

Ambidextrie + Innovation

DEEP DIVE



Abstract:

Im Fokus der Ambidextrieforschung steht das unternehmensindividuelle Gleichgewicht aus dem Erhalten von bewährten und etablierten Prozessen und der Veränderung aufgrund interner oder externer Impulse und somit das Erkunden neuer Wege.

Führungskräften kommt beim Aussteuern der beiden widersprüchlichen Modi eine Schlüsselrolle zu, die von der Expertengruppe jeweils einzeln für die Modi diskutiert wurden. In der Synthese wurden beide Aktivitätsmuster schließlich zu einer Meta-Kompetenz der ambidextren Führung zusammengeführt.

Inhalt:

1. Theorie

S. 3

2. Führung in den separaten Modi

S. 4

3. Führungspersonen in verschiedenen Arten von Ambidextrie – Rollenabgrenzung

S. 6

4. Synthese: Ambidextre Führung

S. 8

5. Ergänzung: Das Cynefin-Framework

S. 9

6. Offene Fragen und Themen

S. 10

7. Fazit und weiterführende Gedanken

S. 11

8. Referenzen

S. 12

1. Theorie

Ambidextrie umfasst das - wie auch immer im Einzelfall organisierte (S. 7 f.) - Miteinander der beiden Modi Exploit und Explore.

Diese sind jedoch auf grundlegend gegensätzliche Ziele ausgerichtet:

	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. 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.

2. Führung in den separaten Modi

Als einfache Strukturierungsmethode, um die jeweils einzelnen Führungsarten/stile/prinzipien der beiden Modi aufzufächern, bietet sich die Unterteilung in Mindset, Skillset und Toolset an. Dabei wird davon ausgegangen, dass

Mindset ... Haltungen, Einstellungen und Werte,

Skillset ... Wissensbestände, Verhaltensweisen und Kompetenzen und

Toolset ... konkrete Werkzeuge und Methoden

beinhaltet.

Das Exploit-Set

Mindset:

- Besser werden wollen, Streben nach „Mastery“¹
- Sorgfalt und Genauigkeit, Qualitätsorientierung
- Vermittlungsfähigkeit
- Fachlichkeit/ Expertise/Können/Erfahrung
- lineare Vorwärtsentwicklung
- Konsequenz
- „klassisches“ Management
- Kontrollfan
- erfüllt Erwartungen
- „ein richtiger Weg zum Ziel“²
- Prozessorientierung
- Bewährtes nutzen

¹ Die Begrifflichkeit wurde von Peter Senge beschrieben, der "personal mastery" als eine der wesentlichen Kerndisziplinen für eine lernende Organisation definiert hat. Quelle: Senge, P. M. (2010). Die fünfte Disziplin.

² Hier gibt es einen Bezug zum tayloristischen Arbeitsprinzip des „one best way“, der – wenn gefunden und implementiert – zu einem reibungslosen und verschwendungsfreien Arbeitsablauf beitragen soll. Mehr dazu: Schüpbach, H. (2013). Arbeits- und Organisationspsychologie. München: Reinhardt. Badke-Schaub et al. (2012). Human Factors. In P. Badke-Schaub, G. Hofinger & K. Lauche (Hrsg.), Human Factors (S. 3-20). Dordrecht: Springer.



Skillset:

- Fachlichkeit erweitern
- weitsichtige Planung/Planungsfokus
- Monitoring
- Strukturierung
- Abgrenzend
- Optimierend
- Genauigkeit und Präzision
- Prozesswissen, Produkt- /Dienstleistungswissen

Toolset:

- Business Plan
- Excel
- Programme z. B. zur Termin-/Aufgabenkoordination
- (Fehler-)Protokoll
- Dashboard
- Wasserfall-Modell
- KPIs
- Steering Committees
- Hierarchie
- Roles & Responsibilities
- Projektpläne
- klare Zielvorgaben/Werkvertrag

Das Explore-Set

Mindset:

- Offenheit
- Risikobereit, Unerschrockenheit, Mut
- Abenteuerlust
- Freude am Lernen und Neugierde
- veränderungsbereit / disruptiv
- „machen ist wie wollen, nur krasser!“
- Veränderung = Verbesserung (vielleicht)
- Vertrauen (ausstrahlen, geben können, einräumen können)
- Fehlerkultur vorleben/Vorbild sein



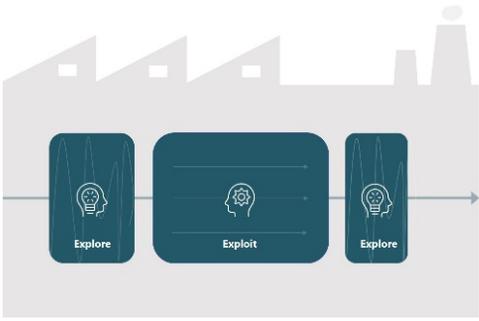
Skillset:

- Diplomatie
- erklären können, was man macht und will
- Entscheidungen treffen und anleiten können
- Selbstführung
- Erkennen von Möglichkeiten/Bedürfnissen/Erfordernissen
- Kreativität
- Empowerment
- iteratives Arbeiten

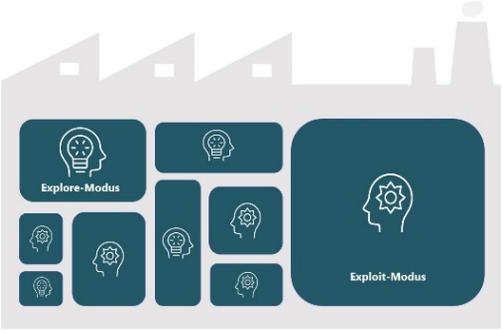
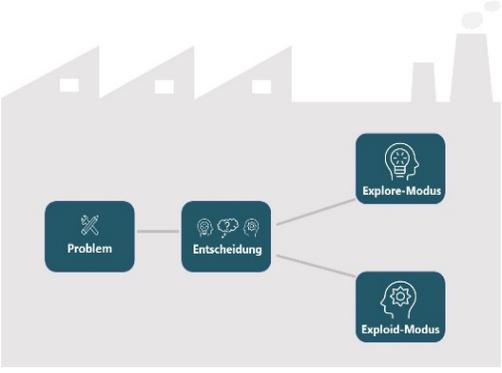
Toolset:

- Kommunikationsfähigkeit
- U-Boot-Projekte (außerhalb der „offiziellen“ Strukturen, bis sich der Nutzen plausibler vertreten und darstellen lässt)
- Achtsamkeit
- Design Thinking
- Soziokratie/Holocracy
- Ressourcen und Zeit bereitstellen

3. Führungspersonen in verschiedenen Arten von Ambidextrie - Rollenabgrenzung

Art der Ambidextrie	Titel	Erläuterung
	<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>Rolle der Führungskraft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Change Anlass erkennen • Change einleiten und begleiten • Übergang in strukturelle und/oder kontextuelle Ambidextrie



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>Rolle der Führungskraft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Passenden Modus ermitteln und darauf ausgerichtet führen • Schnittstellen zu Bereichen im anderen Modus managen • "Übersetzer" zwischen den Welten
	<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>Rolle der Führungskraft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situative Entscheidung für einen Modus • Kommunikation darüber • Rascher Wechsel zwischen Modi • Anleiten des jeweils gegenläufigen Modus



4. Synthese: Ambidextre Führung

Mindset

- Toleranz/Ambiguitätstoleranz
- Gute „Antennen“, Bewusstsein, Aufmerksamkeit
- Affektregulation
- Wertebewusstsein
- Lust an Paradoxie/Dualität
- Zulassend
- Offenheit, mentale Flexibilität

Skillset

- beide Modi kennen
- Unterscheidungskompetenz/Fähigkeit, Explore und Exploit-Situationen zu erkennen
- Entscheidungen treffen/entscheiden können, was ich wann brauche
- Freiheiten von Nicht-Freiheiten unterscheiden
- Richtungs- und Zielklarheit
- Dilemmakompetenz³ (Verstehen und Wahrnehmen der Situation, Akzeptieren und Aushalten der Unlösbarkeit, Verzicht auf Negativspirale, Perspektivenwechsel)
- Diplomatie
- Situation Awareness
- „das richtige Tool für die jeweilige Situation“ (kennen/auswählen können)

Toolset

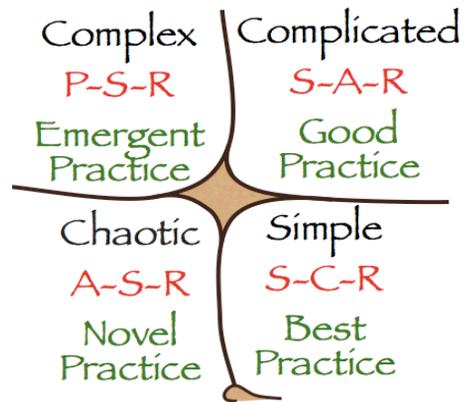
- Tools, die die Unterscheidung unterstützen (z. B. Cynefin-Framework)
- Sprache und Vokabular, um über Paradoxien zu kommunizieren
- Situative Führung
- Methoden aus Explore- und Exploit-Welt
- Die Mitarbeiter in „Explorer“- und „Exploiter“-Gruppen teilen
- Eigene Reflexion: In welchem Modus fühle ich mich wohler, was entspricht meinem Naturell?

³ Hier ein online verfügbares Paper zum Thema Dilemma-Kompetenz, angewendet auf den Fall eines Krankenhauses, in dem mittlere Führungskräfte an einem Training teilgenommen haben:
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11613-020-00665-5>



5. Ergänzung: Das Cynefin-Framework

Das Cynefin-Framework liefert eine (erste) und recht allgemeine Einschätzung darüber, in welchem Kontext man agiert. Je nachdem, in welchen Bereich eine bestimmte Situation oder Umgebung einsortiert wird, gibt es eine andere Herangehensweise. Die möglichen Kontexte sind:



Clear (bisher "Simple" bzw. "Obvious") in der die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung für alle offensichtlich ist. Die Herangehensweise ist hier Sense - Categorise – Respond. Wir können bewährte Praktiken (best practice) anwenden.

Complicated, in der die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung eine Analyse, eine andere Form der Prüfung und/oder die Anwendung von Fachwissen erfordert. Hier geht man mittels Sense - Analyse - Respond heran. Man kann gute Praktiken (good practice) anwenden.

Complex, in der die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung nur im Nachhinein wahrgenommen werden kann, aber nicht im Voraus. Hier ist der Ansatz Probe - Sense – Respond. Wir können emergente Praktiken (emergent practice) feststellen.

Chaotic, in der es keine Beziehung zwischen Ursache und Wirkung auf Systemebene gibt (wohl aber in der System-Umwelt, jedoch nicht erfahrbar). Hier ist der Ansatz Act - Sense – Respond. Wir können innovative Praktiken entdecken.

Ein fünfter Kontext, der jedoch in diesem Schema nicht aufgenommen ist, ist **Disorder**, der Zustand des Nicht-Wissens, welche Art von Kausalität besteht. In diesem Zustand gehen die Leute in ihre eigene Komfortzone zurück, wenn sie eine Entscheidung fällen

Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/Cynefin-Framework>

6. Offene Fragen und Themen

- Ist das Tool wirklich wichtig? → Bei Zielklarheit kann organisch zwischen Tools gewechselt werden
- Sind Tools hilfreich oder verkomplizieren sie nur unnötig? (Beispiel: Cynefin-Framework, das Hilfe zur Strukturierung bietet, aber in sich schon erklärungsbedürftig ist).
- Welche Rolle spielt die Organisationsgeschichte bzw. das Organisationsgedächtnis?
- Welche anderen Führungsstile und -konzepte sind anschlussfähig an jeweils Exploit/Explore/ambidexter?



7. Fazit und weiterführende Gedanken

Alt vs. neu

Es stellt sich die Frage, ob gerade ein für Jahrzehnte gültiges Paradigma

(das viel mit dem mechanistischen Steuerungsbild des Exploit-Modus gemeinsam hat) von einem neuen abgelöst wird. Die Ambidextrie geht konzeptuell davon aus, dass in jedem Fall beide Modi gebraucht werden, dass jedoch dem Explore-Modus eine besondere Rolle zukommt. Dies geschieht aus zwei Gründen:

- Zum einen gibt es aufgrund von globaler Konkurrenz und technischen Entwicklungen einen Innovationsdruck, dem man durch gezielte Steuerung des Explore-Modus entsprechen kann.
- Zum anderen tendieren alle Organisationen früher oder später zum Exploit-Modus, was ein aktives Engagement zugunsten des Explore-Modus nötig macht.

Safe space

Der Schaffung von Safe Spaces kommt im Explore-Modus besondere Bedeutung zu. Sie zeichnen sich durch ein besonderes Schutzversprechen aus, das besagt, dass unkonventionelles Denken jenseits des Üblichen und Fehler nicht nur nicht sanktioniert, sondern explizit gewünscht werden. Es ist zu bedenken, dass bereits einmalige und eventuell noch nicht einmal besonders weitreichende Verletzungen dieses

Versprechens weitreichende Konsequenzen haben können: Nicht nur gerät ein solchermaßen in Frage gestellter Safe Space zur Alibiveranstaltung; Organisationen behalten derlei darüber hinaus im Gedächtnis und ihre Mitglieder vertrauen derartigen Versprechen auch in Zukunft weniger oder gar nicht mehr. Werteorientiertes Handeln (in diesem Fall: Einhaltung gegebener Versprechen) ist dementsprechend im Explore-Modus (aber nicht nur da) von zentraler Wichtigkeit.



8. Referenten



Dr. Gudrun Töpfer

- Studium Bildungsplanung/Bildungsmanagement, Lernsystementwicklung, Instructional Design
- Studium Psychologie: Arbeits- und Organisationspsychologie, Change Management
- Dissertation über organisationale Ambidextrie
- Systemischer Coach (Führungskräfte, Teamentwicklung und -supervision)
- Herausgeberin und Autorin Haufe Group (Arbeitsschutz Office)
- Projektmanagementfachfrau (Level D) IPMA
- Lehrbeauftragte an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
- Expertin für Kommunikationsprozesse und -strukturen
- Expertin für lernende Organisationen und Ambidextrie



Christoph Frey

- Studium Psychologie
- Coach (Führungskräfte, Teamentwicklung und -supervision)
- Selbstständiger Unternehmensberater (Wortfolio)
- Experte für Personaldiagnostik: Einzel-Assessments, Assessment und Development Center
- Experte für First Leadership
- Moderator und Speaker

