



Auftakt des Circle Ambidextrie

Abstract:

Im Rahmen des Ambidextrie Circle haben sich Experten aus verschiedensten Bereichen und Branchen zusammengefunden, um über das Thema Ambidextrie zu diskutieren und die drängendsten Forschungsfragen diesbezüglich zusammengetragen.

Inhalt:

1.

Theorie

Die beiden Modi Explore & Exploit **S. 3**

Die drei Ambidextrie Arten **S. 5**

2.

Fragestellungen

Leadership **S. 6**

Innovation **S. 6**

Corporate Learning **S. 7**

Sonstige Themen **S. 7**

1. Theorie

Die beiden Modi Explore & Exploit

Die Ambidextrie beinhaltet und vereint durch die beiden Modi verschiedene Aktivitätsmuster, die sich dadurch begründen lassen, dass beide Modi verschiedenen Zielen dienen.

Die Ziele lassen sich grob wie folgt benennen:

| | Die Ziele der beiden Modi | |
|--|--|--|
| | Exploit-Modus  | Explore-Modus  |
| Beitrag zum Unternehmensziel durch... | Gutes Betriebsergebnis → Umsatz und Gewinn, gute Marktposition | Erkunden neuer Wege (Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Abläufe) → Innovation |
| Erreichung durch... | Hohe Qualitätsorientierung | Interpretation von uneindeutigen Signalen aus der Umgebung |
| Werkzeug | Befolgen von Regeln, Einhaltung von erprobten Vorgaben und Standards | Infragestellen und Aufbrechen von Regeln |
| Umgang mit Fehlern | Null-Fehler-Prinzip | Lernen aus Fehlern |
| Prinzip | Operative Exzellenz | Improvisieren, prüfen, verbessern |

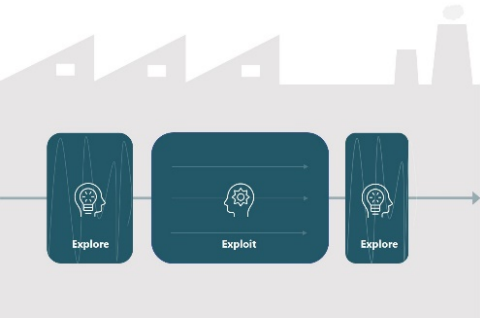
Achtung!

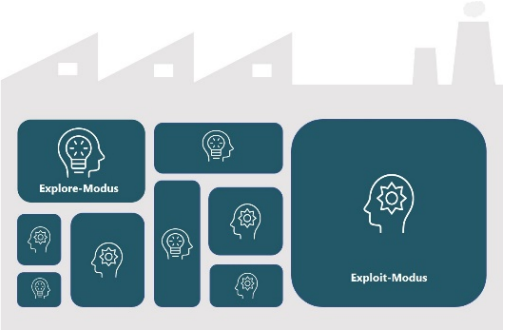
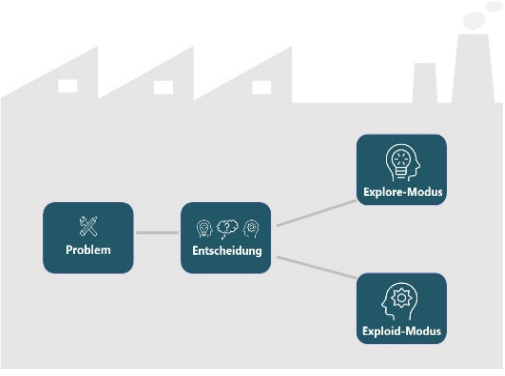
Die Begrifflichkeit „Fehler“ ist uneindeutig. Im Exploit-Modus ist ein Fehler eine unerwünschte Abweichung vom Soll-Prozess.

Im Explore-Modus gibt es keinen Fehler in dem Sinne, weil (zunächst) noch kein Bezugsrahmen existiert, auf dessen Grundlage man entscheiden könnte, ob etwas gut/dienlich/funktional ist oder nicht. Auch bei einer unerwünschten Entwicklung steht ein Erkenntnisgewinn am Ende.

Die drei Ambidextrie-Arten

Es stellt sich die Frage, wie sich im Ambidextrie-Rahmen Exploit- und Explore-Modus zueinander verhalten können. Dazu gibt es im Großen und Ganzen drei Sichtweisen, die jeweils für unterschiedliche Kontexte beobachtet werden und sinnvoll sein können. Dazu kann zusätzlich festgehalten werden, dass ambidextres Potential immer vorhanden ist. Um dieses jedoch heben zu können, müssen Prozesse bewusst gesteuert werden (ambidextre Kompetenz).

| Art der Ambidextrie | Titel | Erläuterung |
|---|----------------------------------|---|
|  <p>Das Diagramm zeigt einen Prozessfluss in drei Phasen: Explore, Exploit und Explore. Jede Phase ist in einem dunkelblauen Kasten dargestellt, der über einem hellblauen Hintergrund mit einer Fabrik- und Gebäude-Silhouette liegt. Ein Pfeil führt von links nach rechts durch die Phasen.</p> | <p>Sequenziell/ zeitlich</p> | <p>Explore- und Exploit-Modus wechseln sich im Zeitbezug ab, auf Phasen des Explorierens und z. B. der Neukonzeption eines Produkts folgen Exploit-Phasen, in denen das Produkt hergestellt und vertrieben wird.</p> <p>Vorteile und Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reibungsverluste beim Wechsel - Schwerfällige Reaktion auf Marktgeschehen - Große Stabilität und Zuverlässigkeit in Bezug auf die „Marschrichtung“ - Beste Ressourcenallokation, da klare Zielformulierung für die ganze Organisation. |

| Art der Ambidextrie | Titel | Erläuterung |
|--|---|---|
|  | <p>Strukturell/ organisatorisch</p> | <p>Explore- und Exploit-Modus werden in getrennten organisatorischen Einheiten gelebt. Bei den Einheiten kann es sich um verschieden große Bereiche handeln (Tochterfirmen, Abteilungen, Teams).</p> <p>Vorteile und Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die meisten Tätigkeiten beinhalten beide Modi auf irgendeine Art. - Zuordnung schafft einen recht absoluten Rahmen, der eine „Nicht-Zuständigkeit“ in Bezug auf den anderen Modus fördern kann. |
|  | <p>Kontextuell/ situativ</p> | <p>Explore- und Exploit-Modus werden im Arbeitskontext situativ angesteuert. Zur Entscheidung für einen Modus werden Merkmale von Situation, Aufgabe, Zielen und personenbezogene Aspekte betrachtet und analysiert.</p> <p>Vorteile und Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoher Anspruch an Führung und Kommunikation - Häufige Wechsel wie z. B. in Projektverläufen können Verwirrung stiften. - Beste und höchst punktgenaue Steuerung der beiden Modi, um die Zielerreichung zu optimieren. |

2. Fragestellungen

Leadership

- Welchen Modus setze ich als Führungskraft wann ein? Gibt es hierfür Merkmale? (Hilfestellung für Führungskräfte - Führungskräftetraining)
- Welche Position muss eine Führungskraft innehaben, um ein ganzes Unternehmen auf Ambidextrie umzupolen?
- Muss ich als Führungskraft überhaupt zwischen beiden Modi wechseln können? Oder ist eine Spezialisierung bestimmter Modi sinnvoller?
- Wie kann man eine persönliche Passung zum Modi gewährleisten?
- Trennung zwischen extrinsischer und intrinsischer Führung
- In welcher Relation steht Ambidextrie zum Change Management?
- Wie schaffe ich die Grundlage an Ambidextrie-Wissen für Führungskräfte und wie können diese befähigt werden, Wissen an Mitarbeiter weiter zu geben?
- Wie kann die nachhaltige Nutzung/Einsatzbarkeit von Ambidextrie gewährleistet werden?
- Wie kann ich meine Mitarbeiter zu ambidextrem Handeln motivieren?

Innovation

- Wie können Innovationen vs. Kostendruck und Ressourcen (Personal, Zeit, etc.) auf einen Nenner gebracht werden?
- Wie kann man Einheiten ("Explore-Inseln") in Organisationen schaffen, in denen größerer Spielraum ermöglicht wird?
- Wie passen diese abgetrennten Inseln "ohne Gesetze" zur restlichen Organisation? Wie kann die Zusammenarbeit zwischen beider Lager gelingen?
- Wie bekomme ich Innovationen, die innerhalb dieser Einheiten entstehen, in die Organisation und in die Exploit-Richtung? Wie kann dieser Prozess gelingen?

Innovation

- Was bedeutet ambidextres Verhalten für Führungskräfte und was bedeutet dieses für Experten? Wo liegt hier der Unterschied?
- Wie können sich Unternehmen von der "Tyrannei der KPIs" freimachen, um Raum für Innovation & Strategie zu schaffen?
- Wie kann ich Mitarbeitern das Wechseln zwischen beider Modi beibringen und zwischen beiden "Kulturen" Explore und Exploit vermitteln?

Corporate Learning

- Kann man Ambidextrie lehren? Ist das nicht eine Sache der Einstellung?
- Wie kann man Potential aus Ambidextrie als Kompetenz nutzen?
- Wie wird Ambidextriekompetenz im Unternehmen sichtbar?
- Was muss ein Ambidextrie-Lotse/-Ambassador noch mitbringen?
- Wer in der Organisation muss was wissen?
- Wie unterscheidet sich Explore-vom Exploit lernen?

Sonstige Themen

- Sind einzelne Personen „von Natur aus“ Explorer oder Exploiter?
- Wie ist der Status Quo? Wo sind welche Modi wie prominent und ist das sinnvoll?
- Wie lässt sich Ambidextrie in der Organisation institutionalisieren? Lassen sich beide Modi parallel installieren?
- Warum bringen sich alle kreativ ein, wenn es um Firmenveranstaltungen geht, im Arbeitskontext aber eher nicht?



Dr. Gudrun Töpfer
gudrun.toepfer@wechselwerk.com
+49 1520 1983 091