

Ambidextrie in der Praxis

Von den Besten lernen

Christian Schwedler

Das Konzept der Beidhändigkeit ist nicht mehr ganz neu. Doch obgleich die theoretischen Ansätze der Ambidextrie weitgehend bekannt sind, hadern Organisationen mit der wirksamen Umsetzung in der Praxis. Das führt mittelfristig zu einer echten Herausforderung für unseren Wirtschaftsstandort.

Nach wie vor zeigt sich in vielen Organisationen statt Ambidextrie ein Entweder-Oder: Startups und KMU, die Explore meistern, haben oft Probleme bei der Skalierung (Exploit). Konzerne, die Exploit über Jahrzehnte perfektioniert haben, entwickeln im VUKA Umfeld zu wenig Adaptabilität, Geschwindigkeit und Innovationskraft.

In der *alten Welt* des Maschinenzeitalters war Deutschland ein Musterschüler. Produkte *Made in Germany* stehen bis heute für Perfektion und Qualität. Im Umfeld exponentiellen Fortschritts und zunehmender Digitalisierung reichen diese Exploit-Kompetenzen nicht mehr aus. Hinsichtlich der künstlichen Intelligenz – vielleicht die wichtigste Zukunftstechnologie überhaupt – kommen die sogenannten sieben KI-Giganten entweder aus dem Silicon Valley oder aus China. Gleiches gilt für die digitalen Plattformen wie Google, Facebook & Co. In Europa nehmen wir zunehmend die Rolle des Konsumenten und Nachahmers ein. Doch wir müssen wieder stärker in die Gestalter- und Treiberrolle finden. An dieser Stelle soll kein Pessimismus geschürt werden, ganz im Gegenteil: Es sollte uns als Ansporn dienen. Wir sind gut beraten, unsere Change-Kompetenzen und Ambidextrie-Fähigkeiten zu hinterfragen und auf ein neues Level zu heben. Nachfolgend untersuchen wir einige Erfolgsfaktoren und Best-Practise-Beispiele.

Eine Grundsatzfrage bei der Implementierung der Ambidextrie ist: Wie soll eine Organisationsstruktur aussehen, die eine Gleichzeitigkeit von Exploit und Explore zulässt und fördert? Die Frage nach der Organisationsform verdichtet sich zumeist auf die Verortung der neuen Explore-Einheit: Wird diese in die Grundstruktur integriert oder komplett ausgegliedert? In der Praxis treffen wir auf beide Ausprägungen – mit mäßigem Erfolg.



Christian
Schwedler

Autor und Speaker für Change

Kontakt:
info@christianschwedler.com

Kontextuelle Ambidextrie

Bei der kontextuellen Ambidextrie werden Explore-Aufgaben in die Organisationsstruktur integriert und parallel zum Kerngeschäft ausgeübt. Der Wechsel zwischen Alt- und Neugeschäft wird situativ abgewickelt. Das vielleicht bekannteste Beispiel dieser Vorgehensweise war Googles 20/80-Regel, in der Mitarbeitende 20 Prozent ihrer Arbeitszeit für eigene Ideenfindung und Projektentwicklung verwenden durften. Auch wenn daraus einige maßgebliche Errungenschaften entstanden sind, wie zum Beispiel Google Street View, ist es sicher kein Zufall, dass diese Regelung inzwischen abgeschafft wurde. Der situative Ansatz hat signifikante Schwächen. Exploit und Explore benötigen verschiedene Mindsets, Skills und Arbeitsweisen. Diese Gegensätzlichkeit ist auf Dauer durch einzelne Mitarbeiter*innen nicht leistbar, es sei denn sie sind *eierlegende Wollmilchsäue*: kreativ, neugierig, risikofreudig und gleichzeitig prozesstreu, verlässlich und perfektionistisch – und all das in einer fortwährenden Alternation zwischen den Extrempositionen.

Ein Fallbeispiel: Als der Aktienkurs von SAP 2006 stagnierte und Analysten mangelnde Wachstumschancen ausmachten, entwickelte das Unternehmen eine neue Strategie. Bislang bediente SAP lediglich Großkunden mit technisch aufwendigen und maßgeschneiderten Lösungen. Als neue Marktchance wurden KMU ausgemacht und ein neues Geschäftsmodell entwickelt. Die Umsetzung erfolgte im situativen Ansatz über cross-funktionale Teams, die in das Kerngeschäft integriert wurden. Damit wurde die neue Produktentwicklung den Gesetzmäßigkeiten, Ansprüchen und den Kulturprägungen des Kerngeschäfts unterworfen. Die Unit wurde als Ablenkung und Konkurrenz zum bestehenden Geschäftsmodell gesehen. Gestaltungs-freiheit und Ressourcen-Ausstattung waren entsprechend gering. Zudem passte die Belegschaft nicht zum neuen Aufgabenprofil. Das Vorhaben scheiterte und wurde eingestellt.

Feature Teams vs. Empowered Teams

Teams, die in der situativen Ambidextrie als Teil des Kerngeschäfts Produktentwicklung betreiben, sind zu stark im Mindset und in der Prozesswelt des Exploit-Modus gefangen. In diesem erhalten sogenannte *feature teams* üblicherweise den Auftrag, ein Produkt nach vorab definierten Merkmalen zu entwickeln. Produktentwicklung ist dann eher ein Abarbeiten eines vorab definierten Lastenheftes. Das Problem an der Sache: bahnbrechende, disruptive Innovation kommt so eher nicht zustande. Die Erstellung des Lastenheftes durch interne Stakeholder oder Kunden schränkt unglaublich ein, da diese naturgemäß nur innerhalb ihres eigenen Verständnisses der Machbarkeiten denken. Sie haben nicht das nötige technische Know-how, um Grenzen und Chancen des technisch Möglichen auszuloten. Wenn ich Grenzen verschieben will, muss ich diese zuerst mal kennen. Das erinnert an Henry Fords berühmtes Bonmot: «*Wenn ich Leute gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt: schnellere Pferde*».

Echte Exploit-Arbeit, also das Entdecken neuer Ansätze mit disruptiver Kraft, ist nur möglich, wenn die entsprechenden Voraussetzungen bestehen. Der Projektauftrag darf nicht als detaillierter Anforderungskatalog verstanden werden, sondern umschreibt im Idealfall eine Vision und Problemstellung. Die Lösungsseite wird zunächst offengelassen. Die «*empowered teams*» verfügen über ausreichend Freiheitsgrade, um via *Experimente*, *Serendipität* oder *First Principle Thinking* neue Ansätze zu entdecken. Sie lösen Probleme der Kunden auf neuartige Weise und reizen technologische Systeme aus, statt den Anforderungskatalog zu bedienen, der die technische Lösung quasi vorwegnimmt. Das ist ein gravierender Unterschied!

Strukturelle Ambidextrie

Als Gegenentwurf zur situativen Herangehensweise wird die Produktentstehung in einem Spin-off umgesetzt, als selbstständiges Kleinunternehmen. Durch diese strukturelle Ambidextrie entsteht im Prinzip ein neues Start-up. Die Phasen der Produktentstehung – Ideation und Incubation – können mithilfe agiler Prozesse und eigenständiger Kultur optimal gestaltet werden. Die Herausforderung entsteht bei der Skalierung. Hier fehlt es dem «Start-up» an den Ressourcen und der Expertise des Mutterunternehmens. Das betrifft finanzielle Mittel und Querschnittsfunktionen wie Rechtsabteilung, Controlling oder HR. Ebenso fehlt die gemeinsame strategische Ausrichtung. Ein Spin-off sollte daher nur in Betracht gezogen werden, wenn keine Hebeleffekte des Kerngeschäfts bestehen oder die strategische Bedeutung der Explore-Einheit gering ist.

Eingebettete Unternehmerteams als Erfolgsfaktor

Das führt uns zur dritten und erfolgversprechendsten Variante: Eingebettete Unternehmerteams. Dabei wird eine eigenständige, oft geografisch getrennte Einheit ausgebildet, die gleichzeitig unter dem Dach der Mutter-Organisation operiert, unter der Führung der gemeinsamen Geschäftsleitung. So werden die Vorteile beider Ausprägungen genutzt:

Es gibt genug Freiheitsgrade, die eine eigene Kulturprägung und Organisationsform ermöglicht. Gleichzeitig kann die neue Business-Unit Synergien und Ressourcen des Unternehmens nutzen. Die Explore-Einheit wird in den meisten Fällen nur die für die Produktentstehung unmittelbar erforderlichen Kerneigenleistungen abbilden. Dazu zählen zum Beispiel Ingenieure, Designer und Programmierer. Querschnittsfunktionen, die nicht in der täglichen Wertschöpfung anfallen, können dann vom Kernunternehmen gestellt werden. So wird das Neugeschäft nicht mit zusätzlichen Aufwänden belastet und kann trotzdem auf die Erfahrung und Expertise des Unternehmens zurückgreifen.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.