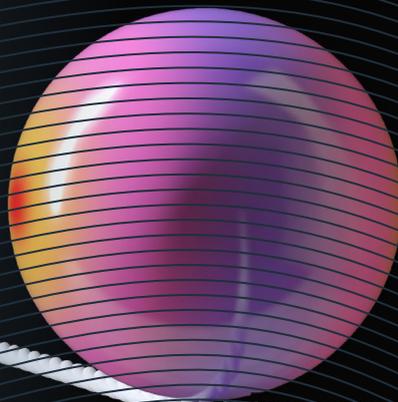


Christoph Frey | Gudrun L. Töpfer

Ambidextrie in Organisationen

Das Praxishandbuch für eine
beidhändige Zukunft



SCHÄFFER
POESCHEL

Christoph Frey/Gudrun L. Töpfer

Ambidextrie in Organisationen

Das Praxisbuch für eine beidhändige Zukunft

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-5241-0 Bestell-Nr. 10660-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-5242-7 Bestell-Nr. 10660-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-5243-4 Bestell-Nr. 10660-0150

Christoph Frey/Gudrun L. Töpfer
Ambidextrie in Organisationen
1. Auflage, Juli 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © juanjo, AdobeStock

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner
Lektorat: Elke Schindler, Rheinböllen

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group

Geleitwort

Nach Jahrzehnten, in denen wir Organisationen auf klassische Art und Weise gedacht, strukturiert, geführt und gesteuert haben, folgen Jahre, in denen wir Erkenntnisse sammeln, die teilweise irritieren und nicht selten sogar in krassem Widerspruch zu den Erfolgsrezepten klassischer Arbeit stehen. Das betrifft Strategieformulierung und Strategieumsetzung genauso wie den Umgang mit Innovation oder Fragen, wie wir unsere Unternehmen aufstellen, führen und steuern.

In der Folge stellen wir »der Klassik« nun neue Lösungen gegenüber:

- Optimierung des Bestehenden oder Aufbruch zu neuen Ufern?
- Effizienzgewinne durch definierte Abläufe oder Agilität?
- Null-Fehler-Strategie oder offene Fehlerkultur?
- Strikte Kontrolle oder Selbstverwaltung?
- Evolutionäre oder disruptive Innovation?
- Hierarchie, Autonomie oder Netzwerke?
- Transaktion oder Transformation?
- Macht der KPIs oder Macht der Vision?
- Ergebnisse oder Erkenntnisse?
- Arbeit *im System* oder Arbeit *am System*?
- Und natürlich auch die Frage nach dem wirksamen Führungsmodell: Manager? Leader? Coaches? Facilitators? Mentoren? Servant Leadership?

So weit so gut! Und doch beschleicht einen ein gewisses Unbehagen, stellt man der »Klassik« nun das »Neue« im Sinne eines »Entweder-oder« gegenüber. Spricht nicht Vieles für eine differenziertere Betrachtung? Hat »Klassik« nicht genauso eine Daseinsberechtigung wie das »Neue«? Geht es nicht eher darum, dass wir lernen müssen, wann wir das eine und wann wir das andere anwenden? Geht es nicht am Ende um Balanceakte, also darum, die vielfältigen Herausforderungen, die sich heute stellen, im Sinne eines »Sowohl-als-auch« zu meistern?

Vieles spricht für die sprichwörtliche »Beidhändigkeit«, also für (mehr) Kenntnis darüber, was die eine und was die andere Hand zu tun imstande ist – und wie wir beide in koordinierter Weise nutzen. Und genau hier setzt (organisationale) Ambidextrie an. Sie setzt sich eben diese Beidhändigkeit zum Ziel und liefert einen Denk- und Handlungsrahmen, um Systeme, um Organisationen, um unsere Unternehmen in diese Richtung zu entwickeln.

Organisationale Ambidextrie kann man sich wie eine Brille vorstellen, mit der man auf Herausforderungen, Aufgaben, Probleme, Konzepte, Werkzeuge blickt. Es ist, zugegeben, eine etwas

anspruchsvolle Brille, wenn man eine Bedienungsanleitung dazu benötigt. Aber es lohnt, diese Brille aufzusetzen und sich damit einmal gründlich in Unternehmen umzuschauen.

Prof. Dr. Stephan Friedrich von den Eichen

Managing Partner IMP (Innovative Management Partner), München
Honorarprofessor für Betriebswirtschaft, insb. Organisations-, Management- &
Geschäftsmodellinnovation, Universität Bremen (LEMEX)

Vorwort

Dieses Buch fällt in eine bewegte Zeit, in der es vor Herausforderungen, vor Ansätzen, Forderungen und Ideen, vor Umwälzungen, sozialen, gesellschaftlichen und technischen Veränderungen nur so wimmelt. Wohin die Reise gehen mag, ist vor diesem Hintergrund schwer zu sagen. Wir erleben großspurige Heilsversprechen und Aufbruchstimmung wie auch Ratlosigkeit und Überforderung.

Ein philosophisches Problem – so stellte Ludwig Wittgenstein fest und hatte Recht damit – hat die Form »Ich kenne mich nicht aus«. Das scheint uns angesichts der vielfältigen Veränderungen der letzten Jahrzehnte gar kein schlechter Ausgangspunkt zu sein. Bei aller Verirrung um richtig oder falsch scheint sich jedoch in Bezug auf die Gestaltung des Innenlebens von Organisationen eine Änderung abzuzeichnen: Wir – beide als Berater/Beraterin seit vielen Jahren in verschiedensten Unternehmen zu Gast – registrieren ein gewisses Unbehagen. Irritierenderweise wird dieses Unbehagen sowohl hinsichtlich der klassischen (managementorientierten) Ansätze, Unternehmen zu führen (die kaum in der Lage zu sein scheinen, besagten Veränderungen gerecht zu werden) verspürt als auch hinsichtlich aktueller Heilsversprechen über die segensreichen Auswirkungen von New Work, Agilität und Co (die allzu oft das Kind mit dem Bade auszuschütten scheinen): Der Weg besteht unserer festen Überzeugung nach nicht in einem neuen, hübsch blinkenden Managementtrend, sondern in einer gelassenen Betrachtungsweise, die das Alte wie das Neue wertschätzt und miteinander verbindet. Die organisationale Ambidextrie bietet mit ihrem Beharren auf der prinzipiellen Gültigkeit sowohl des traditionellen Managementverständnisses als auch neuer Ansätze und Ideen den perfekten Rahmen. Mit diesem Buch möchten wir Ihnen nicht nur das theoretische Konzept der organisationalen Ambidextrie näherbringen, sondern in einem nächsten Schritt auch ganz praktisch ein Instrument an die Hand geben, das Sie bei der Ambidextrie-Arbeit in Ihrem Unternehmen unterstützen kann.

Doch bevor wir das tun, ist tief empfundener Dank angezeigt. Bücher entstehen nämlich entgegen der landläufigen Meinung nicht, indem genialische Autorinnen oder Autoren Texte spontan über Nacht aufs Papier husten; und auch nicht, indem besagte arme Seelen, angekettet an ihre Schreibtische, sich in fensterlosen Büros Tag für Tag und Nacht für Nacht schinden und unter Absingen trauriger Lieder mit blutenden Fingern Fleißarbeit im dünnen Ackerland der Erkenntnis verrichten. Sie entstehen durch Austausch mit anderen, was ohnehin lustiger ist und das Ergebnis verbessert. Daher bedarf es ebenso kompetenter wie erfahrener sowie vor allem austauschwilliger und -fähiger Menschen.

Zum Glück kennen wir eine ganze Reihe an Menschen, auf die diese Beschreibung zutrifft und sie haben erheblich geholfen, dieses Buch besser zu machen, als es ohne sie geworden wäre. Ein Dankeschön also an (in alphabetischer Reihenfolge) Alexandra Mies, Axel Ebert, Capucine Carrier, Ralf Kölbach, Sönke Marahrens, Sonja Sinz, Steffan Büschel und Viktoria Bergmann, die

Kapitel lasen, kommentierten, als Sparringspartner zur Verfügung standen oder einfach nur ungnädig gegen Stellen traten, die noch nicht rund waren. Ein ebenso herzlicher Dank geht an Dr. Frank Baumgärtner, der uns von Verlagsseite wertvolle Hinweise gab und die Schreibphase mit Wertschätzung und Wohlwollen (um nicht zu sagen: Langmut) begleitete, sowie an Elke Schindler, die unser Manuskript ebenso kritisch wie wohlwollend und kompetent lektorierte. Schließlich bedanken wir uns bei Stephan Friedrich von den Eichen, der sich bereit erklärte, ein Geleitwort aus der Vogelperspektive beizusteuern, sowie bei Daniel Holy, der unsere manchmal seltsamen Abbildungsideen unverdrossen in wundervolle Illustrationen übersetzte.

Mit so vielen kompetenten, freundlichen und wohlwollenden Menschen zusammenarbeiten zu dürfen, ist ein Privileg.

Gudrun Töpfer und Christoph Frey im Frühjahr 2021

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	5
Vorwort	7
Abbildungsverzeichnis	13
Einleitung: Warum Ambidextrie?	15
1 Ambidextrie – das Kartoffelsuppenproblem	17
1.1 Ist das neu (oder kann das weg)?	17
1.2 Ambidextrie in a Nutshell	19
2 Anpfiff! Ambidextrie auf dem Fußballplatz	23
2.1 Der Exploit-Club »FC Bewahren«	23
2.2 Der Explore-Club »Vorwärts Erkunden«	25
2.3 Ziel: Fusion der beiden Mannschaften	27
3 Der Exploit-Modus	31
3.1 Let's Take a Trip!	31
3.2 Die wichtigsten Merkmale des Exploit-Modus	33
3.2.1 Grundannahmen	33
3.2.2 Organisationsbegriff	34
3.2.3 Entscheiden und Verantworten	34
3.2.4 Wissen und Lernen	35
3.2.5 Umgang mit Fehlern	35
3.3 Kurz und knackig – WHAT ³	36
3.4 Festbetoniert im Exploit-Modus	38
4 Der Explore-Modus	45
4.1 Let's Take a Trip!	45
4.2 Die wichtigsten Merkmale des Explore-Modus	47
4.2.1 Grundannahmen	47
4.2.2 Organisationsbegriff	48
4.2.3 Entscheiden und Verantworten	48
4.2.4 Wissen und Lernen	49
4.2.5 Umgang mit Fehlern	50
4.3 Kurz und knackig – WHAT ³	51
4.4 Erwachsen werden ist nicht einfach	53

5	Sequenz – Struktur – Kontext: die Synthese	55
5.1	Sequenzielle Ambidextrie: alle Jahre wieder	55
5.2	Strukturelle Ambidextrie: hier so, da anders	58
5.3	Kontextuelle Ambidextrie: Kinder, vertrag euch!	59
5.4	Tja – und jetzt?	60
6	Ein extraplanetares Intermezzo mit Imup	61
6.1	Problemlösen als Einzeldisziplin	61
6.2	Problemlöseroutinen	63
6.3	Problemlösen im Team	64
7	Mit dem Ekvilibro-Modell zur ambidextren Organisation	65
7.1	Die bittere Pille	65
7.2	Ambidextres Potenzial	66
7.3	Ambidextre Kompetenz	67
7.4	Die Bestandteile des Ekvilibro-Modells	68
7.5	Die ambidextre Maschine	70
8	Ambidextrie trifft auf Organisation	73
8.1	Die Kulturperspektive	73
8.2	Bereitschaft für Change	75
8.3	Führung im ambidextren Kontext	77
9	Bodenplatte: Die Ambidextrie-Lotsen	79
9.1	Rollenprofil und Auswahl	80
9.2	Aufgaben der Ambidextrie-Lotsen	82
9.3	Interne Organisation der Lotsen	83
10	Säule 1: Management der strukturellen Ambidextrie	85
10.1	Ein Diagnoseraster für Ambidextrie	87
10.2	Aufgabenanalyse	90
	10.2.1 Das Cynefin-Framework	90
	10.2.2 Methodische Zugänge	93
10.3	Entscheidung für den einen oder den anderen Modus	94
10.4	Modusangepasste Führung	95
	10.4.1 Modusangepasste Führung im Exploit-Modus	96
	10.4.2 Modusangepasste Führung im Explore-Modus	97
10.5	Screening & Monitoring: Krähenest und Schaltraum	97
	10.5.1 Krähenest	98
	10.5.2 Schaltraum	99
10.6	Zusammenfassung	100

11	Säule 2: Management kontextueller Ambidextrie	101
11.1	Ambidextre Führung	102
11.2	Entscheidungsprinzipien für kontextuell-ambidextres Handeln	103
11.3	Die Bubble als Werkzeug der kontextuellen Ambidextrie	104
11.3.1	Bubble Basics	104
11.3.2	Personen, Rollen, Verantwortungen	106
11.3.3	Die drei Phasen einer Bubble	107
11.3.4	Unterschied zwischen Explore- und Exploit-Bubbles	110
11.3.5	Die Bubble aus Perspektive der Organisationsentwicklung	111
11.4	Zusammenfassung	113
12	Das letzte Wort	115
13	Praxisteil mit Arbeitshilfen	121
13.1	Einführung des Ekvilibro-Modells	121
13.1.1	Strategische Überlegungen	121
13.1.2	Funktionale Elemente	122
13.1.3	Wissensmanagement	123
13.2	Grobskizze für den Kick-off-Termin beim Start einer Bubble	124
13.3	Erkundungsfragen für die Arbeit in den Bubbles	125
13.4	Arbeitsmodus einer Bubble	127
13.5	Schnittstellen zu anderen Managementsystemen	128
14	Schlussbemerkung	129
	Literatur und Quellen	131
	Stichwortverzeichnis	133
	Die Autoren	135