

# **Organisationale Ambidextrie als strategischer Wettbewerbs-vorteil eines agilen Unternehmens**

*von Dr. Fabian Grupe*

## **Zusammenfassung**

Dieser Artikel diskutiert die Bedeutung organisationaler Ambidextrie in einer volatilen, unsicheren, komplexen und wechselhaften Geschäftswelt (VUCA). Organisationale Ambidextrie ermöglicht Unternehmen bestehende Kompetenzen zu optimieren und gleichzeitig neue zu entwickeln. Die Fähigkeiten des Unternehmens (organisational absorptive capacity) hängen hierbei von den Fähigkeiten der Mitarbeiter (individual absorptive capacity) ab. Durch zielgerichtete Mitarbeiterentwicklung in Form eines ganzheitlichen Learning-Ökosystems mit gezieltem Fokus auf Learning Experience können Unternehmen wichtige Impulse setzen. Wenn diese Impulse mit Austauschformaten (Brown Bag Lunch, Mystery Coffe..) ergänzt oder in entsprechenden Unternehmensstrukturen (z.B. Ideation Hybrids, Incubation Hybrids, Integration Hybrids, Agile Biotopes) abgebildet werden, dann kann es auf Mitarbeiterebene zur Entwicklung von Growth Mindsets kommen, was sich auf Unternehmensebene in stärkerer Innovation und resilienterer Lieferfähigkeit widerspiegelt. Die Entwicklungsdynamiken, die sich aus diesen Impulsen im Laufe der Zeit selbstverstärkend herausbilden, können für Unternehmen in einem kompetitiven Wettbewerbsumfeld ein Alleinstellungsmerkmal sein und damit zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil führen.

## **Stichwörter**

Organisationale Ambidextrie, Agile Organisationen, Wettbewerb, VUCA

## **Deklarationen**

Der Autor hat keine relevanten finanziellen oder nicht-finanziellen Interessen offen zu legen.

Der Autor hat keine konkurrierenden Interessen zu erklären, die für den Inhalt dieses Artikels relevant sind.

Der Autor bestätigt, dass er keine Verbindungen zu oder Beteiligung an Organisationen oder Einrichtungen hat, die ein finanzielles oder nicht finanzielles Interesse an den in diesem Manuskript behandelten Themen oder Materialien haben.

Der Autor hat keine finanziellen oder urheberrechtlichen Interessen an den in diesem Artikel behandelten Materialien.

## **Organisationale Ambidextrie als strategischer Wettbewerbsvorteil eines agilen Unternehmens**

Agile Unternehmen haben einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil in der volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen (VUCA) Geschäftswelt. Um erfolgreich zu sein, müssen sie in der Lage sein, sich schnell an neue Herausforderungen anzupassen und gleichzeitig auf bestehende Kompetenzen zu vertrauen. Die organisationale Ambidextrie ist ein Schlüsselkonzept, das Unternehmen dabei unterstützt diese Herausforderungen zu meistern. Ambidextrie bezieht sich darauf, dass Unternehmen sowohl in der Lage sind, bestehende Kompetenzen möglichst effizient zu optimieren und auszunutzen, als auch gleichzeitig neue, laterale Kompetenzen zu entwickeln. In diesem Artikel werden wir den Zusammenhang zwischen organisationaler Ambidextrie und den Mitarbeitenden untersuchen und vorstellen, wie Ambidextrie im praktischen Einsatz aussieht.

### **Ambidextrie als Wettbewerbsvorteil**

Ambidextrie ist in der heutigen Geschäftswelt von entscheidender Bedeutung. Zahlreiche Unternehmen haben erkannt, dass sie sich nicht auf ihre bestehenden Kompetenzen verlassen können, um wettbewerbsfähig zu bleiben, sondern auch neue Fähigkeiten entwickeln müssen. Ein Beispiel hierfür ist der Einzelhändler Zara, der sich auf adaptive Prozesse konzentriert hat, um schnell auf sich ändernde Trends und Kundenbedürfnisse reagieren zu können. Durch die Einführung von "Fast Fashion" hat Zara nicht nur seine bestehenden Kompetenzen im Einzelhandel optimiert, sondern auch neue Fähigkeiten in den Bereichen Design, Produktion und Logistik entwickelt. Ein weiteres Beispiel ist Google, das sich von einem reinen Suchmaschinenanbieter zu einem Unternehmen entwickelt hat, das in Bereichen wie Cloud Computing, mobilen Betriebssystemen und selbstfahrenden Autos tätig ist.

Die Frage bleibt jedoch, warum organisationale Ambidextrie eine so starke wettbewerbssteigernde Wirkung hat. Eine mögliche Antwort ist, dass die Fähigkeit sowohl bestehende als auch neue Kompetenzen zu nutzen, Unternehmen anpassungsfähiger macht. Denn ambidextre Unternehmen können schnell auf neue Marktbedingungen reagieren und gleichzeitig ihre Wettbewerbsvorteile ausbauen. Darüber hinaus ermöglicht Ambidextrie eine höhere Innovationsrate und fördert die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, die dem jeweils aktuellen Marktbedarf entsprechen.

### **Die Fähigkeiten der eigenen Mitarbeiter**

Wie können Unternehmen nun solche Fähigkeiten entwickeln? Dazu müssen wir verstehen, was ein Unternehmen im eigentlichen Sinn ausmacht. Die Wissenschaft zieht als Erklärungsgrundlage hierfür die Systemtheorie nach Luhmann heran, der ein Unternehmen als „soziales System“ beschreibt. Ein solches soziales System beschreibt die Art und Weise, wie Menschen bspw. in einer gemeinsamen Arbeitsumgebung miteinander umgehen und wie sie dabei als Gruppe durch verschiedene Regeln der Zusammenarbeit und vereinbarte Organisationsstrukturen funktionieren. Ein wichtiges Merkmal eines sozialen Systems im Sinne eines Unternehmens ist es nicht nur sich selbst zu erhalten, sondern ebenso sich durch Feedback (bewusst oder unbewusst) weiterzuentwickeln.

Um diese Herleitung nachvollziehen zu können, kann sich folgendes überlegt werden: Unternehmen generieren Umsätze, indem Mitarbeiter der entsprechenden Fachabteilungen (bspw. BizDevOps) gemeinsam das entsprechende Produkt- bzw. Serviceportfolio zur Verfügung stellen und Instand halten. Wenn ab morgen niemand mehr arbeitet, dann würde - stark vereinfacht gesprochen - die Arbeit zum Erliegen kommen und das Unternehmen würde keinen Gewinn mehr machen. Ein typisches Beispiel hierfür die Auswirkung von Gewerkschaftsstreiks.

Die Wissenschaft unterstreicht die Wichtigkeit des Zusammenhangs zwischen der Kompetenz des einzelnen Mitarbeiters und dem Erfolg des Unternehmens: in einem sozialen System bestimmt die sogenannte Absorptionsfähigkeit des Einzelnen („individual absorptive capacity“) die Absorptionsfähigkeit des Unternehmens („organisational absorptive capacity“). Die so genannte Absorptionsfähigkeit beschreibt dabei die Fähigkeit eines Unternehmens neues Wissen, neue Ideen und Innovationen aufzunehmen, zu verstehen und zielgerichtet im eigenen Kontext zu nutzen.

Dieser Zusammenhang zeigt sich beispielsweise bei Tesla: Tesla hat sich auf Elektrofahrzeuge und erneuerbare Energien spezialisiert. Um in diesem Markt erfolgreich zu sein, benötigt Tesla Mitarbeiter mit spezifischem Wissen und Fähigkeiten. Das Unternehmen ist dafür bekannt hochqualifizierte Mitarbeiter einzustellen, die innovative Technologien entwickeln und umzusetzen können. Sie sind daher entscheidend Produkte zu entwickeln und bestehende zu verbessern, um Teslas Wettbewerbsvorteil zu sichern. Ohne die Kompetenz dieser Mitarbeiter und die Fähigkeit zum schnellen Aneignen von neuem Wissen wäre Tesla nicht in der Lage, in einem so wettbewerbsintensiven Markt zu bestehen und erfolgreich zu sein.

Die Absorptionsfähigkeit wird daher oft als Schlüssel zur Schaffung von Innovationen und zur Anpassungsfähigkeit in einer sich ständig verändernden Umgebung angesehen. Daher ist sie auch kritischer Erfolgsfaktor in der Entwicklung organisationaler Ambidextrie.

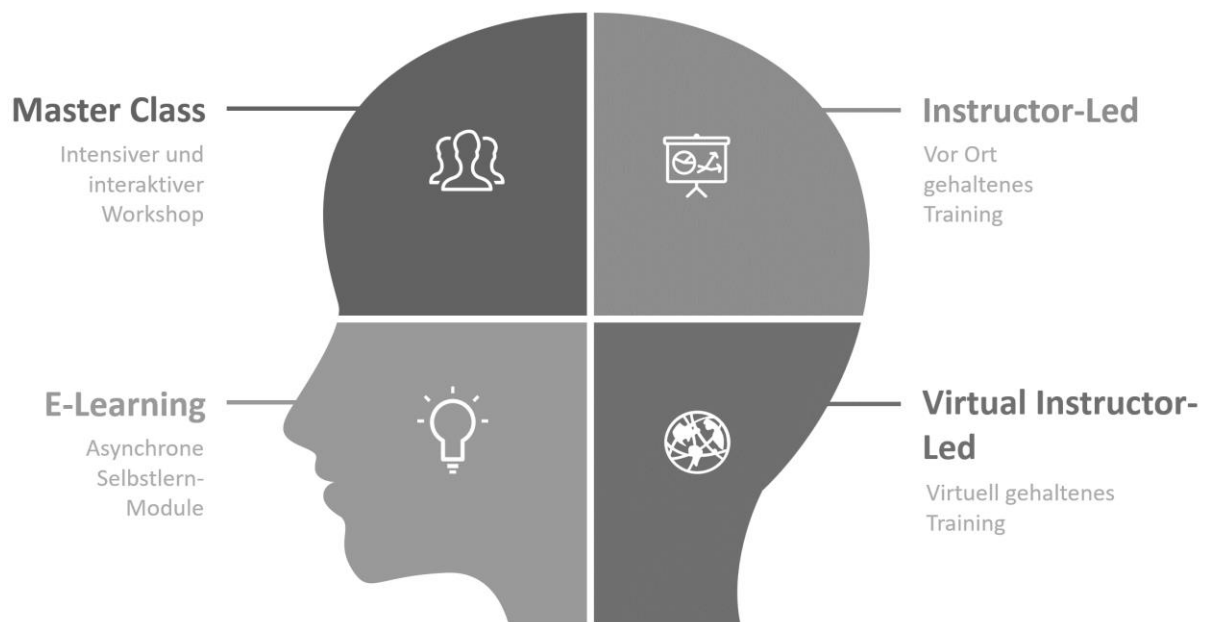
## **Die Rolle von Learning und Development**

L&D ist in modernen Unternehmen weit mehr als reine online Schulungen, die in langsamen Learning Management Systemen präsentiert werden. Es geht vielmehr um eine „Employee Learning Experience“, also um eine Mitarbeiter-zentrierte Art und Weise wie individuell relevante Wissenslücken zielführend und nachhaltig gefüllt werden.

Dabei gibt häufig drei verschiedene Arten des Lernens: E-Learnings, (Virtual) Instructor-led Trainings, und Master Class. Das e-Learning ist ein asynchrones Format, das durch Selbstlern-Module, Videos oder interaktive Tutorials erfolgt und häufig im Selbst-Training Mitarbeitern zur Verfügung gestellt (Autodidakten). Beim Instructor-led Training führt ein Trainer die Schulung entweder physisch vor Ort oder virtuell durch.

Die Inhalte dieser Trainings sind speziell auf die Zielgruppe und das Unternehmen zugeschnitten und finden zumeist als Frontalunterricht mit dedizierten Q&A-Slots statt. Eine Master Class ist hingegen ein intensiver, interaktiver Workshop. Das Ziel ist es Expertenwissen zu vermitteln und Führungskräfte sowie Mitarbeiter auf die neuesten Entwicklungen in ihrem Fachgebiet aufmerksam zu machen. Dank einer interaktiven und immersiven Lernumgebung können die Teilnehmer neue Fähigkeiten erlernen oder bestehende verbessern. Master Classes

können auch dazu beitragen, die Lernkurve zu beschleunigen und die Umsetzung von Best Practices im Unternehmen zu fördern.



Alle vier Arten des Lernens können in Summe einem Unternehmen dabei helfen, ein diverses Portfolio an hochwertigen Schulungsinhalten aufzubauen. Vor dem Hintergrund einer „Employee Learning Experience“ kann die Summe der angebotenen Formate und Inhalt Teil eines Lern-Ökosystem sein, dass über Lern-Pfade als Teils individueller Karriere-Entwicklung vermittelt wird.

Durch die zielgerichtete Aus- und Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter fördern Unternehmen gleichzeitig die Entwicklung von „Growth Mindsets“. Mitarbeiter, die diese Art und Weise des Denkens haben, streben danach in einem oder mehreren Fachgebieten ihrer Wahl Expertenwissen aufzubauen. Durch die Möglichkeit sich im Rahmen des Lern-Ökosystems fachbereichs- und hierarchieübergreifend zu vernetzen, wird das individuelle Wissen innerhalb und außerhalb der persönlichen Netzwerke mit anderen Mitarbeitern und Experten geteilt.

Letztlich führt diese Form der Mitarbeiterausbildung und -vernetzung zu intrinsischer Motivation. Und damit nicht nur zu besseren Lösungen auf Probleme im Tagesgeschäft, sondern auch zu besseren Entscheidungen in Bezug zur Entwicklung neuer Ideen oder der effizienteren Ausnutzung bestehender; mit anderen Worten: L&D unterstützt die Entwicklung von Ambidextrie.



Ein Beispiel für den Effekt ist Google. Google legt einen starken Fokus auf die Aus- und Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter und bietet ein breites Spektrum an internen und externen Lernangeboten an. Die Mitarbeiter können aus einer Vielzahl von Kursen, Workshops und Programmen wählen, um ihre Fähigkeiten in verschiedenen Bereichen auszubauen. Google setzt dabei auch auf eine offene und transparente Lernkultur, in der das Teilen von Wissen und Erfahrungen gefördert wird. Ein Ergebnis dieser Strukturen ist die „20%“-Methode, bei der Mitarbeiter 20% ihrer Zeit freigestellt werden, um an eigenen Projekten zu arbeiten. Dieses Engagement hat dazu beigetragen, dass Google ein innovatives Unternehmen geworden ist.

## Beispiele für Ambidextrie in Unternehmen

Unternehmen zeigen heute unterschiedliche Methoden, um ambidextre Strukturen zu integrieren. Allen Versuchen gemeinsam ist, dass sie Mitglieder aller Hierarchien und Abteilungen bei der „bottom-up Innovation“ unterstützt:

- **Ideation Hybrids** zeichnen sich durch sehr wenig formale Strukturen aus und sind häufig als freiwillige Initiative zu finden, an der sich Freiwillige parallel zum Tagesgeschäft beteiligen können. Beispiele hierfür sind interne Ideenforen (Mitarbeiter Ideen teilen und diskutieren darüber), Innovationslabore (steht Mitarbeitern zur Verfügung steht, um Ideen zu testen und Prototypen zu erstellen) oder auch Ideenwerkstätte (bietet Raum und Zeit für Mitarbeiter, um kreativ zu sein). Beispiele für Ideation Hybrids sind bei Google („Google Ideas“, "Google X“) oder bei Proctor & Gamble („Connect + Develop“) zu finden.
- **Incubation Hybrids** weisen demgegenüber sehr fluide Strukturen auf. Sie zielen darauf ab Mitarbeiter dabei zu unterstützen gänzlich neue Geschäftsmodelle zu erfinden und zu verfolgen und werden dafür vom Unternehmen mit entsprechenden Ressourcen (anteilige Arbeitsfreistellung, Räumlichkeiten, Budget) unterstützt. Sie werden häufig als Accelerator mit einer Netzwerkstruktur gegründet, die eng mit dem Corporate Development Department des Unternehmens verknüpft sind. Beispiele sind Corporate-Startup-Programme (Startups aus dem eigenen Umfeld werden unterstützt, um Innovationen zu fördern) wie die BMW Startup Garage (Accelerator-Programm, das sich auf Mobilitätsinnovationen konzentriert), die Unilever Foundry (Accelerator-Programm von Unilever, das sich auf innovative Marketing- und Werbelösungen konzentriert) und die PepsiCo10 (Accelerator-Programm von PepsiCo, das sich auf Startups konzentriert, die neue Technologien und Innovationen im Bereich der Lebensmittel- und Getränkeindustrie entwickeln)
- **Integration Hybrids** weisen eine starke, formale Struktur auf, die in die Hierarchie der Organisation integriert ist und häufig als Innovationsabteilung, interdisziplinäre Arbeitsgruppe oder Expertenkommission zu finden ist. Unternehmen wie Nestle (ein

globales Innovationsnetzwerk fördert die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen und Regionen) oder General Electric (das cross-funktionale Team "FastWorks" beschleunigt die Produktentwicklung und fördert Innovationen setzen diese Methode erfolgreich ein.

- **Agile Biotopes** sind Unterbereiche einer Organisation, die durch agile Pilotprojekte Transformationsprozesse einleiten. Siemens nutzt beispielsweise agile Biotope, um Innovation und Agilität in seinen verschiedenen Geschäftseinheiten voranzutreiben. Jedes Biotop hat die Autonomie, neue Produkte und Dienstleistungen mit agilen Methodologien zu entwickeln und zu testen und seine Erkenntnisse mit dem Rest der Organisation zu teilen.

Die Liste ist nicht abschließend und zeigt nur einen Auszug von Optionen Exploration und Exploitation gleichzeitig umzusetzen. Die Art und Dauer ambidextrer Strukturen sind dabei abhängig von den jeweiligen Herausforderungen eines Unternehmens.

## **Fazit**

Agile Organisationen setzen durch eine gezielte Employee Learning Experience und ein ganzheitliches Learning Ökosystem nachhaltige Impulse, um die Mitarbeiterentwicklung zu forcieren. Durch das Zulassen und Fördern von persönlichen Netzwerken können sich Growth Mindsets entwickeln, die die organisationalen Fähigkeiten eines Unternehmens des gleichzeitigen Innovierens und Optimierens (Ambidextrie) maßgeblich beeinflussen. Diese Kompetenz stärkt die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens im einem volatilen, unsicheren, komplexen und wechselseitigen Marktumfeld, wodurch sich langfristig strategische Wettbewerbsvorteile erzielen lassen.



## Quellen

- Appelo, J. (2011) *Management 3.0: leading Agile developers, developing Agile leaders*. Pearson Education.
- Balogun, J. and Hailey, V. H. (2008) *Exploring strategic change*. Pearson Education.
- Barrett, R. (2013) *The values-driven organization: Unleashing human potential for performance and profit*. Routledge.
- Barrett, R. (2016) 'Wandel des Gesamtsystems', in *Werteorientierte Unternehmensführung*. Springer, pp. 63–80.
- Burnes, B. (2004) *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. Pearson Education.
- Chan, S. (2001) 'Complex adaptive systems', in *ESD. 83 research seminar in engineering systems*, pp. 1–9.
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1990) 'Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation', *Administrative Science Quarterly*, 35(1), p. 128. doi: 10.2307/2393553.
- Gell-Mann, M. (1992) 'Complexity and complex adaptive systems'. Addison-Wesley.
- Grupe, Fabian (2022) *How consultancies evolve agile mindsets and cultivate their own agile transformation*. DBA thesis, University of Worcester.
- Harford, T. (2011) *Adapt: Why success always starts with failure*. Farrar, Straus and Giroux.
- Hofert, S. (2018a) *Das agile Mindset: Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten*. Springer-Verlag.
- Hofert, S. (2018b) 'Grundlagen der Entwicklungspsychologie und ihre Bedeutung für das Mindset', in *Das agile Mindset*. Springer, pp. 31–93.
- Jones, P. H. (2014) 'Systemic Design Principles for Complex Social Systems', in *Social Systems and Design*, pp. 91–128. doi: 10.1007/978-4-431-54478-4\_4.
- Johnson, S. (2011) *Where good ideas come from: The natural history of innovation*. Penguin.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1978) 'Organizations and the system concept', *Classics of organization theory*. University of Michigan Press Ann Arbor, 80(2), p. 480.
- Kotter, J. (2012) 'Accelerate! New management systems to replace traditional hierarchies and managerial processes in companies', *Human Resource Management International Digest*, 21(2), pp. 45–56.
- Kruse, P. (2004) 'Netzwerkintelligenz: Komplexität und Dynamik meistern', in *Integration und Datensicherheit–Anforderungen, Konflikte und Perspektiven*. Bremen, pp. 25–32.
- Kruse, P. (2020) *next practice*. 9th edn. Lehmanns.
- Krüger, W. and Bach, N. (2014) *Excellence in change: Wege zur strategischen Erneuerung*. Springer.

- Laloux, F. (2016) *Reinventing organizations*.
- Lewin, K. (1947) 'Group decision and social change. Readings in social psychology', *Readings in Social Psychology*, 9(2), p. 378.
- Leffingwell, D. and Jemilo, D. (2019) *Achieving Business Agility with SAFe 5.0*.
- Luecke, R. (2003) *Managing change and transition*. Harvard Business Press.
- Mabey, C. and Mayon-White, B. (1993) *Managing Change*.
- Morris, M. W., Hong, Y., Chiu, C. and Liu, Z. (2015) 'Normology: Integrating insights about social norms to understand cultural dynamics', *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 129(1), pp. 1–13. doi: 10.1016/j.obhdp.2015.03.001.
- Morowitz, H. J. (2018) *The mind, the brain and complex adaptive systems*. Routledge.
- Robertson, B. (2007) 'Organization at the leading edge: Introducing Holacracy™', *Integral Leadership Review*, 7(3), pp. 1–13.
- Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J. (1934) *Management and the worker: Technical vs. social organization in an industrial plant*. Harvard University.
- Schein, E. H. (1987) *Process consultation: Lessons for managers and consultants*. Addison Wesley.
- Schein, E. H. (1995) *Organisationskultur*. Frankfurt: Frankfurt Campus.
- Schein, E. H. (2009) *The Corporate Culture Survival Guide*. 2nd edn. John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2009) 'Organizational psychology', China People's publication, pp. 1–76.
- Schein, E. H. (2017) *Start With Why*.
- Sinek, S. (2017) *Start With Why*.
- Tuckman, B., & Chapman, A. (1965). *Forming, storming, norming & performing team development model*.
- Van Wijk, R., Jansen, J. J. P. and Lyles, M. A. (2008) 'Inter-and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences', *Journal of management studies*. Wiley Online Library, 45(4), pp. 830–853.