

Ambidextrie - Beidhändig durch deine digitale Transformation

Was für den Fußballprofi die Beidfüßigkeit ist, ist für moderne Unternehmen die Ambidextrie. Dabei steht Ambidextrie für die Fähigkeit widersprüchliche oder in einem Spannungsverhältnis stehende Handlungsstränge parallel zu verfolgen. Also z.B. das heutige Geschäftsmodell zu optimieren und gleichzeitig an [Innovationen](#) zu arbeiten.

In diesem Artikel erkläre ich Dir die Herkunft des Begriffes und verschiedene Ausprägungen der Ambidextrie. Dabei zeige ich dir an Beispielen, wie Ambidextrie sich im Zuge der Digitalisierung bemerkbar macht und dein Unternehmen organisationale Ambidextrie sowie ambidextre Führung umsetzen kann.

Definition Ambidextrie

Ambidextrie, lat. ambo + dextera = Beidhändigkeit

Ambidextrie setzt sich aus den lateinischen Wörtern "ambo" bzw. "beide" und "dextera" bzw. "rechte Hand" zusammen. Das heißt, wörtlich bedeutet Ambidextrie "beide rechts". Damit werden im medizinischen Sprachgebrauch Menschen bezeichnet, die statt nur einer dominierenden, beide Hände gleichwertig nutzen können.

Organisationale Ambidextrie - Exploit vs Explore

In den 1970er Jahren wurde der Begriff der organisationalen Ambidextrie eingeführt. Damit ist die Fähigkeit eines Unternehmens gemeint, effizient und gleichzeitig anpassungsfähig zu sein. Das heißt, einerseits Prozesse und Abläufe im heutigen Geschäftsmodell zu optimieren (**Exploit** - ausbeuten), andererseits aber auch an neuen Geschäftsfeldern zu arbeiten (**Explore** - erforschen). Dabei bezeichnet **ambidextre Führung** die Fähigkeit von Organisation und Führungskräften Ambidextrie auf einem strategischen und operativen Level zu managen.

Strukturelle und kontextuelle Ambidextrie

Um organisationale Ambidextrie zu operationalisieren, kannst Du auf zwei Konzepte setzen. Dabei bedeutet **strukturelle Ambidextrie**, dass Du eigene organisatorische Einheiten für die Entwicklung neuer Geschäftsfelder gründest. Gleichzeitig kümmert sich der Rest der Organisation um den stabilen Betrieb des heutigen Geschäftsmodells. Dagegen bleiben im Zuge der **kontextuellen Ambidextrie** bestehende Strukturen erhalten und jeder Bereich arbeitet beidhändig an der Optimierung und der Weiterentwicklung des Geschäfts, ohne dabei in das eine oder andere Extrem (Exploit vs Explore) zu verfallen. Die 80/20 Regel von Google ist ein Beispiel für die Umsetzung kontextueller Ambidextrie. Dabei sind Mitarbeiter eingeladen 20% ihrer Zeit zu nutzen, um an neuen Ideen zu arbeiten.

Ambidextre Führung

Schließlich bezeichnet ambidextre Führung die Fähigkeit von Führungskräften Ambidextrie strategisch und operativ zu managen. Das heißt, mit widersprüchlichen und unter Umständen in einem Spannungsverhältnis stehenden Handlungssträngen konstruktiv umzugehen. Ohne dabei der Versuchung zu unterliegen, dass es "nur einen" richtigen Weg gibt. Dieses schwarz / weiß Denken ist gerade im Zuge der digitalen Transformation nicht mehr angebracht. [Weiter unten](#) findest Du ein paar Beispiele, was eine gute ambidextre Führung ausmacht.

Warum Ambidextrie eine Schlüsselkompetenz im Zuge deiner digitalen Transformation ist

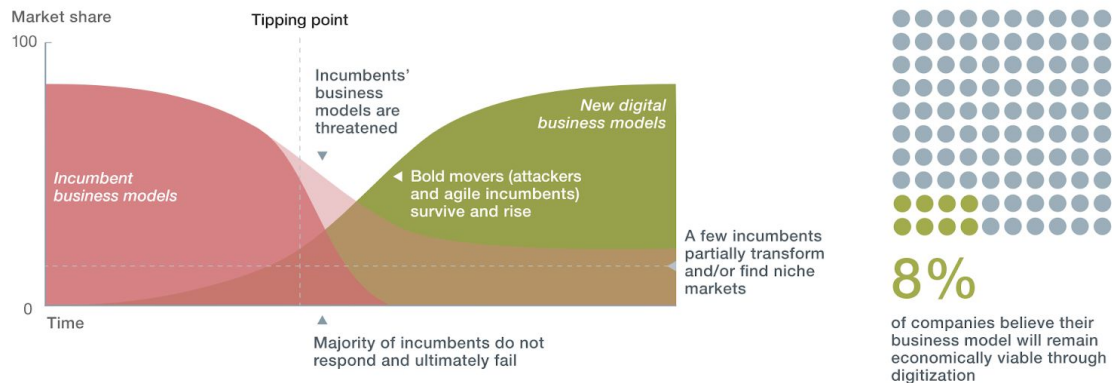
Widersprüchliche Handlungsstränge sind im Zuge der Digitalisierung an der Tagesordnung. Ich behaupte sogar, dass durch Digitalisierung und die Einführung agiler Arbeitsweisen neue Ambivalenzen entstehen oder schon vorhandene noch größer werden. An ein paar Beispielen möchte ich Dir zeigen, welche Spannungsverhältnisse ich in meiner Beratungspraxis besonders ausgeprägt erlebe und was Unternehmen tun können, um ihre organisationale Ambidextrie und ambidextre Führung zu stärken.

Der Innovationsdruck steigt

In den 1980er Jahren konnten Unternehmen ihre fachliche Kompetenz noch etwa 30 Jahre wirtschaftlich ausbeuten. Mittlerweile sind es laut Untersuchungen der [Singularity University](#) weniger als fünf Jahre. Das bedeutet unweigerlich, dass die Endlichkeit des heutigen Geschäftsmodells in bedrohliche Sichtweite kommt und damit auch der Innovationsdruck steigt.

So glauben laut einer [Studie von McKinsey](#) nur 8% aller befragten Manager, dass ihr heutiges Geschäftsmodell die digitale Transformation profitabel übersteht. Dass das mehr als ein Schreckgespenst ist, zeigt die Entwicklung der Fortune 500 Liste nach der [88% aller Unternehmen in den letzten Jahrzehnten von der Liste verschwunden sind](#). Deswegen ist eine ausschließliche Fokussierung auf die Optimierung des Kerngeschäftes sträflicher denn je. Und Ambidextrie wird zu einer wesentlichen Voraussetzung für die erfolgreiche Gestaltung der digitalen Transformation.

Disruption is always dangerous,
but digital disruptions are happening faster than ever.



Source: McKinsey Digital Global Survey, 2016 and 2017; McKinsey analysis

Pitfall 2: Misunderstanding the economics of digital ©[McKinsey - Why digital strategies fail](#)

Ambidextre Führung - Mehr Mut zu "Explore"

Obwohl der Innovationsdruck steigt, fokussieren sich Unternehmen im Zuge ihrer Digitalisierung vor allem auf die Steigerung der Produktivität und Senkung der Transaktionskosten. Entsprechend wird die Raupe immer schneller oder, sofern Du Digitalisierung nicht professionell orchestrierst, auch fetter. Dann nämlich, [wenn durch schlechtes Management hohe technische Schulden entstehen](#). Und ob schneller oder fetter, aus der Raupe wird noch immer kein Schmetterling.

Stattdessen sollten Unternehmen mehr Energie darauf verwenden ihr Geschäftsmodell digital neu zu denken. Das heißt, ambidextre Führung bedeutet Innovationskultur zu fördern und strategische Ziele zu formulieren, die über "profitables Umsatzwachstum im nächsten Jahr" hinausgehen. Damit das gelingt, brauchst Du ein [gemeinsames Verständnis auf Führungsebene](#) wie sich dein Geschäftsmodell durch konsequente Digitalisierung überhaupt entwickeln kann, wo Gefahren lauern und neue Geschäftsfelder liegen. Auf dieser Basis kann dein Unternehmen anschließend kurz- und mittelfristige Ziele für die Digitalisierung definieren, die ausgewogen auf die Optimierung (Exploit) und die digitale Weiterentwicklung des Unternehmens (Explore) einzahlen. Dabei bietet Dir das [McKinsey 3 Horizon Framework](#) ein Modell, um das Spannungsverhältnis zwischen Exploit und Explore für dein Portfolio strategischer Initiativen zu strukturieren. Aus den gemeinsamen Zielen kannst Du schließlich dein Portfolio priorisieren und [bereichsübergreifende mittelfristige Ziele](#) setzen.

Digital Labs als strukturgebendes Element

Gute Absichten auf strategischer Ebene reichen noch nicht, um Digitalisierung erfolgreich umzusetzen. Denn für den Aufbau digitaler Services, Produkte und Geschäftsmodelle braucht dein Unternehmen neue [Digitalkompetenz](#).

Um die in deinem Unternehmen zu verankern, kannst Du auf kontextuelle Ambidextrie setzen und von deinen Bereichsleitern erwarten, dass sie Digitalisierung auch über den Tellerrand des heutigen Geschäftsmodells vorantreiben. Dagegen glaube ich, dass ein Unternehmen immer auch eine zentrale Digital-Einheit als strukturgebendes Element braucht. Dein Digital Lab ist eigenständig oder in Kooperation mit den Fachabteilungen für die Entwicklung digitaler Services, Produkte und Geschäftsmodelle verantwortlich. Ich bin fest davon überzeugt, dass Digitalisierung nur durch strukturelle Ambidextrie und eine zentrale Digital-Unit nachhaltig gelingt.

Damit die neue Digitalkompetenz auch Wirkung entfaltet, müssen IT, Fachbereiche und deine [neue Digital Unit](#) auf Augenhöhe zusammenarbeiten. Das setzt eine agile Projektorganisation voraus und vor allem Spielregeln, wie Mitarbeiter aus den Fachbereichen sich zeitlich in den neuen Digital-Initiativen einbringen dürfen.

Dem Aufbau von Digital-Units habe ich ein ganzes eBook gewidmet, das Du kostenfrei am [Ende des Artikels downloaden](#) kannst.

Der bewusste und entspannte Umgang mit Agilität

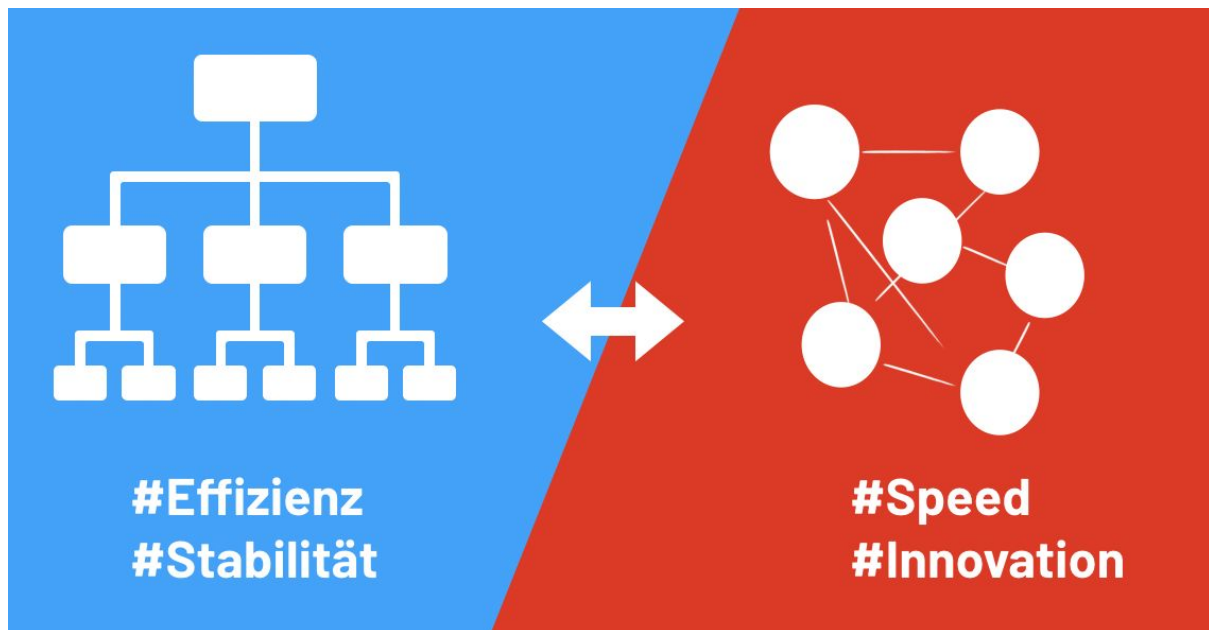
Ambidextrie im Zuge der Digitalisierung bedeutet auch, mit ambivalenten Organisationsmodellen umzugehen. Auf der einen Seite traditionelle Hierarchie mit festen Abläufen und Strukturen. Auf der anderen Seite [agile Methoden](#), getragen vom Wunsch anpassungsfähiger zu werden und Chancen schneller zu ergreifen. Dabei beobachte ich oft, dass Führungskräften und Mitarbeitern Orientierung fehlt, wann sie welche Vorgehensmodelle nutzen sollen. In grenzenloser Euphorie, mitunter bestärkt durch das Top Management, das zwar nach Agilität schreit, aber [nicht verstanden hat was Agilität wirklich heißt](#), verfallen Mitarbeiter oft in das Extrem plötzlich alles agil machen zu wollen. Das ist jedoch genauso wenig sinnvoll, wie sich neuen Arbeitsmethoden gänzlich zu verschließen. Ambidextrie hilft einer Organisation bewusster und entspannter mit ambivalenten Organisationsmodellen umzugehen.

Kontextuelle Ambidextrie durch Ausbildung der Mitarbeiter

Kontextuelle Ambidextrie im Umgang mit Agilität setzt voraus, dass deine Mitarbeiter ein Verständnis darüber entwickeln, wann der Einsatz agiler Methoden sinnvoll ist und wann "business as usual" der sinnvollere Weg ist. Damit das gelingt, braucht dein Unternehmen zunächst ein gemeinsames Verständnis von Agilität, um auf dieser Basis Entscheidungshilfen und Spielregeln zu definieren. Meine vereinfachte Empfehlung dazu lautet, alle Aufgaben im Kontext Innovation und Technologie (rote, komplexe Aufgaben) mit agilen Vorgehensmodellen zu erledigen. Dagegen kannst Du bei erprobten Abläufen und gut verstandenen blauen Aufgaben in der klassischen Hierarchie bleiben. Durch Trainings und den Aufbau einer internen agilen Community schaffst Du es, dass deine Mitarbeiter beidhändig mit unterschiedlichen Organisationsformen umgehen können.

Agilität mit struktureller Ambidextrie stärken

Zusätzlich kannst Du deinem Unternehmen auch mit struktureller Ambidextrie zu einem bewussteren Umgang mit Agilität verhelfen, nämlich durch den Aufbau einer agilen Projektorganisation. Dazu kannst Du z.B. interne agile Coaches ausbilden, die als zentrale Instanz bei der Anbahnung und Umsetzung agiler Projekte unterstützen. Oder sogar die [agile Variante eines Projektmanagement Office \(PMO\)](#) installieren. Das agile PMO nimmt eine koordinierende Rolle ein, managt dein agiles Projektportfolio und schützt selbstorganisierte Teams vor ungewollter Einflussnahme. Darüber hinaus ist dein agiles PMO die zentrale Autorität für die konsequente [Einhaltung agiler Prinzipien](#).



Auszug aus meiner [Keynote Digitalisierung](#) @Andreas Diehl

Ambidextre Führung und der Umgang mit Ambidextrie im Alltag

Schließlich hat Ambidextrie immer auch etwas mit persönlicher Haltung zu tun. Deswegen findest Du hier eine Sammlung der Punkte bei denen ich schon wiederholt erlebt habe, dass mitunter eine Hand sehr dominiert. Allerdings braucht es auch eine zweite starke Hand, um beidhändig zu agieren und digitale Transformation erfolgreich umzusetzen. In deinem persönlichen Alltag wirst Du auf viele weitere Beispiele treffen, die Beidhändigkeit und damit eine höhere Bandbreite von Dir fordern. Wenn Du spezielle Beispiele hast, dann hinterlass mir gerne einen Kommentar.

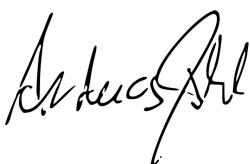
Starke Hand	Schwache Hand
think big, global	Start small, local
Planung	Ausprobieren

Powerpoint	Genchi Genbutsu - "Go and see yourself"
Konsens	Konsent
Disziplinarische Weisungsbefugnis	Laterale Führung
Projekt starten	Erfolgreiche Projekte schnell beenden
Alles ein bisschen	Priorisierung
Anweisungen geben	Selbstorganisation koordinieren
Multitasking	Fokussierung
Business Value	User / Customer Value
Activities, Output	Outcome
Prozesskosten	Kundenerlebnis
Über Agilität reden	Agil arbeiten
Schnelle Entscheidungen	Zeit nehmen, um komplexe Sachverhalte zu verstehen
Information	Intuition
Lösungen	Gute Fragen
Aber, oder	Und

Fazit - Ambidextrie heißt "und" statt "oder"

Ambidextrie ist ein kritischer Erfolgsfaktor für die Gestaltung der digitalen Transformation. Dabei beginnt ambidextre Führung mit der Formulierung gemeinsamer Ziele und der Weichenstellung für organisationale Ambidextrie. Und auch wenn Du ein perfekt inszeniertes agiles PMO, eine schillernde Digital-Unit hast, am Ende kann Ambidextrie nur nachhaltig gelingen, wenn jeder Beteiligte seine Haltung auch beidhändig ausrichtet. Das bedeutet nicht, Dir die eine Hand auf den Rücken zu binden. Sondern nur, auch die andere zu trainieren.

Viel Erfolg dabei.



Weiterführende Artikel:

- [eBook "Digital-Unit"](#)
- [Mit OKR deine Ambidextrie managen](#)
- WSJF - Dein Projektportfolio priorisieren
- [McKinsey 3 Horizon - Roadmap für deine Innovationen](#)

Mit Andreas arbeiten:

- [Ambidextre Führung und Digital Leadership](#)