



Organisationale Ambidextrie: Innovation mit beiden Händen greifen

Anwaltskanzleien müssen sowohl ihre bestehenden Kompetenzen ausschöpfen als auch radikal neue Wege beschreiten, aber wie?





PROF. DR. MADELEINE BERNHARDT

*Expertin HR, Leadership & Organisational Behaviour ,
Bucerius Center on the Legal Profession*

Prof. Dr. Madeleine Bernhardt ist promovierte Juristin, Diplom-Psychologin und zertifizierter Business Coach. Ihr Schwerpunkt innerhalb der Executive Faculty des Bucerius Center on the Legal Profession liegt insbesondere auf den Themen Leadership und strategische Personalentwicklung. Die von ihr durchgeführten Entwicklungsprogramme, Workshops und Seminare profitieren von ihrem interdisziplinären Aus- und Weiterbildungsbackground sowie von ihrer umfangreichen Expertise hinsichtlich effektiver Formen der Führung und Zusammenarbeit innerhalb von Kanzleien und Rechtsabteilungen.

MARKUS HARTUNG

*Founder & Senior Fellow,
Bucerius Center on the Legal Profession*

Markus Hartung, Rechtsanwalt und Mediator, ist Gründer des Bucerius Center on the Legal Profession (CLP) an der Bucerius Law School. Seit der Gründung im Jahr 2010 war er Direktor des Centers und ist ihm heute noch als Senior Fellow verbunden. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich von Marktentwicklung und Trends, Management, strategische Führung und Corporate Governance sowie Entwicklung von Geschäftsmodellen im Zusammenhang mit der Digitalisierung des Rechtsmarktes. Zu seinen anwaltlichen Schwerpunkten gehören das anwaltliche Berufs- und Haftungsrecht sowie Konfliktmanagement.



EMMA ZIERCKE

*Senior Research Associate,
Bucerius Center on the Legal Profession*

Emma Ziercke studierte Englische und Französische Rechtswissenschaften an der University of East Anglia in Norwich und an der Universität Jean Moulin Lyon III in Frankreich. Zwischen 2002 und 2009 arbeitete sie als Anwältin (Managing Associate in Mergers & Acquisitions) bei Linklaters in London.

In 2014 schloss Emma Ziercke einen Executive MBA an der Nottingham University Business School mit Auszeichnung ab. Der Fokus ihrer Arbeit lag dabei auf Kanzleimanagement und sie erhielt Auszeichnungen für den besten Gesamtabschluss sowie für Ihre Masterarbeit zum Thema "Gender Diversity in Law Firms". In der Position als Research Associate forscht die gebürtige Engländerin zu den Themen Kanzleimanagement, Gender Diversity und Organisational Behaviour (HR/Personal).



I. Die Innovations-Illusion?

Auf der jüngsten Legal Geek Conference mit dem Titel „*The Uncertain Decade*“ kritisierte Richard Susskind den Mangel an echter Innovation in Anwaltskanzleien und sprach von „*Innovation durch Pressemitteilungen*“. Mit anderen Worten: Nach Susskinds Beobachtung machen Kanzleien mehr Lärm um Innovation, als dass tatsächlich substanzieller Fortschritt durch Innovationen entstünde. Anhand von 10 Merkmalen beschreibt er, wie Kanzleien nach wie vor in der Sphäre der Innovation der „*ersten Generation*“ agierten und nicht in der Innovation der „*zweiten Generation*“ angekommen seien (siehe Tabelle 1).

Bei der Innovation der ersten Generation handelt es sich um Innovationspflänzchen, um Pilotprojekte, die von kleinen Teams durchgeführt werden und sich auf Prozessverbesserungen und Effizienzsteigerungen konzentrieren. Diese Innovationspflänzchen bringen oft noch nicht einmal nennenswerten zusätzlichen Umsatz, und die Protagonist*innen dieser Innovation müssen ihre Kolleg*innen ständig davon überzeugen, dass ihre Bemühungen notwendig sind. Bei der Innovation der zweiten Generation geht es demgegenüber um die Schaffung neuer Einkommensströme auf der Grundlage von transformativen Produkt- und Serviceinnovationen. In diesem Bereich lassen sich – zumindest, nachdem Erfolge eingetreten sind – oftmals auch die skeptischen Kolleg*innen von der Sinnhaftigkeit überzeugen, da hier erkennbare ökonomische Vorteile sichtbar werden. Laut Susskind ist es genau das, was Anwaltskanzleien anstreben sollten: einen Wettbewerbsvorteil durch transformative Innovationen in einem sich verändernden Markt.

Die starke Kritik löst in vielen Kanzleien zumindest gedanklich Widerstand aus: Wozu sollten personelle und finanzielle Ressourcen aus einem bisher hervorragend funktionierenden Geschäftsmodell ohne Not in radikale Innovationsbestrebungen investiert werden, die am Ende vielleicht nur teuer waren und von Mandant*innen nicht gekauft werden? Wenn wir uns die Zahlen anschauen, dann können wir uns in der Tat die Frage stellen, ob es nicht völlig ausreicht, kleine Innovationspflänzchen zu gießen: Im Jahr 2020 kamen die JUVE 100-Kanzleien zusammen auf einen Umsatz von fast 7,4 Milliarden Euro. Das entspricht einer Steigerung um 8,4 Prozent gegenüber dem Vorjahr ([Juve](#)). Wir können also festhalten: es läuft sehr gut für sehr viele Anwaltskanzleien. E&Y hat in seinem jüngsten Bericht aus den USA, [The General Counsel Imperative](#), dargestellt, dass der Vorstand nicht davon überzeugt werden konnte, ernsthafte Investitionen in Legal Technology und Prozessverbesserungen innerhalb der Rechtsabteilung finanziell zu unterstützen. Auf der anderen Seite glauben die General Counsel, dass ihre Inanspruchnahme in den nächsten drei Jahren weiter steigen wird, ohne eine entsprechende Erhöhung des Budgets. Viele Kanzleien sehen hier ein fundamentales Dilemma. Die Mandant*innen wünschen sich einerseits zwar den besten Service und die innovativsten Services und Produkte, sehen jedoch keine Notwendigkeit für eine echte Kooperation mit der Kanzlei ihrer Wahl; vielmehr fordern sie niedrigere Preise für mehr und bessere Leistung. Dies führt nachvollziehbarerweise dazu, dass viele Anwaltskanzleien eher überschaubare Innovationen zur Prozessverbesserung anstreben als solche, die das Geschäft grundlegend verändern oder gar existierende Produkte und Dienstleistungen obsolet werden lassen.

Weshalb sollten Kanzleien ihre derzeitigen Geschäftsmodelle auch über Bord werfen, um sich auf hoch innovative Produkte und Tools zu konzentrieren, wenn Mandant*innen nicht bereit sind, für derartige Produkte und Services zu zahlen? Das Innovationspotenzial kann vermutlich nur in Zusammenarbeit mit den Mandant*innen realisiert werden. Aber können Kanzleien es sich leisten, darauf zu warten, dass bei ihren Mandant*innen ein Umdenken stattfindet? Die Welt, in der Kanzleien und Rechtsabteilungen sich bewegen, bleibt nicht stehen, sie dreht sich

immer schneller, wird komplexer, unübersichtlicher und risikoreicher. Kanzleien müssen ihr aktuelles Geschäft weiter ausschöpfen und weiterentwickeln und gleichzeitig neue Möglichkeiten für transformative, radikale Innovationen erforschen, mit oder ohne ihre Mandant*innen, aber wie?

	Innovation der ersten Generation (inkrementell)	Innovation der zweiten Generation (disruptiv)
1	Konzentriert sich auf Prozessverbesserung	Schafft ein neues Geschäftsmodell
2	Marketing-Rauschen	Substanzielle Fortschritte
3	Fokus auf Automatisierung	Ziele für die Transformation
4	Führt Pilotprojekte durch	Hat voll funktionsfähige Systeme
5	Innovation hat wenig Einfluss auf den Umsatz	Innovation führt zu neuen Umsatzströmen
6	Begründung für die Innovation anhand von Argumenten und Diskussion	Begründete Innovation auf der Grundlage von Nachweisen für früheren Erfolg
7	Rückendeckung durch eine Minderheit von Partnern (die gerne für die Firma innovativ sind, es aber nicht gerne selbst tun)	Rückendeckung durch die Mehrheit der Partner
8	Intellektuelle Beteiligung	Emotionale Akzeptanz
9	Innovieren, um Wettbewerbsnachteile zu vermeiden	Innovieren, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen
10	Vorliebe für einen kurzfristigen taktischen Ansatz (niedrig hängende Früchte)	Hat eine langfristige Strategie entwickelt

Tabelle 1: Innovationen der ersten und zweiten Generation.

II. Stecken Kanzleien im klassischen „Innovator's Dilemma“ fest?

Clayton Christensen beschrieb das oben dargestellte Problem in seinem Buch „*The innovator's dilemma*“.¹ Lange Zeit war es in Unternehmen üblich, Innovationen sequentiell anzugehen; dabei folgte auf eine Phase der Entwicklung einer Innovation eine Umsetzungsphase. In dieser zweiten Phase wurde die Innovation über längere Zeiträume sukzessiv und inkrementell weiterentwickelt und gleichzeitig mittels des bestehenden Geschäftsmodells verkauft. Diese sequentielle Vorgehensweise erscheint vor dem Hintergrund der aktuellen Geschwindigkeit und Dynamiken von Veränderungen im Markt wenig tauglich. Es stellt sich die Frage, wie Unternehmen sich stattdessen fokussieren können auf die Entwicklung von neuen, eher disruptiven innovativen Angeboten, Dienstleistungen und Produkten – die meist neue Geschäftsmodelle beinhalten – und gleichzeitig auf kleinere, inkrementelle Innovationen, die zur weiteren Verbesserung des bestehenden Geschäftsmodells geeignet sind. Wie kann beides gleichzeitig und nicht sequentiell innerhalb eines Unternehmens gelingen? Ursprünglich hielt Christensen dies für ein unauflösbares Dilemma. Er glaubte, dass Führungskräfte im Angesicht disruptiver Veränderungen nicht einerseits das bestehende Geschäftsmodell weiterverfolgen können, während sie zeitgleich in transformative Neuerungen investieren, denen eine andere Entwicklungslogik zugrunde liegt. Christensen vermutete daher, Führungskräfte seien gezwungen, die explorative Einheit, die der Entwicklung transformativer Innovation dient,

¹ Christensen, Clayton M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

auszulagern. Später revidierte er diese Perspektive² und erkannte in der Ambidextrie eine Lösung für das ursprünglich von ihm beschriebene „Innovator’s Dilemma“³.

III. Was verbirgt sich hinter dem Begriff der organisationalen Ambidextrie?

Organisationale Ambidextrie / Beidhändigkeit in aller Kürze:

Exploitation beinhaltet das Abschöpfen des bestehenden Geschäftsmodells. Hierzu können inkrementelle Innovationen beitragen, die z. B. eine Effizienzsteigerung beinhalten. Der Fokus des Unternehmens ist auf kurzfristige Steigerung des Gewinns gerichtet, nicht jedoch auf das Erschließen neuer Geschäftsfelder oder gar das Ablösen des bisherigen Geschäftsmodells.

Exploration beinhaltet das Erkunden neuer Optionen, das Entdecken neuer Märkte, das Experimentieren in Richtung potenziell transformativer und disruptiver Innovationen, die geeignet sein können, das bisherige Geschäftsmodell durch ein weiteres Geschäftsmodell zu ergänzen oder ersteres vollständig abzulösen. Hier gilt eine andere Handlungslogik hinsichtlich der schnellen Entwicklung und Testung von Ideen als auch bzgl. einer dem Explorieren immanenten höheren Risikotoleranz. Der Fokus ist demnach langfristiger.

Hier kommt der zugegebenermaßen etwas sperrige Begriff der Ambidextrie zum Tragen.

Ambidextrie bedeutet zunächst einmal schlicht „Beidhändigkeit“, verstanden als die Fähigkeit, beide Hände gleichermaßen gut einsetzen zu können.

Organisationale Ambidextrie beinhaltet die Fähigkeit eines Unternehmens, zum einen das Kerngeschäft voranzutreiben – sog. „**Exploitation**“ – und somit die im bestehenden Geschäftsmodell bereits existierenden Produkte und Dienstleistungen bestmöglich zu verkaufen. Dabei führen inkrementelle Innovationen, also sukzessive Veränderungen und Weiterentwicklungen bestehender Lösungen, zu effizienteren, kostengünstigeren Angeboten. Zugleich werden mit der zweiten Hand – der sog. „**Exploration**“ – neue Geschäftsmodelle und Optionen für die zukünftige Geschäftsentwicklung erkundet und potenziell radikale Innovationen, die jenseits der aktuellen Produkte, Dienstleistungen und Märkte liegen, entwickelt. Einerseits wird also in einem u. U. bereits stark umkämpften, eher gesättigten Markt das Maximum erwirtschaftet durch Effizienzsteigerung, Weiterentwicklungen und Verfeinerungen des Bestehenden („exploit“) und andererseits wird zeitgleich an radikalen Innovationen gearbeitet, die neue Geschäftsoptionen versprechen („explore“).

² Christensen, Clayton M.; Raynor, Michael (2003). The innovator’s solution: Creating and sustaining successful growth. Boston, MA: Harvard Business School Press.

³ O’Reilly, Charles A.; Tushman, Michael L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability. Resolving the innovator’s dilemma. In: Research in Organizational Behavior, Vol. 28, pp. 185-206.

Incremental Innovation: Kleine Verbesserungen an bestehenden Produkten und Abläufen, um einen effizienteren Betrieb und die Bereitstellung von Mehrwert für Kund*innen zu ermöglichen.

Architectural Innovation: Anwendung technologischer oder verfahrenstechnischer Fortschritte, um einen Inhalt oder ein Element des Kanzleigeschäfts grundlegend zu verändern

Discontinuous Innovation: Radikale Fortschritte, die die Wettbewerbsgrundlage einer Branche tiefgreifend verändern und alte Produkte und Arbeitsweisen obsolet werden lassen

Um wettbewerbsfähig zu sein, müssen Kanzleien kontinuierlich viele Arten von Innovationen verfolgen, die auf bestehende und neue Mandant*innen abzielen. Jede Art von Innovation kann hierbei ein anderes Ziel haben: Einige Innovationsziele können auf den bestehenden Mandant*innenstamm einer Kanzlei ausgerichtet sein. Andere Innovationsziele können außerhalb des aktuellen Mandant*innenstamms der Kanzlei liegen; zum Beispiel, wenn eine große internationale Kanzlei ein neues Tool entwickelt, um potenzielle neue Mandant*innen beim Abwehren von Bußgeldern zu helfen (z. B. DSGVO Bußgeldrechner von Fieldfisher). Andere Innovationsbemühungen können sich darauf konzentrieren, einen völlig neuen Markt zu bedienen, der noch nicht klar definiert ist, z. B. das neue europäische Sammelklageregime. O'eilly unterscheidet diese Arten von Innovationen in „incremental, architectural und discontinuous“ (siehe Tabelle 2). Um eine solches Spektrum an Innovationen zu entwickeln, müssen Unternehmen sich beidhändig aufstellen und parallel „exploitation“ und „exploration“ betreiben. Hierfür benötigen sie ein passendes Organisationsdesign.

	Incremental Innovation: kleine Verbesserungen an bestehenden Produkten und Abläufen	Architectural Innovation: technologischer oder verfahrenstechnischer Fortschritte, die eine Komponente oder ein Element des Geschäfts der Kanzlei grundlegend verändern	Discontinuous Innovation: radikale Fortschritte, die die Wettbewerbsgrundlage auf dem Rechtsmarkt tiefgreifend verändern
Neue Mandant*innen			
Bestehende Mandant*innen			

Tabelle 2: Map of Innovation nach O'Reilly und Tushman (2004).⁴

⁴ O'Reilly, Charles A.; Tushman, Michael L. (2004). The Ambidextrous Organization. Harvard Business Review 04/2004, pp. 74-81.

IV. Organisationsdesign für disruptive Innovationen

Die Wahrscheinlichkeit, dass disruptive Innovationen das Licht der Welt erblicken, ist umso geringer, je stärker sie in die Logik des bestehenden Geschäftsmodells eingebunden sind. Sobald hier z. B. die Frage der Ressourcenverteilung aufkommt, neigen Partnerversammlungen eher dazu, den kurzfristigen Gewinn in den Fokus zu rücken und diesen einem nur möglichen finanziellen Vorteil in entfernter Zukunft vorzuziehen. Gerade unter hohem Druck im Tagesgeschäft setzen viele Anwält*innen stärker auf den Ansatz der „Exploitation“ des bestehenden Kerngeschäfts, das sog. „Brot und Butter-Geschäft“, und vernachlässigen die zu Beginn zwangsläufig noch kleine, fehleranfällige, nicht profitable „explore“-Einheit.

Die Routinen, Prozesse und Fähigkeiten, die für effektive „Exploration“ erforderlich sind, unterscheiden sich deutlich von denen, die für „Exploitation“ notwendig sind. Während im Rahmen der „Exploitation“ eine kurzfristigere Perspektive und zeitnahe, maximaler Gewinn durch inkrementelle Weiterentwicklung von Produkten und Services sowie erhöhte Effizienz im Fokus stehen, setzt die „Exploration“ auf eine langfristige Perspektive, das Erschließen neuer Felder und Wachstum. Zudem geht sie mit einer höheren Risikobereitschaft, weniger formalen Systemen und weniger Kontrolle einher. Um die Möglichkeiten einer solchen disruptiven Innovation zu explorieren braucht es andere Prozesse, Strukturen, eine andere Führung und Zusammenarbeit und andere Belohnungssysteme als im bestehenden Geschäft. Die Führung setzt hier auf die Förderung eines schnellen gemeinsamen, kontinuierlichen Lernens, auf kleine Fehler, die schnell sichtbar werden, und den daraus erwachsenden Erkenntnisgewinn, auf Co-Kreation mit Mandant*innen und eine interdisziplinäre Zusammensetzung von Teams, wie es im Legal Innovation Hub „ReInvent Law“ in Frankfurt gelebt wird, der von Baker McKenzie initiiert wurde.

Strukturell wird bei der beidhändigen Organisation daher der neue, explorative Bereich von dem bestehenden Bereich getrennt, so dass separate Prozesse, Strukturen und auch Kulturen ermöglicht werden. Allerdings werden diese insofern widersprüchlichen Bereiche der „Exploration“ und „Exploitation“ auf der obersten Führungsebene integriert. Das Führungsteam setzt auf eine klare Vision und Strategie, in der beide Bereiche eine Berechtigung besitzen; sie sorgen auf diese Weise u. a. dafür, dass der zu Beginn zwangsläufig finanzkräftigere Bereich der „Exploitation“ nicht zeitnah den der „Exploration“ zum Erliegen bringt.⁵

„Exploitation und Exploration“: strukturell separiert und strategisch integriert

Beidhändige Organisationen etablieren Projektteams, die strukturell unabhängige Einheiten bilden mit eigenen Prozessen, Strukturen und Kulturen. Gleichzeitig sind diese Einheiten auf der Führungsebene strategisch integriert.

⁵ O'Reilly, Charles A.; Tushman, Michael L. (2004). The Ambidextrous Organization. Harvard Business Review.

V. Organisationsstruktur für Innovation

Charles A. O'Reilly und Michael L. Tushman untersuchten⁶, wie Unternehmen Innovationen in diesen verschiedenen Segmenten verfolgten (siehe obige Tabelle 2 „Map of Innovation“). Sie fanden heraus, dass Unternehmen dazu tendieren, ihre disruptiven Innovationsprojekte, die zu diskontinuierlichen Innovationen führten, auf eine von vier grundlegenden Arten zu strukturieren (siehe Abbildungen 1 und 2 unten).

Variante 1: Funktionales Design-Team:

Projektteams werden in die bestehende Führungshierarchie und Organisation eingegliedert.

Variante 2: Funktionsübergreifendes Team:

Funktionsübergreifende Teams agieren zwar innerhalb der Organisation, jedoch außerhalb der bestehenden Führungshierarchie.

Variante 3: „Unsupported teams“:

Sog. „unsupported teams“, die ein neues Business entwickeln sollen, operieren gänzlich außerhalb der etablierten Organisation und Führungshierarchie.

Variante 4: Die beidhändige Organisation:

Die Struktur der beidhändigen Organisation ermöglicht eine gegenseitige „Befruchtung“ der Bereiche und verhindert gleichzeitig „Kreuzkontaminationen“. Die enge Koordination auf der Führungsebene ermöglicht es den jungen Einheiten, wichtige Ressourcen der bereits bestehenden Einheiten zu nutzen, aber die organisatorische Trennung stellt sicher, dass die charakteristischen Prozesse, Strukturen und Kulturen der neuen Einheiten nicht von den business-as-usual-Einheiten des Unternehmens überlagert werden. Gleichzeitig werden die etablierten Einheiten vor den Ablenkungen geschützt, die der Start neuer Geschäfte mit sich bringt. Sie können sich weiterhin voll und ganz darauf konzentrieren, ihre Abläufe zu verfeinern, ihre Produkte zu verbessern und ihre Kunden zu bedienen.

In der oben genannten Studie belegen O'Reilly und Tushman,⁷ dass über 90% derjenigen Unternehmen erfolgreich waren, die mit einer beidhändigen Organisation agierten. Demgegenüber waren lediglich 25% der Unternehmen erfolgreich, die ein funktionales Design nutzten und keine angestrebte Innovation entstand, wenn sie mit funktionsübergreifenden Teams oder sog. unsupported teams arbeiteten.

⁶ O'Reilly, Charles A.; Tushman, Michael L. (2004). The Ambidextrous Organization. Harvard Business Review.

⁷ O'Reilly, Charles A., Tushman, Michael L. (2004). The Ambidextrous Organization. Harvard Business Review 04/2004, pp. 74-81.

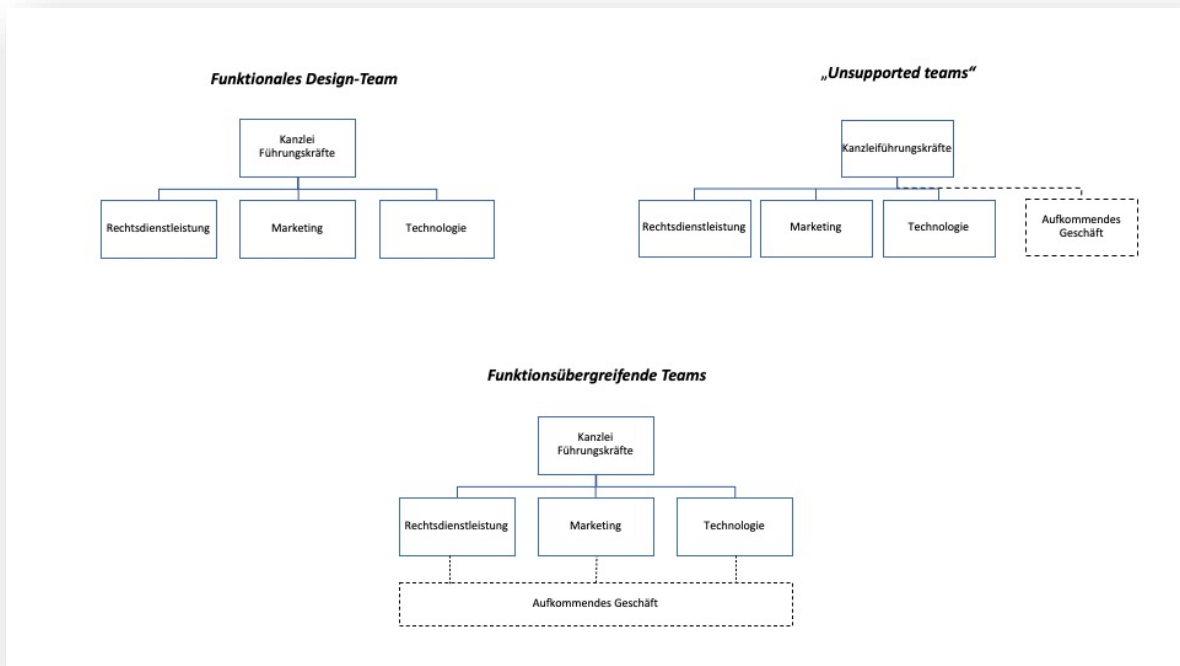


Abbildung 1: Organisationsstruktur für Innovation nach⁸ O'Reilly und Tushman, (2004).

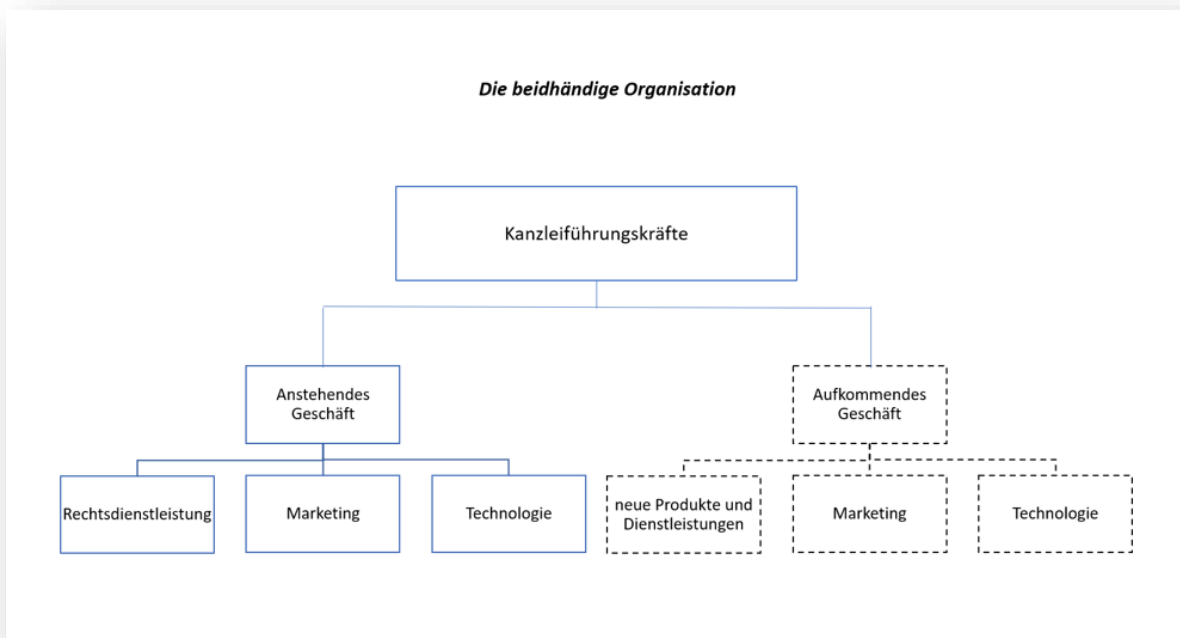


Abbildung 2: Die beidhändige Organisation nach O'Reilly und Tushman (2004)⁹

⁸ O'Reilly, Charles A., Tushman, Michael L. (2004). The Ambidextrous Organization. Harvard Business Review 04/2004, pp. 74-81.

⁹ O'Reilly, Charles A., Tushman, Michael L. (2004). The Ambidextrous Organization. Harvard Business Review 04/2004, pp. 74-81.

VI. Kanzleien im Fokus: Ambidextrous oder ambivalent?

Im Rechtsmarkt kann der Eindruck entstehen, dass einige internationale Großkanzleien bereits beidhändig arbeiten, da sie „Innovations-Geschäftseinheiten“ vorweisen können (so z. B. Fuse von Allen & Overy, ReInvent Law von Baker McKenzie, Wavelength von Simmons & Simmons, Nakhoda von Linklaters, Cubed von BCLP, SixFifty von Wilson Sonsini oder das Freshfields Lab in Berlin). Obwohl einige dieser Einheiten einen eigenen Markennamen und eine eigene Website haben, sind viele noch zumindest teilweise in die bestehende Organisations- und Managementstruktur integriert: Sie werden von Praxispartner*innen geleitet, nutzen die bestehenden internen Ressourcen (personell, bzgl. Marketing und Technologie) und haben im Gegensatz zu einer beidhändigen Organisation keine eigenen internen Strukturen und Ressourcen, auf die sie zurückgreifen könnten. Dies zeigt das Beispiel von Nakhoda, die kürzlich ihren Linklaters-Praktikant*innen „Secondments“ anboten, um die Ressourcen von Nakhoda im Vorfeld der Einführung eines neuen Produkts (CreateIQ) zu stärken. Andere Kanzleien arbeiten in Sandboxes (eine Testumgebung) oder Pilotteams, um spezifische Produkte zu entwickeln (z. B. Taylor Wessings Kurzarbeit-Rechner). Dies liegt nahe am funktionalen Designteam, bei dem die Projektteams vollständig in die bestehende Organisations- und Managementstruktur integriert sind.

Was können Führungskräfte in Kanzleien also von dem beidhändigen Modell lernen?

VII. Beidhändige Führung – Handlungsempfehlungen

Die Ansprüche an die Führung in der beidhändigen Organisation sind sehr hoch: Führungsteams müssen in der Lage sein, die Spannungen zwischen zwei teils einander diametral widersprechenden Perspektiven, Systemen, Strukturen und Prozessen sowie unterschiedlichen Kulturen und Geschwindigkeiten nicht nur auszuhalten, sondern sie aktiv herbeizuführen in dem Wissen, dass dieser Weg zu disruptiver Innovation führen kann. Und sie müssen z. B. in Konflikten um Ressourcen klug vor dem Hintergrund der dem explore- und dem exploit-Bereich gemeinsamen strategischen Ziele entscheiden.

Ambidextrie und Führung

Ambidextrie ist weniger eine Frage der Struktur oder des Designs. Sie ist primär eine Führungsaufgabe¹⁰: Beidhändige Unternehmen sind erfolgreich, wenn oberste Führungskräfte in der Lage sind, zwei widersprüchliche, mentale Modelle und Handlungslogiken auszutarieren und die Spannungen zwischen ihnen mit Hilfe ihrer auf beide Bereiche ausgerichteten Vision und Strategie zu managen. Ohne dieses Element sind beidhändige Organisationsdesigns nicht ausreichend, um diskontinuierliche Innovationen hervorzubringen.

¹⁰ O'Reilly, Charles, A.; Tushman, Michael L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability. Resolving the-innovator's dilemma. In: Research in Organizational Behavior, Vol. 28, pp. 185-206.

Einheitliche Ausrichtung von Strategie und Vergütungssystem:

Oftmals werden diejenigen Rechtsanwält*innen in der Kanzlei finanziell besonders honoriert, die möglichst viele billable hours erwirtschaften. Der kurzfristige Gewinn und dessen Verteilung in der Partnerschaft – und nicht etwa langfristige, strategische Investitionen – stehen nach wie vor oft deutlich im Vordergrund. Die Entwicklung einer echten Neuerung firmiert oftmals eher unter „Freizeit“, oft auch dann, wenn öffentlichkeitswirksam die Gründung eines Innovations-Instituts, -Labs, -Space, -Hubs, -Centers o. ä. verkündet wird. Um Mitarbeiter*innen zu motivieren und die strategische Bedeutung von Innovation zu demonstrieren, müssen Unternehmen innovative Arbeit genauso belohnen wie „Brot- und Butter-Arbeit“. So erlauben es z. B. die „[Innovation Hours](#)“ von Mishcon de Reya Anwält*innen, 20 % ihrer abrechenbaren Stunden für Innovations- und Technologieinitiativen zu verwenden. Zudem stellt sich die Frage, inwieweit es sich insbesondere für angehende Partner*innen derzeit lohnt, Zeit in die Entwicklung disruptiver Innovation zu investieren.

Innovationsprojekte spielen meist eine Nebenrolle, und Kandidat*innen werden eher trotz als wegen eines Innovationsprojekts zu Partner*innen benannt. Mit Blick auf das kanzleispezifische Karrieresystem sollte sich daher die Anerkennung der strategischen Relevanz von Innovation auch in dem von Kandidat*innen eingebrachten "Business Case" widerspiegeln.

Gerade vor dem Hintergrund, dass in Partnerschaften gemeinsame Entscheidungen darüber getroffen werden müssen, in welche Bereiche wie viel Geld investiert wird, wird immer wieder deutlich, dass viele davor zurückschrecken, eine beidhändige Organisation aufzubauen, die strukturell vom bisherigen Geschäft getrennt ist und gleichzeitig strategisch auf der Führungsebene zusammengeführt wird. Am Ende braucht es eine Antwort auf die Frage von Bewerber*innen, ob man „mit Legal Tech Partner werden kann“.

Auswirkung auf die Unternehmenskultur:

Die Vorstellung, unterschiedliche Kulturen innerhalb der Organisation miteinander auszubalancieren, um von den explore- und exploit-Modi zu profitieren, erscheint für viele Kanzleien eher abenteuerlich. Organisationskulturell würde eine Hinwendung zu einer Beidhändigkeit auch bedeuten, dass Führungskräfte eine enorme mentale- und Handlungsflexibilität dahingehend besitzen, dass sie unterschiedlich hohe Fehlertoleranzen akzeptieren können, unterschiedliche Risikobereitschaften einfordern, dass sie mit einem Wachstums-Mindset arbeiten, demzufolge schnelles Lernen aus Fehlern und nicht Vermeiden derselben im Fokus stehen. Das vielfach zu beobachtende Ringen um geeignete Arten und Instrumente der Führung wird innerhalb der beidhändigen Führung auf ein neues Level gehoben. Anwaltliche Führungskräfte müssen entscheiden, ob sie dazu bereit sind, und ob sie dies leisten können.

VIII. Empfehlungen und Fazit

Dreh- und Angelpunkt für die Nutzung einer beidhändigen Organisation ist die oberste Führungsebene. Die Kunst ist es, unterschiedliche und oft widersprüchliche Denk- und Handlungslogiken zuzulassen, zu fördern und diese gleichzeitig durch eine gemeinsame Klammer, die übergeordnete Vision und strategischen Ziele, auf Führungsebene zusammenzuhalten. Dies erfordert eine klare Übereinkunft auf der strategischen Ebene. Und hier ringen viele Kanzleien noch mit dem passenden Weg. Die Herausforderungen mit Blick auf Führung zu meistern

kann sich allerdings mittelfristig auszahlen, denn wie O'Reilly und Tushman (2008) festhalten: "*the ability to simultaneously pursue emerging and mature strategies is a key element of long-term success*"¹¹.

Wie oben beschrieben erscheinen die Innovationseinheiten vieler Kanzleien äußerlich als die „unsupported teams“. In Wirklichkeit sind die handelnden Personen jedoch in die bestehende Organisations- und Managementstruktur integriert: Ambidextrie, die sich durch separate Strukturen zeigt, jedoch oftmals nicht das zentrale strategische Element der erkennbaren einheitlichen Ausrichtung auf Führungsebene aufweist. Gleichwohl ist hier ein erster Schritt getan, um einerseits das bestehende Geschäft abzuschöpfen und zugleich neue Optionen zu explorieren. Allerdings ist der zentrale Hebel vielleicht noch nicht betätigt worden: Das klare Commitment auf oberster strategischer Ebene mit entsprechenden Ableitungen in Hinblick auf die Prozesse, Strukturen, Systeme, die Kultur, Vergütungs- und Karrieremodelle die Art der Zusammenarbeit und die Art der Führung.

¹¹ O'Reilly, Charles, A.; Tushman, Michael L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability. Resolving the innovator's dilemma. In: Research in Organizational Behavior, Vol. 28, pp. 185-206.

BUCERIUS CENTER ON THE LEGAL PROFESSION

Unter dem Dach der Bucerius Law School agiert das Bucerius Center on the Legal Profession an den Schnittstellen Recht und Wirtschaft, Management und Führung, Innovation und Digitalisierung sowie Persönlichkeitsentwicklung. Es richtet den Blick nach vorne und begleitet den Rechtsmarkt mit Hilfe von Analysen, Veröffentlichungen und Befragungen, um Trends und Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und aufzubereiten.