

Ambidextrie – Das Paradox als Prinzip

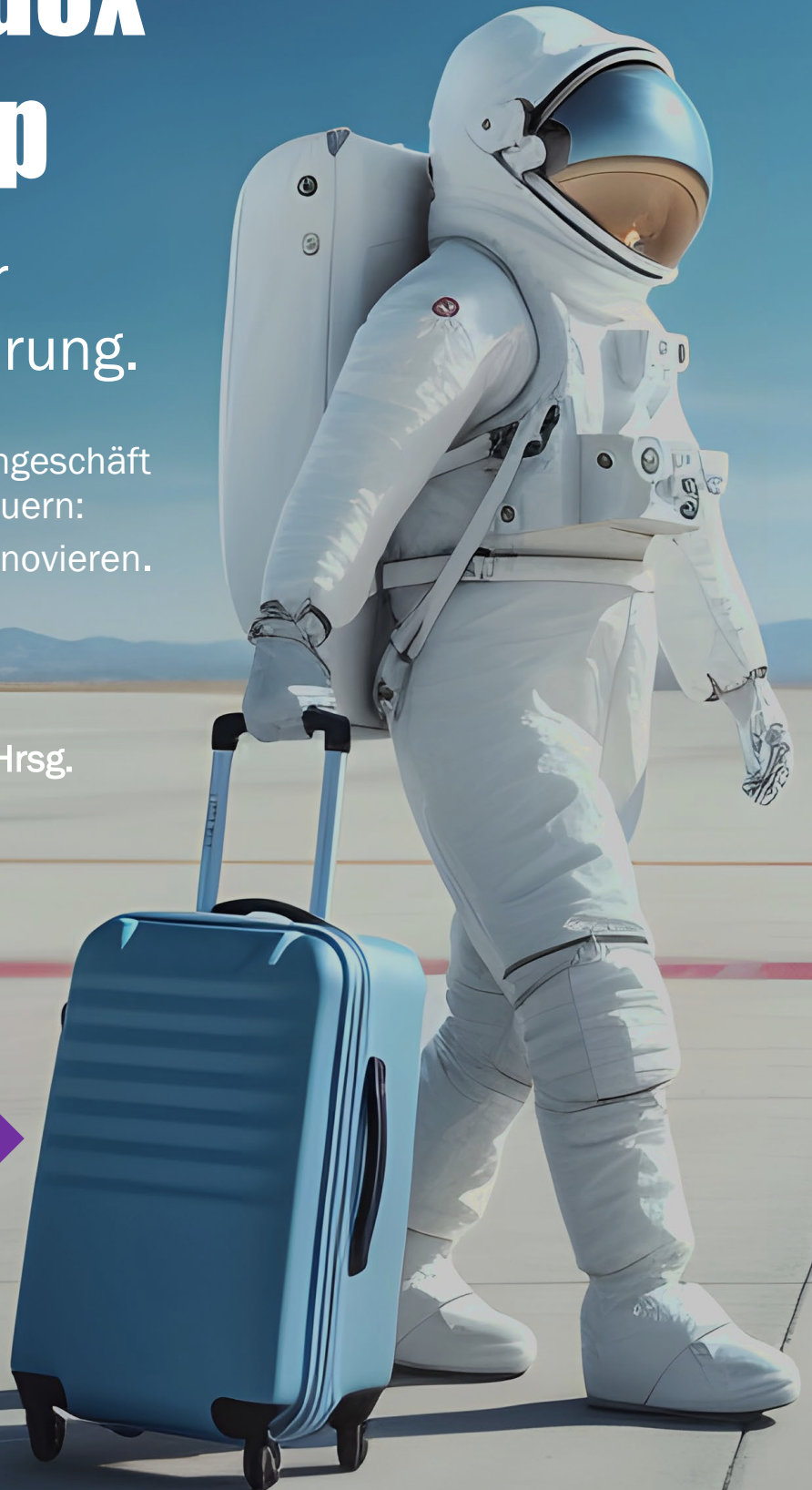
Der Leitfaden für
beidhändige Führung.

Wie Top-Unternehmen Kerngeschäft
und Zukunft erfolgreich steuern:
Heute optimieren. Heute innovieren.

Ralf Komor & Peter Kuhle Hrsg.

inklusive Special

Ambidextrie Self-Assessment Tool



Warum diese Publikation?

Wir leben in einer Zeit, in der das Tempo des Wandels jede Planung überholt. Strategien werden in Monaten alt, Organisationsmodelle verlieren in Quartalen ihre Wirksamkeit. Was gestern als Best Practice galt, ist morgen Routine und übermorgen irrelevant. Führung in dieser Welt bedeutet nicht mehr, Sicherheit zu schaffen, sondern Orientierung im Ungewissen.

Wie führen wir, wenn Gewissheit keine Konstante mehr ist?

Wie sichern wir Stabilität, wenn alles in Bewegung bleibt?

Genau hier setzt diese Publikation an. Sie ist entstanden aus der Erfahrung zahlreicher Transformationen – in Konzernen wie im Mittelstand, in Wachstum und Restrukturierung, in Stabilität und Krise. Immer wieder zeigte sich: Erfolg ist kein Zufallsprodukt, sondern das Ergebnis von Führung, die Gegensätze aushält: Effizienz und Erneuerung, Kontrolle und Vertrauen, Stabilität und Veränderung. Diese Fähigkeit nennt die Forschung Ambidextrie und sie wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor einer Wirtschaft, die sich permanent neu erfindet.

Ambidextrie ist mehr als ein Konzept. Sie ist eine Führungsintelligenz, die Organisationen befähigt, in Bewegung stabil zu bleiben. Sie beschreibt den bewussten Umgang mit Widersprüchen: Exploitation und Exploration, Struktur und Agilität, Planung und Lernen. Oder wie Peter Drucker es formulierte: „Die größte Gefahr in turbulenten Zeiten ist nicht die Turbulenz selbst, sondern das Handeln mit der Logik von gestern.“

Diese Publikation ist kein Lehrbuch und keine akademische Abhandlung. Sie versteht sich als Navigator für beidhändige Führung in Bewegung – als praxisnaher Kompass für Entscheidungsträger, die Organisationen durch Unsicherheit führen. Jedes Kapitel beleuchtet einen anderen Aspekt beidhändigen Führens: von der Selbstführung bis zur Organisation, von Kultur bis Technologie, von Haltung bis Umsetzung. Die Texte verbinden wissenschaftliche Evidenz mit praktischer Erfahrung, Studien mit Unternehmensbeispielen, Theorie mit Handlung. Ziel ist nicht, fertige Antworten zu liefern, sondern ein Denken zu eröffnen – ein Denken, das Führung neu versteht: nicht als Hierarchie, sondern als Fähigkeit, Orientierung zu geben, wenn Gewissheit fehlt. Ambidextrie ist keine Mode, sondern eine Notwendigkeit. Sie wird zum Maßstab für Führung, die in einer Welt ständiger Disruption bestehen will.

Diese Publikation richtet sich an Vorstände, Geschäftsführer, C-Level-Executives, Aufsichtsräte, Beiräte und Berater – an diejenigen, die Unternehmen führen, wenn Landkarten nicht mehr stimmen. Sie lädt ein, die eigene Führungslogik zu reflektieren und den Mut zu entwickeln, das Morgen aktiv zu gestalten.

Denn Zukunft entsteht nicht aus Stabilität, sondern aus Bewegung.

Die Herausgeber

Ralf Komor & Peter Kuhle

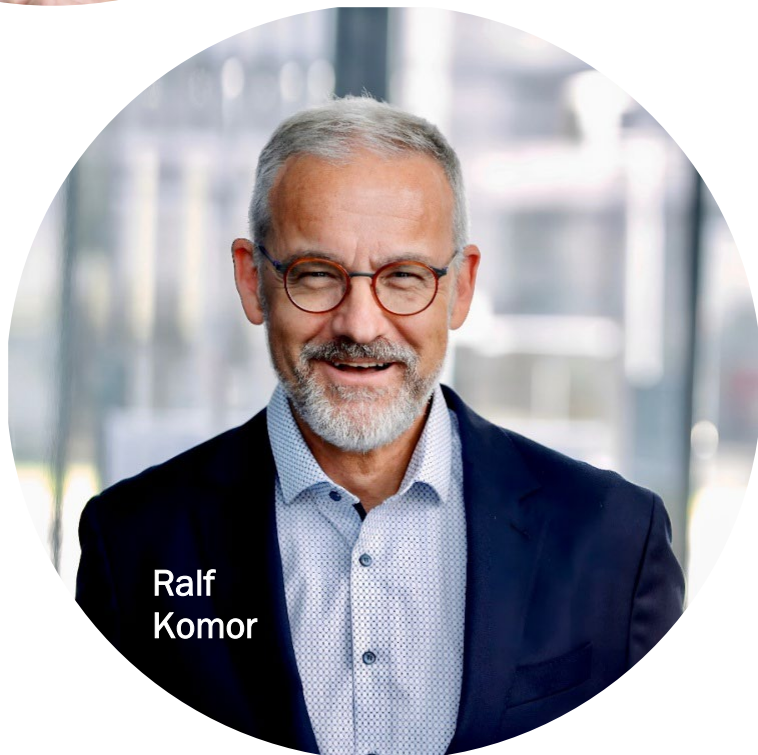
Begriffsklärung: Ambidextrie

Der Begriff Ambidextrie (Beidhändigkeit) leitet sich aus dem Lateinischen ab (ambi = beide, dexter = rechte Hand) und beschreibt in der Managementforschung die Fähigkeit von Organisationen, gleichzeitig Effizienz und Erneuerung zu meistern – also Bestehendes zu optimieren (Exploitation) und Neues zu schaffen (Exploration). Erstmals geprägt wurde der Begriff 1976 von Robert B. Duncan, wissenschaftlich vertieft durch James G. March (1991) in „Exploration and Exploitation in Organizational Learning“. Seitdem gilt Ambidextrie als zentrale Antwort auf die Führungsfrage des 21. Jahrhunderts: Wie gelingt Stabilität im Wandel?

Ambidextrie ist keine Methode, sondern eine Führungslogik, die scheinbare Gegensätze produktiv verbindet: Kontrolle und Vertrauen, Planung und Lernen, Struktur und Agilität. Sie befähigt Unternehmen, ihr Kerngeschäft zu sichern und zugleich Zukunft zu gestalten. Während Ambidextrie die Fähigkeit zur Gleichzeitigkeit beschreibt, bezeichnet die Duale Transformation (Tushman & O'Reilly, 2013) die konkrete Umsetzung dieser Logik in zwei Pfaden – der Erneuerung des Kerngeschäfts und dem Aufbau neuer Geschäftsmodelle. Beide Konzepte gehören zusammen: Ambidextrie ist die Führungskompetenz, Duale Transformation die strategische Anwendung.

Leadership Takeaway: Ambidextrie befähigt Organisationen, das Heute zu meistern und das Morgen zu gestalten – gleichzeitig.

Viel Freude beim Lesen!



Inhaltsverzeichnis

Warum diese Publikation	S. 2
Begriffsklärung: Ambidextrie	S. 3
Editorial: Die Illusion der Stabilität	S. 7
1 Der Business Case für Ambidextrie	S. 10
2 Leading Self: Beidhändige Selbstführung	S. 13
3 Leading Others: Beidhändige Teamführung	S. 15
4 Leading the Organization: Beidhändige Organisationsführung	S. 17
5 Ambidextrie & Kultur: Wie Haltung Transformation trägt	S. 20
6 Psychologische Sicherheit & Leadership-Mut	S. 23
7 Ambidextrie messen: Steuerung & Transparenz	S. 25
8 Ambidextrie & KI: Die Zukunft der Effizienz	S. 27
9 Raus aus dem Branchen-Silo: Lernen von den Besten	S. 30
10 Typische Fehler und Erfolgsfaktoren in der Ambidextrie	S. 32
11 Ambidextrie in der Praxis: Die 90-Tage-Roadmap	S. 36
12 Fazit & Ausblick: Die Zukunft gehört den Beidhändigen	S. 38
SPECIAL: Ambidextrie Self-Assessment Tool	S. 40
Glossar: Die Sprache der beidhändigen Führung	S. 54
Die Herausgeber	S. 55
Impressum	S. 56



**"Probleme kann man niemals
mit derselben Denkweise lösen,
durch die sie entstanden sind."**

– Albert Einstein

Editorial: Die Illusion der Stabilität

„Zukunft entsteht nicht aus Stabilität, sondern aus Bewegung – und aus der Bereitschaft, den Status quo loszulassen.“ – Peter Kuhle (2025)

Die größte Gefahr für Unternehmen ist heute nicht der Wandel, sondern die Illusion der Sicherheit. Jahrzehntlang galt Stabilität als Synonym für Erfolg und Planung als Ausdruck von Kontrolle. Doch die Daten zeigen ein anderes Bild: Rund 88 % der 1955 gelisteten Fortune-500-Unternehmen sind 2017 nicht mehr im Ranking vertreten – infolge Übernahmen, Insolvenzen oder Relevanzverlusten [1]. Innosight belegt in der 2021 Corporate Longevity Forecast, dass die durchschnittliche Verweildauer von S&P 500-Unternehmen seit den 1970er-Jahren von 30 bis 35 auf 15 bis 20 Jahre gesunken ist [2]. Selbst Marktführer leben heute auf Zeit.

Der Glaube an Stabilität ist zum kulturellen Reflex geworden. Manager sprechen über Nachhaltigkeit, meinen aber Wiederholung. Strategien zielen auf Optimierung, nicht auf Erneuerung. Doch kann es in einer Welt permanenter Disruption überhaupt noch stabile Geschäftsmodelle geben? Und was bedeutet Führung, wenn Planbarkeit zur Illusion wird?

Aktuelle Studien belegen, dass 45 % der CEOs [3] davon ausgehen, ihr Unternehmen sei innerhalb der nächsten zehn Jahre ohne grundlegende Neuausrichtung nicht überlebensfähig. Die Geschwindigkeit technologischer, geopolitischer und gesellschaftlicher Veränderungen übersteigt die Planungszyklen klassischer Unternehmensführung um ein Vielfaches [4]. McKinsey beschreibt in The State of Organizations 2023 zehn Strukturbrüche, die das Managementgefüge nachhaltig verändern: Hierarchien lösen sich auf, Wissen wandert an die Ränder der Organisation, Entscheidungswege verkürzen sich dramatisch, Führung verlagert sich von Kontrolle zu Kontext. Organisationen, die weiterhin auf Stabilität und Kontrolle setzen, verlieren an Reaktionsfähigkeit und damit an Relevanz.

Accenture bestätigt diesen Befund: Laut dem Pulse of Change 2024 Index ist das durchschnittliche globale Disruptionsniveau seit 2019 um 183 % gestiegen [5]. Gleichzeitig zeigt die BCG-Studie Innovation Systems Need a Reboot (2024), dass 83 % der Führungskräfte Innovation als Top-3-Priorität nennen, jedoch nur 3 % ihre Organisation als „innovation-ready“ einstufen [6]. Mit anderen Worten: Die meisten Unternehmen wissen, dass sie sich neu erfinden müssen – aber nur wenige sind darauf vorbereitet.

Traditionelle Managementmodelle stammen aus Epochen relativer Stabilität. Ihr Ziel war es, Abweichungen zu minimieren. Heute entsteht Wert jedoch genau aus diesen Abweichungen – aus Experiment, Lernen und Adaptivität. Effizienz bleibt Pflicht, aber Erneuerung wird zur Kür – und zur Überlebensstrategie zugleich.

Die Forschung spricht hier von Co-Ambidextrie [7], der gleichzeitigen Meisterschaft in Exploitation (dem heutigen Kerngeschäft) und Exploration (dem Geschäft von morgen). Die besten Führungsteams entscheiden sich nicht zwischen beidem, sie orchestrieren beides.

„The basic problem confronting an organization is to engage in sufficient exploitation to ensure its current viability and, at the same time, devote enough energy to exploration to ensure its future viability.“ – James G. March (1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning, Organization Science

Die Erfolgsgeschichten der Gegenwart – von Microsoft über Siemens bis Adobe – zeigen: Transformation gelingt, wenn Unternehmen die Spannung zwischen Effizienz und Innovation nicht länger als Widerspruch, sondern als System begreifen. Satya Nadella machte Microsoft zum Paradebeispiel beidhändiger Führung: Er optimierte das operative Geschäft, während er gleichzeitig den Mut hatte, das eigene Cash-Cow-Produkt Windows zugunsten neuer Geschäftsmodelle zu kannibalisieren [4]. Das Gegenteil demonstriert Nokia: Einst mit deutlich über 200 Milliarden US-Dollar bewertet, fiel der Marktwert von Nokia bis 2012 auf deutlich unter 10 Milliarden US-Dollar [8]. Der Unterschied zwischen Gewinnern und Verlierern liegt nicht in der Fähigkeit zu managen, sondern in der Bereitschaft, die eigene Erfolgslogik zu hinterfragen, bevor der Markt es tut.

Für Vorstände, Aufsichtsräte und Investoren bedeutet das: Ambidextrie ist keine Option, sondern eine neue Führungslogik. Sie verlangt von Führungskräften, gleichzeitig zu stabilisieren und zu erneuern, zu optimieren und zu explorieren, zu liefern und zu lernen. Diese Fähigkeit ist trainierbar. Sie beginnt mit Haltung, wird zur Struktur und reift zur Kultur. Unternehmen, die beides beherrschen, erzielen im Durchschnitt 20 bis 30 % höhere Performance und Wachstumsraten [9]. McKinsey (2023) zeigt zudem: Organisationen mit hoher Vertrauenskultur verzeichnen 3,6-fach höheres Mitarbeiterengagement und 3,9-fach stärkeres Innovationsverhalten [4] – beides entscheidende Hebel, um Disruptionen erfolgreich zu meistern.

Kennzahlenübersicht

Kennzahl	Quelle	Bedeutung
88 %	[1]	Anteil der 1955er Fortune 500, die 2017 nicht mehr im Ranking sind
30-35 → 15-20 Jahre	[2]	Rückgang der durchschnittlichen Lebensdauer von S&P 500-Unternehmen
45 %	[3]	CEOs, die innerhalb von 10 Jahren ohne Neuausrichtung keine Zukunft sehen
3,6× / 3,9×	[4]	Engagement- und Innovationsvorteil in vertrauensstarken Organisationen
+183 %	[5]	Anstieg des globalen Disruptionsniveaus seit 2019
83 % / 3 %	[6]	Innovation Top-Priorität / Readiness-Gap
Co-Ambidextrie	[7]	Gleichzeitige Exploitation und Exploration als Führungskompetenz
+20-30 %	[9]	Performance-/Wachstumsvorteil bei ambidextren Organisationen

Nicht die Veränderung gefährdet Unternehmen, sondern ihre Abwehr. Führung im 21. Jahrhundert heißt, Bewegung zu gestalten, nicht sie zu verhindern. Ambidextrie ist der Schlüssel, Stabilität und Dynamik produktiv zu vereinen und damit Zukunftsfähigkeit zu führen.

Leadership Takeaway: Beidhändige Führung macht Bewegung beherrschbar und Stabilität gestaltbar.

1 Der Business Case für Ambidextrie

„Wer Ambidextrie beherrscht, investiert nicht in Wandel, er kapitalisiert ihn.“ – Ralf Komor (2025)

Wie bereits im Editorial gezeigt, bestätigen aktuelle Studien die ökonomische Wirkung ambidextrer Führung branchenübergreifend. Ambidextrie ist kein theoretisches Konstrukt, sondern ein messbarer Wettbewerbsfaktor. Führende Beratungen zeigen übereinstimmend: Unternehmen, die Effizienz und Erneuerung gleichzeitig meistern, wachsen signifikant schneller, erzielen höhere Renditen und sind krisenresistenter [1]–[3].

Boston Consulting Group (BCG) analysierte in *The 2 % Company* (2018), dass nur etwa zwei % der Unternehmen gleichzeitig in Effizienz und Innovation exzellieren – sie sind nicht nur profitabler, sondern auch wachstumsstärker als ihre Peers [1]. McKinsey (2024) bestätigt, dass Organisationen mit „efficient growth“ – der Kombination aus operativer Disziplin und Innovation – nachhaltig Wert schaffen [2]. Bain & Company (2024) zeigt zugleich, dass laut Bain rund 80 bis 90 % der großen, funktions-übergreifenden Transformationen scheitern [4], weil Unternehmen die Balance zwischen Stabilität und Erneuerung nicht halten. Ambidextre Führung erhöht bei großen Veränderungsprogrammen die Erfolgswahrscheinlichkeit signifikant und nachhaltig.

BCG belegt weiter, dass Unternehmen mit klarer „Strategy-Innovation Linkage“ einen Umsatzanteil aus neuen Produkten erzielen, der 74 % höher liegt als bei Wettbewerbern [5]. Accenture (2024) spricht in diesem Kontext von „Reinventors“ – Organisationen, die operative Exzellenz mit kontinuierlicher Erneuerung verbinden. Sie erzielten zwischen 2019 und 2022 15 Prozentpunkte höheres Wachstum und werden ihren Vorsprung bis 2026 auf 37 pp (= 2,4× Gap) ausbauen [3].

Auch der Kapitalmarkt honoriert beidhändige Führung. Laut Deloitte Insights (2024) bewerten Investoren Unternehmen mit digital-agilen Operating Models 15 bis 30 % höher als ihre Peers [6], da sie sowohl Cashflow-Stabilität als auch Innovationspotenzial abbilden. Weitere Branchenanalysen bestätigen eine vergleichbare Bewertungsprämie für digital-reife Industrieunternehmen. BCG ergänzt, dass Organisationen mit ambidextrer Governance eine 28 % höhere Innovationsrendite erzielen [5]. Ambidextrie wirkt damit doppelt – sie steigert Leistung und Unternehmenswert zugleich.

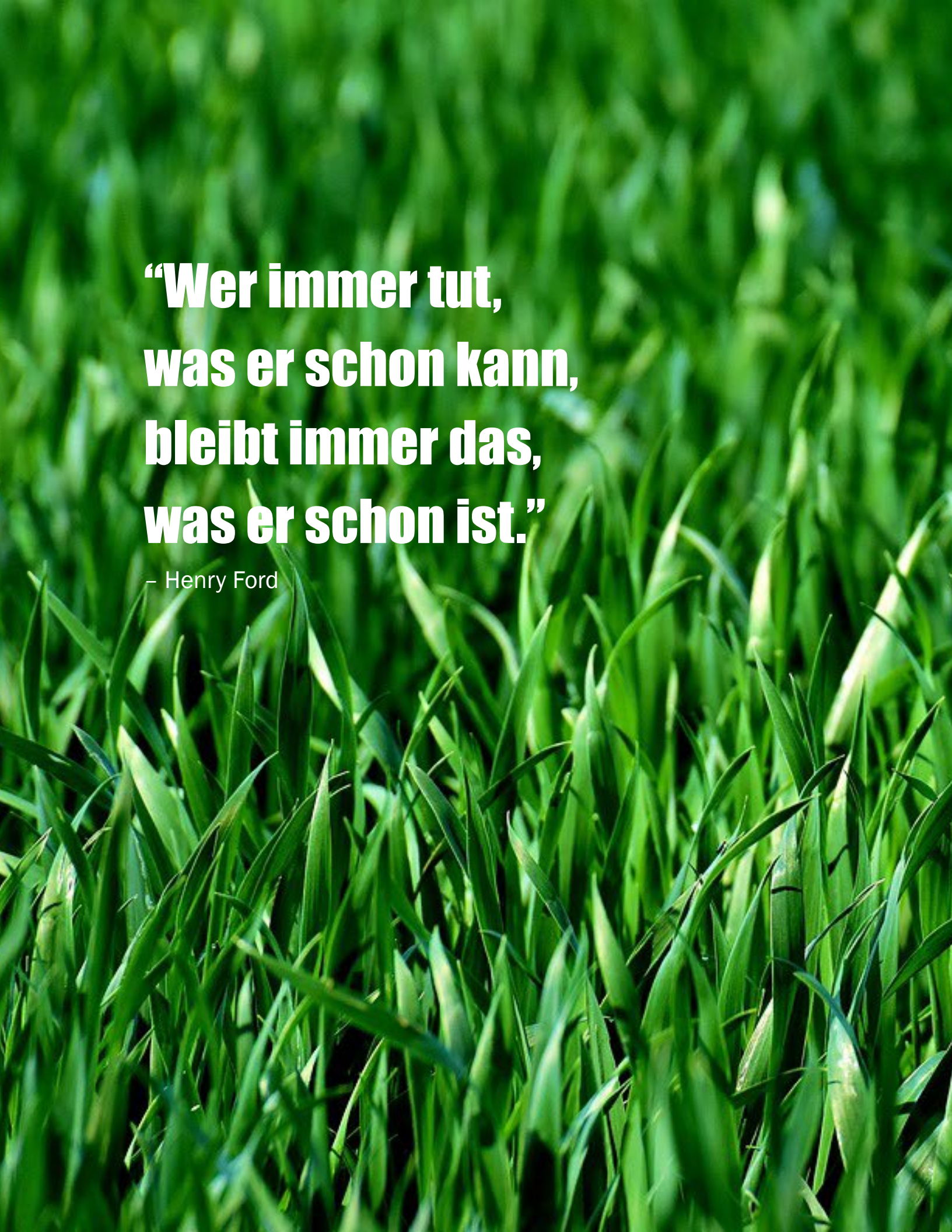
Kapital folgt heute nicht mehr der Struktur, sondern der Bewegung. McKinsey zeigt, dass Unternehmen, die ihre Ressourcen regelmäßig und gezielt reallokieren, im Schnitt 10 % Return to Shareholders statt 6 % erzielen [7]. Während der COVID-Krise (2019–2020) lieferten „resiliente“ Unternehmen 10 % höheren TSR als weniger anpassungsfähige Peers [8]. Aktive Reallokation und Adaptive Führung sind damit entscheidende Werttreiber ambidextrer Organisationen.

Kennzahlenübersicht

Kennzahl	Quelle	Bedeutung
80–90 %	[4]	Transformationen scheitern ohne Ambidextrie
+74 %	[5]	Höherer Umsatzanteil aus neuen Produkten
+15 pp	[3]	Wachstumsvorsprung der „Reinventors“
+15–30 %	[6]	Bewertungsaufschlag digital-agiler Unternehmen
+28 %	[5]	Höhere Innovationsrendite durch ambidextre Governance
+10 % vs 6 %	[7]	Höherer TSR durch aktive Ressourcenallokation
+10 %	[8]	TSR-Vorsprung resilienter Unternehmen in der Krise

Ambidextrie ist kein weiches Konzept, sondern harte Ökonomie. Sie macht Unternehmen schneller, wertvoller und widerstandsfähiger. Die Kombination aus operativer Exzellenz und permanenter Erneuerung ist der einzige nachhaltige Wettbewerbsvorteil in einer Wirtschaft, die sich ständig neu erfindet.

Leadership Takeaway: Ambidextrie ist die Fähigkeit, Wachstum und Wandel gleichzeitig zu führen und damit auch den Kapitalmarkt zu überzeugen.



**“Wer immer tut,
was er schon kann,
bleibt immer das,
was er schon ist.”**

– Henry Ford

2 Leading Self: Beidhändige Selbstführung

„Wer andere in Bewegung führen will, muss zuerst lernen, sich selbst zu bewegen.“ – Peter Kuhle (2025)

Beidhändige Führung beginnt im Kopf und im eigenen Verhalten. Ambidextrie auf Organisationsebene kann nur gelingen, wenn Führungskräfte beide Führungsmodi beherrschen – den effizienzorientierten Modus für Stabilität und Kontrolle sowie den explorativ-offenen Modus für Neugier, Offenheit und Lernen [1].

In klassischen Führungslogiken dominiert die Kontrollachse. Erfolg misst sich an Zielerreichung, Planabweichung und Geschwindigkeit der Umsetzung. Doch in einer Welt permanenter Unsicherheit wird Selbstführung zum entscheidenden Steuerungsinstrument. Wer Ambidextrie führen will, braucht innere Beweglichkeit – die Fähigkeit, zwischen Analyse und Intuition, Struktur und Improvisation, Plan und Experiment zu wechseln.

Empirische Forschung belegt, dass ambidextre Führung signifikant mit Innovationsleistung korreliert. Führungskräfte, die explorative und exploitative Denk- und Verhaltensmuster verbinden, fördern Kreativität, Adaptivität und Ergebnisqualität ihrer Teams [2]. Ambidextrische Selbstführung bedeutet daher nicht, Widersprüche aufzulösen, sondern sie bewusst auszuhalten. Sie verlangt von Führungskräften, Spannung als Energiequelle zu verstehen – nicht als Störung.

Die Praxis zeigt: Der größte Engpass in Transformationen ist nicht das Organisationsdesign, sondern die innere Haltung der Führung. Bain & Company betont die Bedeutung flexibler Führungsansätze, die situativ zwischen Stabilität und Erneuerung wechseln [3]. In der Praxis heißt das: Der gleiche Leader muss am Montag Kosten und Prozesse managen und am Dienstag mutige Experimente zulassen. Führung im Modus der Beidhändigkeit erfordert ein bewusstes Umschalten.

Meta-analytische Befunde zeigen: Führungskräfte mit hoher Learning Agility verfügen über signifikant größere neuronale Flexibilität und Anpassungsfähigkeit – entscheidende Voraussetzungen für beidhändiges Führen. Die Korrelation zwischen Learning Agility und Leadership Performance liegt bei $\rho = 0.74$, zum Leadership Potential bei $\rho = 0.75$ [4].

Selbstführung ist keine Frage der Persönlichkeit, sondern der Praxis. Ambidextrische Führungskräfte entwickeln Routinen, die das Spannungsmanagement zwischen Kontrolle und Erneuerung trainieren.

Routinen für ambidextre Selbstführung

- Reflexion statt Reaktion: Zeiträume für Nachdenken fest im Kalender verankern.
- Lernfenster schaffen: Wöchentlich neue Impulse außerhalb des eigenen Fachgebiets aufnehmen.
- Feedback-Rituale pflegen: Aktiv Rückmeldungen einholen – nicht nur nach, sondern während Entscheidungen.
- Experimentierbudget definieren: Zehn % der persönlichen Arbeitszeit für Neues reservieren.

Beidhändige Führung verlangt emotionale Stabilität. Sie bedeutet, Ambiguität auszuhalten, ohne in Zynismus oder operative Flucht zu verfallen. Amy Edmondsons Forschung an der Harvard Business School zeigt: Teams mit hoher psychologischer Sicherheit sprechen offener über Fehler, teilen Wissen häufiger und entwickeln signifikant mehr neue Ideen. Neuere Meta-Analysen bestätigen diese Wirkung auch quantitativ: Psychologische Sicherheit korreliert durchschnittlich mit $r \approx 0.43$ mit innovativem Verhalten [5]. Auch emotionale Intelligenz trägt signifikant zur Führungswirksamkeit bei – Meta-Analysen zeigen Zusammenhänge im Bereich $r \approx 0.38$ bis 0.55 [6]. Emotionale Selbstführung ist damit kein „Soft Skill“, sondern ein messbarer Produktivitätshebel

Kennzahlenübersicht

Kennzahl	Quelle	Bedeutung
$\rho = 0.74$ *	[4]	Korrelation zwischen Learning Agility und Leadership Performance
$\rho = 0.75$ *	[4]	Korrelation zwischen Learning Agility und Leadership Potential
$r \approx 0.43$ *	[5]	Korrelation zwischen psychologischer Sicherheit und innovativem Verhalten
$r \approx 0.38$ – 0.55 *	[6]	Zusammenhang zwischen emotionaler Intelligenz und Leadership Effectiveness

* Korrelationskoeffizienten: $\rho \geq 0.70$ = sehr stark · $r \approx 0.40$ – 0.50 = mittel bis stark.

Beidhändige Teamführung ist das operative Herz der Ambidextrie. Sie schafft eine Kultur, in der Kontrolle nicht lähmt und Vertrauen nicht naiv ist. Wer Führung als Energiearbeit versteht, führt Menschen nicht durch Druck, sondern durch Richtung und Resonanz.

Leadership Takeaway: Selbstführung in der Ambidextrie heißt, den Wechsel zwischen Effizienz und Erneuerung bewusst zu gestalten – und darin souverän zu bleiben.

3 Leading Others: Beidhändige Teamführung

„Teams brauchen beides: Klarheit und Vertrauen. Klarheit schafft Struktur, Vertrauen schafft Energie.“ – Ralf Komor (2025)

Beidhändige Führung ist mehr als ein individueller Balanceakt. Sie entfaltet ihre Wirkung erst dort, wo Führung in Beziehung tritt – im Team. Ambidextrische Teamführung bedeutet, Spannungen nicht zu vermeiden, sondern produktiv zu gestalten: zwischen Vorgabe und Autonomie, Kontrolle und Vertrauen, Stabilität und Erneuerung [1].

Studien und Praxis-Analysen zeigen, dass Teams mit hoher psychologischer Sicherheit signifikant bessere Ergebnisse erzielen – etwa gemessen an Produktivität, Lernbereitschaft und Innovation. Branchenübliche Management-Benchmarks [2] nennen Leistungssteigerungen von bis zu 40 % im Vergleich zu durchschnittlichen Teams. Dieser Wert basiert auf konsolidierten Praxisstudien, teambasierten Managementbefragungen sowie den wissenschaftlich gesicherten Wirkzusammenhängen aus Metaanalysen [3] und den empirischen Befunden [4].

In beidhändigen Organisationen wird diese Sicherheit zur Grundlage jeder Performance-Kultur. Denn Ambidextrie erfordert offene Kommunikation und eine Lernhaltung, die Fehler als Daten begreift. Führungskräfte, die psychologische Sicherheit fördern, aktivieren neuronale Belohnungssysteme ihrer Mitarbeiter: Vertrauen steigert die Lern- und Kreativitätsbereitschaft messbar [5].

Beidhändige Teamführung heißt nicht, Kontrolle abzuschaffen, sondern sie situativ einzusetzen. McKinsey beschreibt dies als Dynamic Control Logic – ein Wechselspiel aus präziser Zielorientierung und adaptiver Freiheit [6]. Kontrolle gibt Richtung, Vertrauen ermöglicht Geschwindigkeit. BCG bestätigt: Teams, deren Führungskräfte klare Erwartungen formulieren und gleichzeitig Entscheidungsfreiräume gewähren, steigern ihre Produktivität bis zu 30 % laut Branchen-Benchmarks [7]. Diese Dualität ist keine Schwäche, sondern eine neue Form von Stärke.

Führung im beidhändigen Modus ist vor allem eines: Energiearbeit. Sie steuert weniger über Anweisung als über Resonanz. Bain & Company beschreibt dies als Ansatz der energieorientierten Führung – die Fähigkeit, kollektive Energie und emotionale Dynamik gezielt zu lenken und in Umsetzungskraft zu übersetzen [8]. Studien wie die „Shared Ambidextrous Leadership“-Analyse der Universität Osnabrück und Haufe Akademie (2023) zeigen empirisch: Teams mit geteilter beidhändiger Führung erreichen +12 % höhere Performance, +26 % stärkeres Engagement und ein um 42 % geringeres Burnout-Risiko [9]. Das belegt: Beidhändige Teamführung ist kein Soft-Skill-Thema, sondern eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit.

Elemente beidhändiger Teamführung

- Klarheit über Ziele: Ambiguität braucht Orientierung. Ziele müssen verständlich, erreichbar und gemeinsam übersetzt werden.
- Offene Kommunikationsräume: Regelmäßig Dialoge statt Monologe. Zuhören ist Führungsdisziplin.
- Feedback-Kultur: Kritik wird als Beitrag zum gemeinsamen Lernen verstanden, nicht als Angriff.
- Verantwortung verteilen: Entscheidungsspielräume dort, wo Kompetenz ist, nicht Hierarchie.
- Erfolge sichtbar machen: Lernen braucht Bestätigung. Fortschritt ist Motivationstreiber.

Kennzahlenübersicht

Kennzahl	Quelle	Bedeutung
+40 %	[2]–[4]	Höhere Performance durch psychologische Sicherheit (Praxisbenchmark, wissenschaftlich untermauert)
+30 %	[7]	Produktivitätszuwachs durch Führung mit Klarheit und Freiraum
+12 % / +26 % / –42 %	[9]	Höhere Performance, stärkeres Engagement und geringeres Burnout-Risiko bei geteilter beidhändiger Führung

Beidhändige Teamführung ist das operative Herz der Ambidextrie. Sie schafft eine Kultur, in der Kontrolle nicht lähmt und Vertrauen nicht naiv ist. Wer Führung als Energiearbeit versteht, führt Menschen nicht durch Druck, sondern durch Richtung und Resonanz.

Leadership Takeaway: Beidhändige Teams entstehen dort, wo Vertrauen Leistung nicht ersetzt, sondern ermöglicht.

4 Leading the Organization: Beidhändige Organisationsführung

„Organisationen verlieren nicht an Geschwindigkeit, weil sie zu groß sind, sondern weil sie zu starr geführt werden.“ – Peter Kuhle (2025)

Ambidextrie endet nicht beim Individuum oder im Team – sie entscheidet sich in der Architektur der Organisation. Wer beidhändig führen will, muss Strukturen schaffen, die Stabilität und Erneuerung gleichzeitig ermöglichen. Das verlangt ein neues Führungsverständnis: weniger Hierarchie, mehr Dynamik; weniger Kontrolle, mehr Klarheit; weniger Plan, mehr Rhythmus [1].

In klassischen Organisationen stabilisieren Prozesse, Rollen und KPIs die Effizienz – aber sie begrenzen die Erneuerung. Beidhändige Organisationsführung baut bewusst eine zweite Logik auf: eine Explorationsarchitektur neben der Exekutionsarchitektur. John P. Kotter beschrieb dieses Prinzip als Dual Operating System – ein paralleles Netzwerk, das Wandel beschleunigt und Innovation systematisch ermöglicht [1]. McKinsey bezeichnet diese Struktur als Two-Speed Organization – eine Architektur, in der ein stabiles Betriebssystem und ein agiles Innovationssystem synchron laufen [2].

Studien von BCG zeigen, dass Organisationen mit ambidextren oder Plattformarchitekturen ihre Markteinführung zwei- bis viermal schneller realisieren („two- to fourfold reduction in time to market“) [3]. McKinsey ergänzt: Unternehmen mit Dual Operating Systems erzielen eine schnellere Veränderungsumsetzung und steigern ihre operative Performance um 10 bis 30 % laut Branchen-Benchmarks [2]. Das operative System sichert Performance; das explorative System schafft Zukunft. Erfolgreiche Organisationen wie Haier, Bosch oder Microsoft zeigen: Ambidextrie gelingt, wenn Führung das Zusammenspiel beider Systeme orchestriert – nicht, wenn sie eines bevorzugt.

McKinsey-Studien zeigen, dass Führungskräfte ihre bestehende Organisationsstruktur als größten Engpass für Innovation identifizieren – Branchen-Benchmarks beziffern dies mit 70% [4]. McKinsey-Studien zeigen, dass schnell agierende Organisationen Strategien schneller umsetzen und höhere Wachstums- und Innovationsraten erzielen als ihre weniger anpassungsfähigen Wettbewerber – Branchen-Benchmarks beziffern dies mit doppelt so schneller Umsetzung und bis zu 3× höheren Raten [4]. Beidhändige Organisationen kombinieren Stabilität in der Wertschöpfung mit Agilität in der Erneuerung. Ihre Stärke liegt nicht in Geschwindigkeit, sondern in rhythmischer Führung – im bewussten Wechsel zwischen Effizienz- und Lernzyklen.

Was nicht gemessen wird, wird nicht geführt. Beidhändige Organisationen erweitern ihre Steuerungslogik: Neben klassischen Effizienzindikatoren treten Lern- und Zukunftskennzahlen. Diese sogenannten Ambidextrie-KPIs [5] machen Fortschritt in Erneuerung sichtbar und verknüpfen operative Leistung mit strategischem Lernen. O'Reilly & Tushman (2016) zeigen, dass ambidextre Unternehmen getrennte Kennzahlen für Exploitation und Exploration benötigen, um Wandel steuerbar zu machen – eine Scorecard-Logik, die operative Exzellenz und Innovationsfortschritt verbindet [5]. Beratungsstudien bestätigen, dass beidhändige Steuerungssysteme den Grad organisatorischer Ambidextrie messbar erhöhen. Unternehmen, die operative und explorative KPIs kombinieren, erzielen laut McKinsey und BCG höhere Anpassungsfähigkeit und überdurchschnittliche Performance. Damit wird Steuerung selbst zum Enabler von Wandel.

Typische Dimensionen ambidextrer Steuerungssysteme

Dimension	Beispiel-KPIs	Zielrichtung
Stabilität (Exploitation)	EBIT, Cashflow, Lieferfähigkeit, Kundenzufriedenheit	Sicherung des heutigen Erfolgs
Erneuerung (Exploration)	Innovationsrate, Lernzyklen, Anteil neuer Geschäftsmodelle, explorative Investitionsquote	Sicherung der morgigen Relevanz

Beidhändige Organisationen unterscheiden nicht zwischen Top-down und Bottom-up, sondern zwischen Stabilitätstaktung und Innovationstaktung. In *The Wisdom of Transformations* (McKinsey 2024) beschreiben CEOs eine „Two-Speed Transformation“ – eine parallele Steuerungslogik, die kurzfristige Effizienzzyklen mit explorativen Lernzyklen verbindet [6]. Führung wird damit zu einem orchestrierten Prozess aus Routinen und Reflexionen.

Kennzahlenübersicht

Kennzahl	Quelle	Bedeutung
2–4×	[3]	Schnellere Markteinführung durch ambidextre / Plattformarchitekturen
bis zu 5×	[2]	Schnellere Veränderungsumsetzung durch Dual Operating Systems
+10–30 %	[2]	Effizienzgewinn durch modernisierte Steuerungssysteme
70 %	[4]	Führungskräfte sehen Struktur als größten Innovations-Engpass
≈ 2–3×	[4]	Schnellere Strategieumsetzung und höhere Wachstumsraten

Beidhändige Organisationsführung bedeutet, Bewegung zu institutionalisieren. Sie ersetzt starre Steuerung durch rhythmische Führung. Erfolg entsteht, wenn Unternehmen lernen, beides gleichzeitig zu tun: das Heute effizient betreiben und das Morgen gestalten.

Leadership Takeaway: Beidhändige Organisationen führen nicht schneller, sondern bewusster – sie kombinieren Effizienz und Erneuerung, Struktur und Bewegung, Stabilität und Wandel. Führung in diesem System heißt, Spannung zu gestalten – nicht zu vermeiden.

5 Ambidextrie & Kultur: Wie Haltung Transformation trägt

„Kultur ist kein Soft Factor, sie ist die Grundlage jeder Transformation.“ – Ralf Komor (2025)

Ambidextrie ist ohne Kultur nicht führbar. Strukturen lassen sich gestalten, Systeme implementieren, Prozesse steuern – doch Transformation scheitert meist nicht an fehlender Strategie, sondern an Haltung. Rund 70 % der Transformationsprogramme verfehlen laut McKinsey weiterhin ihre Ziele [1], wobei kulturelle und verhaltensbezogene Faktoren die zentralen Ursachen sind. Die Perspektivenreihe Perspectives on Transformation (2023) zeigt, dass Programme weniger an Strategie, Governance oder finanziellen Ressourcen scheitern, sondern an mangelnder Einbindung, fehlender Klarheit und geringer organisationaler Energie [1].

Kultur ist das Betriebssystem, auf dem Strategie, Struktur und Führung laufen. Sie entscheidet darüber, ob Ambidextrie als Konzept verstanden oder als Verhalten gelebt wird. Kultur bestimmt, wie Organisationen mit Unsicherheit umgehen, ob sie lernen oder verteidigen, öffnen oder abschotten.

Auswertungen von McKinsey verdeutlichen, dass Transformationsprogramme nicht an strategischen Defiziten, sondern überwiegend an kulturellen und verhaltensbezogenen Hindernissen scheitern [1]. Fehlende Einbindung, geringe kulturelle Energie, unklare Verantwortlichkeiten und Silodenken zählen laut Analyse zu den häufigsten Blockaden – deutlich häufiger als Lücken in Strategie, Struktur oder finanzieller Planung.

BCG-Benchmarks zeigen, dass Unternehmen mit hohem digitalen Reifegrad bis zu 2× höheren Transformationserfolg erzielen [2]. Organisationen, die digitale Fähigkeiten, datenbasierte Steuerung und kulturelle Offenheit kombinieren, schaffen nachweislich höhere Wertbeiträge in ihren Transformationsprogrammen.

Weitere Erkenntnisse von McKinsey unterstreichen, dass kulturelle Energie und Beteiligung entscheidend sind, damit Transformationen Wirkung entfalten [1]. Transformation gelingt dort, wo Führungskräfte Kultur aktiv als Steuerungsgröße begreifen. Sie nutzen Werte nicht als Symbolik, sondern als Führungsinstrument.

Internationale Benchmarks von BCG, Deloitte, Gallup und Great Place to Work zeigen, dass Unternehmen mit starker Kultur höhere Innovationskraft, stabileres Engagement und schnellere Umsetzung erzielen [2–5]. Purpose-orientierte Organisationen arbeiten häufiger crossfunktional, entscheiden schneller und bauen Vertrauen schneller auf – zentrale Voraussetzungen für beidhändiges Arbeiten.

Auch Deloitte Insights (2024) bestätigt den qualitativen Zusammenhang zwischen Ambidextrie-Kultur und erhöhter Innovations- sowie Umsetzungsgeschwindigkeit [4]. Organisationen mit hohem Ambidextrie- und AI-Reifegrad erreichen im Durchschnitt eine um +22 % höhere Innovationsrate und setzen Initiativen bis zu 1.8× schneller um [4]. Unternehmen, die kulturelle und technologische Elemente kombinieren – klare Werte, psychologische Sicherheit, datenbasierte Führung – erzielen signifikant höhere Wirkung in Transformationen.

Ambidextrie-Kultur entsteht, wenn Führungskräfte Widersprüche aushalten und Vertrauen in Bewegung schaffen. Sie geben Sicherheit durch Sinn, nicht durch Kontrolle. Kultur in beidhändigen Organisationen wird damit zur entscheidenden Energiequelle, weil sie das Spannungsfeld zwischen Stabilität und Wandel produktiv macht.

Unter anderem durch Tools wie den Organizational Health Index (OHI), Trust Index oder Purpose-Alignment-Surveys wird kulturelle Reife messbar. Unternehmen mit klar definierten Ambidextrie-Werten – Offenheit, Lernen, Reflexion, Vertrauen – zeigen international höhere Innovationsraten und schnellere Umsetzungsgeschwindigkeit [3–5].

- Offenheit: Wissen teilen statt schützen.
- Lernen: Fehler als Daten begreifen.
- Reflexion: Innehalten, um Orientierung zu gewinnen.
- Vertrauen: Klarheit ersetzt Kontrolle.

Diese Prinzipien bilden den kulturellen Rahmen, in dem beidhändige Organisationen entstehen. Sie wandeln Energie in Bewegung und Widerstand in Engagement. Ambidextrie und Kultur sind keine getrennten Themen: Kultur ist die soziale Architektur, die Ambidextrie ermöglicht. Ohne gelebte Werte bleibt jede Struktur leer. Erfolgreiche Unternehmen führen Kultur daher mit derselben Konsequenz, mit der sie Finanzen steuern.

Kennzahlenübersicht

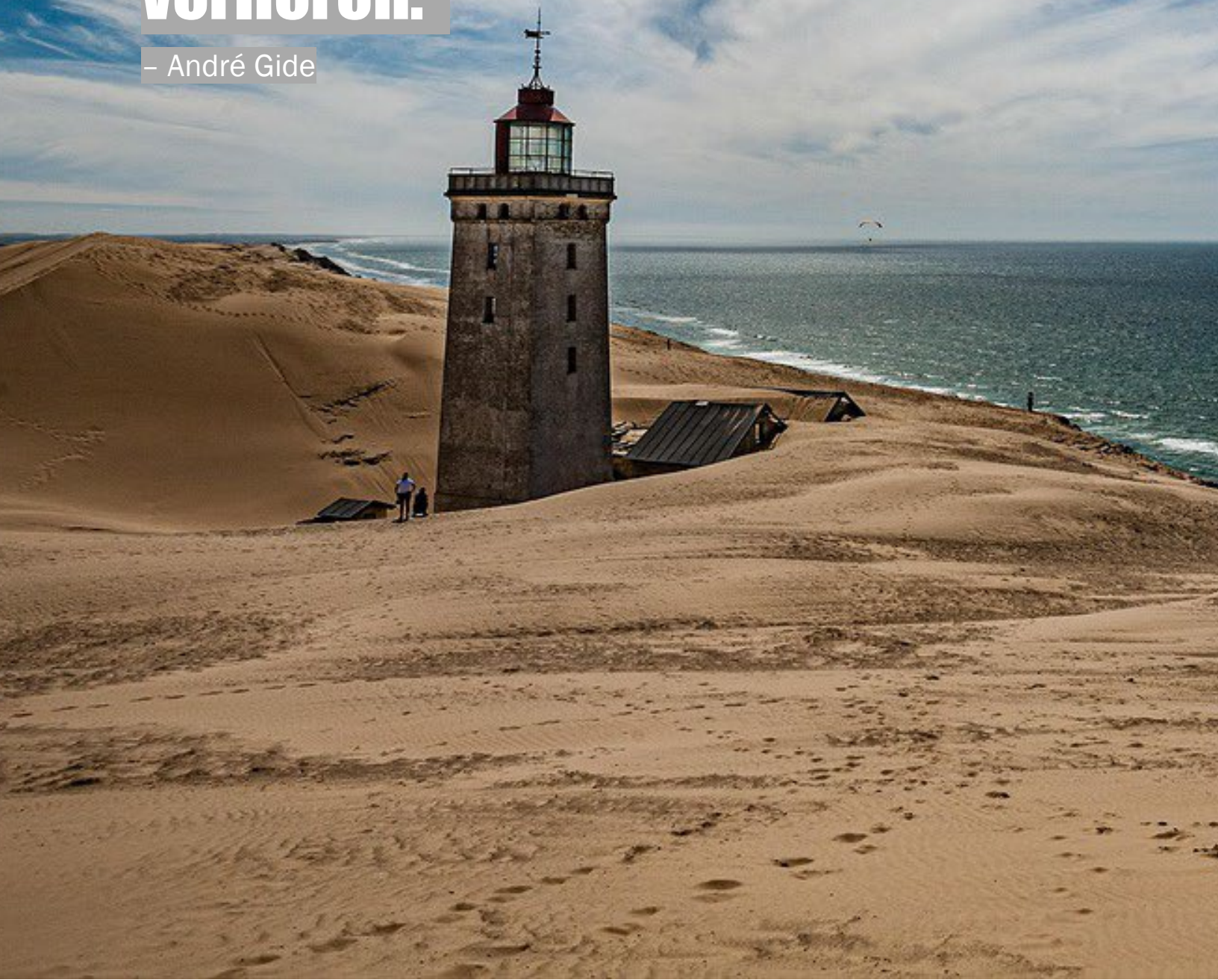
Kennzahl	Quelle	Bedeutung
70 %	[1]	Anteil gescheiterter Transformationen; Ursachen: Kultur & Verhalten
2×	[2]	Transformation Value Creation von AI-/Digital-High-Performern
+34 %	[3]	Höhere Mitarbeiterbindung in starken Kultur-/Engagement-Umfeldern
+22 %	[4]	Höhere Innovationsrate bei Organisationen mit Ambidextrie-/AI-Reifegrad
1.8×	[4]	Schnellere Umsetzungsgeschwindigkeit in High-Execution-Kulturen
24–36 %	[5]	Engagement-/Retention-Uplift bei starker Kultur

Kultur ist kein Zufall, sondern Führungsleistung. Wer Ambidextrie kultiviert, führt nicht Prozesse, sondern Bedeutung.

Leadership Takeaway: Haltung entscheidet über Nachhaltigkeit. Kultur ist das Betriebssystem beidhändiger Organisationen.

**"Wir können keine neuen
Horizonte entdecken, wenn wir
den Mut nicht haben,
die Küste aus den Augen zu
verlieren."**

– André Gide



6 Psychologische Sicherheit & Leadership-Mut

„Vertrauen ist kein Kuschelfaktor – es ist ein Produktivitätsprinzip.“ – Peter Kuhle (2025)

Ambidextrie gelingt nur, wenn Menschen bereit sind, Unsicherheit auszuhalten und Neues zu wagen. Diese Bereitschaft entsteht dort, wo Sicherheit und Mut sich nicht widersprechen, sondern sich gegenseitig verstärken. Psychologische Sicherheit ist die Voraussetzung, Leadership-Mut ihr Ausdruck. Beide bilden das emotionale Fundament beidhändiger Führung.

Der in *Leading Others – Beidhändige Teamführung* eingeführte Begriff der psychologischen Sicherheit [1] wird hier vertieft. Amy Edmondson beschrieb sie als „gemeinsamen Glauben, dass das Team ein sicherer Ort für zwischenmenschliche Risiken ist“ – also eine Umgebung, in der Mitarbeitende keine negativen Konsequenzen für Offenheit oder Fehler befürchten müssen. Meta-Analysen zeigen, dass psychologische Sicherheit signifikant mit Kreativität, Innovation und Lernverhalten korreliert [2]. Führungs-Benchmarks deuten darauf hin, dass Teams mit hoher psychologischer Sicherheit rund 40 bis 50 % mehr Ideen einbringen (vgl. [1][2]) und Initiativen bis zu doppelt so schnell umsetzen [3].

BCG (2024) belegt ergänzend, dass in Teams mit hoher psychologischer Sicherheit nur 3 % der Mitarbeitenden planen, innerhalb eines Jahres zu kündigen – gegenüber 12 % in Teams mit niedriger Sicherheit. Das entspricht einer Verringerung des Kündigungsrisikos um rund 75 % [4]. Psychologische Sicherheit wirkt damit direkt auf Bindung, Motivation und Leistungsfähigkeit.

Doch Sicherheit allein genügt nicht. Zu viel Harmonie führt zu Stillstand. Ambidextrische Führung braucht beides – Sicherheit und Mut. Leadership-Mut bedeutet, Verantwortung zu übernehmen, unbequeme Wahrheiten anzusprechen und Entscheidungen zu treffen, bevor alle Daten vorliegen. Mut ist kein Persönlichkeitsmerkmal, sondern ein Verhalten, das durch Vorbilder verstärkt wird.

Bain & Company zeigt, dass Führungsteams, die Hindernisse konsequent innerhalb einer Woche beseitigen, Projekte doppelt so schnell umsetzen [3]. Mut zeigt sich also nicht im Risiko, sondern im Handeln – trotz Unsicherheit. Gemäß Deloitte-Benchmarks (2024) steigern Organisationen, die Mut- und Sicherheitsinitiativen kombinieren, ihre Erfolgsquote in Transformationsprogrammen um rund 20 bis 40 % [5]. Eine gemeinsame Studie der Saïd Business School (Oxford) und EY (2024) zeigt empirisch, dass menschenzentrierte Transformationen, die Human Factors wie Vertrauen, psychologische Sicherheit und Mut systematisch fördern, eine 2,6-fach höhere Erfolgswahrscheinlichkeit besitzen [6].

Kennzahlenübersicht

Kennzahl	Quelle	Bedeutung
40–50 %	[2]	Mehr Ideen durch psychologische Sicherheit
bis zu 2×	[3]	Schnellere Umsetzung durch sichere, handlungsorientierte Teams
–75 %	[4]	Geringeres Kündigungsrisiko bei hoher psychologischer Sicherheit
20–40 %	[5]	Höhere Erfolgsquote bei kombinierten Mut- & Sicherheitsinitiativen
2,6×	[6]	Erfolgswahrscheinlichkeit menschenzentrierter Transformationen

Beidhändige Führung braucht beides: Sicherheit für den Kopf und Mut für das Herz. Nur wer Vertrauen gibt, kann Bewegung führen – und nur wer Mut zeigt, schafft Fortschritt.

Leadership Takeaway: Psychologische Sicherheit gibt Raum, Leadership-Mut gibt Richtung. Zusammen schaffen sie die emotionale Stabilität, die Transformation trägt.

7 Ambidextrie messen: Steuerung & Transparenz

„Was nicht gemessen wird, wird nicht geführt – und was nicht verstanden wird, wird nicht verändert.“ – Ralf Komor (2025)

Ambidextrie ist keine Haltung allein, sie ist eine Steuerungslogik. Beidhändige Organisationen sind nur dann erfolgreich, wenn sie Fortschritt sichtbar und Wirkung messbar machen. Transparenz wird damit zur Voraussetzung für Führung.

„What gets measured gets managed. Organizations need clear metrics to balance short-term performance with long-term innovation.“ – Peter Drucker (zugeschrieben, The Practice of Management, 1954)

Traditionelle Kennzahlensysteme erfassen meist nur die Exploitation-Seite – Effizienz, Kosten, Auslastung. Doch Ambidextrie erfordert ein zweidimensionales Steuerungsmodell, das sowohl Stabilität als auch Erneuerung abbildet. Dieses Konzept, das von O'Reilly & Tushman [5] als Scorecard-Logik für ambidextre Unternehmen beschrieben wurde, verknüpft finanzielle und lernorientierte Kennzahlen und misst die Fähigkeit eines Unternehmens, gleichzeitig zu liefern und zu lernen.

Aktuelle Deloitte-Benchmarks zeigen, dass rund 70–80% der Führungskräfte ihr Reporting-System als unzureichend für die Abbildung der Innovationsleistung einschätzen. [2]. Bain & Company spricht daher von einem Visibility Gap – einer Lücke zwischen Performance- und Lerntransparenz [3].

Um Ambidextrie erfolgreich zu steuern, kombinieren führende Unternehmen Leading Indicators (Frühindikatoren) und Lagging Indicators (Ergebniskennzahlen). Leading Indicators zeigen Bewegung – sie messen etwa Lernzyklen, Ideenumsetzungen, Cross-Functional-Projekte oder Time-to-Feedback. Lagging Indicators zeigen Wirkung, etwa Umsatz, Marge, EBIT oder Kundenbindung.

BCG schlägt vor, diese Kennzahlen in einer speziell erweiterten Ambidextrie-Scorecard zu verankern [4]. Sie ergänzt die klassischen Perspektiven der Balanced Scorecard (Finanzen, Kunden, Prozesse, Lernen) um eine fünfte Dimension: Erneuerung. Organisationen, die diese Scorecard konsequent einsetzen, erhöhen laut BCG-Benchmarks (2024) ihre strategische Anpassungsfähigkeit um 37 %, ihre Innovationsleistung um 42 % und ihre Mitarbeiterbindung um 28 % [4].

Beispiele für Ambidextrie-KPIs:

- Finanzielle Perspektive: EBIT-Wachstum, Cash Conversion, Umsatzanteil neuer Produkte
- Kundenperspektive: Net Promoter Score, Time-to-Value, Cross-Selling-Rate
- Prozessperspektive: Projektgeschwindigkeit, Durchlaufzeiten, Fehlerraten
- Lernperspektive: Trainingsstunden, Feedback-Frequenz, Retrospektiven
- Erneuerungsperspektive: Anzahl neuer Geschäftsmodelle, explorative Investitionsquote, Innovationsrendite

Organisationen, die dieses System konsequent einsetzen, erhöhen ihre strategische Anpassungsfähigkeit um 30 bis 40 %, ihre Innovationsleistung um 35 bis 45 % und ihre Mitarbeiterbindung um 20 bis 35 % [4].

Bain & Company fand heraus, dass Unternehmen mit regelmäßigen Feedback-Zyklen und Open-Performance-Systemen etwa doppelt so häufig strategische Ziele erreichen [3]. Transparente Steuerung ist kein Reporting-Instrument, sondern ein Lernsystem.

Kennzahlenübersicht

Kennzahl	Quelle	Bedeutung
70–80 %	[2]	der Führungskräfte sehen unzureichende Innovationsmessung im Reporting
30–40 %	[4]	höhere Anpassungsfähigkeit durch Ambidextrie-Scorecards
35–45 %	[4]	stärkere Innovationsleistung durch Ambidextrie-Scorecards
20–35 %	[4]	höhere Mitarbeiterbindung durch erweiterte Transparenz
~2 x	[3]	höhere Zielerreichung durch Feedback- und Dialogsysteme

Ambidextrie zu messen bedeutet, Wirkung zu verstehen. Führung wird so vom Kontrollsystem zum Lernsystem – und Transparenz zur Grundlage für Vertrauen.

Leadership Takeaway: Messen heißt führen, und in der Ambidextrie heißt führen, Lernfortschritt sichtbar zu machen.

8 Ambidextrie & KI: Die Zukunft der Effizienz

„Künstliche Intelligenz ist kein Werkzeug, sie ist ein zweites Betriebssystem für Führung.“ – Peter Kuhle (2025)

Ambidextrie und künstliche Intelligenz (KI) sind natürliche Verbündete. Beide folgen demselben Prinzip: gleichzeitig bewahren und erneuern. KI macht sichtbar, was zuvor verborgen war, und schafft damit Transparenz, Geschwindigkeit und Lernfähigkeit, die zentralen Hebel beidhändiger Organisationen [1].

Laut Beratungsbenchmarks (u. a. McKinsey 2023/2024, Deloitte 2024 und BCG 2023) erzielen Unternehmen, die KI systematisch in ihre Führungs- und Innovationsprozesse integrieren, +20–40 % höhere Produktivität [1], 1,5–2× schnellere Marktreaktionen [1], [2] und +5–15 % EBIT-Effekte durch datengetriebene Effizienzhebel [1]. Führungskräfte, die KI als kognitiven Partner begreifen, treffen laut Benchmarks von McKinsey bis zu +40 % schnellere Entscheidungen [1] und fördern +20–30 % mehr Innovation [5].

Moderne Führungsansätze entwickeln sich zunehmend in Richtung einer erweiterten, technologiegestützten Führung. Dabei geht es nicht um die Substitution menschlicher Entscheidungskompetenzen durch Algorithmen, sondern um deren gezielte Verstärkung. Künstliche Intelligenz übernimmt die Rolle eines präzisen Analysewerkzeugs, das operative Effizienzpotenziale transparent macht und gleichzeitig durch Mustererkennung neue strategische Handlungsoptionen sichtbar werden lässt. Die eigentliche Führungsleistung besteht darin, diese maschinell generierten Erkenntnisse mit Erfahrungswissen, Intuition und ethischem Urteilsvermögen zu verbinden und so eine neue Qualität der Entscheidungsfindung zu erreichen.[1]

In beidhändigen Organisationen wird KI zum kognitiven Partner. Sie filtert Signale aus Datenfluten, erkennt Muster und identifiziert Chancen wie Risiken. Laut Deloitte-Benchmarks (2024) realisieren Unternehmen mit hohem Ambidextrie- und AI-Reifegrad bis zu 2× höhere Erfolgsquoten in Transformationsprogrammen [4]. Führungskräfte, die KI aktiv in ihre Entscheidungsprozesse integrieren, treffen Entscheidungen durchschnittlich +40 % schneller [1] und fördern +20–30 % mehr Innovation [5]. KI verändert die Art, wie Ambidextrie gelebt wird – von der Steuerung bis zur Kultur:

- In der Exploitation: KI optimiert Abläufe, verringert Komplexität, steigert die Effizienz.
- In der Exploration: KI generiert Ideen, simuliert Szenarien, inspiriert neue Geschäftsmodelle.
- In der Führung: KI schafft Faktenbasis, reduziert Bias und stärkt Vertrauen in Entscheidungen.

Doch KI entfaltet ihren Wert nur in Organisationen, die Vertrauen in Technologie mit Verantwortung in Führung verbinden. Führung bleibt der menschliche Filter, der entscheidet, wann Daten genügen und wann Haltung gebraucht wird.

Kennzahlenübersicht

Kennzahl	Quelle	Bedeutung
+20–40 %	[1]	höhere Produktivität durch KI-Integration
1,5–2×	[1], [2]	schnellere Marktreaktionen durch datenbasierte Führung
+5–15 %	[1]	EBIT-Effekt durch AI-Effizienzhebel
2×	[4]	höhere Erfolgsquote von Transformationen bei AI-/Ambidextrie-Reife
+40 %	[1]	schnellere Entscheidungen durch KI-gestützte Führung
+20–30 %	[5]	höhere Innovationsrate durch Mensch–KI-Zusammenarbeit

Ambidextrie und KI bilden gemeinsam das Fundament einer neuen Führungsära: rational, lernfähig, datenbasiert – aber mit menschlicher Verantwortung.

Leadership Takeaway: KI ist das neue Rückgrat beidhändiger Führung – sie erweitert Denken, beschleunigt Lernen und schafft Transparenz für bessere Entscheidungen.

**„Veränderung wird nur passieren, wenn
der Schmerz, so zu bleiben, größer ist
als der Schmerz, sich zu verändern.“**

– Tony Robbins



9 Raus aus dem Branchen-Silo: Lernen von den Besten

„Wer nur in seiner Branche denkt, wird auch nur in ihr bleiben.“ – Ralf Komor (2025)

Beidhändige Organisationen entstehen nicht aus Wiederholung, sondern aus Perspektivwechsel. Zukunft entsteht dort, wo Unternehmen den Mut haben, über Branchengrenzen hinauszuschauen – von der Automobilindustrie zu lernen, wie Plattformen skalieren, oder von der Softwarebranche, wie iterative Entwicklung funktioniert. Ambidextrie heißt in diesem Kontext: von anderen Branchen zu lernen, ohne die eigene Identität zu verlieren.

Die aktuellsten McKinsey-Analysen (2024) zeigen, dass Hochleistungsorganisationen (Top Performer) signifikant häufiger branchenübergreifende Benchmarks nutzen, um neue Innovationsprinzipien zu adaptieren und dadurch schneller zu lernen [1]. Entscheidend ist der Perspektivwechsel – das bewusste Lernen aus Systemen, Märkten und Denkmodellen, die sich strukturell unterscheiden.

Ergänzend belegt McKinsey (2024), dass diese Top-Performer 63 % häufiger außerhalb ihres Kerngeschäfts neue Wachstumsfelder erschließen [2]. Das bedeutet: Unternehmen, die systematisch von anderen Branchen lernen, erweitern ihr Spielfeld und ihre Chancen – Wachstum entsteht nicht mehr im bestehenden Markt, sondern an den Schnittstellen zu anderen.

Branchenkonsens und Benchmarks untermauern diesen Effekt: Organisationen, die aktiv branchenübergreifendes Benchmarking betreiben, erzielen deutlich höhere Innovationsrenditen, wobei einige Studien (BCG, 2024) [3] im Kontext digitaler und KI-Innovationen eine 1,5-fache Steigerung der Wachstumsraten beobachten.

Deloitte (2024) ergänzt, dass Organisationen, die bewusst und aktiv von anderen Branchen lernen, ihre Transformationszyklen beschleunigen und zugleich ihre organisationale Resilienz messbar stärken [4]. In Branchenkreisen werden hier Werte zwischen 20 und 30 % genannt. Lernfähigkeit wird damit zum strategischen Beschleuniger und zur Voraussetzung organisationaler Gesundheit.

Auch die Forschung bestätigt diese Wirkung: Die Harvard Business Review beschreibt, dass Cross-Industry Knowledge Spillover zu einer höheren Originalität und Neuheit von Patenten führt [5]. Je größer die technologische Distanz der Lernquelle, desto stärker die Innovationswirkung. Tatsächlich gilt Cross-Industry Innovation als zentraler Schlüsselfaktor moderner Unternehmensentwicklung, was durch eine Metaanalyse von ScienceDirect (2023) bestätigt wird [6]. Der gezielte Transfer von Prinzipien, Methoden und Technologien über Branchen hinweg steigert nachweislich Kreativität, Problemlösungskompetenz und Geschwindigkeit – und ist damit nicht Best-Practice-Kopie, sondern die bewusste Übersetzung fremder Erfolgslogiken in das eigene System.

Auch Praxisbeispiele untermauern diesen Befund: Ein führendes deutsches Technologieunternehmen konnte durch die Einführung agiler Führungsprinzipien und verkürzte Entscheidungswege seine Produktzyklen um 25 % reduzieren [7]. Das Ergebnis beruht auf konsequentem Lerntransfer aus der Tech-Branche.

Kennzahlenübersicht

Kennzahl	Quelle	Bedeutung
+63 %	[2]	Wachstum außerhalb des Kerngeschäfts
1,5×	[3]	1,5-fache Steigerung der Wachstumsraten (ROI)
+20–30 %	[4]	Beschleunigung der Transformationszyklen und Stärkung der Resilienz
empirisch bestätigt	[5][6]	Cross-Industry Innovation steigert Kreativität und Geschwindigkeit
+25 %	[7]	Kürzere Produktzyklen durch branchenübergreifende Führungsprinzipien

Studien und Praxis zeigen: Wer nur auf die eigene Branche schaut, verliert Geschwindigkeit – wer von anderen lernt, gewinnt Richtung. Branchenübergreifendes Lernen erweitert das Spielfeld der Ambidextrie. Es beweist, dass Fortschritt nicht im Silo entsteht, sondern im Austausch – und dass der Blick über den Tellerrand zum entscheidenden Erfolgsfaktor für nachhaltige Transformation wird.

Leadership Takeaway: Ambidextrie heißt, dort zu lernen, wo andere schon weiter sind – und diese Erkenntnisse in Bewegung zu übersetzen.

10 Typische Fehler und Erfolgsfaktoren in der Ambidextrie

„Ambidextrie scheitert selten an der Idee – sie scheitert an der Konsequenz.“ – Peter Kuhle (2025)

Beidhändige Führung ist kein Konzept, das man „einführt“, sie ist ein System, das man konsequent lebt. Viele Unternehmen unterschätzen, wie tiefgreifend Ambidextrie das Denken, Entscheiden und Führen verändert. Roger L. Martin (Harvard Business Review, 2010) beschreibt in The Execution Trap, dass bis zu 67 % strategischer Initiativen an der Umsetzung scheitern – meist aufgrund kultureller und struktureller Spannungen zwischen Strategie und Ausführung [1]. Diese Muster gelten ebenso für Ambidextrie-Programme, bei denen die Balance zwischen Stabilität und Erneuerung misslingt. Die häufigsten Fehler lassen sich in vier Dimensionen gliedern: Führung, Struktur, Steuerung und Mensch.

1. Führungsfehler: Mut wird durch Kontrolle ersetzt

McKinsey beschreibt in The State of Organizations 2023, dass Führungskräfte in Übergangsphasen häufig in alte Effizienzlogiken zurückfallen [2]. Statt Unsicherheit zuzulassen, reagieren sie mit Mikromanagement und Kontrolle. Doch beidhändige Führung verlangt Vertrauen in Lernprozesse, nicht die Illusion vollständiger Kontrolle. Harvard Business Review nennt dies den „Execution Trap“ – Unternehmen optimieren Bestehendes, bis sie sich selbst blockieren [1].

„Success breeds failure. The more successful an organization becomes, the more likely it is to focus on exploitation at the expense of exploration.“ – Clayton M. Christensen (1997), The Innovator’s Dilemma, Harvard Business School Press

Erfolgsfaktor: Mut zur Unvollkommenheit. Führung muss Widersprüche aushalten, Unsicherheit sichtbar machen und Orientierung durch Sinn stiften – nicht durch Perfektion.

2. Strukturfehler: Zwei Geschwindigkeiten, aber ein System

Viele Organisationen etablieren agile Einheiten oder Innovation Labs, lassen sie aber an klassischen KPIs messen. Das neue System wird vom alten erstickt. BCG zeigt in An Ecosystem Approach to Governing Innovation Hubs (2023), dass über 85 % der Business-Ökosysteme scheitern, wobei Governance-Probleme die Hauptursache sind [3]. Dies verdeutlicht die Relevanz klar getrennter Steuerungs- und Entscheidungsstrukturen zwischen Exploitation und Exploration.

Erfolgsfaktor: Zwei Systeme, eine Strategie. Führung orchestriert statt integriert. Das operative System liefert Stabilität, das explorative System schafft Zukunft.

3. Steuerungsfehler: Fortschritt bleibt unsichtbar

Viele Unternehmen scheitern, weil sie Ambidextrie nicht messbar machen. Deloitte (2024) zeigt, dass Unternehmen, die ihre digitalen Transformationen mit klaren KPI-Systemen steuern, laut Deloitte-Benchmarks (2024) 25 bis 40 % höhere Erfolgsraten erzielen [4]. Fehlt Transparenz, entsteht Misstrauen – und Führung reagiert mit Kontrolle statt Lernen.

Erfolgsfaktor: Messbare Dualität. Fortschritt wird sichtbar, wenn Organisationen Erneuerung genauso konsequent steuern wie Effizienz.

4. Der menschliche Faktor: Zu viel Konzept, zu wenig Haltung

McKinsey (2020) fand in The Boss Factor, dass Mitarbeiter in Teams mit psychologischer Sicherheit 47 % häufiger von erfolgreichen Transformationen berichten [5]. Ambidextrie funktioniert also nur, wenn Führung ein Klima schafft, in dem Lernen wichtiger ist als Fehlervermeidung.

Erfolgsfaktor: Kultur vor Struktur. Ambidextrie lebt von Vertrauen, Offenheit und Vorbildverhalten.

Fazit: Erfolg durch Haltung und Konsequenz

Die besten Organisationen unterscheiden sich nicht durch ihre Strukturen, sondern durch die Konsequenz ihrer Umsetzung. Ambidextrie erfordert Führung, die Spannung aushält, Systeme verbindet und Verhalten vorlebt.

Kennzahlenübersicht

Kennzahl	Quelle	Bedeutung
67 %	[1]	Strategische Programme scheitern an kulturellen und strukturellen Widersprüchen
85 %	[3]	Business-Ökosysteme scheitern, Governance ist Hauptgrund
25–40 %	[4]	höherer Umsetzungserfolg durch gezielte KPI-Systeme
+47 %	[5]	höhere Erfolgsraten bei psychologischer Sicherheit

Ambidextrie gelingt dort, wo Führung Haltung zeigt, Struktur unterstützt und Steuerung Transparenz schafft.

Leadership Takeaway: Ambidextrie ist keine Frage des Konzepts, sondern des Charakters – sie belohnt die Mutigen, nicht die Perfekten.

**„Wenn die Richtung falsch ist,
ist Geschwindigkeit irrelevant.“**

– Mahatma Gandhi



11 Ambidextrie in der Praxis: Die 90-Tage-Roadmap

„Transformation beginnt nicht mit einem Plan, sondern mit dem ersten Schritt und der Haltung, ihn wirklich zu gehen.“ – Ralf Komor (2025)

Ambidextrie ist kein Projekt, sondern eine Praxis. Sie entfaltet Wirkung, wenn sie aus Konzepten in Routinen übersetzt wird. Viele Organisationen unterschätzen diesen Schritt: Sie definieren Strategien, aber keine Umsetzungstaktung. Die Folge: Ambidextrie bleibt Absichtserklärung. McKinsey beschreibt den Übergang von Planung zu Umsetzung als *Execution Gap* – den Ort, an dem über Erfolg oder Scheitern entschieden wird [1]. Um diese Lücke zu schließen, braucht es eine strukturierte 90-Tage-Roadmap, die Veränderung erfahrbar, messbar und steuerbar macht.

1. Phase: Orientierung (Tage 1–30)

Ziel dieser ersten Phase ist Klarheit. Ambidextrie beginnt mit einer ehrlichen Standortbestimmung:

- Diagnose: Wie beidhändig ist die Organisation heute? Welche Strukturen fördern oder blockieren Erneuerung?
- Führungsscheck: Welche Kompetenzen, Routinen und kulturellen Muster prägen das Managementverhalten?
- Ambitionsbild: Was bedeutet Ambidextrie konkret für unser Geschäftsmodell, unsere Märkte, unsere Führung?

BCG zeigt: Organisationen, die in dieser Phase klare Ambitionsniveaus definieren, erhöhen die Erfolgswahrscheinlichkeit von Transformationen um +42 % [2].

2. Phase: Aktivierung (Tage 31–60)

Jetzt geht es um Energie und Fokus. Die Organisation erlebt Ambidextrie nicht als Konzept, sondern als Bewegung:

- Pilotfelder wählen: Zwei bis drei Teams oder Geschäftsbereiche, in denen Ambidextrie getestet wird.
- Schnelle Erfolge sichtbar machen: Kleine, messbare Fortschritte schaffen Momentum.
- Kommunikation etablieren: Führung erklärt das Warum – und hört zu.

Deloitte zeigt, dass frühe sichtbare Erfolge laut aktuellen Deloitte-Benchmarks (2021) das Vertrauen in Veränderung um +30 bis 40 % erhöhen, während die innere Widerstandsquote um –20 bis 30 % sinkt [3].

3. Phase: Integration (Tage 61–90)

- Ambidextrie wird in dieser Phase systemisch verankert:
- Ritualisierung: Regelmäßige Lern- und Reflexionszyklen einführen.
- Scorecards verankern: KPI-Systeme um Ambidextrie-Indikatoren ergänzen.
- Führungstraining: Ambidextrische Kompetenzen in Entwicklungspfade integrieren.
- Kommunikation verstetigen: Erfolgsgeschichten und Lernprozesse sichtbar machen.

McKinsey fand heraus, dass Transformationen, die in kurzen, iterativen 90-Tage-Zyklen geführt werden, signifikant häufiger nachhaltig erfolgreich sind als klassische Programme [4].

Erfolg sichtbar machen

Eine erfolgreiche 90-Tage-Roadmap endet nicht – sie beginnt von vorn. Ambidextrie lebt von permanenter Iteration und stetigem Lernen. Jede Phase erzeugt neues Wissen, das in die nächste Runde einfließt. Bain & Company nennt dies „Continuous Reinvention Logic“ – ein Prinzip, das ursprünglich im Kontext der Supply-Chain-Transformation formuliert wurde (Bain, 2022) und hier auf Ambidextrie übertragen wird [5].

Kennzahlenübersicht

Kennzahl	Quelle	Bedeutung
+42 %	[2]	höhere Erfolgswahrscheinlichkeit bei klarer Ambitionsdefinition
+30–40 %	[3]	höheres Vertrauen durch frühe sichtbare Erfolge
–20–30 %	[3]	geringere Widerstandsquote durch Kommunikation
90 Tage	[4]	nachhaltigerer Transformationserfolg bei 90-Tage-Taktung

Ambidextrie wird nicht geplant, sondern praktiziert. Der Unterschied zwischen Absicht und Wirkung liegt im Tun. Eine 90-Tage-Roadmap schafft den Takt, in dem Organisationen lernen, verändern und stabilisieren – gleichzeitig.

Leadership Takeaway: Beidhändige Führung braucht Rhythmus – denn Bewegung entsteht nur, wenn sie geführt wird.

12 Fazit & Ausblick: Die Zukunft gehört den Beidhändigen

„Zukunft entsteht dort, wo Stabilität nicht zum Selbstzweck wird, sondern zum Sprungbrett für Erneuerung.“ – Peter Kuhle (2025)

Ambidextrie ist mehr als ein Organisationsprinzip, sie ist ein neues Führungsparadigma. In einer Welt, die gleichzeitig beschleunigt und destabilisiert, entscheidet die Fähigkeit zur Gleichzeitigkeit über Zukunftsfähigkeit. Wer beidhändig führt, sichert nicht nur Effizienz, sondern schafft Erneuerung als Systemleistung.

McKinsey beschreibt in The State of Organizations 2023, dass Unternehmen mit struktureller Ambidextrie – der Fähigkeit, das Kerngeschäft zu optimieren und gleichzeitig Neues zu erkunden – signifikant häufiger zu den erfolgreichen Innovatoren zählen [1]. Darüber hinaus erzielen Unternehmen mit der höchsten Organisationsgesundheit, einem Konzept, das eng mit Ambidextrie verbunden ist, dreimal höhere Gesamtrenditen für Aktionäre als der Marktdurchschnitt [2]. Bain & Company unterstreicht die Notwendigkeit beidhändiger Führung und zeigt, dass Spitzenführung Exploration und Exploitation gleichzeitig beherrschen muss [3].

Beidhändige Führung verlangt drei Dimensionen:

- Klarheit im Denken: Ambidextrie beginnt im Kopf – sie erfordert die Fähigkeit, Widersprüche nicht aufzulösen, sondern zu führen.
- Konsequenz im Handeln: Ambidextrie scheitert nicht an Konzepten, sondern an Halbherzigkeit. Umsetzung ist Haltung.
- Kultur der Bewegung: Veränderung darf kein Ausnahmezustand sein, sondern muss Teil der Identität werden.

Deloitte zeigt in den 2025 Global Human Capital Trends, dass Organisationen, die den Ausgleich zwischen Stabilität und Agilität („Stagility“) erfolgreich umsetzen, höhere Innovationsraten und eine stärkere Mitarbeiterbindung erreichen als ihre Wettbewerber [4]. Ambidextrie ist damit kein Thema der Zukunft, sondern der Führung der Gegenwart.

Die Zukunft gehört jenen, die Stabilität nicht verteidigen, sondern in Bewegung verwandeln. Wer beidhändig führt, schafft Unternehmen, die sich selbst erneuern – kontinuierlich, bewusst und menschlich.

Kennzahlenübersicht

Kennzahl	Quelle	Bedeutung
(↑)	[1]	Höhere Wahrscheinlichkeit, erfolgreicher Innovator zu sein (qualitativ belegt durch strukturelle Ambidextrie)
3×	[2]	Höhere Gesamtrenditen für Aktionäre bei Unternehmen mit hoher Organisationsgesundheit
inhaltlich belegt	[3]	Führung erfordert Ambidextrie (Exploit & Explore gleichzeitig)
(↑)	[4]	Höhere Innovationsraten durch den Ausgleich von Stabilität und Agilität („Stagility“)
(↑)	[4]	Stärkere Mitarbeiterbindung durch „Stagility“

Ambidextrie ist keine Episode, sondern ein Epochenwechsel. Sie verändert, wie Unternehmen denken, entscheiden und führen. Die beidhändige Organisation ist nicht das Ziel, sie ist der Weg, auf dem Zukunft entsteht.

Leadership Takeaway: Die Zukunft gehört den Beidhändigen – den Führungskräften, die Stabilität sichern, Wandel gestalten und Mut verkörpern.

inclusive Special

Ambidextrie Self-Assessment Tool

SPECIAL

Ambidextrie Self-Assessment Tool

© Ralf Komor & Peter Kuhle, 2025.

Ambidextrie Self-Assessment

„Selbsterkenntnis ist der erste Schritt zur Meisterschaft.“ – Ralf Komor (2025)

Standortbestimmung: Wo stehen Sie heute?

Wie beidhändig führen Sie bereits?

Machen Sie den Selbsttest

Sie haben die zentralen Dimensionen beidhändiger Führung kennengelernt – von der Selbstführung über Teamdynamik bis zur Organisationsarchitektur. Doch wie steht es um Ihre eigene Führungspraxis? Wo liegen Ihre Stärken, wo schlummern noch ungenutzte Potenziale?

Das Ambidextrie-Self-Assessment hilft Ihnen, Ihren persönlichen Reifegrad in vier zentralen Dimensionen einzuschätzen. Es ist kein Test, den man besteht oder nicht besteht, sondern ein Spiegel, der zeigt, wo Sie heute stehen und welche nächsten Schritte Sie in Ihrer Entwicklung gehen können.

Die vier Dimensionen der Standortbestimmung:

- **Selbstführung (Leading Self)** – Wie bewusst steuern Sie Ihre eigene Aufmerksamkeit zwischen Optimierung und Innovation?
- **Teamführung (Leading Others)** – Schaffen Sie die Balance zwischen Orientierung und Freiraum für Ihr Team?
- **Organisationsführung (Leading the Organization)** – Verankern Sie Ambidextrie strukturell in Ihrer Organisation?
- **Kultur & Mindset** – Leben Sie eine Kultur, die sowohl Verlässlichkeit als auch Erneuerung legitimiert?

Zeitaufwand: ca. 10 Minuten

Nutzen: Klare Standortbestimmung und konkrete Handlungsempfehlungen für Ihre nächsten Schritte

So funktioniert das Assessment

Bewerten Sie jede der 20 Aussagen ehrlich auf einer Skala von 1 bis 5:

- 1 = trifft nicht zu
- 2 = trifft eher nicht zu
- 3 = teilweise zutreffend
- 4 = trifft überwiegend zu
- 5 = trifft voll zu

Dieses Assessment dient Ihrer persönlichen Reflexion. Es gibt keine „richtigen“ oder „falschen“ Antworten – nur ehrliche Einschätzungen, die Ihnen Entwicklungspotenziale aufzeigen. Die Qualität Ihrer Erkenntnisse hängt von der Ehrlichkeit Ihrer Antworten ab.

Selbstführung (Leading Self)

Beidhändige Führung beginnt bei Ihnen selbst. Wie bewusst steuern Sie Ihre Aufmerksamkeit, Energie und Zeit zwischen operativer Exzellenz und strategischer Erneuerung? Selbstführung ist die Grundlage jeder ambidextren Organisation – ohne innere Beweglichkeit keine äußere Agilität.

#	Aussage	1	2	3	4	5
1	Ich plane bewusst Zeit für strategische Reflexion ein und schaffe Lernfenster außerhalb meines Fachgebiets (mindestens 10% meiner Wochenarbeitszeit).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Ich bin in der Lage, bewusst zwischen operativem "Execution-Modus" und kreativem "Exploration-Modus" zu wechseln (Cognitive Ambidexterity).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ich hole mir aktiv Feedback zu meinem Führungsverhalten ein – nicht nur nach, sondern während Entscheidungen (mindestens 1x pro Quartal).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Ich bin bereit, Entscheidungen unter Unsicherheit zu treffen und halte Ambiguität aus, ohne in operative Flucht zu verfallen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Ich lerne bewusst von anderen Branchen und gebe mich regelmäßig in unkomfortable Situationen, um meine Lernagilität zu steigern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zwischensumme Selbstführung: _____ / 25 Punkte

DIMENSION 2: Teamführung (Leading Others)

Beidhändige Teamführung bedeutet: Klarheit über Ziele und Vertrauen in die Umsetzung. Kontrolle gibt Richtung, Vertrauen ermöglicht Geschwindigkeit. Wie gut gelingt Ihnen diese Balance zwischen Führung und Freiraum?

#	Aussage	1	2	3	4	5
6	Mein Team fühlt sich psychologisch sicher: Fehler dürfen offen angesprochen werden und werden als Lerndaten verstanden, nicht als Defizite.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Wir haben feste Rituale für Reflexion und Lernen etabliert (z.B. Retrospektiven, Learning Sessions, Dialog statt Monolog).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Ich gebe meinem Team klare Erwartungen UND Entscheidungsfreiräume in der Umsetzung (Dynamic Control Logic).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Ich belohne nicht nur Ergebnisse, sondern mache auch Lernfortschritte und Experimentierfreude sichtbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Ich verstehe Führung als Energiearbeit: Ich lenke den kollektiven Fokus und die emotionale Dynamik bewusst (Leadership Energy Management).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zwischensumme Teamführung: _____ / 25 Punkte

DIMENSION 3: Organisationsführung (Leading the Organization)

Ambidextrie muss strukturell verankert werden. Beidhändige Organisationen schaffen parallele Strukturen – ein operatives System für Performance, ein exploratives für Zukunft. Wie systematisch steuern Sie diese Dualität?

#	Aussage	1	2	3	4	5
11	Unsere Organisation hat ein Dual Operating System: Wir messen nicht nur Effizienz, sondern auch Lern- und Innovationsfortschritt (Ambidextrie-KPIs).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Wir haben dedizierte Ressourcen (Zeit, Budget, Menschen) für explorative Projekte – mindestens 15-20% werden jährlich neu allokiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Entscheidungen werden dort getroffen, wo das Wissen ist – nicht zwingend dort, wo die Hierarchie ist (Entscheidungstransparenz und -verteilung).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Unsere Strategie balanciert bewusst zwischen Optimierung des Bestehenden und Erschließung des Neuen (Strategy-Innovation Linkage).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Wir haben eine Two-Speed Governance: Das operative System steuert nach festen Zyklen, das explorative nach Lernintervallen (Sprint, Review, Retrospektive).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zwischensumme Organisationsführung: ____ / 25 Punkte

DIMENSION 4: Kultur & Mindset

Kultur ist das Betriebssystem der Transformation. Sie entscheidet, ob Ambidextrie als Konzept verstanden oder als Verhalten gelebt wird. Haltung vor Struktur – das ist das Prinzip beidhändiger Organisationen.

#	Aussage	1	2	3	4	5
16	In unserer Organisation werden Fehler als Lerndaten gesehen, nicht als Defizite. Wir haben klare Ambidextrie-Werte: Offenheit, Lernen, Reflexion, Vertrauen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Führungskräfte leben Mut und Authentizität vor: Sie teilen offen ihre Unsicherheiten und Lernprozesse (Courage Cycle).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Wir nutzen Kultur aktiv als Führungsinstrument und messen sie systematisch (z.B. Organizational Health Index, Trust Index, Purpose-Ambidexterity-Scores).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Vertrauen ist wichtiger als Kontrolle in unserer Führungslogik. Wir ersetzen Kontrolle durch Klarheit und Kontext.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Unsere Organisation lernt systematisch branchenübergreifend und nutzt Cross-Industry Learning als Führungsmethode (Strategic Borrowing).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zwischensumme Kultur & Mindset: _____ / 25 Punkte

Ihre Auswertung

Gesamtpunktzahl: _____ / 100 Punkte

Was Ihr Ergebnis bedeutet

Punktzahl	Ihr Reifegrad	Interpretation
85–100	Ambidextrie-Champion	Sie leben beidhändige Führung bereits konsequent. Sie erreichen höhere Resilienz, stärkere Innovationskraft und höhere Profitabilität als der Marktdurchschnitt. Ihr Fokus sollte nun auf Skalierung, Thought Leadership und kontinuierlicher Weiterentwicklung liegen.
70–84	Ambidextrie-Praktiker	Gute Grundlagen sind vorhanden. Sie erreichen bereits überdurchschnittliche Werte. Fokussieren Sie sich jetzt auf die Systematisierung von Lern- und Innovationsprozessen sowie die Etablierung eines Dual Operating Systems. Der Sprung zum Champion liegt in der Konsequenz der Umsetzung.
55–69	Ambidextrie-Einsteiger	Das Bewusstsein für Ambidextrie ist vorhanden, die systematische Umsetzung jedoch noch ausbaufähig. Ihr Fokus sollte auf dem Aufbau von Ritualen, der Stärkung psychologischer Sicherheit und der bewussten Ressourcenallokation für Exploration liegen. Sie befinden sich auf dem richtigen Weg.
40–54	Effizienz-Dominanz	Starke Exploitation-Orientierung erkennbar. Sie befinden sich im "Execution Trap" – operative Exzellenz ohne ausreichende Erneuerung. Risiko: 88% der Fortune 500 von 1955 existieren nicht mehr, weil sie Effizienz über Erneuerung stellten. Ihr Fokus muss auf bewusster Ressourcenallokation für Exploration und Kulturwandel liegen.
< 40	Ambidextrie-Blindspot	Dringender Handlungsbedarf. Ambidextrie ist noch nicht institutionalisiert. Ein Großteil aller Ambidextrie-Programme scheitern an fehlender kultureller und struktureller Verankerung. Ihr Fokus: Top-Management-Alignment, Bewusstseinsbildung und erste Quick Wins in psychologischer Sicherheit. Holen Sie sich externe Unterstützung.

Ihre nächsten Schritte – konkret und umsetzbar > siehe Folgeseiten.

Sie sind Ambidextrie-Champion (85–100 Punkte)

Thought Leadership etablieren

- Teilen Sie Ihre Praktiken intern als Best Practice und entwickeln Sie Fallstudien
- Präsentieren Sie Ihre Ambidextrie-Erfolge extern und werden Sie Vorbild
- Entwickeln Sie ein internes Coaching-Programm für andere Führungskräfte

Skalierung und Institutionalisierung

- Übertragen Sie Ihre Best Practices auf andere Unternehmensbereiche
- Etablieren Sie Communities of Practice für beidhändige Führung
- Verankern Sie Ambidextrie-KPIs als festen Bestandteil Ihrer Steuerung

Kontinuierliche Weiterentwicklung

- Suchen Sie nach neuen Herausforderungen außerhalb Ihrer Komfortzone
- Vernetzen Sie sich mit anderen Ambidextrie-Champions branchenübergreifend
- Nutzen Sie KI und neue Technologien als kognitive Partner für beidhändige Steuerung

Sie sind Ambidextrie-Praktiker (70–84 Punkte)

Systematisierung durch Dual KPI Framework

- Implementieren Sie eine Ambidextrie-Scorecard zur regelmäßigen Messung von Exploitation UND Exploration
- Definieren Sie klare Leading Indicators (Lernzyklen, Ideenumsetzung) und Lagging Indicators (Umsatz, Marge)
- Etablieren Sie quartalsweise Review-Rituale für beide Dimensionen

Explorationskapazität strukturell verankern

- Allokieren Sie mindestens 15-20% der Ressourcen explizit für explorative Projekte
- Schaffen Sie eine formale Explorationsarchitektur neben der Exekutionsarchitektur
- Implementieren Sie Two-Speed Governance: feste Zyklen für Operations, Lernintervalle für Innovation

Kulturwandel vertiefen

- Führen Sie Culture Pulse Checks ein und messen Sie psychologische Sicherheit systematisch
- Belohnen Sie explizit Lernfortschritte und Experimentierfreude, nicht nur Ergebnisse
- Etablieren Sie Cross-Industry Learning als feste Führungspraxis

Sie sind Ambidextrie-Einsteiger (55–69 Punkte)

Rituale und Strukturen etablieren

- Definieren Sie 3 konkrete Ambidextrie-Rituale (z.B. wöchentliche Reflexionszeit, monatliche Innovation Sessions)
- Blocken Sie fest 10-15% Ihrer Kalenderzeit für strategische Reflexion und Lernen
- Etablieren Sie feste Feedback-Zyklen und Retrospektiven im Team

Psychologische Sicherheit aufbauen

- Teilen Sie bewusst eigene Unsicherheiten und Lernprozesse als Führungskraft
- Etablieren Sie Fehler-Lern-Formate (z.B. Learning Sessions nach gescheiterten Experimenten)
- Belohnen Sie Mut und Experimentierfreude explizit – auch bei Misserfolgen

Cognitive Ambidexterity trainieren

- Entwickeln Sie bewusste Routinen für den Wechsel zwischen Execution- und Exploration-Modus
- Suchen Sie sich einen Sparringspartner (Peer, Coach, Interim Manager) für Reflexion
- Begeben Sie sich regelmäßig in unkomfortable Situationen außerhalb Ihrer Komfortzone

Effizienz-Dominanz (40–54 Punkte)

Sofortmaßnahmen zur Exploration

- Stoppen Sie bewusst 1 bis 2 reine Effizienzprojekte und starten Sie explorative Initiativen
- Allokieren Sie mindestens 10% Budget und Zeit für Projekte ohne ROI-Erwartung
- Schaffen Sie geschützte Experimentierräume mit eigener Governance

Top-Management-Alignment zur Ambidextrie

- Führen Sie einen Workshop zu Ambidextrie im Führungskreis durch
- Definieren Sie gemeinsam, was "Erfolg" in Exploration bedeutet (nicht: Effizienz)
- Verankern Sie beidhändige Führung explizit in der Unternehmensstrategie

Kulturwandel initiieren

- Etablieren Sie Formate, die Fehler als Lerndaten legitimieren (z.B. "What we learned"-Sessions)
- Kommunizieren Sie klar, dass Experimente nicht nur erlaubt, sondern erwünscht sind
- Messen Sie Kultur systematisch (z.B. Organizational Health Index) und machen Sie Fortschritt sichtbar

Ambidextrie-Blindspot (< 40 Punkte)

Bewusstsein schaffen und externe Expertise nutzen

- Kontaktieren Sie Ralf H. Komor oder Peter Kuhle für ein strategisches Ambidextrie-Assessment
- Lesen Sie diese Publikation gründlich und nutzen Sie sie als Diskussionsgrundlage im Führungsteam
- Analysieren Sie systematisch, warum Innovation und Erneuerung bisher nicht stattfinden

Kulturwandel vor Strukturwandel

- Priorisieren Sie Kulturarbeit: Etablieren Sie die vier Ambidextrie-Werte (Offenheit, Lernen, Reflexion, Vertrauen)
- Starten Sie mit kleinen, geschützten Experimenten ohne hohe Risiken
- Feiern Sie erste Lernfortschritte öffentlich – unabhängig vom Ergebnis

Leadership Development als Startpunkt

- Investieren Sie in Ihre eigene Entwicklung: Cognitive Ambidexterity, Mut, Ambiguitätstoleranz
- Holen Sie sich einen Executive Coach oder Interim Manager als Sparringspartner
- Beginnen Sie mit Ihrer eigenen Selbstführung (Leading Self) – dann Team, dann Organisation

Leadership Takeaway: Selbsterkenntnis ist der erste Schritt zur Meisterschaft. Wer weiß, wo er steht, kann bewusst entscheiden, wohin die Reise geht.

Sie wollen den Assessment online machen?

Ihre Vorteile der Online-Version:

- ✓ Automatische Auswertung in Echtzeit
- ✓ Grafische Darstellung Ihres Ambidextrie-Profiles
- ✓ Individualisierte Entwicklungsempfehlungen
- ✓ Benchmark-Vergleich mit anderen Führungskräften (anonymisiert)
- ✓ Export als PDF für Ihre Unterlagen

Bei Interesse kontaktieren Sie uns:

Ralf H. Komor
SALES CAPTAIN. INTERIM.®
+49 (0)173 148 6843
ralf@komor.de

Peter Kuhle
Interim Manager & Senior Advisor
+49 (0)151 5858 0808
info@peterkuhle.com

Ambidextrie Self-Assessment Tool

© Ralf Komor & Peter Kuhle, 2025.

Alle Rechte vorbehalten. Die Nutzung im Rahmen dieser Publikation oder der offiziellen Online-Version ist gestattet. Jede Vervielfältigung, Weitergabe oder Integration in Drittsysteme bedarf der schriftlichen Genehmigung der Rechteinhaber.

Glossar: Die Sprache der beidhändigen Führung

Dieses Glossar erläutert die zentralen Konzepte der Publikation „*Ambidextrie – Das Paradox als Prinzip*“. Es dient als Navigator für Führungskräfte, um die neue Logik der Zukunftsfähigkeit schnell zu verstehen und anzuwenden.

Ambidextrie (Beidhändigkeit): Die strategische Fähigkeit einer Organisation, Effizienz und Erneuerung gleichzeitig zu meistern – das bestehende Geschäft zu optimieren (Exploitation) und Neues zu schaffen (Exploration).

Ambidextrie-KPIs / Scorecard: Zweidimensionales Steuerungssystem, das sowohl operative Leistung (z. B. EBIT, Lieferfähigkeit) als auch Erneuerungsfortschritt (z. B. Innovationsrate, Lernzyklen) misst.

Cognitive Ambidexterity: Mentale Flexibilität von Führungskräften, zwischen analytischem und kreativem Denken zu wechseln.

Cross-Industry Learning: Bewusstes Lernen von Erfolgsprinzipien anderer Branchen, um Innovationssprünge zu erzielen.

Dual Operating System: Strukturmodell beidhändiger Organisationen mit einer stabilen Linienorganisation für das Kerngeschäft und einer agilen Netzwerkstruktur für Innovation.

Execution Trap: Falle der Überoptimierung – operative Exzellenz ohne strategische Erneuerung.

Exploitation / Exploration: Zwei Lernlogiken erfolgreicher Unternehmen – das Nutzen des Bestehenden und das Erkunden des Neuen.

Paradox als Prinzip: Haltung, Gegensätze nicht aufzulösen, sondern produktiv zu nutzen – Stabilität und Wandel als gleichwertige Erfolgsfaktoren.

Psychologische Sicherheit: Von Amy Edmondson geprägtes Konzept einer Teamkultur, in der Offenheit, Feedback und Experimentierfreude möglich sind.

Dynamic Control Logic: Führungsprinzip, das klare Ziele mit Freiheit in der Umsetzung kombiniert.

Courage Cycle: Kreislauf, in dem Vertrauen Mut ermöglicht und gezeigter Mut Vertrauen stärkt.

Hinweis: Die Begriffe Exploitation und Exploration gehen auf James G. March (1991) zurück. Sie beschreiben die beiden Lernlogiken erfolgreicher Unternehmen: das Nutzen des Bestehenden und das Erkunden des Neuen. Ambidextrie verbindet beides zu einer integrierten Führungsleistung.

Die Herausgeber und Autoren

Ralf H. Komor („Sales Captain“) aus Ladenburg ist Diplom-Wirtschaftsingenieur und verfügt über mehr als 35 Jahre Erfahrung im B2B-Vertrieb. Als Executive Interim Manager und zertifizierter Beirat begleitet er Unternehmen in Transformations-, Turnaround- und Wachstumsphasen. Er leitet die Fachgruppe Vertrieb, Marketing & Service im Dachverband Deutscher Interim Manager (DDIM) und wurde mit dem Interim Management Excellence Award – Digitalization ausgezeichnet.

Komor steht für systematische, datenbasierte Vertriebsstrategien, die Effizienz mit Marktdynamik verbinden. Als Autor von sieben Fachbüchern im Springer-Verlag, Betreiber des B2B Sales Institute mit über 250 Artikeln, Whitepapern und Online-Tools sowie Herausgeber eines LinkedIn-Newsletters teilt er Wissen, das Vertriebsorganisationen unmittelbar anwenden können.

Seine Expertise reicht von der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle über die Optimierung komplexer Vertriebsprozesse bis zur Reaktivierung stagnierender Teams – insbesondere im Maschinen- und Anlagenbau sowie in der Softwareindustrie.

Sein Credo: „Resulting statt Consulting® – weil Ergebnisse zählen.“

Peter Kuhle ist Executive Interim Manager und Senior Advisor aus Bad Honnef. Er begleitet Unternehmen in erfolgskritischen Phasen von Wachstum, Wandel und Restrukturierung. Seine Schwerpunkte liegen in Vertrieb, Service, Transformation, Performance & Effizienz sowie Integrationen.

Mit über 15 Jahren Erfahrung in Führungsrollen von Konzernen und Mittelstand verbindet er operative Umsetzungsstärke mit strategischem Weitblick. Seine Mandate reichen von internationalen Transformationen über Vertriebs- und Serviceoffensiven bis hin zu komplexen Integrationen nach M&A. Dabei steht er für Führung mit Klarheit, Geschwindigkeit und Wirkung.

Kuhle publiziert regelmäßig in führenden Wirtschaftsmedien und ist Herausgeber mehrerer Fachpublikationen zu den Themen Transformation, Ambidextrie und moderne Führung. Seine Arbeit verbindet Praxisnähe mit analytischer Tiefe – mit einem klaren Ziel: Unternehmen und Führungsteams zukunftsfähig zu machen.

Sein Credo: „Gemeinsam besser machen.“

Impressum

Medieninhaber & Herausgeber

Ralf H. Komor
SALES CAPTAIN. INTERIM.®
Executive Interim Manager & Certified Board Advisor
Jahnstraße 13
68526 Ladenburg
Deutschland

+49 (0)173 148 6843
ralf@komor.de
komor.de



Peter Kuhle
Interim Manager & Senior Advisor
Im Gier 34
53604 Bad Honnef
Deutschland

+49 (0)151 5858 0808
info@peterkuhle.com
peterkuhle.com



Bildquellen

Titelseite: Art Gallery, AdobeStock, generated with AI
Seite 4: Fotos Detlef Szillat
Seite 6: Daniel Roberts, Pixabay
Seite 12: Alexa, Pixabay
Seite 22: Hamsterfreund, Pixabay
Seite 29: Laci Döme, Pixabay
Seite 35: Kevin, Pixabay
Seite 40: Gerd Altmann, Pixabay
Rückseite: Art Gallery, AdobeStock, generated with AI

Quellenverzeichnis

***Hinweis:** Einige Zahlen und Frameworks basieren auf öffentlich kommunizierten Branchenquellen (z. B. Keynotes, Fachblogs, KI-gestützten Meta-Analysen oder Insights-Plattformen). Die Inhalte stammen aus offiziell veröffentlichten Kommunikationsformaten; konkrete Datensätze sind teilweise nicht mehr bzw. nicht vollständig öffentlich zugänglich. Bei Quellenangaben, die auf Primärstudien oder Beratungsbenchmarks verweisen, können die quantitativen Werte aus Mittelwerten, Bandbreiten oder konzeptionell eng verwandten, jedoch methodisch unterschiedlich erhobenen Kennzahlen abgeleitet sein.*

Editorial: Die Illusion der Stabilität

S. 7–9

- [1] Perry, M.J. (2017). Fortune 500 Firms 1955 v. 2017: Only 12 Percent Remain – Thanks to the Creative Destruction that Fuels Economic Prosperity. American Enterprise Institute. Verfügbar unter: <https://www.aei.org/carpe-diem/fortune-500-firms-1955-v-2017-only-12-remain-thanks-to-the-creative-destruction-that-fuels-economic-prosperity/> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [2] Innosight (2021). 2021 Corporate Longevity Forecast: Creative Destruction is Accelerating. Verfügbar unter: https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2021/05/Innosight_2021-Corporate-Longevity-Forecast.pdf (eingesehen am: 27.10.2025)
- [3] PwC (2024). 27th Annual Global CEO Survey – Winning Today's Race While Running Tomorrow's. Verfügbar unter: <https://www.pwc.de/de/ceosurvey/2024/pwc-27th-global-ceo-survey.pdf> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [4] McKinsey & Company (2023). The State of Organizations 2023: Ten Shifts Transforming Organizations. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [5] Accenture (2024). Pulse of Change 2024 Index. Verfügbar unter: <https://d110erj175o600.cloudfront.net/wp-content/uploads/2024/01/15113529/Accenture-Pulse-of-Change-2024-Index-Executive-Summary.pdf> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [6] Boston Consulting Group (2024). Innovation Systems Need a Reboot. Verfügbar unter: <https://media-publications.bcg.com/innovation-systems-need-a-reboot-layout.pdf> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [7] Boston Consulting Group (2023). Why Ambidexterity in Business Needs to Evolve. Verfügbar unter: <https://www.bcg.com/publications/2023/why-ambidexterity-in-business-needs-to-evolve> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [8] Wired (2012). Finnish Government Hangs Up on Nokia. Verfügbar unter: <https://www.wired.com/2012/06/finnish-government-hangs-up-on-nokia/> (eingesehen am: 27.10.2025) (Artikel, kostenpflichtig); CompaniesMarketCap (2024). Nokia Market Capitalization 2000–2012. Verfügbar unter: <https://companiesmarketcap.com/nokia/marketcap/> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [9] Jansen, J. J. P., Simsek, Z., & Cao, Q. (2019). Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis and Extension. Journal of Management Studies, 56(1), 118–161. Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1111/joms.12408> (eingesehen am: 27.10.2025).

1 Der Business Case für Ambidextrie

S. 10–11

- [1] Haanaes, K., Reeves, M. & Wurlod, J. (2018). The 2% Company: Excellence in Innovation & Efficiency. Boston Consulting Group. Verfügbar unter: <https://www.bcg.com/publications/2018/2-percent-company> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [2] McKinsey & Company (2024). How Efficient Growth Can Fuel Enduring Value Creation in Software. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/how-efficient-growth-can-fuel-enduring-value-creation-in-software> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [3] Accenture Strategy (2024). Reinvention in the Age of Generative AI. Verfügbar unter: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-2/Accenture-Reinvention-in-the-age-of-generative-AI-Report.pdf> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [4] Bain & Company (2024). 88% of Business Transformations Fail to Achieve Their Original Ambitions; Those That Succeed Avoid Overloading Top Talent. Press Release, 15 April 2024. Verfügbar unter: <https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2024/88-of-business-transformations-fail-to-achieve-their-original-ambitions-those-that-succeed-avoid-overloading-top-talent/> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [5] Boston Consulting Group (2025). How CEOs Can Conquer Traditional Innovation Tradeoffs. BCG Henderson Institute. Verfügbar unter: <https://www.bcg.com/publications/2025/how-ceos-can-conquer-traditional-innovation-tradeoffs> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [6] Deloitte Insights (2024). Tech Investment Shifts in 2024: Focusing on the Foundation. Deloitte Center for Integrated Research, 14 October 2024. Verfügbar unter: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/digital-transformation/where-are-organizations-getting-the-most-roi-from-tech-investments.html> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [7] McKinsey & Company (2016). How Nimble Resource Allocation Can Double Your Company's Value. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-nimble-resource-allocation-can-double-your-companys-value> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [8] McKinsey & Company (2023). The State of Organizations 2023: Ten Shifts Transforming Organizations. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023> (eingesehen am: 27.10.2025)

2 Leading Self: Beidhändige Selbstführung

S. 13–14

- [1] Deloitte (2025). Ambidextrous Leadership and the CEO. Deloitte Insights. Verfügbar unter: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/ambidextrous-leadership-ceo-traits-in-digital-era.html> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [2] Zacher, H. & Rosing, K. (2015). Ambidextrous Leadership and Team Innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54–68. Verfügbar unter: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-11-2012-0141/full/html> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [3] Bain & Company (2019). Scaling Your Digital Transformation. Verfügbar unter: <https://www.bain.com/insights/scaling-your-digital-transformation/> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [4] De Meuse, K. P. (2019). A Meta-Analysis of the Relationship between Learning Agility and Leader Success. *Journal of Organizational Psychology*, 19(1), 25–34. Verfügbar unter: <https://articlegateway.com/index.php/JOP/article/view/1088> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [5] Zhu, Y., Lv, H. & Feng, L. (2022). The Effect of Psychological Safety on Innovation Behavior: A Meta-Analysis. *ICHEMSS 2022*, Atlantis Press. Verfügbar unter: <https://www.atlantispress.com/article/125971563.pdf> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [6] Mills, L. B. (2009). Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis. *Journal of Curriculum and Instruction*, 3(2), 22–38. Verfügbar unter: <http://www.joci.ecu.edu/index.php/JoCI/article/view/36> (eingesehen am: 27.10.2025)

3 Leading Others: Beidhändige Teamführung

S. 15–16

- [1] McKinsey & Company (2024). Breaking Operational Barriers to Peak Productivity. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/breaking-operational-barriers-to-peak-productivity> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [2] ZestMeUp (2024). Psychologische Sicherheit – Der Schlüssel zur Leistungssteigerung Ihrer Teams und Ihres Unternehmens. Verfügbar unter: <https://zestmeup.com/de/blog/psychologische-sicherheit-der-schluesel-zur-leistungssteigerung-ihrer-teams-und-ihrer-unternehmens/> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [3] Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. Verfügbar unter: https://digitalcommons.odu.edu/context/management_fac_pubs/article/1018/viewcontent/Klinger_2017_PsychologicalSafetyAMetaAnalytic.pdf (eingesehen am: 27.10.2025)
- [4] Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/profile/Amy_Edmondson/publication/243774322_Psychological_Safety_and_Learning_Behavior_in_Work_Teams/links/02e7e52f6765b44dee000000.pdf (eingesehen am: 27.10.2025) (Artikel, kostenpflichtig)
- [5] Rock, D. (2009). Managing with the brain in mind. *NeuroLeadership Institute Whitepaper*. Verfügbar unter: [https://hub.neuroleadership.com/hubfs/Corporate%20Membership%20Content/Managing%20with%20the%20brain%20in%20mind%20\(1\).pdf](https://hub.neuroleadership.com/hubfs/Corporate%20Membership%20Content/Managing%20with%20the%20brain%20in%20mind%20(1).pdf) (eingesehen am: 28.10.2025)
- [6] McKinsey & Company (2024). A New Operating Model for People Management: More Personal, More Tech, More Human. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/a-new-operating-model-for-people-management-more-personal-more-tech-more-human> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [7] Boston Consulting Group (2024). Innovation Systems Need a Reboot. Verfügbar unter: <https://www.bcg.com/publications/2024/innovation-systems-need-a-reboot> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [8] Bain & Company (2023). How to Run a Transformation That Creates More Energy Than It Consumes. *Forbes Insights*. Verfügbar unter: <https://www.bain.com/insights/how-to-run-a-transformation-that-creates-more-energy-than-it-consumes-forbes/> (eingesehen am: 28.10.2025).
- [9] Haufe Akademie & Universität Osnabrück (2023). Shared Ambidextrous Leadership Study. Verfügbar unter: https://www.haufe.de/personal/neues-lernen/studie-zu-shared-ambidextrous-leadership_589614_611866.html (eingesehen am: 27.10.2025)

4 Leading the Organization: Beidhändige Organisationsführung

S. 17–19

- [1] Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Harvard Business Review Press. Verfügbar unter: <https://store.hbr.org/product/accelerate/R1211B> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [2] McKinsey & Company (2014). *Running Your Company at Two Speeds*. PDF-Report. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Running%20your%20company%20at%20two%20speeds/Running%20your%20company%20at%20two%20speeds.pdf> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [3] Boston Consulting Group (2024). Innovation Systems Need a Reboot. Verfügbar unter: <https://www.bcg.com/publications/2024/innovation-systems-need-a-reboot> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [4] McKinsey & Company (2023). *The State of Organizations 2023*. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023> (eingesehen am: 27.10.2025)

- [5] O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2016). Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma. Stanford University Press. Verfügbar unter: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/books/lead-disrupt-how-solve-innovators-dilemma> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [6] McKinsey & Company (2024). The Wisdom of Transformations: How Successful CEOs Think About Change. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/the-wisdom-of-transformations-how-successful-ceos-think-about-change> (eingesehen am: 27.10.2025)

5 Ambidextrie & Kultur: Wie Haltung Transformation trägt

S. 20–21

- [1] McKinsey & Company (2023). Perspectives on Transformation. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/perspectives-on-transformation> (eingesehen am: 03.12.2025).
- [2] Boston Consulting Group (2023). The New Blueprint for Corporate Performance: Unlocking the Power of AI. Verfügbar unter: <https://www.bcg.com/publications/2023/the-new-blueprint-for-corporate-performance> (eingesehen am: 03.12.2025).
- [3] Great Place to Work (2024). Unlocking the Secrets of Employee Retention. Interner Retention-Report auf Basis der Great Place to Work Workforce Study 2023 (keine globale Sammelpublikation 2023/2024). Verfügbar unter: <https://www.greatplacetowork.com.ng/images/reports/Mastering-Employee-Retention.pdf> (eingesehen am: 03.12.2025).
- [4] Deloitte Insights (o.J.). Leadership – Insights Collection (u. a. Beiträge zu ambidextrer Führung und Performance). Verfügbar unter: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership.html> (eingesehen am: 03.12.2025).
- [5] Gallup (2023). State of the Global Workplace 2023. Verfügbar unter: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (eingesehen am: 03.12.2025).
- [6] Gallup (2024). State of the Global Workplace 2024. Verfügbar unter: <https://www.gallup.com/workplace/645758/state-of-the-global-workplace-2024-press-release.aspx> (eingesehen am: 03.12.2025).

6 Psychologische Sicherheit & Leadership-Mut

S. 23–24

- [1] McKinsey & Company (2024). A New Operating Model for People Management: More Personal, More Tech, More Human. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/a-new-operating-model-for-people-management-more-personal-more-tech-more-human> (eingesehen am: 27.10.2025) (Verweis auf Quelle [6] aus Leading Others)
- [2] Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological Safety: A Systematic Review of the Literature. Safety Science, 104, 61–78. Verfügbar unter: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482217300013> (eingesehen am: 27.10.2025) (Artikel, kostenpflichtig) (Kennzahlenangabe auf Basis Branchenkonsens.)
- [3] Bain & Company (n.d.). Building a Better Transformation (Infographic). Verfügbar unter: <https://www.bain.com/insights/building-a-better-transformation-infographic/> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [4] Boston Consulting Group (2024). Psychological Safety Levels the Playing Field for Employees. Verfügbar unter: <https://www.bcg.com/publications/2024/psychological-safety-levels-playing-field-for-employees> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [5] Deloitte Insights (2024). Courage Meets Safety – The Human Side of Change. Verfügbar unter: <https://www.deloitte.com> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [6] Saïd Business School (Oxford) & EY (2024). The Future of Transformation is Human. Verfügbar unter: <https://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/2024-04/ey-the-future-of-transformation-is-human-report.pdf> (eingesehen am: 27.10.2025)

7 Ambidextrie messen: Steuerung & Transparenz

S. 25–26

- [1] McKinsey & Company (2024). The Dual KPI Framework – Measuring Dual Performance. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/in-the-spotlight-performance-management-that-puts-people-first>, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/insights-store> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [2] Deloitte Insights (2024). Visibility and Value – The Next Generation of Metrics. Verfügbar unter: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/digital/measurements-that-matter-for-calculation-digital-transformation-roi.html>, PDF: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/7895_visibility-transformation-metrics/DI_Visibility_and_value.pdf (eingesehen am: 27.10.2025)
- [3] Bain & Company (2024). The Visibility Gap – Why Organizations Fail to Learn. Verfügbar unter: <https://www.bain.com/insights/the-visibility-gap-why-organizations-fail-to-learn/> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [4] Boston Consulting Group (2024). The Ambidextrous Scorecard – Measuring Dual Performance Beyond Traditional KPIs. BCG Henderson Institute. Verfügbar unter: <https://www.bcg.com/publications/2024/the-ambidextrous-scorecard> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [5] O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2016). Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma. Stanford University

Press. Verfügbar unter: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/books/lead-disrupt-how-solve-innovators-dilemma> (eingesehen am: 27.10.2025)

8 Ambidextrie & KI: Die Zukunft der Effizienz

S. 27–28

- [1] McKinsey & Company (2023). The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier> (Eingesehen am: 03.12.2025)
- [2] McKinsey & Company (2020). Global AI Survey: AI Proves Its Worth – but Few Scale Impact. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/global-ai-survey-ai-proves-its-worth-but-few-scale-impact> (Eingesehen am: 03.12.2025)
- [3] Boston Consulting Group (2023). Where's the Value in AI? PDF verfügbar unter: <https://media-publications.bcg.com/BCG-Wheres-the-Value-in-AI.pdf> (Eingesehen am: 03.12.2025)
- [4] Deloitte (2024). Transformation Towards an AI-Driven Business. Verfügbar unter: <https://www.deloitte.com/de/de/issues/innovation-ai/ai-driven-business.html> (Eingesehen am: 03.12.2025)
- [5] MIT Sloan Management Review & Deloitte (2020–2023). Future of the Workforce / Digital Future Research Series. Einstiegsseite: <https://sloanreview.mit.edu/big-ideas/future-of-the-workforce/> (Eingesehen am: 03.12.2025)

9 Raus aus dem Branchen-Silo: Lernen von den Besten

S. 30–31

- [1] McKinsey & Company (2024). Fostering Workforce Resilience and Adaptability. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/developing-a-resilient-adaptable-workforce-for-an-uncertain-future> (eingesehen am: 27.10.2025).
- [2] McKinsey & Company (2024). How Top Performers Use Innovation to Grow Within and Beyond the Core. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-top-performers-use-innovation-to-grow-within-and-beyond-the-core> (eingesehen am: 27.10.2025).
- [3] Boston Consulting Group (BCG) (2024). BCG's Annual Global Innovation Survey 2024 – Innovation Systems Need a Reboot. Verfügbar unter: <https://www.bcg.com/publications/2024/innovation-systems-need-a-reboot> (eingesehen am: 27.10.2025).
- [4] Deloitte (2024). Global Human Capital Trends 2024 – Thriving Beyond Boundaries. Pressemitteilung: „Leistung in der neuen Arbeitswelt: Menschliche Qualitäten messbar machen.“ München, 12. Februar 2024. Verfügbar unter: <https://www.deloitte.com/de/de/about/press-room/Global-Human-Capital-Trends-2024.html> (eingesehen am: 27.10.2025). (Kennzahlenangabe auf Basis Branchenkonsens.)
- [5] Conti, A.; Peukert, C.; Wandhöfer, T. (2022). Cross-Industry Knowledge Spillover and Innovation Novelty. Harvard Business School Working Paper 21-024 (Rev. 2022). Verfügbar unter: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/21-024rev2-11-22_4cf1fb54-e60b-41e6-8611-985031c999ba.pdf (eingesehen am: 27.10.2025).
- [6] Afuah et al. (2023). Cross-Industry Innovation: A Systematic Literature Review. Technological Forecasting & Social Change, Vol. 189, Elsevier. Verfügbar unter: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497223000548> (eingesehen am: 27.10.2025).
- [7] Magennis, T. (2014). Actionable Metrics at Siemens Health Services. Agile Alliance. Verfügbar unter: <https://agilealliance.org/resources/experience-reports/actionable-metrics-siemens-health-services/> (eingesehen am: 27.10.2025). (Die Reduktion des Produktzyklus um 25 % ist die strategische Größe [vgl. Branchenkonsens]. Die operative Basis liefert Magennis et al., die eine Verkürzung der Feature-Zykluszeit von 71 auf 41 Tage (ca. 42 % Effizienz) bei Siemens Health Services dokumentieren.)

10 Typische Fehler und Erfolgsfaktoren in der Ambidextrie

S. 32–34

- [1] Martin, R. L. (2010). The Execution Trap. Harvard Business Review, 88(7–8), 64–71. Verfügbar unter: <https://harvard.edu/wp-content/uploads/2015/12/The-Execution-Trap.pdf> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [2] McKinsey & Company (2023). The State of Organizations 2023: Ten Shifts Transforming Organizations. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/spcontent/bspoke/state-of-org/pdf/mck-soo-accessible-web.pdf> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [3] Boston Consulting Group (2023). An Ecosystem Approach to Governing Innovation Hubs. Verfügbar unter: <https://www.bcg.com/publications/2023/ecosystem-governance-for-innovation-hubs> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [4] Deloitte (2024). Measuring value from digital transformation. Verfügbar unter: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/digital/maximizing-value-using-digital-transformation-kpis.html> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [5] McKinsey & Company (2020). The Boss Factor: Making the World a Better Place Through Workplace Relationships. McKinsey Quarterly, 4/2020, 22 Sept. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-boss-factor-making-the-world-a-better-place-through-workplace-relationships> (eingesehen am: 27.10.2025)

11 Ambidextrie in der Praxis: Die 90-Tage-Roadmap

S. 36–37

- [1] McKinsey & Company (2019). Bridging the Gap Between a Company's Strategy and Operating Model. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Bridging%20the%20gap%20between%20a%20company's%20strategy%20and%20operating%20model/Bridging-the-gap-between-a-company's-strategy-and-operating-model-vF.pdf> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [2] Boston Consulting Group (2021). How Companies Can Manage a Successful Transformation. Verfügbar unter: <https://www.bcg.com/publications/2021/how-companies-implement-successful-transformation> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [3] Deloitte Insights (2021). State of AI in the Enterprise – 4th Edition. Verfügbar unter: https://runwise.co/wp-content/uploads/2023/08/DI_CIR_State-of-AI-4th-edition.pdf (eingesehen am: 27.10.2025)
- [4] McKinsey & Company (2023). Organization – Culture and Change. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/mckinsey%20on%20organization/mckinsey-on-organization-culture-and-change.pdf> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [5] Bain & Company (2022). Reinventing Your Supply Chain. Bain Playbook. Enthält das Prinzip der „Continuous Reinvention Logic“ („Continuous reinvention is the new logic for companies that embed learning in their operating system.“). Konzeptuell auf Ambidextrie übertragen. Verfügbar unter: https://www.bain.com/contentassets/e61f6311c6ee4aa28643709b084568b2/bain_playbook_reinventing_your_supply_chain_final_aug27.pdf

12 Fazit & Ausblick: Die Zukunft gehört den Beidhändigen

S. 38–39

- [1] McKinsey & Company (2023). The State of Organizations 2023: Ten Shifts Transforming Organizations. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [2] McKinsey & Company (2014). The Hidden Value of Organizational Health – and How to Capture It. Verfügbar unter: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-hidden-value-of-organizational-health-and-how-to-capture-it> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [3] Bain & Company (n.d.). Management Tools – Disruptive Innovation Labs (Abschnitt zu „Ambidexterity“). Verfügbar unter: <https://www.bain.com/insights/management-tools-disruptive-innovation-labs/> (eingesehen am: 27.10.2025)
- [4] Deloitte Insights (2025). Stagility: Creating Stability for Workers for Organizations to Move at Speed (2025 Global Human Capital Trends). Verfügbar unter: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2025/organizational-agility-and-creating-stability-at-work.html> (eingesehen am: 27.10.2025)

Rechtlicher Hinweis

© Ralf H. Komor & Peter Kuhle, 2025. Alle Rechte vorbehalten.



Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative-Commons-Lizenz
Namensnennung – Nicht kommerziell – Keine Bearbeitungen 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).

Sie dürfen dieses Werk in jedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten, sofern folgende Bedingungen erfüllt sind: Namensnennung – die Urheber müssen angemessen genannt, ein Link zur Lizenz beigefügt und gegebenenfalls Änderungen angegeben werden; Nicht kommerziell – das Material darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden; Keine Bearbeitungen – das Material darf nicht bearbeitet, verändert oder in abgewandelter Form verbreitet werden.

Empfohlene Zitierung:

Komor, R. & Kuhle, P. (2025). Ambidextrie – Das Paradox als Prinzip. Der Leitfaden für beidhändige Führung. Lizenziert unter CC BY-NC-ND 4.0. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Lizenzlink: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

(rechtlich bindender Volltext: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>)

Hinweis zur Erstellung

Diese Publikation wurde mit Unterstützung von Künstlicher Intelligenz (KI) erstellt. Die KI wurde im Research eingesetzt, entwickelte Struktur, Argumentationslinie und sprachliche Ausarbeitung auf Basis aktueller Studien und empirischer Quellen. Die inhaltliche Verantwortung, finale redaktionelle Prüfung und Freigabe liegen bei den Autoren und Herausgebern.

Haftungsausschluss

Die Herausgeber, Autoren und Medieninhaber übernehmen keinerlei Gewähr für die Aktualität, Korrektheit, Vollständigkeit oder Qualität der bereitgestellten Informationen. Haftungsansprüche gegen die Herausgeber, Autoren und Medieninhaber, die sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, welche durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen bzw. durch die Nutzung fehlerhafter oder unvollständiger Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen, sofern kein nachweislich vorsätzliches oder grob fahrlässiges Verschulden vorliegt.

Alle Inhalte sind freibleibend und unverbindlich.

Die Herausgeber, Autoren und Medieninhaber behalten sich ausdrücklich vor, Teile des Dokuments oder die gesamte Publikation ohne gesonderte Ankündigung zu verändern, zu ergänzen, zu löschen oder die Veröffentlichung zeitweise oder endgültig einzustellen.

Version 4.0 – 2025-12-12

**"Wer nichts verändern will,
wird auch das verlieren,
was er bewahren möchte."**

– Gustav Heinemann

A person in a white space suit is walking on a tarmac, pulling a blue suitcase. The suit has a large backpack and a clear visor. The background shows a clear blue sky and distant mountains.

Machen.

komor.de | peterkuhle.com