

AMBIDEXTRIE

Stabilität und Wandel managen – gleichzeitig



VON STEFAN GESMANN

Prof. Dr. phil. Stefan Gesmann unterrichtet als Professor für Erwachsenenbildung am Fachbereich Sozialwesen der FH Münster, wo er gemeinsam mit Prof. Dr. Joachim Merchel fachlicher Leiter des Hochschulzertifikatskurses »Systemisches Management« ist.
www.fh-muenster.de

An der Basis Sozialer Arbeit gibt es täglich die Erfahrung, dass scheinbar widersprüchliche Erfordernisse gleichzeitig und gleichberechtigt erfüllt werden müssen, beispielsweise »Hilfe und Kontrolle«. In der Leitungsebene sozialer Organisationen ist dagegen die Akzeptanz paradoxer Anforderungen noch ungenügend anerkannt.

Ambidextrie (vom lat. ambo »beide« und dextera »rechte Hand«) bedeutet übersetzt Beidhändigkeit. Wer also die Kunst beherrscht, beide Hände gleichermaßen einzusetzen, der kann als Ambidexter bezeichnet werden.

Dass das Prinzip der Beidhändigkeit auch auf Organisationen übertragen wurde, ist insbesondere den Arbeiten von James March (1991) zuzuschreiben. Seine Grundannahmen sind davon geprägt, dass die Überlebensfähigkeit von Organisationen eng an deren Lernfähigkeit gekoppelt ist. Um auf sich rasch ändernde Umwelтанforderungen adäquat reagieren zu können, müssen Organisationen auf unterschiedlichen Niveaus lernen können.

Einerseits sind sie darauf angewiesen, Lernen im Exploit-Modus zu ermöglichen. Hiermit sind Lernanforderungen gemeint, die primär darauf ausgerichtet sind, das vorhandene Kerngeschäft weiter zu optimieren. Die Reduktion von Kosten oder die Steigerung von Effektivität und Effizienz stehen hier folglich im Vordergrund.

Andererseits sind Organisationen aber auch darauf angewiesen bisweilen in den Explore-Modus zu schalten. Organisationales Lernen zielt hierbei nicht auf Optimierung des Bestehenden, sondern die Erkundung (explore = erforschen) von Neuem. Neue Produkte müssen erfunden,

neue Geschäftsbereiche erschlossen und neue Kundensegmente erobert werden.

Während im Exploit-Modus also eher die behutsame, evolutionäre Weiterentwicklung der Organisation im Vordergrund steht, setzt Exploration auf Revolution. In der VUCA-Welt (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity – also: Schwankungen, Unsicherheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit) – so die Grundannahme des Ambidextrie-Ansatzes – reicht es nicht aus, wenn Organisationen ab und an in den Explore-Modus schalten, vielmehr ist »die Gleichzeitigkeit von ›das bestehende Geschäft fit machen‹ und ›für bahnbrechende Innovationen Sorge tragen‹« (Schumacher/Wimmer 2020, S. 11) notwendig, um das organisationale Überleben zu sichern.

Beidhändigkeit ist folglich mit Gleichzeitigkeit von Exploit- und Explore-Modus zu übersetzen.

Ambidextre Organisationen

Auf den ersten Blick wirkt der Ansatz der organisationalen Ambidextrie nur begrenzt anschlussfähig für das Management von Organisationen der Sozialen Arbeit. Wenn gleich zwar auch in Einrichtungen und Diensten der Sozialen Arbeit seit vielen Jahren Bestrebungen zu konstatieren sind, die auf die Steigerung der Effektivität (und

bisweilen auch auf die Steigerung der Effizienz) ausgerichtet sind (Exploit-Modus), wird die Anforderung bahnbrechende Innovationen zu ermöglichen (Explore-Modus) wohl nur auf wenige Organisationen der Sozialen Arbeit zutreffen.

Beides auch noch gleichzeitig zu betreiben – und erst in der Gleichzeitigkeit von Exploit- und Explore-Modus zeichnen sich ambidextre Organisationen aus – scheint im Managementalltag vieler Einrichtungen und Dienste kaum vorstellbar. Es liegt daher nahe, den Ansatz der organisationalen Ambidextrie in die nicht enden wollende Flut von Managementmoden einzureihen, die auch in regelmäßigen Abständen das Feld der Sozialen Arbeit erreichen.

An dieser Stelle soll jedoch dafür geworben werden, das grundlegende Prinzip der Ambidextrie genauer zu betrachten, da es auf eine Anforderung verweist, die im aktuellen Sozialmanagement-Diskurs noch unzureichend Berücksichtigung findet: das reflektierte Balancieren innerhalb von Paradoxien.

Die Anforderung, das bestehende Geschäft zu optimieren und gleichzeitig Innovationen zu ermöglichen, stellt eine paradoxe Anforderung dar. Folglich würde man sich als Leitungskraft wahrscheinlich entweder für das Eine oder das Andere entscheiden oder den Versuch unternehmen, die Dinge in eine zeitliche Reihenfolge (erst dieses und dann jenes) zu bringen.

Dieses Entweder-oder-Denken ist Sinnbild der »zweiwertigen Logik« (Simon 2015, S. 11), die tief in unserem westlichen Weltbild verankert ist. Dabei sind es insbesondere Sozialarbeiter*innen, die tagtäglich erleben, dass eben jenes Entweder-oder-Denken im organisationalen Alltag an seine Grenzen kommt.

So muss in einer Erziehungsberatungsstelle zu den Klient*innen Nähe aufgebaut und gleichzeitig Distanz gehalten werden, in der Sozialpädagogischen Familienhilfe gilt es, Familien zu helfen und sie gleichzeitig zu kontrollieren. Als Fachkraft im Allgemeinen Sozialen Dienst gilt es, Sorge dafür zu tragen, dass kein Kind im Sozialraum zu Schaden kommt, gleichzeitig gilt es die stets begrenzten finanziellen Ressourcen sorgsam im Blick zu haben.

Interpretiert man Ambidextrie dahingehend, dass sich Beidhändigkeit in der gleichzeitigen (und gleichwertigen) Berücksichtigung beider Seiten der Paradoxie (Nähe und Distanz, Helfen und Kontrollieren, Kinderschutz und sparsamer Ressourceneinsatz) äußert, dann scheint es nicht

zu gewagt, das Handeln von Fachkräften der Sozialen Arbeit per se als ambidexter zu bezeichnen.

Ambidextrie verflüchtigt sich

Blickt man in die Führungsebenen von Organisationen der Sozialen Arbeit, dann scheint der Ambidextrie allerdings ein ähnliches Schicksal zu ereilen, wie es mit Blick auf systemtheoretische Annahmen anderorts bereits konstatiert wurde (vgl. Gesmann/Merchel 2019, S. 11 ff.).

Während auf operativer Ebene systemisches Denken und systemische Methoden auf große Resonanz stoßen und kaum jemand verwundert ist, wenn von den begrenzten Steuerungsmöglichkeiten lebender Systeme gesprochen wird, scheinen sich eben jene systemtheoretischen Annahmen von Hierarchieebene zu Hierarchieebene zu verflüchtigen.

Auf oberster Managementebene angekommen, trifft man dann nicht selten auf Managementkonzepte (und Akteure), die vor Steuerungsoptimismus nur so strotzen. Ein ähnliches Muster ist im Umgang mit Paradoxien zu beobachten. Während diese auf operativer Ebene als systemimmanent für das Feld der Sozialen Arbeit betrachtet werden können, scheint es Leitungskräften häufig schwer zu fallen, das Balancieren innerhalb von Paradoxien auf der Managementebene umzusetzen.

Dabei ist genau das, was sie tagtäglich leisten müssen. Als Manger*in hat man den organisationalen Wandel zu ermöglichen und muss gleichzeitig für Stabilität sorgen, zentrale Strukturen müssen geschaffen und gleichzeitig dezentrale Organisationseinheiten mit der notwendigen Autonomie ausgestattet werden, Mitarbeiter*innen müssen Freiräume ermöglicht werden und gleichzeitig gilt es Sorge dafür zu tragen, dass der Organisation nicht ausschließlich mit Personen- sondern mit »Systemvertrauen« (Luhmann 1976, S. 73) begegnet wird.

Kurz: Es gehört zu den originären Aufgaben von Leitungskräften, stets beide Pole der Paradoxie gleichzeitig im Blick haben. Ambiguitätstoleranz ist daher eine zentrale Leitungskompetenz.

Knoten im Taschentuch

Interpretiert man organisationale Ambidextrie als »Knoten im Taschentuch«, der stets daran erinnert, systemimmanente Paradoxien nicht einseitig auflösen zu wollen, dann kann das Prinzip der Beidhändigkeit

eine Bereicherung für das Sozialmanagement darstellen.

Keimt beispielsweise innerhalb des Leitungsteams die Hoffnung durch agile Methoden und Ansätze die eigene Organisation fit für die Zukunft zu machen, dann erinnert das Konzept der Ambidextrie daran, dass es sehr gute Gründe gibt, in einigen Bereichen der Organisation gleichzeitig ein gewisses Maß an Trägheit und Unbeweglichkeit an den Tag zu legen.

Das hier nur skizzierte erweiterte Verständnis von Ambidextrie führt Sozialmanager*innen immer wieder vor Augen, sich »vordringlich mit jenen Aspekten zu beschäftigen, die im Alltag ausgeblendet werden«, also insbesondere »mit paradoxen Anforderungen: Führung muss situativ angemessene Mittel und Wege finden, die Paradoxien einer Organisation (anders) zu bearbeiten. Immerfort geht es darum, neue Formen der gleichzeitigen Verbindung von Innovation & Tradition, Innen- & Außenorientierung, Exploitation & Exploration, Flexibilität & Beständigkeit, zu (er)finden.« (Groth 2019, S. 94) ■

Literatur



- Gesmann, St.; Merchel, J. (2019): Systemisches Management in Organisationen der Sozialen Arbeit. Handbuch für Studium und Beruf. Heidelberg.
- Groth, Th. (2019): 66 Gebote systemischen Denkens und Handelns in Management und Beratung. 3. Aufl.; Heidelberg.
- Luhmann, N. (1973): Funktion und Folgen formaler Organisation. 3. Aufl.; Berlin.
- Schumacher, Th.; Wimmer, R. (2020): Widersprüchlichkeit gestalten. Zum Management von Kern- und Innovationsgeschäft in ambidextren Organisationen. In: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. Nr. 4/2020. S. 10–15.
- Simon, F. B. (2015): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. 9. Aufl., Heidelberg.
- March, J. G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science, 2, S. 71–87.