



Über Ambidextrie.

**Die Gleichzeitigkeit von
Bestehendem und Neuem
plus die Krisenbewältigung in
digitalen und agilen Changes.**

Willkommen beim
Frühstücks-Salon am 7.6.2022

Über uns

Mag.^a Gerhild Deutinger gründete impulsbüro. 2007 mit dem Schwerpunkt auf Organisationen, Prozesse und Menschen im Wandel. Seit vielen Jahren coacht sie Führungskräfte in Top-Positionen und mit Leidenschaft Frauen, die sich verändern wollen.



Sie ist Autorin des Buches „Kommunikation im Change“ (SpringerGabler 2017), Lektorin an Universitäten und FHs. Sie arbeitet an großen Changes im Bildungs- und Gesundheitswesen, war jahrelang Vorsitzende des Aufsichtsrates des WWF und im Vorstand des Alumniverbandes der Universität Wien.

Dr.ⁱⁿ Martina Angela Friedl arbeitet seit 2010 selbstständig als Organisationsberaterin, Coach und systemische Psychotherapeutin. Ein besonderer Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt auf den Themen Führung und Diversität.



Seit Jahren begleitet sie außerdem Gleichstellungs- und Frauenbeauftragte, publiziert und berät zum Thema Unconscious Bias und coacht Führungskräfte. Eine besondere Herzensangelegenheit ist dabei für sie die Förderung von Frauen in und hin zu Führungspositionen.

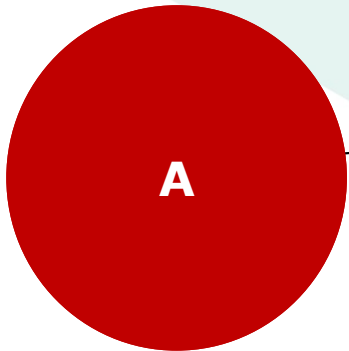
Gemeinsam bilden wir das Team Salon Breite Gasse in 1070 Wien.

Von welcher „Gleichzeitigkeit“ sprechen wir

- Wir beobachten ein Aufheben der Linearitäten, v.a. der zeitlichen, die durch das „klassische“ Change-Management vorgegeben wird.
- Bei der Einführung von agilem Management, digitalen Transformationen und im Generationenmanagement fällt es uns besonders auf.
- Alt und Neu existieren gleichzeitig. Mehrere Transformationsprozesse laufen parallel und sind unterschiedlich weit fortgeschritten.
- UND: die Krisenbewältigung bzw. das Lernen aus der Pandemie/Vorbereitung auf Folgen des Ukrainekrieges kommen dazu.

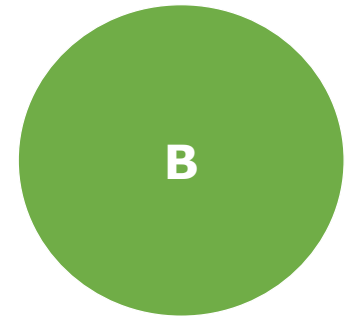
„Idealfall“ für das Change Management

Definition und Kenntnisse
der Ist-Situation oder
bisheriger Zustand, den es
zu verändern gilt

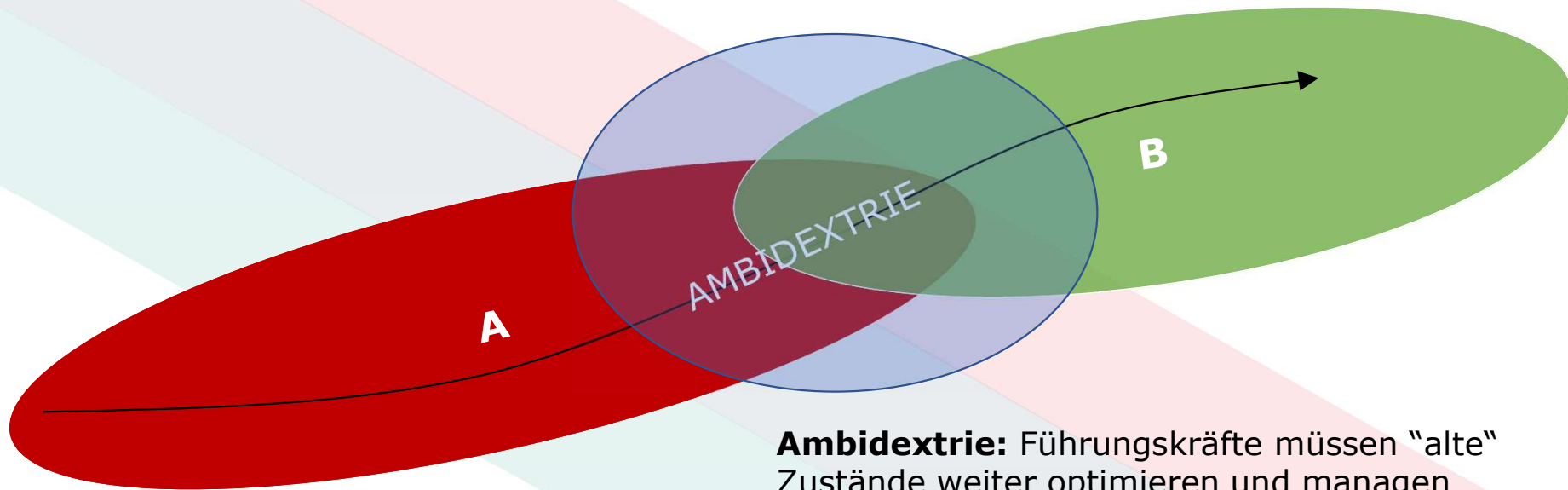


Planung eines Wegs von
A nach B

Vision einer Soll-
Situation oder eines
neuen Zustandes, den
es herzustellen gilt



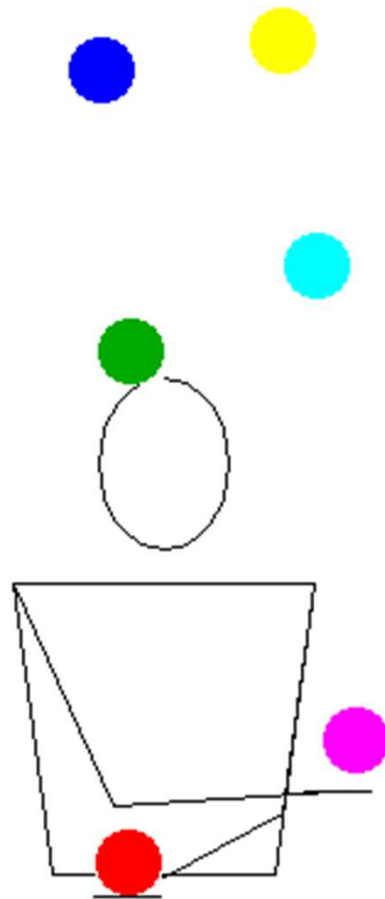
Aktuell schaut es eher so aus: Alte und neue Zustände gelten zeitgleich PLUS Krise



Ambidextrie: Führungskräfte müssen "alte" Zustände weiter optimieren und managen (Kerngeschäft des Bisherigen) und gleichzeitig „neue“ Innovationsprozesse anstoßen und leiten, während

Beispiele für Gleichzeitigkeit

- **Agilität:** Es werden agile Projektteams gebildet (selbstorganisiert und ohne Hierarchie). Gleichzeitig muss eine Projektleitung nominiert werden, die das Projekt nach außen vertritt, weil die Irritation in der Organisation zu hoch wäre.
- **Digitalisierung:** Viele Prozesse werden digitalisiert. Der persönliche Kontakt ist weniger wichtig, um arbeiten zu können. Gleichzeitig vermissen wir alle schmerzlich unsere Kolleg*innen. Es gibt den Wunsch, dass Führungskräfte informelle Begegnungen organisieren sollen.
- **Generationenwechsel 1 :** Die alte und die neue Führungskraft laufen über einen langen Zeitraum parallel (mehr als 6 Monate). Teammitglieder müssen sich zwischen alt und neu orientieren.
- **Generationenwechsel 2:** Alte und neue Arbeitskultur prallen aufeinander. „Alte“ sollen länger im Beruf bleiben, junge kommen nach.



Da wundert es
wenig, wenn sich
Führungskräfte das
Gefühl bekommen,
nur ja keinen „Ball
fallen zu lassen“.

Was bedeutet es für Führungskräfte, mit den Gleichzeitigkeiten im Change zu leben?

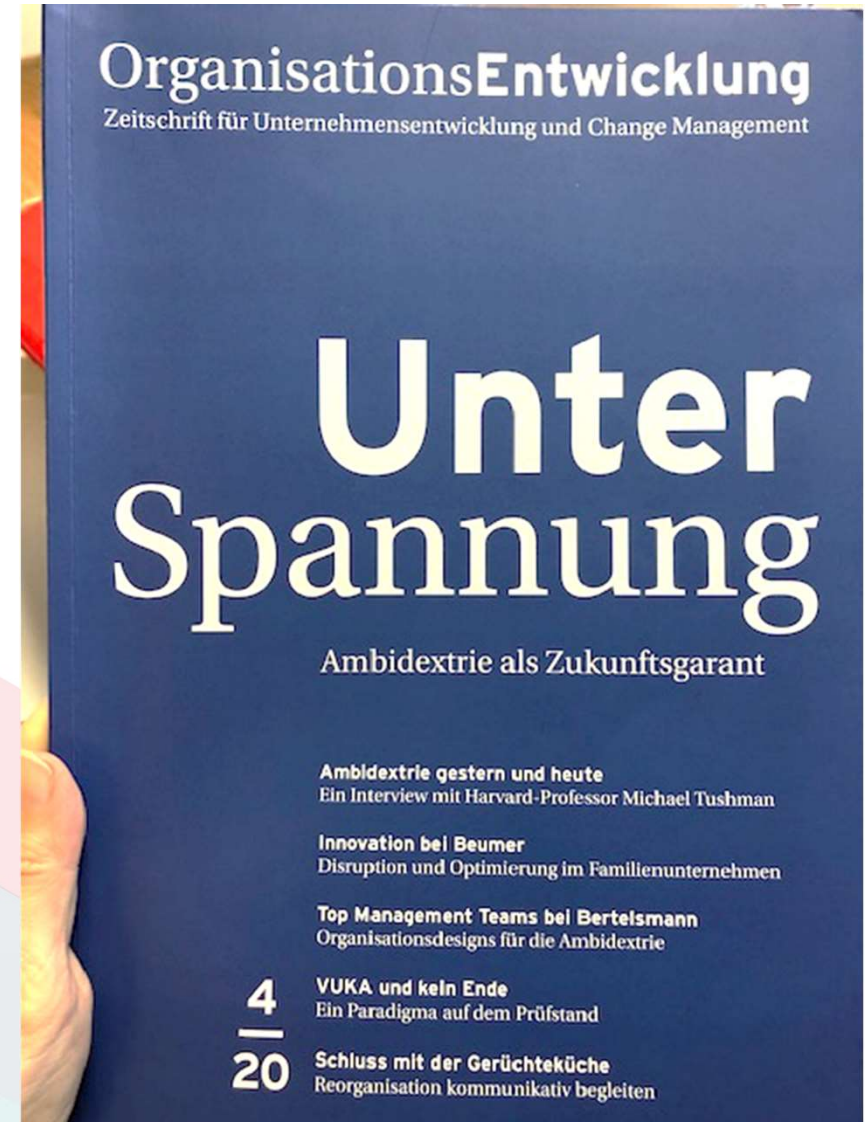
- **Change** ist **noch weniger planbar** als früher
- Es braucht einen **besseren Überblick** über die verschiedenen Transformationen: Wo stehen die einzelnen Prozesse? Je nachdem werden die nächsten Schritte geplant.
- **Ambidextrie der Führungskräfte** (Beidhändigkeit): Es braucht sowohl den Fokus auf der Erhaltung/Optimierung des Status quo als auch die (radikale) Innovation. Das “Kerngeschäft” muss aber weiter laufen. Die „Kernbelegschaft“ darf nicht verloren gehen.
- Menschen brauchen **Zonen der Stabilität**: Was kann in Ihrer Organisation gleich bleiben? Worauf ist Verlass? (z.B. Besprechungs-Struktur)

Ein paar Tipps . . .

- **Paradoxien** ansprechen und klären
- **Orthodoxien** suchen und bewusst nutzen
- Für alle Organisationen, die (noch) kein Problem haben: Umgang mit Unsicherheit und Paradoxien fördern. Wenn sich die Fähigkeiten aller entwickeln, Gleichzeitigkeit zu akzeptieren, mit konfliktären Aussagen umzugehen, dann kann es nur produktiv sein.

Literaturhinweise

- Der Begriff stammt ursprünglich von Tushman und O'Reilly (1979). Im Harvard Business Review 2004 ist ein Artikel von beiden frei zugänglich. Siehe: <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>
- Ein ganzes Heft zum Thema Ambidextrie aus dem Winter 2020 – Zeitschrift für Organisationsentwicklung ->



Unser Angebot

- **Beratung – Workshops – Trainings – Coaching**
- Teamworkshops
- „Post (Peri?) Corona“-Beratung
- New Work und Kulturanalysen
- Change und Begleitung des Wandels
- Vereinbarkeit



Nächster Frühstücks-Salon

7.10.2022

zum Generationenmanagement

Vielen Dank fürs dabei sein heute und wir freuen uns auf
ein analoges wie virtuelles Wiedersehen!