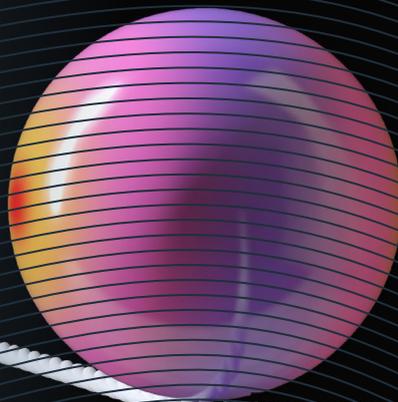


Christoph Frey | Gudrun L. Töpfer

# Ambidextrie in Organisationen

Das Praxishandbuch für eine  
beidhändige Zukunft



SCHÄFFER  
POESCHEL

Christoph Frey/Gudrun L. Töpfer

# Ambidextrie in Organisationen

Das Praxisbuch für eine beidhändige Zukunft

1. Auflage

Leseprobe

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-5241-0 Bestell-Nr. 10660-0001  
**ePub:** ISBN 978-3-7910-5242-7 Bestell-Nr. 10660-0100  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-5243-4 Bestell-Nr. 10660-0150

Christoph Frey/Gudrun L. Töpfer  
**Ambidextrie in Organisationen**  
1. Auflage, Juli 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © juanjo, AdobeStock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner  
Lektorat: Elke Schindler, Rheinböllen

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Unternehmen der Haufe Group

---

# Geleitwort

Nach Jahrzehnten, in denen wir Organisationen auf klassische Art und Weise gedacht, strukturiert, geführt und gesteuert haben, folgen Jahre, in denen wir Erkenntnisse sammeln, die teilweise irritieren und nicht selten sogar in krassem Widerspruch zu den Erfolgsrezepten klassischer Arbeit stehen. Das betrifft Strategieformulierung und Strategieumsetzung genauso wie den Umgang mit Innovation oder Fragen, wie wir unsere Unternehmen aufstellen, führen und steuern.

In der Folge stellen wir »der Klassik« nun neue Lösungen gegenüber:

- Optimierung des Bestehenden oder Aufbruch zu neuen Ufern?
- Effizienzgewinne durch definierte Abläufe oder Agilität?
- Null-Fehler-Strategie oder offene Fehlerkultur?
- Strikte Kontrolle oder Selbstverwaltung?
- Evolutionäre oder disruptive Innovation?
- Hierarchie, Autonomie oder Netzwerke?
- Transaktion oder Transformation?
- Macht der KPIs oder Macht der Vision?
- Ergebnisse oder Erkenntnisse?
- Arbeit *im System* oder Arbeit *am System*?
- Und natürlich auch die Frage nach dem wirksamen Führungsmodell: Manager? Leader? Coaches? Facilitators? Mentoren? Servant Leadership?

So weit so gut! Und doch beschleicht einen ein gewisses Unbehagen, stellt man der »Klassik« nun das »Neue« im Sinne eines »Entweder-oder« gegenüber. Spricht nicht Vieles für eine differenziertere Betrachtung? Hat »Klassik« nicht genauso eine Daseinsberechtigung wie das »Neue«? Geht es nicht eher darum, dass wir lernen müssen, wann wir das eine und wann wir das andere anwenden? Geht es nicht am Ende um Balanceakte, also darum, die vielfältigen Herausforderungen, die sich heute stellen, im Sinne eines »Sowohl-als-auch« zu meistern?

Vieles spricht für die sprichwörtliche »Beidhändigkeit«, also für (mehr) Kenntnis darüber, was die eine und was die andere Hand zu tun imstande ist – und wie wir beide in koordinierter Weise nutzen. Und genau hier setzt (organisationale) Ambidextrie an. Sie setzt sich eben diese Beidhändigkeit zum Ziel und liefert einen Denk- und Handlungsrahmen, um Systeme, um Organisationen, um unsere Unternehmen in diese Richtung zu entwickeln.

Organisationale Ambidextrie kann man sich wie eine Brille vorstellen, mit der man auf Herausforderungen, Aufgaben, Probleme, Konzepte, Werkzeuge blickt. Es ist, zugegeben, eine etwas

anspruchsvolle Brille, wenn man eine Bedienungsanleitung dazu benötigt. Aber es lohnt, diese Brille aufzusetzen und sich damit einmal gründlich in Unternehmen umzuschauen.

Prof. Dr. Stephan Friedrich von den Eichen

Managing Partner IMP (Innovative Management Partner), München  
Honorarprofessor für Betriebswirtschaft, insb. Organisations-, Management- &  
Geschäftsmodellinnovation, Universität Bremen (LEMEX)

---

## Vorwort

Dieses Buch fällt in eine bewegte Zeit, in der es vor Herausforderungen, vor Ansätzen, Forderungen und Ideen, vor Umwälzungen, sozialen, gesellschaftlichen und technischen Veränderungen nur so wimmelt. Wohin die Reise gehen mag, ist vor diesem Hintergrund schwer zu sagen. Wir erleben großspurige Heilsversprechen und Aufbruchstimmung wie auch Ratlosigkeit und Überforderung.

Ein philosophisches Problem – so stellte Ludwig Wittgenstein fest und hatte Recht damit – hat die Form »Ich kenne mich nicht aus«. Das scheint uns angesichts der vielfältigen Veränderungen der letzten Jahrzehnte gar kein schlechter Ausgangspunkt zu sein. Bei aller Verirrung um richtig oder falsch scheint sich jedoch in Bezug auf die Gestaltung des Innenlebens von Organisationen eine Änderung abzuzeichnen: Wir – beide als Berater/Beraterin seit vielen Jahren in verschiedensten Unternehmen zu Gast – registrieren ein gewisses Unbehagen. Irritierenderweise wird dieses Unbehagen sowohl hinsichtlich der klassischen (managementorientierten) Ansätze, Unternehmen zu führen (die kaum in der Lage zu sein scheinen, besagten Veränderungen gerecht zu werden) verspürt als auch hinsichtlich aktueller Heilsversprechen über die segensreichen Auswirkungen von New Work, Agilität und Co (die allzu oft das Kind mit dem Bade auszuschütten scheinen): Der Weg besteht unserer festen Überzeugung nach nicht in einem neuen, hübsch blinkenden Managementtrend, sondern in einer gelassenen Betrachtungsweise, die das Alte wie das Neue wertschätzt und miteinander verbindet. Die organisationale Ambidextrie bietet mit ihrem Beharren auf der prinzipiellen Gültigkeit sowohl des traditionellen Managementverständnisses als auch neuer Ansätze und Ideen den perfekten Rahmen. Mit diesem Buch möchten wir Ihnen nicht nur das theoretische Konzept der organisationalen Ambidextrie näherbringen, sondern in einem nächsten Schritt auch ganz praktisch ein Instrument an die Hand geben, das Sie bei der Ambidextrie-Arbeit in Ihrem Unternehmen unterstützen kann.

Doch bevor wir das tun, ist tief empfundener Dank angezeigt. Bücher entstehen nämlich entgegen der landläufigen Meinung nicht, indem genialische Autorinnen oder Autoren Texte spontan über Nacht aufs Papier husten; und auch nicht, indem besagte arme Seelen, angekettet an ihre Schreibtische, sich in fensterlosen Büros Tag für Tag und Nacht für Nacht schinden und unter Absingen trauriger Lieder mit blutenden Fingern Fleißarbeit im dünnen Ackerland der Erkenntnis verrichten. Sie entstehen durch Austausch mit anderen, was ohnehin lustiger ist und das Ergebnis verbessert. Daher bedarf es ebenso kompetenter wie erfahrener sowie vor allem austauschwilliger und -fähiger Menschen.

Zum Glück kennen wir eine ganze Reihe an Menschen, auf die diese Beschreibung zutrifft und sie haben erheblich geholfen, dieses Buch besser zu machen, als es ohne sie geworden wäre. Ein Dankeschön also an (in alphabetischer Reihenfolge) Alexandra Mies, Axel Ebert, Capucine Carrier, Ralf Kölbach, Sönke Marahrens, Sonja Sinz, Steffan Büschel und Viktoria Bergmann, die

Kapitel lasen, kommentierten, als Sparringspartner zur Verfügung standen oder einfach nur ungnädig gegen Stellen traten, die noch nicht rund waren. Ein ebenso herzlicher Dank geht an Dr. Frank Baumgärtner, der uns von Verlagsseite wertvolle Hinweise gab und die Schreibphase mit Wertschätzung und Wohlwollen (um nicht zu sagen: Langmut) begleitete, sowie an Elke Schindler, die unser Manuskript ebenso kritisch wie wohlwollend und kompetent lektorierte. Schließlich bedanken wir uns bei Stephan Friedrich von den Eichen, der sich bereit erklärte, ein Geleitwort aus der Vogelperspektive beizusteuern, sowie bei Daniel Holy, der unsere manchmal seltsamen Abbildungsideen unverdrossen in wundervolle Illustrationen übersetzte.

Mit so vielen kompetenten, freundlichen und wohlwollenden Menschen zusammenarbeiten zu dürfen, ist ein Privileg.

Gudrun Töpfer und Christoph Frey im Frühjahr 2021

---

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	5
Vorwort .....	7
Abbildungsverzeichnis .....	13
<b>Einleitung: Warum Ambidextrie? .....</b>	<b>15</b>
<b>1     <b>Ambidextrie – das Kartoffelsuppenproblem .....</b></b>	<b>17</b>
1.1   Ist das neu (oder kann das weg)? .....	17
1.2   Ambidextrie in a Nutshell .....	19
<b>2     <b>Anpfiff! Ambidextrie auf dem Fußballplatz .....</b></b>	<b>23</b>
2.1   Der Exploit-Club »FC Bewahren« .....	23
2.2   Der Explore-Club »Vorwärts Erkunden« .....	25
2.3   Ziel: Fusion der beiden Mannschaften .....	27
<b>3     <b>Der Exploit-Modus .....</b></b>	<b>31</b>
3.1   Let's Take a Trip! .....	31
3.2   Die wichtigsten Merkmale des Exploit-Modus .....	33
3.2.1   Grundannahmen .....	33
3.2.2   Organisationsbegriff .....	34
3.2.3   Entscheiden und Verantworten .....	34
3.2.4   Wissen und Lernen .....	35
3.2.5   Umgang mit Fehlern .....	35
3.3   Kurz und knackig – WHAT <sup>3</sup> .....	36
3.4   Festbetoniert im Exploit-Modus .....	38
<b>4     <b>Der Explore-Modus .....</b></b>	<b>45</b>
4.1   Let's Take a Trip! .....	45
4.2   Die wichtigsten Merkmale des Explore-Modus .....	47
4.2.1   Grundannahmen .....	47
4.2.2   Organisationsbegriff .....	48
4.2.3   Entscheiden und Verantworten .....	48
4.2.4   Wissen und Lernen .....	49
4.2.5   Umgang mit Fehlern .....	50
4.3   Kurz und knackig – WHAT <sup>3</sup> .....	51
4.4   Erwachsen werden ist nicht einfach .....	53

<b>5</b>	<b>Sequenz – Struktur – Kontext: die Synthese</b> .....	<b>55</b>
5.1	Sequenzielle Ambidextrie: alle Jahre wieder .....	55
5.2	Strukturelle Ambidextrie: hier so, da anders .....	58
5.3	Kontextuelle Ambidextrie: Kinder, vertrag euch! .....	59
5.4	Tja – und jetzt? .....	60
<b>6</b>	<b>Ein extraplanetares Intermezzo mit Imup</b> .....	<b>61</b>
6.1	Problemlösen als Einzeldisziplin .....	61
6.2	Problemlöseroutinen .....	63
6.3	Problemlösen im Team .....	64
<b>7</b>	<b>Mit dem Ekvilibro-Modell zur ambidextren Organisation</b> .....	<b>65</b>
7.1	Die bittere Pille .....	65
7.2	Ambidextres Potenzial .....	66
7.3	Ambidextre Kompetenz .....	67
7.4	Die Bestandteile des Ekvilibro-Modells .....	68
7.5	Die ambidextre Maschine .....	70
<b>8</b>	<b>Ambidextrie trifft auf Organisation</b> .....	<b>73</b>
8.1	Die Kulturperspektive .....	73
8.2	Bereitschaft für Change .....	75
8.3	Führung im ambidextren Kontext .....	77
<b>9</b>	<b>Bodenplatte: Die Ambidextrie-Lotsen</b> .....	<b>79</b>
9.1	Rollenprofil und Auswahl .....	80
9.2	Aufgaben der Ambidextrie-Lotsen .....	82
9.3	Interne Organisation der Lotsen .....	83
<b>10</b>	<b>Säule 1: Management der strukturellen Ambidextrie</b> .....	<b>85</b>
10.1	Ein Diagnoseraster für Ambidextrie .....	87
10.2	Aufgabenanalyse .....	90
	10.2.1 Das Cynefin-Framework .....	90
	10.2.2 Methodische Zugänge .....	93
10.3	Entscheidung für den einen oder den anderen Modus .....	94
10.4	Modusangepasste Führung .....	95
	10.4.1 Modusangepasste Führung im Exploit-Modus .....	96
	10.4.2 Modusangepasste Führung im Explore-Modus .....	97
10.5	Screening & Monitoring: Krähennest und Schaltraum .....	97
	10.5.1 Krähennest .....	98
	10.5.2 Schaltraum .....	99
10.6	Zusammenfassung .....	100

<b>11</b>	<b>Säule 2: Management kontextueller Ambidextrie</b>	<b>101</b>
11.1	Ambidextre Führung	102
11.2	Entscheidungsprinzipien für kontextuell-ambidextres Handeln	103
11.3	Die Bubble als Werkzeug der kontextuellen Ambidextrie	104
11.3.1	Bubble Basics	104
11.3.2	Personen, Rollen, Verantwortungen	106
11.3.3	Die drei Phasen einer Bubble	107
11.3.4	Unterschied zwischen Explore- und Exploit-Bubbles	110
11.3.5	Die Bubble aus Perspektive der Organisationsentwicklung	111
11.4	Zusammenfassung	113
<b>12</b>	<b>Das letzte Wort</b>	<b>115</b>
<b>13</b>	<b>Praxisteil mit Arbeitshilfen</b>	<b>121</b>
13.1	Einführung des Ekvilibro-Modells	121
13.1.1	Strategische Überlegungen	121
13.1.2	Funktionale Elemente	122
13.1.3	Wissensmanagement	123
13.2	Grobskizze für den Kick-off-Termin beim Start einer Bubble	124
13.3	Erkundungsfragen für die Arbeit in den Bubbles	125
13.4	Arbeitsmodus einer Bubble	127
13.5	Schnittstellen zu anderen Managementsystemen	128
<b>14</b>	<b>Schlussbemerkung</b>	<b>129</b>
	Literatur und Quellen	131
	Stichwortverzeichnis	133
	Die Autoren	135

---

# Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1:</b>	Das Kartoffelsuppen-Problem .....	19
<b>Abb. 2:</b>	Sequenzielle Ambidextrie .....	56
<b>Abb. 3:</b>	Strukturelle Ambidextrie .....	58
<b>Abb. 4:</b>	Kontextuelle Ambidextrie .....	59
<b>Abb. 5:</b>	Imup .....	61
<b>Abb. 6:</b>	Das Organisationshaus .....	69
<b>Abb. 7:</b>	Das Ekvilibro-Modell .....	69
<b>Abb. 8:</b>	Die Amibdextrie-Maschine .....	71
<b>Abb. 9:</b>	Zusammenhänge zwischen modusspezifischer und ambidextrer Führung .....	78
<b>Abb. 10:</b>	Strukturelle Ambidextrie .....	85
<b>Abb. 11:</b>	Unterteilung in zwei Modi .....	86
<b>Abb. 12:</b>	Die Quadranten des Cynefin-Framework .....	91
<b>Abb. 13:</b>	Zuordnung von Aufgabentypen zu den beiden Modi im Cynefin-Framework .....	93
<b>Abb. 14:</b>	Kontextuelle Ambidextrie .....	101
<b>Abb. 15:</b>	Phasenmodell einer Bubble .....	108
<b>Abb. 16:</b>	Systemorientierte Betrachtung einer Bubble .....	110

---

# Einleitung: Warum Ambidextrie?

Relativ lange schlummerte die organisationale Ambidextrie in einem theoretischen Dornröschenschlaf<sup>1</sup> und wurde seit ihrer ersten Konzeption in den 1970er-Jahren (Duncan 1976) zwar immer wieder für relevant befunden, kam jedoch bisher kaum über den Status eines »nice to know« hinaus. Das mag daran liegen, dass mit der Ambidextrie-Brille auf der Nase zwar viele Erkenntnisse über Unternehmen und Organisationen möglich sind, konkrete Handlungen und Vorgehensweisen sich daraus indes nicht von alleine ergeben.

Nun aber scheint die Zeit reif zu sein, worauf mehrere Veröffentlichungen hindeuten, die sich allein in der zweiten Jahreshälfte 2020 mit diesem Thema befasst haben (z. B. Töpfer 2020a und b; Gergs/Lakeit 2020; Duwe 2020; Derndinger/de Groot 2020). Das Ziel für dieses Buch ist also, den großen und damit anspruchsvollen Schritt vom theoretischen Phänomen in die Unternehmenspraxis zu vollziehen und aus dem Konzept ein Instrument zu machen, mit dem Akteure in Unternehmen etwas anfangen können.

Dabei ist zu beachten: Organisationen gibt es in praktisch jeder Form, Größe und Ausrichtung. Unser Ansatz macht keinen Unterschied zwischen Unternehmen, die auf die Erzielung von (monetärem) Gewinn ausgerichtet sind und solchen, die sich anderen Zwecken und Zielen verschrieben haben (wie beispielsweise Kultureinrichtungen oder NGOs). Was aber sehr wohl einen Unterschied macht, ist die Organisationsgröße. Zwar lassen sich unsere Überlegungen mutatis mutandis auch auf kleinere Organisationen übertragen. Sie sind jedoch nicht explizit darauf ausgerichtet und so manche Empfehlung wird in einem solchen Kontext nicht passen. Wenn wir im praktischen Teil von Organisationen sprechen, meinen wir damit typischerweise solche mit mehr als 100 Mitarbeitenden, die in unterschiedlichen Einheiten (Teams, Abteilungen usw.) arbeiten, welche wiederum unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen.

Um ins Thema zu starten, werden wir zunächst das Konzept selbst beschreiben (Kapitel 1) und durch einen Rundgang über den Fußballplatz (Kapitel 2) sowie das Hineinschnuppeln in zwei Unternehmen (Kapitel 3 und 4) ein vertieftes Verständnis der Ambidextrie – besonders ihrer kulturellen Implikationen – liefern. In Kapitel 5 beschreiben wir die drei verschiedenen Arten von Ambidextrie und ihre Bedeutung für Organisationen. In Kapitel 6 schauen wir einem Alien-Baby zu, das Lust auf heißen Karamellpudding hat und lernen, was das Ganze mit Ambidextrie zu tun hat, bevor wir in den Kapiteln 7 bis 11 schließlich unser Managementmodell zur Ambidextrie, das Ekvilibro-Modell, vorstellen. Es beantwortet die Frage: Wenn ich nun meine Organisation ambidexter aufstellen möchte, auf dass sie gleichermaßen effizient im Tagesgeschäft wie auch innovativ und zukunftsorientiert wirken möge – was muss ich dann tun?

---

1 Dabei gibt es – wie im Fall der beiden Autoren dieser Zeilen – etliche Menschen, die sich schon viele Jahre und auch aus wissenschaftlicher Perspektive mit diesem Thema beschäftigt haben. Darüber ein Buch zu schreiben, scheint uns zum jetzigen Zeitpunkt allerdings hilfreicher und notwendiger, als es z. B. vor fünf Jahren noch der Fall war.

Ein griechischer Chor, den wir irgendwo an der Bushaltestelle aufgegebelt haben und der aus unerklärlichen Gründen im Rhythmus der Bayernhymne skandiert, hat in Kapitel 12 das letzte Wort. Er spricht (in ziemlich besserwisserischem Ton) abschließende Worte zur Umsetzung des Konzepts in die Praxis und fasst wichtige Punkte für gelingende Ambidextrie-Arbeit zusammen.

In Kapitel 13 findet sich ein Praxisteil mit konkreten Arbeitshilfen und über das Modell hinausreichenden Informationen. Er ist als Nachschlagewerk gedacht, das in der Reihenfolge der Modellbestandteile konkretere Tipps und Hinweise zur Ausgestaltung der Ambidextrie-Arbeit in der Praxis gibt.

Da wir Texte mögen, die man in einem Rutsch lesen kann, ohne ständig blättern zu müssen, haben wir die Literaturbelege auf das unserer Ansicht nach unumgängliche Minimum beschränkt. Aber: Wir lieben Fußnoten und sind der festen Überzeugung, dass sie eine unterschätzte Kunstform darstellen. In die Fußnoten haben wir deshalb alles gepackt, was unserer Meinung nach den Fließtext ergänzt, aber dort den Lesefluss stören würde: zusätzliche Information, Amüsantes, gelegentlich auch Albernes und die ein oder andere Schote aus unserem Berater/-innen-Dasein. Es ist durchaus möglich, das Buch zu lesen, ohne die Fußnoten zur Kenntnis zu nehmen. Es wäre allerdings schade, denn wir hatten viel Spaß mit ihnen.

Und schließlich – damit hat sich's dann aber auch mit den Ankündigungen – treten wir dafür ein, geschlechtergerechte Sprache zu verwenden. Dort, wo das nicht möglich ist oder die Lesbarkeit stark eingeschränkt würde, gelten die gewählten personenbezogenen Bezeichnungen für alle Geschlechter.

---

# 1 Ambidextrie – das Kartoffelsuppenproblem

**Ambidextrie** bedeutet »Beidhändigkeit«. Man spricht von Beidhändigkeit eigentlich dann, wenn jemand mit beiden Händen nahezu gleich geschickt ist, also mit beiden Händen z. B. leserlich schreiben kann. Das ist allerdings selten, denn meist gibt es eine bevorzugte Hand, während die andere die »unterstützende« Hand ist. Bei ambidextren Personen ist lediglich der Unterschied zwischen der dominanten und der unterstützenden Hand sehr gering. Gleichwohl entscheiden sich auch ambidextre Personen z. B. beim Tennisspielen für eine der beiden Hände als »dominierende« Hand und trainieren diese entsprechend.

Bei der **organisationalen Ambidextrie** sind die beiden Hände zwei »Betriebssysteme«, in denen Unternehmen (oder ihre Teile) operieren können: In der einfachsten Definition bedeutet Ambidextrie in diesem Kontext, dass Unternehmen ihr bestehendes operatives Geschäft bestmöglich betreiben und weiter optimieren (hier packt die eine Hand zu), während gleichzeitig neue Wege, Produkte, Dienstleistungen und Handlungsmöglichkeiten erforscht werden (hier ist die zweite Hand am Werk). Und der Idealfall organisationaler Ambidextrie wäre, wenn ein Unternehmen in diesen beiden Bestrebungen »gleich gut« ist. Gelegentlich wird von einem »Nebeneinander« oder auch von einem »Miteinander« der beiden Bemühungen gesprochen.

## 1.1 Ist das neu (oder kann das weg)?

Nein, weder ist es neu noch kann es weg. Ambidextrie wurde – wie bereits angedeutet – erstmals von Duncan erwähnt und das schon in den 1970er-Jahren (Duncan 1976)!<sup>2</sup> Er sprach von »dualen Strukturen«, die Unternehmen mit dem Ziel einer guten Marktposition Innovationen ermöglichen sollten. Aber erst in den 1990er-Jahren wurde das Phänomen, vielfach im Kontext mit Organisationslernen, detaillierter unter die Lupe genommen. Dieser zeitliche Verlauf ist kein Zufall, denn viele Jahrzehnte lang genügte es für Unternehmen, zunächst in aller Ruhe kreativ ein Produkt zu entwickeln, welches dann mehrere Jahre hergestellt und auf dem Markt vertrieben wurde. Erst wenn sich der Produktlebenszyklus gen Ende neigte, war es Zeit, sich wieder etwas Neues auszudenken, was entweder eine Verbesserung des vorherigen Produkts war oder eben gleich etwas ganz Neues<sup>3</sup>.

Diese Schaukelbewegung funktionierte lange gut. Sie stieß jedoch da an ihre Grenzen, wo durch die Entwicklung eines globalen Markts die Konkurrenz größer wurde und die Innovatio-

---

2 Damit sind wir über jeden Vorwurf erhaben, die nächste Sau durchs Dorf treiben zu wollen. Beim Erscheinen dieser Veröffentlichung war Christoph Frey 11 und Gudrun Töpfer –6 – also noch nicht einmal ein Glitzern im Auge ihrer Eltern. Wir hatten damit also nichts zu tun.

3 Manchmal ist es aber eben auch jemand anderes, der mit »etwas ganz Neuem« daherkommt. Fragen Sie mal bei Nokia nach, wie die sich bis zehn Minuten vor der Präsentation des ersten iPhone gefühlt haben.

nen auch infolge der beschleunigten technischen Entwicklung mit mehr Druck auf den Markt gebracht wurden. Ab hier wurde es wichtig, schon bei der Präsentation eines Produkts das nächste quasi fertig zu haben, um es dann zeitnah nachliefern zu können<sup>4</sup>. Dies alles macht es nötig, sowohl Produktion/Erbringen von Dienstleistungen wie auch das Bestreben um Kreativität und Innovation mit beiden Händen zu packen und gleichzeitig zu betreiben (vgl. auch Christensen/Matzler/von den Eichen 2011).

Doch: Warum soll denn das alles so kompliziert sein? Klingt doch ganz einfach, ein paar kümmern sich um das eine und ein paar um das andere Thema ...

Damit sind große Worte gelassen ausgesprochen, denn Ambidextrie ist mitnichten eine Methode, die man schnell anwendet, wenn man an einem Donnerstagnachmittag mal zwei Stunden Zeit hat. Vielmehr hat die Ambidextrie als ganzheitliches Konzept zur strategischen Ausrichtung von Organisationen enormes Potenzial – damit aber notgedrungen auch Verflechtungen mit allen Themen, die wir zur Begutachtung längst auf dem Tisch haben und die inzwischen eine recht unübersichtliche Gemengelage bilden: Führung, Organisationsstrukturen, Strategieentwicklung, Organisationsentwicklung, Change Management, Selbststeuerung, Innovationsmanagement, Exzellenz, Qualität, Hierarchie, komplexes Problemlösen, Agilität, Aspekte von Kultur und Identität, soziale Verflechtungen, Kontrolle und Feedback, ...

All diese Aspekte sind schon dutzendfach untersucht und beschrieben worden. Sie haben in verschiedenen Methoden und Modelle Eingang gefunden und unter den jeweiligen Vertretern teilweise recht ruppige Grabenkämpfe ausgelöst.

Wie man über das große Ganze den Überblick behält, darüber könnte die Ambidextrie etwas sagen, doch sie schweigt sich bisher vornehm aus. Sie verrät uns nicht (obwohl sie es könnte), was wann wichtig ist, wie man feststellt, dass gerade das eine oder das andere angezeigt wäre, und schon gar nicht, wie man dahin kommt, wenn man denn festgestellt hat, dass man hierhin oder dorthin sollte.

Die leider ziemlich wachsweiche Definition lautet: Von Ambidextrie spricht man, wenn ein Unternehmen einerseits effizient ist und seine vorhandenen Ressourcen optimal ausnutzt und andererseits flexibel ist und neue Wege auskundschaftet.

Hm.

---

4 Die (mittlerweile) gute Praxis, ein Produkt mit allerlei Macken und Zicken auf den Markt zu ballern und dann hinterher aufzuräumen, ist eine Besonderheit, die uns die Digitalisierung beschert hat. Das Aufräumen »nach Go Live« hat uns Microsoft mit Windows 8 schön vorgeführt. Es gilt seitdem das Zitat, das Reid Hoffmann zugeschrieben wird: »Wenn dir die erste Version deines Produktes nicht peinlich ist, hast du es zu spät auf den Markt gebracht.«

Das ist ungefähr so, wie wenn ein Rezept für Kartoffelsuppe wie folgt aussähe:

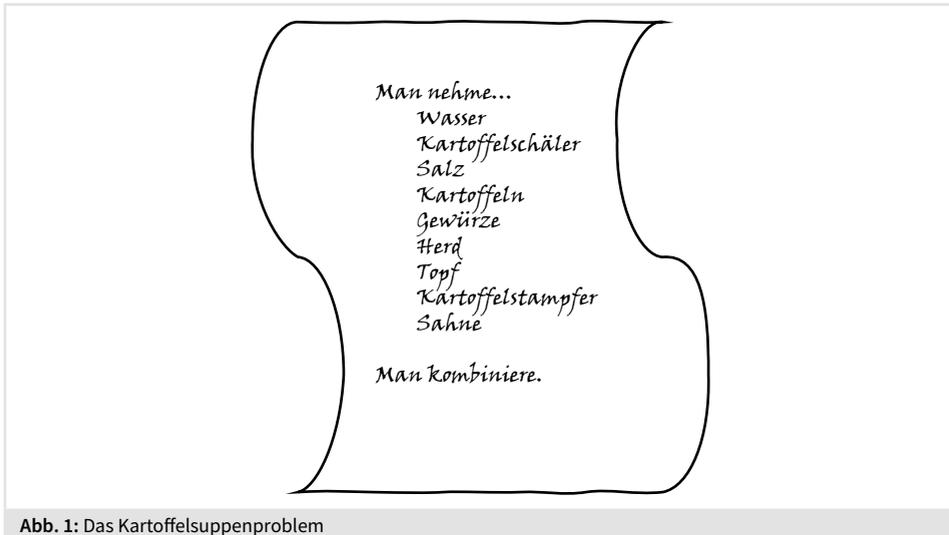


Abb. 1: Das Kartoffelsuppenproblem

Das Problem ist offensichtlich, denn es sind leider nur die Einzelteile. Daraus kann man sich zwar mit etwas Vorwissen zusammenreimen, wie das Rezept vielleicht funktionieren könnte. Eine klare Anleitung ist es aber nicht. Dem wollen wir Abhilfe schaffen und wir beginnen mit den Basics.

## 1.2 Ambidextrie in a Nutshell

In der Ambidextrie werden Exploit- und Explore-Modus als unterschiedliche »Betriebssysteme« (die beiden »Hände«) beschrieben, in denen Unternehmen agieren können. Beide Modi sind jedoch widersprüchlich in Methodik, Instrumenten, Zielsetzung und impliziten Überzeugungen (March 1991):

- Im **Exploit-Modus** (von engl. »to exploit« = ausnutzen, verwenden) ist das Unternehmen bestrebt, den aktuellen Zustand möglichst gut (schnell, mit hoher Qualität und wenig Mitteleinsatz) zu bewältigen, sich vielleicht hier und da noch weiter zu verbessern und das am liebsten planungsfokussiert und mit erprobten Tools zur Nachverfolgung des Status quo (wir denken da an Excel-Tabellen oder ihre zeitgemäßen Äquivalente), kombiniert mit diversen Kennzahlen und Fortschrittsreports.
- Im **Explore-Modus** (von engl. »to explore« = auskundschaften, entdecken, erkunden) hingegen ist das Unternehmen kreativ, innovativ, entwickelt neue Produkte und Dienstleistungen. Es fügt Strukturen ad hoc zusammen und löst sie nach Bedarf wieder auf. Dabei geht es spontan und erprobend vor, stellt Grundannahmen infrage und ist mit Freude und Überzeugung sowie ohne jedes schlechte Gewissen ein bisschen chaotisch.

Beide Modi sind für das langfristige Bestehen von Unternehmen wichtig, weil sie unterschiedlichen Zielen dienen, die alle für das Fortbestehen von Unternehmen elementar sind (Raisch et al. 2009).

Hingegen sind die Modi einzeln für das Unternehmen nicht zielführend: Bei einem Unternehmen als Konglomerat wissensdurstiger Forscher und Tüftler (extreme Explore-Orientierung) ist so wenig Struktur zu finden, dass jede Form und Richtung verloren geht – am Ende steht die Handlungsunfähigkeit, die eine Gefahr für das Unternehmen darstellt. Andererseits werden extrem stark reglementierte und spezialisierte Systeme (extreme Exploit-Orientierung) unempfindlich für neue Rückmeldungen/Umweltreize, was besonders in Umgebungen mit hoher Entwicklungsgeschwindigkeit eine genauso große Gefahr darstellt. Beide Extreme können für Unternehmen gefährlich sein (Weick/Westley 1999). Das Bestreben, ein »Nebeneinander« oder »Miteinander« der beiden Modi zu erreichen, ist für Unternehmen also unerlässlich.

Wie beide Modi sich zueinander verhalten, ist Gegenstand einer regen Debatte und stellt die eigentliche Gretchenfrage dar. Grundsätzlich kann man zwei Denkrichtungen unterscheiden (Hobus/Busch 2011)<sup>5</sup>: Es gibt Vertreter jener Denkschule, die die beiden Modi als komplett unvereinbar ansehen (conflict school), was in der Konsequenz heißt, dass man sie in getrennten organisatorischen Einheiten ansiedeln sollte. Gleichmaßen gibt es jene Vertreter, die die beiden Phänomene als sich aufs Schönste ergänzend ansehen (complement school), was bedeutet, dass im jeweiligen Kontext entschieden werden muss, welcher Modus »zum Zug kommt«.

In beiden Fällen kann man konstatieren, dass die Widersprüchlichkeit zu Problemen führt, denn die beiden Modi konkurrieren im Unternehmen um Ressourcen. Die Arbeitsweisen, impliziten Annahmen und die Ergebnisse sehen so unterschiedlich aus, dass Menschen, die den Exploit-Modus für den einzig richtigen halten, alle anderen zumeist mit großem Argwohn beäugen – und umgekehrt. Das Ergebnis: ständiger Sand im Unternehmensgetriebe aufgrund von Gezerre um Problemdefinitionen, Herangehensweisen, Werkzeuge, Qualitätsstandards, die Definition von Qualität, Zielen, Zwischenschritten, Kooperationsprinzipien und Erfolgen ...

### DESKRIPTIVER UND NORMATIVER CHARAKTER DER AMBIDEXTRIE-DEFINITION

Gehen wir kurz von folgender Definition aus:

Ambidextrie ist das nicht näher quantitativ und qualitativ bestimmte Nebeneinander von Exploit-Modus (Bewahren/Optimieren des Bewährten) und Explore-Modus (Erforschen neuer Wege und Möglichkeiten).

Diese Definition hat einen deskriptiven und einen normativen Charakter: Eine Organisation ist per se immer »irgendwie« ambidexter (deskriptiv), sonst würde sie wahrscheinlich nicht existieren. Wenn eine Organisation ihre ambidextren Ausprägungen

---

5 Es gibt noch eine dritte »Denke«, die jedoch für diesen Anwendungsfall nicht gilt. Wir beschreiben dennoch alle drei ausführlich in Kapitel 5.

bewusst und gezielt mit passenden Maßnahmen steuert, sprechen wir von Ambidextrie in der normativen Ausprägung.

Die *deskriptive* Seite ist jene, die Ambidextrie als ein Sortiment aus Begriffen, Erkenntnissen und Zusammenhängen ansieht, mit dem man sinnvoll Vorgänge in Unternehmen beschreiben kann und so zu einem besseren Verständnis darüber gelangt, was da eigentlich gerade passiert und ob es dem entspricht, was man haben wollte.

Der *normative* Aspekt ist jener, der aktuell diskutiert wird, denn es ist noch nicht klar definiert, wie viel von Exploit- oder Explore wann genau gegeben sein muss, um vom Optimalzustand (der ambidextren Organisation) zu sprechen. Es ist aufgrund der völlig verschiedenen Unternehmen unwahrscheinlich, dass es in dieser Hinsicht jemals eine komplett operationalisierte, quantifizierte Definition geben wird. Deshalb sprechen wir von Ambidextrie, wenn eine Organisation ihre ambidextren Ausprägungen bewusst, zielgerichtet und orientiert an ihren langfristigen strategischen sowie operativen Zielen steuert.

Die Forschung arbeitet mit beidem, auch weil das eine die Voraussetzung fürs andere ist. Wir wollen dazu beitragen, zunächst das Phänomen besser beschreiben und verstehen zu können. Erkenntnisse darüber, was Unternehmen schließlich tun sollen, um bestimmte Ziele mithilfe der Ambidextrie zu erreichen, sind dann die nächste Stufe.

Deshalb gehen wir in diesem Buch die beiden Schritte nacheinander: Wir wollen erst verstehen, was es zu verstehen gibt. Erst danach lernen wir die Werkzeuge und Strategien kennen, mit denen man arbeiten kann, damit die Organisation ihre Ziele erreicht.

Zum Warmlaufen möchten wir Sie gerne auf einen kleinen Spaziergang zum Fußballplatz entführen. Vielleicht kann man da ja was lernen?

Wir laden Sie ein, sich auf eine etwas schräge Analogie einzulassen. Sie soll uns dazu dienen, einen Eindruck davon und ein Gefühl dafür zu bekommen, wie die beiden Modi der organisationalen Ambidextrie funktionieren. Dazu bedienen wir uns einer Erklärform, die Daniel Kahnemann (2011) in seinem Buch »Schnelles Denken, langsames Denken« so wunderbar als »nützliche Fiktion« betitelt hat. Er benutzte sie in seinen Ausführungen, um den Leserinnen und Lesern mithilfe von Personen die zwei verschiedenen Funktionsweisen des menschlichen Denkapparats zu verdeutlichen und etwas zu illustrieren, was ansonsten abstrakt und nicht so einfach zugänglich ist. Wir benutzen nur keine Personen, sondern Fußballvereine. Spurten wir also los!

---

## 2 Anpiff! Ambidextrie auf dem Fußballplatz

Stellen wir uns spaßeshalber Unternehmen, die sich vorrangig dem Exploit- oder dem Explore-Modus verschrieben haben, als Fußballvereine vor. Dabei ist der Verein das Unternehmen und der Trainer, respektive die Trainerin der oder die CEO. Das Vereinspräsidium entspricht in etwa einem Aufsichtsrat, die Spielerinnen und Spieler sind die Angestellten. Die Gewinnerzielungsabsicht eines Wirtschaftsunternehmens entspricht dem Ziel des Fußballvereins, Spiele und letztlich Meisterschaften zu gewinnen.

Natürlich ist das Bild reichlich schief, die Darstellung überspitzt und hart an der Realität echter Fußballvereine vorbei<sup>6</sup>. Dennoch halten wir das Vorgehen für sinnvoll. Nicht nur, weil wir's amüsant finden, sondern weil gerade die Überspitzung, das Überzeichnen von Realität die Unterschiede zwischen zwei Sachverhalten leichter erkennen lässt. Und weil möglicherweise das Übertragen eines Sachverhalts in einen ganz anderen Kontext (Wirtschaftsunternehmen in die Welt des professionell organisierten Leistungssports) geeignet ist, andere Denkprozesse anzuregen<sup>7</sup> als dies bei einer staubtrockenen Schilderung der Fall wäre.

### 2.1 Der Exploit-Club »FC Bewahren«

Aus der Sicht des Trainers Horst »Hotte« Kotzowski<sup>8</sup> sind Spieler Rohdiamanten, die man durch beständiges Schleifen<sup>9</sup> zu Brillanten formen muss; oder eigentlich eher Kohlebrocken, die überhaupt erst zu Diamanten werden müssen<sup>10</sup>. Moderne Methoden der Trainingsplanung und -gestaltung werden von ihm zunächst skeptisch beäugt und nur dann übernommen, wenn sie sich woanders bereits bewährt haben. In mehreren Vereinen. Unter verschiedenen Trainern. Und auch dann nur eher ungern<sup>11</sup>.

- 
- 6 Wobei ... Parallelen ließen sich schon finden. Aber wir werden einen Teufel tun und diese explizit machen. Schließlich wollen wir es uns nicht mit den Anhängerinnen und Anhängern dieses oder jenes Fußballclubs verderben.
  - 7 Psychologinnen und Psychologen pflegen an dieser Stelle gerne ein lockeres »Gibt's auch ne Studie zu« anzuhängen, um so anzudeuten, dass das, was sie sagen, irgendwie wissenschaftlich untermauert ist. Wir sagen das explizit *nicht*. Wir vermuten, es gibt dazu *irgendeine Studie*, die *möglicherweise* auch unsere Behauptung stützt, aber wir finden's einfach nicht wichtig genug, das jetzt im Detail zu recherchieren.
  - 8 Hotte spielte früher selbst sehr erfolgreich Profi-Fußball und erhielt deshalb seine Trainerlizenz im Rahmen eines Sonderprogramms im verkürzten Verfahren – ohne Prüfungen, Vorlesungen, Hausarbeiten oder sonstigen akademischen Firlefanz. Also eigentlich schickte man Hotte die Lizenz einfach zu, weil: »Der Hotte, der ist ein Praktiker, nicht so ein weltfremder Theoretiker.«
  - 9 Weshalb die Spieler bei den Unerntesteren unter den Sportjournalistinnen und -journalisten auch als »Hottes Schäflein« bekannt sind – weil sie so viel *Gras fressen* müssen.
  - 10 Falls Sie jetzt einen aktuellen oder früheren Vorgesetzten vor Ihrem geistigen Auge sehen und vielleicht auch den ebenso beliebten wie zweifelhaften Satz »Nur unter Druck entstehen Diamanten« in Ihrem geistigen Ohr (gibt es das?) hören – dann lässt sich bereits hier die vorsichtige Hypothese wagen, dass Ihr Umfeld möglicherweise eher exploitlastig war oder ist.
  - 11 Hotte hält den Medizinball nach wie vor für eine *sehr innovative* Erfindung und eigentlich *vollkommen ausreichend*.

Training ist beim FC Bewahren eine maximal standardisierte Angelegenheit und es besteht neben den obligatorischen und von den Spielern gefürchteten Fitnessseinheiten vor allem aus dem beständigen Einüben von Spielzügen, Balltechniken und Standards, wie Freistößen, Ecken und Elfm Metern.

Für jedes Spiel gibt Hotte einen Spielplan vor und den hat selbstverständlich jeder Spieler im Kopf. Dieser Spielplan stellt eine von insgesamt fünf losen, auf mögliche Gegner abgestimmten Varianten von Hottes allgemeinem Masterplan dar, d. h. seiner ganz persönlichen Vorstellung, wie Fußball gefälligst zu funktionieren hat. Entwickelt und mit unerschütterlicher Detailversessenheit immer weiter ausdifferenziert, verfeinert sowie mit Kenngrößen und Alternativszenarios versehen<sup>12</sup>, hat Hotte diesen Masterplan auf der Basis eines Satzes an Fußball- sowie allgemeinen Lebensweisheiten, die ihm sein allererster Profitrainer vor über 30 Jahren mit liebevoller Härte einbläute<sup>13</sup>.

Selbstverständlich kennt jeder Spieler im Team nicht nur seine Position sowie die Aufgaben und Verpflichtungen, die sich damit verbinden, im Schlaf. Er weiß auch ganz genau, was er in welcher Situation zu tun hat. Für jede denkbare Konstellation gibt eine – *und nur eine* – präzise beschriebene, richtige Lösung. Wer alles macht wie besprochen, wird der Liebling vom Trainer<sup>14</sup>. Wer sich nicht an den Plan hält, wird ausgewechselt<sup>15</sup>. Dadurch funktionieren Spieler und Mannschaft an guten Tagen wie ein Uhrwerk, an dem weniger strukturierte Mannschaften zerschellen. An schlechten Tagen freilich stellen die Gegner sich auf Hottes Spielplan ein und ihre Spielweise um<sup>16</sup>, was Hottes Jungs dann gerne mal alt aussehen lässt.

Wenn das häufiger passiert, bleibt dem Verein nichts anderes übrig als sich vom Trainer, der offensichtlich nicht über den richtigen Masterplan verfügt, in gegenseitigem Einvernehmen<sup>17</sup> zu trennen. Dann begibt man sich auf die Suche nach einem neuen Trainer, mit einem neuen, schicken und diesmal ganz sicher erfolgreichen Masterplan.

**Szene der Saison:** Als Innenverteidiger »Katsche« Beinhart in der 89. Minute eines wichtigen Spiels den Siegtreffer erzielt, ist der Jubel zwar groß, aber dennoch erhält er einen Rüffel vom Trainer, weil er als Verteidiger in dieser Spielsituation nie und nimmer hätte stehen dürfen, wo er stand. Zehn Runden Dauerlauf zur Strafe – Ordnung muss sein.

---

12 Spät im Leben, aber doch früh genug für seine Trainerkarriere hat Hotte die segensreichen Möglichkeiten von Tabellenkalkulationsprogrammen entdeckt und lieben gelernt. Seither ist er ganz vernarrt in Pläne und Listen, Meilensteine und Vorhersagen und gar nicht mehr davon wegzukriegen.

13 Weshalb sie *richtig* sind und *wahr* und *unhinterfragbar*. Vermutlich stehen auch irgendwo noch die steinernen Tafeln rum, auf denen sie dereinst unter göttlicher Einwirkung eingemeißelt wurden, den Menschen zur freudigen Erbauung.

14 Wir sind hier im Fußball und da heißt es bitteschön »der Liebling vom Trainer« und nicht etwa »der Liebling des Trainers«. Ist schließlich kein Germanisten-Seminar hier.

15 Auch nach zehn Minuten, wenns sein muss, denn wo kämen wir da hin, wenn jeder macht, was ihm passt?

16 Hottes Meinung nach sollte sowas gar nicht erlaubt sein.

17 Was Hotte über *gegenseitiges Einvernehmen* denkt, ist leider nicht zitierfähig.

**Tabellenposition:** Festzementiert in der Mitte der Tabelle mit wenig Schwankung nach oben oder unten.

Der Hauptsponsor des Vereins, das Maschinenbau-Unternehmen Best & Practice GmbH, ist mit den Erfolgen des Teams nicht wirklich zufrieden, weil man zwar nie etwas mit dem Abstieg zu tun hat, aber auch zu ausrechenbar ist, um mal etwas zu gewinnen. Einstweilen sind sie jedoch zufrieden damit, dass sie am Anfang der Saison immer einen detailliert ausgearbeiteten Plan mit Meilensteinen, Kenngrößen sowie den Kontingenzplänen A, B, C1 und C2 bekommen, der präzise aussagt, was nach Vorstellung des Trainers wann und mit welchem Ergebnis passieren soll. Dass der Plan praktisch nie aufgeht und es unfehlbar in jeder Saison anders kommt als gedacht, führt regelmäßig dazu, dass Best & Practice GmbH (a) den Trainer infrage stellt und (b) immer noch ausgefeiltere und präzisere Saisonplanungen mit immer noch mehr Kontingenzplänen verlangt. Immer wieder wird auch angeregt, die Mess- und Kenngrößen weiterzuentwickeln und zu verfeinern, denn irgendwann muss es ja doch mal klappen mit der Vorhersage. Schließlich kennt man sich bei Best & Practice GmbH aus mit Plänen und Kennzahlen.

## 2.2 Der Explore-Club »Vorwärts Erkunden«

Vorwärts Erkunden besteht aus einer Mischung von Spielerinnen<sup>18</sup>, die wahrscheinlich alle schon mal eine Ballsportart gespielt haben. Ob es im Detail Handball, Fußball oder Volleyball war, ist nicht so wichtig<sup>19</sup>. Bei Vorwärts Erkunden wird leidenschaftlich immer wieder über Fußball gestritten und alle reden mit: Gegenpressing, Raute, 4-3-3 oder 4-4-2 oder vielleicht auch mal 0-0-10 – ja, warum denn nicht? Ihr Spiel ist nicht ausrechenbar, weil sie immer anders spielen, ständig und lustvoll neue Systeme und Varianten ausprobieren und dabei anderen, weniger fantasievollen Mannschaften zeigen, was im Fußball alles möglich ist<sup>20</sup>. Es ist üblich, dass Spielerinnen immer wieder auf völlig unterschiedlichen Positionen eingesetzt werden, was bei den Begabten unter ihnen dazu führt, dass sie herausragende Allrounderinnen mit unvergleichlichem Spielverständnis werden – und die weniger Begabten schlicht überfordert sind und eher schlechter werden.

Trainerin Madeleine Noripoor-Binsenwanger<sup>21</sup> versteht sich eher als Moderatorin, setzt auf die Spiellust der Mädels und ihre intrinsische Motivation, sich fußballerisch weiterzuentwickeln. Niemals würde sie einen verbindlichen Plan vorgeben – dazu ist das Spiel aus ihrer Sicht viel

18 Dass wir in diesem Abschnitt die weibliche Form verwenden, hat nicht etwa damit etwas zu tun, dass Frauen eher im Explore-Modus unterwegs wären, sondern schlicht damit, dass wir das generische Maskulinum nicht mögen und die Männer ja schon beim FC Bewahren dran waren. Wir haben das beim Verfassen dieses Kapitels ausgelost.

19 Da ist man grundsätzlich *open-minded*, weil man muss ja schließlich schon auch mal *out-of-the-box* denken, nicht wahr.

20 Oder möglich wäre, wenn man's denn auch mal konsequent über einen längeren Zeitraum hinweg durchzöge, was aber eher selten der Fall ist.

21 Noripoor-Binsenwanger spielte früher sehr erfolgreich Basketball in den USA bevor sie in Deutschland Sport und Medizin studierte, die Trainerinnen-Lizenz für Fußball als Jahrgangsbeste erwarb und zudem noch eine dreijährige Coachingausbildung absolvierte. Momentan studiert sie neben ihrem Trainerinnen-Job Germanistik im Fernstudium.

zu komplex. Spielansätze werden grundsätzlich gemeinsam mit den Spielerinnen entwickelt<sup>22</sup>, intensiv diskutiert, aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln beleuchtet und nur dann umgesetzt, wenn alle zustimmen. Die so entwickelten Ansätze versetzen die Fachwelt häufig in fassungsloses, manchmal jedoch auch in begeistertes Staunen und werden in letzterem Falle nicht selten kurze Zeit später von den großen Vereinen kopiert. Bei Vorwärts Erkunden ist man da zumeist schon bei der nächsten großartigen Idee und hat die letzte wieder vergessen.

Selbstverständlich werden alle nur denkbaren modernen Mittel der Trainingsplanung und -gestaltung genutzt – nur nicht sehr konsequent. Das Vereinsgelände steht voll mit Trainingsgeräten, die irgendwann einmal angeschafft, mit großem Enthusiasmus genutzt und schließlich zugunsten anderer, neuerer Geräte in die Ecke gestellt wurden, wo sie leise vor sich hinweisend<sup>23</sup> verstauben. Selbstverständlich hat auch jede Spielerin ihre ganz eigene Vorstellung davon, von welcher Art Training sie profitiert, weshalb ein Großteil der Trainingseinheiten des Teams darin besteht, dass in jeder Ecke des Trainingsgeländes einzelne Spielerinnen ihr ganz persönliches Aufwärm-, Muskelaufbau-, Dehnungs- und sonstiges Programm<sup>24</sup> absolvieren.

Ihr Mittelfeldstar Heike Netzbauer findet an guten Tagen Möglichkeiten, Spielsituationen aufzulösen, die in ihrer eleganten Brillanz dazu führen, dass Expertinnen und Experten der Mund offen stehen bleibt, bevor sie anfangen, begeistert Lobeshymnen anzustimmen. An schlechten Tagen freilich trifft sie das Tor auch aus drei Metern Entfernung nicht, sammelt zwischendurch auf dem Spielfeld interessante Gräser und steckt andere mit ihrer Lustlosigkeit an.

**Szene der Saison:** Als Torfrau Dszenifer Fröhlich-Kasczinski einmal in der 89. Minute eines wichtigen Spiels beim Stand von 2:2 quer über das Feld stürmte, um vielleicht noch das 3:2 zu erzielen, dadurch aber im Gegenzug das 2:3 fiel, war niemand wirklich böse. Sie hatte eben einfach eine tolle Gelegenheit erkannt und dafür konnte man ihr doch schließlich keinen Vorwurf machen. Hatte halt nicht funktioniert. Kopf hoch.

**Tabellenposition:** Mal ganz oben, mal ganz unten und am Ende irgendwo in der Mitte.

Der Hauptsponsor des Vereins, die Werbeagentur YayBeDifferent GmbH, hält dem Team seit Jahren die Treue, egal, in welcher Liga es gerade spielt. Erfolg ist nicht so wichtig wie die Tatsache, dass Vorwärts Erkunden auf einem guten Weg ist, sich beständig weiterentwickelt und das richtige Mindset hat.

---

22 Sowie unter Einbeziehung aller anderen, die zufällig gerade auf dem Trainingsplatz rumstehen.

23 Ja, auch Trainingsgeräte haben *Gefühle*.

24 Zu den aktuell praktizierten sonstigen Programmen können gehören: Yoga, Tai Chi, Meditation (mehrere Varianten), Reiki, Kräutersammeln, Quidditch, Ausdruckstanz und Malen nach Zahlen.

Zudem schmücken sich die geistesarbeitenden Werbemacher gerne mit dem nach Schweiß riechenden Image der körperarbeitenden, toughen Mädels<sup>25</sup>. Nicht zuletzt genießt man die Tatsache, dass die Vereinsverantwortlichen gar nichts dagegen haben, wenn man sich einmal mit ein paar innovativen Ideen aus dem eigenen Erfahrungsbereich in Trainingsarbeit oder Spielplanung einmischt. Wer sagt denn, dass wichtige Anregungen nicht auch aus vollkommen anderen Bereichen kommen und Früchte tragen können?

## 2.3 Ziel: Fusion der beiden Mannschaften

Fußball ist ein Spiel und sollte auch eines sein. Es ist aber auch ein Geschäft<sup>26</sup> und somit ist es eben nicht belanglos, ob ein Team niemals Erfolg hat oder doch gelegentlich um die Meisterschaft mitspielt. Wenn wir davon ausgehen, dass es erstrebenswert ist, dass Mannschaften auch erfolgreich sind, liegt es auf der Hand, dass weder der FC Bewahren noch Vorwärts Erkunden nachahmenswerte Vorbilder sind.

Der FC Bewahren ist einfach zu unbeweglich, um sich auf neue Gegner einzustellen, insbesondere dann, wenn diese nicht so spielen, wie man sich das vorher gedacht hat, oder – Gipfel der Unverschämtheit – einfach im Laufe des Spiels das Spielsystem umstellen. Die Spieler entwickeln sich kaum weiter, unter anderem deshalb, weil sie nur das umsetzen (dürfen), was der Trainer ihnen vorher eingetrichtert hat. Sie halten sich auch dann noch an einen Matchplan, wenn dieser offenkundig nicht zum Erfolg führt. Da werden aussichtsreiche Gelegenheiten liegen gelassen, oft nur deshalb, weil sie erfordern würden, etwas anders zu machen, als man es gewohnt ist – und weil der Ausgang von Neuem per se nicht bekannt ist. Da der FC Bewahren auf einen bestimmten Spielansatz setzt, der nur wenig variiert wird, ist die Mannschaft berechenbar und – wenn einmal ein wirksames Mittel gegen ihr Räderwerk gefunden wurde – chancenlos.

Die Spielerinnen von Vorwärts Erkunden haben dieses Problem nicht. Sie sind sehr gut in der Lage, spontan ihr Spielsystem um- und sich auf neue Situationen einzustellen. Sie tun das nur zu oft. Und allzu häufig, ohne dass es dafür einen zwingenden Grund gäbe. Zu viel hängt von Lust und Laune der Spielerinnen ab. Und so kassieren sie Gegentore aufgrund haarsträubenderstellungsfehler und verlieren Spiele. Die ständigen Systemwechsel sorgen dafür, dass man kein System richtig ausarbeitet, auf Vor- und vor allem Nachteile überprüft und gezielt weiterent-

---

25 Noch lieber wären den – männlichen – Inhabern der Agentur freilich ein paar *echte* (sprich: männliche) Fußball-Malocher gewesen, aber die Vereine, die dafür infrage gekommen wären, wollten zu viel Geld und waren *kulturell einfach zu oldschool*.

26 Was freilich ganz und gar nicht bedeutet, dass dieses Geschäft gleichzeitig auch korrupt sein oder mit mehr als zweifelhaften Methoden arbeiten sollte, wie es im internationalen Profifußball Gerüchten zufolge gelegentlich – aber wirklich ganz selten, eigentlich fast nie und wenn dann nur in bedauerlichen Einzelfällen – vorkommen soll. Aber was wissen wir schon.

wickelt. Zudem haben die Spielerinnen zu wenig Gelegenheit, ein Spielsystem wirklich zu erlernen und damit vertraut zu werden, bevor sie sich wieder auf etwas Neues einstellen müssen.

Eine Mischung aus beiden Mannschaften – eine Kombination ihrer Tugenden unter möglichst weitgehender Vermeidung ihrer offensichtlichen Schwachstellen – hätte jedoch mit Sicherheit das Potenzial, ganz oben mitzuspielen. Also: Fusionieren!

Doch wie soll das aussehen?

Die Spielerinnen von Vorwärts Erkunden, trainiert von Horst Kotzlowski? Wohl kaum, denn dann hätte der Verein vermutlich binnen kürzester Zeit keine Spielerinnen mehr. Umgekehrt würden die Spieler des FC Bewahren vermutlich gar nicht verstehen, was Madeleine Noripoor-Binsenwanger von ihnen will. Vielleicht eine Mischung aus Spielerinnen und Spielern beider Mannschaften (die Unmöglichkeit, im professionellen Fußball gemischtgeschlechtliche Mannschaften auflaufen zu lassen, mal beiseitegelassen)? Aber wie sollen die zusammenspielen, wo sie doch so ganz und gar unterschiedlichen Fußballwelten entstammen? Dasselbe würde aller Voraussicht nach für eine paritätische Besetzung aller wichtigen Funktionen durch Vertreterinnen und Vertreter beider Vereine gelten.

Es liegt auf der Hand, dass eine Fusion der beiden Vereine so einfach nicht ist. Zu unterschiedlich sind die Grundauffassungen. Was herauskäme, wäre aller Wahrscheinlichkeit nach entweder eine zermürbende und nie endende, ständige Suche nach Kompromissen<sup>27</sup> oder ein schmerzhafter Machtkampf, den irgendwann eine Seite für sich entscheidet, womit dann alles wieder beim Alten wäre. Und doch ist auch klar, dass es nicht nur schön und wünschenswert wäre, wenn es gelänge, zumindest einige der Vorteile des einen Systems in das jeweils andere zu implementieren, sondern geradezu erforderlich. Zumindest dann, wenn man erfolgreich sein möchte.

Und damit wären wir dann auch mit unserer etwas überstrapazierten Fußball-Analogie am Ende und am Startpunkt der Ambidextrie angekommen. Ambidextrie meint nämlich nicht, einfach das, was man als fehlend erkannt hat, zuzukaufen und das Beste zu hoffen. Die Geschichten von Unternehmen, die beispielsweise ihre Innovationsfähigkeit dadurch stärken wollten, dass sie ein innovatives Start-up (oder einfach nur kreative Köpfe) aufkauften und mit der Integration der erarbeiteten Ergebnisse scheiterten, sind bekannt.

Ambidextrie meint – ganz im Sinne der Dialektik – aus den beiden Gegensätzen ein neues Gebilde zu erschaffen, das eine wie auch immer geartete Synthese darstellt.

---

27 Die dann Vor- und Nachteile der beiden Systeme auf ein noch unbefriedigenderes Mittelmaß zusammenschumpfen und niemanden glücklich machen.

Eines lässt sich jedoch bereits jetzt festhalten: Da ganz offensichtlich keines der beiden – freilich arg überspitzt dargestellten – Systeme (das Exploit-System des FC Bewahren und das Explore-System von Vorwärts Erkunden) für sich genommen ausreicht, um dauerhaft erfolgreich zu sein, werden alle Spielerinnen und Spieler, Funktionäre usw. im Falle einer Fusion auf Liebgewordenes verzichten müssen. Und vor allem werden sie lernen müssen, anzuerkennen, dass andere die Dinge auf andere Weise erledigen als sie selbst das gewohnt sind und für richtig halten. Darin steckt einerseits enormes Lernpotenzial für alle Beteiligten und andererseits ein erkleckliches Ausmaß an Konfliktpotenzial, das – wenn es schlecht läuft – ganzen Heerscharen an Beraterinnen und Beratern ein erfreuliches Auskommen ermöglicht<sup>28</sup>.

Bevor wir uns jedoch der Frage der Fusion zuwenden, wollen wir unser Verständnis der beiden Modi vertiefen. Dazu sehen wir sie uns idealtypisch an und wollen verstehen, was in der Realität den Explore- bzw. den Exploit-Modus kennzeichnet. Verlassen wir nun also den Fußballplatz und schlendern in Richtung eines Industriegebiets, wo wir heute bei zwei Unternehmen zu Gast sein dürfen.

---

28 Ja, schon klar. Wir *sind* Berater. Alle beide. Und damit leben auch wir davon, dass in Unternehmen Fehler gemacht werden. Aber unser Ziel – wie letztlich das Ziel aller guten Beraterinnen und Berater – ist, uns überflüssig zu machen. Ein erfolgreiches Projekt ist nicht eines, das uns auf Jahre hinaus Geld und Aufträge verschafft, sondern eines, das einen Anfang und ein (erfolgreiches) Ende hat.

---

## 7 Mit dem Ekvilibro-Modell zur ambidextren Organisation

In diesem Kapitel legen wir die zentralen Aspekte unseres Ekvilibro-Modells<sup>57</sup> für organisationale Ambidextrie dar.

- Zur generellen Gestaltungsform unseres Modells, das ein bisschen was mit dem Schlucken einer »bitteren Pille« gemeinsam hat, sagen wir etwas in Kapitel 7.1.
- Über das ambidextre Potenzial, das in jedem Unternehmen zu finden ist, berichten wir in Kapitel 7.2.
- Ambidextre Kompetenz, d. h. die für unseren Ansatz zentrale Fähigkeit, Ambidextrie bewusst zu steuern, stellen wir in Kapitel 7.3. vor.
- In Kapitel 7.4 skizzieren wir die Bestandteile des Ekvilibro-Modells.
- Abschließend betrachten wir in Kapitel 7.5 mit Freude die ambidextre Maschine, die wir da erschaffen haben: Ein System, in dem Exploit- und Explore-Modus innerhalb ein- und desselben organisationalen Rahmens friedlich – aber nicht ohne Reibung – koexistieren und sich gegenseitig ergänzen und befruchten können.

Und da es jetzt gewissermaßen ernst wird, beschränken wir alberne Bemerkungen und Wortspiele in den verbleibenden Kapiteln auf das absolut unumgängliche Minimum. Doch zunächst zur bitteren Pille, denn die muss erst runter.

### 7.1 Die bittere Pille

Unser Modell ist im Kern – und das mag sich zunächst wie ein Widerspruch anhören<sup>58</sup> – exploit-orientiert angelegt. Wir haben uns aus drei Gründen dafür entschieden:

1. Die Ziele, die Unternehmen im Allgemeinen verfolgen, sind mit den Zielen des Exploit-Modus kongruent: Es geht um optimale Verwendung von Ressourcen, um das Fortbestehen der Organisation (und – als dafür zentrales Kriterium – um die Erwirtschaftung von Gewinn). Solange diese Ziele als *Organisationsziele* gesetzt sind<sup>59</sup>, ist der Exploit-Modus immer der dominierende Part und der Explore-Modus sein notwendiger, aber in der Rolle assistierender Zwilling.
2. Für die Mehrheit der Unternehmen gilt die in Kapitel 3.4 beschriebene Tendenz hin zum Exploit-Modus<sup>60</sup>. Ein Modell, das nur in der Theorie gut klingt, in der Praxis jedoch so fremd-

---

57 Das Wort »Ekvilibro« stammt aus dem Esperanto und bedeutet »Gleichgewicht«. Der Begriff war während des Schreibens so lange unser Platzhalter für einen noch zu findenden, genialen und umwerfenden Namen, dass er am Ende einfach stehen geblieben ist – ganz nach dem Motto, dass nichts so dauerhaft ist wie ein Provisorium.

58 Und schon haben wir den ersten von nicht ganz wenigen Widersprüchen, die es im ambidextren Kontext auszuhalten gilt.

59 Was die Existenz anderer, nicht gewinnorientierter Ziele nicht ausschließt.

60 March (1991) fasst die Effekte, die für die Tendenz zum Exploit-Modus sprechen, mit der Formulierung »exploration/exploitation trade-off« zusammen.

artig ist, dass es nicht umsetzbar ist, hat keinen Wert. Daher ist das Modell so ausgelegt, dass es für die Mehrzahl an Entscheiderinnen und Entscheidern, für Führungskräfte und auch Mitarbeitende *anschluss- und resonanzfähig* ist.

3. Durch die Ausprägung unseres Modells werden wir der Tatsache gerecht, dass in unsicheren Phasen in Organisationen Aktivitäten, die nicht direkt mit der Gewinnerwirtschaftung in Verbindung stehen, häufig als Erste wieder eingestellt<sup>61</sup> werden – die Beschäftigung mit der Ambidextrie mag solch eine solche Aktivität sein. Um dieser Gefahr vorzubeugen und eine gewisse Verstetigung zu erreichen, haben wir eine Herangehensweise gewählt, die einen *institutionalisierten Rahmen* schafft, innerhalb dessen ambidextre, besonders aber die verletzungsanfälligen Explore-Aktivitäten umgesetzt werden können.

## 7.2 Ambidextres Potenzial

Nach der bitteren Pille kommt eine gute Nachricht: Jede Organisation ist (irgendwie) ambidexter.

Es gibt ja in Wirklichkeit keine Organisation, die nur und ausschließlich im einen oder anderen Modus operiert. In jeder Organisation haben sich beide Modi irgendwo manifestiert: in Nischen oder prominent, mit mehr oder weniger Einfluss auf die Kultur, an günstigen oder nicht so günstigen Stellen. Weder kann man Menschen vollständig daran hindern, kreative, neue Lösungen auch im Angesicht bremsbackiger bürokratischer Hindernisse zu entwickeln, noch daran, das Rad immer und immer wieder aufs Neue zu erfinden und an Problemen zu scheitern, für die zwei Zimmer weiter schon längst eine gute Lösung gefunden wurde. Menschen schaffen es auch noch in der chaotischsten Umgebung, sinnvolle Standards und Routinen zu entwickeln. Aber natürlich bringen sie es auch fertig, mit viel Aufwand Strukturen so zu formalisieren, dass jegliche Lebendigkeit ängstlich pfeifend daraus entweicht. Die Frage ist nicht, *ob* Menschen den Exploit- oder den Explore-Modus einsetzen – denn das tun sie. Irgendwo, irgendwie und mehr oder weniger angemessen. Das ist das **ambidextre Potenzial** einer jeden Organisation. Und das ist der Schatz den es zu heben, das Potenzial, das es zu realisieren gilt.

Mit dem Vorhandensein beider Modi ist freilich noch nichts darüber ausgesagt, wie sinnvoll die momentane Praxis ist und ob überall dort im Explore- (oder Exploit-)Modus gearbeitet wird, wo ein Explore- (oder Exploit-)Bedarf besteht. Es ist stattdessen sehr gut möglich, dass ein Innovationsprozess in Zahlen und enge Rahmenbedingungen eingepfercht wird und zu früh Ergebnisse erwartet werden. Wenn diese nicht vorliegen, wird der Prozess abgebrochen – dabei war man nicht *nicht* am Ziel, sondern *noch* nicht, und der mit Aufwand, Stillstand, Nachdenken und Aushandeln gespickte Weg wurde nicht nachdrücklich genug beschritten.

---

61 March (1991) spricht in diesem Zusammenhang von der »vulnerability of exploration«, also etwa der Verletzlichkeit des Explore-Modus.

Gleichermaßen ist es auch im eng getakteten Produktionsumfeld gute Praxis geworden, bei klemmenden Leistungskennzahlen mal »alle zusammenzubringen«, um mit jedem über seine oder ihre Sicht der Dinge zu sprechen. Dabei kann die richtige Erkenntnis herauskommen. Es kann aber auch herauskommen, dass sich die Truppe berufen fühlt, alles auf den Kopf zu stellen und wilde Vorschläge zu machen, die den Rahmen dessen, was eigentlich zur Verhandlung stand, weit übersteigen.

In beiden Fällen sind wir an der Problemlösung gescheitert, weil wir gewissermaßen in die falsche Werkzeugkiste gegriffen haben: Die kreative Lösungssuche haben wir mit Exploit-Rahmenbedingungen erstickt, einen klemmenden Prozess zu weit aufgemacht und damit Freiheitsgrade vorgegaukelt, die eigentlich nicht da sind<sup>62</sup>.

Wir halten also fest:

#### Definition

Ambidextres Potenzial heißt, für beide Modi passende Werkzeuge und Ansätze zur Verfügung zu haben (wie das Baumaterial für ein Haus). Wie man genau mit dem vorhandenen Material eine Behausung baut, die dem aktuellen Zweck dient, ist damit noch nicht gesagt.

## 7.3 Ambidextre Kompetenz

Um das ambidextre Potenzial zu heben und optimal auszusteuern, bedarf es einer fundamentalen und organisationsübergreifenden Kompetenz, die wir **ambidextre Kompetenz** nennen. Sie lässt sich wie folgt charakterisieren:

- Eine Organisation mit ambidextre Kompetenz hat die **Gleichwertigkeit** und **Relevanz** beider Modi verinnerlicht und **steuert sie zielgerecht**;
- hat für beide Modi gleichermaßen **Verständnis** und **Akzeptanz** geschaffen;
- kann Aufgaben und Projekte jeweils einem Modus **zuordnen** und mit passenden Instrumenten **verknüpfen**; sie kann also je nach Anforderung, Kontext und Rahmenfaktoren **bewusst** zwischen exploit- und explore-orientiertem Vorgehen **unterscheiden**;

<sup>62</sup> Es mag so klingen, dass wir mit dieser Sichtweise in Abrede stellen, dass eine große bunte Runde auf eine Lösung kommen kann. Deshalb schränken wir ein: In einer Umgebung, in der über Prozesse schon ausreichend nachgedacht wurde, kommt ein spontan zusammengewürfelter Haufen wahrscheinlich erst mal spontan nicht auf etwas, woran noch gar niemand vorher gedacht hat. Den Wert, den die eine Zeit lang mit viel Leidenschaft durchgeführten KVP-Runden haben, muss jeder für sich selbst bestimmen. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass von absoluter Katastrophe bis hin zu Empowerment aller Beteiligten alles dabei herauskommen kann – und wenn das Ergebnis dermaßen unstat ist, kann man das Instrument zumindest mal kritisch beleuchten.

- kann **gezielten Aufbau/gezielte Reduzierung** der Modi durch organisationale Maßnahmen erreichen, das heißt also: im Rahmen eines reflektierten – das bedeutet auch: **überprüfbar, veränderbar** – Prozesses vorgehen;
- kann **Führungshandeln** an dem jeweiligen, durch Ziel, Projekt oder Aufgabe definierten Bedarf ausrichten.

Unserer Definition nach ist eine Organisation also erst dann »Ambidextrie-kompetent«, wenn sie die beiden Modi *zielgerichtet benutzen* und *bewusst einsetzen* kann. Der Zufall mag es richten, dass man auch ohne bewusstes Bemühen gelegentlich richtig liegt<sup>63</sup>. Bei so einem wichtigen Prozess wie der Steuerung von Unternehmensprozessen tun wir jedoch gut daran, nicht allzu viel davon dem Zufall zu überlassen (oder ihm zumindest entschlossen auf die Sprünge zu helfen).

Wir halten fest:

#### Definition

Als ambidextre Kompetenz/Ambidextrie-Kompetenz bezeichnen wir die Fähigkeit einer Organisation (resp. ihrer Mitglieder), die Ausprägungen der Ambidextrie angelehnt an die strategischen und operativen Ziele des Unternehmens bewusst zu steuern.

## 7.4 Die Bestandteile des Ekvilibro-Modells

Das **Ekvilibro-Modell** beschreibt einen Ansatz, der es erlaubt, ambidextre Kompetenz zu entwickeln und den Schatz des ambidextren Potenzials zu heben, d. h. Exploit- und Explore-Modus jeweils bedarfsgemäß in der Organisation einzusetzen und zu steuern.

Um zu veranschaulichen, wie wir vorgehen, stellen wir uns zunächst eine Organisation als Haus vor (siehe Abbildung 6): Die **Organisation** selbst wird durch die Mauern und Wände repräsentiert, das Fundament, auf dem diese ruhen, ist die **Organisationskultur**, d. h. jenes Bündel an Werten, Maximen, Einstellungen, Regeln etc., die *tatsächlich* für das alltägliche Handeln in der Organisation bedeutsam sind<sup>64</sup>. Die Organisation hat einen bestimmten **Zweck**, der durch das Dach repräsentiert wird. Dabei ist es gleichgültig, ob dieser in der Erzielung von (monetärem) Gewinn besteht oder – wie beispielsweise im Fall von Kultureinrichtungen wie Theatern oder Museen – darin, ein bestimmtes Kulturgut zu erzeugen oder der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. In beiden Fällen sichert die Erfüllung des Organisationszwecks die Existenz der Organisation.

---

63 Schließlich zeigt ja auch eine kaputte Uhr bekanntlich zwei Mal am Tag die richtige Zeit an ... Also, eine echte Uhr, nicht digital. Mit Zeigern. Die Älteren unter Ihnen werden sich erinnern.

64 D. h. nicht nur in irgendwelchen Wertekatalogen, Visions- und Missionspapieren oder schicken Präsentationen ein trauriges, weil unerfülltes Dasein fristen.

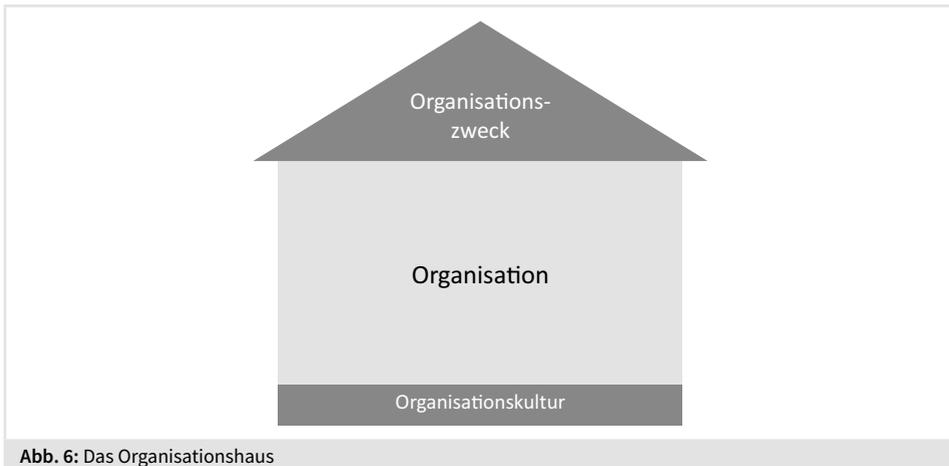


Abb. 6: Das Organisationshaus

Um das ambidextre Potenzial der Organisation zu realisieren, ziehen wir in das bestehende Haus zwei Säulen und eine Bodenplatte ein (siehe Abbildung 7). Damit stützen wir die Organisation und richten sie aus.



Abb. 7: Das Ekvilibro-Modell

### Bodenplatte: Ambidextrie-Lotsen

Die Bodenplatte, auf der die beiden Säulen ruhen, sind die Ambidextrie-Lotsinnen und Lotsen: Das sind speziell ausgebildete Personen aus der Organisation, die den Prozess der Einführung des Ekvilibro-Modells vor Ort unterstützen und begleiten. Später stehen sie als Ansprechpart-

ner in Sachen Ambidextrie zur Verfügung und unterstützen ambidextre Prozesse in den Organisationseinheiten. Um sie – d. h. darum, was genau sie in welcher Phase tun und was sie dafür benötigen – wird es ausführlicher in Kapitel 9 gehen.

### **Säule 1: Management struktureller Ambidextrie**

Im Rahmen unseres Ansatzes hat jede Organisationseinheit (Team, Bereich, Abteilung usw.) einen Default-Modus – also eine Art Standardeinstellung. Damit werden wir der strukturellen Ambidextrie (vgl. Kapitel 5.2) gerecht. Der **Default-Modus** ist jener Modus (Exploit oder Explore), in dem eine Abteilung operieren sollte, um optimale Ergebnisse zu erzeugen. Er wird in einer Analysephase festgeschrieben und orientiert sich an den zu erbringenden Leistungen der Organisationseinheit. Da jedoch für alle Abteilungen – gleich in welchem Default-Modus sie operieren – auch gegenläufige Aufgaben anfallen können und zudem Schnittstellen mit anderen Bereichen, die eventuell in einem anderen Modus operieren, gemanagt werden wollen, rufen wir als zusätzliche Elemente sogenannte »Krähennester« und »Schalträume« ins Leben, die genau das gewährleisten. Wie das Einrichten des Default-Modus im Detail aussieht, beschreiben wir in Kapitel 10.

### **Säule 2: Management kontextueller Ambidextrie**

Für manche Organisationseinheiten ergibt es jedoch keinen Sinn, den einen oder anderen Modus festzuschreiben: Die Vielfältigkeit ihrer Aufgaben erfordert ein flexibles Herangehen und das fließende Wechseln von einem Modus in den anderen. Dementsprechend bedarf es einer zweiten Säule, denn diese Einheiten arbeiten somit **kontextuell ambidexter** (vgl. Kapitel 5.3). Um das zu ermöglichen, brauchen wir ebenfalls zusätzliche Elemente (sogenannte Bubbles). Das Vorgehen bei der Schaffung kontextuell-ambidextrer Organisationseinheiten beschreiben wir in Kapitel 11.

## **7.5 Die ambidextre Maschine**

Ambidextrie ist sicherlich kein simples Werkzeug. Geheimnisvoll oder magisch ist das, was wir beschrieben haben, aber ganz sicher auch nicht. Am ehesten gleicht das, was wir mithilfe des Ekvilibro-Modells erschaffen, einem komplizierten Maschinchen, das eine Vielzahl von Stellschrauben, Inputeinheiten, Reglern und Displays usw. aufweist. Also etwa so, wie in Abbildung 8 wiedergegeben. Man braucht ein bisschen, um sich einzuarbeiten und zu verstehen, wie es funktioniert, aber dann – dann brummt und läuft es.



Mit diesem hübschen Bild, das die einzelnen Bauteile unseres Modells grafisch abbildet und uns in Form eines roten Fadens immer wieder begegnen wird, wenden wir uns nun also der Inbetriebnahme zu.

---

## Die Autoren



Dipl. Psych. **Christoph Frey** (Jahrgang 1965) ist Gründer der WORTFOLIO Personal- und Organisationsentwicklung und arbeitet als freiberuflicher Trainer, Coach, Moderator und Speaker. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Personalauswahl und -entwicklung, Talententwicklung, Führung und Teamentwicklung.

Seine Wurzeln hat er in der universitären Forschung und Lehre: Nach Abschluss seines Psychologiestudiums arbeitete er fünf Jahre mit großer Leidenschaft als wissenschaftlicher Angestellter einer Universität, bevor er sich 2002 als Organisationsberater selbstständig machte. Seither arbeitet er – in deutscher und in englischer Sprache – sowohl für kleinere, mittelständische Kunden als auch für große, international aufgestellte Konzerne; und weil er's nicht ganz lassen kann, gelegentlich auch als Lehrbeauftragter.

Sein persönliches Projekt besteht darin, zu verstehen, warum Menschen handeln wie sie handeln. Das erklärt seine Ausbildung, sein brennendes Interesse für Kunst und Geschichte und natürlich seine Arbeit. Er geht davon aus, dass er diese Frage wohl nicht mehr abschließend klären wird, lässt sich davon jedoch nicht entmutigen. Er lebt in Baden-Baden, was aber fast gar nichts erklärt.

Weitere Informationen über Christoph Frey finden sich auf [www.wortfolio.com](http://www.wortfolio.com). Direkter Kontakt: [c.frey@wortfolio.com](mailto:c.frey@wortfolio.com)



**Gudrun L. Töpfer** ist Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Wechselwerk. Als Arbeits- und Organisationspsychologin hat sie an verschiedenen Stationen – von Start-up über die Hochschule bis zum Konzern war alles schon dabei – Erfahrungen über die Prozesse im »System Unternehmen« gesammelt. Die Ambidextrie wurde vor diesem Hintergrund mehr und mehr zu einer umfassenden Klammer, sodass sie zu diesem Thema schließlich promovierte und ein Instrument zur Messung der Ausprägungen von Ambidextrie entwickelte.

Mit der Erkenntnis im Gepäck, dass die Ambidextrie ein gutes Instrument ist, mit dem man Organisationen verbessern kann, ohne bestehende Systeme zu verwerfen, gründete sie 2020 den Thinktank Ambidextrie, der sowohl das Konzept als auch die dazu passenden Instrumente für Organisationen verständlich und zugänglich machen möchte.

Als Herausgeberin der Reihe »Arbeitsschutz Office« engagiert sie sich außerdem für ein gesundes und menschenorientiertes Arbeiten. 2020 wurde sie vom Bundeswirtschaftsministerium

als Vorbildunternehmerin ausgezeichnet. Gudrun L. Töpfer lebt mit Kind und Kegel in Freiburg/Breisgau. Ihre Katze Diva hatte bei der Erstellung des Buchs durch dekoratives Neben-dem-Computer-sitzen ihren Anteil, weshalb sie an dieser Stelle explizit erwähnt werden sollte.

Kontakt: [Gudrun.Toepfer@wechselwerk.com](mailto:Gudrun.Toepfer@wechselwerk.com)

# Überzeugt? Dann bestellen Sie jetzt!

- ✓ **Versandkostenfrei bestellen**
- ✓ **Zahlung auch per Rechnung**
- ✓ **Schnelle Lieferung**



**Sicher einkaufen –  
Trusted Shops Käuferschutz**

Das komplette Programm von Schäffer-Poeschel  
finden Sie unter:

[www.schaeffer-poeschel.de/shop](http://www.schaeffer-poeschel.de/shop) 

SCHÄFFER  
POESCHEL