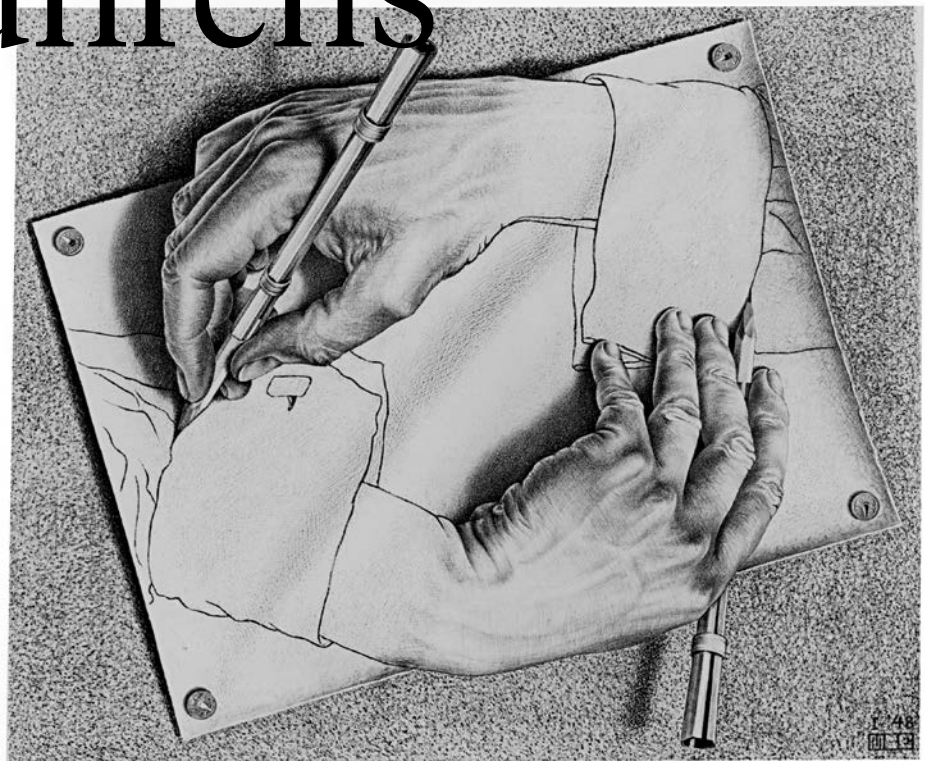


# Die rechte und die linke Hand des Führens



Gute Unternehmensführung heißt, disruptive Innovationen zu fördern und gleichzeitig das Kerngeschäft kontinuierlich zu verbessern. Diese „Beidhändigkeit“ muss jedoch nicht zwingend von ein und derselben Person beherrscht werden, vielmehr sollte die „rechte Hand“ und die „linke Hand“ im Managementteam insgesamt vorgehalten werden. Dieser – neu gedachte – situative Ansatz ermöglicht es, die verschiedenen Führungsrollen in der ambidextren Organisation adäquat zu besetzen und ihre Akteure zielgenau weiterzuentwickeln.

Von Walter Jochmann, Frank Stein und Jens Bergstein

● Das Beispiel ist uns geläufig: Der Vorstandsvorsitzende eines großen Automobilherstellers verordnet seinem Konzern ein Sparprogramm in Milliardenhöhe; mit weniger Strukturen und mehr Produktivität plant er, die Effizienz signifikant zu erhöhen. Gleichzeitig schwört er sein Managementteam auf die notwendige Transformation des Konzerns zum führenden Mobilitätsanbieter ein; durch die Entwicklung von Mobilitäts- und Transportdiensten soll das Unternehmen auch in Zukunft nichts von seiner Wettbewerbsfähigkeit einbüßen. Mit diesen strategischen Paradoxien sieht sich heute praktisch jedes Unternehmen, unabhängig von Größe und Branche, konfrontiert: Einerseits die Leistung seines Kerngeschäfts immer weiter zu steigern, andererseits neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und neue Märkte zu erschließen. Diese Dualität von Effizienz und Innovation wird auch als Ambidextrie bezeichnet.

Das Führungskonzept, das wir in diesem Artikel vorstellen, basiert unter anderem auf Erkenntnissen von Michael L. Tushman (Harvard Business School), Wendy K. Smith (University of Delaware) und Kollegen, deren Publikationen die Ambidextrie-Forschung maßgeblich geprägt haben (siehe Literaturempfehlungen auf der folgenden Seite). Den Wissenschaftlern zufolge ist Ambidextrie nicht so sehr ein Konflikt multipler Ziele, sondern vielmehr ist die Balance von Kernprodukten und neuen Angeboten das Prius nachhaltiger Unternehmensentwicklung. Denn während Experimentierfreude, Risikobereitschaft und Fehlerlernen die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ausbauen, sichern kontinuierliche Verbesserung, Disziplin und Stabilität seinen Erfolg in der Gegenwart. Darum ist die Abwägung zwischen Effizienz und Innovation, zwischen Kerngeschäft und Neugeschäft ein ständiges Thema im strategischen Diskurs des Managementteams, das schließlich die gesamte Klaviatur bespielen können muss.

## Situative Führung: ein neuer Ansatz zum Umgang mit Ambidextrie

Im Folgenden stellen wir also einen (neu gedachten) situativen Ansatz für Führung im Spannungsfeld zwischen Effizienz und Innovation vor. Damit wollen wir einen

## Führungsrollen

Um Ihre Führungsrolle zu schärfen, stellen Sie sich die folgenden Fragen:

### Zielsetzung

Verfolgen Sie eher Ziele mit Fokus auf Effizienz (z. B. Qualitätsverbesserung, Kostensenkung oder Prozessoptimierung/-automatisierung)? Oder setzen Sie Ihren Schwerpunkt auf Innovation (z. B. Entwicklung neuer Produkte, Erschließung neuer Märkte/Kundensegmente oder Einführung digitaler Technologien/neuer Medien)?

### Zusammenarbeit

Arbeiten Sie in eher klassischen Strukturen (mit Zielvereinbarungen, festen Regeln, korrigierenden Maßnahmen und klaren Vorgaben für Mitarbeiter)? Oder bewegen Sie sich in einem agilen Umfeld (mit Handlungs- und Kontrollspielräumen, viel Eigenverantwortung, Lern- und Experimentierräumen sowie Coaching für Mitarbeiter)?

### Lernen

Verstehen Sie sich als Experte, der seine bestehenden Kenntnisse und Fähigkeiten ausbaut und verfeinert? Oder ist es für Sie wichtig, sich immer wieder in andere Inhalte einzuarbeiten und neue Erfahrungen zu sammeln?

Kontrapunkt zu Schulbuchlösungen moderner Führung setzen, die dazu neigen, entweder bestimmte Konzepte zulasten anderer zu priorisieren oder, losgelöst von jeder Typologie, eigene Modelle einzuführen; diese Ansätze haben gemein, dass sie die beste aller Antworten auf die Anforderungen einer neuen Arbeitswelt für sich reklamieren. Dabei gibt es für gute Führung in dynamischen Organisationen keine Zauberformel. Stattdessen gehen unterschiedliche Kontexte mit unterschiedlichen Anforderungen an Führungskräfte einher.

## Unterschiedliche Führungsrollen in Kerngeschäft und Neugeschäft

Aus den strategischen Imperativen von Effizienz und Innovation resultieren spezifische Führungsrollen in Kerngeschäft und Neugeschäft; sie adäquat zu besetzen und ihre Akteure zielgenau weiterzuentwickeln, ist Auftrag der Befähigung von Führungskräften. Mit situativer Führung postulieren wir also nicht, dass das Führungsverhalten mit den zu führenden Personen variieren sollte – sondern Führungskompetenzen in Abhängigkeit von den strategischen Bedarfen des organisationalen Kontexts entwickelt werden sollten.

Kerngeschäft und Neugeschäft verfolgen laut dem Managementprofessor Constatinos Markides (London Business School) diametrale Zielsetzungen: Während sich das Kerngeschäft an der Optimierung bestehender und in der Vergangenheit erfolgreicher Produkte orientiert, fokussieren neue Geschäftsmodelle die Entwicklung integrierter, heute meist technologiebasierter Lösungen. Im Beispiel des Automobilherstellers von oben wird die Produktpalette bestehend aus Autos mit Verbrennungsmotoren um digitale Dienste erweitert. Eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmensführung realisiert eine ambidextre Agenda durch das simultane Management von operativem Tagesgeschäft und strategischer Weiterentwicklung durch Innovation. Der jeweilige organisationale Kontext erfordert eine Spezialisierung des verantwortlichen Managements.

Führungskräfte im Kerngeschäft verfolgen eher kurzfristig gewinnmaximierende Ziele. Ihre Aufgabe besteht im Wesentlichen in der Übersetzung der strategischen Ziele auf den eigenen Verantwortungsbereich. Mit der Standardisierung und Optimierung von Prozessen sowie Bündelung von Funktionen und Expertise steigern sie die Effizienz gemessen an weniger Kosten und mehr Produktivität. Diese Managementaktivitäten sind im Extremfall auch für die Bewälti-

gung von Krisensituationen opportun. Führungskräfte, die mit der Innovation von Geschäftsmodellen betraut sind, hinterfragen den Status quo, experimentieren mit Ideen, nehmen dabei das Risiko zu scheitern in Kauf und geben Raum für kritisches Denken und unabhängiges Handeln. Damit fördern sie mindestens Kreativität, Schnelligkeit und Veränderung im Unternehmen und identifizieren bestenfalls neue Kunden und Märkte.

Auch die Modelle der Zusammenarbeit unterscheiden sich typischerweise in Kerngeschäft und Neugeschäft: Während das Kerngeschäft in eher klassischen bis hierarchischen Strukturen arbeitet, in denen Ziele kaskadiert und Aufgaben klar beschrieben werden, arbeiten im Neugeschäft öfter agile Teams mit Ende-zu-Ende-Verantwortung. Hier kommt es weniger auf fachliche Kompetenz und Erfahrung denn auf agile Methodenkompetenz und die Befähigung von Mitarbeitern an.

In der gelebten Praxis ist die Kartierung von Kerngeschäft und Neugeschäft im Unternehmen durchaus nicht trivial.

Zwar kann spontan zwischen bestehenden Produkten und Dienstleistungen sowie radikal neuen Angeboten und Lösungen unterschieden werden. Jedoch findet auch im Kerngeschäft inkrementelle Innovation statt, wenn beispielsweise Wertschöpfungsketten digitalisiert oder agile Arbeitsweisen wie Kanban im Produktionsprozess angewendet werden. Und auch ein neues Geschäftsmodell erlangt früher oder später einen Reifegrad, der die Entscheidung abverlangt, das Geschäft entweder zu verkaufen, zu skalieren und/oder – wenn strukturell vom Kerngeschäft separiert – in die Organisation zu (re-)integrieren.

Dementsprechend bewegen sich auch Führungsrollen auf einem Kontinuum zwischen Hochleistungs- und Veränderungsmanagement. Darum gelingt in der Managementrealität nicht immer ein scharfer Zuschnitt primär Effizienzorientierung versus primär Innovationsorientierung. Entscheidend ist, dass insgesamt sowohl Kerngeschäft als auch Neugeschäft einem Wandel unterliegen;

und dass sowohl effizienzorientierte als auch innovationsorientierte Führungsrollen für den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens von Bedeutung sind. Darum kommt es auf die Passung von Rolle und Profil einer Führungskraft an.

## Wirksame Führungsstile für Kerngeschäft und Neugeschäft

Der Stil einer Führungskraft ist im Wesentlichen durch ihre persönliche Veranlagung, zu führen, determiniert; diese Veranlagung wiederum wird durch ihren Umgang mit Mitarbeitern und Teams reflektiert. Wir nehmen an, dass der Führungsstil mehr oder weniger stabil ist und demnach eine Führungskraft bestimmte Konzepte und Verhaltensweisen zur Führung von Belegschaft und Organisation gegenüber anderen bevorzugt. Das Repertoire an möglichen Führungsstilen erstreckt sich von eher aufgabenorientierten Führungsstilen wie direkter, transaktionaler oder strategischer Führung bis hin zu eher mitarbeiterorientierten Konzepten wie transformationaler oder ethischer Führung. Der Kasten „Führungsstile“ auf dieser Seite unterstützt Sie dabei, Ihren persönlichen Führungsstil einzuschätzen.

Unsere Erfahrungen aus Beratungs- und Forschungsprojekten haben gezeigt, dass es einen Zusammenhang gibt zwischen der strategischen Zielsetzung und den organisationalen Bedarfen eines Geschäftsbereichs und dem Führungsstil der verantwortlichen Führungskraft: Während aufgabenorientierte Führungsstile vor allem auf effizienzgetriebene Kontexte einzahlen (siehe Kerngeschäft), korrelieren mitarbeiterorientierte Führungsstile sowie strategische Führung stärker mit innovationsgetriebenen Kontexten (siehe Neugeschäft). Je größer die Passung zwischen organisationalem Kontext und individuellen Führungsverhaltensweisen ist, desto besser ist die Leistung der Mitarbeiter im Team, höher die Arbeitszufriedenheit der Führungskraft und größer die Verbundenheit der Führungskraft mit ihrem Arbeitgeber.

Zusammengenommen sprechen unsere Beobachtungen dafür, dass das wirksame Management von dualen Geschäftsmodellen und ihren zugrunde liegenden Wertschöpfungsketten am besten über ein Managementteam dargestellt wird, das nicht

## Führungsstile

### Aufgabenorientierte Führungsstile

**Direktive Führungskräfte** pflegen eine klare Rollen- und Aufgabenverteilung. Sie sind leistungsorientiert und erwarten stets Disziplin. Aufgaben werden mit der klaren Erwartung, dass ihren Anweisungen Folge geleistet wird, an ihre Mitarbeiter delegiert.

**Transaktionale Führung** basiert auf einem Austauschverhältnis. Ziele sind an klare Erwartungen geknüpft. Je nach Erfüllung der Erwartung werden Mitarbeiter belohnt oder sanktioniert. Verantwortung wird delegiert und Zielerreichung wird kontrolliert.

**Strategische Führungskräfte** analysieren ihr Umfeld und leiten daraus konkrete (Teil-)Ziele ab. Sie versorgen ihre Mitarbeiter mit den für die Zielerreichung nötigen Ressourcen und versuchen, Hindernisse zu beseitigen. Durch konstruktives Feedback lernen ihre Mitarbeiter aus Fehlern.

### Mitarbeiterorientierte Führungsstile

Als Vorbild kommunizieren **transformationale Führungskräfte** klare, anspruchsvolle Ziele und bieten ihren Mitarbeitern Freiraum und Selbstbestimmung, um diese zu erreichen. Sie vermitteln eine inspirierende Vision und einen Sinn in der Arbeit, der die Mitarbeiter motiviert

**Ethische Führungskräfte** handeln wertorientiert und transparent. Für sie stehen ihre Mitarbeiter an höchster Stelle. Durch Vertrauen fördern sie aktiv deren Selbstständigkeit. Emotionale Unterstützung der Mitarbeiter sowie soziale Verantwortung sind wichtige Anker ethischer Führung.

einseitig auf ausgewählte Führungskonzepte rekurriert, sondern ein Modell umfassenden Führungsverhaltens abbildet.

## Beidhändiges Führen (nur) an der Spitze des Unternehmens?

Eine wichtige Unterscheidung in der Analyse von Ambidextrie haben Sebastian Raisch (Professor an der Universität Genf) und Julian Birkinshaw (Professor an der London Business School) getroffen. Sie betrachten Ambidextrie auf zwei Ebenen: die Ebene, auf welcher das Spannungsverhältnis zwischen Effizienz und Innovation ausgehalten wird, und jene Ebene, auf welcher das Spannungsverhalten aufgelöst wird. Mit unserem situativen Ansatz für Führung in der ambidextren Organisation implizieren wir, dass durch die Spezialisierung des Managements in Kerngeschäft und Neugeschäft der Zielkonflikt auf Ebene der Geschäftsbereiche aufgelöst wird. Darüber hinaus gibt es insbesondere im Topmanagement-Team Führungsrollen, die den Zielkonflikt aushalten müssen, weil sie über die Höhe von Investitionen in Kerngeschäft und Neugeschäft entscheiden, entsprechende Ressourcen einplanen sowie separate Strategien entwickeln – aber auch aktiv nach Synergien zwischen Geschäftsbereichen suchen.

Auf Ebene des Topmanagements ist die Fähigkeit zur Ambidextrie tatsächlich mehr als die Summe aus Effizienz- und Innovationskompetenzen. Es bedarf darüber hinaus der Metakompetenz, eine dynamische Balance zwischen Kerngeschäft und Neugeschäft zu kultivieren und zu pflegen (Lern- und Veränderungsagilität). Zumindest die Akzeptanz der damit einhergehenden fundamentalen Paradoxien erweist sich auch auf Ebene des mittleren und Front-Line-Managements als hinreichend leistungsförderlich, da die Zielkonflikte zwischen Innovationsförderung und Effizienzsteigerung grundsätzlich jeder Funktion inhärent sind.

## Implikationen für die Führungskräftebefähigung

Ausgehend von unserem situativen Ansatz für Führung in der ambidextren Organisation ergeben sich drei Fragestellungen für die Befähigung von Führungskräften:

- **Führungsrolle:** Welchen Beitrag leistet die Führungskraft zum Unternehmens-

## Im Artikel angeführte und zitierte Literatur:

Kienbaum (2019): **Kienbaum Future Leadership Model: Wie wirken sich unterschiedliche Führungsrollen auf den Erfolg ambidextrer Organisationen aus?** Köln: Autor.

Kienbaum, F. & Stein, F. (2019). **Leadership Fit.** return 3, 38-39.

Kienbaum & Stepstone (2018). **Die Kunst des Führens in der digitalen Revolution.** Düsseldorf: Autor.

Markides, C. C. (2013). **Business model innovation: What can the ambidexterity literature teach us?** Academy of Management Perspectives 27(4), 313-323.

Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). **Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators.** Journal of Management 34(3), 375-409.

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. & Tushman, M. L. (2009). **Organizational ambidexterity: Balancing exploration and exploitation for sustained performance.** Organization Science 20(4), 685-695.

Smith, W. K., Lewis, M. W. & Tushman, M. L. (2016). **„Both/and“ leadership.** Harvard Business Review 5, 2-8.

Tushman, M. L., Smith, W. K. & Binns, A. (2011). **The ambidextrous CEO.** Harvard Business Review 6, 74-80.

---

WALTER JOCHMANN ist Managing Director und Partner bei Kienbaum Consultants International.

FRANK STEIN ist Consultant bei Kienbaum Consultants International.

JENS BERGSTEIN ist Director bei Kienbaum Consultants International.

erfolg – Effizienzsteigerung, Innovationsförderung oder beides in gleichem Maße?

- **Führungsstil:** Welchen Führungsstil bevorzugt die Führungskraft – auf einem Kontinuum von aufgabenorientierten bis mitarbeiterorientierten Führungsstilen?
- **Leadership Fit:** Wie gut sind Führungsrolle und Führungsstil aufeinander abgestimmt?

Aus der Beantwortung dieser Fragen ergeben sich Implikationen für die Besetzung von Schlüsselfunktionen und den Ausbau individueller Fähigkeiten der Führungskräfte.

Davon unabhängig sollte jede Befähigungsoffensive auf invarianten Basisqualifikationen aufbauen, die personen- und kontextunabhängige Gültigkeit besitzen und die alle Führungskräfte eines Unternehmens zu Beginn ihrer Laufbahn beziehungsweise vor Erreichen der nächsten Managementebene durchlaufen sollten. Darüber hinaus unterstützt die Entwicklung eines übergeordneten Führungsleitbilds einen gemeinsamen Handlungsrahmen, der sowohl in Kerngeschäft als auch in neuen Geschäftsmodellen Identifikation mit dem Unternehmen herstellt.

## Fazit

Die aktuelle Diskussion um digitale Technologien und agile Strukturen in Unternehmen suggeriert uns mitunter, dass Führung im Begriff sei, durch Selbstorganisation abgelöst zu werden. Wir sind jedoch fest davon überzeugt, dass Menschen und Organisationen (nach wie vor) einen Bedarf an guter Führung haben. Auch einem modernen Verständnis nach besteht die Hauptaufgabe von Führung immer noch in der Setzung von Zielen sowie Befähigung von Mitarbeitern, diese Ziele erreichen zu können.

Während der Weg zur Zielerreichung in bestimmten Unternehmensbereichen in der (alleinigen) Verantwortung der Mitarbeiter liegen mag, wird eine vollständige Selbstorganisation von uns als nicht praktikabel eingeschätzt. Unsere zentrale Botschaft lautet daher, dass wir bestimmte Führungsrollen und Führungsstile nicht besser oder schlechter bewerten sollten als andere. Entscheidend ist die Passung der Anforderungen eines spezifischen Kontexts und der Merkmale einer Führungskraft. ■■■