

Widersprüchlichkeit gestalten

Zum Management von Kern- und Innovationsgeschäft in der ambidextren Organisation

Thomas Schumacher und Rudolf Wimmer

Ambidextrie – die gleichzeitige Bearbeitung von Kerngeschäft und geschäftlicher Neuentwicklung – wird durch den sich beschleunigenden Innovationswettbewerb und disruptive Entwicklungen zur Voraussetzung zukünftiger unternehmerischer Existenz. Wo liegen die besonderen Herausforderungen für heutige Organisationen? Was sind bewährte Ansätze und Praktiken? Und welche Fragen sind nach wie vor offen?

Unsere Welt ist in vielerlei Hinsicht komplett aus den Fugen. Wesentliche Haltegriffe für die wirtschaftliche Orientierung von Unternehmen sind innerhalb kurzer Zeit weggebrochen. Die unbewältigten Herausforderungen der digitalen Transformation bereiten Organisationen nach wie vor erhebliches Kopfzerbrechen. Zudem erzwingen die inzwischen nicht mehr zu leugnenden Konsequenzen aus dem Klimawandel eine weitreichende Repositionierung unternehmerischen Handelns. Letztlich hat die rasante Ausbreitung des Corona-Virus SARS-CoV-2 zu Beginn dieses Jahres und die globale Dimension dieser Pandemie zu Maßnahmen geführt, die die Wirtschaft insgesamt in einen bislang nicht gekannten Abschwung gestürzt und damit die allermeisten Unternehmen ganz unvermittelt mit einer existenziellen Krise konfrontiert haben. Der erzwungene Krisenmodus in der Steuerung der Unternehmen überlagert momentan alle anderen aktuellen strategischen Herausforderungen. Verschwunden sind diese dadurch nicht.

Kurzfristig gesetzte Existenzsicherungsmaßnahmen gilt es in Einklang zu bringen mit mittel- bzw. längerfristigen Entwicklungsherausforderungen, die allerdings im Einzelnen oft noch gar nicht abschätzbar sind. Die Zeit nach der Corona-Krise wird in vielerlei Hinsicht eine andere sein. Das kluge Synchronisieren ganz unterschiedlicher Zeithorizonte, sowie das sorgfältige Abwägen der vielfältigen Risikodimensionen, die mit

der explosionsartig zugenommenen Unsicherheit jetzt verknüpft sind, stellt vielfach ungekannte Anforderungen an die Entscheidungsfähigkeit der Führungsverantwortlichen. Ihr bislang geübter Umgang mit einer Vielzahl gleichzeitig zu bewältigender Widersprüche und Zielkonflikte steht in einer Weise auf dem Prüfstand, wie selten seit Ende des 2. Weltkriegs. Wie sehen geeignete Führungs- und Organisationskonzepte angesichts des derzeitigen Ausmaßes an Unsicherheit und Unkalkulierbarkeit fast aller erfolgskritischer Umweltparameter aus, die der inzwischen geforderten Paradoxie-Tauglichkeit gerecht werden?

Einen dieser Lösungsansätze, die organisationale Ambidextrie, wollen wir in diesem Beitrag näher betrachten. Auf welches Problem will dieser Ansatz eine Antwort geben?

Viele Unternehmen haben es in der Vergangenheit versäumt, angesichts nahender disruptiver Veränderungen angemessen zu reagieren. Erfolgreiche Unternehmen wie Blackberry, Kodak oder Nokia konnten den Wandel in ihren Märkten kommen sehen. Und doch waren sie nicht in der Lage, diesem durch eigene Angebote wirksam zu begegnen. Die Möglichkeiten der Digitalisierung haben in vielen Branchen inzwischen die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass überraschende Innovationen einen Kundennutzen stiften, der selbst lange bewährten Geschäftsmodellen von jetzt auf gleich die Existenzgrundlage entzieht.

Offensichtlich fällt es etablierten Unternehmen schwer, auf disruptive Veränderungen in ihrem Wettbewerbsumfeld mit eigenen Innovationen zeitgerecht zu reagieren (zum vielbeschriebenen «Innovators Dilemma» vgl. insbesondere Christensen 1997).

Beispielhaft führt uns dieses Dilemma zurzeit die deutsche Automobilindustrie vor Augen. Über Jahre hinweg hat sie sich ungeachtet des absehbaren Paradigmenwechsels von den konventionellen fossilen Antrieben hin zu alternativen Antriebslösungen auf die Ausbeutung der erprobten Technologien fokussiert. Aktuell ist die gesamte Branche verzweifelt damit befasst, neben dem rückläufigen bestehenden Geschäft die erforderlichen Kompetenzen für neue Antriebslösungen aufzubauen, um den veränderten gesellschaftlichen Anforderungen aus Energie- und Mobilitätswende gerecht zu werden. Es ist völlig offen, wie die OEM und ihr weitverzweigtes Netz an Zulieferern diese Gleichzeitigkeit an Exploitation und Exploration hinbekommen werden.

Auch Unternehmen der Medien- und Verlagsbranche bewegen sich schon seit Jahren in einem turbulenten Umfeld: über lange Zeit bestehende Geschäftsmodelle, die vor allem auf bedrucktem Papier oder einwegorientierten Radio- und TV-Angeboten basieren und einen Großteil des Werbekuchens abgreifen konnten, sind erheblich unter Druck geraten. Die neuen Kommunikationsmöglichkeiten der digitalen Welt haben vor allem bei der jüngeren Generation andere Gewohnheiten zur Mediennutzung entstehen lassen und insgesamt einen fundamentalen Strukturwandel der Öffentlichkeit eingeleitet mit noch nicht absehbaren Konsequenzen für Politik und Gesellschaft. Nur ganz wenige der etablierten Medien- und Verlagshäuser haben es geschafft, mit validen Geschäftsmodellen auch in dieser neuen Medienlandschaft Fuß zu fassen.

Eine wichtige Voraussetzung, um disruptive Herausforderungen erfolgreich zu gestalten, bildet die Einsicht, dass radikale, auf Disruption setzende Innovationen und inkrementelle Neuerungen auf eine komplett unterschiedliche Art und Weise zu organisieren und zu managen sind. Inkrementelle Innovationen verlängern die Lebensdauer bestehender Produkte, verfeinern eingespielte Routinen, machen diese effizienter oder erschließen neue Kundensegmente, um das Umsatzwachstum zu fördern. Sie nutzen dabei vorhandene Ressourcen und Fähigkeiten. Im Gegensatz dazu verhelfen diskontinuierliche Innovationen Unternehmen bei der Entwicklung neuer Fähigkeiten, Produkte und Services, die einen bislang nicht gesehenen Kundennutzen abzudecken vermögen und damit bisherige Lösungen substituieren können bzw. ein ganz neues Marktsegment entstehen lassen.

Organisationale Ambidextrie beschreibt die Fähigkeit von Organisationen, gleichzeitig das Geschäft von heute effizient zu managen sowie zukünftige Entwicklungen zu erkunden und dafür bahnbrechende Innovationen zu kreieren. Ambidextrie

(von lateinisch ambo «beide» und dextera «rechte Hand») bedeutet Beidhändigkeit und beschreibt im organisationalen Kontext das, was James March als den Kern des organisationalen Lernens bezeichnet hat, nämlich die ausgesprochen voraussetzungsvolle Integration von Exploitation (Ausnutzung von Bestehendem) und Exploration (Erkundung von Neuem) (vgl. ders. 1991).

Warum gewinnt das Konzept aktuell so an Bedeutung? Die rasante Entwicklungsdynamik der digitalen Technologien erschließt schon seit mehreren Jahren immer wieder kundenzentrierte neue Lösungsräume, die die Tür für bislang undenkbar Geschäftsmodelle aufmachen und das bei vergleichsweise niedrigen Eintrittsbarrieren. Das hat weltweit eine enorme Welle an Neugründungen evoziert, die mit ihren Innovationen und kreativen Geschäftsideen in die etablierten Märkte vorstoßen und dort die bestehenden Wettbewerbschancen durcheinander wirbeln. Aufgerüttelt durch solchermaßen disruptive Veränderungen in einzelnen Branchen (wie z. B. der Musikindustrie oder ganz aktuell im Handel) stellen sich mehr und mehr Unternehmen die Frage, wie sie sich selbst neben ihrem laufenden Geschäft, das sie möglicherweise ernsthaft bedroht sehen, durch radikale Innovationen alternative Geschäftschancen erschließen können. Wie genau das erfolgreich zu bewerkstelligen ist, dafür besitzt noch niemand die ultimative Lösung. Die bisherigen Versuche allerdings zeigen recht deutlich, dass die Gleichzeitigkeit von «das bestehende Geschäft fit machen» und «für bahnbrechende Innovationen Sorge tragen» jedes Unternehmen mit einem Maß an Komplexität ausstattet, für dessen Bewältigung es noch keine bewährten Routinen gibt. Hier wird sowohl organisational wie auch führungsmaßig Neuland betreten.

Ursprung und Entwicklung

Der Begriff der organisationalen Ambidextrie geht auf Duncan (1976) zurück, wurde aber insbesondere durch die Arbeiten von James March (1991) bekannt. March betont in seinen Studien zum organisationalen Lernen die Notwendigkeit eines Gleichgewichts zwischen Exploration und Exploitation, also einerseits Aspekten wie Suche, Variation, Risikobereitschaft, Experimentieren, Flexibilität, Entdeckung und Innovation, sowie andererseits kontinuierliche Verbesserung und effizientes Ausschöpfen bestehender Ressourcen und Potenziale sowie konsequentes Umsetzen und Implementieren des laufenden Geschäfts.

Eine einseitige unternehmerische Ausrichtung auf die Exploration kann zur Verschwendung von Ressourcen führen, weil sich Ideen möglicherweise nicht als nützlich erweisen oder nie zur Marktreife entwickelt werden. Umgekehrt können Unternehmen, die sich primär auf die Exploitation bzw. die Verwertung des Bestehenden konzentrieren, langfristig ihre Zukunftsfähigkeit gefährden. Tushman und O'Reilly (1996) de-

finieren daher Ambidextrie als die Fähigkeit eines Unternehmens gleichzeitig zu forschen (Exploration) und zu optimieren (Exploitation), um langfristig auch für überraschende Entwicklungen antwortfähig zu bleiben.

Weil es sich hier um zwei so diametral unterschiedliche organisationale Anforderungen handelt, besteht eine der wesentlichen Führungsherausforderungen darin, dass die Innovationsinitiativen gerade in wirtschaftlich schwierigen Situationen nicht unter die Räder des Kerngeschäfts geraten («sparen wir doch zuerst mal bei diesen fragwürdigen Initiativen») und andererseits, dass die Prozesseffizienz des Kerngeschäfts durch eine Defokussierung der Aufmerksamkeit und des Ressourceneinsatzes nicht gefährdet wird. Auf die Frage, wie sich eine Beidhändigkeit umsetzen lässt, werden grundsätzlich zwei Ansätze unterschieden – die kontextuelle und die strukturelle Ambidextrie.

Kontextuelle und strukturelle Ambidextrie

Im Rahmen der kontextuellen Ambidextrie steuern Unternehmen die Dualität unterschiedlicher organisatorischer Faktoren (z. B. Führung, Werte, Normen etc.) innerhalb einer einheitlichen Struktur dynamisch und situativ. Google beispielsweise steuert mit der 80/20-Regel den Einsatz von 20% der Mitarbeiterzeit für innovative Themen jenseits des Tagesgeschäft. Ein anderes eindrucksvolles Beispiel liefert Intel. Dieses Unternehmen hat es nun schon über fünf Jahrzehnte hinweg geschafft, auf dem Gebiet der Mikroprozessoren jede neue Technologieschub aus dem eigenen Innovationsgeschehen heraus auf den Markt zu bringen. Diesen erstaunlichen Erfolg in einer enorm schnelllebigen Branche verdankt Intel einer Reihe von unterschiedlichen, sich selbst steuernden Entwicklungsteams. Diese Teams finden sich eigenverantwortlich zusammen und forschen zum Teil gleichzeitig und in Konkurrenz zueinander an künftigen Technologieschüben und innovativen Lösungen. Aus ihren Ergebnissen werden vom Management jeweils jene Innovationen ausselektiert, die den nächsten Technologieschub am Markt prägen (vgl. dazu Burgelman 2002).

Ein anderes Beispiel für diese Ausprägung von Ambidextrie findet sich bei W. L. Gore. Vor gut 60 Jahren gegründet und bekannt geworden durch eine spezifische Kunststoffmembran die z. B. als «Goretex» in Textilien verarbeitet wird, fußt die eindrucksvolle Wachstumsdynamik dieses nach wie vor familiengeführten Unternehmens auf einer besonderen Führungs- und Organisationskultur. Diese stimuliert in allen Bereichen unternehmerische Initiativen und stellt diesen erhebliche Ressourcen zur Verfügung, um aus der technologischen Kernkompetenz heraus immer wieder ganz neue Anwendungsfelder zu erschließen. Heute ist Gore ein hochdiversifiziertes Unternehmen, das neben dem Textilbereich besonders erfolgreich in der Medizintechnik und in vielen Industriebranchen tätig ist.

All diesen Unternehmen gemein sind evolutionäre Formen der vorausschauenden Selbsterneuerung (Näheres bei Wimmer 2007). Sie stützen sich einerseits auf eine stark ausgeprägte Innovationskultur, die auf Eigeninitiative und Selbstorganisation basierende Innovationsprozesse ermutigt und diesen erheblichen Ressourcen bereitstellt. So entsteht laufend ein Pool an Innovationen mit unterschiedlichen Marktchancen, aus dem das Führungssystem strategisch motivierte Entwicklungsschwerpunkte auswählt, mit deren Hilfe neue Kundensegmente erobert werden. Das Resultat: ein fruchtbares Miteinander von standardisierten Routineprozessen und kreativen Neuentwicklungen, wobei beide Stränge des Unternehmensgeschehens von den Führungsverantwortlichen klug miteinander verknüpft und ausbalanciert werden.

Strukturelle Ambidextrie setzt demgegenüber auf die organisatorische und häufig auch räumliche Trennung der widersprüchlichen Logiken von Exploitation und Exploration. Es werden abgegrenzte Organisationseinheiten geschaffen, die sich jeweils auf die Exploitation und die Exploration konzentrieren. Organisationseinheiten, die sich auf die Exploitation spezialisieren sind dabei eher geprägt durch die bekannten Formen der Arbeitsorganisation und ihre hierarchische Steuerung. Einheiten, die auf Exploration spezialisiert sind, weisen Start-up-ähnliche Strukturen auf, sind eher informell und entwickeln ihre ganz eigene Kultur des Miteinanders. Sie folgen einer iterativen Prozesslogik und setzen auf teamförmige Selbststeuerung. Die Herausforderung der strukturellen Ambidextrie besteht darin, geeignete strukturelle Abgrenzungen dieser verschiedenen Organisationswelten zu schaffen, ohne diese gänzlich voneinander zu trennen (vgl. das Interview mit Mike Tushman S. 4).

IBM hat in der Vergangenheit mit dem «Emerging Business Opportunities Programm» (EBO) eines der erfolgreichsten Programme zur Skalierung neuer Unternehmen aufgelegt und eine Reihe von Geschäftsbereichen entwickelt, die ein profitables Umsatzwachstum von mehr als fünf Milliarden Dollar generierten. Die im Entstehen begriffenen Einheiten wurden vom Kerngeschäft getrennt, sodass sie die Freiheit hatten, mit minimalen Einschränkungen zu operieren. Sie verfügten über eigene Entwicklungs-, Marketing- und Vertriebsteams, die mit Mitarbeitenden außerhalb des IBM-Mainstreams besetzt waren. Sie hatten aber auch unternehmerische Persönlichkeiten als Promotoren im traditionellen Kerngeschäft. Diese «Heimatinheiten» ermöglichten einen privilegierten Zugang zu den Ressourcen, die die neuen Einheiten für ihren Erfolg benötigten.

Walmarts Store 8 hat die Aufgabe, Fähigkeiten zu identifizieren, die den Einzelhandel transformieren und in Walmarts Geschäft zu integrieren. Store 8 baut die Möglichkeiten zur Inkubation außerhalb der Beschränkungen des Hauptgeschäfts auf. Dabei werden Chancenpotenziale innerhalb des Unternehmens wie neue Kundensegmente oder Alternativen zur

bisherigen Geschäftstätigkeit identifiziert. Store 8 entwickelt dafür Ideen und schlägt sie dem Top Management vor, um damit sicherzustellen, dass diese strategisch zu Walmart passen. Um das Geschäft innerhalb des Unternehmens zu verteidigen und zu skalieren, wird dann ein Sponsor ernannt. So wurde z. B. InHome Delivery entwickelt, ein Service der inzwischen mehr als eine Million Kunden in den USA gewonnen hat, basierend auf vernetzten Technologien, damit Walmart-Mitarbeitende Kunden zeitnah mit frischen Lebensmittel beliefern können.

Kontextuelle Beidhändigkeit ist schwierig zu erreichen, weil das Management widersprüchlicher Ausrichtungen innerhalb einer Organisation weitaus komplexer ist. Deshalb ist diese Art von Beidhändigkeit eher in Unternehmen zu beobachten, die die notwendige Innovationskraft bereits in ihrer Pionierphase als «organizational capability» grundgelegt haben. Von zentraler Bedeutung für den Aufbau einer beidhändigen Organisation ist eine Führung, die gleichzeitig harte Elemente wie Disziplin und Stretch und weiche Elemente wie Unterstützung und Vertrauen in die Selbstverantwortung der Beteiligten ausbalancieren muss. Darüber hinaus zeigen sich die Festlegung gemeinsamer Ziele, die Entwicklung einer kollektiven Identität, die Schaffung einer Kultur der Unterstützung und die persönliche Bedeutung der Beiträge des Einzelnen zum Gesamtziel einer Organisation, eine Kultur der Exzellenz, als wichtige Aspekte bei der Schaffung einer ambidextren Organisation.

Wie kommt das Neue erfolgreich in die Welt?

Eine beidhändige Organisation ist in der Lage, ausgehend von einem klar definierten Kundennutzen radikal neue Geschäftsideen zu kreieren und die dafür erforderlichen Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, zu erproben und erfolgreich am Markt zu platzieren – und dabei gleichzeitig das angestammte Geschäft mit Kraft und Energie weiter voranzutreiben.

Mit Blick auf die neuen unternehmerischen Aktivitäten erfordert dies drei verschiedene Innovationsdisziplinen:

Ideengenerierung oder -findung bzw. die Entdeckung und Entwicklung von Ideen für potenziell neue wirtschaftlich vielversprechende Businesslösungen; *Inkubation*, d. h. das iterative, experimentelle «Ausbrüten» und Validieren von Lösungen bis hin zur erprobten Marktreife derselben und schließlich *Skalierung* bei der es darum geht, das neue Geschäft konsequent mit jenen Strukturen, Prozessen und Ressourcen auszustatten, die es braucht, um die identifizierten Marktchancen wirksam auszuschöpfen. Vor allem in diesem dritten Schritt kommt es darauf an, alle Synergien aus dem bestehenden Geschäft für diesen Neuaufbau gezielt zu nutzen (Abbildung 1).

Um angesichts des disruptiven Wandels erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen nach O'Reilly und Tushman (2016) speziell diese drei Phasen beherrschen, die unschwer ihre evolutionstheoretischen Hintergrundfolie Variation, Selektion und Retention erkennen lassen: Erstens, die Ideenfindung, um

potenzielle neue Geschäftsideen zu generieren. Zweitens, die Inkubation, um mit vielen Experimenten vielversprechende Lösungen sich herauskristallisieren zu lassen und diese in enger Kooperation mit Kunden auf dem Markt zu validieren. Drittens, die Skalierung, um die erforderlichen Ressourcen und Fähigkeiten, die für das Wachstum der neuen unternehmerischen Aktivitäten notwendig sind, aufzubauen oder neu zu verteilen. Häufig konzentriert man sich dabei vor allem auf die ersten beiden Disziplinen und vernachlässigt die dritte (O'Reilly, Binns 2019, S. 51).

Amazon ist ein vielbewundertes Beispiel, wie sich ein Unternehmen mit Hilfe des geschilderten Dreischritts (Ideenentwicklung, Inkubation, Skalierung) in gut 25 Jahren vom Online-Buchhändler zu einem hochdiversifizierten globalen Player entwickelt hat. Das Unternehmen hat für seine Innovationsdynamik inzwischen bewährte Vorgehensroutinen entwickelt. So beschreiben unternehmerische Mitarbeiterteams in einem ersten Schritt mit einer internen «Pressemitteilung» die fertige Produktidee, was sie kann und warum sie auf den Markt kommen soll. Wichtig ist dabei insbesondere das «working backwards-Prinzip», bei dem die Idee konsequent rückwärts vom Kundenproblem her gedacht wird, anstatt ein Produkt zu ent-

Abbildung 1
Innovationsdisziplinen der beidhändigen Organisation
(in Anlehnung an O'Reilly & Binns 2019)

Phasen	Ansätze	Wichtige Praktiken
Ideenentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Open Innovation • Corporate Venture Capital • Design Thinking • Mitarbeiterinvolvierung (Ideen von Mitarbeitenden Involvement) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambition skalieren • «Jagdzone» («hunting zones») definieren (Bereiche in denen Innovationen entwickelt werden sollen)
Inkubation	<ul style="list-style-type: none"> • Lean Start-up (Gestalten-Messen-Lernen, um vom Ziel her rückwärts zu arbeiten) • Business Canvas Model (Design und Testen einer neuen Idee) • Launch Pad (Identifizierung von Zielkunden-Schmerzpunkten, Interviews, Iteration zur Erreichung des Produkt-Markt-Fit) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hypothesen testen (Fähigkeiten durch Experimentieren entwickeln) • Feedforward Messung (Metriken für den Fortschritt) • Top Management-Aufmerksamkeit (um die notwendige Unterstützung sicherzustellen)
Skalierung	<ul style="list-style-type: none"> • Schneller Aufbau von Kunden, Kapazitäten und Fähigkeiten, um die Marktchancen zu maximieren. Aber: «Never invest ahead of learning» 	<ul style="list-style-type: none"> • M&A • Interner Aufbau von Kapazitäten • Partnerschaften bilden • Bestehende Kunden oder Fähigkeiten nutzen

wickeln und den Kunden dann von dessen Vorteilen zu überzeugen. Vom Entscheiderkreis angenommene Ideen durchlaufen in der Phase der Validierung eine Reihe von kleinen Experimenten mit einem Zwei-Pizza-Team (einem Team, das von zwei Pizzas satt wird). Der Einsatz der kleinen, autonomen Teams erhöht deren Geschwindigkeit. Zudem wird zwischen Einweg- und Zweiwegtür-Entscheidungen unterschieden, wobei man bei Zweiwegtür-Entscheidungen auch zum Ausgangspunkt zurückkehren kann, was die Folgen einer Fehlentscheidung minimiert und damit die Validierungsentscheidung beschleunigt. Die Skalierung wird bei Amazon durch eine offene Webdienst- und Anwendungsprogrammierschnittstelle erleichtert, durch die neue Projekte unterstützt werden und mit der Anwendungsprogrammierer auf die Produktkatalogdaten von Amazon zugreifen können.

«Zweiwegtür-Entscheidungen minimieren die Folgen einer Fehlentscheidung.»

Ansätze und Methoden, die für Ideenentwicklung, Inkubation und Skalierung hilfreich sein können, gibt es viele. Vorgehensweisen zur Ideengenerierung wie z. B. Design Thinking oder Open Innovation unterscheiden sich dabei klar von jenen zur Inkubation oder Validierung wie etwa den Lean Start-up-Ansätzen. Die Phase des Skalierens verlangt wiederum ganz eigene Realisierungsprinzipien, Arbeitsformate und Entscheidungsmechanismen (vgl. zu Skalierung insbes. Sutton/Rao 2014).

Wirklich bahnbrechende Innovationen gelingen nur, wenn ein Unternehmen die Fähigkeit entwickelt, in seiner Art der Steuerung diesen Phasen des unternehmerischen Innovationsdreikampfes in all ihrer Unterschiedlichkeit hinsichtlich Arbeitsweise, teamförmiger Selbstorganisation, Start-up-orientierter Agilität, Ressourcenausstattung, etc. gerecht zu werden.

Beidhändige Führung

In letzter Zeit ist neben dem Fokus auf die organisationalen Herausforderungen in Verbindung mit Ambidextrie vor allem die Frage nach der Rolle und dem Einfluss von Führung thematisiert worden.

Die Gleichzeitigkeit einer erfolgreichen Weiterentwicklung des bestehenden Geschäfts und der gezielten Ermöglichung eines Start-up-förmig organisierten Innovationsgeschehens sorgt für eine sprunghafte Zunahme an organisationsinterner Komplexität, die in diesem Ausmaß historisch neu ist. Es müssen permanent ganz gegensätzliche Anforderungen synchronisiert werden. Dafür braucht es paradoxietaugliche Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse, die von den Führungsverantwortlichen bislang zumeist noch nicht eingeübt worden sind. Wenn die gewohnten Konfliktaustragungsmechanismen

Platz greifen und alle Beteiligten jeweils ihre eigene Situation zu optimieren versuchen, dann führt Ambidextrie zur Schädigung sowohl von Exploitation wie auch von Exploration. Das fortgesetzte Operieren mit den tradierten managerialen Selbstgewissheiten ist hier absolut fehl am Platz.

Für das Führungssystem gilt es zu begreifen, dass die mit Ambidextrie verbundenen Zielkonflikte und ein geeigneter Umgang mit dem ungewöhnlich hohen Maß an Nichtwissen konstitutiv für den Erfolg des Gesamtunternehmens sind und deshalb als Ressource konstruktiv genutzt werden müssen. Das stellt individuell und kollektiv enorm hohe Anforderungen an die Reflexionsqualität und Konfliktbearbeitungskompetenzen der beteiligten Verantwortlichen. Vor allem muss jeder einzelne für sich akzeptiert haben, dass in einem solchen Kontext gute Führung unabdingbar eine Teamleistung ist.

Praktiker und Forscher verweisen immer wieder darauf, dass CEO und Top Management-Teams eine zentrale Rolle bei der Etablierung der Beidhändigkeit in Organisationen spielen. O'Reilly und Tushman betonen, dass das Commitment des Top Managements eine zentrale Voraussetzung für die Implementierung von Ambidextrie ist - insbesondere der durch den CEO zu gewährleistende Schutz und die Unterstützung der noch jungen explorativen Aktivitäten wird als eine zentrale Bedingung beschrieben. Was sich genau hinter diesem doch relativ allgemein gehaltenen Anspruch verbirgt und welche Führungspraktiken im Umgang mit den widersprüchlichen und häufig geradezu paradoxen Ansprüchen notwendig sind, dazu bieten Praxis und Forschung bislang noch wenig belastbare Hinweise. Unstrittig ist, dass Führungspersonen und -teams in der Lage sein sollten, die Varianz in ihrer Führung zu erhöhen und flexibel zwischen Verhaltensweisen zu wechseln. Letztlich geht es um die führungsseitige Ermöglichung z. B. der Koexistenz von Disziplin und Empowerment, der Formalisierung und Ermessensfreiheit, dialektischen Denkens, des Umgangs mit emotionaler Ambivalenz sowie der Fähigkeit zur Moderation konfliktärer Ideen in crossfunktionalen Teams.

Kontroversen und zukünftige Richtungen

Nach wie vor ist die praktische Umsetzung der Ambidextrie für heutige Unternehmen ein hochanspruchsvolles Unterfangen. Wissenschaftler und auch Praktiker argumentieren, dass etablierte Unternehmen nicht notwendigerweise über die Flexibilität verfügen, das Kerngeschäft effizient zu führen und gleichzeitig neue Gebiete zu erkunden. Als Grund dafür wird immer wieder die so genannte Erfolgsfalle angeführt, bei der im Sinne einer Pfadabhängigkeit eine prioritäre Konzentration auf historisch gewachsene erfolgreiche Praktiken entsteht. In der Folge werden die Investitionen in das bestehende Geschäft auf Kosten der explorativen Aktivitäten überbetont, auch wenn für eine erfolgreiche Anpassung explorative Investitionen erforderlich wären - ein anschauliches Beispiel ist die Unfähigkeit von Ko-

dak in den 1990er Jahren im Angesicht des Aufstiegs der digitalen Technologie auf den Übergang von der analogen zur digitalen Fotografie angemessen zu reagieren. Die zukünftige Priorisierung des Kerngeschäfts von Unternehmen wird in Folge der Corona-Krise ganz sicher nicht schwächer werden und verschärft damit den bestehenden Konflikt.

Beidhändigkeit kann aber auch durch den Wunsch der Mitarbeitenden nach organisatorischen Belohnungen behindert werden. Wenn Organisationen ihre Bewertungs- und Belohnungssysteme primär auf die Erledigung von Routineaufgaben ausrichten, werden sich die Mitarbeitenden eher an standardisierte Verfahren halten. Um Beidhändigkeit nicht zu behindern, sollten Organisationen innovatives Denken und die Erledigung von Routineaufgaben balanciert steuern.

Auch auf individueller Ebene wird es für Führungskräfte und Mitarbeitende verstärkt darum gehen, individuell beidhändig handlungsfähig zu sein. Dazu sollten Organisationen systematisch individuelle ambidextre Fähigkeiten weiterentwickeln und wirksame Rahmenbedingungen schaffen (Schumacher 2020).

Mögliche Ansätze zur Ambidextrieentwicklung sind die Einführung eines Risikokapitalmodells, die Finanzierung von Sondierungsexpeditionen, aber ansonsten keine allzu große Einmischung in ihre Geschäftstätigkeit. Sowohl große als auch kleinere Unternehmen können vom Einsatz funktionsübergreifender Teams profitieren, um bahnbrechende Innovationen zu erreichen. Auch der Wechsel zwischen verschiedenen Organi-

sationsmodellen verbunden mit dem Fokus auf Exploitation und Exploration in verschiedenen Zeiträumen ist ein Modell.

Trotz der Kontroverse um die Möglichkeit der organisatorischen Beidhändigkeit dürfte Ambidextrie angesichts des zunehmenden Leistungs- und Innovationswettbewerbs heutiger Organisationen und verschärft durch die wirtschaftlichen Folgen der Corona-Krise auch in Zukunft sowohl in der Praxis wie auch in der Forschung mehr und mehr Aufmerksamkeit erhalten.

Literatur

- **Burgelman, R. A. (2002).** Strategy is Destiny: How Strategy-Making Shapes a Company's Future, Free Press.
- **Christensen, C. M. (1997).** The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Boston (Deutsch 2013, Vahlen).
- **Duncan, R. (1976).** The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In: Killman, R. H., L. R. Pondy, and D. Sleven (eds.) The Management of Organization. North Holland. 167-188.
- **March, J. G. (1991).** Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science, 2, 71-87.
- **O'Reilly III, C. A. & Tushman, M. L. (2016).** Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma. Stanford University Press.
- **O'Reilly III, C. A. & Binns A. J. M. (2019).** The Three Stages of Disruptive Innovation: Idea Generation, Incubation, and Scaling. California Management Review 2019, Vol. 61(3) 49-71.
- **Schumacher T. (2020).** Individuelle Ambidextrie – auf der Suche nach der Eier legenden Wollmilchsau? Wirtschaftspsychologie aktuell, 38-42.
- **Sutton, R. & Rao, H. (2014).** Scaling up Excellence: Getting to more without Setting for Less. Crown Business.
- **Tushman, M. L. & O'Reilly III, C. A. (1996).** Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, California Management Review, 38, 8-30.
- **Wimmer, R. (2007).** Die bewusste Gestaltung der eigenen Lernfähigkeit als Unternehmen; in: Tomaschek, N. (Hrsg.) Die bewusste Organisation, Carl Auer, 39-62.



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



Prof. Dr. Rudolf Wimmer

Professor für Führung und Organisation am Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Partner der osb international, ehemaliger Herausgeber der ZOE

Kontakt:
rudolf.wimmer@osb-i.com