



UnternehmerKompositionen
Rechtsberatungsgesellschaft und
Steuerberatungsgesellschaft mbH

Am Meerkamp 26
40667 Meerbusch
Tel: +49 (0) 2132 915 74 90
Mobil: 0170 924 38 54

Ambidextrie – die Zukunft mit beiden Händen packen

Von Gudrun L. Töpfer

Tatsächlich ist Ambidextrie nichts Neues, jedoch ist die Dringlichkeit gestiegen, sich damit zu befassen. Was leistet Ambidextrie für Unternehmen? In einem Satz: Sie ermöglicht Unternehmen, langfristig fortzubestehen und ihre Substanz zu erhalten sowie gleichzeitig Innovationskraft und Beweglichkeit zu fördern. Dies sind zwei Ziele, die für Unternehmen einen oft unüberwindlichen Widerspruch bilden. Diesen gilt es aufzulösen – das Instrument dafür ist Ambidextrie.

Warum ist das Thema auf einmal relevant?

Wörtlich übersetzt bedeutet Ambidextrie „Beidhändigkeit“, also die Fähigkeit, mit der linken und der rechten Hand zu schreiben. In Bezug auf Unternehmen ist der Begriff schon in den 1970er Jahren aufgetaucht. Als von Agilität und Digitalisierung noch lange nicht die Rede war, wurde schon beobachtet, dass Unternehmen in zwei möglichen „Betriebssystemen“ laufen können. Für unsere heutigen Zeiten können wir viele Begriffe finden, um uns jeweils dem Kern dieser beiden Betriebssysteme zu nähern:

Ambidextrie: die Organisation - sortiert

Agilität	Hierarchie
Innovationsmanagement	Operative Exzellenz
Design Thinking/Bar Camp	Lean/Six Sigma/KVP
Effektivität	Effizienz
Erkenntnisse	Ergebnisse
Leadership	Management
Arbeit an der Organisation	Arbeit in der Organisation
Transformationale Führung	Transaktionale Führung

Explore Exploit

Anders als viele kurzfristig orientierte Modelle ist das Ziel von Ambidextrie, dass das Unternehmen langfristig fortbesteht – nicht Kostenreduzierung, nicht Gewinnmaximierung, sondern die Schaffung von Strukturen, die das Unternehmen erhalten helfen.

Die beiden Betriebssysteme/Modi im Detail: Exploit

Im Exploit-Modus läuft das Unternehmen wie eine gut geölte Maschine. Jedes Rädchen sitzt am richtigen Platz, erfüllt seine Aufgabe, Prozesse laufen gut geplant und organisiert ab, es wird optimiert und verbessert und am Ende steht ein gutes Produkt, das zu den Bedürfnissen des Markts passt. Im Exploit-Modus geht das Unternehmen sparsam und effizient mit seinen Ressourcen um, es versucht, Qualität durch Kontrolle und verbindliche Regeln abzusichern. Da das Ergebnis oft vorhersehbar, der Ablauf kontrollierbar und die Ressourcen gut kalkulierbar sind, stellt der Exploit-Modus jenes Betriebssystem dar, zu dem die meisten Unternehmen im Laufe der Zeit tendieren – mit der Gefahr, sich im eigenen Regelwerk zu verstricken und nicht mehr aufnahmefähig für Entwicklungen in der Umgebung (Marktgeschehen, Trends) zu sein.

Die beiden Betriebssysteme/Modi im Detail: Explore

Der Explore-Modus beinhaltet das, was passieren muss, wenn der Produktlebenszyklus sich dem Ende zuneigt - und optimalerweise schon lange vorher: Das Unternehmen orientiert sich in Richtung Innovation, es reagiert auf Entwicklungen und Trends von außen, prüft, testet, entwickelt, scheitert, setzt neu an und schafft es so, eine Neuigkeit auf dem Markt zu platzieren. Das Unternehmen ist in dieser Phase eher langsam, nicht so zielgerichtet und irrt sich auch gelegentlich.

Schlecht balancierte Ambidextrie

Beide Modi sind für Unternehmen wichtig und man kann keinen der beiden Modi guten Gewissens einfach vernachlässigen. Das Problem ist, dass sie widersprüchlich funktionieren und ihre Grundannahmen, Werkzeuge und Zielsetzungen verschieden sind. Dies macht das individuelle Ausbalancieren zu einem Handlungsfeld für Unternehmen und begründet gleichzeitig den Forschungsbereich der organisationalen Ambidextrie. Es ist nämlich gar nicht so einfach, ein sinnvolles Modell zu finden, wie man beide Modi im Sinne der Unternehmensziele ausbalancieren kann. Engagiert man sich zu stark im Exploit-Modus, wirkt das Unternehmen wie festbetoniert: Innovationen haben es schwer, sich durchzusetzen und Veränderungen werden eher skeptisch umgesetzt und zögerlich angenommen. Bei zu viel Fokus auf den Explore-Modus wird sehr viel ausprobiert, es wird getüftelt, aber wenig wird in stabile Prozesse überführt. Im schlimmsten Fall äußert sich dieser Modus in schlechten Arbeitsergebnissen, schwacher Leistung, Doppelarbeit und allgemeinem Zuständigkeitschaos.

Wie verhalten sich die beiden Modi zueinander?

Drei Möglichkeiten sind bekannt, wie die beiden Modi sich zueinander verhalten:

Sequenzelle Ambidextrie

Ein Unternehmen durchläuft die Modi nacheinander. So folgen auf Phasen des Explorierens jeweils Exploit-Phasen. Die Wechsel konnten früher in teilweise sogar mehrjährigen Phasen vollzogen werden – für unsere heutige Zeit ist dieses Modell zu langsam, zu behäbig und im Allgemeinen nicht zu empfehlen.

Strukturelle Ambidextrie

Davon sprechen wir, wenn man den Widerspruch aus Exploit- und Explore-Modus als so gravierend einschätzt, dass ein Nebeneinander nicht möglich ist. Die beiden Modi „leben“ dann im Unternehmen z. B. in getrennten Abteilungen, Teams oder Gruppen. Dieses Modell ist sinnvoll, wenn klar definiert und entschieden werden kann, welcher Modus für welche Organisationseinheit sinnvoll ist.

Kontextuelle Ambidextrie

Davon kann man sprechen, wenn man davon ausgeht, dass beide Modi sich eher ergänzen und im Arbeitskontext ineinander integriert werden können und z. B. Aufgaben je nach Anforderungsprofil mit dem einen oder anderen „Modus“ bearbeitet werden. Hier reden wir von der wahren Kunst des permanenten Wechsels. An die Unternehmenskultur stellt diese Form der Ambidextrie höchste Ansprüche, denn die Entscheidungs- und Handlungswege müssen im Alltag ständig wieder diskutiert, kommuniziert und nachkorrigiert werden.

Ambidextres Potenzial und ambidextre Kompetenz

Die gute Nachricht ist: Jedes Unternehmen ist ambidexter – irgendwie. Potenzial findet sich überall und beide Modi haben sich in einem Unternehmen auf Dauer breit gemacht. Die Frage ist nur, ob es an passenden oder nicht so passenden Stellen passiert ist und ob die Platzierung den Unternehmenszielen dient, seien es nun kurz-, mittel- oder langfristige Ziele. Um das Potenzial zu realisieren und dem Unternehmen zu einer gesunden dauerhaften Balance zu verhelfen, ist ambidextre Kompetenz nötig: Sie beschreibt die Fähigkeit, beide Modi im Sinne des Unternehmens passend einzusetzen – wie das passende Werkzeug für eine bestimmte Handwerker-Aufgabe.

Ambidextre Organisationen

Ambidextrie wird derzeit als Hype-Thema gehandelt und wird oft einseitig geführt: Es handelt sich nicht um ein Thema einzelner Personen. Es reicht nicht, dass einzelne Personen „Explorer“ sind, die die schwere Aufgabe der Innovation auf sich nehmen. Ambidextrie ist ein Thema, das auf der Organisationsebene angegangen und umgesetzt werden muss, damit die ganze Organisation als lebendiges, dynamisches und soziales Gebilde daran beteiligt werden kann. Deshalb sind die wichtigsten Aspekte bei der Ambidextrie neben dem Arbeiten mit Führungspersonen die Einrichtung struktureller Elemente in der Organisation und Aspekte des Corporate Learning.

Der Nutzen für das Unternehmen, sich mit Ambidextrie als Organisationsprinzip zu befassen:

- Sie zeigt einen Weg auf, um die Neigung von Unternehmen zum Exploit-Modus auszugleichen.
- Durch die Gleichwertigkeit der beiden widersprüchlichen Modi reduziert die Ambidextrie „Ressourcenschere“ oder Konflikte in der Unternehmenskultur.
- Ambidextrie bietet einen Handlungsrahmen, um die „Flurschäden“ aus der Agilitäts-Welle auszumerzen (denn man kann schlicht nicht alles agilisieren).
- Sie ist ein organisationsbezogenes Modell, das sich nicht auf „geniale“ Einzelpersonen fokussiert, um innovativ oder kreativ zu sein – sie zielt stattdessen auf sinnvolle Organisationsstrukturen.
- Sie ermöglicht die Gleichzeitigkeit von operativer Exzellenz und Innovationskraft.

Gerne verweisen wir an dieser Stelle auf unseren Auftritt in den sozialen Netzwerken [LinkedIn](#) • [XING](#) • [facebook](#)



Dr. 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, so dass 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 für die 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.