

# Wenn Agilität und Effizienz aufeinandertreffen

*Ambidextre Organisation und Führung*



Unternehmen denken angesichts vieler Krisen darüber nach, wie sie sich nicht nur agil, sondern ebenso effizient organisieren können. Dabei sind Kriterien der Zuordnung sehr hilfreich. Vor welchen Herausforderungen stehen ambidextre Organisationen und ambidextre Führung?

Wann ist es sinnvoll, einen Unternehmensbereich agil und wann effizient zu organisieren? Dies hängt wesentlich von der Art der jeweiligen Aufgabe ab. Aufgaben können komplex oder kompliziert sein, manchmal auch einfach. Komplexe Sachverhalte erfordern Agilität, bei komplizierten und einfachen Aufgaben ist hingegen Effizienz sinnvoll. Agiles Organisieren mit effizientem zu kombinieren, bedeutet, das Feld der ambidextren (beidhändigen) Organisation zu betreten.

In der Forschung zu Ambidextrie hat sich das Feld der „Exploration“ und „Exploitation“ etabliert. Exploration beinhaltet Experimentieren, Risikobereitschaft, Kreativität, Geschwindigkeit und Flexibilität – und somit ein höheres Maß an Agilität. Exploitation ist dagegen durch Systematisierung, Standardisierung, geringes Risiko und Digitalisierung gekennzeichnet, um die Effizienz zu steigern.

Dieser Beitrag liefert Antworten auf folgende Fragen:

- ∨ Welche Unternehmensbereiche werden sinnvollerweise agil und welche sinnvollerweise effizient organisiert?
- ∨ Wie können die Herausforderungen an eine ambidextre Organisation (unterschiedliche Unternehmenskulturen, Alignment) bewältigt werden?
- ∨ Welche Rollen und Kompetenzen sind für die sich daraus ergebende ambidextre Führung erforderlich?
- ∨ Welche Handlungsempfehlungen lassen

sich für ambidextre Organisationen beziehungsweise ambidextre Führung ableiten?

Diesen Fragen sind wir in einer wissenschaftlichen Studie zuerst mittels einer systematischen Literaturanalyse nachgegangen. Basierend auf zehn teilstrukturierten Interviews mit Expertinnen und Experten aus deutschen und österreichischen Unternehmen erfolgte die Auswertung mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse (nach Mayring und der „Grounded-Theory-Methodologie“ nach Glaser und Strauss). In einer weiteren Studie sind wir mittels einer systematischen Literaturanalyse der Frage nachgegangen, welche Rollen und Kompetenzen ambidextre Führung benötigt.

### Formen der Ambidextrie

Ambidextrie kann anhand von drei Formen unterschieden werden. Während bei **struktureller Ambidextrie** die Geschäftseinheiten, Abteilungen oder Teams entweder agil oder effizient organisiert sind, werden diese durch eine gemeinsame Gesamtausrichtung zusammengehalten, Ressourcen werden gemeinsam genutzt. Bei **kontextueller Ambidextrie** wird die Organisation so gestaltet, dass Einzelne ermutigt werden, je nach Situation zwischen agiler und effizienter Vorgehensweise zu wechseln (bzw. zwischen explorativen und exploitativen Orientierungen zu variieren). Größere Unternehmen nutzen vor allem die strukturelle Ambidextrie. Dadurch wird die Entwicklung radikaler Innovationen unterstützt. Die Kombination von struktu-

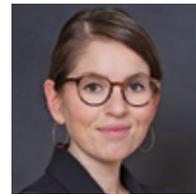
TEXT



**Prof. Dr. Herbert Götzner**  
Fachbereichsleiter für People & Organization Development an der Fachhochschule Salzburg sowie Berater für agile Organisationen & agiles Human Resource Management  
[herbert.goelzner@fh-salzburg.ac.at](mailto:herbert.goelzner@fh-salzburg.ac.at)



**Alexandra Holzapfel**  
Specialist Corporate Compensation & Benefits sowie Junior Corporate Job Evaluation & Organizational Design, Lenzing AG, Lenzing / Österreich  
[holzapfel.alex@gmail.com](mailto:holzapfel.alex@gmail.com)



**Carmen Hügel**  
HR-Arbeitsrechtsexpertin, Obdachlosenhilfe neunerhaus, Wien  
[carmen.huegel@neunerhaus.at](mailto:carmen.huegel@neunerhaus.at)

Ambidextrie kennt drei Ausprägungsformen: strukturell, kontextuell und hybrid. Die Ansprüche an Flexibilität und Systematisierung variieren dabei deutlich.

Für Forschung und Entwicklung, Marketing und Vertrieb bieten sich agile Arbeitsweisen an, während es in Finanzwesen, Produktion, IT und Technik vor allem auf Effizienz ankommt.

reller und kontextueller Ambidextrie führt zur **hybriden Ambidextrie**.

Kontextbezogene Ambidextrie ist sehr anspruchsvoll. **Ambidexstre Führung**, also der situative Wechsel zwischen explorativem und exploitativem Verhalten, benötigt ein Verständnis der Führungskraft, dass auch unterschiedliche Führungsrollen je nach Situation eingenommen werden müssen, was wiederum umfangreiche Kompetenzen seitens der Führungskraft erfordert.

### Agil oder effizient ausrichten?

Eine Hilfestellung zur Beantwortung der Frage, welche Unternehmensbereiche sinnvollerweise agil und welche effizient organisiert werden sollten, leisten die in unserer Studie abgeleiteten Kriterien. Diese sollen in der Praxis Sicherheit geben, keine wesentlichen Gesichtspunkte bei der Zuordnung zu und Gestaltung von agilen oder effizienten Unternehmensbereichen zu übersehen. Auf Basis der Interviews konnten wir für „agil“ oder „effizient“ jeweils vier Kriterien ableiten.

Kriterien für die Zuordnung zu und Gestaltung von agilen Unternehmensbereichen:

- \ **Soziale Systeme** Sobald soziale Systeme (z.B. Kund\*innen oder Mitarbeiter\*innen) involviert sind, handelt es sich um komplexe organisatorische Aufgabenstellungen. Menschliche Reaktionen und Verhaltensweisen lassen sich nicht vollständig vorausschauend bestimmen, um standardisiert darauf reagieren zu können.

- \ **Können** bezieht sich auf die Fähigkeit, Sachverhalte (die verschiedene potenzielle Zustände aufweisen können) basierend

auf Wissen und Erfahrung zu interpretieren.

- \ **Anpassungsfähigkeit und Gestaltbarkeit** von Menschen und Prozessen ist erforderlich, weil besondere Sachverhalte in komplexen Situationen plötzlich eintreten können. In diesem Zusammenhang reicht Wissen nicht mehr aus, die Situation erfordert Können.

- \ **Entwicklungsorientierung** ist ein weiteres ergänzendes Kriterium. Dabei wird die Weiterentwicklung des Unternehmensbereichs in den Mittelpunkt gestellt. Dies kann auch zu unvorhergesehenen Innovationen führen.

Kriterien für die Zuordnung zu und Gestaltung von effizienten Unternehmensbereichen:

- \ **Wenn-dann-Logiken** können mit eindeutig nachvollziehbaren Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen beschrieben werden und sind kontrollierbar.

- \ **Wissen** ist erforderlich und ausreichend, um komplizierte Aufgaben zu lösen. Komplizierte, technologisch schwierige Fragen sind aufgrund von Logik durch Expertenwissen lösbar.

- \ **Standardisierung und Automatisierung** von Aufgaben und Prozessen sind eine Konsequenz linearer Wenn-dann-Logiken. Es gibt eine eindeutige, richtige Lösung. Die Abläufe sowie Prozesse lassen sich standardisieren.

- \ Bei der **Prozessorientierung** steht im Fokus, Prozesse effizient zu gestalten.

Auf Basis dieser Kriterien haben wir im Zuge der Interviews eine Zuordnung von Unternehmensbereichen vorgenommen, die einerseits agil oder andererseits effizient organisiert werden können. Effizient zu

organisierende Unternehmensbereiche sind der Finanzbereich, bestimmte Dienstleistungen, Produktion, IT und Technik. Agil zu organisieren sind typischerweise Forschung und Entwicklung, Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb. Hier sind Kund\*innen, neue Sachverhalte oder Innovationen zentral für den Erfolg.

### HR als Überschneidungsbereich

Je nach Zuordnung werden unterschiedliche Strukturen, Prozesse, Kulturen und teilweise auch Mitarbeitende mit jeweils unterschiedlichem Mindset und unterschiedlichen Kompetenzen benötigt. Die Interviews der Expert\*innen zeigten jedoch, dass nur wenige Unternehmensbereiche eindeutig agil oder effizient gestaltet werden können. In der Praxis treffen in vielen Unternehmensbereichen nämlich komplizierte und komplexe Sachverhalte aufeinander. Diese definieren wir als „Überschneidungsbereich“, in dem sowohl der Prozess als auch der Mensch zentral ist. Sobald prozessorientierte Sachverhalte mit Menschen (Kund\*innen, Mitarbeitende etc.) beziehungsweise einem sozialen System „konfrontiert“ werden, wird der Prozess beziehungsweise Aufgabenbereich komplex.

Für den HR-Bereich wurde von den Interviewpartner\*innen die Sachbearbeitungsebene als komplizierter Bereich gesehen. Hier sind klare Regelvorgaben und Prozessorientierung wesentlich (Vertragswesen, Zeitwirtschaft, Personalverwaltung). Gibt es jedoch einen Kundenkontakt in HR, beispielsweise in der Rolle als HR Business Partner, wird die HR-Aufgabe komplex. Für den gesamten HR-Bereich kann somit

Das Chamäleon gilt als Sinnbild für Anpassungsfähigkeit – eine wichtige Facette von Agilität.



## Rollen und Kompetenzen ambidextrer Führung

### LEADER

Strategieorientierung  
Soziale Einflussnahme  
Umfeldgestaltung

### BEFÄHIGER

Mitarbeiterentwicklung  
Soziale Einflussnahme  
Strategieorientierung

### MINDSET

Kognitive Flexibilität  
Mut

### FLEXIBLER GENERALIST

#### Kompetenzen:

Strategieorientierung  
Ergebnissicherung  
Mitarbeiterentwicklung  
Soziale Einflussnahme  
Umfeldgestaltung

### VERNETZER

Umfeldgestaltung  
Soziale Einflussnahme

### MANAGER

Ergebnissicherung  
Soziale Einflussnahme

Abb. | Quelle: eigene Darstellung



Um Ambidextrie zu leben, müssen Organisationen lernen, zwei unterschiedliche Unternehmenskulturen zu fördern und als gleichwertig zu akzeptieren.

Ein Commitment über eine klare Vision ist entscheidend. Die Mitarbeitenden wollen wissen, welchen Beitrag sie „zum großen Ganzen“ leisten.

strukturelle Ambidextrie angewendet werden. Administrative Sachbearbeitungsaufgaben werden von HR-Business-Partner-Aufgaben organisatorisch getrennt. Oder ein HR-Team übernimmt sowohl HR-Business-Partner- als auch administrative Aufgaben. Dann ist kontextuelle Ambidextrie erforderlich. Dies ist bei kleineren HR-Abteilungen häufig der Fall.

### Herausforderungen ambidextrer Organisationen

Ambidextrie in Organisationen bedeutet, zwei wesentliche Herausforderungen zu bewältigen: zwei unterschiedliche Unternehmenskulturen bewusst fördern und Alignment. Auf Basis der Interviews wurden in der Studie drei wesentliche Herausforderungen in der Kultur ambidextrer Unternehmen identifiziert, die es zu adressieren gilt:

- \ **Gegenseitige Akzeptanz** der unterschiedlichen Kulturen. Dies umfasst die Anerkennung und Wertschätzung, dass es sowohl explorativer als auch exploitativer Einheiten bedarf.
- \ **Gleichwertig** Für den nachhaltigen Unternehmenserfolg ist es wesentlich eine Wahrnehmung zu schaffen, dass beide Bereiche gleichermaßen benötigt werden.
- \ **Führung** stellt in ambidextren Organisationen eine große Herausforderung dar.

Im Zusammenhang mit Alignment ergaben sich folgende zentrale Herausforderungen:

- \ Für das Alignment des Unternehmens ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden verstehen, welchen Beitrag sie „zum großen Ganzen“ leisten. Ein Commitment über ein klares Ziel- und Visionsbild des Ge-

samtunternehmens sowie über den Zweck ihres individuellen Handelns ist erfolgskritisch.

- \ Mitgestaltung, Information und Kommunikation des Alignments.

### Rollen und Kompetenzen ambidextrer Führung

Bei struktureller Ambidextrie liegt der Fokus hinsichtlich ambidextrer Führung auf der oberen Führungsebene. Im Gegensatz dazu erfordern kontextuelle und hybride Ambidextrie auch auf mittlerer und unterer Ebene die Fähigkeit zur ambidextren Führung. Welche Rollen und Kompetenzen sind für ambidextre Führung erforderlich?

In der zweiten Studie haben wir durch eine induktive Inhaltsanalyse festgestellt, dass Führungskräfte in der Lage sein müssen, flexibel zwischen fünf verschiedenen Rollen wechseln zu können, um die Herausforderung der ambidextren Führung erfolgreich bewältigen zu können (Abb.).

Der Kern ambidextrer Führung liegt in der Fähigkeit, die Rolle des flexiblen Generalisten einzunehmen. Diese Rolle zeichnet sich durch ein breites Portfolio an Kompetenzen aus und erfordert die Bereitschaft, diese vielseitig einzusetzen. Die Führungskraft ist in der Lage, ihr Führungsverhalten an den organisationalen Kontext anzupassen und flexibel zu gestalten. Das hierfür erforderliche Mindset umfasst kognitive Flexibilität und Mut. Organisationen sollten ihre Führungskräfte in folgenden Kompetenzen fördern: Strategieorientierung, Ergebnissicherung, soziale Einflussnahme (arbeitsbe-

zogene Beziehungen) und Umfeldgestaltung (Kommunikationsprozesse etablieren, effektives Ressourcenmanagement, Networking aktiv gestalten). Diese Kompetenzen befähigen eine ambidextre Führungskraft, die anderen vier Rollen im Rahmen ihrer Führungstätigkeit wahrzunehmen.

Als Leader gewährleistet die Führungskraft, die erforderliche Haltung der Mitarbeitenden zu ambidextrer Arbeitsweise zu fördern. Sie teilt die Vision und Werte der Organisation (z.B. des Bereichs) und unterstützt selbstorganisiertes Handeln. In dieser Rolle sind insbesondere die Kompetenzen Strategieorientierung, soziale Einflussnahme und Umfeldgestaltung relevant.

In der Rolle des Vernetzers muss die ambidextre Führungskraft ihr Umfeld (z.B. Mitarbeitende, Kund\*innen, Kolleg\*innen, Lieferanten) genau kennen und regen Austausch pflegen, um geeignete Personen zu vernetzen und zusammenzuführen. Sie pflegt Kontakte zu Entscheidungsträgern innerhalb und außerhalb der Organisation, um Innovationen voranzutreiben. Die erforderlichen Kompetenzen als Vernetzer: Umfeldgestaltung und soziale Einflussnahme.

In der Rolle des Managers sorgt die Führungskraft für Effizienz und Stabilität in der Organisation, indem sie klare Ziele setzt und effiziente Arbeitsabläufe sicherstellt. Sie überwacht Ergebnisse und setzt Ideen um. Die Kompetenzen Ergebnissicherung und soziale Einflussnahme stehen im Vordergrund.

In der Rolle des Befähigers schafft die Führungskraft ein unterstützendes Umfeld des

Ambidextre Organisationen brauchen ambidextre Führung. Neben dem „flexiblen Generalisten“ sind weitere Rollen erfolgskritisch: „Leader“, „Vernetzer“, „Manager“, „Befähiger“.

gegenseitigen Vertrauens und Lernens, in dem persönliches Wachstum und Eigenverantwortung gefördert werden. Sie unterstützt die Mitarbeitenden bei der Ideenfindung und -umsetzung und agiert als deren Coach. Die Kompetenzen Mitarbeiterentwicklung, soziale Einflussnahme und Strategieorientierung sind hier von besonderer Bedeutung.

### Handlungsempfehlungen

Eine Entscheidung zu treffen, welche Unternehmensbereiche grundsätzlich agil und welche effizient organisiert werden sollen, ist meistens sinnvoll. Die Kriterien für die Zuordnung zu und Gestaltung von agilen beziehungsweise effizienten Unternehmensbereichen bieten dabei Unterstützung. Allerdings benötigt eine agil ausgerichtete Abteilung immer auch Effizienzüberlegungen – und umgekehrt.

Für die Entwicklung einer ambidextren Organisation ist es erforderlich, für ein hohes Maß an Transparenz zu sorgen. Idealerweise sind Informationen über Daten, Prozesse und Ziele für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugänglich. Vernetzung, Austausch und dialogische Kommunikation zwischen den unterschiedlichen Unternehmensbereichen sind entscheidend, um gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung zu erreichen. Soziale (Großgruppen, Workshops, Projekte etc.) und technische Hilfsmittel (Intranet, Sharepoints etc.) können dies unterstützen.

Die Einführung von Ambidextrie im Unternehmen erhöht den Bedarf an einem klaren Ziel- und Visionsbild. Es braucht einen klaren Zweck des Handelns auf allen

Ebenen der Organisation. Die Einbindung der Mitarbeitenden in den Prozess des Alignments und eine transparente Kommunikation sind für ambidextre Organisationen besonders wichtig. So konnte beispielsweise in einer Kfz-Werkstatt in Salzburg gemeinsam mit den Mitarbeitenden in einem Strategieworkshop nachfolgender Zweck erarbeitet werden: „Wir bieten Autobesitzern Freude an sicherer Mobilität.“ An diesem Zweck orientieren sich alle unternehmerischen Aktivitäten, und sie klären die Sinnfrage.

Ambidextre Organisationen benötigen ambidextre Führung. Ausgehend vom flexiblen Generalisten ist die Förderung der weiteren Rollen (Leader, Vernetzer, Manager, Befähiger) und der dahinterliegenden Kompetenzen von großer Bedeutung. Es braucht Initiativen sowie Programme zur Weiterentwicklung von Kompetenzen für agiles und effizientes Organisieren sowie für ambidextres Führen.

### Fazit

Organisationale Ambidextrie kann als wesentlicher Wettbewerbsvorteil für Unternehmen angesehen werden. Sowohl Einführung als auch Umsetzung sind jedoch herausfordernd. Zusätzlich zur strukturellen Ambidextrie ist es sinnvoll, kontextuelle Ambidextrie und das entsprechende Rollendenken sowie die dazu notwendigen Kompetenzen im Unternehmen zu fördern. Transparenz, Vernetzung, Austausch, Dialog, Zweck, ein klares Ziel- und Visionsbild sowie Mitgestaltung an der Ausrichtung des Unternehmens sind maßgebliche Hebel, die im ambidextren Kontext bedient werden sollten.

### Literatur

- Gözlner, H. / Holzapfel, A. (2024):** Komplexe oder komplizierte Aufgabe? Unterschiedliche Anforderungen an das Organisieren in Unternehmen, in: Organisationsentwicklung, 43 (1), 114-115
- Holzapfel, A. (2023):** Komplexität versus Kompliziertheit: Organisatorische Ambidextrie in prozessorientierten Industrieunternehmen, Masterarbeit FH Salzburg
- Hügel, C. (2024):** Die Förderung ambidextre Führung, Masterarbeit Donau-Universität Krems
- Mascareño, J. / Rietzschel, E. F. / Wisse, B. (2021):** Ambidextrous leadership: Opening and closing leader behaviours to facilitate idea generation, idea promotion and idea realization, in: European Journal of Work and Organizational Psychology, 30 (4), 530-540
- O'Reilly, C. A. / Tushman, M. L. (2013):** Organizational ambidexterity: Past, present, and future, in: Academy of Management Perspectives, 27 (4), 324-338
- Schwedler, C. (2022):** Ambidextrie in der Praxis. Von den Besten lernen, in: Organisationsentwicklung, 41 (3), 81-85