

Kolumne: Agilität und Ambidextrie

Günther Ortmann



In dem Maße, in dem Spannungen und paradoxienaher Anforderungen an Organisationen, besonders Unternehmen, sich verschärfen und/oder stärker ins Auge stechen, wird in Praxis und Theorie schärfer gesehen, dass althergebrachte Gegensätze einander nicht unbedingt ausschließen. An die Stelle von Ausschließlichkeit und Paradoxalität treten Praxis- und Denkfiguren überraschender Vereinbarkeit oder Verträglichkeit; wechselseitiger Bedingtheit, Ergänzung, Ersetzung; Komplementarität, Supplementarität, Kompensation und Rekursivität. Dafür stehen Oxymora wie *mass customization*, *co-opetition*, *glocalization*, *adhocracy*, *intrapreneurship* und organisierte Anarchie. Auch «*hierarchielose Führung*» – unter diesem Titel stand zunächst ein Fall der Produktentwicklung in einem großen deutschen Automobilkonzern, den wir in einer Forschungs-kooperation zwischen der Universität Hamburg und dem Reinhard-Mohn-Institut der Universität Witten/Herdecke untersucht haben – ist ein solches Oxymoron. Für die Spannung zwischen der Starrheit von Hierarchie und der Anforderung der Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Agilität lässt sich die Idee der «ambidexterity» fruchtbar machen – Beidhändigkeit, statt «Agilität versus Hierarchie»: beidhändiger Umgang mit Beidem, Berücksichtigung *einerseits* der Flexibilitäts- und Fluiditätsanforderungen angesichts von neuen Anforderungen der Beschäftigten, Digitalisierung, Globalisierung, ökologischen Herausforderungen und dramatischen Veränderungen in den Geschäftsmodellen, *andererseits* sowohl des (in mancher Hinsicht) «guten» (nämlich komplexitätsreduzierenden, orientierenden, «alignment-förderlichen») Sinns von Hierarchien als auch ihrer oft nicht so guten machtbefähigten Beharrungskräfte. Man konnte das in unserem Fall in vier Problemkreise zerlegen:

1. Zu solcher Ambidextrie kann gehören, dass sich das Neue zuerst außerhalb, in Nischen, Inseln oder an Rändern etablierter Hierarchien entwickeln kann, in einiger Entfernung,

in absichtlich oder unabsichtlich geschützten Räumen, in unserem Fall: in einem kleineren Konzernbetrieb, räumlich, aber auch wirtschaftlich und hinsichtlich seiner strategischen Relevanz am Rande eines großen Konzerns gelegen.

2. Inseln der Selbstorganisation und Agilität werfen die Frage auf, wie gewährleistet werden kann, dass die dort präferierte und praktizierte Selbstbestimmung auf das organisationale *common good* ausgerichtet wird und bleibt.
3. Dann aber besteht das noch wichtigere Kunststück darin, dieses Neue – neue Arbeitsformen, Produktideen, Geschäftsmodellkonzepte – in «die» bestehende Hierarchie zu integrieren *und* diese im Zuge dessen zu verändern. Das wird auf große sachliche und machtbefähigte Schwierigkeiten stoßen, aber schon die Wissens- und Kompetenzlücken, betreffend Selbstorganisation und agile Arbeitsformen, die jenseits jener Inseln bestehen, bedeuten eine hohe Hürde der Reorganisation, die eigener Aufmerksamkeit und Anstrengung bedarf, nicht zuletzt intensiver Kommunikation.
4. Es zeigte sich, dass es nicht mit struktureller Ambidextrie – in Gestalt formal etablierter dualer Organisation – getan ist, sondern dass die gefragte Beidhändigkeit *kulturell etabliert*, als Standard des Arbeitens anerkannt und auch jenseits formaler Regeln gelebt werden muss. Das bedarf des Einübens und Einschleifens geeigneter Praktiken, die auf diese Weise zu Scripts agiler Interaktion werden können, die ihrerseits, rekursive Konstitution, das weitere Handeln orientieren.

Prof. Günther Ortmann, Professor für Führung an der Universität Witten/Herdecke, Kontakt: ortmann@hsu-hh.de

Leicht überarbeitet aus: G. Ortmann: Agilität versus Hierarchie? Kulturen der Beidhändigkeit, erscheint in: J. Muster, F.-R. Bull, J. Kapitzky (Hg.): Postbürokratisches Organisieren, Vahlen; dort mehr zu erwähntem Fall.