

Organisationale Ambidextrie ist eine Möglichkeit den Widerspruch von Exploration und Exploitation zu handhaben. So können Unternehmen widersprüchliche Interessen abwägen und Kompromisse finden, um die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu gewährleisten.



Unternehmenskonzept: Organisationale Ambidextrie

Flexibel und effizient zugleich

Die Welt wird nicht einfacher, im Gegenteil: Anforderungen zu Digitalisierung, Globalisierung und Nachhaltigkeit führen zu immer komplexeren Prozessen und sind oftmals widersprüchlich. Diesen Herausforderungen ist gemein, dass sie mit herkömmlichen Herangehensweisen allein nicht lösbar sind. Das wissenschaftliche Konzept „Organisationale Ambidextrie“ kann Entscheidern und Führungskräften helfen, mit widersprüchlichen Anforderungen umzugehen.

An Menschen, Organisationen und die Gesellschaft werden zunehmend gegensätzliche Anforderungen gestellt. In der aktuellen Corona-Situation sind das Anforderungen an die Aufrechterhaltung der Gesundheit vs.

Wirtschaft: Das Gesundheitssystem darf nicht überlastet werden, aber die Wirtschaft darf auch nicht zusammenbrechen. Diese Anforderungen können nicht vollständig erfüllt werden. Anforderungen in Organisationen be-

sitzen selten eine solche Tragweite. Entscheider und Führungskräfte müssen jedoch ständig widersprüchliche Interessen abwägen und Kompromisse finden, um die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu gewährleisten. Im Output Management sind widersprüchliche Anforderungen zum Beispiel einerseits Kostendruck und Konsolidierungen und andererseits neue Innovations- und Digitalisierungsoffensiven.

Im letzten Jahrzehnt hat sich in der Wissenschaft die Theorie „Organizational Ambidexterity“ (deutsch: Organisationale Ambidextrie) als Konzept zum Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen durchgesetzt. Das Ziel der Organisationalen Ambidextrie ist der langfristige Erfolg von

Unternehmen. Dabei steht der Widerspruch von Effizienz und kurzfristigem Erfolg auf der einen Seite, Flexibilität (Innovationen) und zukünftigem Erfolg auf der anderen Seite im Fokus. Dieser Artikel stellt das Konzept Organizational Ambidexterity vor, um widersprüchlichen Anforderungen auch im Output Management besser begegnen zu können. Da es sich bei der Organizational Ambidexterity um einen wissenschaftlichen Ansatz handelt, dient dieser Artikel nicht als Schritt-für-Schritt-Anleitung, sondern beschreibt einen Denkansatz, wie solche Probleme gelöst werden können.

Bedeutung organisationaler Ambidextrie

Der Begriff Ambidexterity hat seinen Ursprung im Lateinischen und bedeutet so viel wie Beidhändigkeit. In der Forschung ursprünglich 1976 erstmalig erwähnt, trugen ein paar Artikel aus den 90er Jahren wesentlich zur Entstehung und Etablierung der Theorie bei. Interessanterweise werden die Ansätze aber erst seit wenigen Jahren auch auf die Wirtschaft und Unternehmen übertragen.

Organizational Ambidexterity ist definiert als „simultaneous exploration and exploitation“. Frei übersetzt ist es also ein Konzept, das gleichzeitig Effizienz (Exploitation) und Flexibilität (Exploration) ermöglichen soll. Zielsetzung dabei ist der langfristige Erfolg der Organisation. Exploration und Exploitation werden inzwischen weiter gefasst. Exploration (Flexibilität) wird mit Innovationen, Experimenten, Erforschung, sowie Tätigkeiten mit einer erhöhten Unsicherheit assoziiert. Die Optimierung, Implementierung, Produktion, und Tätigkeiten mit eher geringer Unsicherheit werden der Exploitation zugeschrieben.

Lösung von Widersprüchen

Um den Widerspruch zwischen Effizienz und Flexibilität zu lösen und Ambidexterity zu erreichen, wurden verschiedene „Designs“ etabliert. Idee hinter diesen Designs ist es die gegen-

sätzlichen Aufgaben sinnvoll aufzuteilen. Die ursprüngliche Idee beruhte auf „Temporal Ambidexterity“, einer zeitlichen Abfolge von Aktivitäten für Flexibilität und Effizienz. Auf (mehrjährige) Phasen mit einem Fokus auf Effizienz, folgten entsprechende Innovationsphasen. Aufgrund der fehlenden Simultanität sowie fehlender Effizienz im Wechsel der Phasen ist dieser Ansatz jedoch kaum relevant.

Zur Bekanntheit von Organizational Ambidexterity trug besonders das Design „Structural Ambidexterity“ bei. Dabei wird eine Organisation in zwei möglichst autarke Teil-Organisationen aufgeteilt und strukturiert. Eine dieser Organisationen ist für Exploration zuständig, die andere für Exploitation. Eine Aufteilung allein reicht jedoch nicht aus. Das Konzept setzt ein Management-Team voraus, das für die Gesamtstrategie zuständig ist, beide Sub-Organisationen führt und Integrationsmechanismen



für eine reibungslose Zusammenarbeit erarbeitet. Bekannte Beispiele aus Deutschland sind E.ON (Gründung von Uniper, Aufteilung der Geschäftstätigkeit auf E.ON und Uniper) und RWE (Gründung von Innogy, Aufteilung auf beide Firmen).

Ein Beispiel im Output Management bei vielen unserer Kunden ist die Aufteilung des Bereichs in Betrieb und Entwicklung. Während das Hauptziel des Betriebs die Exploitation ist, so ist der Bereich Entwicklung für Exploration zuständig. Wichtig sind dabei die Integrationsmechanismen, damit

Innovationen aus dem Bereich Entwicklung auch im Bereich Betrieb eingesetzt werden können.

Diese Aufteilung kann auch in Teams angewendet werden („Team Ambidexterity“). DevOps sind ein gutes Beispiel aus der IT, in dem ein Team aus Entwicklern (Dev) und dem Betrieb (Ops) besteht.

Ein weiteres Design ist „Contextual Ambidexterity“. In diesem wird der Widerspruch nicht auf Organisationsebene, sondern auf individueller Ebene begegnet. Jeder Mitarbeiter muss sich mit Exploration und Exploitation auseinandersetzen. Damit dies funktioniert, muss das Unternehmen klare Rahmenbedingungen definieren. Bekanntestes Beispiel ist hier Toyota, wo Mitarbeiter sowohl am Fließband arbeiten als auch Innovationen erarbeiten.

In vielen Unternehmen gibt es einen Mix aus den Designs, um Exploration und Exploitation simultan zu ermöglichen. So hat beispielsweise

Hendrik Leder, Geschäftsführer der SET GmbH: „Ein Beispiel für Structural Ambidexterity im Output Management bei vielen unserer Kunden ist die Aufteilung des Unternehmens in Betrieb und Entwicklung. Während das Hauptziel des Betriebs die Exploitation ist, so ist der Bereich Entwicklung für Exploration zuständig“.

die Softwareentwicklung in der SET Elemente aus verschiedenen Designs. Einerseits sind den meisten Entwicklungsteams Kunden zugeordnet, mit dem Fokus auf Betreuung und kundenspezifischer Entwicklung (Exploitation). Andererseits wird für größere Innovationen (z. B. das Redesign von POSY-ProductionManagement) ein separates Entwicklungsteam eingesetzt (Exploration). Zusätzlich sind Slacktime und Ship-It-Days Elemente von Contextual Ambidexterity, die allen Mitarbeitern Freiräume für Exploration einräumen.

Ambidextrie in anderen Bereichen

In der Forschung hat sich Organisationale Ambidextrie inzwischen deutlich weiterentwickelt und umfasst nun auch andere Anwendungsbereiche, u. a. die Mitarbeiterführung. Dabei steht häufig der Widerspruch zwischen Top-Down-Entscheidungen (Ziel: Stabilität und Effizienz) und Mitarbeiterfreiheiten (Ziel: vernetzte und selbstorganisierte Teams motivieren) im Mittelpunkt.

Das Konstrukt ist auch in der Entwicklung und Nutzung von Software einsetzbar. Es ist inzwischen üblich, verschiedene Releases zu trennen: „Stable Releases“ für die Effizienz und „Latest Releases“ für die schnelle Bereitstellung von Neuentwicklungen. Das Konstrukt kann auch auf Software selbst angewendet werden. Insbesondere im Output Management wird eine Software benötigt, die solide und zuverlässig ist. Standardprozesse (z. B. DV-Frankierung oder Anpassung von Druckdatenströmen) müssen hochgradig effizient erfolgen und Än-

derungen dürfen zu keinen Fehlern führen. Innovative Projekte erfordern aber Prototypen, die schnell und agil entwickelt werden. Dafür bieten sich Software-Architekturen an, die einen effizient entwickelten Kern besitzen. Innovative Prototypen werden in Plugins entwickelt und können dynamisch eingebunden werden.

Was bringt uns die Zukunft?

Organizational Ambidexterity ist allerdings (noch) keine Patent-Lösung. Es handelt sich um ein interessantes Konstrukt, das mit den aktuellen Designs eine Annäherung der Gegensätze zulässt. Hoffnung zur Auflösung von Widersprüchen kann ein Beispiel geben: Lange Zeit war der Widerspruch zwischen hoher Qualität und Kostensenkung in der Industrie nicht lösbar. Durch die Einführung von Six Sigma konnte aber die Qualität so stark erhöht werden, dass Reklamationsprozesse, eine Vielzahl an Quality-Gates sowie Korrektur-Prozesse komplett abgebaut werden konnten. Dadurch wurden die

Kosten wiederum so stark gesenkt, dass letztendlich eine höhere Qualität zu geringeren Kosten erreicht wurde.

Bis die Wissenschaft bessere Konstrukte hervorgebracht hat, ist Organizational Ambidexterity aber vielleicht auch für Sie ein Ansatz, um den Widersprüchen in Ihrem Unternehmen zu begegnen, sie abzuwägen und effiziente Lösungen zu finden.



Autor: Hendrik Leder, Geschäftsführer der SET GmbH