

Organisationale Ambidextrie

Agil oder nicht agil – ist das hier die Frage?

Frauke Wrage

Agilität ist heute in aller Munde, aber ist sie wirklich die Lösung für alle Unternehmen? Stellt sich die Frage, warum darum so ein Hype entstanden ist. Und: Wohin geht der Transformationsprozess für die Führungskräfte? Fragen über Fragen, die dieser Beitrag zum Teil beantworten will.

Unternehmen müssen heute vor allem schneller und flexibler reagieren können. Ein wesentlicher Bestandteil dabei ist, die Bedürfnisse ihrer Kunden konkret und möglichst unmittelbar einzubeziehen. Ein weiteres Ziel ist weiterhin die Qualität der Produkte und/oder Dienstleistungen sicherzustellen und zu verbessern. Agile Methoden versprechen genau das. Aber sie allein können nicht im luftleeren Raum bestehen.

Ein Unternehmen wird nicht von heute auf morgen agil und spezielle Unternehmensprozesse sollten es vielleicht gar nicht werden. Bei klaren und ständig wiederkehrenden Aufgaben würden agile Methoden beispielsweise keinen Vorteil bieten. Unreflektiert auf agile Methoden zu setzen, kann also auch schaden. Speziell wenn die Einführung von agilen Methoden scheitert, hat dies schwerwiegende Folgen.

Management ist nichts Böses – Führung wird weiterhin gebraucht

Eine wichtige Rolle bei Veränderungen im Unternehmen spielen die Führungskräfte. Aber gerade auf dieser Ebene können Transformationen hin zu agilen Methoden im Unternehmen stark polarisieren. Neben grundsätzlichen Ängsten vor Veränderungen, stehen viele Führungskräfte agilen Methoden kritisch gegenüber. Vielfach wird im Kontext agiler Arbeitsformen diskutiert, ob Führung und Management irgendwann überflüssig sein könnten. Teilweise herrscht das Vorurteil, dass Agilität zu chaotischen Vorgehensweisen führt.

Manchmal bekommt man dabei das Gefühl, als wäre es nur ein Gegeneinander der Fraktion Schiefertafel und einer Frak-

tion mit einer Art Gottvertrauen in Agilität. Wie so oft im Leben ist es aber kein Entweder-Oder: Traditionelle Unternehmen können sich der Digitalisierung und sich verändernden Marktbedingungen nicht verschließen, wenn sie weiter bestehen wollen. Gleichzeitig stehen agile Start-ups irgendwann vor der Herausforderung, eine Management-Ebene etablieren zu müssen, wenn die Teams wachsen. Die Menge der Interaktionen wird sonst zu komplex, um noch funktionsfähig zu sein. Dabei wird es immer eine wichtige Aufgabe des Managements bleiben, Ziele vorzugeben, die nicht direkt vom Kunden kommen.

Hybride Unternehmen sind Realität

Beide Welten miteinander zu verknüpfen, ist keine Utopie. In der HELENA Studie (Steege 2019) wurde bei Befragungen von 845 Unternehmen verschiedenster Branchen festgestellt, dass drei Viertel aller Unternehmen hybrid sind. Sie nutzen sowohl traditionelle hierarchische Prozesse, als auch agile Methoden. Warum? Weil es für sie zwingend notwendig ist, flexibler und schneller zu reagieren. Zudem sind Controlling und Ziele unabdingbare Realitäten in vielen Unternehmen. Denken wir nur an Unternehmen, die nach ISO-Normen arbeiten.

Ambidextrie – Was bedeutet das für Führungskräfte?

Aufgabe der Führungskräfte ist es heute wie künftig wie heute sein, die Verknüpfung und Schnittstelle zwischen den Unternehmenszielen sowie den stärker flexibel autonom arbeitenden Teams zu bilden. Hier kommt der Begriff Ambidextrie ins Spiel. Laut Duden ist Ambidextrie die gleich ausgeprägte Ge-

schicklichkeit beider Hände. Die Herausforderung organisationaler Ambidextrie liegt darin, einerseits effizient, stabilisierend und andererseits gleichzeitig unternehmerisch, kreativ, flexibel zu sein. Sowohl für die Organisation als auch gerade für die Führungskräfte in Person. Beidhändigkeit ist eine Schlüsselkompetenz für die digitale Transformation (Duwe 2018).

Wir beobachten, dass der Fokus der Veränderung oft auf das «Wie» ausgerichtet ist. Wie können wir unsere Prozesse beschleunigen oder verbessern? Bei Organisationsentwicklungsprozessen wird häufig übergangen, was die Veränderungen für die beteiligten Personen bedeuten. Das aber ist essenziell, damit Veränderung funktioniert. Denn es sind die Menschen, die die Dinge umsetzen. Besonders im ersten Schritt, also bei der Einführung, betrifft dies die Führungskräfte.

Was Ambidextrie für das Verhalten von Führungskräften bedeutet, lässt sich anhand des Wertequadrats (Schulz von Thun 2016) gut verdeutlichen. Dieses skizziert, dass jede Tugend einen komplementären Gegensatz besitzt. Stehen diese beiden Schwestertugenden nicht in Balance zueinander, kann es zur Übertreibung in die eine oder andere Richtung kommen. In einer solchen extremen Fokussierung liegt oft eine Stärke, es drohen aber auch spezielle Risiken. Die Entwicklungsrichtung liegt in dann in der Diagonalen (s. Abbildung 1). Bei Ambidextrie – bezogen auf Führungsverhalten – ist also nicht das eine oder andere Extrem gefordert, sondern eine Balance der verschiedenen Aspekte.

Umfrage Hochschule Fresenius: Anforderungen an Führungskräfte

In einer Umfrage in Kooperation mit der Hochschule Fresenius (Dern et al. 2020) in Hamburg wurden etablierte Führungskräfte zu den zukünftigen Anforderungen befragt. Auf Management by Objectives will kaum eine Führungskraft verzichten. Allerdings ist die wichtigste Anforderung der Zukunft die Veränderungskraft. In der Führung wird klar eine starke Fokussierung auf Autonomie der Mitarbeitenden gesehen.

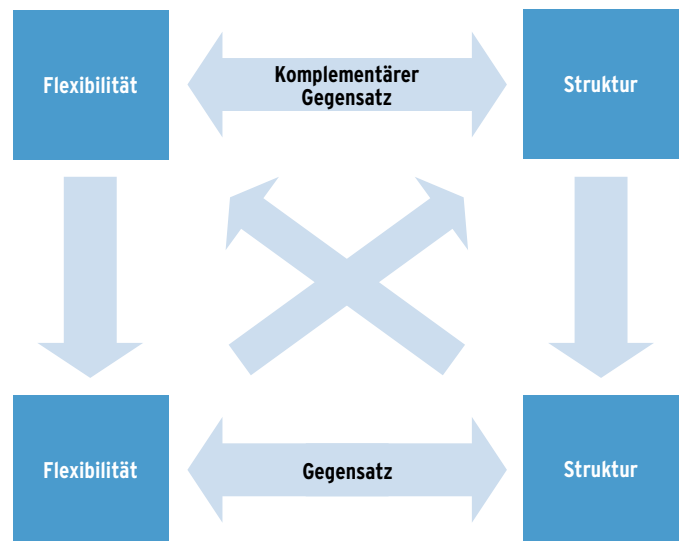
Zusammenfassend ist es die Aufgabe der Führungskraft, für klare Ziele zu sorgen und die Umsetzung in die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden abzugeben. Das deckt sich mit dem Begriff der Ambidextrie. Es geht darum, Bestehendes weiterzuentwickeln und gleichzeitig mehr Freiräume, wie beim agilen Arbeiten, einzuräumen. Die Anforderungen scheinen klar zu sein, aber wird auch dementsprechend gehandelt?

Was ist also zu tun?

Beispielprozess in einer Projektarbeit

Wie können die Führungskräfte diesen Anforderungen gerecht werden? Personalentwicklung und Coaching für Führungskräfte sollte sich klar an den zukünftigen Anforderungen orientieren. Für eine strategische Personalentwicklung oder auch individuelle Lernfelder empfiehlt sich im ersten Schritt immer

Abbildung 1
Wertequadrat am Beispiel Struktur und Flexibilität



eine Standortbestimmung, auch andere methodische Vorgehensweisen sind möglich (Yilmaz et al. 2020).

Anleitung

Schritt 1: Soll-Analyse der zukünftigen Anforderungen

Anhand der Ergebnisse der oben beschriebenen Umfrage wurde ein Anforderungsprofil für beidhändige Führung entwickelt. Beispielsweise sollten Führungskräfte sowohl flexibel, als auch strukturiert vorgehen können. Allerdings mit einer etwas stärkeren Ausprägung in Richtung Flexibilität. Darüber hinaus dürfen Führungskräfte keine Scheu haben, Entscheidungen zu treffen und Risiken einzugehen. Eine weitere Anforderung ist eine Ausrichtung auf die Ziele, ohne dabei aber die Prozessqualität zu vernachlässigen.

«Der Fokus der Veränderung ist oft auf das Wie ausgerichtet.»

Schritt 2: Ist-Analyse des aktuellen Führungsverhaltens

Die Analyse des aktuellen Führungsverhaltens wurde in der vorgestellten Projektarbeit mit einem Personaltest (CAPTain Test®) durchgeführt. Die aktuellen Verhaltensmuster von 326 Führungskräften wurden analysiert. Diese typischen Verhaltensmuster bilden die Basis für den Abgleich mit den Anforderungen.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.