

Deep Dive

Ambidextrie in der KI-Transformation

Warum KI die Spannung verschärft

Silke Heerwagen

Heerwagen, Silke (2026). Ambidextrie in der KI-Transformation: Warum KI die Spannung verschärft. Deep Dive. *qoodos*.

Herausgeber

**Heerwagen, Rickert, Völler-Leipoldt und Partner PartG –
Psychologen | Betriebswirtin | Pädagoge | Personalentwicklerin**

Geschäftsanschrift: Seeholzenstraße 2, 82166 Gräfelfing

Telefon: [+49 89 377 9972 00](tel:+4989377997200)

Mail: kontakt@qoodos.de

Sitz der Gesellschaft: München

Registergericht: AG München

Partnerschaftsregister, Registernummer: PR 2388

Partner:innen: Silke Heerwagen, Monique Hernández Vera, Jaakko Johannsen,

Silke Heerwagen

* *qoodos* ist eine Wortmarke der vorgenannten Gesellschaft.

© Fotos: Gérard Pleynet.



Zusammenfassung

Die KI-Transformation verändert nicht nur einzelne Prozesse oder Produkte. Sie verändert die Bedingungen, unter denen Organisationen handeln: schneller, unvorhersehbarer und mit weniger Planungssicherheit als je zuvor. Was bislang als sequenziell galt – erst stabilisieren, dann erneuern – wird zur gleichzeitigen Anforderung. Kerngeschäft und Zukunftsgeschäft müssen parallel geführt werden, mit begrenztem Budget, begrenzter Aufmerksamkeit und in einem Umfeld, das strategische Gewissheiten immer schneller auflöst.

Vor diesem Hintergrund gewinnt Ambidextrie eine neue Relevanz. Denn die entscheidende Frage ist nicht mehr nur, wie Organisationen Exploitation und Exploration in Balance halten. Entscheidend ist, ob Führungskräfte in der Lage sind, beide Logiken gleichzeitig zu führen. Und zwar in einem Kontext, in dem selbst die richtigen Fragen noch nicht feststehen. Klassische Bilder von Ambidextrie stoßen hier an ihre Grenzen. Sie denken in zwei operativen Logiken und übersehen, dass KI eine dritte Anforderung hinzufügt: echte Ungewissheit als dauerhaften Modus des Führens.

Dieser Deep Dive zeigt, warum Ambidextrie in der KI-Transformation eine explizitere Praxis braucht und was das für Führungshandeln konkret bedeutet: Klarheit über die eigene Perspektive, unterschiedliche Erfolgslogiken für Kern- und Zukunftsgeschäft und eine Querschnittshaltung, die Entscheidungen auch dort ermöglicht, wo Planbarkeit endet.

Einleitung

Ambidextrie war lange ein Konzept für Strategieberater und Organisationstheoretiker. In der KI-Transformation wird sie zu einer sehr relevanten Führungskompetenz

Ob im Mittelstand oder in Business Units im Konzern, in vielen Organisationen erleben Führungskräfte täglich dieselbe Grundspannung: Das bestehende Geschäft muss laufen, es sichert Stabilität, zahlt Löhne und stützt die P&L. Gleichzeitig wächst der Druck, sich zu erneuern, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, KI-Potenziale zu erschließen und sich für eine Zukunft zu rüsten, die noch niemand genau kennt.

Diese Spannung zwischen Exploitation und Exploration ist nicht neu. Neu ist ihre Intensität. Die KI-Transformation beschleunigt den Veränderungsdruck auf eine Art, die das klassische Bild von Ambidextrie um eine Dimension ergänzen muss. Denn KI verändert nicht nur Prozesse oder Produkte. KI verändert die Spielregeln der Wertschöpfung schneller, als Organisationen ihre Strategiezyklen drehen können.

Dieser Deep Dive argumentiert: Ambidextrie bleibt relevant und sie braucht in der KI-Transformation eine explizitere Praxis des Führens unter echter Ungewissheit. Keine dritte Dimension neben Exploitation und Exploration, sondern eine andere Art, »beide Hände« zu führen: die

bewusste Haltung gegenüber dem Unplanbaren. Und zwar nicht als gelegentliche Krisenreaktion, sondern als Querschnittshaltung, die beide Perspektiven gleichermaßen durchdringt.

Das klassische Bild: Zwei Logiken, eine Organisation

Der Begriff Ambidextrie leitet sich vom Lateinischen *ambo* (beide) und *dexter* (rechts beziehungsweise geschickt) ab und beschreibt ursprünglich die Fähigkeit, mit beiden Händen gleichermaßen geschickt zu handeln. Auf Organisationen übertragen meint Ambidextrie die Fähigkeit, zwei widersprüchliche Anforderungen gleichzeitig produktiv zu bearbeiten: das bestehende Geschäft effizient zu nutzen und sich zugleich für Neues zu öffnen.



Die Managementforschung beschreibt dieses Spannungsverhältnis als Zusammenspiel von **Exploitation** und **Exploration**. Exploitation meint das effiziente Nutzen vorhandener Ressourcen, Prozesse und Kompetenzen. Es geht um Verlässlichkeit, Qualität, Skalierung und Kosteneffizienz. Kurz: um das Beherrschen des Bekannten. Exploration hingegen richtet sich auf das Neue: neue Märkte, neue Technologien, neue Geschäftsmodelle. Sie lebt von Lernen, Experimentieren, Abweichung und Veränderung, also vom Erkunden des Unbekannten.

Beide Logiken sind für Organisationen notwendig, folgen aber unterschiedlichen Erfolgsbedingungen. Exploitation belohnt Präzision, Wiederholung und Planbarkeit. Exploration braucht Offenheit, Experimentierfreude und längere Zeithorizonte. Wer nur auf Effizienz setzt, riskiert langfristige Irrelevanz. Wer ausschließlich Neues erkundet, gefährdet kurzfristig Stabilität, Verlässlichkeit und wirtschaftliche Tragfähigkeit.

Ambidextrie ist deshalb kein abstraktes Ideal und auch keine Spannung, die sich endgültig auflösen lässt. Sie ist ein dauerhaftes Managementdilemma. Die Forschung unterscheidet vor allem drei Wege, wie Organisationen mit dieser Spannung umgehen:

- strukturelle Trennung des Kern- und Zukunftsgeschäfts
- zeitliche Trennung, bei der Phasen der Stabilisierung und Phasen der Erneuerung einander ablösen
- und kontextuelle Ambidextrie, bei der Mitarbeitende und Teams je nach Aufgabe zwischen Effizienz- und Erneuerungslogik wechseln.

Ambidextrie entsteht nicht durch den Appell, »beides gleichzeitig« zu tun. Sie braucht ein bewusstes Organisationsdesign, passende Entscheidungslogiken, unterschiedliche Erfolgskriterien und Führungskräfte, die die Spannung nicht glätten oder ignorieren, sondern fortlaufend sichtbar machen, übersetzen und gestalten.

Der neue Kontext: Warum KI die Spannung verschärft

Die KI-Transformation ist kein weiterer Digitalisierungstrend. Sie greift tiefer ein: in Prozesse, Entscheidungen, Zusammenarbeit, Wertschöpfung und Geschäftsmodelle.

Genau dadurch verschärft KI die klassische Spannung zwischen Exploitation und Exploration. KI findet nicht mehr nur in Pilotprojekten oder Innovationslaboren statt. Sie wandert ins Kerngeschäft. Das World Economic Forum beschreibt in *Organizational Transformation in the Age of AI (2026)*, dass KI zunehmend in zentrale Unternehmensprozesse und Operating Models eingebettet wird.

Für Organisationen heißt das: Die strategische Steuerung wird dynamischer. Der Strategieprozess ist weniger ein jährliches Ritual und stärker ein laufender Prozess aus Beobachten, Bewerten und Anpassen. Annahmen müssen schneller überprüft, Prioritäten häufiger neu gesetzt und Ressourcen flexibler verteilt werden.

Damit steigt der Druck auf beide Seiten zugleich. Im Kerngeschäft müssen bestehende Prozesse mit KI effizienter, schneller und besser werden. Gleichzeitig eröffnet KI neue Produkte, Services und Geschäftsmodelle, die erkundet werden wollen. Führungskräfte müssen also das Bestehende weiterentwickeln und das Neue ermöglichen – mit begrenztem Budget, begrenzter Aufmerksamkeit und begrenzter Entscheidungszeit.

Die Spannung steigt nicht, weil Organisationen plötzlich mehr Innovation brauchen. Sie steigt, weil KI beides gleichzeitig beschleunigt: den Effizienzdruck im Kerngeschäft und den Erneuerungsdruck in Richtung Zukunft. Und sie macht eine Führungskompetenz noch notwendiger: den bewussten Umgang mit echter Ungewissheit. Also den Umgang mit Situationen, in denen nicht nur die Antwort fehlt, sondern schon die richtige Frage unklar ist. Genau darin liegt die zentrale Herausforderung von Ambidextrie in der KI-Transformation.

Zwei Perspektiven, eine Querschnittshaltung

Die KI-Transformation verändert nicht nur, was Organisationen tun müssen. Sie verändert die Bedingungen, unter denen sie es tun: schneller, unvorhersehbarer, mit weniger Planungssicherheit als je zuvor. Was Führungskräfte heute in beiden Bereichen brauchen, ist deshalb keine weitere operative Logik, sondern eine Haltung, die Exploitation und Exploration gleichermaßen durchdringt: die Fähigkeit, in echter Ungewissheit handlungsfähig zu bleiben.

Perspektive 1: Das Kerngeschäft

Das Kerngeschäft sichert heute die wirtschaftliche Grundlage. Es ist der Bereich, der heute P&L macht, Mitarbeitende beschäftigt und Kunden bedient. In der KI-Transformation steht es vor einer paradoxen Herausforderung: Es muss gleichzeitig optimiert und infrage gestellt werden.

Optimiert, weil KI erhebliche Effizienzpotenziale im Kerngeschäft bietet. Wenn administrative Routinen KI-gestützt neugestaltet werden, entsteht nicht nur Effizienzgewinn, sondern auch Raum für Lernen, Austausch und fachliche Vertiefungen. Wer diese Potenziale nicht erschließt, verliert Boden gegenüber Wettbewerbern, die es tun.

Infrage gestellt werden muss das Kerngeschäft, weil es in vielen Branchen mittelfristig unter Druck gerät. Rita McGrath (2013) hat mit dem Konzept des Transient Advantage beschrieben, was viele Führungskräfte ungern hören: Langfristig tragbare Wettbewerbsvorteile werden seltener. Es braucht einen kontinuierlichen Prozess des Aufbaus, der Nutzung und des Rückzugs aus bestimmten Marktsegmenten. KI beschleunigt genau diesen Zyklus. Das Kerngeschäft sichert die Gegenwart. Die Frage, wie lang es das noch tut, ist keine abstrakte Strategief Frage, sondern eine, die Führungskräfte schon heute ehrlich stellen müssen.

Für Mitarbeitende im Kerngeschäft entsteht dabei eine hohe psychologische Ambivalenz: Sie sollen effizient und motiviert sein und erleben gleichzeitig die implizite Botschaft, dass ihr Bereich keine Zukunft hat. Diese Spannung nicht anzusprechen ist eines der wirkungsvollsten Demotivationsmittel in Organisationen.

Ambidextrische Führung im Kerngeschäft bedeutet deshalb: Klare Wertschätzung für das, was heute trägt. Und ehrliche Auseinandersetzung damit, was sich verändern muss. Hinzu kommt eine Haltung im Umgang mit Ungewissheit: offen zu bleiben für die Möglichkeit, dass sich Dinge schneller verändern können als erwartet – auch dort, wo sie zunächst vertraut oder planbar erscheinen.

Perspektive 2: Das Zukunftsgeschäft

Exploration in der KI-Transformation ist nicht dasselbe wie klassische Innovation. Sie bewegt sich in einem Kontext, in dem die Veränderungsgeschwindigkeit selbst zum strategischen Parameter wird. Neue Geschäftsmodelle entstehen nicht mehr durch langfristige Roadmaps, sondern durch iteratives Lernen, schnelles Testen und konsequentes Umsteuern. Wer an langfristigen Roadmaps festhält, wird von aktuellen und künftigen Mitbewerber:innen überholt.

O'Reilly & Tushman (2016) zeigen entlang von Beispielen und Studien, dass die größten Hindernisse für Exploration nicht Ressourcenmangel oder fehlende Ideen sind, sondern die dominierende Logik des Kerngeschäfts: KPIs, Entscheidungs-routinen und Risikoaversion, die für Exploitation funktionieren, aber Exploration systematisch ersticken.

In der Praxis sieht das so aus: Ein Team entwickelt ein neues KI-gestütztes Servicemodell. Die erste Reaktion des mittleren Managements: Wann wird das profitabel? Wie groß ist der Markt? Was ist der Business Case? Alles legitime Fragen für Perspektive 1. Für Perspektive 2 sind sie zur falschen Zeit gestellt. Exploration braucht andere Erfolgskennzahlen: Lerngeschwindigkeit, Hypothesenqualität, Anpassungsgeschwindigkeit.

Führungskräfte, die Exploration ernstnehmen, müssen im KI-Zeitalter zwei Dinge gleichzeitig tun: Schutzräume schaffen, in denen Zukunftsthemen nach eigener Logik gedeihen können, und Brücken bauen, die sicherstellen, dass das Zukunftsgeschäft nicht zur Parallelwelt wird, sondern mit dem Kerngeschäft in Verbindung bleibt.

Die Haltung im Umgang mit Ungewissheit im Zukunftsgeschäft bedeutet konkret: nicht auf Planbarkeit warten, wo keine ist. Entscheidungen explizit als Wetten formulieren. Und Räume schaffen, in denen ‚Ich weiß es nicht‘ keine Niederlage ist, sondern eine legitime strategische Aussage und wo Fragen und Neugierde willkommen geheißen werden.

Die Querschnittshaltung: Führen in echter Ungewissheit

In beiden Perspektiven gibt es eine Zone, die weder durch Effizienzoptimierung noch durch Exploration vollständig erfasst werden kann: den Bereich des Unbekannten, jener Entwicklungen, die so schnell entstehen, dass Wahrscheinlichkeiten nicht belastbar bestimmt werden können und selbst die richtigen Fragen noch nicht feststehen.



Die KI-Entwicklungen der letzten zwei Jahre und jüngst der »Claude-Moment« der KI haben das eindrücklich gezeigt: Was heute als Zukunftsszenario gilt, kann in 12 Monaten Gegenwart sein. Agentische KI-Systeme, die selbstständig koordinieren und entscheiden. Generative Modelle, die ganze Wertschöpfungsschritte ersetzen. Neue Wettbewerber, die ohne Legacy-Strukturen direkt auf KI-Infrastruktur aufbauen. Kein Strategiemodell, das auf bekannten Variablen basiert, kann diese Entwicklungen zuverlässig antizipieren.

In echter Ungewissheit weiß man nicht, welche Hypothesen relevant sind. Und das hat direkte Konsequenzen für Führungshandeln. Konkret bedeutet das:

- **Hypothesen statt Gewissheiten formulieren** Entscheidungen werden transparent als Wetten unter Unsicherheit kommuniziert. Roger Martin (2013) formuliert das als zentrale Führungslogik: Die entscheidende Frage ist nicht, was wahr ist, sondern was wahr sein müsste, damit eine Entscheidung trägt. Das gilt im Kerngeschäft genauso wie im Zukunftsgeschäft.

- **Frühindikatoren definieren** Echter Ungewissheit begegnet man nicht mit besseren Prognosen, sondern mit wacheren Antennen. Das bedeutet nicht, Signale vorab festzulegen – das wäre eine Illusion von Kontrolle. Es bedeutet, die Gewohnheit zu kultivieren, regelmäßig innezuhalten und zu fragen: Hat sich etwas verändert? Gilt unsere Annahme noch? Was nehmen wir gerade nicht wahr?
- **Nicht-Wissen kultivieren** Organisationen brauchen Räume, in denen ‚Ich weiß es nicht‘ keine Schwäche ist, sondern eine legitime strategische Antwort. Das erfordert Führungskräfte, die es vorleben, und zwar nicht nur in Innovationsprojekten, sondern auch im Jour fixe des Kerngeschäfts.
- **Optionen offenhalten** Unter echter Ungewissheit ist weder Endgültigkeit der Entscheidungen noch Flexibilität per se die richtige Antwort. Es geht darum, Richtung zu halten und gleichzeitig anpassungsfähig zu bleiben. Es geht darum dort reversibel zu entscheiden, wo die Lage es nahelegt, und dort Klarheit zu setzen, wo ein Team sie braucht.

Die Herausforderungen der Parallelität der beiden Perspektiven, kombiniert mit der Querschnittshaltung gegenüber Ungewissheit, lösen sich nicht von selbst. Sie brauchen Führung. Und zwar nicht abstrakt, sondern sehr konkret im Alltag.

Klarheit über die eigene Position

Der erste Schritt ist, zu erkennen, in welcher Perspektive man sich gerade bewegt und das auch für das Team transparent zu machen. Viele Führungskräfte wechseln implizit zwischen den Logiken, ohne es zu kommunizieren. Das erzeugt Verwirrung: Wann gilt Fokus auf Kerngeschäft und Effizienzdenken? Wann Experimentierfreude? Eine zusätzliche, oft übersehene Frage: In welchem Grad von Ungewissheit bewegen wir uns gerade? Ist das eine Entscheidung mit kalkulierbarem Risiko oder eine echte Wette auf eine unbekannte Zukunft?

Die Fähigkeit, den eigenen Entscheidungsmodus zu erkennen und zu benennen, ist eine unterschätzte Führungskompetenz. Wer deutlich macht, was gerade entschieden wird, nach welcher Logik und mit welchem Grad an Gewissheit, erhöht die Anschlussfähigkeit für andere.

Spannung nicht glätten, sondern führen

Ambidextrie scheitert nicht an mangelnder Einsicht, sondern an fehlender Übersetzungsleistung. Die Spannung zwischen Kerngeschäft und Zukunftsgeschäft lässt sich nicht auflösen. Sie muss geführt werden. Durch Klarheit über die Rolle beider Bereiche, durch Wertschätzung für das, was heute trägt, und durch echte Räume für das, was morgen entstehen soll.

In unserer Beratungspraxis erleben wir: Der entscheidende Unterschied zwischen Organisationen, die Ambidextrie leben, und solchen, die daran scheitern, liegt genau hier – im Dialog. Dort, wo Führungskräfte die Spannung benennen, erklären und gemeinsam mit ihren Teams reflektieren, entstehen Brücken statt Gräben. Dort, wo sie schweigen oder glätten, entstehen Parallelwelten, Frustration, Konflikte.

Was diese Brücken trägt, ist mehr als kommunikative Geschicklichkeit. Es ist eine grundlegende Entscheidung darüber, worum herum eine Organisation gebaut ist. Organisationen, die in Zeiten flüchtiger Wettbewerbsvorteile bestehen wollen, brauchen einen strategischen

Gravitationspunkt. Sie brauchen eine klare Antwort auf die Frage: Wer sind wir, und was steht nicht zur Disposition? Nicht als starres Korsett, sondern als Orientierung, die Autonomie erst ermöglicht. Je klarer dieser Kern, desto weniger braucht es Kontrolle. Menschen, die wissen, wofür sie stehen, können besser entscheiden.

Für ambidextrische Führung hat das eine unmittelbare Konsequenz: Die Spannung zwischen Kerngeschäft und Zukunftsgeschäft lässt sich leichter navigieren, wenn beide Bereiche denselben strategischen Kern teilen, auch wenn sie nach unterschiedlichen Logiken arbeiten. Der Fehler vieler Organisationen besteht nicht darin, dass sie Exploration und Exploitation trennen, sondern darin, dass sie vergessen haben, was sie eigentlich zusammenhält. Dort entsteht dann keine produktive Spannung mehr, sondern Fragmentierung.

Das gilt besonders für den Umgang mit KI. Wer KI als isoliertes Strategie- oder IT-Thema behandelt, verpasst die eigentliche Chance. In Organisationen, in denen Menschen wissen, wofür sie stehen und welchen Spielraum sie haben, entsteht eine Kultur des Ausprobierens. Nicht weil jemand es angeordnet hat, sondern weil der Rahmen klar genug ist, damit Eigeninitiative wirksam werden kann. Das ist der Unterschied zwischen einer KI-Strategie, die verwaltet wird, und einer, die gelebt wird.

Unterschiedliche Erfolgslogiken respektieren

Exploitation und Exploration brauchen unterschiedliche Metriken, unterschiedliche Entscheidungsrhythmen und unterschiedliche Fehlertoleranz. Das klingt selbstverständlich. In der Praxis ist es eine der größten Quellen für Dysfunktion.

Wenn Zukunftsprojekte nach denselben Rentabilitätskennzahlen bewertet werden wie das Kerngeschäft, sind sie zum Scheitern verurteilt – und Führungskräfte, die das zulassen, sind Teil des Problems. Ambidextrische Führung bedeutet, explizit unterschiedliche Spielregeln für unterschiedliche Kontexte zu etablieren, dafür Verantwortung zu übernehmen und für Transparenz der Spielregeln zu sorgen.

Die Ungewissheitshaltung im Alltag verankern

Für die Zone echter Ungewissheit, die in beiden Perspektiven auftaucht, gibt es keine Blaupause. Aber es gibt eine Haltung: strategische Demut kombiniert mit operativer Entschlossenheit. Demut gegenüber der Erkenntnis, dass nicht alles planbar ist. Entschlossenheit im Handeln unter dieser Bedingung.

Das heißt nicht, in Offenheit zu verharren. Es heißt, anders zu entscheiden: Eine Führungskraft, die in echter Ungewissheit navigiert, trifft bewusst eine Wahl und sie benennt dabei explizit, welche Annahmen dahinterstehen und wann sie diese überprüft. Statt »Wir setzen auf Modell X« eher: »Wir setzen auf Modell X, weil wir glauben, dass Kundengruppe Y bereit ist und in Q3 wissen wir, ob das stimmt.« Das ist kein Ausdruck von Schwäche. Es ist Präzision unter Unsicherheit. Das hilft handlungsfähig zu bleiben, ohne so zu tun, als gäbe es mehr Gewissheit als tatsächlich vorhanden.

Der Praxistest: Wenn in deinem nächsten Führungsteam-Meeting jemand sagt »Das wissen wir noch nicht« – wie reagiert der Raum? Mit Ungeduld oder mit Neugierde? Die Antwort auf

diese Frage sagt viel darüber, ob die Haltung gegenüber Ungewissheit bereits Teil eurer Organisationskultur ist.

Psychologische Sicherheit stärken

Wer in echter Ungewissheit führen will, braucht mehr als gute Entscheidungsinstrumente. Er braucht Räume, in denen Unsicherheit ausgesprochen werden darf, ohne dass sofort Kompetenz infrage gestellt wird. Psychologische Sicherheit ist deshalb keine weiche Zusatzleistung, sondern Führungsinfrastruktur: Sie entscheidet darüber, ob schwache Signale, Zweifel und Fehler früh sichtbar werden, oder erst dann, wenn sie teuer geworden sind.

Reflexionsfragen für Führungskräfte

- Wie halte ich selbst Ungewissheit aus? Und wann weiche ich ihr aus, ohne es zu merken?
- Wie transparent kommuniziere ich, nach welcher Logik ich gerade entscheide und mit welchem Grad an Gewissheit?
- Welche Metriken nutze ich für Exploitation, welche für Exploration? Und verwechsle ich sie manchmal?
- Wo gestatte ich meinem Team, nicht zu wissen? Und wo verlange ich Gewissheit, wo keine sein kann?
- Wann habe ich zuletzt in einer Kerngeschäft-Entscheidung explizit gesagt: Das ist eine Hypothese, kein Plan?
- Schlägt mein Herz eher für das Bewährte oder das Neue? Welchen blinden Fleck bringt das in Bezug auf Ungewissheit mit sich?



Fazit: Ambidextrie neu denken

Ambidextrie ist kein Konzept nur für Strategiepapiere. Es ist eine Haltung, die täglich in Führungsentscheidungen zum Ausdruck kommt – oder eben nicht.

In der KI-Transformation reicht das klassische Bild von zwei operativen Logiken nicht mehr aus. Was hinzukommt, ist keine dritte Logik neben Exploitation und Exploration, sondern eine Grundhaltung, die beide Logiken durchzieht: die Fähigkeit, in echter Ungewissheit handlungsfähig zu bleiben. Nicht als gelegentliche Krisenreaktion, sondern als dauerhafter Modus des Führens.

Das Kerngeschäft verdient Wertschätzung und Effizienz und die Offenheit, dass auch das Vertraute sich schneller wandeln kann als geplant. Das Zukunftsgeschäft verdient Schutz- und Experimentierraum und eine eigene Erfolgsmessung und die Ehrlichkeit, Entscheidungen als das zu benennen, was sie sind: Wetten unter Ungewissheit. Beide brauchen Führung, die Ungewissheit im Dialog explizit und transparent macht.

Organisationen, die das schaffen, werden die KI-Transformation nicht nur überstehen. Sie werden sie gestalten.



Quellen

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.

Martin, R., Lafley, A.G. (2013). *Playing to Win: How Strategy Really Works*. Harvard Business Review Press.

McGrath, R. G. (2013). Transient Advantage. *Harvard Business Review*, 91(6), 62–70.

McGrath, R. G. (2026). Inventive Strategy and the ‚Unbossed‘ Organization. Masterclass, HBR Strategy Summit, 26. Februar 2026. Veröffentlicht als HBR IdeaCast Bonus Episode, März 2026.

O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*.

O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2016). *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*. Stanford University Press.

World Economic Forum (2026). *Organizational Transformation in the Age of AI: How Organizations Maximize AI's Potential*. WEF White Paper, März 2026, in collaboration with Accenture.

McKinsey & Company (2025). *The agentic organization: Contours of the next paradigm for the AI era*. September 2025.

Dieser Artikel wurde mit Unterstützung von Claude und ChatGPT erstellt – entlang unserer KI-Ethikleitlinien.

Über die Autorin



Silke Heerwagen

Silke Heerwagen ist Partnerin bei qoodos und begleitet Organisationen, Führungskräfte und Teams in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen. Ihr Blick richtet sich auf das Zusammenspiel von Strategie, Struktur, Kultur und Zusammenarbeit – und damit auch auf die Frage, wie Organisationen gleichzeitig Stabilität halten und Neues ermöglichen können. Gerade in ambidextren Spannungsfeldern unterstützt sie dabei, Orientierung zu schaffen, Unterschiede produktiv zu machen und Räume für gemeinsames Lernen, Entscheiden und Handeln zu gestalten.

E-Mail: silke.heerwagen@qoodos.de

qoodos



+49 89 377 9972 00



www.qoodos.de



kontakt@qoodos.de



[/qoodos-beratung](https://www.linkedin.com/company/qoodos-beratung)

Wir bleiben in
Kontakt