

# Ambidextrie – der organisationale Drahtseilakt

# 6

## Synergie zwischen Exploration und Exploitation als Voraussetzung für die digitale Transformation

Simon Jonathan Schneeberger und Anja Habegger

### Zusammenfassung

Sich disruptiv verändernde Rahmenbedingungen können dazu führen, dass bisher erfolgreiche Geschäftsmodelle innert weniger Jahren obsolet werden. Geschuldet ist dies einer mangelnden Anpassungsfähigkeit, deren Ursache unter anderem in der sogenannten Pfadabhängigkeit wurzeln kann. Die Pfadabhängigkeit bezeichnet eine Situation, in der die Auswirkungen von stark durch die Vergangenheit geprägten Entscheidungen dazu führen, dass die Möglichkeit bzw. Notwendigkeit neuer Geschäftsmodelle nicht erkannt, verpasst oder deren Chancen falsch eingeschätzt werden. Das Ausbrechen aus der Pfadabhängigkeit ist für den Fortbestand von Unternehmen daher von zentraler Bedeutung. Das Konzept der organisationalen Ambidextrie widmet sich dieser Problemstellung. Ambidextrie beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, einerseits das Kerngeschäft stetig weiterzuentwickeln, gleichzeitig aber auch neue Wege und Denkweisen zu etablieren und so sicherzustellen, dass Veränderungen im Umsystem rechtzeitig erkannt und die sich dadurch bietenden Chancen für die Zukunft genutzt werden. Eine Fähigkeit, die gerade im Zeitalter der Digitalisierung an Wichtigkeit gewinnt.

---

S. J. Schneeberger (✉)  
Spiez, Schweiz  
E-Mail: [simonschneeberger@bluewin.ch](mailto:simonschneeberger@bluewin.ch)

A. Habegger  
Bernere Fachhochschule Wirtschaft, Bern, Schweiz  
E-Mail: [anja.habegger@bfh.ch](mailto:anja.habegger@bfh.ch)

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en) 2020  
J. Schellinger et al. (Hrsg.), *Digitale Transformation und Unternehmensführung*,  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-26960-9\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-26960-9_6)

105

## 6.1 Wachsende Bedeutung organisationaler Ambidextrie

Organisationslehre war und ist bekannt als ein Denken in Strukturen, Abläufen und Funktionsbeschreibungen. Gesucht ist die perfekte Organisation, schlank und effizient, ohne Doppelspurigkeiten, klar definiert. Gefunden wurde sie bislang nicht. Und im Schatten der Theorien zur Effizienzsteigerung schlug sachte ein Begriff Wurzeln: Ambidextrie. Ein Begriff, der alles andere als strukturierend, klar definiert und greifbar ist. Und doch, oder gerade deshalb, birgt er das Potenzial, die bisherige Management-Denkweise stark zu verändern. Denn auf einmal geht es nicht mehr nur um Prozessverbesserungen, Effizienz, Stabilität und Total Quality Management. Nun geht es zusätzlich um Flexibilität, Exploration, die Suche nach neuen Geschäftsmodellen, um das Ausprobieren, Scheitern und Gewinnen. Und das Ganze innerhalb einer einzelnen Organisation. Innerhalb einer ambidextren, „beidhändigen“ Organisation. Ohne dass die organisationale Ambidextrie als Begriff eine große Reichweite hat, lassen sich ihre Ideen in vielen Unternehmen wiederfinden. Überall dort, wo in auf Effizienz getrimmten Organisationen „plötzlich“ Exploration erlaubt ist, das Denken und Gehen abseits der bekannten Pfade. So erhielt die Ambidextrie nicht nur eine theoretische, sondern auch eine praktische Relevanz. Schließlich fordern wirtschaftliche und gesellschaftliche Trends die etablierten Geschäftsmodelle von Unternehmen heraus. Disruptive Geschäftsmodelle lauern auf den richtigen Moment, um Umbrüche auf den Märkten zu verursachen. Vor diesem Hintergrund muss ein Unternehmen ambidexter sein. Es muss einerseits sein bestehendes Geschäftsmodell bestmöglich unterhalten, auf der anderen Seite müssen die Verantwortlichen beginnen, neue Geschäftsmodelle zu suchen, auszuprobieren und im Idealfall zu skalieren. Diesem Drahtseilakt, der Kombination dieser zwei hochrelevanten Aufgaben, widmet sich das Konzept der Ambidextrie.

In diesem Beitrag wird nach der Auseinandersetzung mit der zugrunde liegenden Theorie und der empirischen Untersuchung eines Unternehmens erstmals ein Entwurf eines Reifegradmodelles vorgestellt. Dieses soll den erfolgreichen Transfer der Theorie in die Praxis unterstützen und dazu dienen, geeignete Maßnahmen auf dem Weg zur organisationalen Ambidextrie anzustoßen.

### 6.1.1 Pfadabhängigkeit einer Organisation

Die Beschreibung der Ambidextrie beginnt mit der Annäherung an das Phänomen der Pfadabhängigkeit, die überhaupt erst Konzepte, wie jenes der organisationalen Ambidextrie, notwendig werden lässt. Kurz erklärt, bedeutet Pfadabhängigkeit, als Unternehmung bewusst oder unbewusst an Ineffizienzen festhalten zu müssen, obwohl es bessere Lösungen gäbe. Das Modell der Pfadabhängigkeit beschäftigt sich mit dem Phänomen, warum an ineffizienten Handlungsweisen festgehalten wird, weshalb alte Bindungen beibehalten werden, obwohl es keinen objektiven Grund dafür gibt (Schreyögg 2014, S. 1).

Als Paradebeispiel dient, seit den ersten Untersuchungen zu diesem Thema, das Tastaturlayout QWERTZ. Ein ineffizientes Layout, für das es schon seit längerer Zeit Alternativen gäbe, die sich aber nicht durchsetzen können (David 1985, S. 332). Übertragen in die Betriebswirtschaft, stellt dieses Phänomen drei zentrale Denkweisen zur Disposition: Es wird infrage gestellt, dass erstens, der Marktdruck dafür Sorge, dass die effizientesten Methoden überleben, zweitens, dass auf getroffene Entscheide grundsätzlich zurückgekommen werden könne und, drittens, dass diese auch revidiert würden, sobald sich bessere Lösungen bieten (Sydow et al. 2005, S. 5). Beides scheint nicht immer der Fall zu sein. Die Erklärung dafür findet sich in der Tatsache „bygones are rarely bygones“ (Teece et al. 2008, S. 522), dass also die Summe aller früheren Entscheide von zentraler Bedeutung für gegenwärtige Handlungsalternativen ist und diese stark einschränken kann. Dieser Umstand hat durchaus auch Vorteile: Entscheidungen können effizienter getroffen werden, die Unsicherheit und der Implementierungsaufwand von neuen Lösungen sind kleiner. So steigen die Gewinne zusätzlich, was zur Beurteilung führt, dass die Entscheide richtig gewesen sind. Dies befeuert eine Spirale von sich selbst verstärkenden Entscheidungsprozessen, da auch beim nächsten Investitionsentscheid wieder auf dieses bewährte Muster zurückgegriffen wird (Sydow et al. 2005, S. 6).

**Problematik der Increasing Returns** Diese Spirale von positiven Rückkopplungsschleifen wird auch „increasing returns“ genannt. Sie äußern sich unter anderem als Koordinationseffekte (Schreyögg 2014, S. 7), Netzwerkeffekte (Arthur 1996, S. 103), „Sunk Costs“ (Dievernich 2012, S. 62) oder Lerneffekte (Schreyögg 2014, S. 8) aber auch in Form von Erwartungserwartungen, Emotionen, Macht, Legitimität, Funktionalität und Konformität (Roedebeck und Holtmann 2008, S. 79). Grundlegend für diese „increasing returns“ ist, dass bereits getroffene Entscheidungen an vorher getroffene ansetzen. Dies schränkt die zur Verfügung stehenden Optionen im Voraus ein (Dievernich 2012, S. 62). Es ist nun nicht mehr möglich rational über eigentlich alle zur Verfügung stehenden Alternativen zu entscheiden, weil die Auswahl von gewissen Optionen bereits durch frühere Entscheide eingeschränkt wurde. In kleinen Schritten führt diese Entscheidungsdynamik über den Zeitverlauf zu einem „Lock-In“, zu einer gravierenden Einschränkung der Handlungsalternativen. Die Pfadabhängigkeit tritt also nicht durch große, falsche Entscheidungen ein. Es sind vielmehr kleinere Entscheidungen oder Ereignisse, die retrospektiv betrachtet zur Pfadabhängigkeit geführt haben (Schreyögg 2014, S. 5). Diese äußert sich dann darin, dass die technische Ausstattung Produkte oder Dienstleistungen nur noch auf eine gewisse Art produzieren lässt oder dass die Kapazitäten aufeinander abgestimmt sind und somit auch eine weitere Skalierung schwierig wird. Gleichzeitig beeinflusst die Pfadabhängigkeit das Managementverhalten und die Unternehmenskultur, was sich wiederum auf die Produkte, Marketingmaßnahmen und schließlich die Unternehmensperformance auswirkt.

An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass sich selbstverstärkende Effekte keineswegs nur negativ sind. Gerade in einem dynamischen Umfeld müssen Entscheide schnell und mit größtmöglicher Sicherheit gefällt werden, die oft auf der Erfahrung aus

bisherigen Entscheiden basiert. Das Festhalten an Markt-Ineffizienzen ist zudem im Zusammenhang mit der Sicherung von Arbeitsplätzen (Dievernich 2012, S. 65), Wohlstandsdenken oder aus ökologischen Gründen vielfach nötig und gewollt.

**Rolle der lernenden Organisation** Im vorangehenden Absatz wurden verschiedene sich selbstverstärkende Effekte beschrieben. Einige davon haben mit „lernen“ zu tun. Eine Organisation lernt durch ihre Mitglieder. Insofern ist entscheidend, ob und wie diese lernen. In der Literatur werden drei verschiedene Typen des produktiven Lernens bei Organisationen unterschieden (Argyris und Schön 1999, S. 35):

- Typ 1: „Organisationale Untersuchungen, instrumentales Lernen, das zu einer Leistungsverbesserung bei den Aufgaben der Organisation führt“.
- Typ 2: „Untersuchungen, mit denen eine Organisation Werte und Kriterien erkundet und umstrukturiert, durch die sie definiert, was sie unter verbesserter Leistung versteht“. Dieser Lerntyp wird auch „Doppelschleifen-Lernen“ genannt.
- Typ 3: „Untersuchungen, mit denen eine Organisation ihre Fähigkeiten zum Erlernen der Typen (1) und (2) steigert.“

Das Speichern von gelerntem Wissen und dessen kontinuierliche, inkrementelle Verbesserung sind mit ein Grund, weshalb die Unternehmung in die Pfadabhängigkeit gerät. Dieses instrumentale Lernen, auch als „Einschleifen-Lernen“ bezeichnet (Argyris und Schön 1999, S. 35), ist unabdingbar, um eine Organisation immer effektiver und effizienter zu gestalten, die Prozesse zu stabilisieren und Skalen- und Netzwerkeffekte zu nutzen. Einschleifen-Lernen fördert Effizienz und Stabilität, indem die Organisation mittels positiven Rückkoppelungsschleifen lernt, was gut und was schlecht funktioniert (Tushman und O'Reilly 1996, S. 18). Die Kehrseite der Medaille: Stabilität bedeutet auch Inflexibilität (Ackermann 2001, S. 86). Einer auf Effizienz getrimmten Organisation fehlt die Möglichkeit, flexibel auf größere und unter Umständen disruptive Veränderungen zu reagieren. Es ist also destruktiv für eine Organisation, den Fokus alleine auf die Exploitation zu richten (March 1991, S. 85). Nach Simon (2007) ist dies der Moment, an dem die Organisation nicht mehr lernt und gemäß Sydow (2005) in den sogenannten „Lock-In“ der Pfadabhängigkeit gerät. Das Lernen nach Typ 1, das instrumentale Lernen, führt also in die Pfadabhängigkeit.

### 6.1.2 Vermeiden und Brechen der Pfadabhängigkeit

Auch wenn aus gesellschaftlicher Sicht Pfadabhängigkeit teilweise notwendig ist, so kann sie für den Fortbestand eines einzelnen Unternehmens gefährlich werden. Früher oder später werden diskontinuierliche Veränderungen das erfolgreiche Geschäftsmodell und die daran angepasste Organisationsarchitektur infrage stellen (Tushman und O'Reilly 1996, S. 12). Es ist daher wichtig, dass die Organisation versucht, ihre Situation

selbst zu erkennen, einzuschätzen und entsprechende Maßnahmen dagegen zu ergreifen. Im strategischen Management helfen dabei Instrumente der Früherkennung, wie das Konzept der „Schwachen Signale“. Dabei wird davon ausgegangen, dass disruptive Veränderungen sich mit schwachen Signalen ankünden. Die Signale entwickeln sich dann zu immer stärkeren Hinweisen, bis die disruptive Veränderung eintritt (Ansoff 1975, S. 23). Grundvoraussetzung dafür, dass man diese schwachen Signale deuten kann, ist, dass sich die Organisation ihrer eigenen Situation aber auch der Umweltsituation bewusst ist. Die Suche nach schwachen Signalen hat einen explorativen Charakter. Die damit betrauten Personen müssen ein Gefühl dafür haben, wo und wie sich schwache Signale ausbreiten können. Dies kann in Zeitungen, Zeitschriften, in den Sozialen Medien, an Messen, in Fachbüchern oder auch nur durch Influencer sein (Welsch 2010, S. 45).

Die Suche nach schwachen Signalen ist gleichzusetzen mit dem Lerntyp 2. Das „Doppelschleifen-Lernen“ betrifft Untersuchungen von Organisationsmitgliedern, die sich damit beschäftigen, einerseits zu explorieren, neues Wissen zu generieren und bisher bestehende Werte und Kriterien zu hinterfragen. Dies beinhaltet das Aufbrechen bisher gültiger Normen und Werte und eröffnet die Möglichkeit, auf disruptive Veränderungen in der Umwelt zu reagieren (Argyris und Schön 1999, S. 36 f.). Das Doppelschleifen-Lernen muss konkret etabliert werden. Das bedeutet: Exploration zulassen (He und Wong 2004, S. 481), Geld und Personal aus der Exploitation entfernen, neu organisieren und auf die Suche nach neuen Geschäftsfeldern schicken. Exploration zuzulassen heißt aber auch, die daraus entstandenen Erkenntnisse in die bestehende Organisation zu integrieren. Die bestehende Organisation muss dazu mit all ihren Akteuren bereit sein, Neues auszuprobieren, Neues zu wagen und im Erfolgsfall Neues umzusetzen. Bereit sein bedeutet, dass vor allem die Denkhaltung von Total Quality Management, Business Process Engineering, Hierarchien und quantitativen Kennzahlen befreit werden muss (Benner und Tushman 2003, S. 239).

Die Fokussierung auf die Exploration als Lösung, um aus der Pfadabhängigkeit zu gelangen, festigt die Bedeutung der organisationalen Ambidextrie. Aus einer auf Effizienz getrimmten Organisation heraus müssen nun Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, um in die Exploration investieren zu können. Damit wird ein Spannungsfeld zwischen Exploration und Exploitation aufgebaut, dessen Handling von entscheidender Bedeutung für das Überleben der Organisation ist.

**Exploration und Exploitation** March (1991), der einen vielzitierten Beitrag zu der Thematik geliefert hat, spricht in seiner Untersuchung davon, dass eine passende Balance zwischen Exploration und Exploitation gefunden werden muss. Da das ganze Konzept der organisationalen Ambidextrie auf diesen beiden Aktivitätsmustern aufbaut, ist es wichtig, dass diese zuerst definiert werden. March (1991) schreibt: „Exploration includes things captured by terms such as search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery, innovation“. Diese Umschreibung wurde jeweils weiter ergänzt, beispielsweise mit „organic structures, loosely coupled systems, path breaking, improvisation,

autonomy and chaos, and emerging markets and technologies“ (He und Wong 2004, S. 481). Damit ein Unternehmen langfristig anpassungs- und wettbewerbsfähig bleibt, müssen durch Exploration entsprechende neue Chancen gefunden werden (Reichert 2017, S. 24). Ohne finanzielle Ressourcen kann allerdings die Exploration nicht funktionieren. Dieser Umstand ist es auch, der die wechselseitige Abhängigkeit von Exploration und Exploitation verdeutlicht. Die Exploitation stellt sicher, dass überhaupt Ressourcen zur Verfügung gestellt werden können. Wird zu sehr auf die Exploration fokussiert, besteht die Gefahr, dass diese unzureichend kapitalisiert werden kann (Reichert 2017, S. 24). Daher ist es wichtig, dass die Exploitation, die als „such things as refinement, choice, production, efficiency, selection, implementation, execution“ (March 1991, S. 71) definiert wird, weiterhin ihre Wichtigkeit behält. Auch die Definition von Exploitation wurde durch verschiedene Autoren ergänzt: „Exploitation is associated with mechanistic structures, tightly coupled systems, path dependence, routinization, control and bureaucracy, stable markets and technologies“ (He und Wong 2004, S. 481). Mitarbeitende, die exploitativ arbeiten, haben das Ziel, immer besser und besser zu werden und vorgegebene Kennzahlen zu erreichen, während explorativ tätige Personen versuchen müssen, die Herausforderungen und Geschäftsmodelle der Zukunft zu erkennen, bevor es andere tun (Euchner und Tushman 2015, S. 16). Bezüglich Exploitation ist die Einsicht relevant, dass darin auch das „refinement“ eingeschlossen ist. Es handelt sich hierbei um die kontinuierliche Weiterentwicklung des bisherigen Geschäftsmodells. Es ist also keineswegs so, dass die Exploitation nur darin besteht, einzelne Prozesse effizienter zu machen. Exploitative Aktivitäten umfassen alle Handlungen und Tätigkeiten, die bestehende Fähigkeiten und Kompetenzen verbessern, um bereits vorhandene Business Cases besser abzuschöpfen. „Incremental technological innovations and innovations designed to meet the needs of existing customers are exploitative and build upon existing organizational knowledge“ (Benner und Tushman 2003, S. 243). Wird der Begriff Exploitation auf die kontinuierlichen Verbesserungen ausgedehnt, schärft sich dadurch die Exploration. Sie benötigt neues Wissen und neue Fähigkeiten, mit denen gänzlich neue Ressourcen und Märkte identifiziert und bearbeitet werden sollen (Levinthal und March 1993, S. 105). Wie bereits ausgeführt, müssen und können die beiden Aktivitätsmuster simultan ausgeführt werden. Die Problematik besteht jedoch darin, dass dabei eine unterschiedliche Führungs- und Unternehmenskultur und eine andere Organisationsstruktur vonnöten sind. So verlangen explorative Aktivitäten eine Führungskultur, die Kompetenzen und Verantwortung delegiert, Freiheiten lässt und einen kooperativen Führungsstil fördert. Die Unternehmenskultur wird unter anderem als offen und transparent definiert, während die Organisationsstruktur interdisziplinär, dezentralisiert und informal sein soll. Demgegenüber werden die exploitativen Tätigkeiten durch eine eher hierarchische, transaktionale Führungskultur, eine aufgabenorientierte Unternehmenskultur und eine funktionale, zentralisierte Organisationsstruktur unterstützt (Fojcik 2015, S. 22). Das gleichzeitige Vorhandensein von zwei verschiedenen Unternehmensmodellen führt zu den beschriebenen Spannungsmomenten, die durch ambidextre Fähigkeiten entspannt werden können.

**Widerspruch, Balance oder Synergie zwischen Exploration und Exploitation** Es ist nicht unbestritten, dass eine Balance zwischen Exploration und Exploitation tatsächlich einen positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance hat (Fojcik 2015, S. 79 ff.). In der Forschung zur Ambidextrie haben sich dazu folgende Meinungen herauskristallisiert:

- Exploration und Exploitation können durch eine einzelne Unternehmung nicht ausgeführt werden, da sie sich komplett widersprechen. Dies sei auf Abstimmungs- und Opportunitätskosten bei der Koordination der beiden Aktivitätsmuster zurückzuführen (Fojcik 2015, S. 58). Die simultane Umsetzung von Exploitation und Exploration führe zu einem klassischen „stuck-in-the-middle“ (Raisch und Birkinshaw 2008, S. 392; Tempelaar 2010, S. 6).
- Exploration und Exploitation können durch eine einzelne Unternehmung nicht gleichzeitig ausgeführt werden. Die einzige Möglichkeit bestünde in der Abwechslung zwischen Exploration und Exploitation im Zeitablauf. So könne die Wirkung der beiden Aktivitätsmuster zu unterschiedlichen Zeitpunkten maximiert werden (Gupta et al. 2006, S. 697). Dass dieses Vorgehen nicht sinnvoll ist, erschließt sich bereits aus der Tatsache, dass eine Unternehmung nicht „einfach und plötzlich“ von Exploitation auf Exploration und umgekehrt umstellen kann. Zudem stellt sich die Frage, wann die Umstellung zu erfolgen hätte, wie lange die jeweiligen Perioden dauern sollen und was passieren würde, wenn in der Phase der maximalen Exploration die Ressourcen ausgingen, bevor neue Geschäftsmodelle gefunden werden.

Die beiden ersten Sichtweisen widersprechen der Prämisse von Ambidextrie, welche mit den Arbeiten von March (1991); Tushman und O'Reilly (1996) und vielen anderen begründet wurde. Die Prämisse besagt, dass Unternehmen Exploration und Exploitation gleichzeitig ausführen können und auch sollen (Raisch und Birkinshaw 2008, S. 392). Daran schließt die folgende Argumentation an:

- Exploration und Exploitation können durch eine einzelne Unternehmung ausgeführt werden. So äußerten sich unter anderen He & Wong (2004) dahin gehend, dass die Balance für Unternehmen überlebenswichtig sei und dadurch Nachteile in der Spezialisierung und der Rendite in der Gegenwart in Kauf zu nehmen seien. Dies ist der Preis dafür, dass die Unternehmung längerfristig erfolgreich sein kann. Diese synthetische Sichtweise einer Balance wurde auch empirisch belegt (He und Wong 2004, S. 492).
- Exploration und Exploitation können durch eine einzelne Unternehmung ausgeführt werden. Anstatt dass sich die beiden Dimensionen gegenseitig ausschließen, schaffen sie Synergien, verhalten sich komplementär zueinander und beeinflussen einander somit positiv. Grund dafür ist der wechselseitige Einfluss, den beide Aktivitätsmuster aufeinander haben. So kann ein hoher Grad an Exploitation die Effektivität der Exploration steigern (Cao et al. 2009, S. 784). Die komplementäre Wirkung der beiden Aktivitätsmuster kann dann dazu führen, dass der gemeinsame Wirkungsgrad höher ist, als er in einer reinen Balance erzielt werden könnte (Fojcik 2015, S. 62).



Die Erhaltung der Balance oder die Kombination der beiden Aktivitätsmuster ist eine große Herausforderung. Es handelt sich um einen Drahtseilakt, da die Gefahr besteht, dass die Organisation das eine oder andere Aktivitätsmuster bevorzugt und sich damit in eine nicht nachhaltige Position bringt. Sofern es möglich ist, hat die Organisation klar ihre Präferenz: Die Exploitation. Dies wurde bereits im Rahmen der Pfadabhängigkeit diskutiert. Die Organisation sucht den Weg des geringsten Widerstands und daher „von sich aus“ eher die Exploitation als die Exploration (Levinthal und March 1993, S. 107).

### 6.1.3 Definition von Ambidextrie im vorliegenden Beitrag

Nachdem verschiedene Argumentationen beleuchtet wurden, stellt sich die Frage, welche der alternativen Definitionen für den vorliegenden Beitrag verwendet werden soll. O'Reilly und Tushman (2004) sprechen von einer ambidextren Organisation, wenn Unternehmen die explorativen Geschäftsbereiche organisatorisch von den exploitativen Geschäftsbereichen trennen. Andere führen den Begriff weniger konkret aus und betrachten die Fähigkeit einer Organisation „to be aligned and efficient in their management of today's business demands while simultaneously adaptive to changes in the environment“ (Raisch und Birkinshaw 2008, S. 375).

Als zielführend erweist sich eine Eingrenzung der organisationalen Ambidextrie auf die „Fähigkeit mittels derer Unternehmen exploitative und explorative Aktivitäten gleichzeitig umsetzen können“ (Fojcik 2015, S. 22). Wichtig dabei erscheint, dass die folgenden Grundaussagen geklärt sind:

- Die Anerkennung der wechselseitigen Abhängigkeit von explorativen und exploitativen Aktivitäten.
- Der Umgang mit dem Widerspruch aber auch der Synergie von explorativen und exploitativen Aktivitätsmustern.
- Die Fähigkeit, mit diesen Aktivitätsmustern simultan, gleichzeitig, umzugehen.

Diese Konkretisierung bietet sich an, weil sie in der Praxis feststellbar ist. Bei der Beobachtung von Tätigkeiten einer Unternehmung lassen sich diese in exploitative und explorative oder bereits ambidextre Aktivitäten einteilen und machen so die Ambidextrie eines Unternehmens explizit sichtbar, sofern beide Aktivitätsmuster auch vorhanden sind. Diese Definition stellt auch den Zusammenhang mit den Ausführungen von March (1991) her, der als primären Erfolgsfaktor für das längerfristige Überleben einer Unternehmung eine geeignete Balance zwischen Exploitation und Exploration sieht (March 1991, S. 71). Gleichzeitig lässt die Definition auch eine Weiterentwicklung im Sinne der synergetischen Sichtweise zu und lässt sich auch passend zum Untersuchungsgegenstand mit Beispielen konkretisieren und beschreiben.



## 6.2 Untersuchung zur organisationalen Ambidextrie

**Forschungslücke** Die Problematik am Konzept der organisationalen Ambidextrie ist der noch ungenügende empirische Beweis, dass eine ambidextre Organisation einen positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance hat. Hingegen zeigt die Auseinandersetzung mit der Literatur und deren Vergleich mit der Praxis, dass ein Großteil der in der Theorie entwickelten Merkmale einer ambidextren Organisation durchaus angewandt werden (können). Seltsam erweist sich allerdings, dass in der Literatur sehr viel über die Konzeption und über die Ambidextrie selbst geschrieben wird, nicht aber über deren Verankerung oder Auftreten in Unternehmen. Es fehlt ein Instrument, mit welchem anhand von konkreten Merkmalen gemessen oder zumindest beschrieben werden kann, ob überhaupt oder in welchem Grad die aktuelle Struktur und Kultur einer Unternehmung ambidexter sind.

Um dieser Forschungslücke zu begegnen, wurde in der vorliegenden Untersuchung zunächst nach sinnvollen Stellhebeln zur Implementierung der Ambidextrie im Unternehmen gesucht. Diese Gestaltungselemente orientieren sich an bewährten Methoden der Strategieumsetzung und werden in den folgenden Abschnitten beschrieben. Anhand des Untersuchungsrahmens aus Gestaltungselementen wurde die Literatur aufgearbeitet und die sich daraus ergebenden Erkenntnisse anschließend den Aussagen aus Praxis-Interviews und -Beobachtungen gegenübergestellt. Dieses Vorgehen erlaubt einen umfassenden Einblick in die Theorie der Ambidextrie und zeigt gleichzeitig deren Ausprägung in der Praxis. Die kombinierten Aussagen zu den fünf Gestaltungselementen wurden zusammengefasst und anschließend in den Entwurf eines Reifegradmodelles implementiert, das als Instrument zur Analyse von Praxisbeispielen dienen kann.

**Untersuchte Unternehmung** Das untersuchte Unternehmen ist in einigen Bereichen seiner Tätigkeit Marktführer in seinem Heimmarkt mit zaghaftem Branchenwachstum (2 % p. a.), erwirtschaftet einen Umsatz von knapp 3 Mrd. EUR mit einer Eigenkapitalrendite von über 9 % und zählt über 5000 Mitarbeitende.

Beim untersuchten Unternehmen handelt es sich um ein geeignetes Forschungsobjekt, da sich der bislang stabile Markt in den nächsten Jahren durch Markteintritte globaler Player wie Google/Amazon verändern wird, das Unternehmen diese Gefahr wahrgenommen hat und nun mit großer Kraft versucht, sich auf die Zukunft vorzubereiten. Aus dieser Ausgangslage lassen sich interessante Aussagen zur Ambidextrie gewinnen.

Das Unternehmen bot praktisch uneingeschränkten Zugang zu Informationen und ließ Interviews mit Personen aller Hierarchiestufen von der Geschäftsleitung bis hin zu den Fachexperten zu. Ziel war es, den Begriff Ambidextrie und die dazu allfällig vorhandenen Maßnahmen und Strukturen innerhalb der Organisation aus verschiedenen Blickwinkeln beurteilen zu können. Ergänzend zum Literaturreview wurden insgesamt 13 leitfadengestützte Interviews geführt. Dabei wurden 11 Personen aus der Unternehmung ausgewählt und zusätzlich eine externe Expertin und ein externer Experte befragt.

Gleichzeitig wurden während eines halben Jahres Eindrücke zur Arbeitsweise, Unternehmenskultur, Kommunikation und anderen Merkmalen der Unternehmung beobachtet.

---

### 6.3 Systematik des Reifegradmodelles

Für die Entwicklung des Konzeptes für ein Reifegradmodell wird auf das Top-Down-Verfahren von De Bruin et al. (2005) zurückgegriffen. Der Kern des Top-Down-Verfahrens liegt in der Gestaltung des Modellbereiches. In dieser Untersuchung startet die Entwicklung bei den allgemeinen Theorien der Strategieimplementierung mit Hilfe von Gestaltungselementen und konkretisiert sich in definierbaren Implementierungsmechanismen, die neu aus der Empirie gewonnen werden. Die Interpretation der Resultate aus der Empirie führt dann zu einer letzten Verfeinerung und Unterteilung in feststellbare Abstufungen.

**Gestaltungselemente der Ambidextrie** Auf der Suche nach einer optimalen Kombination von Exploration und Exploitation wird immer wieder festgestellt, dass im Zeitverlauf exploitative Aktivitäten die explorativen Aktivitäten verdrängen. Grund dafür ist, dass Exploitation sicherere, besser messbare und raschere Erfolge generiert als die Exploration, deren Erfolg mehr als unsicher ist (Levinthal und March 1993, S. 106). Damit diese Verdrängung nicht stattfinden kann, muss die Unternehmensarchitektur Gestaltungselemente beinhalten, welche die Exploration fördern und nachhaltig sichern. Die Fähigkeit, gleichzeitig exploitative und explorative Aktivitäten umzusetzen, ist dabei nicht nur eine Frage der Organisationsstruktur, wie sie auf einem Organigramm dargestellt werden kann. Die Fähigkeit beginnt im Denken des einzelnen Individuums und endet in dessen Handlung für die Organisation. Die Organisationsstruktur ist hierbei nur Mittel zum Zweck. Das ambidextre Denken und Handeln wird von unzähligen Faktoren beeinflusst. Diese lassen sich, unter vielen anderen, in Gestaltungselemente wie Strategien, Anreizsysteme, Führungsstile, Prozesse, Differenzierungs- und Integrationsmechanismen, Unternehmenskultur und Werte einteilen (Fojcik 2015, S. 31). Bei dieser Fülle an Gestaltungselementen tut eine Reduktion auf sinnvolle Untersuchungseinheiten Not. Dabei kann auf das strategische Management zurückgegriffen werden. Zur Unterstützung der Strategieumsetzung wurde durch McKinsey das 7S+P-Schema entworfen (Lombriser und Abplanalp 2010, S. 368). Nach dessen Elementen wurde im Literaturreview zur Ambidextrie gezielter gesucht und gefunden wurden Aussagen zu vier der sieben Elemente, während zwei Elemente unter „Ressourcenzuteilung“ zusammengefasst werden können. Die Resultate darauf führten zu einem auf die Ambidextrie angepassten Untersuchungsrahmen mit Gestaltungselementen und den dazugehörigen Integrationsmechanismen.

**Übersicht und Definition der Gestaltungselemente** Die Unternehmung wird anhand folgender, aus der Literatur gewonnener Gestaltungselemente und den damit verbundenen Untersuchungsfragen analysiert:

- **Management:** Ist sich das Management bewusst, dass für den nachhaltigen Erfolg der Unternehmung eine ambidextre Organisationsarchitektur gewählt werden muss?
- **Strategie:** Besteht für die Unternehmung eine klare, aussagekräftige und umgesetzte Strategie, welche die Grundlagen der organisationalen Ambidextrie berücksichtigt?
- **Organisationsstruktur:** Ist die Organisationsstruktur so gestaltet, dass die Grundlagen der organisationalen Ambidextrie damit abgedeckt sind?
- **Ressourcenzuteilung:** Sind die Ressourcen in einem Verhältnis zugeteilt, welches erlaubt, die organisationale Ambidextrie umzusetzen?
- **Unternehmenskultur:** Trägt die Unternehmenskultur zur optimalen Umsetzung der organisationalen Ambidextrie bei?

### 6.3.1 Integrationsmechanismen

Die Prozesse und Systeme, welche im 7S+P-Schema (Lombriser und Abplanalp 2010, S. 368) relativ weit gefasst sind, wurden in der Literatur zur Ambidextrie teilweise erwähnt. Es handelt sich insgesamt um sogenannte Integrationsmechanismen. Das sind einerseits Kommunikation, Anreizsysteme und Kontrollmechanismen sowie Prozesse und Abläufe allgemein (Fojcik 2015, S. 31), die sich anhand von festgestellten Denkweisen, konkreten Maßnahmen, beobachtbaren Artefakten und Prozessen beschreiben lassen. Diese können nachgelagert den Hauptelementen zugeordnet werden, wobei schließlich auf drei sinnvolle Integrationsmechanismen pro Gestaltungselement fokussiert wurde. Es wurden dabei diejenigen Aussagen berücksichtigt, über die ein genereller Konsens bestand oder die mit empirischen Belegen fundiert sind.

### 6.3.2 Reifegradstufen

Für jeden der Integrationsmechanismen wurden die fünf Stufen mit Kriterien und Beispielen (wo vorhanden) beschrieben. Die Einstufung und Zuordnung von Kriterien erfolgte in einem kreativen Mindmapping-Prozess an mehreren Tagen unter Berücksichtigung der oben erwähnten Aussagen aus der Literatur, den Interviews und Beobachtungen. Die Tatsache, dass in der Praxis bei der Unternehmung je nach Geschäftsbereich die ambidextre Denk- und Handlungsweise unterschiedlich ausgeprägt und feststellbar war, diente der Definition der Reifegradstufen in entscheidender Weise. Ein Großteil der Reifegradstufen ließ sich so anhand der Interviews und der Beobachtungen beschreiben.

## 6.4 Gestaltungselement Management und Führung

Die zu beantwortende Fragestellung zu diesem Gestaltungselement lautet: Denkt und handelt das Management nach den Grundsätzen des Ambidextrie-Konzeptes?

### 6.4.1 Integrationsmechanismus „Umgang mit der Pfadabhängigkeit“

**Aussagen aus der Theorie** Die wichtigste Funktion des Managements ist, dass es Entschiede dort trifft, wo die Organisation ansonsten den Weg des geringsten Widerstandes sucht (Birkinshaw und Gupta 2013, S. 293) und so in eine Pfadabhängigkeit gerät. Aus der Theorie der Pfadabhängigkeit abgeleitet, kann festgestellt werden, dass die sich selbstverstärkenden Effekte einer Organisation aktiv verhindert oder aufgebrochen werden müssen. Das einheitliche Auftreten aber auch das Treiben von Maßnahmen in die vereinbarte Richtung, senden klare Signale an die Stakeholder aus, dass von Ambidextrie nicht nur gesprochen, sondern diese auch konsequent durchgesetzt wird (Lubatkin et al. 2006, S. 647). Dabei darf das Ziel nicht aus den Augen verloren werden: Eine Organisation, die sehr nahe am Kunden und am Markt denkt, da sonst Chancen vergeben werden, um neue Geschäftsfelder zu finden (Tushman und O'Reilly 1996, S. 28).

Exploration braucht Zeit und Geld und wird unter Umständen keine Profite abwerfen. Trotzdem darf das Management nicht in Versuchung geraten, explorative Einheiten aufgrund von kurzfristigen Renditezielen zu streichen oder gar nicht erst aufzubauen. Es benötigt das Verständnis, dass die Exploration eine Investition in die langfristige Zukunft des Unternehmens darstellt (Benner und Tushman 2003 S. 248). Gleichzeitig muss das Management fähig sein, eingeschlagene Wege auch wieder abzubrechen. Das bedeutet, das „Sunk-Cost-Syndrom“ zu überwinden, wenn festgestellt wird, dass ein Explorationsprojekt nicht in die richtige Richtung verläuft (Tokarski et al. 2016, S. 98). Das Management muss also jederzeit bereit sein, die eigenen Maßnahmen zu hinterfragen und gegebenenfalls grundlegend zu verändern (Tushman und O'Reilly 1996, S. 24).

**Aussagen aus der Praxis** Die Wichtigkeit des Topmanagements im Zusammenhang mit der Ambidextrie wird von allen Interviewten herausgestrichen. „Sie müssen zunächst wissen, dass es viele Veränderungen gibt, sie müssen das Bewusstsein haben“ (Zitat Interviewpartner). Es ist auch ihre Aufgaben, dieses Bewusstsein in die ganze Organisation zu tragen. Das Topmanagement, die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat müssen die Grundlagen schaffen, damit Ambidextrie entstehen kann. Die Organisation selbst funktioniert ohne Druck einfach weiter, bis es nicht mehr geht. Deshalb muss das Topmanagement genau dort dem Druck entgegenhalten können. Es müssen visionäre Gedanken in die Unternehmung kommen. Sie müssen den Wandel sowie die Innovationen voraussehen und die Gefahren kennen.

### Ausprägung der Reifegradstufen

- Stufe 5:** Instrumente zum Brechen der Pfadabhängigkeit und Kreation neuer Pfade werden eingesetzt.
- Stufe 4:** Selbstverstärkende Effekte werden festgestellt, jedoch nicht aktiv bekämpft.
- Stufe 3:** Feststellung, dass die Organisation träge, undynamisch oder entscheidungsschwach ist. Jedoch ohne Ursachensuche.
- Stufe 2:** Ansicht, dass, solange kleinere Effizienzverbesserungen geschehen, alles in Ordnung ist.
- Stufe 1:** Die Pfadabhängigkeit oder ähnliche Theorien kennt das Management nicht.

### 6.4.2 Integrationsmechanismus „Bewusstsein für Ambidextrie“

**Aussagen aus der Theorie** Hinsichtlich der strukturellen Ambidextrie spielt das Management eine entscheidende Rolle bei der Koordination zwischen Exploitation und Exploration. Die Verantwortlichen müssen zwei verschiedene Welten kombinieren und diese mit einem anderen Führungsstil steuern. Sie müssen ein tiefergehendes Verständnis entwickeln, damit sie die Allokation von Ressourcen zwischen Exploration und Exploitation expliziter, geplanter, vornehmen können (He und Wong 2004, S. 492). Sie müssen einerseits denken wie in einem Start-up, andererseits haben sie einen auf Effizienz getrimmten, großen Bereich zu führen. Das bedeutet, dass das Management fähig sein muss, die damit einhergehenden scheinbaren Paradoxien zu akzeptieren (Lewis 2000, S. 769). Es muss auf der einen Seite Entscheide bewusst zentral fällen, während es auf der anderen Seite die kreativen Spezialisten machen lassen und unter Umständen dadurch auch Kontrolle abgeben muss (Benner und Tushman 2003, S. 248).

**Aussagen aus der Praxis** Auch wenn der Begriff Ambidextrie den meisten Interviewpartnern unbekannt war, so besteht doch ein großes, intuitives Verständnis dafür. Die Interviewpartner sprechen von zwei gegensätzlichen Welten, von einem Spagat oder einem Spannungsfeld. Sie sprechen von kontinuierlicher Veränderung aber auch von Austesten und Entdecken. Beide Welten schließen sich nicht aus. „Ich glaube es ist extrem wichtig, dass man das Positive aus beiden Welten nimmt und man die Stärke aus dem Kerngeschäft nimmt, um auch explorativ tätig zu sein“ (Zitat Interviewpartner). Die Erkenntnis, dass es überhaupt zwei Welten gibt und dass diese trotz ihrer Widersprüchlichkeiten kombiniert werden müssen, ist bereits ein erster Schritt hin zur Ambidextrie. Ein zweiter besteht in der Tatsache, dass das Topmanagement beide Welten akzeptiert und mit ihnen arbeitet. „Ich finde das Topmanagement in einer ambidextren Organisation muss Wertschätzung für beide Welten haben“ (Zitat Interviewpartner). Die interviewten Geschäftsleitungsmitglieder sehen die Notwendigkeit, dass sie die Lücke zwischen traditionellen Werten und der Innovation zusammenführen müssen, so, dass sich die Tradition weiterentwickelt und die Innovation nicht zu weit weg vom Kerngeschäft entsteht.

Die Leute sollen nicht denken „es sind Spinner, die etwas auf dem Mars basteln“ (Zitat Interviewpartner).

Die Interviewten teilen die Ansicht, dass das Topmanagement grundsätzlich eine visionäre Aufgabe hat und sich selbst um die künftigen Herausforderungen kümmern muss. Steht die langfristige Perspektive im Vordergrund, so kommt das Management nicht umhin, ambidextre Strukturen zu initiieren. Im Fall des untersuchten Unternehmens wurde dies mit der Einführung von sogenannten Raumstationen, als Bild für das Kerngeschäft, und Raumsonden, als Bild für explorative Projekte, gemacht. Dabei wird die Raumstation als weiter zu entwickelndes, zu renovierendes Kerngeschäft betitelt, während die Raumsonden auslaufen, um neue Geschäftsfelder zu erforschen. „Wir unterstützen dies mit Geschäftsleitungsmitgliedern, die in Steering-Committees sind, die die Raumsonden begleiten“ (Zitat Interviewpartner).

### **Ausprägung der Reifegradstufen**

- Stufe 5:** Der Kombination von Exploitation und Exploration wird hohe Wichtigkeit zugeschrieben und Maßnahmen dazu werden umgesetzt.
- Stufe 4:** Ambidextrie wird anerkannt, mittelfristig sollen entsprechende Maßnahmen ergriffen werden.
- Stufe 3:** Ambidextrie wird anerkannt. Diskussionen dazu laufen.
- Stufe 2:** Ambidextrie wird nicht anerkannt. Kontinuierliche Verbesserungen des Geschäftsmodelles reichen aus.
- Stufe 1:** Ambidextrie wird nicht anerkannt. Das Geschäftsmodell bleibt grundsätzlich, wie es ist.

### **6.4.3 Integrationsmechanismus „Veränderungsbereitschaft“**

**Aussagen aus der Theorie** Die untersuchte Literatur vermittelt ein eindeutiges Bild: Ambidextrie muss von „oben her“ kommen. Das Topmanagement muss fähig sein, eine Revolution in der Unternehmenskultur loszutreten. Nicht nur das Managementteam selbst muss ambidexter sein, die Mitarbeitenden und die ganze Unternehmenskultur müssen dies auch sehen und verstehen (Tushman und O'Reilly 1996, S. 20). Die Rolle des Managements in ambidextren Unternehmen unterscheidet sich von der traditionellen hierarchischen Rolle. Das Management kann Ambidextrie besser in die Unternehmung implementieren und vorleben, wenn es sich stark interhierarchisch engagiert und sich auf die an der Front arbeitenden Organisationsmitglieder einlässt und deren Denk- und Handlungsweise versteht. Insofern ist Ambidextrie nicht nur ein reiner Top-Down-Ansatz, sondern es finden sich darin auch Bottom-Up-Ansätze (Raisch et al. 2009, S. 687). Das Management soll die Mitarbeitenden nicht zwingen, die neue Strategie und Denkweise umzusetzen, sondern sie immer wieder davon überzeugen, dass der Weg der Ambidextrie in eine nachhaltige Zukunft führt. Insofern ist die Rolle eher definiert als „Dirigent“,

denn als „General“ (Tushman und O’Reilly 1996, S. 27). Damit dieses Verständnis auch bei den Mitarbeitenden entsteht, müssen soziale Interaktionen wie Zuhören und Wissensaustausch stattfinden. Offenes Feedback führt dazu, dass die Mitarbeitenden Vertrauen aufbauen, was gerade für die Exploration, insbesondere im Zusammenhang mit der Fehlerkultur, von größter Wichtigkeit ist (Lubatkin et al. 2006, S. 651).

Zum richtigen Zeitpunkt muss das Management schlussendlich entscheiden können, dass es auch auf das aus der Exploration entstandene Geschäftsfeld setzt, dort das Risiko fährt und bedeutende Investitionen für die Skalierung des Geschäftsmodelles tätigt (Tushman und O’Reilly 1996, S. 10).

**Aussagen aus der Praxis** Der Weg hin zu einer ambidextren Organisation benötigt eine hohe Veränderungsbereitschaft des gesamten Systems. „Wenn das Topmanagement nicht dahinter steht, kann man es vergessen“ (Zitat Interviewpartner). Dabei ist von Bedeutung, dass die Geschäftsleitung ein gemeinsames Commitment zur Strategie abgibt und die getroffenen Maßnahmen die Strategieumsetzung unterstützen. „Wenn du fünf, sechs Leute hast, von sieben oder acht Personen, die enorm am Heute und Jetzt hängen, dann wird das mit größter Wahrscheinlichkeit nicht eine wahnsinnig innovative Geschichte“ (Zitat Interviewpartner).

Ein großes Thema innerhalb des untersuchten Unternehmens war die Umgestaltung der Büroräumlichkeiten am Hauptsitz. Dort ging der CEO voran und verzichtete als erster auf sein Büro. Die meisten Geschäftsleitungsmitglieder sind diesem Vorbild gefolgt. Auch andere Änderungen müssen einerseits vorgelebt, andererseits auch erklärt werden. Die Mitarbeitenden müssen verstehen, wohin die Reise geht. „Denn wir müssen unsere Leute mitnehmen auf diese Reise“ (Zitat Interviewpartner). Dieses Mitnehmen hat viel mit Überzeugen und nicht mit Befehlen zu tun. Die Offenheit und Neugierde muss auf die Mitarbeitenden übertragen und es muss aufgezeigt werden, „dass der Mitarbeitende diese Veränderung auch machen kann“ (Zitat Interviewpartner). Es ist jedoch auch Aufgabe des Topmanagements zu schauen, dass der Organisation nicht zu viel zugemutet wird und Veränderungen, die nicht zu den Werten und zur Kultur passen, nicht zugelassen werden.

### **Ausprägung der Reifegradstufen**

**Stufe 5:** Die Veränderung wird vorgelebt und deren Notwendigkeit immer wieder erwähnt und von der Organisation verstanden.

**Stufe 4:** Projektteams werden mit der Veränderung beauftragt, „es läuft etwas“. Leichte Verzettelungen der Maßnahmen.

**Stufe 3:** Veränderung wird propagiert, umgesetzt wenig.

**Stufe 2:** „Ist so, weil ist so“. Veränderung sollte passieren, tut es aber nicht (passive Haltung).

**Stufe 1:** Was bisher gut war, ist auch für die Zukunft gut genug.



## 6.5 Gestaltungselement Strategie

Die zu beantwortende Fragestellung zu diesem Gestaltungselement lautet: Deckt die Unternehmensstrategie die Grundsätze der Ambidextrie ab?

### 6.5.1 Integrationsmechanismus „Strategie enthält Grundsätze der Ambidextrie“

**Aussagen aus der Theorie** Traditionell wurde eine hybride Strategie, also die Kombination von Exploration und Exploitation als negativ für die Unternehmensperformance eingestuft. Grund dafür war die Einschätzung, dass „stuck in the middle“ einen mangelnden Fokus darstelle, welcher für den langfristigen Erfolg einer Unternehmung von herausragender Bedeutung wäre (Porter 1985, S. 16). Es gäbe kein Ambidextrie-Konzept, wäre die wissenschaftliche Argumentation auf dieser Linie geblieben. Burgelman (1991) trat den Gegenbeweis an. Er argumentierte, dass Unternehmen durchaus zwei verschiedene Strategien fahren könnten. Einerseits eine, die, Porter (1985) folgend, auf den Stärken der Organisation aufbaute. Andererseits sollte eine davon unabhängige Strategie etabliert werden können, die sich mehr auf die Erforschung des weiteren Umfelds bezieht. Exploitation und Exploration waren als sich ergänzende Strategien geboren (Burgelman 1991, S. 256). Weitergeführt wurde die Forschung im Rahmen von „dynamic capabilities“. Diese werden beschrieben „as the firm’s ability to integrate, build and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments“ (Teece et al. 2008, S. 516). Diese Strategie erlaubt es den Unternehmen, schneller als die Mitbewerber auf diskontinuierliche Veränderungen zu reagieren, was einen Wettbewerbsvorteil darstellt.

Ausgehend vom resource-based-view, das heißt aufbauend auf den vorhandenen internen und externen Ressourcen, stellen die dynamic capabilities die Fähigkeit dar, diese vorhandenen Ressourcen immer wieder sehr schnell neu zu konfigurieren. Diese „dynamic capabilities“ sind unter dem Strich die neu gewonnenen Fähigkeiten der Unternehmung, sobald Ambidextrie erfolgreich implementiert wurde. Schließlich erfordert die Integration von Exploration und Exploitation genau jene Fähigkeiten, die notwendig sind, um diskontinuierliche Veränderung von außen in der Organisation so zu verarbeiten, dass daraus ein Wettbewerbsvorteil entsteht. Ambidextrie ist in diesem Zusammenhang also die Begründung, weshalb Wettbewerbsvorteile im Rahmen des „Dynamic capabilities“-Ansatzes erlangt werden können. Mit dieser Grundlage erlebte die Ambidextrie ihren Einzug auch in das strategische Management und wurde so um eine Perspektive reicher (Fojcik 2015, S. 42). Trotz allem lässt sich jedoch nicht feststellen, ob aus Sicht des strategischen Managements die Ambidextrie effektiv bereits „angekommen“ ist.

**Aussagen aus der Praxis** Es muss ein theoretischer Input gewesen sein, der in der Unternehmung dazu führte, aus der Exploitation heraus die Exploration konsequent einzuführen und damit den Weg hin zur organisationalen Ambidextrie frei zu machen. Die Begriffe Raumstation und Raumsonden wurden als Allegorien eingeführt und werden seither in der Kommunikation immer wieder und konsequent verwendet. Dabei wurden die Raumsonden zu Beginn fast belächelt. Etwas später konnte man dem Ausprobieren bereits etwas abgewinnen, ohne solchen Versuchen jedoch eine große Erfolgswahrscheinlichkeit zuzugestehen. „Und jetzt habe ich den Eindruck, man hat das Raumsonden-Gedankengut in das tägliche Geschäft übernommen“ (Zitat Interviewpartner). Diese klare Strategie mit der sinnbildlichen Darstellung durch zwei Raumfahrzeuge wurde daraufhin immer wieder kommuniziert, erklärt und vor allem an Beispielen erläutert. Eine konkrete Maßnahme bestand darin, dass in den IT-Projektorganisationen neue Projektmanagementmethoden eingeführt wurden. Diese basieren auf der Planung und Umsetzung kleiner Projektteile, die innerhalb von drei Monaten durch kleine interdisziplinäre Teams erarbeitet werden. Alle drei Monate werden die Projekte wieder priorisiert. Diese neue Methode hat dazu beigetragen, dass sich von der IT her die agile Denkweise immer mehr in das Kerngeschäft verbreitet hat.

Interessant ist die Entwicklung hinsichtlich der Distanz (inhaltlich, strukturell und kulturell) der Raumsonden zur Raumstation. Diese wurde über die Jahre und als Reaktion auf gewonnene Erkenntnisse immer kleiner. Zunächst wurden Raumsonden unabhängig vom Kerngeschäft losgeschickt, später wurden sie einzelnen Kategorien zugeordnet und heute in definierten Ökosystemen eingesetzt. Es wäre zu erwarten gewesen, dass sich, je näher die Exploration am Kerngeschäft platziert wird, die Kreativität, Freiheit und somit das wirklich Explorierende abhanden kommen würde. Dem war jedoch nicht so. Vielmehr hat sich die Denkweise des Kerngeschäfts in Richtung Exploration oder zumindest in einen offeneren Mindset gewandelt. Mit der Betonung der stetigen Weiterentwicklung der Raumstation und gezielten Investitionen wird auch die exploitative Seite stark berücksichtigt. Das Double-Loop-Lernen erfolgt gleichzeitig in speziellen Workshops (Design Thinking, Agilität).

Damit die ganze Thematik sich jedoch nicht verselbstständigt, wurde ein neuer Geschäftsleitungsbereich gegründet: „Operations“. Dieser Bereich hat die Aufgabe, die Kräfte zu bündeln und zu koordinieren. Die Gründung von „Operations“ ist eine direkte Folge der Erkenntnis, dass die Raumsonden nicht zu weit weg vom Kerngeschäft Ideen entwickeln sollten, sondern in Ökosystemen anzusiedeln sind, die auch einen Bezug zum Kerngeschäft haben.

### **Ausprägung der Reifegradstufen**

**Stufe 5:** Die Kombination von Exploration/ Exploitation, Single- und Double-Loop-Lernen sind in der Strategie explizit erwähnt.

**Stufe 4:** Strategie enthält implizit Komponenten der Exploration und Exploitation und des organisationalen Lernens.

- Stufe 3:** Strategie enthält Aussagen über Innovation und Effizienzsteigerung.
- Stufe 2:** Strategie enthält einseitige Aussagen entweder zu Effizienzverbesserung oder zu großen Forschungsanstrengungen.
- Stufe 1:** Strategie beinhaltet keine Entwicklungsperspektive.

### 6.5.2 Integrationsmechanismus „Formulierung der ambidextren Strategie“

**Aussagen aus der Theorie** Die Pfadabhängigkeit, führt im Zeitverlauf zu einer sich selbst verstärkenden Unternehmensstrategie. Deshalb muss regelmäßig eine sorgfältige und konsequente Strategieüberprüfung, von der Geschäftsleitung oder vom Verwaltungsrat initiiert, durchgeführt werden. Die Unternehmensstrategie muss so formuliert sein, dass sie die Kombination von Exploration und Exploitation bereits beinhaltet, indem sie einerseits den nachhaltigen Erfolg, aber auch den Durchbruch in neue Geschäftsmodelle umfasst (Andriopoulos und Lewis 2009, S. 708).

Die Implementierung von Ambidextrie erfolgt zeitgleich mit dem Brechen der Pfadabhängigkeit. In der Literatur zu Ambidextrie sind nicht viele Methoden erwähnt, wie das Konzept konkret, Schritt für Schritt eingeführt werden soll. Die grundsätzliche Vorgehensweise wird sich an den bekannten Theorien und Konzepten zur Strategieumsetzung orientieren. Instrumente dazu können aus der betriebswirtschaftlichen Standardliteratur entnommen werden. Darin wird die Anwendung von Instrumenten wie Zielsetzungssysteme, Balanced Scorecard, Aktionsprogramme, Ressourcenzuteilung und Budgetierung sowie Maßnahmen in der Kommunikation (Lombriser und Abplanalp 2010, S. 352 ff.) vorgeschlagen. Teil der Strategieumsetzung ist auch die Organisationsgestaltung. Details dazu können ebenfalls aus der grundlegenden Literatur, wie Mintzberg (1979), entnommen werden. Die Umsetzung der Organisationsstruktur erfolgt anhand von Gestaltungsprinzipien, welche die aus der Strategie entwickelten wichtigsten Ansprüche an die Organisation festhalten (Thom und Wenger 2010, S. 102).

**Aussagen aus der Praxis** Die gesamte Strategieumsetzung hat mit Überzeugen zu tun. Dabei spielt die Unternehmenskommunikation eine entscheidende Rolle. Diverse Schulungs- und Informationsanlässe, Video-Logs des CEO, Intranet, viel persönlicher Austausch und immer wieder praktische Beispiele werden kommuniziert. Die Kommunikation muss offen und transparent erfolgen. Die Konsequenzen, ob positiv, ob negativ, müssen klar formuliert werden. Die Mitteilung der Botschaft über die Ambidextrie hat kontinuierlich zu erfolgen. „Man darf auf keinen Fall das Gefühl haben, man könne es einfach kommunizieren und dann sei es klar ... , nein, man sagt es hunderttausend Mal, man sagt es immer anders, man zeigt es mit anderen Beispielen“ (Zitat Interviewpartner).

### Ausprägung der Reifegradstufen

- Stufe 5:** Die Strategieformulierung ist klar, unmissverständlich und einfach. Beantwortet „wie“ und „warum“. Sie wird regelmäßig kommuniziert. Erfolge, Fehlschläge und Beispiele werden regelmäßig geteilt.
- Stufe 4:** Die Strategieformulierung ist klar, unmissverständlich, beantwortet jedoch das „warum“ nur ansatzweise. Sie wurde einmal ausgiebig kommuniziert, danach unregelmäßig.
- Stufe 3:** Die Strategieformulierung beantwortet, wie man vorwärtsgehen möchte, ist aber wenig konkret und erklärt nicht weshalb.
- Stufe 2:** Die Strategieformulierung richtet sich an die Führungskräfte und ist deshalb schwer verständlich und schwer nachvollziehbar.
- Stufe 1:** Es besteht keine oder nur eine vage Strategieformulierung. Niemand weiß eigentlich, wohin es gehen soll.

### 6.5.3 Integrationsmechanismus „Berücksichtigung der Mitarbeitenden“

**Aussagen aus der Theorie** Die Berücksichtigung der Mitarbeitenden beschränkt sich, mit wenigen Ausnahmen, in der Literatur auf die Führungskräfte, die entweder mitziehen oder aber aus dem Unternehmen ausscheiden (O’Reilly und Tushman 2004, S. 79). Ambidextrie betrifft jedoch den Großteil der Mitarbeitenden, da die Organisation durch ihre Mitglieder lernt (Argyris und Schön 1999, S. 26 ff.) und das Ausbrechen aus der Pfadabhängigkeit nur unter Einbezug der ganzen Organisation funktioniert und einen sozialen Prozess darstellt (Schreyögg et al. 2003, S. 285), der die Mitarbeitenden explizit berücksichtigt.

**Aussagen aus der Praxis** Es ist Teil der Strategie, dass keine „Unternehmung 2.0“ auf der grünen Wiese aufgebaut wird. Den Veränderungen soll auf der Basis der bestehenden Organisation begegnet werden. Ziel ist es, die Mitarbeitenden auf diese Veränderungen vorzubereiten und „fit“ zu halten. Die Raumstation soll kontinuierlich weiterentwickelt werden, indem Prozesse verbessert und damit Leute für andere Aufgaben freigespielt werden können. Es wurden keine Angestellten entlassen, obwohl stetig Prozesse automatisiert wurden. Man hat mit diesen Stellen die Exploration aufgebaut. Daneben wurden auch viele Maßnahmen ins Leben gerufen, die sich auf die Weiterentwicklung von Mitarbeitenden konzentrieren. Beispielsweise wurde ein Büro im Silicon Valley gegründet, wo sich ständig Mitarbeitende der Unternehmung befinden und neue Dinge, vor allem in Bezug auf die Digitalisierung, erforschen. Eine wichtige Rolle spielen auch die zugekauften Tochtergesellschaften, wo ebenfalls Stellen für Mitarbeitende des Unternehmens geschaffen wurden, die dort das Geschäftsmodell untersuchen und neue Prozesse erlernen sollen.

Trotz aller Kommunikationsbemühungen und Maßnahmen wurde das Konzept nicht überall mit gleicher Euphorie aufgenommen und die Einführung war teilweise mit Ängsten verbunden. Den Blick weg vom aktuellen Tagesgeschäft, hin zu den Herausforderungen der Zukunft zu richten, ist nicht für alle Mitarbeitenden gleich einfach. Ob es gelingt, alle Mitarbeitenden „mitzunehmen“ ist fraglich. Weiterbildungen und Schulungen werden gefördert, allerdings meist auf vollkommen freiwilliger Basis. Die Notwendigkeit, dass auch langjährige Mitarbeitende wieder Schulungen besuchen sollten, wurde noch nicht mit Nachdruck kommuniziert. An die Eigenverantwortung zu appellieren, greift hingegen zu kurz und beinhaltet die Gefahr, dass einige Mitarbeitende nicht mithalten können. So wird von einem Teil der Belegschaft über die Begriffe „Agilität“ und „Raumsonden“ mit einem gewissen Zynismus gesprochen. Unabhängig des Aktivitätsmusters, in welchem die Mitarbeitenden arbeiten, sollen alle auf eine neue Ebene der Unternehmenskultur mitgenommen werden. Der Abbau von Hierarchie, die Verkürzung der Kommunikationswege und der unkomplizierte Umgang miteinander hören sich zwar in Bereichen der Exploration theoriekonform an, widerspricht aber den in der Literatur formulierten Merkmalen eines exploitativen Bereiches, der per Definition starre, klare und damit hierarchische Strukturen enthält.

### **Ausprägung der Reifegradstufen**

- Stufe 5:** Die Strategie ist darauf ausgerichtet, wenn möglich alle Mitarbeitenden in die ambidextre Welt mitzunehmen und entsprechend zu fördern.
- Stufe 4:** Die Strategie ist darauf ausgerichtet, nicht zu große Schritte zu unternehmen. Auf Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeitenden wird aber weitgehend verzichtet.
- Stufe 3:** Die Strategie beinhaltet einen großen Schritt in die Zukunft, den nicht alle Mitarbeitenden mitmachen können.
- Stufe 2:** Die Strategie basiert auf der Verbesserung des Shareholder-Values.
- Stufe 1:** Die Strategie beinhaltet die Wegrationalisierung von Arbeitsplätzen durch Effizienzsteigerungen.

---

## **6.6 Gestaltungselement Organisationsstruktur**

Die zu beantwortende Fragestellung zu diesem Gestaltungselement lautet: Ist die Organisationsstruktur so gestaltet, dass die Grundlagen der organisationalen Ambidextrie damit abgedeckt sind?

### **6.6.1 Integrationsmechanismus „Einordnung der Struktur“**

**Aussagen aus der Theorie** Die Bedeutung der Organisationsstruktur wird in der Literatur zur Ambidextrie stark hervorgehoben (u. a. Levinthal und March 1993, S. 107;

Adler et al. 1999; Benner und Tushman 2003, S. 247; Birkinshaw und Gibson 2004, S. 50). Wird von der verwendeten Definition von Ambidextrie ausgegangen, interessiert deren organisationale Umsetzungsmöglichkeit innerhalb des Unternehmens. Die Lösungskonzepte lassen sich wie folgt unterscheiden:

- **Strukturelle Ambidextrie:** Die theoretische Basis für die strukturelle Ambidextrie legte Duncan (1976), der stipulierte, dass Managementanforderungen mit unterschiedlichem Zeithorizont voneinander zu trennen seien (Duncan 1976, S. 180). Diese Argumentation wurde dahingehend weiterentwickelt, dass ein Unternehmen Exploration und Exploitation nur simultan umsetzen kann, wenn diese Aktivitäten strukturell innerhalb der Organisation voneinander getrennt werden. Dies hat einen empirisch bewiesenen positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance (Jansen 2005, S. 130).
- **Sequenzielle Ambidextrie:** Im Rahmen der sequenziellen Ambidextrie wird die Tatsache bejaht, dass ein Unternehmen Exploitation und Exploration zu verschiedenen Zeitpunkten ausführen kann, jedoch nicht gleichzeitig. Die Abwechslung im Zeitablauf soll dazu führen, dass beide Aktivitätsmuster mit dem vollen Wirkungsgrad umgesetzt werden können. Bislang konnte der empirische Beweis jedoch noch nicht erbracht werden, dass die Performance dadurch gesteigert wird (He und Wong 2004).
- **Kontextuelle Ambidextrie:** Als Alternative zur strukturellen Ambidextrie besteht das Konzept der kontextuellen Ambidextrie. Der Fokus liegt hierbei auf den einzelnen Mitarbeitenden der Unternehmung und weniger auf den Organisationsstrukturen. Die Voraussetzungen für die kontextuelle Ambidextrie werden mit dem Aufbau eines „High-Performance Organizational Context“ geschaffen. Birkinshaw und Gibson (2004) streichen heraus, dass ein hoher „social support“ und ein starkes „performance management“ zu einem „high performance context“ führen. Dies sei die Grundbedingung für die kontextuelle ambidextre Organisation. Das „performance management“ soll dabei alle Mitarbeitenden zu Höchstleistungen stimulieren und sie verantwortlich für ihren Arbeitsbereich machen. Die zweite Dimension „social support“ bezeichnet eine Kombination von Unterstützung und Vertrauen, die den Mitarbeitenden die notwendige Sicherheit und Freiheit bietet, die sie benötigen, um die hohe Leistung zu erbringen.
- **Hybride strukturelle/integrative Ansätze:** Anstatt dass sich die Individuen selbst zwischen Exploration und Exploitation entscheiden, werden die Funktionen auf Abteilungsebene entsprechend verteilt. Mit Jobrotation können die Mitarbeitenden beide Aktivitätsmuster ausüben (Birkinshaw et al. 2016, S. 37).
- **Rein separative Ansätze:** Das Unternehmen richtet sich ausschließlich auf Exploration oder Exploitation. Eine rein exploitativ ausgerichtete Unternehmung wird sich die notwendige Exploration also von Dritten einkaufen. Nach Fojcik (2015) wäre dies die Reinform der separativen Lösungsansätze. In diesem Zusammenhang wird argumentiert, dass es unvorteilhaft ist, innerhalb der Organisation beide

Aktivitätsmuster auszuführen. Insofern sei eine Fokussierung auf eines der beiden Aktivitätsmuster vorzuziehen. Weiter kann neues Wissen über den Einbezug von Allianzen oder den Zukauf von explorativ tätigen Unternehmen entstehen. Für die Unternehmensperformance sei dies positiv (Stettner und Lavie 2014, S. 1923).

**Aussagen aus der Praxis** Grundsätzlich muss sich eine Organisation überlegen, ob sie Exploration selbst betreiben will oder nicht. Die Frage, die sich stellt ist: „Warum soll überhaupt das Unternehmen das machen. Warum macht es nicht ein Startup?“ (Zitat Interviewpartner). Dies mag womöglich für die Pharmabranche oder auch die Digitalbranche zutreffen, wo die Exploration teilweise eingekauft wird. Es besteht durchaus auch in der Branche des untersuchten Unternehmens die Möglichkeit, einzelne Produkte und Geschäftsmodelle einzukaufen. So übernahm das Unternehmen einen führenden Nischenmarktanbieter, allerdings nicht wegen dessen Portefeuille und Produkten, sondern weil der Anbieter große Erfahrung mit digitalen Vertriebs- und Geschäftsmodellen hat. Das Gleiche gilt für eine 50 %-Beteiligung an einem Anbieter in einem rein digitalen Markt, der als Zuliefermarkt des Unternehmens verstanden werden kann. Dieser Kauf eröffnete interessante Chancen in den bearbeiteten Ökosystemen. „Man hat ja gesagt, es macht Sinn, dass wir uns in gewissen Ökosystemen spezialisieren und wir dort eine starke Stellung einnehmen und den Kunden eben auf seiner ganzen Journey begleiten können“ (Zitat Interviewpartner).

### Ausprägung der Reifegradstufen

- Stufe 5:** Die strukturelle Ambidextrie wurde konsequent umgesetzt. Integrative Ambidextrie tritt in sinnvollen Bereichen auf.
- Stufe 4:** Organisationsstruktur mit Elementen der strukturellen Ambidextrie.
- Stufe 3:** Konsequent durchgesetzte kontextuelle Ambidextrie.
- Stufe 2:** Es wird eine Form der sequenziellen Ambidextrie angewandt.
- Stufe 1:** Stark hierarchische Struktur ohne Elemente, die Exploration ermöglichen; oder keine Strukturen, die Exploitation ermöglichen.

## 6.6.2 Integrationsmechanismus „Integration der Exploration“

**Aussagen aus der Theorie** Die Implementierung von stärker formalen Strukturen wird gegenüber informellen Strukturen bevorzugt (Jansen et al. 2009, S. 808). Dabei sollen die explorativen Einheiten klein und dezentral, mit offenen Kulturen und kreativen Prozessen ausgestaltet sein, während die exploitativen Einheiten größer, zentralisierter, mit stark strukturierten Prozessen und hierarchisch geprägten Unternehmenskultur gestaltet sind (Benner und Tushman 2003, S. 247). Die Verbindung der beiden Aktivitätsmuster erfolgt durch das Topmanagement, welches die Rolle des Koordinators zwischen den beiden Welten spielt. Diese zwei Welten müssen so koordiniert werden, dass



sie sich nicht gegenseitig behindern (Jansen 2005, S. 139). Nachteile dieser strukturellen Ambidextrie finden sich in eben dieser Trennung vom Kerngeschäft. Die Innovationsabteilungen kreieren Lösungen, die Gefahr laufen, vom Kerngeschäft nicht akzeptiert zu werden. Um dieser Problematik beizukommen, wurden Unterformen der Ambidextrie angewandt. So sollen einzelne Mitarbeitende aus der Linie genommen werden, um über einen begrenzten Zeitraum in interdisziplinären Teams zu arbeiten. Andere etablieren kleine Teams direkt als Stabstelle bei den Linien (Birkinshaw und Gibson 2004, S. 49).

**Aussagen aus der Praxis** Zu Beginn waren die Raumsonden als explorative Vehikel gedanklich und thematisch ziemlich weit weg vom Kerngeschäft. Aus diesen Fehlern wurde gelernt, diverse Raumsonden wurden gestoppt. Mit der Definition von Ökosystemen konnten die Suchaktivitäten gezielter gestaltet werden. Die Raumsonden blieben eigenständige Start-ups, welche in einem für die Unternehmung interessanten Ökosystem unterwegs sind. Die Unternehmung beteiligt sich mit Geld und Personal an diesen Start-ups. Organisatorisch sind die unternehmensseitigen Funktionen im Zusammenhang mit den Raumsonden dem Geschäftsleitungsbereich Operations angegliedert. Strukturell sind die Raumsonden also von der Raumstation unabhängig und laufen autonom. Dies wird grundsätzlich positiv bewertet: „Im Separierten ist die Chance größer, eine neue Kultur zu entwickeln, andere Arten von Mitarbeitenden zu finden, also alles anders zu machen“ (Zitat Interviewpartner). Der Bereich „Operations“ wird als Bindeglied und Koordinationsstelle aller explorativer Tätigkeiten, welche die Unternehmung ausführt, verstanden. Allerdings auch als Koordinationsstelle aller kontinuierlichen Weiterentwicklungsbemühungen im Rahmen der Exploitation. Es ist eine neu gegründete Organisationseinheit, „in der eigentlich die wesentlichen Weiterentwicklungsthemen, wie Daten, Ökosysteme, die Innovationen, das Projektportfolio und das M&A vereint werden“ (Zitat Interviewpartner). Dies mit dem Ziel, die Kräfte zu bündeln und in eine strategisch relevante Richtung zu führen. Die Interviewpartner stützen die Sichtweise, dass dies für ein Unternehmen einer gewissen Größe die vorzuziehende Lösung sei. „Ich finde wir haben einen guten Weg gewählt mit der neuen Organisationseinheit, die man etwas loskoppelt von den Kernkompetenzen“ (Zitat Interviewpartner). Wird diese Struktur mit der Theorie verglichen, so kann eine strukturelle Ambidextrie festgestellt werden.

### **Ausprägung der Reifegradstufen**

**Stufe 5:** Die Exploration findet einerseits völlig losgelöst, andererseits in definierten Ökosystemen und in angegliederten Tochterfirmen statt.

**Stufe 4:** Die Exploration findet in nahegelegenen, definierten Ökosystemen statt.

**Stufe 3:** Die Exploration erfolgt völlig losgelöst vom Kerngeschäft.

**Stufe 2:** Die Exploration beschränkt sich auf den Kauf von oder bei Dritten.

**Stufe 1:** Es gibt keine Exploration.

### 6.6.3 Integrationsmechanismus „Unterstützung des Wissenstransfers“

**Aussagen aus der Theorie** Ambidextrie basiert ebenfalls auf dem Wissenstransfer von Mitarbeitenden untereinander. Ein reger Wissenstransfer hilft, einerseits die bestehenden Prozesse mithilfe anderer Mitarbeitender immer besser zu verstehen, andererseits können durch die Kombination mehrerer Sichtweisen neue Probleme aufgedeckt und neue Lösungen gefunden werden (Caniëls et al. 2017, S. 1099). Erst der Transfer von Wissen ermöglicht die Anschlussfähigkeit der explorativen Fähigkeiten an das exploitative Kerngeschäft. Dieser Umstand muss in der Organisationsstruktur berücksichtigt werden. Trotz aller Freiheiten müssen sich die explorativen Aktivitäten in einem Umfeld abspielen, welches Erkenntnisse zulässt, die im Kerngeschäft verstanden und verarbeitet werden können. Auf der anderen Seite bedeutet dies aber auch, dass das Kerngeschäft selbst auf einen höheren Wissensstand gebracht werden muss, damit Neuerungen anschlussfähig werden. Diese absorptiven Fähigkeiten müssen mit den verfügbaren Ressourcen ebenfalls aufgebaut werden (Jansen 2005, S. 139). Dafür sieht die Literatur zwei Methoden vor: Erstens die bewusste Bildung eines organisationalen Slacks, also eines Puffers an personellen Ressourcen. Diese unterstützen die Organisation dabei, dass sich auch in exploitativen Bereichen Mitarbeitende um die Weiterentwicklung des Kerngeschäfts kümmern können. Das dient der Anschlussfähigkeit an die Exploration und ermöglicht später auch, neue Wege zu denken (Adler et al. 1999, S. 62). Eine weitere Möglichkeit für die Verbesserung des Wissenstransfers und damit der Anschlussfähigkeit ist die Einführung von Metaroutinen. Ein Unternehmensprozess muss einerseits stabil und standardisiert laufen, andererseits muss er flexibel genug sein, damit er rasch angepasst werden kann. Der Prozess selbst kann diese Funktionen jedoch nicht erfüllen. Infolgedessen können Metaroutinen eingeführt werden. Dabei geht es um etablierte Overhead-Prozesse, durch die definiert ist, wie die Hauptprozesse bei Bedarf angepasst werden können. Prozesseigner dieser Metaroutinen ist ein Pilotteam. Dieses kümmert sich darum, die neuen Prozesse in Zusammenarbeit mit den betroffenen Mitarbeitenden zu designen und mittels Schulungen umzusetzen. Das Team besteht aus den Teamleadern verschiedener Produktionsgruppen (Adler et al. 1999, S. 50). Es handelt sich somit um ein interdisziplinäres Team, welches außerhalb der angestammten Linien Prozesse entwickelt, welche den Übergang von neuen Erkenntnissen aus der Exploration in das Kerngeschäft orchestriert. Allerdings dürften nur größere Unternehmen die Kapazität haben, Slackressourcen oder Metaroutinen aufzubauen (Cao et al. 2009, S. 785). Zu viel Slack kann zudem dazu führen, dass die exploitativen Bereiche plötzlich selbst explorativ tätig werden und dadurch unternehmensweit die explorativen Fähigkeiten unkoordiniert werden (Reichert 2017, S. 31).

**Aussagen aus der Praxis** Der neu gegründete Geschäftsleitungsbereich „Operation“ ist eine Plattform, auf welcher die Ideen und Anforderungen der verschiedenen Unternehmensbereiche zusammengefasst und angeglichen werden können. Damit soll ein

Multiplikatoreffekt erzielt werden. Dieser Nutzen steht außer Frage. „Das gibt Ruhe im Tagesgeschäft“ (Zitat Interviewpartner) und es gebe wohl im Moment keinen anderen Weg, als diese Parallelstruktur. Die Nachteile liegen, wie dies auch bereits aus der Theorie hervorgeht, in der problematischen Integration in das Kerngeschäft. Die strukturelle Ambidextrie hemmt die Umsetzung von Projekten, da es zwei Welten sind, die sich unter Umständen schlecht verstehen. Insofern scheint diese Organisationsform, wenn auch in diesem Umfeld sinnvoll, nicht auszureichen. Denn gerade die Vertreter aus der IT und der Business Analyse betrachten die Organisationsstruktur als sekundär. Wichtiger seien interdisziplinäre Teams, in welchen Leute beider Aktivitätsmuster anzutreffen sind. Exploratorinnen und Exploitatoren. Im Vordergrund dürfe daher nicht die Organisationsstruktur stehen, sondern die Lösung des Integrationsproblems. Es bestehen zwar Aussagen, welche die Innovation (hier gleichgestellt mit Exploration) auch auf Teambasis implementieren würden. „Es gibt einfach Leute mit verschiedenen Rollen. Zunehmend ist es interdisziplinär. Es ist nicht jeder Typ der Explorator. Er muss dies auch nicht sein. Es ist aber wichtig, dass die zusammenarbeiten können. Es braucht beide“ (Zitat Interviewpartner). Dass jeder Einzelne, wie dies in der Theorie zur kontextuellen Ambidextrie beschrieben ist, ambidexter sein muss, wird nicht bestätigt. Der Wissenstransfer wird in manchen Bereichen noch klassisch mit Sitzungen, Schulungen und informalem Wissenstransfer sichergestellt. Angebote für Jobrotation und Jobenrichment bestehen, werden aber selten genutzt. Die interdisziplinäre bzw. interhierarchische wissensbasierte Zusammenarbeit hat sich noch nicht überall, wo es sinnvoll wäre, durchgesetzt.

### **Ausprägung der Reifegradstufen**

- Stufe 5:** In sinnvollen Bereichen werden interdisziplinäre und interhierarchische Teams und Projektgruppen gebildet. In exploitativen Bereichen werden Slackressourcen bewusst aufgebaut.
- Stufe 4:** Jobrotation, Jobenrichment und andere interdisziplinäre oder weiterbildende Maßnahmen werden regelmäßig genutzt.
- Stufe 3:** Jobrotation, Jobenrichment und andere interdisziplinäre oder weiterbildende Maßnahmen wären möglich.
- Stufe 2:** Ein Wechsel der Perspektiven ist nur mit einem internen Stellenwechsel möglich und wird nicht gerne gesehen.
- Stufe 1:** Es gibt keine Flexibilität. Die Strukturen sind starr oder es herrscht vollkommene Flexibilität, wie z. B. Hollocracy.

---

## **6.7 Gestaltungselement Ressourcenzuteilung**

Die zu beantwortende Fragestellung zu diesem Gestaltungselement lautet: Sind die Ressourcen in einem Verhältnis zugeteilt, welches erlaubt, die organisationale Ambidextrie umzusetzen?

### 6.7.1 Integrationsmechanismus „Zuteilung der Ressourcen“

**Aussagen aus der Theorie** Die Ressourcenzuteilung ist eine der zentralen Fragen im Zusammenhang mit Ambidextrie und wird bereits in den ersten Grundlagen zur Thematik beschrieben (Levinthal und March 1993; March 1991). Dabei geht es um die Problematik, dass aus exploitativen Strukturen Ressourcen herausgebrochen und an explorative Strukturen neu vergeben werden müssen. Dabei stellt sich die Frage nach dem Umfang oder dem Verhältnis der Zuteilung sowie der langfristigen Sicherung der Kombination. In der Literatur lassen sich keine Hinweise finden, wie groß die Menge oder die prozentuale Verteilung der Ressourcen zwischen Exploration und Exploitation sein muss. Die genaue Balance zwischen Exploration und Exploitation ist schwer festzustellen (Levinthal und March 1993, S. 105). Sie ist sehr stark abhängig von der Marktdynamik oder auch der Dynamik des technologischen Wandels (He und Wong 2004, S. 493). Die Ressourcenzuteilung geschieht top-down. Das Managementteam entscheidet über das Verhältnis der zugeteilten Ressourcen und beauftragt die nachgelagerten Stufen mit der Umsetzung. Die Mitarbeitenden selbst entscheiden dann noch, mit wie viel Effort und Disziplin sie die jeweilige Aufgabe erfüllen. Das bedeutet, dass jede betroffene Stufe einen Einfluss auf das Verhältnis zwischen Exploration und Exploitation hat. Während in der Führung über Personaleinsatz und Geld entschieden wird, entscheiden Mitarbeitende via Fähigkeiten, Motivation und Wissen, wie effektiv der Einsatz im jeweiligen Aktivitätsmuster aussieht (Andriopoulos und Lewis 2009, S. 708).

**Aussagen aus der Praxis** Die Verteilung der Ressourcen ist innerhalb des Unternehmens immer mit einem gewissen Zerren und Ringen, mit Macht und Notwendigkeit verbunden. Im Zusammenhang mit Ambidextrie kommt eine weitere Komponente dazu: Die Exploration kann in der kurzen Frist schlecht gemessen werden. Sie verfügt selten über einen klaren Business Case. Raumsonden können verglühen, der Ertrag ist ungewiss. Im Verteilungskampf um die Ressourcen hat die Exploration immer das Nachsehen, wenn sie nicht geschützt wird. In der untersuchten Unternehmung sind sich die Interviewten insofern einig, dass genügend Mittel für die Exploration und auch die Weiterentwicklung im Rahmen der Exploitation vorhanden sind. „Erstens glaube ich, dass wir gut aufgestellt sind. Wir haben gute Ressourcen für die Innovationsaktivität, wenn man mit anderen Unternehmen vergleicht. Vor allem mit Leuten, die das nur Vollzeit machen“ (Zitat Interviewpartner). Zum goldenen Verhältnis zwischen den beiden Aktivitätsmustern konnten keine konkreten Angaben gemacht werden. „Jetzt zu sagen, 75% auf Effizienz und 25% auf Veränderungsfähigkeit zu setzen, das wäre Humbug“. Die meisten Interviewten sind sich einig, dass die Verteilung von der Situation abhängt und nicht generell beantwortet werden kann. Mitentscheidend ist die Situation, in der die Unternehmung steckt. In einer Krisensituation müssen über eine kürzere Zeit viel mehr Mittel in die Exploration gesteckt werden als bei erfolgreichem Geschäftsverlauf.

### Ausprägung der Reifegradstufen

- Stufe 5:** Die Ressourcenzuteilung an die explorativen Bereiche erfolgt dynamisch, je nach Erfolgsaussichten und Bedarf. Die exploitativen Bereiche erhalten ein zusätzliches Explorationsbudget.
- Stufe 4:** Die Investitionen in die Exploration sind in absoluten Zahlen und in einem Mehrjahresbudget festgelegt. Die Exploitation wird normal budgetiert.
- Stufe 3:** Die Exploration wird in den Globalbudgets miteingerechnet und es erfolgt ein Controlling über deren Einsatz.
- Stufe 2:** Die Exploration wird in den Globalbudgets miteingerechnet. Es erfolgt kein Controlling über diesen Betrag.
- Stufe 1:** Alle Ressourcen werden entweder in die Exploitation oder in die Exploration investiert.

### 6.7.2 Integrationsmechanismus „Verteilkämpfe“

**Aussagen aus der Theorie** In der Literatur wurden verschiedene Unternehmen untersucht. Dort wurde festgestellt, dass jeweils eine bittere Auseinandersetzung im Management geführt wurde, ob in neue Technologien investiert werden solle, welche unter Umständen das bestehende Geschäft kannibalisieren würden (Tushman und O'Reilly 1996, S. 9). Diese Verteilkämpfe bremsen die ambidextre Organisation aus. Auf der Ebene der Führungskräfte kann der Kampf um die Ressourcen dazu führen, dass die verfügbaren Mittel mit hoher Priorität in die eigenen Aufgaben investiert werden, während dem Austausch mit anderen, insbesondere explorativen Bereichen, praktisch keine Beachtung geschenkt wird. Der Wissensaustausch ist jedoch eine wichtige Komponente im Konzept der Ambidextrie und wird mit diesem Verhalten abgewürgt (De Clercq et al. 2013, S. 21). Dabei gilt es als erwiesen, dass die funktionsübergreifende Zusammenarbeit die Unternehmensperformance steigert. Insofern müssen Voraussetzungen geschaffen werden, damit Wissens- und Erfahrungsaustausch aber auch der Austausch von Werten funktionieren (Xueming Luo et al. 2006, S. 77). Die Verteilkämpfe nehmen ab, wenn sich die Führungskräfte in der grundsätzlichen Richtung einig sind. Ist dies nicht der Fall, so bleibt vielfach nichts anderes mehr übrig, als die unkonstruktiven Verhinderer aus der Führungsfunktion zu entlassen (O'Reilly und Tushman 2007, S. 35).

**Aussagen aus der Praxis** Die Verteilkämpfe, welche in der Literatur beschrieben werden, fanden auch im untersuchten Unternehmen statt. Allerdings wurde dies von den jeweiligen Vertretern der Aktivitätsmuster unterschiedlich wahrgenommen. Die Seite der Exploration hat keine Verteilkämpfe festgestellt: „Direkt habe ich es nie gehört“ (Zitat Interviewpartner). Die Entscheidungsträger betrachten die Sache als normal: „Grundsätzlich ist es gut. Das zeigt, dass sich die Firma weiterentwickelt“ (Zitat Interviewpartner).

Die bereits ambidextren Abteilungen sind sich uneinig: „Ich habe nie etwas gehört“ (Zitat Interviewpartner), während andere sagen: „Es besteht ein harter Verteilungskampf zwischen operativem Geschäft und dem Projektgeschäft“ (Zitat Interviewpartner). Auf der exploitativen Seite wurden Projekte gestoppt, Business Cases abgelehnt, Stellen nicht bewilligt. Letztlich dürfte die Unternehmung davon profitiert haben, dass ganz grundsätzlich genügend Mittel für alle da waren, weil das Unternehmen erfolgreich unterwegs war und nicht in einer Krisensituation agieren musste. Dies führt zu einem differenzierten Bild.

### **Ausprägung der Reifegradstufen**

- Stufe 5:** Es bestehen keine Verteilungskämpfe zwischen Exploitation und Exploration. Es ist allen Beteiligten klar, dass nicht mit gleichen Ellen gemessen werden kann und beides notwendig ist.
- Stufe 4:** Es bestehen Verteilungskämpfe. Sie sind Bestandteil einer diskussionsoffenen Kultur.
- Stufe 3:** Es bestehen Verteilungskämpfe und Futterneid ist zu spüren, wenn Themen Ressourcen erhalten, die kurz- und mittelfristig nicht rentabel sein könnten.
- Stufe 2:** Es bestehen Verteilungskämpfe, die Exploitation gewinnt in der Regel aufgrund überlegener Business Cases.
- Stufe 1:** Es gibt keine Verteilungskämpfe, da es nur das Eine gibt.

### **6.7.3 Integrationsmechanismus „Personal“**

**Aussagen aus der Theorie** Der Integrationsmechanismus „Personal“ besteht aus Teilen des Konzepts der kontextuellen Ambidextrie. Die Rolle von Mitarbeitenden wird im Zusammenhang mit der gleichzeitigen Ausführung von Exploration und Exploitation aufgrund ihrer Fähigkeit, Ideen zu generieren und zu teilen, hervorgehoben (Tempelaar 2010, S. 94). Von ihnen wird erwartet, dass sie selbstständig die Initiative ergreifen, die Kooperation mit anderen suchen und selbst entscheiden, wann sie im Rahmen ihres Tagesgeschäfts tätig sind und wann sie explorativ arbeiten. Sie denken dabei mit Vorliebe über den Rand ihres Tätigkeitsbereiches hinaus und fühlen sich wohl dabei, jeweils zwei verschiedene Hüte zu tragen. Innerhalb der Organisation nehmen diese Mitarbeitenden die Aufgabe wahr, verschiedene Bereiche und Wissensquellen zu verbinden (Birkinshaw und Gibson 2004, S. 51). Das bedeutet aber auch, dass sie auf der einen Seite wissen, was in anderen Bereichen des Unternehmens von Wichtigkeit ist und können so bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung in ihrem eigenen Bereich tätig werden (De Clercq et al. 2013, S. 20). Es handelt sich hierbei um das exploitative Aktivitätsmuster. Auf der anderen Seite müssen sie fähig sein, radikal neues Wissen zu generieren. Dieses finden sie außerhalb der Organisation. Damit sie aber überhaupt verstehen, welches neue

Wissen für sie relevant ist, müssen sie selbst ihr Wissensniveau erhöhen. Dies geschieht in der Regel mit einem gut strukturierten internen Wissensaustausch und entsprechenden Wissensdatenbanken (Lane und Lubatkin 1998, S. 464). Weitere mögliche Maßnahmen sind Jobenrichment- oder Jobrotation-Angebote (Hill und Birkinshaw 2012, S. 1922).

**Aussagen aus der Praxis** Als wichtig wird erachtet, dass in Zusammenhang mit der Ambidextrie nicht nur über Geld gesprochen wird. Denn wichtiger sind die Personen, die auf Exploration oder Exploitation angesetzt werden. Kompetente Arbeitnehmende, welche die eine oder andere Rolle ausfüllen können, finden sich nicht leicht. Insofern ist ihr richtiger Einsatz von Bedeutung. „Man müsste wahrscheinlich schon die größten Talente auf jene Veränderungsinitiativen ansetzen, wo man sich am meisten daraus erhofft“ (Zitat Interviewpartner). Die Mitarbeitenden wechseln intern allerdings nicht so leicht aus der Exploitation in die Exploration. Der Anteil an Jobrotation ist gering. Der Aufbau der Exploration hat bei der Unternehmung erst in den letzten Jahren angezogen. Geräuschlos ist dies nicht vonstattengegangen. Gerade im Kerngeschäft wunderte man sich über eine Sparpolitik, Kämpfe um jedes Stellenprozent, während Millionen von Franken in teure Experimente und teure Experten investiert wurden – und dies mit einem überschaubaren Nutzen. „Rein von der Historie her ist die neue Welt erst in den letzten Jahren entstanden. So hat man dort im Verhältnis viele Leute eingestellt“ (Zitat Interviewpartner). Für die Exploration werden zudem vielfach Leute (Hochschulabsolventen) eingestellt, die keinen Branchen-Background haben, was nur bis zu einem gewissen Grad als sinnvoll erachtet wird.

### Ausprägung der Reifegradstufen

- Stufe 5:** Es besteht ein reger Austausch von Talenten zwischen allen Bereichen. Dies fördert den Wissenstransfer.
- Stufe 4:** Die Weiterentwicklung von Talenten in explorativen Bereichen wird breit unterstützt. Ist die Projektarbeit beendet, können sie in ihre Stammlinie zurückkehren. Entsprechende Ausgleichsbudgets für die Linie sind vorhanden.
- Stufe 3:** Es besteht ein vehementer Widerstand, wenn Talente für z. B. Projektarbeiten abgegeben werden müssen. Das Tagesgeschäft hat klaren Vorrang.
- Stufe 2:** Die größten Talente werden in der Exploitation eingesetzt.
- Stufe 1:** Es gibt kein Seilziehen um Talente, da es nur das Eine gibt.

---

## 6.8 Gestaltungselement Unternehmenskultur

Die zu beantwortende Fragestellung zu diesem Gestaltungselement lautet: Trägt die Unternehmenskultur zur optimalen Umsetzung der organisationalen Ambidextrie bei?



### 6.8.1 Integrationsmechanismus „Einstellung zu Unternehmen und Arbeit“

**Aussagen aus der Theorie** Die Unternehmenskultur ist nicht nur für Mitarbeitende entscheidend. Sie unterstützt oder verhindert auch die Umsetzungsfähigkeit des Managements. Der Wechsel zu einer ambidextren Unternehmung muss in den Normen und Werten abgebildet sein. Starre Verhaltensregeln, Prozesse und enge Überwachung müssen durch Werte ersetzt werden, die von allen Mitarbeitenden geteilt werden können und die im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung des Unternehmens stehen. Da diese Werte geteilt werden, etabliert sich eine Art soziale Kontrolle und die Mitarbeitenden engagieren sich vermehrt für die Weiterentwicklung der ambidextren Unternehmung, während sie gleichzeitig ihre Kollegen anhalten, es ihnen gleichzutun (Tushman und O'Reilly 1996, S. 22).

Im Zusammenhang mit Ambidextrie ist es wichtig, dass die Unternehmenskultur kreative Entscheidungen des Managements möglich macht. Dazu muss eine Kultur geschaffen werden, die es erlaubt, Fehler zu machen. Ansonsten wird der „Kampf“ des Managements gegen die Pfadabhängigkeit verhindert (Birkinshaw und Gupta 2013, S. 293). Eine Fehlerkultur führt dazu, dass Mitarbeitende aus ihren Fehlern lernen können und diese nutzen, um die Unternehmung kontinuierlich weiter zu entwickeln. Eine Fehlerkultur bietet aber auch Sicherheit für jene, die Unsicheres wagen (Caniëls et al. 2017, S. 1101). Dies führt zu einer gewissen Autonomie der Mitarbeitenden, die sie bestenfalls auch dazu verwenden, neue Wege zu erforschen, also explorativ tätig zu sein. Wer mit langfristiger Perspektive denkt und handelt, kann auf diese Art vermehrt Vertrauen bei den Mitarbeitenden und weiteren Stakeholdern schaffen (Adler et al. 1999, S. 62). Führungskräfte, die Mitarbeitende dazu ermutigen, autonom zu sein, Risiken einzugehen und auch Fehler zu machen, genießen ein erhöhtes Vertrauen, weil im Falle eines Fehlers Unterstützung anstatt einer Sanktion geboten wird. Mehr Vertrauen führt zu einer höheren explorativen Fähigkeit der Mitarbeitenden und somit der Organisation (Caniëls et al. 2017, S. 1103).

**Aussagen aus der Praxis** „Die Unternehmung ist erfolgreich und das macht fett und schläfrig“ (Zitat Interviewpartner). Nicht auf den einzelnen Mitarbeitenden bezogen, sondern auf die gesamte Organisation mit ihren Prozessen, ihrer informalen Struktur und ihrem Selbstverständnis, dass das Geschäftsmodell auch künftig funktionieren wird. Dies sind einige der Schattenseiten des unternehmerischen Erfolges. Die Unternehmung war gut im Konzeptionieren, im lange und viel Nachdenken, Dokumentieren und saubere Papiere entwickeln. „Dies war jedoch eher hinderlich für die Umsetzungsgeschwindigkeit“ (Zitat Interviewpartner), obwohl Veränderung und Anpassung ständige Bestandteile der Unternehmenskultur waren, wie auch das langfristige, nachhaltige Denken. Die Interviewten führten dies zurück auf die Tatsache, dass die Unternehmung aufgrund der Eigentumsverhältnisse keinen Shareholder hat, der die Unternehmung zwingt, in Quartalsabschlüssen zu denken.

Die Kultur innerhalb der Unternehmung hat sich dann seit einem Führungswechsel markant geändert. „Wir müssen auf der einen Seite weit genug vorausschauen und auf der anderen Seite sind wir auch unseren Mitarbeitenden gegenüber verpflichtet, dass wir sie mitnehmen. Das war ein bewusster Entscheid. Wir wollen die Unternehmung, wie sie ist, weiterentwickeln. Wir haben das fast zwei Jahrhunderte fertiggebracht, also werden wir das auch hier fertigbringen. Weil unsere Mitarbeitenden absolut fähig sind, sich zu adaptieren“ (Zitat Interviewpartner). Es wurde eine offene, lockere Kommunikationskultur etabliert, die von den Mitarbeitenden sehr geschätzt wird. Sie waren bereit, sich auch auf ungewisse Dinge einzulassen. Markant gesteigert wurde, vor allem in der IT und der Business-Analyse, die Arbeit in interdisziplinären Teams, was als sehr großer Vorteil angesehen wird. Weitere Veränderungen kann man mit Design-Thinking-Workshops anstoßen, die bislang allerdings nur ausgewählte Führungskräfte besuchen konnten. Weiter wurden Kurse zur Agilisierung angeboten, die für ein breiteres Publikum geöffnet waren. In der IT wurden danach einzelne Teams, die das Potenzial dazu hatten, vorangetrieben und auf eine agile Arbeitsweise umgestellt. Andere Teams haben dies dann realisiert und zogen schon bald nach. Es wird auch festgehalten, dass den Mitarbeitenden eine große Veränderungsbereitschaft zugetraut werden kann, ohne dass diese zuerst explizit gefördert werden müssten.

Eine ambidextre Unternehmenskultur beinhaltet gemäß den Interviewpartnern Neugier, Offenheit, das Grundverständnis, dass sich alles verändert, aber auch die Denkhaltung, dass nicht alles prognostizierbar ist. Man muss bereit sein, in mehr Initiativen zu investieren, als schließlich erfolgreich sein werden. Dazu muss eine Trial-and-Error-Mentalität zur Gewohnheit werden, manche Dinge muss man auch wieder beerdigen. Es ist dabei durchaus möglich, dass das Unternehmen in zwei verschiedenen Unternehmenskulturen unterwegs ist. Werden diese voneinander getrennt, wie in der strukturellen Ambidextrie, so können parallel verschiedene Unternehmenskulturen bestehen. Dies wäre grundsätzlich nichts Neues, da es verschiedene Kulturen, im Sinne von Subkulturen, schon immer gegeben hat. Als wichtiger eingeschätzt wird die Tatsache, dass eine ambidextre Unternehmenskultur nicht mehr von Hierarchien lebt. Die Zusammenarbeit muss interhierarchisch und interdisziplinär funktionieren. Dies bedingt aber in einer Unternehmung mit stark gewachsenen Strukturen und Hierarchien einen großen Veränderungswillen und die Bereitschaft, sich bewegen zu wollen.

### **Ausprägung der Reifegradstufen**

**Stufe 5:** Der Einsatz für die Unternehmung ist auch außerhalb des Tagesgeschäfts sehr hoch. Ziel ist es, täglich einen Unterschied zu machen. Offenheit und Neugierde zeigen sich.

**Stufe 4:** Trotz anspruchsvollem Tagesgeschäft, wird versucht, im Rahmen der Möglichkeiten sich selbst und die Unternehmung weiterzubringen. „Kein-Problem“-Mentalität.

- Stufe 3:** Arbeit wird gerne, aber in den definierten Strukturen gemacht. Bloß keine Überraschungen. Das Tagesgeschäft ist anspruchsvoll genug.
- Stufe 2:** Der Chef hat gesagt, man soll Ideen einbringen, aber eigentlich ist es egal. Entschieden wird oben.
- Stufe 1:** Die Arbeit ist nur Mittel zum Zweck. Es gilt, einfach den Job zu machen und den Lohn abzuholen.

### 6.8.2 Integrationsmechanismus „Anreize für ambidextres Denken und Handeln“

**Aussagen aus der Theorie** Wie lassen sich die Führungskräfte oder auch die Mitarbeitenden dazu motivieren, ambidexter zu denken und zu handeln? Unter Umständen reicht es nicht, Vision und Strategie zu kommunizieren und die Notwendigkeit aufzuzeigen. Um die (Denk-)Routine aufzubrechen, werden zusätzliche Anreize benötigt. Anreizsysteme sind eine klassische Antwort auf die nachhaltige Sicherung der Exploration. Grundsätzlich ist der Anreiz für die Exploration so gesetzt, dass diejenigen, welche den Effort erbringen und explorativ tätig sind, die erreichten Erfolge auch behalten oder davon profitieren sollen. Dies soll für das Risiko entschädigen, welches für die Exploration eingegangen werden musste. In der Gesamtwirtschaft werden die Resultate aus der Exploration mit dem Patentrecht geschützt. Zudem wird durch Gesetze und die Verwendung von „fremdem“ Geld der Explorator, oder genauer der oder die Entrepreneurin, vor eigenen Verlusten geschützt. Entsprechende Systeme könnten auch innerhalb der Unternehmung angewendet werden (Levinthal und March 1993, S. 107). Die Ausgestaltung von Anreizsystemen muss grundsätzlich auf die Ambidextrie ausgerichtet sein. Wenn Führungskräfte und Mitarbeitende Ziele vereinbaren, die sich lediglich auf Messgrößen im Tagesgeschäft abstützen, werden sie ihr Verhalten nicht in Richtung Exploration ändern. Es müssen also andere Anreize geschaffen werden, damit die Mitarbeitenden sich an der Strategieumsetzung beteiligen. Diese können so aussehen, dass in Zielvereinbarungen nicht nur das Was und Wieviel, sondern auch das Wie, also das Verhalten, gemessen wird (Tushman und O'Reilly 1996, S. 21). Ein Ziel könnte lauten „Einreichen von zwei Innovationen pro Monat“ und würde entsprechend gewichtet und honoriert (Adler et al. 1999, S. 61). Andere Anreizsysteme koppeln die Gewährung eines Bonus an die Gesamtunternehmungsleistung und die Jobrotation von Führungskräften (Jansen 2005, S. 32) oder deren Erfolg im explorativen und exploitativen Bereich (Tushman et al. 2006, S. 20). Es bestehen verschiedene, auf die Arbeit bezogene Anreize, welche die Etablierung einer ambidextren Organisation unterstützen. Eine Art davon ist die „job rotation“, die bewirkt, dass die Mitarbeitenden ganz allgemein für Prozessneuerungen offener werden, abgesehen davon, dass dadurch die Routine der Arbeit unterbrochen wird (Adler et al. 1999, S. 60).

**Aussagen aus der Praxis** Die Interviewpartner sind sich einig, dass keine finanziellen Anreize nötig waren, um die festgestellte Veränderung zu fördern. Vielmehr wurden

weiche Faktoren angesprochen. Da ist einerseits die Feststellung, dass Ideen und Vorhaben von Vorgesetzten oder anderen Mitarbeitenden nicht mehr als störend betrachtet werden, sondern als Versuch, die Unternehmung weiterzubringen. Andererseits konnte mit dem Aufzeigen von Beispielen, seien diese negativ oder positiv, die Denkhaltung stetig verändert werden. Vermutlich ist die Mehrzahl der Mitarbeitenden daran interessiert, ihre Arbeitsstelle interessant zu gestalten. Mit dem Aufzeigen von Erfolgen, auch kleinen, können sie motiviert werden, selber etwas auszuprobieren und anzustoßen. Die Unternehmung kann so immer wieder kleine Erfolge von Teams kommunizieren, was als Anreiz für all jene dient, die auch Freude an Erfolgen haben. Wenn die Organisation, die Führungskräfte und die Arbeitskollegen zulassen, dass kleinere Ideen verwirklicht werden können, dann ist dies der größte individuelle Anreiz. Die Organisation muss also Zeit und Raum geben können, in der Mitarbeitende und Teams Ideen weiterverfolgen können. Weitere Maßnahmen sind klassischer Natur: Jobrotation sowie Jobenrichment. Generell müssen die Anreize mit der Unternehmenskultur übereinstimmen. So darf nicht kommuniziert werden, dass man eine offene Fehlerkultur haben möchte, Fehler dann aber sanktioniert werden.

### **Ausprägung der Reifegradstufen**

- Stufe 5:** Es braucht keine finanziellen Anreize, da die Entlohnung bereits sehr gut ist. Wichtiger ist das Anbieten von neuen Perspektiven, interhierarchische Zusammenarbeit, Wertschätzung und Freizeit.
- Stufe 4:** Weiterbildung, interne Schulungen und flexible Arbeitsgestaltung, flache Hierarchien und ein Chef als Coach unterstützen die ambidextre Handlungsweise. Ideen und Vorschlägen, offenen Diskussionen wird mit Wertschätzung begegnet.
- Stufe 3:** Anreize bestehen durch flexible Arbeitszeitgestaltung, Weiterbildungsmöglichkeiten und das interne Ideenmanagement mit interessanten Sachpreisen.
- Stufe 2:** Finanzielle Anreize helfen, insbesondere wenn die Entlohnung unterdurchschnittlich ist.
- Stufe 1:** Anreize sind nicht vonnöten, da die Mitarbeitenden nicht in die Weiterentwicklung der Unternehmung involviert werden sollen.

### **6.8.3 Integrationsmechanismus „Sichtbare Artefakte“**

**Aussagen aus der Theorie** Eine Eigenschaft der ambidextren Unternehmenskultur liegt darin, dass diese gleichzeitig eng und lose sein sollte. Dies bedeutet, dass einerseits eine gewisse Offenheit, Autonomie und Risikokultur herrschen soll, um kreative Prozesse zu fördern. Auf der anderen Seite muss die Unternehmenskultur auch so ausgerichtet sein, dass in entscheidenden Momenten, vor allem unter Zeitdruck, die Kommunikationswege und Hierarchien eingehalten werden (Tushman und O'Reilly 1996, S. 26). Wie dies in der Unternehmung allerdings sichtbar sein könnte, darüber schweigt sich die Theorie aus.

**Aussagen aus der Praxis** Angesprochen darauf, wie sich diese Eigenschaften innerhalb des Unternehmens feststellen lassen, wiesen die Interviewpartner auf verschiedene Artefakte hin. Als wichtigstes Beispiel erwähnten sie die neuen Arbeitszonen, die freie Platzwahl und das mobile Arbeiten. Während bei einige Mitarbeitenden Ängste in diesem Zusammenhang bestanden, freuten sich andere sehr auf die neuen Arbeitswelten. Diese Umstellung führte auch dazu, dass der CEO und die Mehrzahl der Geschäftsleitungsmitglieder keine eigenen Büros mehr haben und sich irgendwo in den neu gestalteten Arbeitsbereichen niederlassen. Dies wurde als Beispiel für ein „Vorbild sein“ betrachtet. Andererseits wurde begonnen, ohne dass dies, wie in anderen Betrieben üblich, von oben verordnet wurde, einander zu duzen. Es war überraschend zu sehen, wie schnell die Organisation bereit war, solche Neuerungen aufzunehmen. Beim Konstruieren von Artefakten, welche die Unternehmensstrategie unterstützen sollen, muss jedoch stark darauf geachtet werden, dass dies nicht zu Zynismus führt. Ein neuer Anstrich reicht nicht, um einen Wandel zu beschwören. Erst wenn das Managementteam und die Verantwortlichen sich auch im Sinne dieser Artefakte verhalten, lassen sich Verhaltensänderungen anstoßen.

### **Ausprägung der Reifegradstufen**

- Stufe 5:** Helle, offene Landschaften mit Rückzugsmöglichkeiten für konzentriertes Arbeiten; freie Platzwahl; viele Gelegenheiten, um ad-hoc in kleinen Gruppen zu arbeiten; Früchtekörbe, Austausch mit externen Personen, Du-Kultur, Möglichkeit, mobil zu arbeiten, Kunst, offene Pausenzonen (auch zum Arbeiten geeignet).
- Stufe 4:** Eine Kombination zwischen 3 und 5.
- Stufe 3:** Einzelbüros und zu lärmige, enge, standardisierte Großraumbüros, mehrere kleine Pausenzonen; wenige Gelegenheiten, um ad hoc Gruppen zu bilden; dunkle, immer besetzte oder reservierte Sitzungszimmer; dunkle Gänge, uniforme Kleidung, stationäre PC-Infrastruktur, Katzen- und Fußballbilder, persönliche Objekte.
- Stufe 2:** Eine Kombination zwischen 1 und 3.
- Stufe 1:** Gesichtslose, austauschbare, pseudo-moderne Bürolandschaft ohne eigenen Arbeitsplatz, dafür mit eigenem Rollkorpus; grau-schwarze Einheitsmöbel; mehrere abgetrennte Bereiche mit Badge-Zugangskontrolle; geschlossene Türen; kein Grüßen auf dem Gang; Pausenecken ohne Sitzgelegenheiten.

---

## **6.9 Fazit**

Die Merkmale, welche ambidextre Organisationen auszeichnen, wurden mit der Analyse von rund 100 wissenschaftlichen Beiträgen, Büchern und Zeitschriftenartikeln ausgewählt und beschrieben. Wichtig ist zunächst die Tatsache, dass Entscheidungsträger über die

Problematik der Pfadabhängigkeit, deren Ursache und Lösung (organisationales Lernen) Bescheid wissen. Ist sich das Managementteam der Problematik bewusst, so spielt es eine herausragende Rolle bei der Formulierung und Umsetzung einer Strategie mit dem Ziel, die Organisation ambidexter zu gestalten. Dabei muss das Managementteam eine angepasste Organisationsstruktur zusammen mit einer entsprechenden Kultur schaffen. Dies bedingt, dass das Managementteam die Maßnahmen auch vorlebt und der Organisation als Beispiel vorangeht. Die Strategie muss klar und deutlich formuliert sein und es muss den verschiedenen Stakeholdern, insbesondere der Belegschaft, verständlich gemacht werden, dass ein Verharren in einer bislang möglicherweise komfortablen Lage nicht ausreicht, um langfristig am Markt bestehen zu können. Nachdem eine Strategie formuliert wurde, müssen die Organisationsstrukturen entsprechend angepasst werden. Dabei empfiehlt sich, mindestens zu Beginn, die Trennung zwischen Exploration und Exploitation. Die Exploration muss im herrschenden Verteilungskampf in gesonderten Strukturen geschützt werden. Mit der Etablierung einer Unternehmenskultur, die versteht, weshalb es Exploration braucht und die solche Prinzipien auch lebt, kann Ambidextrie im Unternehmen erfolgreich sein.

In der Praxis werden die meisten Aussagen aus der Literatur bestätigt. Bestätigt wird zum einen die Notwendigkeit von Exploration und Exploitation. Sichtbar sind das starke Involvement des Managementteams, die Strategieformulierung, die angepassten Organisationsstrukturen und die Bemühungen, eine ambidextre, offene, neugierige Unternehmenskultur zu schaffen. Sichtbar in der Praxis sind noch viele weitere Merkmale, die in der Theorie noch nicht diskutiert wurden. Beispielsweise die Veränderung oder Schaffung von Artefakten, welche die Etablierung einer ambidextren Denkhaltung unterstützen können. Oder das effektive Ausmaß der explorativen Tätigkeiten.

Die Kombination aus Merkmalen aus der Theorie und der Praxis ergaben den Entwurf eines einfachen Ambidextrie-Reifegradmodells. Dieses deckt die fünf Gestaltungselemente der Organisation ab und definiert für je drei Integrationsmechanismen die fünf Reifestufen. Das Reifegradmodell wurde daraufhin anhand der untersuchten Unternehmung ausgetestet und ein erstes Resultat erzielt. Damit wurde auch eine Forschungslücke geschlossen, die daraus bestand, dass die Ambidextrie bislang nie ausreichend konkret beschrieben wurde, sodass daraus Handlungsanweisungen abgeleitet werden konnten.

**Kritik am Konzept der Ambidextrie** Die Tatsache, dass Ambidextrie, je nach Definition, als Konzept für praktisch alle unternehmerischen Herausforderungen hinzugezogen werden kann, ist vermutlich eine Stärke aber gleichzeitig auch die größte Schwäche (Birkinshaw und Gupta 2013, S. 291). So stößt man auf der Suche nach geeigneten Anschauungsobjekten für Ambidextrie auf Beispiele wie die ABB vor ihrem Crash in den Nullerjahren. In der frühen Ambidextrie-Literatur werden die dezentrale Struktur, die Profitcenter und die Fehlerkultur nicht nur hervorgehoben, sondern ausdrücklich als gute Beispiele erwähnt (Tushman und O' Reilly 1996, S. 25). Was mit ABB daraufhin

passierte, ist allgemein bekannt. Auch Nokia wird im Jahre 2004 als Vorzeigebeispiel dargestellt (Birkinshaw und Gibson 2004, S. 47). Die Finnen waren dabei, viele neue technologische Errungenschaften auf dem Gebiet der mobilen Technologie auszuprobieren, während sie ihre Handysparte kontinuierlich weiterentwickelten. Zu dieser Zeit entwickelte Apple jedoch bereits die erste iPhone-Version mit Touchscreen, Internet und Apps (Murtazin 2010). Die weitere Geschichte von Nokia ist bekannt. Wenn also Nokia als ambidextres Unternehmen galt, wie konnten sie in der langfristigen Perspektive dermaßen versagen? Diese Beispiele zeigen auf, dass die Eigenschaften und die Implementierung von Ambidextrie innerhalb eines Unternehmens noch nicht genügend erforscht sind und der Beitrag zum Unternehmenserfolg noch zu wenig fundiert beschrieben werden kann.

**Ist Ambidextrie noch state-of-the-art?** Werden Aussagen berücksichtigt, die für die exploitativen Bereiche eine hierarchische, stark strukturierte Organisation vorsehen, so stellt sich die Frage, weshalb aktuell über ganze Unternehmen hinweg flache Hierarchien und interdisziplinäre Teams eingeführt werden. Gleichzeitig werden Jobenrichment und Jobrotation über das ganze Unternehmen hinweg angeboten. Gemäß der Literatur, insbesondere zur strukturellen Ambidextrie, müssten diese Maßnahmen auf die explorativen Bereiche beschränkt werden. Ist dies allenfalls ein Schritt zu weit in das explorative Aktivitätsmuster und laufen die Unternehmen Gefahr, gänzlich ineffizient zu werden? Oder ist auf der anderen Seite in diesem Bereich das Konzept der Ambidextrie überholt? Vermutlich nicht. Vielmehr entwickeln sich die Eigenschaften des exploitativen Aktivitätsmuster laufend weiter. Möglicherweise ist sogar die ambidextre Denkweise ein Treiber dieser Entwicklung. Damit die exploitativen Bereiche überhaupt anschlussfähig bleiben, bewegen sich diese auf die explorativen Bereiche zu – und nicht etwa umgekehrt. Die Spannungen zwischen diesen beiden Bereichen können so massiv verkleinert werden. Innovation wird in den exploitativen Bereichen dadurch besser angenommen und dabei verändert sich die ganze Denkweise.

**Weiterer Forschungsbedarf** Die empirischen Belege für den Nachweis des positiven Einflusses der Ambidextrie auf den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens sind weiterhin dünn. Vermutlich hat dies auch damit zu tun, dass bislang „die“ ambidextre Unternehmung noch nicht bestimmt werden konnte und daher eine ambidextre Strategie noch nicht auf deren langfristigen Erfolg hätte getestet werden können. Der in diesem Artikel vorgestellte Entwurf für ein Ambidextrie-Reifegradmodell könnte ein erster Schritt sein, um ambidextre Unternehmen zu erkennen, zu kennzeichnen und auf ihren langfristigen Erfolg zu untersuchen. Dies bedingt allerdings, dass das Reifegradmodell weiterentwickelt würde, sowohl in seiner Breite (weitere Gestaltungselemente) als auch in seiner Tiefe (weitere Integrationsmechanismen je Gestaltungselement definieren). Dabei besteht allerdings die Gefahr, dass das Kind mit dem Bade ausgeschüttet wird. Schließlich bestehen schon Anzeichen dafür, dass die Ambidextrie-Theorie überinterpretiert wird (Birkinshaw und Gupta 2013, S. 290) und weitere, empirisch schlecht fun-



dierte Aussagen zum Untergang des Konzeptes führen könnten. Auf der anderen Seite darf im wissenschaftlichen Kontext nicht vergessen gehen, dass es sich bei der Ambidextrie um ein Phänomen handelt, das aus der Praxis heraus entstanden ist. Weshalb also nicht zuerst dort beginnen und das Feld wieder von hinten aufrollen? Das Vorgeschen mit einem Reifegradmodell würde auf jeden Fall das agile Vorgehen in der Weiterentwicklung des Konzeptes anheizen. Vielleicht bedürfte auch die Organisationsforschung einer gewissen Ambidextrie. Also ausprobieren, testen, um dann die Erkenntnisse in den strukturierten Forschungsprozess zu implementieren.

---

## Literatur

- Ackermann, R. (2001). *Pfadabhängigkeit, Institutionen und Regelreform*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *International Abstracts in Operations Research*, 10, 43–68. <https://doi.org/10.1057/iaor.2002.289>.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20, 696–717.
- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18, 21–33. <https://doi.org/10.2307/41164635>.
- Argyris, C., & Schön, D. (1999). *Die Lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Arthur, W. B. (1996). Increasing returns and the new world of business. *Harvard Business Review*, 74, 100–109.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28, 238. <https://doi.org/10.2307/30040711>.
- Birkinshaw, J., Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45, 47–55.
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27, 287–298. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0167>.
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Raisch, S. (2016). How Do Firms Adapt to Discontinuous Change? Bridging the Dynamic Capabilities and Ambidexterity Perspectives. *California Management Review* 58, 36–58. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.36>.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science*, 2, 239–262.
- Caniëls, M., Neghina, C., & Schaetsaert, N. (2017). Ambidexterity of employees: The role of empowerment and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0440>
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies and synergistic effects. *Organization Science*, 20, 781–796.
- David, P. A. (1985). Clío and the economics of QWERTY. *American Economic Review*, 75, 332–337.
- De Bruin, T., Freeze, R., Kulkarni, U., Rosemann, M. (2005). Understanding the main phases of developing a maturity assessment model. In: ACIS 2005 Proceedings. Presented at the 16th Australasian Conference on Information Systems, Association for Information Systems, Sydney.

- De Clercq, D., Thongpapanl, N., & Dimov, D. (2013). Contextual ambidexterity in SMEs: The roles of internal and external rivalry. *Small Business Economics*, *42*, 191–205. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9471-2>.
- Dievernich, F. (2012). Pfadabhängigkeitstheoretische Beiträge zur Zukunftsgestaltung. In V. Tiberius (Hrsg.), *Zukunftsgenese* (S. 57–72). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilman, L.R. Pondy, & D. Slevin (Hrsg.), *The management of organizational design* (S. 167–188). New York: Elsevier.
- Euchner, J., & Tushman, M. (2015). The challenges of ambidextrous leadership. *Research-Technology Management*, *58*, 16–20.
- Fojcik, T. M. (2015). *Ambidextrie und Unternehmenserfolg bei einem diskontinuierlichen Wandel: Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Anpassung und Veränderung von Organisationsarchitekturen im Zeitablauf, Strategisches Kompetenz-Management*. Wiesbaden: Springer-Gabler.
- He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, *15*, 481–494. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>.
- Hill, S., & Birkinshaw, J. (2012). Ambidexterity and Survival in Corporate Venture Units. *Journal of Management*, *40*, 1899–1931. (Issue published: 2014).
- Jansen, J. P. (2005). Ambidextrous organizations: A multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance, ERIM Ph.D. series research in management. Erasmus Research Inst. of Management (ERIM), Rotterdam.
- Jansen, J. P., Tempelaar, M. P., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, *20*, 797–811. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0415>.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, *19*, 461–477. <https://doi.org/10.1002/10970266>.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, *14*, 95–112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, *25*, 760. <https://doi.org/10.2307/259204>.
- Lombriser, R., & Abplanalp, P. A. (2010). *Strategisches Management*. Zürich: Versus.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, *32*, 646–672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>.
- Luo, X., Slotegraaf, R. J., & Pan, X. (2006). Cross-functional “coopetition”: The simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of Marketing*, *70*, 67–80.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, *2*, 71–87.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of organizations*. London: Pearson.
- Murtazin, E. (2010). Apple’s Phone: From 1980s’ sketches to iPhone. *Mob.-Rev.*
- O’Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, *82*(4), 74–81.
- O’Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2007). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator’s dilemma. *Research in Organizational Behavior*, *28*, 185–206.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, *34*, 375–409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, *20*, 685–695.

- Reichert, I. (2017). *Der Status-Effekt: Bestseller und Exploration im Literaturmarkt*. Wiesbaden: Springer VS.
- Roedebeck, M., & Holtmann, P. (2008). Raus aus der Pfadabhängigkeit – Rein in die Pfadgestaltung. *Organisations Entwicklung*, 2008(4), 76–84.
- Schreyögg, G. (2014). Pfadabhängigkeit und Pfadbruch in Unternehmen. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 66, 17.
- Schreyögg, G., Sydow, J., & Koch, J. (2003). Organisationale Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation. *Managementforschung*, 13, 257–294.
- Simon, F. (2007). *Die Kunst nicht zu lernen*. Heidelberg: Carl-Auer (Erstveröffentlichung 1997).
- Stettner, U., & Lavie, D. (2014). Ambidexterity under scrutiny: Exploration and exploitation via internal organization, alliances, and acquisitions: Exploration and Exploitation. *Strategic Management Journal*, 35, 1903–1929. <https://doi.org/10.1002/smj.2195>.
- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2005). Organizational paths: Path dependency and beyond. In: Path dependence and creation processes in the emergence of markets, technologies and institutions. Presented at the 21st EGOS Colloquium, Berlin, S. 42.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2008). Dynamic capabilities and strategic management. In: Technological know-How, organizational capabilities, and strategic management. *WORLD SCIENTIFIC*, S. 27–51. [https://doi.org/10.1142/9789812834478\\_0002](https://doi.org/10.1142/9789812834478_0002)
- Thom, N., & Wenger, A.P. (2010). *Die optimale Organisationsform*. Wiesbaden: Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8830-0>.
- Tokarski, K. O., Schellinger, J., & Berchtold, P. (Hrsg.). (2016). *Unternehmensentwicklung: Strategien und Instrumente aus Forschung und Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *Strategic management journal*, 38, 8–29. <https://doi.org/10.2307/41165852>.
- Tushman, M. L., Smith, W. K., Wood, R. C., Westerman, G., & O'Reilly, C. A. (2006). Organizational designs and innovation streams. *Industrial and Corporate Change*, 19, 1331–1366. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq040>.
- Welsch, C. (2010). *Organisationale Trägheit und ihre Wirkung auf die strategische Früherkennung von Unternehmenskrisen*. Wiesbaden: Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8485-2>.

**Schneeberger, Simon (M.Sc. BA/[simonschneeberger@bluewin.ch](mailto:simonschneeberger@bluewin.ch))** Absolvent Masterstudiengang der Berner Fachhochschule BFH-W, Mitglied des Kaders einer Schweizer Versicherung, Eidg. Dipl. Versicherungswirtschaftler HF.Habegger, Anja (Prof. Dr./[anja.habegger@bfh.ch](mailto:anja.habegger@bfh.ch)) Leiterin Studiengang Bachelor Betriebsökonomie (BScBA) und Leiterin Abteilung Lehre sowie stellvertretende Departementsleiterin der Berner Fachhochschule Wirtschaft (BFH-W). Forschungs- und Lehrtätigkeiten in den Themenbereichen Personalmanagement und Organisation. Studium und Promotion in Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bern.

**Open Access** Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

