

# Tische statt Stühle

## Managementteams bei Bertelsmann designen gemeinsam ihre ambidextre Organisation

Gabriele Becker, Thomas Schumacher und Kristin von Donop

*Ambidextrie ist aktuell entscheidend für Organisationen und Führungskräfte im Medien und Dienstleistungsgeschäft – beides Branchen, die das Herzstück des Bertelsmann Konzerns bilden. Die Bertelsmann University bietet dazu ein Format, welches mehrere Managementteams – nicht einzelne Manager – gemeinsam und im Austausch unterstützt, ihr Unternehmen auf die Effizienz- und Innovationsanforderungen auszurichten. Wir skizzieren hier die Herangehensweise des Formats und beschreiben, was in der Führung nötig ist, um den Bedürfnissen des Kerngeschäfts (Core) gerecht zu werden und gleichzeitig in die Entwicklung von Zukunftsgeschäften (Explore) zu investieren.*

### Disruptiver Wandel in der Medien- und Dienstleistungsbranche

Medien- und Dienstleistungsunternehmen sehen sich großen Herausforderungen gegenüber. Vor allem das Geschäft mit Inhalten (TV, Magazine, Bücher, Musik) steht vor der Aufgabe, mit dem sich schnell verändernden Nutzungsverhalten und der zunehmenden Individualisierung des Medienkonsums Schritt zu halten. Die Nutzung klassischer, linearer Medien geht in Teilen zurück, während Kunden zunehmend individuell zugeschnittene, digitale und mobile Angebote nutzen. Die Reichweite traditioneller Medien sinkt, was zu einem Rückgang der Werbeeinnahmen in diesem Bereich führt. Also müssen neue Erlösquellen und Geschäftsmodelle entwickelt werden. Gleichzeitig platzieren sich große Technologieunternehmen als starke, sich rasant entwickelnde Wettbewerber am Markt. All dies führt zu einem erheblichen Druck, nicht nur das Produktportfolio von analog zu digital zu transformieren, sondern auch völlig neue Geschäftsfelder zu sondieren und zu besetzen. Für Dienstleistungsgeschäfte sind die transformativen Umschwünge ebenso herausfordernd: Cloud Computing, Big Data und Künstliche Intelligenz verändern Geschäftsprozesse und -modelle im Dienstleistungssektor grundlegend.

Im Zuge dieser Entwicklungen müssen auch viele der Bertelsmann Unternehmen ihr Portfolio neu definieren. Ein erfolgreiches Management dieser Herausforderungen verlangt einerseits, die bestehenden Stärken des Kerngeschäfts – hochwertigen

ge Inhalte und starke Marken sowie professionelle skalierbare Dienstleistungen – gezielt im Sinne maximaler Effizienz einzusetzen und zugleich neue Technologien, Märkte und Geschäftsmodelle zu erkunden, um zukünftige Chancen ergreifen zu können.

*«Unsere Herausforderung ist es, neue Produkte einzuführen, die uns zukünftiges Wachstum erlauben, aber gleichzeitig auch ein nachhaltiges Wachstum in unseren bestehenden Kernprodukten sicherzustellen.» (Florian Haubold, VP Key Account and Sales Management, arvato Accounting Services)*

### Bertelsmann University: Strategische Lernplattform

Die Bertelsmann University ist die zentrale unternehmensinterne Lern-Organisation. Durch exzellente Lerninhalte und innovative Lernformate unterstützt sie Mitarbeitende und Führungskräfte darin, erfolgskritische Kompetenzen zu entwickeln und auszubauen. Als strategische, bereichsübergreifende Lernplattform ist ihr Hauptziel, Strategieumsetzung und digitale Transformation weltweit und über alle Bertelsmann-Unternehmensbereiche hinweg zu unterstützen und kontinuierliches Lernen zu fördern.

Neben großflächigen, vor allem digitalen Lernangeboten bietet die Bertelsmann University einige speziell zugeschnittene Präsenzprogramme für Führungskräfte und Talente des Konzerns an, die in Zusammenarbeit mit renommierten Wirt-

## Ambidextrie: Doppelte Herausforderung im Management

Die Kunst, das gegenwärtige Geschäft zu verbessern und gleichzeitig zukünftige Chancen zu erarbeiten, ist zu einem wichtigen Paradigma geworden. Aber warum hat das Thema Ambidextrie in jüngster Zeit eine solche Wichtigkeit erlangt?

Das Konzept der Ambidextrie gibt es bereits seit einigen Jahrzehnten (siehe March, 1991, Tushman & O'Reilly 1996). Aktuell ist ein deutlich gesteigertes Interesse zu beobachten. Dieses ist auf die umfassenden und extrem schnellen Umbrüche in verschiedenen Branchen wie Handel, Medien, Automotive u. a. zurückzuführen, welche durch den Einfluss digitaler Technologien auf traditionelle Produkte, Services und Geschäftsmodelle entstehen. In der Vergangenheit war es für viele erfolgreiche Unternehmen ausreichend, mit einem konsequenten Fokus auf Effizienz und inkrementelle Innovation in den Wettbewerb zu gehen. Jetzt verlangt Erfolg zweierlei: Effizienz und mutige Innovation. Für den Erhalt eines erfolgreichen Unternehmens kommt es deshalb heutzutage darauf an, wie Führungskräfte und Organisationen die Herausforderung von Innovations-sprüngen bewältigen. Der ambidextre Ansatz ist ein Weg, Optimierung und Innovation im Kerngeschäft parallel zu disruptiven Explorationschancen in neue Geschäftsfelder zu managen.

Im Kerngeschäft kommt es dabei vor allem auf die Fähigkeit an, die Unternehmensausrichtung weiterzuentwickeln. Der Fokus liegt darauf, mit bereits vorhandenen Produkten und Services für bestehende Kunden da zu sein. Erfolg generieren Unternehmen hier mittels inkrementeller Innovation bei bestehenden Produkten und Services sowie durch kontinuierliche Optimierung in allen Abläufen. Ein Jahrzehnt der digitalen Transformation hat den Wandel branchenübergreifend beschleunigt und zeigt nun zunehmend völlig neue Möglichkeiten auf, um Kunden zu begeistern und Arbeitsweisen innerhalb des Unternehmens zu gestalten. Durch stetige operative Exzellenz werden im bestehenden Rahmen dauerhafte Gewinnpotenziale identifiziert und entwickelt. Das alleine ist bereits eine anspruchsvolle und schwierige Herausforderung.

Im Explore-Bereich kommt es zusätzlich auf die Fähigkeit des Managements an, die besonderen Fähigkeiten und Ressourcen des Unternehmens wirksam einzusetzen, um Innovation über die bestehenden Leistungen und Märkte hinaus zu treiben. Hier liegt der Fokus darauf, gänzlich neue Geschäftschancen aufzudecken, die jenseits des bisherigen Kerns des Unternehmens liegen. Dies umfasst häufig Aktivitäten wie Design Thinking, Lean Start-up und Blue Ocean-Strategy sowie den Einsatz von unternehmerischem Risikokapital. Je weiter man sich dabei vom Unternehmensursprung wegbewegt, desto wichtiger wird die organisationale Ambidextrie für den Erfolg.

schaftshochschulen (z. B. Harvard Business School, Stanford Graduate School of Business, INSEAD, Singularity University, HEC) und ausgewiesenen internationalen Experten in den Bereichen Strategie, Führung, Innovation sowie Daten und Technologie durchgeführt werden.

### Ambidextre Führung: Kernthema der Führungskräfteentwicklung

Um Transformationsprozesse zu beschleunigen und die Bertelsmann-Unternehmensbereiche auf die Zukunft vorzubereiten, wurden im Jahr 2018 zwei neue Programme für Führungskräfte gestartet:

- *Managing Strategy for Action (MSA)*, ein maßgeschneider-tes Programm an der Harvard Business School, das den Fokus vor allem auf Strategieumsetzung legt, und
- *Leading Transformation and Disruption (LTD)*, ein speziell aufgesetztes Programm an der Stanford Graduate School of Business, das die Notwendigkeit strategischer und technologischer Weitsicht thematisiert und Führung und Steuerung in Zeiten exponentieller Veränderungen adressiert.

In beiden Programmen werden die Prinzipien von Ambidextrie in der Unternehmensteuerung und Führung intensiv bearbeitet. Viele Absolventen der Programme berichten anschließend von einem Moment des «Augenöffnens» und erkennen die Notwendigkeit, ihre bisherige Unternehmensstruktur und Management-Praxis auf den Prüfstand zu stellen. Darüber hinaus erscheint es für viele hilfreich, Spannungen und Hürden, die sie im Rahmen der Transformation des eigenen Unternehmens erlebten, konzeptionell einordnen zu können.

*«Alle unsere Unternehmensbereiche erleben gerade massive transformative Veränderungen. Die ambidextre Herausforderung, vor der wir stehen: Wie betreiben wir unsere traditionellen Kerngeschäfte maximal effizient und erfinden uns gleichzeitig neu, um auch in der Zukunft mit digitalen Lösungen erfolgreich zu sein?»*  
(Steven Moran, EVP und Chief Learning Officer of Bertelsmann)

Viele der Führungskräfte sind hochmotiviert, die Erkenntnisse zu Ambidextrie in der Praxis anzuwenden, sie formulieren zugleich aber auch eine gewisse Unsicherheit, die richtigen Ansatzpunkte im eigenen Unternehmen zu identifizieren. Eine zusätzliche Herausforderung stellt die Notwendigkeit dar, Kollegen und Mitarbeitende in der eigenen Organisation zu mobilisieren und davon zu überzeugen, sich an den fundamentalen und zum Teil schwierigen Veränderungen konstruktiv zu beteiligen.

Um Führungskräfte dabei zu unterstützen, ihre Erkenntnisse innerhalb ihres Unternehmens umzusetzen, hat die Bertelsmann University ein neues Format für Absolventen dieser Flagship-Programme entworfen: das Leadership Lab (Abbildung 1).

Abbildung 1  
Der Ablauf des Leadership Lab



### Leadership Lab: «Tische statt Stühle» oder «Bring dein Team mit!»

Das Leadership Lab wurde als Follow-up-Format für Absolventen der Flagship-Programme entwickelt, um sie bei der Umsetzung des Themas Ambidextrie in ihrem spezifischen Unternehmenskontext zu unterstützen. Das Format richtet sich an Führungskräfte, die planen oder bereits dabei sind, ihren Unternehmensbereich strategisch (neu) zu gestalten, um mehr Innovation, Effizienz und Anpassungsfähigkeit zu erreichen. Das zweieinhalbtägige Programm kombiniert Input rund um ambidextres Organisationsdesign mit teambezogener Fallarbeit und bereichsübergreifendem Peer Learning.

*«Unsere ambidextre Herausforderung besteht in der Frage, wie wir unser sehr stabiles Kerngeschäft schützen, dabei aber gleichzeitig neue Ideen entwickeln, zum Laufen bringen und im Markt umsetzen. Viele unserer Ideen sind aus Übernahmen entstanden, diese wollen wir ergänzen mit Ideen, die aus dem eigenen Unternehmen hervorgehen.» (Jarek Gabor, COO Relias, CEO Bertelsmann Inc.)*

Das Leadership Lab funktioniert nach der Devise «Bring dein Team mit!»: Die Führungskräfte erhalten «Team-Tickets», mit denen sie zwei bis vier Kollegen aus ihrem Unternehmensbereich zum Workshop mitbringen können.

Der Gedanke dahinter: Ambidextrie ist keine individuelle Aufgabe, sondern eher ein Vorgehens- und Entscheidungsmodell für ein Unternehmen als Ganzes. Um ein solches Modell zur Ausrichtung des eigenen Unternehmens nach «Core» und «Explore» zu entwickeln, bedarf es der Einbindung der unterschiedlichen Interessen sowie eines starken gemeinsamen Zielbildes innerhalb des Führungsteams. Im Pilotjahr melde-

ten sich fünf Geschäftsführer gemeinsam mit ihren jeweiligen Teams für das Leadership Lab an.

### Ambidextre Unternehmen gestalten

Die Entwicklung eines ambidextren Organisationsdesign erfordert oft sehr differenzierte Antworten. Die Core- und Explore-Bereiche müssen in Teilen ganz unterschiedlich ausgerichtet und ausgestattet sein, was zu erheblichen Spannungen und Konflikten innerhalb des Unternehmens führen kann. Managementteams müssen in der Lage sein, diesen strategischen und organisatorischen Anforderungen zu begegnen:

- Wie verteilen sich die Innovationsinvestitionen auf Core und Explore?
- Haben wir die richtigen Leute mit den richtigen Qualifikationen, um inkrementelle und disruptive Innovation hervorzubringen?
- Welche Anreize bieten wir für Core und Explore? Ist das Anreizsystem im Einklang mit den erwarteten Stoßrichtungen in Core beziehungsweise Explore?
- Nach welchen Kriterien beobachten wir das Explore-Geschäft und wie ermöglichen wir ausreichend Autonomie (vor allem im Kontext stark zentralisierter Unternehmen)?
- Welche Ressourcen und Fähigkeiten aus dem Kerngeschäft setzen wir ein, um im Explore-Bereich erfolgreich zu sein?
- Wie stark soll das Explore-Geschäft in das Kerngeschäft integriert werden, wenn es wächst? In welcher formalen Struktur kann dies gelingen?
- Welche Art horizontaler Verknüpfungen zwischen einzelnen Bereichen nutzen wir (z. B. informelle Netzwerke, communities of practice, bereichsübergreifende Teams mit oder ohne formale Funktion, koordinierende Rollen etc.)?

## Der Konzernverbund Bertelsmann

Bertelsmann ist ein Medien-, Dienstleistungs- und Bildungsunternehmen, das in rund 50 Ländern der Welt aktiv ist. Zum Konzernverbund gehören die Fernsehgruppe RTL Group, die Buchverlagsgruppe Penguin Random House, der Zeitschriftenverlag Gruner + Jahr, das Musikunternehmen BMG, der Dienstleister Arvato, die Bertelsmann Printing Group, die Bertelsmann Education Group sowie das internationale Fonds-Netzwerk Bertelsmann Investments.

Mit 126.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erzielte das Unternehmen im Geschäftsjahr 2019 einen Umsatz von 18,0 Mrd. Euro. Bertelsmann steht für Kreativität und Unternehmertum. Diese Kombination, die tief in der langjährigen Tradition des Unternehmens verwurzelt ist, ermöglicht erstklassige Medienangebote und innovative Servicelösungen, die Kunden in aller Welt begeistern. Bertelsmann verfolgt das Ziel der Klimaneutralität bis 2030.

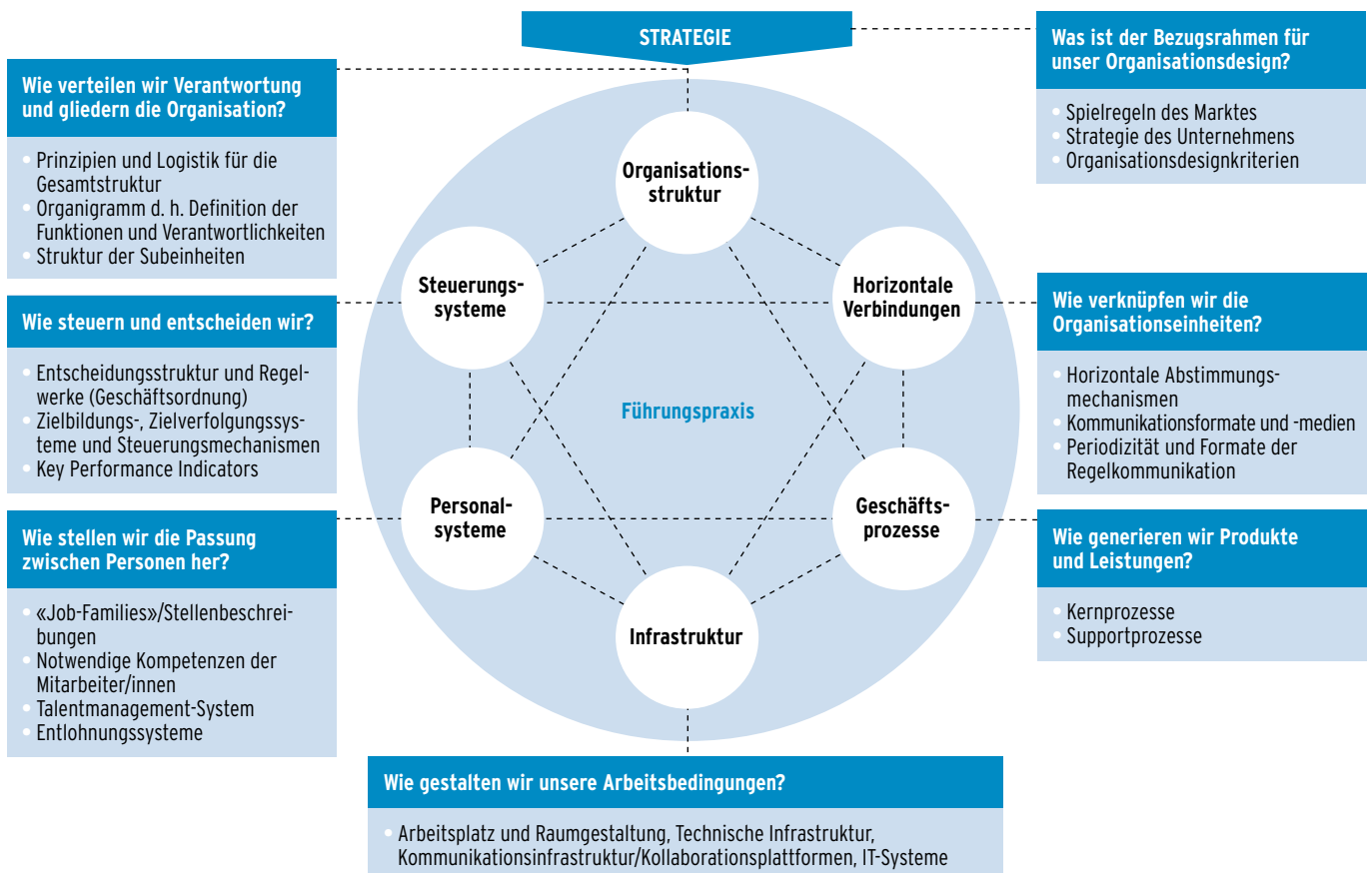
Um solche Fragen zu adressieren, hat sich der Organisationsdesign Navigator als hilfreich erwiesen (Abbildung 2). Er weist aus, welche Gestaltungsfelder betrachtet werden müssen, um die organisationalen Rahmenbedingungen für Ambidextrie zu entwerfen. Das Modell bot die Grundlage für das Workshop-Design des Leadership Labs und wurde im Workshop als Orientierungsrahmen für die Teams eingesetzt. Die unterschiedlichen Geschäftskontexte und strategischen Herausforderungen der fünf Teams führten dabei zu jeweils unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen z. B. im Bereich Prozesse, Führung oder Kommunikationsplattformen.

«Nur Menschen können weise sein – Unternehmen können bestenfalls gut konzipiert sein.» (Peter Sloterdijk)

## Gemeinsam arbeiten: Spezifische Anforderungen im Unternehmen begegnen

Um die einzelnen Teams in ihrem Arbeits- und Entwicklungsprozess wirksam zu unterstützen, erfolgte eine intensive Vorbereitung. Ziel war es, dass die Teams bereits vor dem Work-

Abbildung 2  
Organisationsdesign Navigator (Quelle: osb-i)



shop ihre bisherigen Erfahrungen reflektieren und die Kernthemen ihrer Unternehmen gemeinsam identifizieren.

*«Es ist wie eine Rallye: Tatsächlich muss man Gas geben und manchmal gleichzeitig bremsen... wir müssen investieren und mehr Ressourcen freimachen, aber gleichzeitig müssen wir auch Ressourcen neu verteilen und Kosten reduzieren... Das ist eine enorme Herausforderung für Führung und Kommunikation!» (Rolf Heinz, Präsident & CEO Prisma Media)*

Während des Leadership Labs wurden die Teams gezielt dabei begleitet, den unternehmensspezifischen ambidextren Herausforderungen ihres Geschäfts und ihrer Organisation erfolgreich zu begegnen. Die Teams stellte dabei rasch fest, dass es nicht ausreicht, innovative Ideen hervorzubringen. Die Weiterentwicklung der Ideen in skalierbares Geschäft und die erfolgreiche Platzierung in einem sich schnell verändernden Markt sind weit anspruchsvoller. Zentral waren daher die Überlegungen, wie man schneller auf die Anforderungen des Marktes reagieren und geschäftsfähige Innovationen rascher entwickeln kann.

Im Workshop wurden die Teams strukturiert durch den Gestaltungsprozess geführt:

- zukunftsfähiges, ambitioniertes Zielbild für das Unternehmen formulieren
- sogenannte «Streams of Innovation» des Geschäfts abbilden (vgl. Abbildung 3)
- Spannungen innerhalb der Organisation identifizieren, die durch gleichzeitiges Agieren in Core und in Explore entstehen
- Lösungsalternativen für die Unternehmensgestaltung skizzieren, um Innovation in Core und Explore zu ermöglichen
- konkreten Umsetzungsplan für die strategische Neuausrichtung des Unternehmens erarbeiten
- Sich als starkes Führungsteam gemeinsam ausrichten, um die Organisation noch wirksamer in die Zukunft zu führen

### Leadership Lab: Erfahrung und Ergebnisse

Die teilnehmenden Führungsteams verstanden zu Beginn des Workshops schnell und intuitiv, dass sich die Regeln, die für ein bereits voll entwickeltes Geschäft gelten, nicht ohne weiteres auf ein Explore-Geschäft anwenden lassen. Die verschiedenen Teams befanden sich jedoch jeweils an einem unterschiedlichen Punkt der Umsetzung auf dem Weg zur ambidextren Organisation. Einige Teams hatten bereits vor der Teilnahme am Leadership Lab beschlossen, das Kerngeschäft organisatorisch von der Explore-Einheit zu trennen. Andere versuchten gerade, mit ihren bestehenden Ressourcen und der vorhandenen Unternehmensstruktur beides im Gleichgewicht zu halten. Sämtliche Teams sahen sich konfrontiert mit dem Wettstreit um Ressourcen sowie mit der Skepsis, die man ihnen in ihrem

### Auf einen Blick: Innovationsportfolio

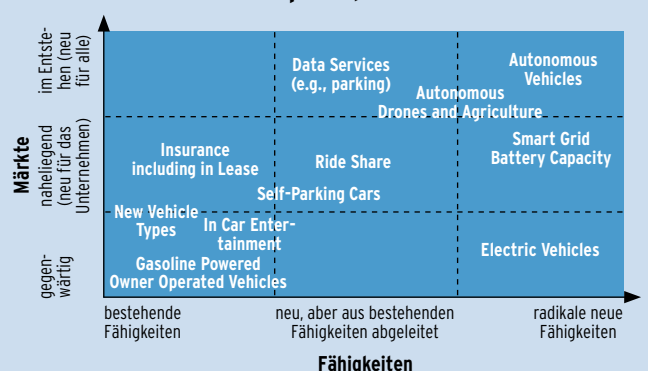
Die *Innovation Stream Map*, wie sie O'Reilly und Tushman (2016) beschreiben, stellt im Leadership Lab ein gut geeignetes Instrument dar, um das eigene Innovationsportfolio zu analysieren und dabei zu erarbeiten, welche Art der Innovation man mit dem Unternehmen anstrebt (Abbildung 3). Sich mit den verschiedenen Arten und Möglichkeiten von Innovation zu beschäftigen, hilft dabei, die Menge an Ideen in der Innovationspipeline zu erhöhen und sicherzustellen, dass vielversprechende Ideen das richtige Maß an Unterstützung erhalten.

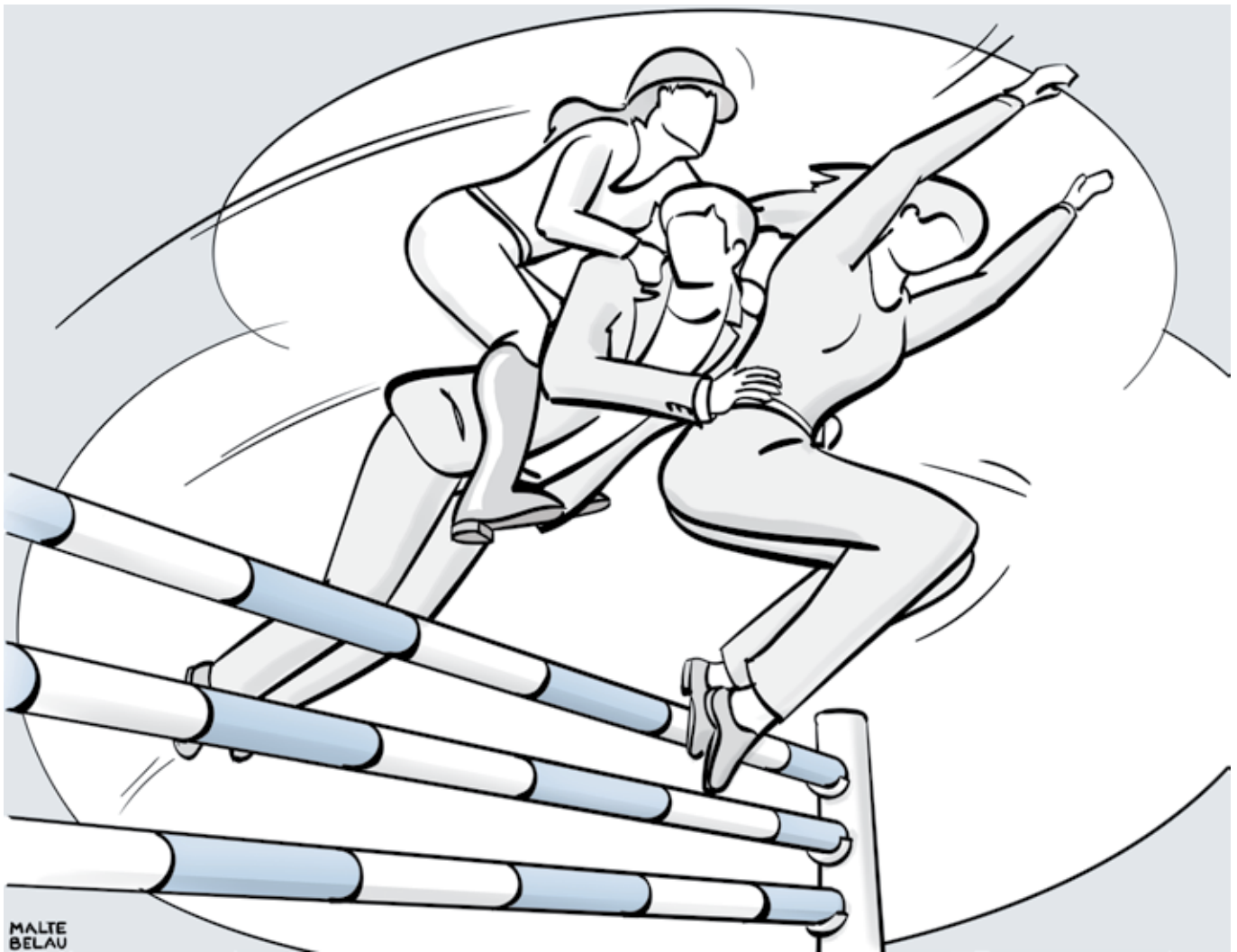
Das Portfolio geht vom Kerngeschäft des jeweiligen Unternehmens aus. Die x-Achse stellt das Ausmaß der notwendigen Veränderung der Fähigkeiten einer Organisation dar. Die y-Achse zeigt, auf welche Art von Markt man abzielt. Die Lage einer Innovation innerhalb der Matrix hilft dabei, die Implikationen für die Organisation in den verschiedenen Dimensionen zu antizipieren. Somit unterstützt das Portfolio die Führungsebene, die Ausgewogenheit ihrer Innovationsinvestments einzuschätzen.

So bergen z. B. inkrementelle Innovationen im Kerngeschäft ein geringes Risiko, dass die vorherrschenden Praktiken der Organisation auf die Probe gestellt werden. Dagegen steigt es, wenn man versucht, neue Fähigkeiten zu entwickeln, selbst wenn man Märkte bedient, auf denen man bereits seit Längerem aktiv ist – etwa durch die reale oder wahrgenommene Gefahr, das Kerngeschäft in diesen Märkten zu verlieren. Es müssen schwierige Entscheidungen über die Zuteilung von Ressourcen getroffen und klare Prioritäten definiert werden. Bewegt man sich im Diagramm nach rechts oben, also in den Bereich der disruptiven Innovation, wird es unerlässlich, ein dediziertes Team zu formieren und einen eigenen Ansatz zu entwickeln, der sich vom Kerngeschäft abgrenzt.

Führungsteams neigen häufig dazu, sich entweder auf die Verbesserung des bestehenden Geschäfts zu fokussieren – was Herausforderung genug ist – oder darauf, neu entstehende Geschäftsmöglichkeiten zu sondieren, was mit zusätzlicher Unsicherheit verbunden ist. Die Kunst besteht jedoch darin, den Blickwinkel zu erweitern, beide Bereiche zu adressieren und das gesamte Innovationsportfolio im Einklang zu managen, um kurz- und langfristig wettbewerbsfähig zu sein.

Abbildung 3  
Innovations Stream Map (Beispiel Automotive-Industrie)





Kontext entgegenbrachte, weil sie sich für neue, teils ungewohnte Normen und Vorgehensmodelle stark machten.

*«...hier erarbeiten wir ganz konkrete Ziele und Schritte, so dass wir nächste Woche direkt mit unserem Führungsteam beginnen können, unser Unternehmen ambidextrer aufzustellen.» (Jarek Gabor, COO Relias, CEO Bertelsmann Inc.)*

*«Es ist etwas Besonderes, dass wir als Team Zeit haben, an unserer spezifischen Herausforderung des ambidextren Ansatzes zu arbeiten, und uns zugleich mit Kollegen aus anderen Unternehmen über deren individuelle Herausforderungen austauschen können – das ist ziemlich einzigartig.» (Kay Dallmann, SVP Accounting, Arvato Financial Solutions)*

Während des Leadership Labs präsentierten die Berater für jede Phase des Gestaltungsprozesses Fallbeispiele, Analyseinstru-

mente und Methoden des Organisationsdesigns. Nach jedem Input im Plenum folgte eine Erarbeitungsphase in den einzelnen Teams, in der die verschiedenen Gestaltungsdimensionen für das eigene Unternehmen genauer beleuchtet und unternehmensspezifische Ansätze erarbeitet wurden. Ein allabendlicher, teamübergreifender Austausch ermöglichte den Führungsteams darüber hinaus, auch voneinander zu lernen. Durch den deutlichen schrittweisen Fortschritt und die damit verbundene zunehmende inhaltliche und prozessuale Klarheit entstand in den Teams im Verlauf des Leadership Labs eine kraftvolle Energie, das Erarbeitete gemeinsam in die Umsetzung zu bringen.

*«Es ist der perfekte Mix: Wertvolle Zeit mit seinem Führungsteam verbringen, von anderen Bertelsmann-Bereichen lernen und ein tiefes Verständnis für den notwendigen Wandel innerhalb unseres Unternehmens erlangen.» (Jan Peter Lacher, EVP Program Strategy & Planning RTL, RTL Mediengruppe)*

Follow-up-Telefonate mit den Teams zeigten, dass die Anfangsinvestition, sich gemeinsam – und teilweise durchaus mühsam – durch die mit der Ambidextrie verbundenen Spannungen zu arbeiten, nachhaltige Effekte erzielt hatte. Das Leadership Lab hat den Führungsteams dabei geholfen, ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich ihrer Wachstumsherausforderungen zu entwickeln und sich durch eine schrittweise Umgestaltung und die konsequente Steuerung ihrer Organisation in die Lage zu versetzen, das Kerngeschäft parallel zum Innovationsgeschäft zu betreiben, neue Märkte zu erschließen und neue Wachstumspotenziale auszuloten.

«Das für uns wichtigste Resultat ist, dass wir als Team für die Reise, die wir antreten werden, auf eine gemeinsame Linie gebracht wurden.» (Kay Dallmann, SVP Accounting, Arvato Financial Solutions)

### Zusammenfassung und Reflexion

«Stellen Sie sich vor: Eine Gruppe Truthähne durchläuft ein zweitägiges Training, um zu lernen, wie man fliegt. Sie lernen die Prinzipien der Aerodynamik und üben das Fliegen am Morgen, am Nachmittag und am Abend. Sie lernen, wie man mit und gegen den Wind fliegt, über Berge und Flachland, zusammen und solo. Am Ende der zwei Tage laufen sie alle nach Hause.» (Ulrich & Norm, 2013, S.1)

Diese kleine Geschichte versinnbildlicht die Herausforderung vieler Aktivitäten in der Organisations- und Führungskräfteentwicklung: Die individuelle Führungskräfteentwicklung greift an vielen Stellen zu kurz, wenn es um die Bewältigung unternehmerischer Herausforderungen wie jene der Ambidextrie in Organisationen geht. Ein erfolgreiches Management solch anspruchsvoller Spannungsfelder erfordert heute in inhaltlicher, sozialer und zeitlicher Hinsicht ein im Führungsteam vergemeinschaftetes Bild über die notwendigen organisationalen und führungsbezogenen Rahmenbedingungen. Der hier skizzierte Ansatz zeigt am Beispiel der Ambidextrie, wie Managementteams sich selbst und ihre eigene Herangehensweise entwickeln, um das Kerngeschäft im Gleichgewicht zu halten und gleichzeitig in Explore zu investieren.

Der Ansatz «Tische statt Stühle» (also Teams statt Einzelpersonen in einen solchen Entwicklungsprozess zu involvieren) beteiligt ganze Geschäftsleitungsteams als wichtigsten Hebel am Prozess der konkreten Management- und Organisationsentwicklung. Der teamübergreifende Austausch und die Netzwerkbildung zwischen einander ähnlichen, aber nicht in Wettbewerb stehenden Teams und Unternehmensbereichen, erweitern darüber hinaus den Horizont aller Beteiligten, setzen neue Ideen frei und ermöglichen so ein tieferes Verständnis für die eigene Situation.

Das mit einem solchen Ansatz verbundene, insbesondere zeitliche Investment eines Top Management Teams ist nur ge-

rechtfertigt, wenn dabei echter Mehrwert in Form relevanter Inhalte sowie praktikabler Umsetzungsvoraussetzungen entstehen. Die enge Verknüpfung zwischen akademischem Input aus den Flagship-Programmen und der anschließenden Arbeit an der unternehmensindividuellen Umsetzung ist für die Teilnehmer entscheidend. Das Leadership Lab mit seinem Fokus auf Ambidextrie changiert somit zwischen einem Beratungsprozess und einem klassischen Managementtraining. Der Charme und gleichzeitig die Herausforderung für alle Beteiligten liegt bei dieser Art von Programm in der Verbindung von aktuellen, business-relevanten Inhalten und einem ausgeklügelten Lern- und Entwicklungsprozess, der die Entfaltung auf der Ebene der Einzelperson, des Teams und des Unternehmens ermöglicht.



### Dr. Gabriele Becker

Co-Head of Leadership Programs,  
Bertelsmann University

**Kontakt:**  
gabriele.becker@bertelsmann.de



### Prof. Dr. Thomas Schumacher

ZOE-Redakteur, Professor für Organisation  
und Führung an der katholischen Hochschule  
Freiburg, Forschungsprogrammleiter  
und Lehrbeauftragter der Universität  
St. Gallen, Partner osb-international, Wien

**Kontakt:**  
thomas.schumacher@osb-i.com



### Kristin von Donop

Principal at Change Logic, the firm  
founded by Michael Tushman, Charles  
O'Reilly, and Andy Binns

**Kontakt:**  
kristin.vondonop@changelogic.com