

# Mit beiden Händen Innovationen vorantreiben



**FORSCHUNG.** Heute mischen Firmen wie Uber oder Apple die Märkte auf. Ihre Stärke ist es, nicht nur Produkte weiterzuentwickeln, sondern neue Märkte zu erschließen. Damit etablierte Unternehmen mithalten können, müssen auch sie Innovation neu denken. Das Konzept der organisationalen Ambidextrie kann dabei helfen – unter der Voraussetzung, dass Personal- und Organisationsentwicklung zusammenarbeiten.

Es gibt viele Beispiele dafür, dass im Zuge der Digitalisierung die etablierten Unternehmen starke Konkurrenz auf ihren Märkten bekommen. So sorgte Apple im Februar für Schlagzeilen: Der Konzern will Autos bauen und hat 100 Autospezialisten eingestellt und abgeworben. Die Reaktion von Daimler-Chef Dieter Zetsche in der Zeitung „Welt“: „Aber wir haben lange Erfahrung im Automobilbau, wir haben das Auto erfunden. Und Erfahrung ist in einem so komplexen Geschäft wie der Autoindustrie mit entscheidend. Wer dort neu einsteigt, hat die nicht.“

In England sollen selbstfahrende Autos ab 2016 in den Testbetrieb gehen – mit vollständiger Anpassung der Verkehrsregeln ab 2017. Bereits im Juli 2014 überraschte Google mit der Vorstellung seines „Driverless Car“.

Dies mögen Einzelbeispiele sein, sie sind aber Teil der Entwicklung, die häufig unter dem Schlagwort Digitalisierung zusammengefasst wird. Viele sprechen auch von einem „Perfect Storm“: Die Gleichzeitigkeit von allgegenwärtigen Technologien wie Smartphones, „Cloud Computing“, Social Media, das Internet

der Dinge und „Big Data“ führt zu ganz neuen Möglichkeiten, die bestehende Branchen vehement verändern und neue Märkte entstehen lassen.

Diese Entwicklung bringt eine wesentliche Herausforderung für Organisationen mit sich: Sie müssen auf der einen Seite ihr bestehendes Produktportfolio kontinuierlich verbessern und auf der anderen Seite durch Exploration neue Märkte erschließen. Dabei geht es für die Unternehmen sowohl um die Defensive wie auch um die Offensive: Sie müssen defensiv vermeiden, disruptiert zu wer-



**Innovation.** Organisationale Ambidextrie beschreibt die Fähigkeit von Unternehmen, gleichzeitig neue Märkte zu erschließen und bestehende Produkte weiterzuentwickeln.

Foto: Natchapon L. / Shutterstock.com

den und offensiv darum kämpfen, neue Märkte pro-aktiv zu entwickeln – auch unter Inkaufnahme der Kannibalisierung ihres heutigen Produktportfolios.

Um beim Beispiel Daimler zu bleiben, heißt dies: Natürlich wird das Unternehmen nun nicht aufhören, in seinem Kerngeschäft zu innovieren. Es wird weiter die bestehende Fahrzeugflotte optimieren. Wenn es aber nur auf die traditionelle Autoindustrie setzt, läuft es Gefahr, den nächsten Evolutionsschritt zu verpassen. Daher setzt sich Daimler, wie die anderen Autohersteller auch, mit dem Konzept des fahrerlosen Autos auseinander.

## Beidhändige Organisationen

Daimler müsste also künftig in seine Beidhändigkeit, seine Ambidextrie (aus dem Lateinischen für „beide rechts“), investieren. Organisationale Ambidextrie bezeichnet die Fähigkeit einer Organisa-

tion, einerseits aktuelle Geschäftsanforderungen effizient zu managen und gleichzeitig offen für Veränderung und neue Anforderungen zu sein.

Dieses Konzept wurde bereits in den 1990er-Jahren im Strategiebereich von Harvard-Professor Michael Tushman intensiv bearbeitet. Nicht überraschend kommt die Strategieforschung zum Ergebnis, dass ambidextre Organisationen erfolgreicher sind als solche, die diese Beidhändigkeit nicht beherrschen.

Ambidextrie ist aber nicht nur ein Strategiethema, Julian Birkinshaw von der London Business School zusammen mit Sebastian Raisch haben das Thema in den vergangenen Jahren im Zusammenhang mit dem Thema „Leadership“ betrachtet. Sie gehen davon aus, dass die beidhändige Führung auch Implikationen für die individuelle Führung hat.

Organisationale Ambidextrie ist also sowohl ein strategisches Thema der Un-

ternehmensführung als auch ein Thema der individuellen Personalführung. Damit sind entsprechend die Personalentwicklung (PE) und die Organisationsentwicklung (OE) gefordert, um organisationale Ambidextrie voranzutreiben.

## Exploitation und Exploration

Wie sieht die beidhändige Arbeit aus? Die eine Hand ist für die „Exploitation“ verantwortlich: Sie muss das Tagesgeschäft effizient den Marktbedürfnissen anpassen. Der Begriff „Exploitation“ beschreibt das bewusste Ausnutzen von Investitionen in der Vergangenheit, beispielsweise Investitionen in die Produktentwicklung oder in Patente oder auch in Kundenbeziehungen und funktionierende Prozesse.

„Exploitation“ ist sehr wichtig, um die kurzfristige Performance zu sichern, zum Beispiel um Quartalsziele zu erreichen. Sie ist zudem wichtig, um den „Return On Invest“ (ROI) sicherzustellen – also um die in der Vergangenheit getätigten Investitionen in einen positiven „Cash-Flow“ zu überführen. Exploitation ist also für das Überleben der Organisation absolut notwendig. Die Gefahr bei alleinigem Fokus auf „Exploitation“ ist jedoch die mangelnde Anpassung an externe Veränderungen. Um es deutlich zu sagen: Es hilft wenig, der effizienteste Hersteller von Schreibmaschinen zu sein, wenn kein Kunde das Produkt kaufen will. In den vergangenen Jahren haben wir live mit erlebt, wie erfolgreiche Unternehmen wie Nokia nicht ihre Effizienz verloren haben, sondern ihre Relevanz, als die Welle der Smartphones losbrach.

Die andere Hand muss darum gleichzeitig „Exploration“ betreiben. Dabei geht es um Dinge wie die Erneuerung der Wissensbasis. Daimler müsste zum Beispiel das Wissen um E-Technologien ausweiten. Bei „Exploration“ entwickelt man zudem neue Märkte und es werden neue Technologien entwickelt. Es geht also darum zu experimentieren. Das sind zugleich die Herausforderungen bei Exploration: Die endlose Suche; das Entstehen von „untoten“ Projekten; niemals ist klar, wann genau der Entscheidungszeitpunkt für eine Umsetzung gekommen ist.

Zusammenfassend kann man sagen, es braucht genügend „Exploitation“, um →

→ kurzfristige Ziele einzuhalten, und genügend „Exploration“, um die Zukunft zu gestalten. Apple ist wohl mit Sicherheit ein beeindruckendes Beispiel dafür. Das heutige Mac-Book „Air“ lässt sich auf den Apple-Computer „Lisa“ aus dem Jahr 1983 zurückführen. Es ist also ein Ergebnis von „Exploitation“. Im Gegensatz dazu sind die Einführungen von I-Pod und I-Phone auf Basis von „Exploration“ entstanden.

## Strukturelle Ambidextrie

Wie gelangt man zu einer solchen Beidhändigkeit? Welche organisationalen Strukturen sind dafür nötig? Viele Unternehmen gehen den Weg der strukturellen Ambidextrie: Sie trennen das bestehende Geschäft ganz bewusst vom Neugeschäft. Meist führt eine Historie zu diesem Lösungsansatz, die immer ein ähnliches Muster aufweist: Jedes Jahr stellt das Top-Management das Thema „Innovation“ auf die Agenda und fordert die Führungskräfte und Mitarbeiter auf, „Outside the Box“ zu denken und Vorschläge einzubringen. Doch dann folgt meist der Beweis, dass Peter Drucker Recht hatte mit seiner Beobachtung „People do not what is expected, they do what is inspected“ (Menschen tun nicht, was von ihnen erwartet wird, sondern was überprüft wird). Das heißt, unter dem Strich werden die zur Innovation angespornten Mitarbeiter sich darauf fokussieren, die kurzfristigen Leistungsdaten zu liefern. Das führt in der Regel zu Innovation im „Exploitation“-Modus. Nach einigen Iterationen dieses Vorgehens wird das Top-Management nervös, weil eben keine „Out Of The Box“-Ideen verfolgt werden und die große Gefahr der Disruption durch neue Wettbewerber droht.

Viele Unternehmen in Europa legen an dieser Stelle noch einen Zwischenschritt ein: Der CEO besucht das „Silicon Valley“. Dort realisiert er dann: „Das kriegen wir ja nie hin... insbesondere nicht innerhalb unserer aktuellen Organisationsstruktur“. Darum fällt dann die konsequente Entscheidung, eine neue Einheit einzuführen – weit weg vom Tagesgeschäft, damit diese in Ruhe arbeiten kann, ohne von der alten Denke beeinflusst zu sein. Die Leiter dieser Abteilung

kommen genauso konsequent unbedingt von außerhalb der Branche, um den Wissenstransfer zu ermöglichen. Die Einheit wird dann organisational so nah wie möglich am CEO angebunden.

## Kontextuelle Ambidextrie

Es gibt aber auch eine Alternative zu diesem Weg. Statt der strukturellen, können sich Unternehmen auch für die kontextuelle Ambidextrie entscheiden. Bei diesem Ansatz geht man davon aus, dass die Führungskräfte selbst entscheiden, ob sie im „Exploitation“- oder „Exploration“-Modus handeln müssen. Für die Führungskräfte bedeutet das konkret: Im „Exploitation“-Modus müssen sie klare Ziele und Meilensteine festlegen, die Feedback-Kultur leben und bei Minderleistung Fehler bestrafen. Im „Exploration“-Modus hingegen geht es vor allem um den Umgang mit Unsicherheit: Ein Explorationsprojekt kann erfolgreich oder nicht erfolgreich sein. Die einzige klare Spielregel, die es zu beachten gilt: Man betreibt Exploration für den Zeitraum X (zum Beispiel drei Monate). Danach folgt eine klare Empfehlung zur Einstellung („kill“) oder zur gezielten Weiterentwicklung („accelerate“). Das funktioniert nur, wenn man zu Beginn eines Explorationsprojekts nicht nach dem ROI fragt. Das ist der entscheidende Unterschied: Exploitation-Projekte ohne

klare ROI-Indikation sollten nicht gestartet werden. Beim Explorationsprojekt darf man die ROI-Frage nicht am Anfang stellen, denn die Antwort kennt zu diesem Zeitpunkt niemand. Diese Frage muss aber unbedingt beantwortet werden, wenn es nach drei Monaten um die Entscheidung „Kill or Accelerate“ geht.

## Die Folgen in der Organisation

Sowohl die strukturelle als auch die kontextuelle Lösung haben ihre Vor- und Nachteile. Die strukturelle Lösung geht erst einmal schnell und lässt sich mit wenigen Federstrichen implementieren. Darum ist es nicht verwunderlich, dass viele Organisationen genau diesen Weg wählen. Aber lassen Sie uns diesen Lösungsansatz einmal exemplarisch durchspielen: Die Geschäftsleitung hat beschlossen und verkündet, dass es ab sofort die neue Explorationseinheit gibt, die sich explizit den Herausforderungen disruptiver Innovation in der Branche widmen wird. Die neue Einheit berichtet direkt an den CEO – außerhalb der normalen Forschungs- und Entwicklungsstrukturen. Als Leiter der neuen Einheit wird eine organisationsfremde Person gewählt, die entsprechende Erfahrungen und Erfolge vorweisen kann. (Die internen Kandidaten hatten ja lange genug Zeit, sich zu zeigen.) Das Leitungsteam kommuniziert an alle Stakeholder – insbesondere Investoren – die Tatsache, dass es die Situation im Griff hat: Wir sind fokussiert, eine Gruppe kümmert sich um das Tages-(Kern-)Geschäft, die andere Gruppe um Exploration in neuen Märkten und Technologien. Die Reaktion der bestehenden Organisation kann man sich leicht vorstellen: „Okay, wir kümmern uns um das Kerngeschäft, warten wir mal ab, was von den Future-Leuten so kommt.“ Die Konsequenz ist nicht minder leicht zu prognostizieren: Dienst nach Vorschrift – für die neuen Sachen ist die neue Einheit zuständig.

Wenn dann das Explorationsteam zum Zeitpunkt X mit Lösungsvorschlägen kommt, ist die Reaktion der restlichen Organisation: „Wo kommt denn das jetzt her?“ Man kann dann miterleben, wie der Rest der Organisation sich darauf einrichtet, diese Innovation abzuschießen. Die

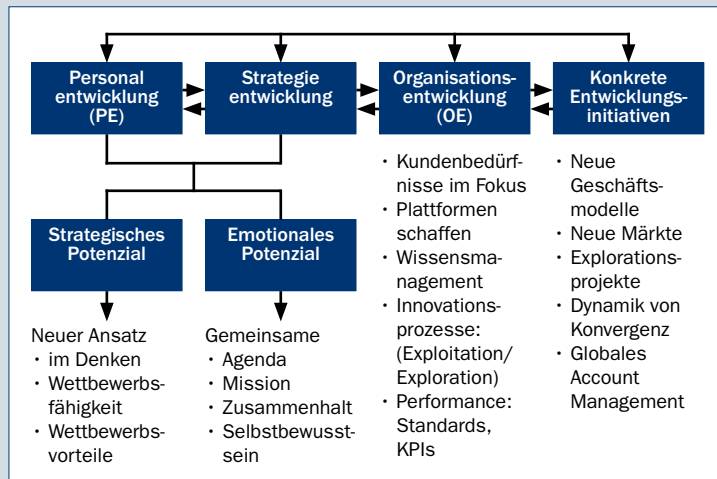
**AUTOR**



**Dr. Jens Maier**  
ist Lehrbeauftragter für Betriebswirtschaftslehre am Institut für Führung und Personalmanagement der Universität St. Gallen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der Verbindung von Leadership- und Organisationsentwicklung. Er ist Autor von „The Ambidextrous Organization: Exploring the new while exploiting the now“ (Palgrave Macmillan, 2015).  
Tel. 0041(0)79 6319613  
jens.maier@unisg.ch  
www.ifpm.unisg.ch

# Verbindung von Personal- und Organisationsentwicklung

**Übersicht.** Damit ein Unternehmen ambidextre Fähigkeiten entwickelt, kann die Personal-, Organisations- oder Strategieentwicklung Impulse setzen. Sie müssen dann aber zusammenarbeiten.



Quelle: Jens Maier

Lösung: Die Top-Manager entscheiden über die Implementierung des Vorschlags. Das heißt, die Entscheidung über „Accelerate or Kill“ wird nicht mehr auf der Arbeitsebene getroffen – die Organisation wird entmündigt.

In vielen Organisationen ist zu beobachten, dass der strukturelle Ansatz zu Ambidextrie wieder aufgegeben wird. In der Regel nicht vor großer Öffentlichkeit, sondern durch dezente Nachrichten zur Umstrukturierung: „Person X hat das Unternehmen verlassen, im Rahmen der damit zusammenhängenden Restrukturierung wird das Explorationsteam jetzt innerhalb der Forschungs- und Entwicklungsstruktur berichten...“. Wenn etwas Derartiges passiert, hat die Organisation in der Regel zwei bis drei Jahre verloren, um sich ambidexter aufzustellen.

## Die langwierige Variante

Aus dem oben genannten Szenario ergibt sich, dass der strukturelle Ansatz wesentliche Herausforderungen enthält. Somit müsste dann doch alles für den kontextuellen Ansatz sprechen. Doch die kontextuelle Ambidextrie ist durchaus die weitaus schwierigere und langwierigere Variante. Denn der kontextuelle Ansatz hat mit einer funktionierenden Zusammenarbeit von drei Verantwortungsbereichen im Unternehmen zu tun. Getrieben wird sie vom Top-Management, doch den

Schlüssel zum Erfolg halten die Funktionsbereiche Strategie-, Personal- und Organisationsentwicklung.

Das obenstehende Schaubild zeigt, dass neue wertschöpfende Business-Initiativen aus dem Zusammenspiel dieser drei Verantwortungsbereiche entstehen können. Dabei können prinzipiell alle drei Verantwortungsbereiche den Anfangsimpuls zur Veränderung in Richtung Ambidextrie geben. In der Umsetzung sind sie aber immer auf die Zusammenarbeit mit den anderen Bereichen angewiesen. So kann die Personalentwicklung einen ersten Veränderungsimpuls setzen, indem sie Senior-Executive-Programme durch ein Action-Learning-Projekte ergänzt. Dabei kann das Action-Learning-Projekt eine konkrete Business-Development-Initiative darstellen, die bewusst als Exploration aufgesetzt wird. Die PE-Experten sollten sich dabei der Unterstützung der OE-Experten vergewissern, damit sie deren wichtige Erfahrungen zur Umsetzung von Veränderungsinitiativen nutzen können.

Wenn die Strategieentwickler den entscheidenden Impuls geben wollen, brauchen sie ebenso den Schulterschluss mit PE und OE. Denn die Personalentwickler haben den Zugang zur Leadership-Entwicklung und können ihre Programme nutzen, um dem Thema eine Bühne zu geben. Die OE-Experten haben die Kompetenz, konkrete Explorationsteams wäh-

rend der Explorationsphase kompetent als Ratgeber zu unterstützen.

Wenn die Initiative wiederum von OE ausgeht, laufen meist eine Reihe von konkreten Einzelprojekten an. Hier stellt sich dann schnell die Frage der Skalierbarkeit: Wie können die Erkenntnisse aus individuellen Explorationsprojekten gebündelt werden, damit aus den einzelnen Projekten strategisch eine neue Stoßrichtung wird? Wie können aus neuen Prozessen robuste, neue organisationale Fähigkeiten entwickelt werden? Dann ist wiederum die Strategieentwicklung gefragt, dieses Thema in der strategischen Planung zu verankern. Andererseits sollten die PE-Plattformen genutzt werden, um die Erkenntnisse aus diesem Explorationsprojekt zu verbreiten.

## Beidhändigkeit ist ein Muss

Aufgrund der einleitend angesprochenen Entwicklungen zum „Perfect Storm“ ist das Konzept der organisationalen Ambidextrie meines Erachtens keine Option – es geht vielmehr nur noch darum, wie sie implementiert werden kann. Organisationen müssen beidhändig sowohl die Herausforderungen im Kerngeschäft bewältigen als auch parallel mit der anderen Hand die Zukunftsfähigkeit der Organisation vorantreiben.

Viele Organisationen lösen die Herausforderung durch eine strukturelle Lösung. Da fast ebenso viele diesen Ansatz wieder aufgeben, scheint jedoch der nachhaltigere Ansatz eine kontextuelle Ambidextrie zu sein. Diese stellt einerseits große Anforderungen an die einzelnen Führungskräfte, die erst lernen müssen, beide Innovationsperspektiven im Auge zu behalten. Andererseits bietet dieser kontextuelle Ansatz eine sehr große Plattform für Experten aus Personal-, Organisations- und Strategieentwicklung, um gemeinsam ihre Expertise einzusetzen. Nun ist es allerdings nicht immer so, dass PE-, OE- und Strategieexperten die besten Erfahrungen miteinander gemacht haben. Eine Grundvoraussetzung, damit kontextuelle Ambidextrie funktionieren kann, ist aber gerade diese Zusammenarbeit und die Bündelung der jeweiligen Kompetenzen.

Dr. Jens Maier ●