

Agil und effizient – Ambidextrie in der Praxis

Ambidextrie – Eine neue Managementmode?

Im Managementbereich werden periodisch neue „Moden“ lanciert. Business Process Reengineering oder Kernkompetenzen in den Neunzigern, darauffolgend Leankonzepte sowie Knowledge Management und in der neueren Zeit sind Geschäftsmodelle oder Agilität bekannte Moden. In vielen Fällen sind diese Konzepte aus wissenschaftlicher Sicht recht alt, nur waren sie in der Praxis noch nicht angekommen. Allerdings gibt es dann jeweils Zeiten, zu der das eine oder andere Konzept – praxisfreundlich aufbereitet – gefragt ist. Im Rahmen hoher Wettbewerbs- und Technologiedynamiken z. B. Agilität. Ein neues Schlagwort ist „Ambidextrie“; um was geht es dabei? Im Grunde genommen ist die Antwort sehr einfach: Unternehmen müssen im Sinne der genannten Dynamiken flexibel und agil sein, gleichzeitig aber nach wie vor effizient sowie schlank agieren. Man findet in der Literatur auch die beiden Bezeichnungen „explorativ“ und „exploitativ“, welche die jeweiligen Eigenschaften charakterisieren sollen.

Formen der Ambidextrie

Es gibt verschiedene Formen der Ambidextrie. Zunächst sind strukturelle und sequenzielle Ambidextrie zu unterscheiden. Bei der strukturellen ist von vornherein vorgesehen, dass je nach Abteilung oder Unternehmensbereich der Fokus auf Exploration bzw. Exploitation liegt. Typischerweise wird der Produktionsabteilung mehr an Effizienz abverlangt, Innovationsabteilungen meist relativ mehr Exploration. Was sozusagen unter dem Schlagwort Ambidextrie dargeboten wird, ist in dieser Hinsicht bei Unternehmen schon immer mehr oder weniger real vorhanden. Ähnlich verhält es sich mit sequenzieller Ambidextrie. Gerade im Innovationsprozess zum Beispiel geht es in frühen Phasen mehr darum rasch und agil neue Ideen zu generieren, während tendenziell in späteren Phasen gerade bei Standard-Projekten im Fokus steht, in einer annehmbaren Time-to-Market und effizient neue Produkte oder Services auf den Markt zu bringen. Schließlich gibt es noch die so genannte kontextuelle Ambidextrie. Hier wird propagiert, dass je nach Situation und Kontext die Agierenden sich entsprechend explorativ bzw. exploitativ verhalten müssen. Auch das findet sich in der Praxis durchaus. Hier bestehen allerdings aus Sicht der Wissenschaft und Praxis noch hohe Potenziale, kontextuelle Ambidextrie viel besser zu leben. Die kontextuelle Ambidextrie scheint die tatsächliche Herausforderung zu sein.

Kontextuelle Ambidextrie

Zum einen lässt sich feststellen, dass kontextuelle Ambidextrie in der Praxis sicher nicht systematisch angewendet wird; diese ist eher ein Zufallsprodukt und basiert dann meist auf vorhandenen Erfahrungswerten von Führungskräften. Nach unserer Einschätzung wird manchmal auch vorschnell argumentiert, dass sich explorative und exploitative Ansätze recht gut über die Organisation trennen ließen.

Bisweilen wird das Beispiel einer Industrie im Umbruch angeführt, bei der das bisherige Geschäft – z. B. Autos auf Basis von Verbrennungsmotoren – eher von der exploitationsorientierten Organisation weiter betrieben werden, während die Transformation hin in die „neue Welt“ eher von explorativ ausgerichteten Personen und Bereichen vorzustattgehen soll.

Das wäre zu einfach gedacht. Gerade bei Umbrüchen spielt neben den Ideen für das Neue auch die Geschwindigkeit und Effizienz eine zentrale Rolle! Insbesondere der Transfer zwischen Exploration und Exploitation ist entscheidend um die Transformation zu meistern (z. B. Wissenstransfer,

Weiterentwicklung von Kompetenzen, Nutzen von Budget aus exploitativen Aktivitäten für die Exploration, etc.). Insofern müssen Unternehmen, die in einer solchen Situation sind, Führungskräfte und Mitarbeiter haben, die beide Anforderungen beherrschen. Unser nachfolgendes Beispiel aus der Automobilindustrie geht darauf ein. Die schlichte Trennung in organisatorisch explorative und exploitative Abteilungen bzw. in eine entsprechend phasenorientierte sequenzielle Trennung übersieht ein weiteres Faktum: Die personellen Ressourcen sind begrenzt und allein von daher sind Überlegungen, die eine passende kontextuelle Ambidextrie für die vorhandenen Personen vorsehen, notwendig.

Erfolgsfaktoren

Im Rahmen eines Arbeitskreises mit namhaften Unternehmen vor allem der Branchen Automobil, Mess- und Regeltechnik und Maschinenbau wurde versucht, Erfolgsfaktoren der Ambidextrie zu eruieren. Aus den Gesprächen und Analysen mit Unternehmen wie Daimler Truck AG, Bosch, Mettler Toledo u. a. konnten verschiedene Schlussfolgerungen gezogen werden.

- Führungskräften kommt bei dem Thema eine zentrale Bedeutung zu. Neben dem Erkennen der richtigen Fokussierung (explorativ bzw. exploitativ) gilt es diese dann in Leitlinien für die Mitarbeiter und Teams umzusetzen. Prinzipiell ist schon viel gewonnen, wenn das Spannungsfeld Exploration und Exploitation in den Teams klar kommuniziert wird und ein Verständnis darüber vorliegt.
- Schon bei der Auswahl von Mitarbeitern für bestimmte Aufgaben bzw. für eine entsprechende Teamzusammensetzung ist auf das Ambidextriepotenzial zu achten. Zweifellos werden an manchen Stellen Mitarbeiter benötigt, die klar durch ihre Persönlichkeitseigenschaften ausgerichtet sind. Dennoch muss gerade in Teams ein Ausgleich geschaffen werden. Die Implementierung von Tandems – auf Basis von fachlichen Inhalten, Persönlichkeitseigenschaften in die ein oder andere Richtung fundieren sowie unterschiedlichen Herangehensweisen – bietet sich an.
- Sicherlich ist es hilfreich, wenn bei geschäftlichen Disruptionen durch die Anwendung struktureller Ambidextrie mit der Bildung explorativer Einheiten ein klarer Fokus auf ein erfolgreiches Neugeschäft gelegt werden kann. Es zeigt sich allerdings, dass dies nicht ausreicht. Auch bei Neugeschäften und Innovationen im Allgemeinen müssen frühzeitig Aspekte der Exploitation einbezogen werden. Eine kontextuelle und strukturelle Verknüpfung ist unabdingbar. Bei Unternehmen, die sich in einer Transformation befinden, ist eine klare Trennung von struktureller, sequenzieller und kontextueller Ambidextrie nicht die zentrale Aufgabe, sondern es sind passende Regelungen für eine Koexistenz und Integration der existierenden Formen.
- Eine aus dem Innovationsmanagement schon altbekannte Problematik zeigt sich auch hier: Häufig werden gut monetär abschätzbare, kurzfristige, meist kundengetriebene Entwicklungen priorisiert; strategisch wichtige Technologieentwicklungen müssen zurückstehen. Wie die Beispiele in dem Arbeitskreis zeigten, lässt sich diese Problematik auch bei der Anwendung kontextueller Ambidextrie finden: effizienzgetriebene Produktionsthemen z. B. können aufgrund ihrer meist konkreten monetären Auswirkungen zunehmend in den Mittelpunkt geraten; wichtige Explorationsthemen, die vielleicht längerfristig erst Wirkung zeigen und monetär noch nicht so präzise bewertbar sind, geraten dann zu sehr in den Hintergrund.

- In dem Arbeitskreis wurden auch verschiedene Methoden, organisatorische Muster o. ä. diskutiert und entwickelt, die sich für eine gelungene Ambidextrie eignen. Allerdings ist bei althergebrachten Patentrezepten Vorsicht geboten. Gerne wird auf Konzepte wie bei Google oder früher bei 3M verwiesen: 5-20 % der Arbeitszeit (je nach Beratungshaus, Lehrbuch etc.) sollen z. B. für explorative Tätigkeiten verwendet werden. Verordnete Ambidextrie, vielleicht noch dazu bei Mitarbeitern, deren Persönlichkeits- bzw. Führungsprofile andere Stärken aufweisen, bringt wenig.

Rainer Völker/Tim Schirmer