

Die Idee der beidhändigen Organisation: sowohl agil wie auch effizient!

Unternehmen sind heute mehr denn je gefordert, sowohl effizient wie auch agil zu sein. Sie müssen einerseits das Kerngeschäft rationalisieren, andererseits die Entwicklung zukünftiger Angebote dynamisieren. Wie passen diese unterschiedlichen Ansprüche zusammen? Dieser Frage gehen wir hier nach.

1. Was sind beidhändige Organisationen?

Beidhändige Organisationen sind charakterisiert durch gegensätzliche Ausrichtungen, Strukturen und Führungskonzepte, die unter einem Dach bestehen. Dies kann als eine sowohl wirtschaftliche wie auch soziale Ausrichtung, eine Hierarchie und eine Selbstorganisation verstanden werden. Es ist möglich, sowohl Stabilität und Agilität, also eine zentrale und eine dezentrale Führung, im parallelen zu verfolgen. Unternehmen, welche dies schaffen, reagieren auf die vielfältigen Anforderungen der Umwelt. Sie sind effizient und auch beweglich, sicher und auch experimentell, wirtschaftlich und auch innovativ. Diese Doppellogik wird auch Ambidextrie (Beidhändigkeit) genannt (siehe Abbildung 1).



Abbildung 1: die beidhändige Organisation

In der Praxis können beidhändige Organisationen dies wie folgt umsetzen:

- Eine «Hand» übt das Tagesgeschäft aus – man nennt dies Exploitation, d.h. Ausnützung des Bestehenden;
- der zweite Bereich ist die innovative «Hand», in der Fachsprache die Exploration, d.h. Suche nach neuen Möglichkeiten

Meistens handelt es sich beim innovativen Bereich um Forschung und Entwicklung. Es können aber auch Bereiche sein, die besonders agil und kundenorientiert Tagesgeschäfte abwickeln und damit laufend auch bestehende Strukturen und Prozesse optimieren.

2. Formen der beidhändigen Organisationen

Es gibt 3 Formen der beidhändigen Organisationen:

Bei der strukturellen Ambidextrie sind die beiden Bereiche organisatorisch getrennt, sind aber voneinander je nach Unterschiedlichkeit abhängig. Handelt es sich z.B. um einen Bereich, der vollkommen grundlegende Innovationen überlegen muss, so darf dieser mit Vorteil nicht zu nahe am operativen Geschäft sein, z.B. als eigenständige Abteilung oder sogar separate Firma. Handelt es sich jedoch um eine Abteilung, die laufend neue Impulse und Optimierungen einbringen soll, so ist diese näher mit den effizienzorientierten Bereichen vernetzt (siehe Abbildung 2).

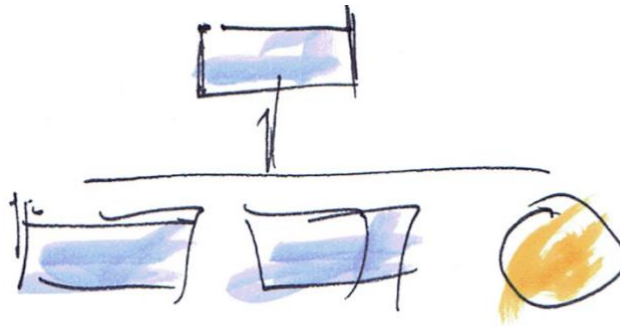


Abbildung 2: die strukturelle Ambidextrie

Die kontextuelle Ambidextrie bezieht sich nicht auf Strukturen, sondern auf Menschen: je nachdem in welchem «Modus» sie sich befinden, schalten sie auf «effizient» oder auf «innovativ». So hat z.B. bei Google jeder Mitarbeiter bei 80% Tagesarbeit 20% Recht auf die Verfolgung neuer Ideen. Dies stellt einen hohen Anspruch auf Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an Mitarbeiter (siehe Abbildung 3).

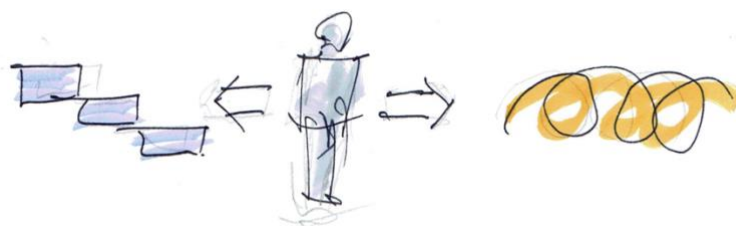


Abbildung 3: die kontextuelle Ambidextrie

Bei der temporalen Ambidextrie geht es um die zeitliche Abwechslung zwischen zwei Logiken, so z.B. in Projekten, wo auf ein agile, selbstorganisierte Phase eine Phase des klassischen Projektmanagement folgt (Abbildung 4).

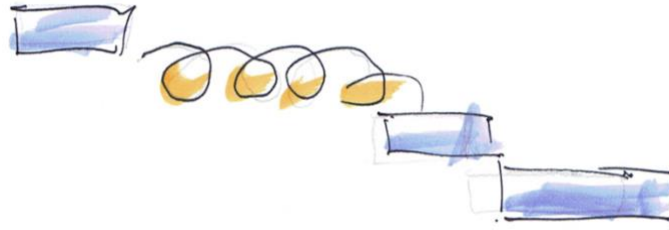


Abbildung 4: die temporale Ambidextrie

3. Die besondere Herausforderung an Führungskräfte

Die Herausforderung bei beidhändigen Organisationen liegt darin, dass das Führungsteam mit diesem Sowohl-als-auch bzw. Widerspruch umgehen muss. Je nach beabsichtigter Distanz zwischen beiden «Händen» müssen entsprechende Brücken gebildet werden. Beide Kulturen müssen in Beziehung gebracht werden. So braucht es den fachlichen Austausch: welche Innovationen könnten uns weiterbringen? Und umgekehrt auch: sind diese Innovationen in unserer Firma realisierbar? Es geht aber auch darum, das gegenseitige Interesse der Zusammenarbeit der beiden Kulturen zu fördern: was können wir voneinander lernen?

Die stellt für das übergeordnete Management eine echte Herausforderung dar, müssen doch verschiedene Führungsansätze gelebt werden. Der gegenseitige Austausch, die Anregung und die Auseinandersetzung müssen gefördert werden. Dies bedingt ein grundlegendes Verständnis für beide Welten und deren Dynamik. In der Realität sind beide Bereiche oft strikt getrennt, wobei ein Gegeneinander statt Füreinander entsteht. Laut Tushman brauchte es in 90% aller Fälle eine neue Geschäftsleitung, um ambidextre Konzepte umsetzen zu können (1). Da dies nur in wenigen Fällen realistisch ist, bleibt noch die Möglichkeit, das Management sorgfältig darauf vorzubereiten und zu aktiv zu begleiten. Dies ist nicht immer einfach, muss sich das Topmanagement zu einem funktionierenden Team zusammenraufen und alte Denkmuster und Verhaltensweisen über Bord werfen. Es müsste sich für einen solchen Entwicklungsprozess bereit erklären, was nicht immer vorausgesetzt werden kann. Vor allem auch angesichts der oft dringlichen operativen Herausforderungen wird dies oft umgangen.

4. Strategien für eine Transformation

Die Frage stellt sich, ob das Topmanagement einen Wandel «von oben» in Richtung Beidhändigkeit anstossen soll (top-down), oder die Initiative von einzelnen Bereichen, also von unten erfolgen soll (bottom-up).

Top down ist eine relativ sichere Strategie, wenn

- das Führungsgremium eine Allianz bildet und überzeugt ist, diesen Weg einzuschlagen
- das Führungsgremium sich die Zeit nimmt, gemeinsam die entsprechenden Vorarbeiten zu leisten (wo stehen wir, wohin wollen wir, und wie wollen wir in diese Richtung? Welches sind die Leitplanken und Spielregeln?)
- die entsprechenden Rahmenbedingungen und Ressourcen bereitgestellt werden.

Bottom–up ist immer sehr risikoreich, da das übergeordnete Management dafür gewonnen werden muss. Andernfalls fehlt die erforderliche Unterstützung, und die «Insel» wird isoliert oder bekämpft. Ein bottom-up macht nur Sinn wenn:

- eine Abteilung eine grosse Autonomie genießt
- die Bereichsleitung voll und ganz diese Andersartigkeit sucht und braucht
- gegenüber dem übergeordneten Führungsteam diese Andersartigkeit plausibel verkauft werden kann

Wenn der exploitative und der explorative Bereich eng zusammenarbeiten sollen bzw. ein enger fachlicher Austausch erforderlich ist, ist es empfehlenswert, beide Seiten in den Transformationsprozess einzubeziehen. Dies ermöglicht das nötige gemeinsame Verständnis, sowie eine gegenseitige Wertschätzung. Diese Einbindung erlaubt auch die persönliche Anregung, damit eine gewollte Organisationsdynamik entsteht.

Möglich ist auch, die «zweite Hand» auszuprobieren, also ein Pilotbereich mit dafür interessierten Mitarbeitern zu bilden. Auch hier ist es entscheidend, dass sich das Management mit der Bildung und der Wirkung auf die übrigen Bereiche auseinandersetzt. Dies bedingt eine Weiterentwicklung aller Involvierten, denn auch für Mitarbeiter ist eine solche Beidhändigkeit alles andere als einfach.

5. Unsere Empfehlung

Unternehmen, welche sich für eine solche Erweiterung ihrer Strukturen und Kultur interessieren, beginnen diesen Prozess am besten mit einer Standortbestimmung. Dabei werden die zentralen Elemente der Governance und Kultur erwogen und reflektiert. Dies kann beispielsweise mittels des «[change readiness](#)» Tools geschehen.

Nach dieser Standortbestimmung geht es um klare Prioritäten bezüglich der Umsetzung. Folgende Fragen sollten dabei beachtet werden: a) wie wichtig ist diese organisationale Veränderung im kommenden Jahr; b) welchen Nutzen erwarten wir konkret; c) welche Ressourcen können wir bereitstellen; d) sind unsere Führungskräfte und Mitarbeiter bereit für diese Umstellung; und e) wie gewährleisten wir eine aktive Unterstützung während des Transformationsprozesses, sowohl für die Organisation als Ganzes, wie auch für die Menschen.

Gerne stehen wir für weitere Fragen zur Verfügung: www.agil.works.

1) Ambidextrie gestern und heute, ein Interview mit Michael Tushman, Organisationsentwicklung 4/2020

Urs Witschi und Katrin Muff -Juni 2021