

Ambidextrie gestern und heute

Ein Interview mit Michael Tushman

Der Begriff «organisationale Ambidextrie» bezeichnet die Fähigkeit eines Unternehmens, Exploration und Exploitation gleichzeitig zu verfolgen. Es geht darum, sich sowohl mit dem Kerngeschäft durch Effizienz und kontinuierliche Optimierung auf etablierten Märkten zu behaupten (Exploitation), als auch flexibel, experimentierend und kreativ zukünftige Geschäftspotenziale für möglicherweise neue Märkte zu entwickeln (Exploration). Das Interesse an und die Forschung zu diesem Thema sind in den vergangenen 20 Jahren explosionsartig gewachsen. Harvard-Professor Michael Tushman gibt im Gespräch mit ZOE-Redakteur Thomas Schumacher einen Überblick über den aktuellen Stand der Forschung und zeigt auf, was wir zu dem Thema schon wissen – und was noch nicht.

ZOE: Mr. Tushman, zusammen mit Charles O'Reilly haben Sie viel am Konzept des ambidextren Unternehmens gearbeitet. Was genau meinen Sie damit?

Tushman: Der grundlegende Gedanke unserer Arbeit ist, dass nachhaltige Leistungsfähigkeit eines Unternehmens einhergeht mit dessen Fähigkeit, gleichzeitig sowohl sein derzeitiges Kerngeschäft auszuschöpfen, als auch neue Räume zu erschließen. Diese Herausforderung hat Jim March vor vielen Jahren formuliert und sie bildet den Kern unserer Überlegungen zu Ambidextrie.

Für etablierte Unternehmen besteht die Herausforderung darin, ihr Kerngeschäft weiter auszubauen und zugleich neue Geschäftsfelder zu sondieren. Für Manager in aufstrebenden Jungunternehmen liegt sie im Gegenteil: Die Exploration meistern sie bereits sehr gut, aber ihr Business muss irgendwann größere Maßstäbe erreichen.

Die Grundidee der Ambidextrie ist – und das wird denjenigen bekannt vorkommen, die sich mit Systemtheorie auskennen, dass die Führungskraft und ihr Team gemeinsam zwei völlig unterschiedliche Organisationsgefüge aufbauen müssen. Das kann man sich tatsächlich als zwei grundverschiedene Systeme vorstellen: eines für Exploration, eines für Exploitation. Und wesentlich ist dabei, dass diese beiden Systeme selbst inkonsistent sind.

Das ist der Schlüssel zu unserer Vorstellung von Ambidextrie: Es geht darum, Führungskräfte mit der Herausforderung zu konfrontieren, dass sie konsequent inkonsistent sein und völlig verschiedene Organisationsgefüge gleichzeitig aufbauen müssen, um heute und morgen erfolgreich zu sein.

ZOE: Die Idee der Ambidextrie ist nicht gänzlich neu. Warum wird sie derzeit so wichtig für Unternehmen?

Tushman: Charles und ich schreiben nun seit 20 Jahren über dieses Thema. Der Kern des Ganzen liegt in der Herausforderung, die dynamischen Fähigkeiten eines Unternehmens aufzubauen und zu erhalten. In einer Welt, in der Dinge zunehmend modularisiert werden können und der Aufwand für Wettbewerb und Kommunikation gegen null geht, verschiebt sich der Ort der Innovation: weg aus dem Inneren der Firma selbst, wo er jahrzehntelang lag, hin zu Firma und Netzwerk. Das ist eine enorme ambidextre Herausforderung: in einer Welt zu leben, in der unterschiedliche und widersprüchliche Logiken existieren.

Ich denke, dass durch offene und dezentrale Innovation diese Herausforderung seit 2015 noch verstärkt worden ist. Führungskräfte sehen sich seitdem insbesondere mit verschiedenen Umbrüchen und Herausforderungen zeitgleich konfrontiert. Zum Beispiel besteht in der Automobilindustrie in

Deutschland für Führungskräfte die Problemstellung, sich gleichzeitig mit dem klassischen, fahrgesteuerten Wagen mit Verbrennungsmotor und dem autonom gesteuerten Auto ohne Motor zu befassen. Damit muss sich jede Führungskraft in einer Automobilfirma gerade auseinandersetzen. Ich denke also, die kurze Antwort auf Ihre Frage ist: Ambidextrie gibt es seit dem Jahrhundertwechsel und sie wird jetzt immer wichtiger für Führungskräfte.

ZOE: Und spielt der Prozess der Digitalisierung dabei eine Rolle?

Tushman: Ja. Diese ganze Sache mit digital, online, Offenheit, das gehört alles zu dem in Phasen fortschreitenden technologischen Wandel und ist Teil der Wechselwirkung zwischen technologischen und unternehmerischen Umbrüchen. Das sind Beispiele der nächsten Welle von diskontinuierlichem Wandel im unterschweligen technologischen Regime, mit dem Unternehmen konfrontiert sind.

Strukturell gesehen ist der Gedanke der Ambidextrie einfach: Man muss Exploration von Exploitation trennen. Unsere Idee der gezielten Integration ist letztlich simpel: Das Unternehmen schafft Verknüpfungsmechanismen zwischen Ressourcen in den beiden Bereichen, die wechselseitig zum Vorteil genutzt werden können. Im Jahr 2020 sehe ich die große Aufgabe für leitende Führungskräfte darin, ein Team aufzubauen, das mit Widersprüchen und Paradoxien umgehen kann. Führungsteams müssen in der Lage sein, mit den Widersprüchlichkeiten zwischen Vergangenheit und Zukunft des Unternehmens zurechtzukommen. Unsere Forschung und unsere Praxiserfahrung zeigen, dass das eine seltene Kompetenz ist.

ZOE: Für den Umgang mit Ambidextrie empfehlen Sie die strukturelle Trennung. Worin sehen Sie deren Vorteile gegenüber anderen Herangehensweisen wie z. B. einem kontextuellen Ansatz?

Tushman: In unserer Grundannahme ist die Beharrung auf alten Mustern in Unternehmen so stark ausgeprägt, dass der einzige Weg, um der Trägheit der Firmenhistorie zu entkommen, darin besteht, die Vergangenheit von der Zukunft zu trennen.

Meiner Meinung nach wäre kontextuelle Ambidextrie in jedem Automobilunternehmen ein Fehler. Macht und Einfluss der Geschäftsbereiche, die sich um den Verbrennungsmotor drehen, und ihre historisch verwurzelten Ressourcen sind so stark, dass die alte Welt die neue Welt dominieren würde. Das ist der wesentliche Grund, warum wir Führungskräfte dazu anhalten, zunächst Exploitation von Exploration zu trennen. Wir haben festgestellt, dass diese strukturelle Trennung später wieder aufgeweicht werden kann, wenn der Explorationsbereich erst einmal ein Geschäftsmodell entwickelt hat, das im Markt funktioniert, d. h. wenn anspruchsvolle Kunden das ent-

standene Produkt oder den Service zu schätzen wissen und der Bereich sich eine interne Legitimation geschaffen hat, so dass er nicht einfach kaltgestellt werden kann.

Der andere Aspekt hängt mit einer Debatte zusammen, die ich mit meinem kürzlich verstorbenen Kollegen Clay Christensen geführt habe. Meiner Meinung nach, sollte man den Explorationsbereich nur dann aus dem Exploitationsbereich ausgründen, wenn es keine Hebelwirkung innerhalb des Unternehmens gibt – also wenn es keine Möglichkeit gibt, beispielsweise die Marken-, Finanz- oder HR-Ressourcen effektiv einzusetzen. Kann man jedoch firmeninterne Ressourcen nutzen, sollte man den Explorationsbereich nicht aus dem Unternehmen ausgliedern. Denn wenn Explorations- und Exploitationsaktivitäten unter ein und demselben Unternehmensdach stattfinden, setzt dies die Führungsebene unter Druck, sich mit Widersprüchlichkeit, Paradoxien und den damit zusammenhängenden internen Spannungen auseinanderzusetzen.

«Führungsteams müssen mit Widersprüchlichkeiten zwischen Vergangenheit und Zukunft zurechtkommen.»

ZOE: Seit Jahren betrachten Sie verschiedene Branchen und verschiedene Unternehmen hinsichtlich ihrer Fähigkeit, solche paradoxen Situationen zu managen. Was sind in Ihren Augen besondere Beispiele beim Umgang mit Ambidextrie?

Tushman: Ein großer Teil meiner Arbeit dreht sich genau darum. Welche Charaktereigenschaften weisen Firmen und ihre Führungskräfte auf, die das können? Lassen Sie mich ein paar Beispiele nennen. Eines der ersten erfolgreichen ambidextren Unternehmen war USA Today, damals im Jahr 2000. Tom Cur-

Michael L. Tushman – Biografie

Michael L. Tushman ist ein US-amerikanischer Organisationstheoretiker, Managementberater und Professor für Business Administration an der Harvard Business School. Er ist bekannt für seine frühe Arbeit mit David A. Nadler zu Organisationsgestaltung sowie seine spätere Arbeit zu disruptiver Innovation, «Organizational Environments» und «Organizational Evolution». Michael L. Tushman ist Mitgründer und Geschäftsführer der Beraterfirma Change Logic mit Sitz in Boston, USA. Sein jüngstes Buch «Lead and Disrupt: Solving the Innovator's Dilemma», hat Tushman gemeinsam mit Charles O'Reilly veröffentlicht. Darin beschreiben die Autoren, wie Firmen innerhalb bestehender Unternehmen neue aufbauen und so die Schwerfälligkeit überwinden können, die das vorzeitige Scheitern vieler Firmen bedingt.

ley – er stand zu dieser Zeit an der Spitze – arbeitete zu dieser Zeit am Ausbau des Zeitungsgeschäfts, während er parallel eine tragfähige Organisation für USA Today.com als Online-Newsportal aufbaute. Nach anfänglichen Schwierigkeiten, das zu entwickeln, was wir heute ein ambidextres Unternehmen nennen, lernte Curley, wie er sein Führungsteam zu besetzen hatte und wie er dieses dazu bringen konnte, sowohl die Printversion der Zeitung, als auch die Onlineplattform wertzuschätzen. Das hat uns verdeutlicht, dass die Trennung der Bereiche wichtig ist, ebenso wie die gezielte Integration über ein Team, das beides kann.

«In 90 Prozent der Fälle braucht es eine neue Geschäftsleitung, um ambidextre Konzepte umzusetzen.»

Ein anderes Beispiel ist die Abteilung für Pflanzenschutzmittel des Chemieunternehmens Ciba. Dessen traditionelles, chemiebasiertes Geschäft war früher in Basel angesiedelt, während der Geschäftsbereich Molekularbiologie in den Vereinigten Staaten saß. «We are here to keep plants healthy» – das war die übergreifende Identität, die das Unternehmen dazu anhielt, auf seinem herkömmlichen Feld, also dem Feld der Chemie, und jenem dem der Mikrobiologie gleichzeitig vertreten zu sein. Ciba hatte eine Führungsspitze, die mit diesen vielfältigen Potenzialen und den Widersprüchlichkeiten, die mit völlig unterschiedlichen, zeitgleich greifenden Strategien einhergehen, umgehen konnte.

Ein aktuelleres Beispiel ist die Harvard Business School HBS. Dort baut unser Dekan weiter an einer Business School, die in der Vergangenheit verwurzelt ist und zu der unsere Studierenden und Dozenten wie jeher an den Campus kommen, um im direkten persönlichen Kontakt zu lernen und zu lehren. Zugleich entwickelt er eine digitale Komponente, bei der unsere zukünftigen Studierenden womöglich nie an den Campus kommen und wir unsere Lehrinhalte digital aufbereiten werden. Das ist ein schönes Beispiel für das, was Charles und ich «strukturelle Ambidextrie» nennen. HBX, so heißt das Projekt an der HBS, steht für hohe Spezialisierung, gezielte Integration, bei der die Forschung der Fakultät effektiv für beide Bereiche genutzt wird, und eine starke Einbindung der Führungsebene. Dem Bestreben «to educate leaders who make a difference in the world» verpflichtet, hat sich die Führungsspitze der Fakultät dem Ziel verschrieben, unseren traditionellen Lehrstil weiter zu optimieren, während wir zugleich mit grundlegend neuen Lehrformen experimentieren.

ZOE: Gibt es denn auch hilfreiche Beispiele zum gescheiterten Umgang mit Ambidextrie?

Tushman: Es gibt viele, sehr viele Beispiele des Scheiterns. Lassen Sie mich ein relativ aktuelles ausführen. Es ist ein Paradebeispiel dafür, wie schwierig es ist, ambidextre Entwürfe umzusetzen. Wir hatten vor kurzem einen Fall aus der Multi-Media-Branche, und zwar den Havas-Konzern mit Sitz in Paris. Dort verfolgte man eine ambidextre Strategie. Man wollte weiterhin das tun, wofür das Unternehmen bekannt war, nämlich die Umsetzung unglaublich kreativer Werbung, auf die traditionelle Art und Weise. Dieses klassische Werbegeschäft wurde von der Kreativ- und Markenabteilung innerhalb der Agentur geleitet. Havas' CEO hatte den Plan, die Werbeindustrie sowie das Unternehmen zu transformieren, indem er sowohl traditionelle Werbeanzeigen schalten, als auch das Publikum beim Aufbau von Kampagnen mit einbinden wollte. Er wollte Werbung sowohl intern gestalten, als auch extern mit dem Publikum, der Crowd, kreieren. Das verstehe ich unter einer proaktiven ambidextren Strategie – denn er initiierte diesen Schritt zu einer Zeit, als Havas finanziell sehr gut dastand.

So wie Charles und ich es empfehlen würden, trennte der CEO den neuen Unternehmensbereich strukturell vom traditionellen Unternehmen und stieß verschiedene Formen der gezielten Integration an. Diese Strategie und die Struktur waren super, aber die Einflussnehmer im traditionellen Unternehmenszweig blockierten die Vorhaben des CEO politisch. Tatsächlich haben wir festgestellt, dass dem Scheitern eines ambidextren Entwurfs oft die Unfähigkeit des Führungsteams zugrunde liegt, mit den Spannungen zwischen der Vergangenheit und der Zukunft umzugehen. Wir haben herausgefunden, dass es in 90 Prozent der Fälle eine neue Geschäftsleitung braucht, um ambidextre Konzepte umzusetzen. Die meisten alteingesessenen Führungskräfte sind nicht in der Lage, die Spannungen im Team zu managen. Diese Fälle von Versagen sind spiegeln sich auch in diesem Szenario: Der Chef macht die Ansage, dass Exploration und Exploitation zugleich verfolgt werden sollen, ist jedoch nicht imstande, ein Team aufzustellen, das beides unterstützt.

ZOE: In Ihrem Buch sprechen Sie viel über große Unternehmen. Wie sieht für kleine oder mittelgroße Unternehmen diese strukturelle Trennung für den Umgang mit der Ambidextrie aus?

Tushman: Es gibt da keinen wesentlichen Unterschied, lediglich hinsichtlich der Größenordnung. Beispielsweise arbeiten wir gemeinsam mit unseren Kollegen bei Change Logic an Ansätzen für das Unternehmen Analog Devices (ADI). Verglichen mit IBM oder Volkswagen ist das eine kleine Firma. ADI wurde gegründet als Unternehmen für analoge Komponenten. Mittlerweile stellt es integrierte Analogschaltungen, Mixed-Signal-Schaltungen und solche für digitale Signalverarbeitung her. Es hat sich von einem Komponentenhersteller zum Anbieter von Systemlösungen entwickelt. Bei ADI wurde die Herausforde-

rung Ambidextrie sowohl auf Unternehmensebene umgesetzt – dort vom CEO vorangetrieben – als auch auf der Ebene der einzelnen Geschäftseinheiten, gefördert durch die Geschäftsführer.

Ich denke, dass die Herausforderung für eine mittelgroße Firma sich nicht von jener unterscheidet, mit der große Unternehmen konfrontiert sind, wenn sie sich an Ambidextrie versuchen. Aufstrebende Jungunternehmen jedoch stehen vor einer Aufgabe, die genau gegensätzlich zu der für etablierte Unternehmen läuft: Wachsende Firmen müssen mit der Herausforderung der Exploitation, also mit der Vergrößerung des Marktanteils, im Rahmen ihrer explorativen Möglichkeiten zurechtkommen. Die Sportartikel-Firma Lululemon beispielsweise war anfangs sehr gut, was die Exploration anging, sie hat neue Wege gefunden für das Einzelkundengeschäft im Athleisure-Bereich. Als das Unternehmen jedoch wachsen wollte, stand es vor der Aufgabe, seine erfolgreiche Handelsstrategie in einem größeren Maßstab auszuschöpfen.

Die Revolution bei Lululemon oder jeder anderen beliebigen Jungfirma im profitorientierten ebenso wie im nicht-profitorientierten Bereich besteht darin, von der bloßen Exploration überzugehen zu Exploration und Exploitation. Dieser Übergang wurde bei Lululemon vom Vorstand initiiert und von Christine Day umgesetzt, einer neuen, von extern angeworbenen CEO.

In breit aufgestellten Firmen wie Novartis entspringt das Thema Ambidextrie weniger der CEO-Ebene, sondern eher der Produktabteilung beziehungsweise der Markenebene. Bei Volkswagen findet sich die Herausforderung Ambidextrie sowohl auf Konzern- als auch auf Markenebene. Ambidextrie wird dann dezentral von Geschäftsführern mit Gewinn- und Verlustverantwortung gemanagt.

ZOE: In Ihren Büchern und Artikeln bin ich fasziniert von dem Narrativ einer Ambidextrie mit ihren beiden Seiten. Doch ich erkenne zugleich einen Prozess: Ideate – Incubate – Scale. Wie passt das beides zusammen?

Tushman: Eine sehr gute Frage. Unsere jüngere Arbeit zum Dreiklang Ideate, Incubate und Scale macht unsere Arbeit zu Ambidextrie hinsichtlich dieser drei Phasen granularer. In der ersten Phase, der Ideate-Phase, ist es wichtig, ein Ziel beziehungsweise eine Ambition für das Unternehmen festzulegen. Das liegt allein in der Verantwortung des Unternehmensleiters. In der Incubate-Phase geht es dann im Wesentlichen um Exploration – ob durch Bündnisse, Joint Ventures, durch Herumprobieren, gemäß der Lean Prinzipien oder welche explorative Methode auch immer die Firma bevorzugt. Unserer Erfahrung nach, fällt die Incubate-Phase den Unternehmen leicht. Die Herausforderung – und hierauf konzentriert sich unsere Arbeit zu Ambidextrie vor allem – ist der Übergang von

der Incubate- zur Scale-Phase. Dabei kommt es darauf an, ein paar gute Ansätze und Businessmodelle auszuwählen, mit denen das Unternehmen experimentiert hat und zu denen es Marktdaten gibt, und diese dann im größeren Maßstab umzusetzen. In unserer Arbeit geht es dann darum, Systeme zu bilden und Führungskräfte zu entwickeln, die sich in der alten wie der neuen Welt gleichermaßen zurechtfinden.

Denn irgendwann investieren die Führungskräfte statt in das Experimentieren in die tatsächliche Umsetzung, in die Weiterentwicklung vom Status der Exploration hin zur Koexistenz von Exploration und Exploitation. Anhand der drei Phasen – Ideate, Incubate, Scale – betrachten wir Führung, Innovation und Ambidextrie in etablierten Firmen detaillierter.

ZOE: Sie sprechen immer davon, wie wichtig die Unternehmensleitung bei diesem Thema ist. Was ist in der Black Box? Bitte erzählen Sie uns etwas zu den Praktiken, die dabei helfen, mit den grundlegenden Paradoxien an der Spitze umzugehen?

Tushman: Wir haben festgestellt: Wenn von einer Unternehmensleitung verlangt wird, dass sie mit Widersprüchlichkeiten und Paradoxien zurechtkommen hat, ist es sehr wichtig, dass die leitende Führungskraft und ihr Team in der Lage sind, die Identität des Unternehmens auszudrücken und sich ihr entsprechend zu verhalten. Was ist die Zielsetzung der Firma? Warum gibt es sie? Diese Auffassung von Unternehmensidentität macht Leidenschaft und Emotion zu entscheidenden Führungseigenschaften. In unseren Augen ist die Identität der Firma noch wesentlicher als ihre Strategie.

«Die Identität der Firma ist noch wesentlicher als ihre Strategie.»

Nehmen wir zum Beispiel das Boston Children's Hospital (BCH), das sowohl innovativ als auch effizient bei der medizinischen Versorgung von Kindern ist. Wie Sandy Fenwick, CEO von BCH, formuliert, markiert der Satz «until every child is well» die Identität dieser Organisation. Dieses Bestreben ist nicht die Strategie des BCH, sondern beschreibt so etwas wie den Nordstern, den emotionalen Anker. Wenn also ein Kind in das Krankenhaus kommt, erfährt es eine umfassende Behandlung. Die Fachleute behandeln den jungen Patienten ganzheitlich, nicht allein aus der Perspektive ihrer jeweiligen Disziplin heraus. Diese Hingabe haben Fenwick und ihr Team im ganzen Krankenhaus etabliert.

Ich erlebe oft abwehrende Reaktionen, wenn ich Unternehmensleitern Fragen stelle, die auf die Identität abzielen. Was ist Ihr Unternehmen? Wer sind Sie und was tun Sie? Was ist

die Identität Ihrer Firma? Die Leidenschaft beziehungsweise Identität ist ein sehr wichtiger Kontext. Er hilft Führungsetagen und Unternehmen zu begreifen, warum sie sich mit Widersprüchen beschäftigen müssen. Über Identität und Leidenschaft hinaus müssen Führungsspitzen in ihrem Team Prozesse anlegen für den Umgang mit Widersprüchen. Wir haben festgestellt, dass es dafür zwei Wege gibt: Bei dem einen bildet die Führungskraft selbst die Mitte und sie oder er erledigt die gesamte Integration, bearbeitet die Widersprüchlichkeit also individuell. Das war anfangs bei Analog Devices der Fall, mit Ray Stata als Ambidextrie-Manager.

Die andere Herangehensweise, die in meinen Augen viel wirksamer und stabiler ist, besteht darin, dem Führungsteam beizubringen, wie man mit Konflikten und Spannungen umgeht und aus den augenscheinlich unvereinbaren strategischen Anforderungen Vorteile zieht. Wir arbeiten mit Führungsteams an ihren teaminternen Prozessen, so dass sie in die Lage versetzt werden, effektiv mit Widersprüchlichkeit umzugehen.

Und falls Mitglieder des Führungsteams nicht kooperieren, sich also nicht so verhalten, dass es eine Win-win-Situation für die ambidexre Strategie ist – dann muss man sie auffordern, entweder ihr Verhalten anzupassen oder zu gehen. Das aktive Managen des Führungsteams, das einheitlich am selben Strang zieht, ist entscheidend, wenn es darum geht, die Identität des Unternehmens und seine ambidexre Strategie mit Leben zu füllen.

In jüngerer Zeit haben Ryan Raffaelli, Mary Ann Glynn und ich aufgezeigt, dass Teams, die es nicht schaffen, Ambidextrie zu managen, häufig ihren kognitiven Horizont einschränken und sich nur um ihre traditionellen Konkurrenzumfelder kümmern. Im Gegensatz dazu haben wir gezeigt, dass erfolgreichere ambidexre Führungsteams ihre Gedankenwelt erweitern und sich mit potenziell andersartigen Konkurrenzumfeldern befassen. Die Pflanzenschutzabteilung von Ciba beispielsweise schaffte es, ihr Konkurrenzumfeld auszuweiten und grundverschiedene Potenziale im Dienst der Mission «keeping plants healthy» unter einem Dach zusammenzubringen. Man war in

Dieses Interview wurde geführt, bevor die Coronavirus-Pandemie unsere Welt verändert hat. Durch die unternehmerische und gesellschaftliche Krise in Zusammenhang mit dieser Pandemie kommt Führungskräften und der aktiven Führung durch Krisenzeiten aktuell eine noch bedeutendere Rolle zu. Zudem wird die Notwendigkeit persönlicher Neuausrichtung dringlicher – die Notwendigkeit, in Krisenzeiten grundlegend anders zu führen, als unter krisenfreien Bedingungen. Wir erleben gerade einen exogenen Schock. Die Führungsprinzipien, die in stabileren Kontexten funktionieren, werden in diesem Kontext nicht wirken. Die im vorliegenden Interview diskutierte Bedeutung von Führung und Organisationsgefügen wächst.

der Lage, sich für Chemie und Biologie zu begeistern und zu begreifen, dass die Wettbewerber im Umfeld des molekularbiologischen Pflanzenschutzes völlig anders sind als jene im Umfeld der Chemie. Die Identität des Unternehmens wurde von der Chemie entkoppelt. Ein weiterer Punkt ist also, dem Führungsteam dabei zu helfen, seine strategischen Rahmen zu erweitern, damit es klügere strategische und unternehmerische Maßnahmen treffen kann.

ZOE: Es soll also den Rahmen erweitern und zugleich die verschiedenen Aspekte zusammenführen, um zu einer Entscheidung zu gelangen?

Tushman: Ja, genau. Es geht darum, den Rahmen zu erweitern, der durch eine umfassende Identität zusammengehalten wird.

ZOE: Ambidextrie kann auch riskant sein, weil man eine Menge Ressourcen in die Exploration stecken muss. Wie begegnen Sie CEO, die erst davon überzeugt werden müssen, in Exploration zu investieren oder ambidexter zu werden, statt nur kurzfristig zu denken?

Tushman: Das ist eine weitere sehr gute Frage. Dies kommt vor allem in kleinen und mittelgroßen Firmen vor, denen keine überschüssigen Ressourcen für Exploration zur Verfügung stehen. Worauf ich hinaus will: Ich kann nur sagen, dass die Zukunft nicht in der Exploitation liegt. Lediglich das Kerngeschäft aufzubauen, wird nicht genug sein in einer Welt der künstlichen Intelligenz, des Digitalen, der Offenheit, der Ökosysteme. Man sollte tunlichst herausfinden, wie man weiterhin das Kerngeschäft verfolgen und gleichzeitig Exploration forcieren kann. Eine kleine oder mittelgroße Firma kann Exploration auch mithilfe von Bündnissen, Joint Ventures oder Partnerschaften betreiben.

Sehen wir uns beispielsweise Moleskin an. Sie haben seit jeher Papier-Notizbücher gemacht. Wenn sie nun ein digitales Notizbuch machen wollen, kostet das eine Menge Geld, so viel steht fest. Das funktioniert auf gar keinen Fall auf sich allein gestellt. Also hat sich das Unternehmen mit Livescribe beziehungsweise Evernote zusammengetan, um sein klassisches Notizbuch in die digitale Online-Welt zu überführen. Das Managen von Ambidextrie kann organisch stattfinden, aber wenn man es sich alleine nicht leisten kann, sollte man überlegen, wie man Exploration durch Bündnisse, Joint Ventures oder Partnerschaften umsetzt.

ZOE: In unserem Gespräch geht es immer wieder um Unternehmenskultur und wie diese Innovation und Wandel blockiert oder auch antreibt. Wie denken Sie nach all Ihren Studien über die Kultur in Teams und Unternehmen?

Tushman: Die Hauptverursacherin von Unbeweglichkeit in etablierten Unternehmen ist die Kultur. Die Unternehmenskultur ist die wesentlichste Ursache, die erfolgreicher Ambidextrie im Weg steht. Bei Lululemon beispielsweise herrschte anfangs eine Kultur, die Systeme und definierte Abläufe ablehnte. Um jedoch einen breiteren Markt zu erobern, musste das Unternehmen seine Kultur grundlegend dahingehend ändern, dass sowohl Flexibilität als auch Effizienz gewürdigt werden. Oder nehmen wir die Harvard Business School: Da hatten wir eine Kultur, die auf der Fallstudienmethode basierte. Würden der Dekan und erfahrene Fakultätsangehörige das nicht aktiv managen, würde diese wunderbare Fallkultur die zügige Implementierung von Online-Unterricht behindern. Nun herrscht an der HBS eine Kultur, die das Experimentieren mit digitalen Werkzeugen akzeptiert, während wir zugleich unsere auf Vor-Ort-Kontakt basierenden Lehrmethoden weiter optimieren. Die größte Beharrungskraft in einem erfolgreichen Unternehmen ist die Kultur, die es stolz mit der Vergangenheit verbindet.

In meinen Augen besteht die größte Herausforderung für Führungsteams darin, Unternehmen aufzubauen, die zugleich komplett unterschiedliche und innerlich widersprüchliche Kulturen in sich bergen können. Aus diesem Grund plädieren Charles und ich für strukturelle Trennung. Man kann neue Triebe nur hochpäppeln, wenn man sie vom ausgewachsenen Baum trennt. Das Führungsteam muss sich um diese widersprüchlichen Kulturen kümmern. Aber wenn man erfolgreich expandieren möchte, braucht man einen kulturellen Wandel im Unternehmen.

Das grundlegende Anliegen an Führungskräfte ist erstens: Können sie Unternehmen aufbauen mit innerlich widersprüchlichen Kulturen? Und zweitens: Schaffen sie es, dass diese Kulturen als Teile ein und derselben Identität bestehen können, so wie bei Cibas Pflanzenschutz – «We're here to keep plants healthy». Deshalb ist diese Sache mit der Identität – wer wir sind, was wir tun? – so elementar, denn sie erlaubt ein Narrativ, dass diese vielfachen widersprüchlichen Kulturen Teil einer übergreifenden Sinnhaftigkeit sind.

Über diese innerlich widersprüchlichen Kulturen hinaus gibt es eine Reihe zentraler Werte, die in beiden Kulturen dieselben sind, etwa Integrität, Kundennähe, Qualität oder was auch immer es gerade sein mag. Es gibt ein paar Dinge, die über diese widersprüchlichen Kulturen hinweg gleich sind.

ZOE: Wie entwickeln diese Werte die Stärke und integrative Kraft, die Sie für ein erfolgreiches ambidextres Unternehmen als notwendig beschreiben, um die unterschiedlichen Logiken und Kulturen tatsächlich verbinden zu können – und nicht nur um auf einer PowerPoint-Folie zu enden?

Tushman: Letzten Endes werden ambidextre Entwürfe nicht über Präsentationen und PowerPoint-Folien realisiert. Füh-

rungskräfte und Führungsteams setzen sie um, wenn sie sich über die Unternehmensidentität im Klaren sind und die Ressourcen aufbauen, um sowohl heute als auch morgen zu gewinnen. Wie besprochen, sind ambidextre Strukturen einfach zu platzieren, Verknüpfungsmechanismen ebenso. Der eine entscheidende Faktor, der zwischen Erfolg und Scheitern entscheidet, ist die Fähigkeit der Führungskraft und ihres Teams, sich auf Widersprüche und Paradoxien einzulassen. Diese Kompetenz, mit Widersprüchlichkeit d'accord und konsequent inkonsistent zu sein, macht die erfolgreichsten ambidextren Unternehmen aus.

Führungsfähigkeiten definieren also den Unterschied zwischen PowerPoint-Folien und Umsetzung. Aber anders als bei typischen, Beständigkeit verlangenden Führungsansätzen fordern wir Führungskräfte dazu auf, Widersprüchlichkeit und Paradoxe zu bejahen und dem Unternehmen eine Identität zu geben, die diese Widersprüchlichkeit in sich tragen kann.

ZOE: Vielen Dank für diese interessante Unterhaltung.



Prof. Michael L. Tushman

Organisationstheoretiker,
Managementberater, Professor für
Business Administration Harvard
Business School

Kontakt:
mtushman@hbs.edu

Talking Change

Dieses ZOE-Interview in englischer Sprache finden Sie unter
www.zoe.ch/tushman



Mehr inspirierende Change-Lektüre
in englischer Originalfassung:
«Talking Change» – unser Special mit
internationalen OE-Vordenkern wie
J. Kotter, A. C. Edmondson, E. Schein oder
D. Kahnemann. zoe.ch/talking-change