil effektiv sein kann, ist im agilen, explorativen Umfeld ein transformatorischer Führungsansatz, der durch Empowerment gekennzeichnet ist, entscheidend.

Es ist möglich, beide Modi situationsabhängig innerhalb eines Teams abzubilden – man spricht dann von *kontextueller Ambidextrie*. Dieser gängige Ansatz hat zwar einige Vorteile, etwa dass keine separaten Teams für jeden Modus benötigt werden und dass die Arbeitslastverteilung dynamisch und flexibel gesteuert werden kann. Allerdings stellt diese kontextbezogene Form erhebliche Anforderungen an die Teilnehmenden, da alle Beteiligten zwangsläufig beide Modi beherrschen müssen. Auch der kurzzeitige Wechsel zwischen Exploit und Explore ist eine Herausforderung, da er einen Wechsel der Denkweisen, Verfahren und oft sogar eine räumliche Trennung zwischen den Arbeitsumgebungen erfordert. Die Erfahrung hat daher gezeigt, dass Beidhändigkeit besser durch strukturelle Trennung hergestellt wird. Diese Trennung kann durch die Strukturierung der Exploit- und Explore-Einheiten als eigene organisatorische Einheiten realisiert werden, auch Corporate Startups genannt.

Wenn Exploit und Explore zu eng verzahnt sind, konkurrieren sie automatisch um die begrenzten Ressourcen (z. B. Investitionen). Ein Management wird sich in der Regel und im Zweifelsfall immer für Exploit

Wir sind vielerorts immer tiefer in die Effizienzfalle geraten: Statt neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, optimieren wir lieber alte.



entscheiden (Planungssicherheit, weniger Risiko, Projekte sorgen für aktuellen Cash-flow und Gewinn). Dagegen ist Explore eine unsichere Wette auf die Zukunft. Wenn Exploit gegen Explore „antritt“, ist das ein unfaier Wettkampf. Auch daher ist die Eigenständigkeit (Autonomy) des Explore essenziell. Explore-Projekte brauchen ein eigenes Funding und eine eigene Finanzaussteuerung.

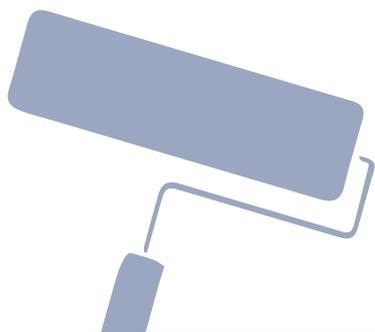
Diese Eigenständigkeit der Explore-Teams wird im Canvas durch ein kleines Dreieck innerhalb des Basis-Dreiecks verkörpert.

2. Assets

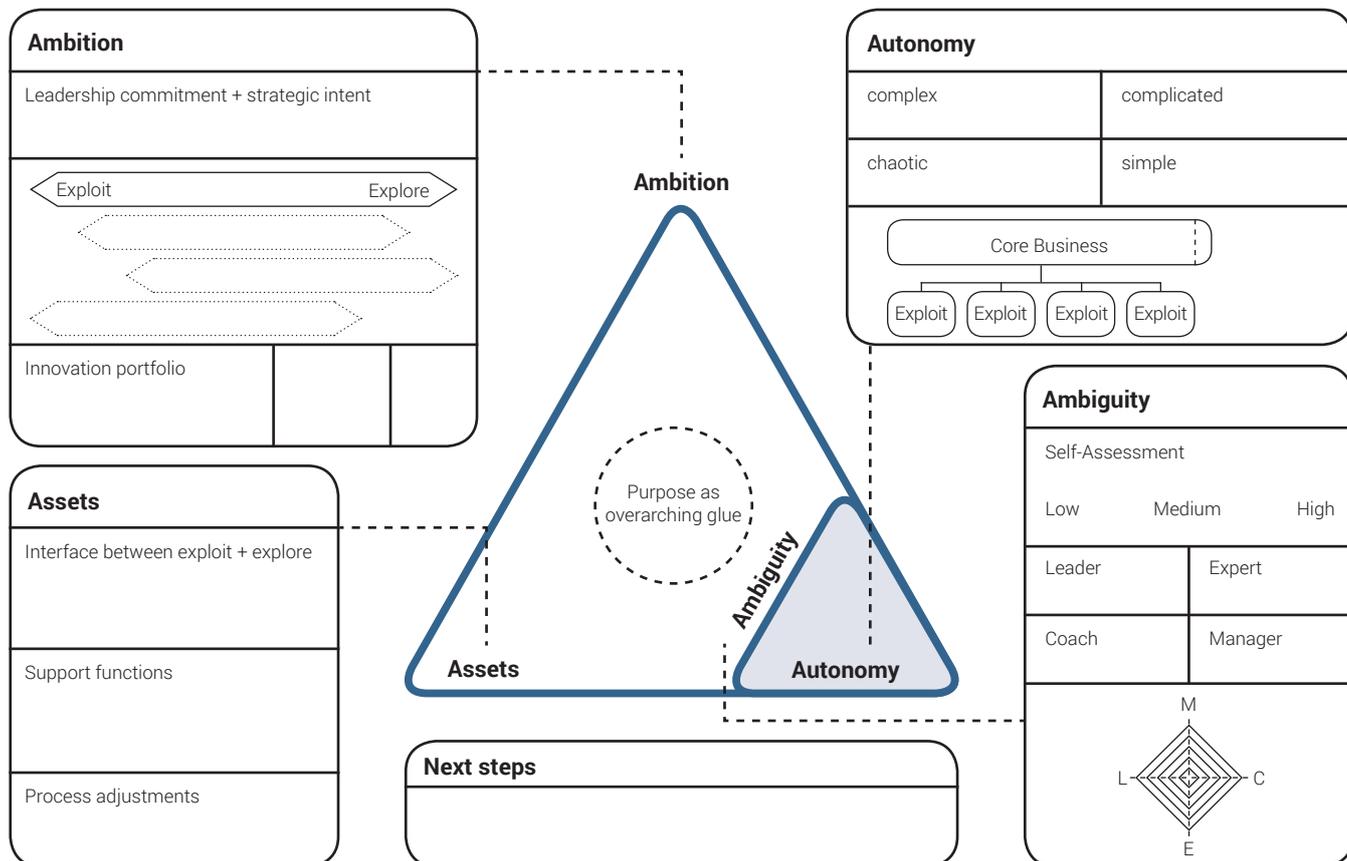
Nachdem die organisationale Ausprägung vordefiniert ist, werden die Schnittstellen

für die Zusammenarbeit zwischen Kerngeschäft und Explore abgesteckt.

Explore-Teams sind im Idealfall kleine, schlagkräftige Teams (unter neun Personen) und bewusst in das Stammunternehmen integriert, damit sie die Ressourcen wie Expertise, Technologie- und Kundenzugang oder Finanzkraft nutzen können. Auch Funktionen, die nicht für die unmittelbare Wertschöpfung benötigt werden, können punktuell aus dem Kernunternehmen beansprucht werden. Dazu zählen Support-Funktionen wie HR, Einkauf und Finanzwesen. Diese Support-Funktionen müssen ihrem Namen gerecht werden und tatsächlich als Unterstützer auftreten anstatt ausschließlich als Kontrollinstanz und Verhinderer.



Ambidexterity Canvas – The Magic Triangle



Quelle: managerseminare.de; Christian Schwedler



Support-Funktionen müssen differenzieren zwischen Kerngeschäft und Explore, da zweitens andere Rahmenbedingungen benötigen. Um ein konkretes Beispiel zu nennen: Wenn der Einkauf standardmäßig drei Bieter für die Vergabe von Lieferantenaufträgen verlangt, um Wettbewerb und Auswahlmöglichkeiten zu erwirken, kann das mitunter in einem hochinnovativen Umfeld nicht möglich sein, da aufgrund des Innovationsgrads nicht genügend Anbieter existieren.

Eine besondere Rolle spielt das Finanzwesen. Insbesondere die Controller müssen die Steuerungs- und Entscheidungslogik zwischen Exploit und Explore differenzieren. In der etablierten und klassischen Finanzsteuerung ist der Kalender der Taktgeber in Form von Jahresbudgets und Quartalszahlen. Im Explore ist der Projektfortschritt stattdessen nach Meilensteinen zu bewerten. Die Explore-Finanzierungssteuerung richtet sich eher an die Venture Capitalists. Bewertungskriterien basieren auf der inhaltlichen Weiterentwicklung und dem Absicherungsfortschritt der Hypothesenprüfung.

Ergänzende Fragestellungen in diesem Canvas-Abschnitt können sein: Brauchen wir neue Prozesse/Schnittstellen? Wie erfolgt Zugriff von den Explore-Teams auf die Support-Funktionen? Im Rahmen eines Workshops wird man keine detaillierte Feinabstimmung bewerkstelligen können. Es geht um einige „Eckpunkte“ im Sinne der Zielsetzung.

3. Ambition

Ambidextrie und die wirksame Implementierung von Explore wird nur dann nachhaltig funktionieren, wenn ein unternehmensweites Commitment und ressortübergreifendes Verständnis hinsichtlich Ambidextrie besteht. Es benötigt eine Ambition, eine „Licence to Explore“, für Ambidextrie, die in der Unternehmensleitung verankert ist und von dort ausgestrahlt wird. Deshalb ist das Prinzip „Ambition“ an der Spitze des Dreieck-Modells platziert. Ohne das Mandat, die Unterstützung und

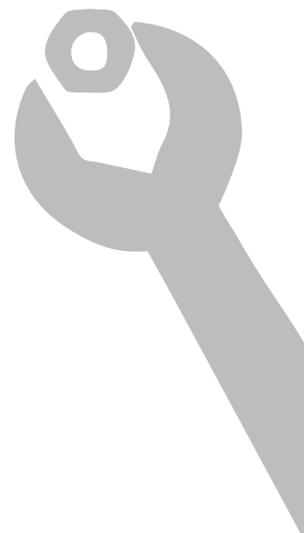
Rückendeckung der Unternehmensspitze wird Ambidextrie nicht funktionieren. Denn agiles Arbeiten erfordert naturgemäß das Begehen von Irrtümern, das ständige Dazulernen und eine hohe Planungsunsicherheit. All diese Dinge sind in klassischen (Exploit-lastigen) Unternehmen eher karrieregefährdend. Damit kein „Agile Washing“ passiert, kein Schauspiel, in dem man sich mit sichtbaren Artefakten der agilen Methodik wie Sprints und Retros durchmogelt, ohne tatsächlich in den benötigten Pioniermodus zu schalten, ist das ernst gemeinte Mandat und die Vorbildfunktion der oberen Führungskräfte unerlässlich.

Maßgebliches Werkzeug für die Zielsetzung der Beidhändigkeit ist der Ambidextrie-Stretch, der die Bandbreite zwischen Exploit- und Explore-Fähigkeit abbildet. Der Canvas bildet drei vorgegebene Bandbreiten ab. Entscheidend ist die eigene Einschätzung: Wo stehen wir (als Team oder Unternehmen) heute (IST), und wo sollten wir stehen (SOLL)? Im Workshop tragen die Teilnehmenden in Kleingruppen die Stretches selber ein. Dabei kommt es automatisch zu einem Austausch, zu einer Diskussion und einem Abgleich. Der Stretch hat eine enorme Strahlkraft, denn er visualisiert den Handlungsbedarf auf eine sehr einfache, aber eindeutige Weise. Dadurch erteilt sich der Führungskreis den Auftrag zur Stärkung der Beidhändigkeit quasi selbst.

4. Ambiguitätstoleranz

Wenn innerhalb einer Organisation die beiden „Welten“ Exploit und Explore aufeinandertreffen, kann das Spannungen und Irritation auslösen. Denn über Jahrzehnte wurden Organisationen im Kontext des Taylorismus auf Gleichschaltung, Standardisierung und Vereinheitlichung getrimmt. Die klassische Aufgabe des Managers bestand bisher vornehmlich darin, alle Abweichungen dieser Normierung auszuschalten und eben für diese Gleichschaltung zu sorgen. Führungskräfte müssen lernen, dass es heute nicht nur legitim, sondern unabdingbar ist, dass verschiedene

Damit kein „Agile Washing“ passiert, kein Schauspiel, in dem man sich mit sichtbaren Artefakten der agilen Methodik wie Sprints und Retros durchmogelt, ist eine ernst gemeinte „Licence to Explore“ unerlässlich.





Arbeitsweisen parallel wirken. Das ist ein Paradigmenwechsel.

Die Fähigkeit, mit Widersprüchen und Mehrdeutigkeiten umzugehen, wird als *Ambiguitätstoleranz* bezeichnet. Diese formt das vierte und letzte „A“ des Modells und ist naturgemäß an der Schnittstelle zwischen Explore und Kerngeschäft annotiert. Ambiguitätstoleranz entsteht nicht über Nacht und nicht automatisch, man kann sie

auch nicht mittels Selbsttests messen. Die Stärkung der Ambiguitätstoleranz ist eine Führungsaufgabe und bedarf der gezielten und wiederkehrenden Kommunikation über verschiedene Kanäle (Mitarbeiterinfo, Intranet, persönliche Gespräche, Workshops, Townhall, interne Podcasts u.v.m.).

An dieser Stelle der Arbeit mit dem Canvas können die Führungskräfte-Rollen besprochen und in Selbsttests gemessen werden. Im Kontext der Ambidextrie spricht man oft von vier Führungsrollen, die benötigt werden:

- ▶ **Manager:** „Ich treffe Entscheidungen, damit meine Mitarbeitenden ihre Arbeit erledigen können.“ Aufgaben: Erwartungen und Ziele festlegen, Standards überwachen, Hindernisse beseitigen.
- ▶ **Experte:** „Ich habe die Erfahrung und die Fähigkeiten zu wissen, was funktioniert.“ Aufgaben: Andere beraten, Probleme lösen, Wissen weitergeben.
- ▶ **Leader:** „Ich inspiriere mein Team.“ Aufgaben: Richtung vorgeben, Feedback geben, Strategie vorantreiben.
- ▶ **Coach:** „Ich unterstütze die Entwicklung meiner Mitarbeiter, damit sie ihren eigenen Weg finden können.“ Aufgaben: Förderung der Autonomie, Unterstützung der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter.

Keine Führungskraft muss dabei alle Rollen gleich gut beherrschen. Zuerst erfolgt eine Einschätzung, welche Ausprägungen der vier Rollen die eigene Aufgabe benötigt (Soll), der Selbsttest mit der Herleitung des Ist-Profiles schließt dann an diese Einschätzung an. Das Übereinanderlegen beider Profile, ein Soll-Ist-Abgleich, kann wertvolle Hinweise geben: In welche Richtung sollte jemand sich weiterentwickeln? Wo ist eine gezielte Fortbildung sinnvoll? An welcher Stelle sollte im Führungsalltag mehr Aufmerksamkeit gegeben, wo sich etwas zurückgenommen werden?

Die Frage der Zuordnung

Bei der Differenzierung in Exploit und Explore stellt sich schnell die Frage nach



Mehr zum Thema

▶ **Christian Schwedler: Der Business-Spagat – Wie wir das Kerngeschäft bewahren und Wandel vorantreiben.**

Haufe 2024, 39,99 Euro.

Organisationen befinden sich zunehmend in einer Zerreißprobe: Sie sollen ihr umsatzstarkes Kerngeschäft effizient managen und nebenher radikal innovativ sein. Doch es ist nicht leicht, die Transformation zu beschleunigen, ohne das Kerngeschäft gegen die Wand zu fahren. Ambidextrie bietet einen Ansatz, wie es gelingen kann. Welche Organisationsstrukturen, Hierarchien und Rollen von Führungskräften es für den „Weg der Beidhändigkeit“ braucht und wie sich diese aufbauen und fördern lassen, wird im Buch geschildert.

▶ **Karlheinz Schwuchow: Bohnen für neues Denken.**

managerseminare.de/MS301AR06

Die Arbeitswelt ist disruptiv, und wer sich nicht anpasst, kommt schnell zu Fall. Um einerseits auf Wettbewerber klug zu reagieren, andererseits selbst für Innovationen zu sorgen, die Märkte umwälzen, gibt es viele Strategien und Konzepte. Scott D. Anthony liefert mit seinem BEANs-Konzept einen leicht umzusetzenden Rahmen, um Innovationen zu fördern.

▶ **Sylvia Jumpertz: Führungsaufgabe Ambidextrie – Die Wechselstrategie.**

managerseminare.de/MS245AR01

Unternehmen müssen heute innovativ sein – und trotzdem das Kerngeschäft reibungslos am Laufen halten. Der Organisations- und Führungsansatz Ambidextrie verspricht, beides unter einen Hut zu bekommen. Der Artikel erklärt, was ambidextre, also beidhändige Führung ausmacht und legt Chancen wie auch Probleme dar, die in der hybriden Führung stecken.



der jeweiligen Zuordnung. Gehören die eigenen Teams, Abteilungen oder Bereiche zu Exploit oder zu Explore? Gibt es auch etwas dazwischen, das heißt, ist eine eindeutige Zuteilung überhaupt immer möglich?

Einfache und komplizierte Aufgaben sind tendenziell eher im Exploit angesiedelt, während komplexe oder chaotische Aufgaben eine Zugehörigkeit zu Explore nahelegen. Teilweise spielt auch die zeitliche Dimension eine Rolle. Eine klassische Buchhaltung zum Beispiel ist wahrscheinlich im Exploit zu Hause, da die Bearbeitung der Aufgaben durch enge Vorgaben, Standards und Routinen geprägt ist. Soll dasselbe Team nun aber eine bahnbrechende neue digitale Lösung erarbeiten, erfordert die Projektarbeit ein Experimentieren, Herantasten, Iterieren und ist mit hoher Unsicherheit verbunden, da Lösungswege nicht bekannt und voll planbar sind. In diesem Fall kann sich das damit betraute Team zeitweise im Explore befinden.

Die entscheidendste Fragestellung bei der Einordnung Exploit versus Explore stellt der Grad der Ungewissheit dar. Ungewissheit liegt vor, wenn eine der folgenden drei Fragen verneint wird:

1. Können wir Kausalketten eindeutig nachvollziehen?
2. Können wir die vorliegenden Informationen verstehen und nutzen?
3. Können wir zurückliegende Erkenntnisse (unter anderem aus anderen Projekten) für eine belastbare Prognose heranziehen?

Im Canvas wird diese Fragestellung beim ersten Erfolgsprinzip *Autonomy* geklärt.

Ausblick

Fast alle Unternehmen befinden sich in der Zerreißprobe zwischen Kerngeschäft und Transformation. Durch exponentiellen Fortschritt und wachsenden globalen Wettbewerbsdruck wird diese Zerreißprobe weiter zunehmen. Führungskräfte und Organisationsgestalter dürfen diese Heraus-

forderung nicht kleinreden oder ignorieren, sondern sollten sie proaktiv annehmen. Wenn es in einem Unternehmen oder im Team an Innovationskraft mangelt oder Agilität trotz etablierter agiler Methodik nicht wirksam wird, ist meist wenigstens ein „A“ unzureichend adressiert.

Neben dem laufenden Kerngeschäft müssen dringend auch neue Geschäftsmodelle und Technologien in die Umsetzung gebracht werden. Dafür ist es erforderlich, die Zweigleisigkeit zwischen Exploit und Explore zu beherrschen und aus der einseitigen Effizienz- und Optimierungsfalle auszubrechen. Wie das funktioniert, zeigen heute schon global erfolgreiche Unternehmen wie Amazon und Microsoft, die nach den beidhändigen Prinzipien im Sinne des Magic Triangle arbeiten.

Doch wir müssen nicht immer die US-Großkonzerne bemühen. Es gibt auch hierzulande Fallbeispiele kleinerer Unternehmen, die mit Ambidextrie im Sinne des Magic Triangle sehr erfolgreich sind. Ein Paradebeispiel ist der Hidden Champion Peri, ein Schalungshersteller in der Bauindustrie, der durch ein Explore-Team das erste 3-D-gedruckte Haus in Deutschland entwickelt hat. Das ist umso erstaunlicher und mutiger, wenn man bedenkt, dass dieser 3-D-Druck das eigene Geschäftsmodell kannibalisieren kann. Doch dieser unternehmerische Mut zeigt den Weg: In Zukunft werden diejenigen Erfolg haben, die Stabilität und Wandel geschickt vereinen.

Christian Schwedler

Nahezu jedes Unternehmen befindet sich gegenwärtig in der Zerreißprobe zwischen Kerngeschäft und Transformation.



Foto: Christian Schwedler

Der Autor: **Christian Schwedler** ist Keynote Speaker, Thought Leader und Workshop Facilitator zu den Themen Ambidextrie, beidhändige Führung und Transformation. Zudem ist er als Strategie für zukünftige Arbeitswelten bei der BMW Group tätig. Kontakt: christianschwedler.com