

Im rein physiologischen Zusammenhang steht das Wort Ambidextrie für Beidhändigkeit. Wer diese [Fähigkeit](#) besitzt, kann seine rechte und linke Hand gleichermaßen effektiv nutzen. Die Bezeichnung hat seit Mitte der 1970er Jahre Eingang gefunden in die Organisationsbereiche von Unternehmen und Teams. Bei dieser organisationalen Ambidextrie ist die Fähigkeit gemeint, ebenso effizient wie flexibel zu arbeiten.

Inhalte [Verbergen](#)

[Formen organisationaler Ambidextrie](#)

[Wofür stehen diese Zuschreibungen?](#)

[Der Spagat zwischen Exploration und Exploitation](#)

Das Bild der Beidhändigkeit verweist in diesem Kontext darauf, dass Bestehendes wie auch Neues gleichermaßen gewürdigt und entwickelt wird. Exploration als Entdeckung des Neuen kommt ebenso zur Anwendung wie Exploitation als Nutzung des Bestehenden. Damit zeigt die organisationale Ambidextrie genau den Grad an Flexibilität mit Erhalt der bestehenden Wertschöpfung, den Unternehmen angesichts der Herausforderung einer [VUCA](#)-Welt so dringend benötigen. Ambidextrie kann eine Antwort auf die temporeichen Veränderungen in einer digitalisierten und globalisierten Unternehmensumwelt sein. Gleichzeitig ist sie der natürliche Weggefährte agiler Arbeit.

Formen organisationaler Ambidextrie

In einem Unternehmensumfeld mit organisationaler Ambidextrie haben die bisherige Wertschöpfung und der Blick auf neue Möglichkeiten zur Wertschöpfung die gleiche Priorität. Hier werden in der Umsetzung zwei verschiedene Modelle unterschieden:

Exploration aus einer Basis heraus - kontextuelle Ambidextrie

Autonome Teams zur Exploration - strukturelle Ambidextrie

Wofür stehen diese Zuschreibungen?

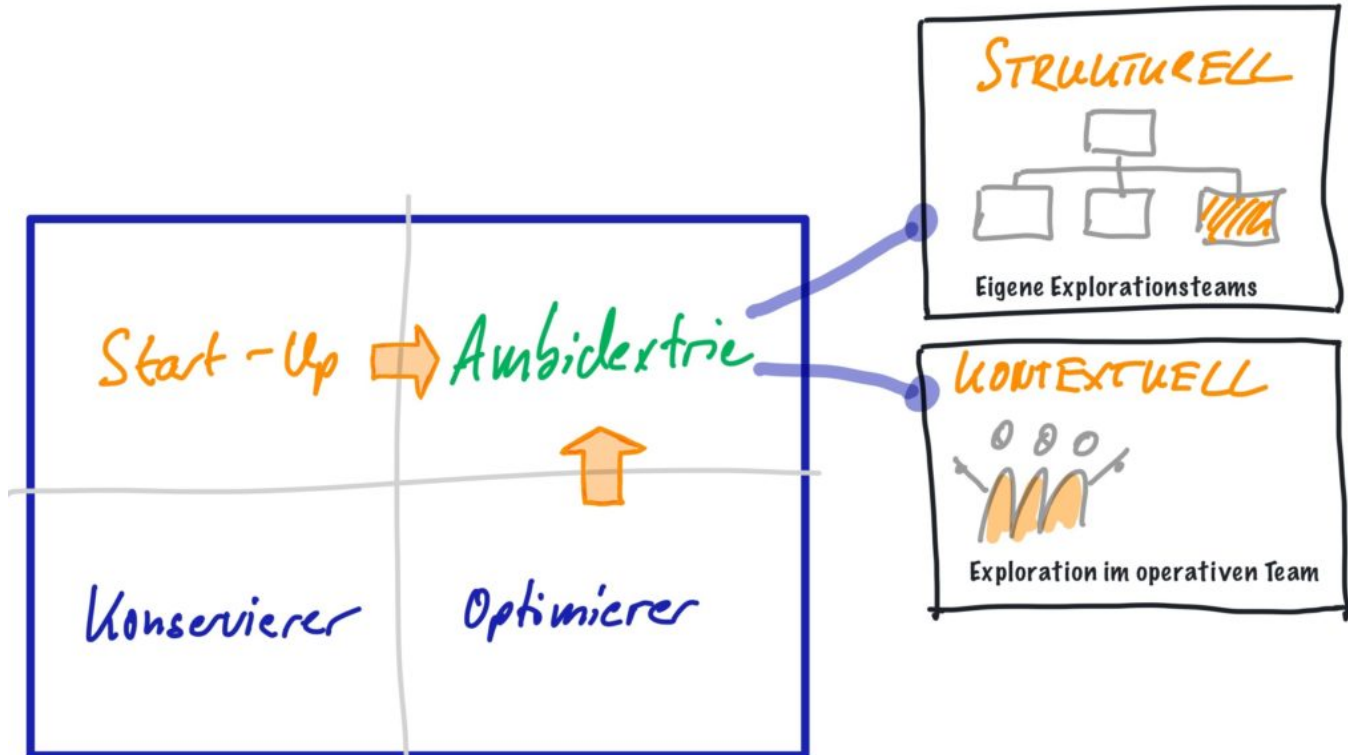
Die **kontextuelle Ambidextrie** konzentriert sich auf Fachexperten verschiedener Bereiche in einem Unternehmen. Ihnen werden Freiräume bei Zeit und Budget eingeräumt. Sie nutzen diese Freiräume allein oder in einem fachübergreifenden Team, um nach Entwicklungspotential in bestimmten Bereichen und neuen Ansätzen zur Wertschöpfung zu suchen. Ein typisches Beispiel wäre nach neuen Produkten oder Dienstleistungen zu schauen. Ebenso kommen aber auch verbesserte Arbeitsprozesse und Geschäftsmodelle in bereits bestehenden Unternehmensbereichen als Erkundungsfelder in Betracht.

Die **strukturelle Ambidextrie** arbeitet mit eigenständigen Einheiten aus Mitarbeitern. Sie erhalten einen konkret umrissenen Auftrag, ein bestimmtes Verbesserungspotenzial zu erforschen. Dabei konzentrieren sich die Mitarbeiter in einem Explorations-Team aber nicht nur auf ihren Explorationsauftrag. Das operative Tagesgeschäft wird mit den weiteren Tätigkeiten organisch verbunden. In diesem Kontext werden bevorzugt agile Arbeitsweisen angewendet, um einen passenden Arbeitsmodus für die Berücksichtigung von Tagesgeschäft und Exploration zu schaffen.

Der Spagat zwischen Exploration und Exploitation

Auf den ersten Blick werden hier zwei sehr gegensätzliche Pole bedient und müssen in eine Arbeitsorganisation eingebunden werden. Es sieht die zunächst nach einer großen Herausforderung für alle Beteiligten aus. Diese entsteht auch, weil sich mit Exploitation und Exploration verschiedene Denkweisen gegenüberstehen. Die Herangehensweise bei der Exploitation wird von bewährten Routinen, Erfahrungswerten und Standards geprägt. Die Ergebnisse sollen vorhersehbar sein. Gehandelt wird in einem sicheren Rahmen, der schon lange bekannt ist.

Dagegen sind die Denkansätze bei der Exploration kreativ und innovativ. Ergebnisse sind hier gerade nicht vorhersehbar. Experten sprechen von heuristischen Tätigkeiten, weil es auch vom Denken her um die Erkundung noch nicht bekannten Gebietes geht. Zur Exploration gehören zum Beispiel Testphasen auf dem Markt, die Prototypen Entwicklung oder etwas, was als U-Boot Innovation oder Bootlegging bezeichnet wird. Beim Bootlegging entwickeln Mitarbeiter in Unternehmen innovative Ideen weiter, zu deren Erforschung sie nicht offiziell legitimiert sind. Sie haben keinen Auftrag für diese Explorationstätigkeit. Auch stehen ihnen keine zugeteilten Ressourcen für die Entwicklungsarbeit zur Verfügung. Unter Umständen kann das Ergebnis einer solchen Entwicklungstätigkeit später in das offizielle Innovationsmanagement des Unternehmens integriert werden. Dazu ist es notwendig, dass bestimmte Entscheider im Unternehmen von dem Ergebnis überzeugt werden. U-Boot Innovationen sind häufig von einer intensiven intrinsischen [Motivation](#) der Beteiligten getragen.



Ambidextrie strukturell und kontextuell

Wie kann man sich Ambidextrie beispielhaft in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen vorstellen?

In der Unternehmenspraxis steht die Exploitation für viele Prozesse, die als algorithmisch bezeichnet werden. Dabei kann es zum Beispiel um standardisierte Produktionsschritte gehen. Um typische Steuerungsaufgaben. Ebenso sind die klassischen Verwaltungsaufgaben regelmäßig in diesem Bereich angesiedelt. Dagegen beschäftigt sich der explorative Bereich schwerpunktmäßig mit Datenerhebung, Experimenten und einer strukturierten Gewinnung von Erkenntnissen. Nicht alles, was hier entwickelt wird, wird später in standardisierte Prozesse im Unternehmen einfließen können. Manches kann aber die richtigen Impulse für Prozessoptimierungen und Verbesserungen auch in den Exploitationsbereichen geben.

Was haben Unternehmen und Organisationen davon, sich ambidextral zu entwickeln?

Es gibt inzwischen verschiedene, durch Studien unterlegte Erkenntnisse zu den Effekten von Ambidextrie in Unternehmen. Zu den typischen Vorteilen dieses organisationalen Ansatzes zählt unter anderem:

1. Unternehmen werden mit Ambidextrie leistungsfähiger. Hintergrund ist hier, dass ständige Verbesserungsprozesse in Gang gehalten werden und das Bestehende, das sich bewährt hat, dabei nicht vernachlässigt wird.
2. Unternehmen werden resistenter gegenüber Veränderungen. Sie können flexibler reagieren, wenn Marktveränderungen auftreten.
3. Die Wettbewerbsfähigkeit einer Ambidextrie-gesteuerten Organisation steigt.
4. Da die Ambidextrie eine Synthese zwischen Altem und Neuem schafft, entsteht ein synergetischer Effekt. Davon profitiert jedes Unternehmen, weil keine Energie auf die Konfrontation zwischen Alt und Neu verschwendet wird. Das entspricht einem sehr hoch entwickelten Reifegrad unternehmerischen Denkens.
5. Ambidextrie steht für eine Verbesserung der Fehler- und Lernkultur in Unternehmen. Experimente und Gedankenspiele werden nicht von vornherein abgelehnt, was die Eigenverantwortung und die Motivation der Mitarbeiter stärken kann.
6. Mitarbeiter fühlen sich nicht von Innovationen und Veränderungen bedroht. Das verbessert das Arbeitsklima und die Wertschätzung der Mitarbeiter für das Unternehmen. Unternehmen mit einer ambidextralen Struktur gelten vielfach als gute Arbeitgeber.
7. Wird ein Unternehmen ambidextral geführt, wird es seltener von Veränderungen überrollt. Da bestehende Strukturen und Wertschöpfungsprozesse weiterhin gewürdigt werden, riskiert das Unternehmen nicht, sich zu schnell und zulasten der eigenen Wertschöpfung zu verändern.

Warum wenden nicht noch viel mehr Unternehmen Ambidextrie an?

Nicht immer werden die Vorteile der Ambidextrie sofort verstanden. Auch stellt sie organisatorisch das gesamte Unternehmen vor einige Herausforderung, da zwei gegensätzliche Pole miteinander vereint werden müssen. Das kann eine zweigleisige (duale) Unternehmensstruktur erfordern. Es ist gerade die Gegensätzlichkeit von Exploitation und Exploration, die zu Konflikten führen kann. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn

- Ambidextrie auf rückwärtsgewandte und veraltete Führungsprinzipien trifft. Hier können häufig nicht die erforderlichen Freiräume für die Mitarbeiter entstehen, mit denen sich diese innovativen Denkansätze entwickeln können. Oft zeichnen sich die klassischen Führungsstile dadurch aus, dass es um Perfektion und intensive Kontrollen geht. Diese beiden Attribute vertragen sich nicht mit einem experimentellen Ansatz, bei dem Fehler dazugehören.
- Budgets sehr langfristig und sehr exakt verplant werden. Im diesem Fall fehlt häufig der finanzielle Spielraum, um sich explorativen Tätigkeiten zuzuwenden. Im Bereich der Exploration sind schnelle Entscheidungen, kurze Wege und kurzfristige

Abänderungen eines eingeschlagenen Weges nötig.

- die Unternehmensstrategie der Ambidextrie widerspricht. Ambidextrie kann sich nicht etablieren, wenn es in einem Unternehmen nur um eine kurzfristige Wertschöpfung geht. Sie braucht einen größeren zeitlichen Spielraum, um effektiv zu wirken. Wenn es über typische Instrumente wie Boni, Zielvereinbarungen oder Umsatzbeteiligungen eher um kurzfristige Ziele geht, kann sich die auf langfristige Prozesse ausgelegter Ambidextrie nicht verwirklichen.
- die unternehmerischen Prozesse nicht mit der Ambidextrie harmonieren. Ambidextrie braucht ein flexibles, transparentes Klima im Unternehmen, in dem Freiräume für kreative Prozesse entstehen. Mit stark strukturierten, sehr festgezogenen Prozessen kann sich der innovative Geist der Ambidextrie nicht entfalten. Dazu zählen beispielsweise stringente Reporting Strukturen und unflexible Entscheidungs- und Freigabe-Prozesse.

Welche Elemente können die Einführung von Ambidextrie in Unternehmen unterstützen?

Hier steht an erster Stelle Agilität im Unternehmen. Vielfach kann es sinnvoll sein, zunächst mehr agile Prozesse im Unternehmen zu etablieren, um eine ambidextrale Struktur aufzubauen. Es kann sehr lohnenswert sein, diese Veränderungsprozesse einzuleiten. Vielleicht sollte man sogar sagen, dass viele Unternehmen zur Steigerung und zum Erhalt ihrer eigenen Leistungsfähigkeit an dem Prinzip der Ambidextrie in Verbindung mit Agilität mittelfristig nicht mehr vorbei kommen werden. Damit einher gehen weitere agile [Werte](#) und Prinzipien wie Transparenz, Kundenzentriertheit, New Work, ständige Weiterentwicklung und gesteigerte Selbstständigkeit der Mitarbeiter.

Weiterführende Artikel



Magic Estimation



Story Points



Business Value

Wie hilfreich war dieser Beitrag?

Klicke auf die Sterne um zu bewerten!

Bewertung Abschicken

Durchschnittliche Bewertung 4.8 / 5. Anzahl Bewertungen: 32

Bisher keine Bewertungen! Sei der Erste, der diesen Beitrag bewertet.

[Xing](#)

[LinkedIn](#)

[Twitter](#)

[Facebook](#)

[WhatsApp](#)

[Email](#)

[Print](#)