

CHRISTIANE MÜLLER | WIEN  
ALEXANDER SCHMIDT | WIEN

## Beidhändig?!

### Die überlebenswichtige Aufgabe von Führung im Spannungsfeld zwischen bestehendem und zukünftigem Geschäft

#### Zusammenfassung

Die Digitalisierung ist heute die bestimmende, treibende Kraft auf allen Ebenen. Mit ungewohnt hoher Geschwindigkeit verändert sie Märkte, Kunden und Organisationen. Sie bringt die beherrschende Stellung von manchen, bisher unangreifbar geglaubten Unternehmen zum Wanken. Sie rückt die Kunden mit Ihren Anforderungen in den Mittelpunkt und bringt sie in eine stärkere Position. Neue Mitbewerber bedrohen in vielen Branchen die bewährten Geschäftsmodelle. Die Frage, die sich gerade für uns alle stellt, ist nicht mehr, ob man von der vierten industriellen Revolution betroffen ist, sondern wann und in welcher Form (Klaus Schwab 2016, Begründer des World Economic Forums). Organisationen müssen sich an diese Herausforderungen anpassen bzw. ihre Anpassungsfähigkeit massiv erhöhen. »Responsiveness« (vgl. Responsiveness-Manifesto, [www.responsive.org/manifesto](http://www.responsive.org/manifesto)) und Adaptivität sind die begrifflichen Konzepte dazu. Die dafür notwendigen Veränderungsprozesse bringen neue Zielkonflikte bzw. verschärfen bereits bestehende. Für Unternehmen ist es überlebenswichtig, den Zielkonflikt zwischen Sicherung und Optimierung des bestehenden Geschäfts bei gleichzeitiger Innovation mit hoher Aufmerksamkeit konstruktiv zu führen. Dieser Artikel beschreibt, was Führung dazu leisten kann und muss.

#### Schlüsselbegriffe

Digitalisierung, Organisation, Adaptivität, Veränderungsprozesse, Führung

#### Warum Führung des Spannungsfeldes »Exploit« und »Explore« überlebenswichtig wird

Lange Zeit hat die eingespielte, organisationale Trennung zwischen den marktseitigen Abteilungen eines Unternehmens und der Forschung bzw. Innovationsabteilung gut funktioniert. Es war klar, wo Innovation passiert und wie diese ins Geschäft überführt werden soll.

In Zeiten rascher Veränderung wird diese Trennung zunehmend dysfunktional (vgl. z. B. Schumacher/Wimmer 2018). Die Notwendigkeit, sowohl auf die stark gestiegenen Kundenerwartungen zu reagieren als auch den neuen, potenziell disruptiven Marktplayern zuvorzukommen, erzeugt einen hohen Innovationsdruck auf Unternehmen. Daher setzt das obere Management meist auf Maßnahmen, die über die bisher üblichen Innovationsmaßnahmen hinausgehen. Die Bandbreite dabei ist groß: in Start-ups investieren oder sie gar übernehmen, Spin-offs gründen oder »Innovation Labs« bzw. Hubs einrichten. All diesen Innovationselementen ist gemein, dass sie keine inkrementelle Adaption des bisherigen Geschäfts sind, sondern dass hier durch transformative, sogar disruptive Innovationen neue Produkte in Verbindung mit neuen Geschäftsmodellen erfunden werden sollen. Dafür bekommen diese Einhei-

ten neben Kapital auch ausreichend Freiraum. Sie unterliegen nicht den engen Unternehmensregeln, sind zu einem hohen Maße selbstorganisiert und nutzen oft neue Managementmethoden. Dies ist auch notwendig.

In der aktuellen Managementforschung (vgl. z. B. O'Reilly/Tushman 2016) werden diese Innovationseinheiten »Explore-Einheiten« genannt, die auch einen entsprechenden Führungsmodus benötigen, um gut funktionieren zu können. Dieser »Explore-Modus« dient, ob als organisationales Lernverhalten (March 1991), als vorausschauende Selbsterneuerung (Wimmer 2007) oder als responsiver Modus ([www.responsive.org](http://www.responsive.org)), im Allgemeinen dazu, den Horizont zu erweitern. Es geht darum, anders bzw. neu zu denken, eigene Grundannahmen auf ihre Tragfähigkeit abzuklopfen, Experimente zu starten und Markthypothesen zu testen. MitarbeiterInnen brauchen »empowerment«, um ihre Neugier und Kreativität im Unternehmen entfalten zu können. Steuerung gelingt über den gemeinsamen »purpose«: Es werden Rahmenbedingungen mit möglichst viel Freiraum und Transparenz geschaffen, das Arbeiten in interdisziplinären Netzwerken wird gefördert.

Gleichzeitig ist es notwendig, das bestehende Geschäft zu sichern, auszubauen und weiter zu optimieren. Diese Seite des Zielkonfliktes wird »Exploit-Modus« genannt. Er zeichnet sich durch

Effizienzsteigerung und laufende Optimierung, (hierarchische) Planung, enges Controlling über KPIs (Key Performance Indicators) und durch eine Null-Fehler-Kultur aus.

Das bestehende Geschäft abzusichern und leistungsfähiger zu machen, dabei aber auch gleichzeitig intensive Explore-Aktivitäten zu setzen, führt zu einem

tural Ambidexterity «) als auch kulturelle und führungsbezogene (»Contextual Ambidexterity«, »Ambidextrous Leadership«) Aktivitäten notwendig sind.

Unsere Beratungserfahrung zeigt, dass in diesem Zielkonflikt starke Führung nötig ist, damit der immer anspruchsvoller werdende Balanceakt zwischen Zukunftssicherung und Op-

zieren hier einerseits zwischen Führungsaktivitäten im Gesamtkontext des Unternehmens, um Ambidexterity also Beidhändigkeit kollektiv im Führungssystem zu erzeugen, und andererseits jenen Aktivitäten, die eine Führungskraft im eigenen Verantwortungsbereich setzen sollte.



Unzureichende oder gar fehlende Führung kann in solchen Situationen existenzbedrohende Folgen haben.

überlebensrelevanten, allerdings voraussetzungenvollen Zielkonflikt im Unternehmen.

In der aktuellen Managementforschung wird dieses Exploit-Explore-Spannungsfeld intensiv diskutiert. Besondere Beachtung findet dabei die gleichzeitige Notwendigkeit beider Pole, die als »ambidexterity« (deutsch: Ambidextrie oder Beidhändigkeit) beschrieben wird (am ausführlichsten durch O'Reilly/Tushman 2016). Es wird darauf hingewiesen, dass sowohl strukturelle (»Struc-

timierung gelingt. Unzureichende oder gar fehlende Führung kann in solchen Situationen existenzbedrohende Folgen haben.

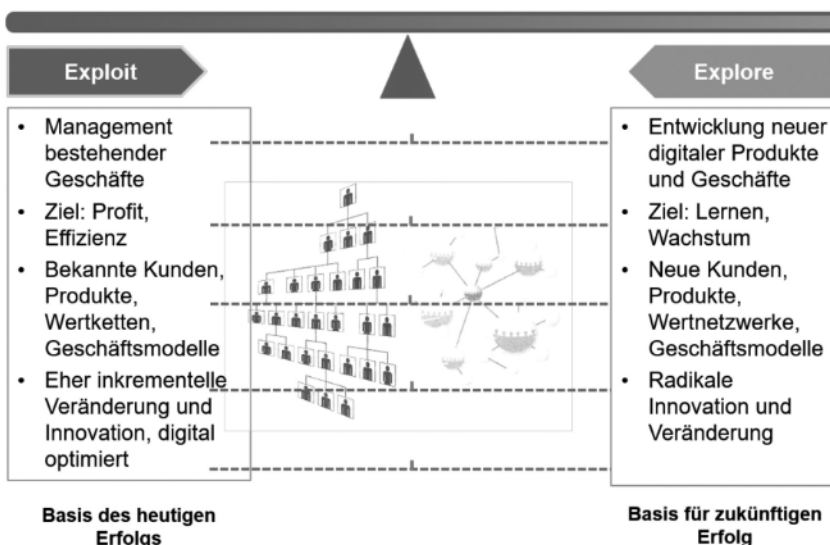
### Zentrale Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für Führung

Im Folgenden werden wir beschreiben, wie Führung mit diesem Zielkonflikt erfolgreich umgehen kann. Wir differen-

### Ambidexterity gemeinsam im Führungssystem erzeugen

Der Haupthebel für ein funktionierendes Zusammenspiel zwischen Explore- und Exploit-Aktivitäten liegt im Miteinander der Führungskräfte bzw. der führenden Kräfte. Sowohl in der vertikalen (zwischen den Führungsebenen) als auch horizontalen Kommunikation (zwischen Führungspersonen, mit Stakeholdern). Wenn heute in vielen Unternehmen von »Silos aufbrechen« gesprochen wird, zeigt das auch, dass die Notwendigkeit dieses Zusammenspiels auf breiter Basis erkannt wurde. Zentrale Voraussetzung für die Ambidexterity von Explore und Exploit sind kluges Kooperieren, das Verhandeln der Zielkonflikte im Dienste des ganzen Unternehmens und das gemeinsame Stärken einer konstruktiven Kultur.

### Führung zwischen Exploit und Explore



In Anlehnung an: March, 1991, O'Reilly&Tushman 2016, Kotter 2015

Abb. 1: Führung zwischen Exploit und Explore

*Veränderungsbereitschaft erzeugen, obwohl der Marktdruck noch fehlt*

Viele Organisationen stehen vor der Herausforderung, vorausschauend auf Möglichkeiten und Risiken der Digitalisierung zu reagieren. Allerdings fehlt oft der existenzielle Handlungsdruck, da die letzten Jahre von einer günstigen Konjunktur geprägt waren. Es braucht also eine besondere Führungsleistung, um die MitarbeiterInnen auf diese Reise in unbekanntes Terrain mitzunehmen. Im Kern sind das:

- ▶ gut vorbereitete und abgestimmte Botschaften des Führungsteams, um

klar zu machen, wie wichtig es ist, neue Kundenlösungen rascher als der Mitbewerber auf den Markt zu bringen;

- ▶ eine priorisierte Themenauswahl, auf welche Kundenprobleme Antworten gefunden werden müssen;
- ▶ Transparenz und Bewusstsein über die Grundproblematik, dass neue Kundenlösungen auch das bestehende Geschäft bedrängen oder gefährden können, und das Aufzeigen von Szenarien, wie das Unternehmen damit umgehen wird;
- ▶ eine kluge Architektur zur Einbindung der MitarbeiterInnen und die damit verbundene Einrichtung von intensiven Kommunikationskaskaden;
- ▶ der konstruktive Umgang mit den Emotionen und den vielleicht sogar offen artikulierten Widerständen der MitarbeiterInnen;
- ▶ Wertschätzung und Anerkennung für die zusätzliche »workload«, die auf alle zukommt;
- ▶ eine Repriorisierung des Gesamtportfolios;
- ▶ der rasche Aufbau bzw. das Recruiting der für die neuen Kundenlösungen benötigten Kompetenzen, trotz hoher »workload« des Alltagsgeschäftes;
- ▶ die Vermeidung des Risikos, alles auf einmal umsetzen zu wollen.

## Die Innovationskraft strukturell stärken


Um Innovationen zu ermöglichen, gilt es zunächst – meist auf der Ebene des Topmanagements – hinreichend Explore-Aktivitäten zu initiieren und mit ausreichend positiver Aufmerksamkeit sowie Ressourcen auszustatten. Meist müssen dafür strukturell getrennte organisatorische Einheiten geschaffen werden. Während sich der eine Teil der Organisation um Explore-Aktivitäten kümmert, fokussiert der Rest der Orga-

nisation weiterhin auf Exploit-Aktivitäten (»Structural Ambidexterity«).

Durch die strukturelle Trennung sollen jedem Modus die besten Rahmenbedingungen gegeben und die widersprüchlichen Logiken auseinandergehalten werden. Dies ist gleichzeitig die Sollbruchstelle des Gelingens von Ambidexterity, denn die Praxis zeigt, dass eine solche »Beidhändigkeit« nur dann erfolgreich sein kann, wenn das Spannungsfeld zwischen Trennung und Koppelung dieser Einheiten sehr genau geführt wird.

Führung muss sich darum kümmern, die Inhalte und die Relevanz der Inno-

- ▶ Unternehmen arrangieren regelmäßige Innovationsmessen und Innovationsevents für alle MitarbeiterInnen;
- ▶ Führungsprogramme werden gezielt mit Vertretern der Exploit- und der Explore-Einheiten besetzt, der Dialog zwischen diesen ist Teil des Programms;
- ▶ eigene Events zur Information über die Innovationen, in deren Rahmen sich die Führungskräfte der beiden Einheiten miteinander austauschen (z. B. Inno-Frühstücke als fester Bestandteil der Führungsprogramme);

Führung muss sich darum kümmern, die Inhalte und die Relevanz der Innovationen für den Rest der Organisation beobachtbar und nutzbar zu machen. 

novationen für den Rest der Organisation beobachtbar und nutzbar zu machen, unabhängig davon, ob sich daraus etwa interne Produktivitätsverbesserungen durch Digitalisierung oder neue Produkte und Geschäftsmodelle ergeben. Wir sind immer wieder überrascht, wie wenig Wissen aus den eigenen Innovationsabteilungen zu den Exploit-Einheiten dringt und umgekehrt.

## Innovation und Kerngeschäft koppeln

Diese Koppelung braucht umso stärkere Impulse, je fremder die Innovationseinheit ist. So ist ein zugekauftes Startup in der Regel weniger gut in die Unternehmensprozesse integriert als ein Spin-off aus dem eigenen Haus oder ein Innovation Lab als Kooperation zwischen Unternehmen und Universität.

Es gibt gute Beispiele für wirksame Kopplungsmechanismen:

- ▶ Einsetzen von »Innovation-Ambassadors«, die unabhängig von der Hierarchie besetzt und mit Ressourcen ausgestattet werden;
- ▶ eigene Plattformen und interne Medien informieren regelmäßig sowohl über die Innovationen als auch über gelungene Kooperationen zwischen Exploit- und Explore-Einheiten.

Soll die Explore-Einheit disruptive Geschäfte entwickeln, die das Kerngeschäft zukünftig ersetzen, so erfordert die Führung dieser Kopplungsprozesse noch mehr Sensibilität, um Empörungswellen zu vermeiden (siehe Schuhmacher/Wimmer 2018).

## Den dysfunktionalen Kampf zwischen Exploit und Explore reduzieren

Gezielte und regelmäßig evaluierte Kopplungsaktivitäten sind ein wirksames Instrument, um der wechselseiti-

gen Abwertung von Explore- und Exploit-Logik im Unternehmen entgegenzuwirken. Dieses Hauptrisiko im Ambidexterity-Zielkonflikt, das sogar die gesamte Organisation gefährlich lähmen kann, entsteht aus einer Dynamik des gegenseitigen Nichtverstehens und äußert sich in den meisten Unternehmen durch folgendes Szenario:

Die Innovations-(Explore)-Einheiten bekommen notwendigerweise Geld, Freiraum und erhöhte positive Aufmerksamkeit sowie Sichtbarkeit im Markt, bei den Aktionären, in der Presse und im Unternehmen selbst. Die restliche Organisation lebt weiter im Exploit-Modus, d. h. sie muss nach Effizienzkriterien funktionieren und wird »gläsern« nach strengen KPIs gemessen. Die Rahmenbedingungen sind durch hierarchische Planung und Kontrolle geprägt.

Die positive Aufmerksamkeit des Topmanagements auf Explore-Einheiten erzeugt zusätzlich den Eindruck, dass der Exploit-Teil der »absterbende«, alte Teil ist, während die Zukunft des Unternehmens in den Explore-Einheiten stattfindet. Dies führt oft zu einer intensiv erlebten Ungerechtigkeit. Man hört dann auf den Gängen: »Wir werden eng geführt, müssen performen, haben den Kostendruck und zahlen dafür die Party für die fancy Büros und unausgegorenen Ideen der anderen.«

Die Explore-Einheiten wiederum inszenieren sich als »moderne, innovative Zukunft – die über die neuen Zeiten schon alles weiß«. Damit deklassieren sie implizit und explizit die restliche Organisation als »Dinosaurier, die bald aussterben werden«. Damit ist auch schon der Weg in eine wechselseitige Abwertungskultur vorgezeichnet. Während sich die Exploit-Einheiten darüber empören, »was sich die Kollegen im Kindergarten-Innovation-Lab ausgedacht haben«, beschwerten sich die Innovationsabteilungen darüber, dass ihre Ideen und Kommunikationsveranstaltungen nicht angenommen oder sogar abgewehrt werden.

Diese wechselseitigen Abwertungen verhindern, dass Innovationen aus einer Explore-Einheit in ein lukratives Geschäft umgewandelt werden können. Gleichzeitig können die als überheblich erlebten Innovationseinheiten nicht auf Innovationsanregungen aus den Exploit-Abteilungen zurückgreifen. Das Vertrauen in die Zukunftsfähigkeit wird damit auf beiden Seiten geschwächt und die Befürchtung, »mit denen kann das ja nichts werden«, wird Realität.

Organisationen werden dadurch nicht nur langsamer, sondern teilweise auch noch gefährlich innovationsarm. Trotz der hohen Investitionen in die Explore-Einheiten immunisieren sich beide Seiten gegeneinander. Das Gesamtunternehmen erleidet nicht nur hinsichtlich der Zukunftsfähigkeit Schaden, auch Zuversicht und Sinnstiftung erodieren.

### Die Gestaltung des Spannungsfeldes als Kernaufgabe für alle führenden Kräfte wahrnehmen

Da diese dysfunktionalen Dynamiken sich sehr rasch und sehr intensiv ausbreiten, braucht es meist die gemeinsame Anstrengung aller führenden Kräfte, um »das Schiff in die richtige Richtung zu drehen«.

Das Topmanagement muss klarstellen, dass Abwertungen und Polarisierungen unerwünscht sind und dass das wechselseitige Nutzen von Exploit- und Explore-Aktivitäten über die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens entscheidet. Es ist wichtig, diese Erwartungen sehr klar auszusprechen und auch die Anreiz- und Zielsysteme dahingehend anzupassen.

Die Hauptverantwortung für die Abwehr solcher dysfunktionaler Reflexe tragen das mittlere und untere Management sowie die Projektleitungen, Product Owner und andere führende Kräfte. Das Verstehen und Nutzen der

beiden Logiken, aber auch das konstruktive Austragen der Spannungen im Führungssystem müssen zudem oft erst eingeübt bzw. miteinander austariert werden (vgl. Leadership Principles for Ambidexterity bei O'Reilly/Tushman 2016). Damit die führenden Kräfte diese wichtige Koppelung leisten können, braucht es fast immer einen ausreichenden Entwicklungs- und Bearbeitungsrahmen. Führungskonferenzen und Leadership Development-Programme können dafür Übungs- und Aushandlungsräume schaffen.

### Vereinbarungen treffen, um eng abgestimmt handeln zu können

Als sehr wirksam haben sich Kommunikationsstrategien erwiesen, die von den Führungskräften gemeinsam entwickelt wurden. So hat zum Beispiel ein Vertriebsführungsteam vereinbart, die Kommunikation über Produktinnovationen immer vorab abzustimmen. In einem Treffen vor dem Produktlaunch wurden Antworten zu folgenden Fragen miteinander erarbeitet:

- ▶ Welche Rahmenbedingungen und Vereinbarungen benötigen wir, um unseren Launch-Zeitplan einhalten zu können?
- ▶ Welche Nacharbeiten zu Produktbugs könnten notwendig werden?
- ▶ Welche Fragen und Argumente der MitarbeiterInnen werden wir beantworten müssen?
- ▶ Welche Ressourcen sowie Priorisierungen werden wir einsetzen?
- ▶ Wie unterstützen wir einander wechselseitig, um uns nicht zu sehr über Verzögerungen und Fehler zu empören?

Derartige Vereinbarungen sind eine gute Basis für die Koppelung und das produktive Zusammenwirken der Einheiten.

## Ambidexterity im eigenen Verantwortungsbereich als Führungskraft sicherstellen

Was kann die einzelne Führungskraft im eigenen Verantwortungsbereich tun? Auch hier haben sich Unterstützungsformate im Rahmen von Leadership Development-Programmen oder Coachings bewährt.

*Die Notwendigkeit von sowohl Exploit als auch Explore nachvollziehbar machen*

Das oben beschriebene Ungerechtigkeitsgefühl wird natürlich auch von den Führungskräften empfunden und kann meist besser eingeordnet werden, wenn die Notwendigkeit des Innovationsschubes für das Überleben des Unternehmens außer Streit steht. Auch Führungskräfte brauchen einen intensiven Wake-up-Call, um die digitale Transformation als technologischen Treiber für rasche und tiefgehende Veränderungen wirklich zu verstehen. Erst wenn Führungskräfte selbst gut sortiert sind, können sie die oben genannten Zielkonflikte konstruktiv führen und in die Rolle eines/einer aktiven KonfliktregisseurIn schlüpfen, um konstruktiv nach Lösungen zu suchen, anstatt vielleicht auch noch selbst das Explore/Exploit-Spannungsfeld mit der eigenen Empörung weiter anzufeuern (»Die spinnen mal wieder in der Produktentwicklung!«).

Dies bedeutet, den MitarbeiterInnen und KollegInnen die absolute Notwendigkeit beider Seiten deutlich zu machen. Es braucht darüber hinaus moderierende Unterstützung durch die Führungskraft, damit konstruktive Aushandlungsprozesse zwischen den beiden Parteien möglich werden. Wirksame Führung tritt auch allen Abwertungen vehement entgegen (»Ich will

nicht, dass Sie so über ... sprechen«, »Wir brauchen diese Innovationen!«).<sup>1</sup>

*Am Innovationsfluss des Unternehmens dranbleiben*

Da die verschiedenen Tätigkeiten in Organisationen spezialisiert abgearbeitet werden, verführt das Vorhandensein von Innovationsabteilungen dazu, sich gar nicht erst mit Fragen der Neu- und Weiterentwicklung von Produkten oder Prozessen auseinanderzusetzen. Schließlich ist ausreichend operatives Geschäft zu erledigen. Insbesondere Standorte oder Ländereinheiten, die geographisch von der Konzernzentrale weit entfernt sind, zeigen sich über Innovationsaktivitäten meist wenig informiert. Ein Phänomen, das in Zeiten eines erhöhten Innovationsdrucks gefährlich werden kann.

klinken, in denen Zukunftsthemen behandelt werden;

- ▶ den MitarbeiterInnen ermöglichen, sich innovative Ideen an anderen Standorten anzusehen;
- ▶ die Innovationsveranstaltungen des Unternehmens zur gelebten »Pflicht« machen;
- ▶ Rollen wie die eines/einer InnovationsbotschafterIn ernst nehmen und seitens der Führung nutzen;
- ▶ all diese Informationen hinsichtlich der Relevanz für die eigene Abteilung regelmäßig auswerten und Handlungen daraus ableiten;
- ▶ Neugier fürs Neue fördern: In volatilen Zeiten brauchen nicht nur Führungskräfte eine »Hyperawareness« für den Markt, die Technologien, das Umfeld (vgl. Neubauer/Tarling/Wade 2017). Generell bedarf es größerer Offenheit für innovative Wege und Ideen in der Organisation. Füh-

---

Auch Führungskräfte brauchen einen intensiven Wake-up-Call, um die digitale Transformation als technologischen Treiber für rasche und tiefgehende Veränderungen wirklich zu verstehen.



Führung muss nicht nur selbst ausreichend über die Innovationsaktivitäten Bescheid wissen, sondern auch dafür sorgen, dass die MitarbeiterInnen mit den entsprechenden Informationen versorgt werden. Mögliche Stellhebel dafür sind:

- ▶ sich selbst in die Gremien und Projekte der Konzernzentrale ein-

zung ist also gefragt, die eigene Neugier und die der MitarbeiterInnen an den neuen Themen und Experimenten laufend zu stärken. Auch die Warnung vor dem »Proudly-not-invented-here-Syndrom« kann dazu beitragen, den Errungenschaften und Innovationsaktivitäten der eigenen Organisation wieder gezielt mehr Beachtung zu schenken.

*Auch in den Explore-Einheiten gute Rahmenbedingungen für Innovationen sicherstellen*

Während das eigene Geschäft effizient geführt werden soll (mit Zielvorgaben,

<sup>1</sup> Das Eintreten für beide Seiten gilt natürlich für alle organisationalen Zielkonflikte. Doch gerade bei den Zielkonflikten von Exploit-Explore erleben wir einerseits eine besonders hohe Relevanz für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und andererseits massive Zurückhaltung der Führungskräfte, diese konstruktiv zu handeln. Die eigene Ambivalenz aber auch die häufige Unterschätzung der (eigenen) Handlungsnotwendigkeit könnten Grund dafür sein.

Planung und Controlling), müssen gleichzeitig Explore-Aktivitäten gesetzt werden, um immer wieder neu und über den eigenen Tellerrand hinweg denken zu können. Der operative Druck ist allgegenwärtig und bestimmt den Alltag. Fehlen hier die Rahmenbedingungen, findet Innovation mangelhaft oder gar nicht statt.

Innovationsfördernde Rahmenbedingungen in Explore-Einheiten könnten sein:

- ▶ definierte Ressourcen für Innovationsideen schaffen (zum Beispiel 3 Tage/Person/Halbjahr);
- ▶ Räume für Reflexion schaffen;
- ▶ Impulse von außen organisieren (Innovationsklausuren, regelmäßige Trend- und Umfeldanalysen, Auseinandersetzungen mit technologischen Entwicklungen u. a.);
- ▶ Experimente zulassen und fördern;
- ▶ Anreizsysteme für das Zusammenspiel mit der Explore-Seite etablieren (Boni, Prämien, Preise);
- ▶ Routinen für die Verhandlung der Repriorisierung von Explore- oder Exploit-Aktivitäten entwickeln;
- ▶ die intensive Auseinandersetzung mit den Kundenbedürfnissen ermöglichen.

Darüber hinaus gilt es ein Klima zu schaffen, in dem neue innovative Möglichkeiten gedacht werden können. Dies wird durch das Führen in einem Explore-Modus unterstützt.

### *Im Explore-Modus führen*

»Ambidexterity« bedeutet Beidhändigkeit und meint hier das Zusammenwirken einer stärkeren oder bevorzugten Hand und einer ungetübteren. Im Führungskontext bedeutet das, dass neben der in den meisten Unternehmen und Unternehmensteilen geübten und bevorzugten »Exploit-Hand« (Planung, Controlling, Fehlervermeidung) die (meist) ungetübte »Explore-Hand« zusätzlich entwickelt werden sollte, da beide »Hände« für das

Führen in der digitalen Transformation wichtig sind (Duwe 2018).

Aus unseren Beratungserfahrungen und Führungssystementwicklungen wissen wir, dass sich folgende Elemente bewährt haben, um das Führen im Explore-Modus zu stärken:

- ▶ Für eine erste Standortbestimmung und Auseinandersetzung mit dem Thema ist es hilfreich, wenn sich Teams im Rahmen einer Gruppendiskussion das Exploit-Explore-Kontinuum wie einen Schieberegler vorstellen und sich und ihre Tätigkeit selbst darauf einordnen. Grundfrage ist: An welchen Stellen brauchen wir mehr von welchem Modus? Dies ermöglicht einen verantwortungsvollen und diagnostischen Blick auf das eigene Geschäft und reduziert das »Hypen« der Explore-Seite.
- ▶ Die eigene Experimentierfreude und Neugier (wieder) aktivieren und den eigenen Horizont erweitern: »Learning Journeys« zu anderen Unternehmen, der Besuch von Technologiemessen sowie die intensive Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen der Kunden (z. B. im Rahmen einer »Customer Journey«) haben sich als sehr wirksame Maßnahmen für den individuellen Lernprozess erwiesen, aber auch als Impulsgeber für das gesamte Unternehmen. Diese Formate können für ganze Führungsteams aufgesetzt oder als fixer Teil in Leadership Development-Programme integriert werden
- ▶ Als Führungskraft ein attraktives Zukunftsbild entwickeln und einen intensiven Dialog über dessen Attraktivität und Tragfähigkeit führen. Dazu gehört auch eine gemeinsame Auseinandersetzung mit den MitarbeiterInnen darüber, welche sinnstiftenden Rolle man als Team in diesem Szenario einnehmen soll. Dies kann zum Beispiel in den oben beschriebenen Innovationsklausuren erfolgen.
- ▶ Im Explore-Modus darf und soll experimentiert und ausprobiert wer-

den. Dabei gilt es, aus neuen Ideen jene Hypothesen und Annahmen herauszuarbeiten, die überprüft werden sollen: »Wir vermuten, dass unsere Kunden dieses Feature haben möchten«, »Wir vermuten, dass unser Prozess mit dieser Veränderung schneller wird«. Aufbauend auf diesen Hypothesen können »Minimum Viable Products« oder Prototypen für einen Probelauf entwickelt werden. Führung hat hier die Aufgabe, Experimente so zu starten, dass hypothesengestütztes, risikobegrenztes Ausprobieren möglich wird (z. B. Gergs 2016). Tools und Werkzeuge wie Kreativitätstechniken, Lean Startup oder Design Thinking können dabei gut unterstützen.

- ▶ Tests und Experimente sollten zeitnah ausgewertet werden. Nur wenn Scheitern rasch erkannt wird, kann nachhaltiges Lernen aus Misserfolgen gelingen (z. B. Weick/Sutcliffe 2016). Die gemeinsame Kommunikation über Erfolge und Misserfolge in anderen Bereichen der Organisation ist besonders wichtig. Findet diese Diskussion nicht statt, so ist das gemeinsame Weiterlernen im eigenen Bereich und in der gesamten Organisation erschwert. Das Risiko der Polarisierung steigt (»Dort wurde schon wieder Geld verbraten ...«).
- ▶ Für alle oben skizzierten Aufgaben braucht es eine gemeinsame Kultur, in der Mut und Risiko anerkannt werden, Unsicherheit zugelassen und besprechbar gemacht wird. Dies ist die Voraussetzung, dass der Druck des Scheitern-Könnens aushaltbar wird.

### Kurzes Fazit

Um die Herausforderungen des zentralen Zielkonfliktes der digitalen Transformation »Explore-Exploit« zu meistern, braucht es intensive Führung. Die auftretenden zentralen Spannungsfelder können jedoch

nur dann zielführend gehandelt werden, wenn alle Führungsebenen und führenden Kräfte gemeinsam dazu beitragen. Den führenden Kräften dafür Sortierungs-, Klärungs- und Unterstützungsmöglichkeiten anzubieten, hilft sehr, dass sie rasch ihre zentrale Rolle einnehmen können.

Gleichzeitig, beidhändig und nur miteinander.

### Ambidextrous?!

**Abstract** Digitalization drives change in markets, customers and organizations at a pace unknown. Market power is no longer pooled as strongly within single organizations. Customers and their requirements shift into focus and their power increases dramatically. In many sectors, new competitors threaten established business models. Across all sectors, the question is no longer, if one will be affected by the Fourth Industrial Revolution, but rather when and how (Klaus Schwab 2016, founder of the World Economic Forum). Organizations need to adapt to these challenges and massively increase their adaptability. Responsiveness (see Responsiveness Manifesto, [www.responsive.org/manifesto](http://www.responsive.org/manifesto)) and adaptability are the conceptual principles here. The change processes needed here carry with them new conflicts of interests and/or make existing conflicts of interests acquire new urgency. One of these conflicts is becoming more and more crucial for survival: it is the conflict between consolidating and optimizing the existing business while at the same time driving innovation. In the present article, we focus on the central role of leadership and use practical examples from our consulting work to describe how to meet these challenges.

**Keywords** digitalization, organisation, adaptivity, change processes, leadership

### Literatur

Duwe, J. 2018. *Beidhändige Führung – Wie Sie als Führungskraft in großen Organisationen Innovationssprünge ermöglichen*. Heidelberg: Springer.

Gergs, H.-J. 2016. *Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung. Acht Prinzipien für ein neues Change Management*. Weinheim: Beltz.

Kotter, J. P./Klein, K. 2015. *Accelerate: Strategischen Herausforderungen schnell, agil und innovativ begegnen*. München: Vahlen.

March, J. G. 1991. Exploration and Exploitation in organizational Learning. In *Organization Science* 2 (1), S. 71-87.

Neubauer, R./Tarling, A./Wade, M. 2017. *Redefining Leadership for the Digital Age*. [www.imd.org/contentassets/25fdd7355de14eb3a157d3b712222ef1/redefining-leadership](http://www.imd.org/contentassets/25fdd7355de14eb3a157d3b712222ef1/redefining-leadership) (29.3.2019).

O'Reilly, C. A./Tushman, M. L. 2016. *Lead and Disrupt. How to solve the innovators dilemma*. Stanford: Business Books.

Responsive Org (o. J.). *Manifesto*. <https://www.responsive.org/manifesto> (29.3.2019)

Schumacher, T./Wimmer, R. 2018. *Gleichzeitig optimieren und neu erfinden? Zum produktiven Miteinander von Innovationslabs und etablierten Unternehmen*. In *Zeitschrift Organisationsentwicklung* (1), S. 10-17.

Schwab, K. 2016. *Die Vierte Industrielle Revolution*. München: Pantheon

Weick, K. E. / Sutcliffe K. M. 2016. *Das Unerwartete Managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. Schäffer-Poeschel.

Wimmer, R. 2007. *Die bewusste Gestaltung der eigenen Lernfähigkeit als Unternehmen*; in: Tomaschek, N. (Hrsg.): *Die bewusste Organisation*, Heidelberg: Carl Auer, S. 39-61. *en Medaille*; in *Postheroisches Management*, Heft 4/2009, S. 20-33

### Die Autoren



**Dr. Christiane Müller**  
osb Wien Consulting GmbH  
Volksgartenstraße 3/1. DG  
A-1010 Wien  
[wien@osb-i.com](mailto:wien@osb-i.com)

Dr. Christiane Müller, seit über 25 Jahren Organisationsberaterin; Entwicklerin von zukunftsfähigen Führungssystemen in Organisationen. Arbeitsschwerpunkte: Begleitung und Sparring von Führungsmannschaften in unternehmensrelevanten Fragestellungen, Entwicklung von Sensibilität und Responsiveness für die Herausforderungen der digitalen Transformation; Begleitung für wirkungsvolle Change-Implementierungen in digitalen Zeiten.  
[Christiane.mueller@osb-i.com](mailto:Christiane.mueller@osb-i.com)  
Weitere Informationen: <https://www.osb-i.com/de/ueber-uns/beraterinnen-berater/dr-christiane-mueller/>



**Dr. Alexander Schmidt**  
osb Wien Consulting GmbH  
Volksgartenstraße 3/1. DG  
A-1010 Wien  
[wien@osb-i.com](mailto:wien@osb-i.com)

Dr. Alexander Schmidt, Senior Berater der osb – international AG. Schwerpunkte der letzten Jahre: Strategieentwicklung und Organisationsdesign in Zeiten der Digitalisierung mit Anspruch auf Responsiveness. Begleitung bei der Implementierung. Beratung von Familienunternehmen. Konzeption und Durchführung von Experten- und Leadership Development Programmen. Dozent an mehreren Universitäten zu den Fragen von Familienunternehmen, Netzwerken und Changemanagement. Studium der TU Wien. Promotion zur Steuerung von Unternehmensnetzwerken. [Alexander.Schmidt@osb-i.com](mailto:Alexander.Schmidt@osb-i.com)  
Weitere Informationen: <https://www.osb-i.com/de/ueber-uns/beraterinnen-berater/dr-alexander-schmidt/>

