

Michael Stephan, Wolfgang Kerber (Hrsg.):
„Ambidextrie“: Der unternehmerische Drahtseilakt zwischen Ressourcenexploration und -exploitation

Jahrbuch Strategisches Kompetenz-Management, Band 4,
ISBN 978-3-86618-494-7, ISBN 978-3-86618-594-4 (e-book pdf),
Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2010, 284 S., € 27.80

Der vierte Band des Jahrbuchs zum Strategischen Kompetenz-Management beschäftigt sich mit dem Thema ‚Ambidextrie: Der unternehmerische Drahtseilakt zwischen Ressourcenexploration und -exploitation‘. Das Thema ‚Ambidextrie‘ (oder ‚Beidhändigkeit‘) als organisationale Fähigkeit von Unternehmen im Umgang mit verschiedenen Aktivitätsmustern zur Bewältigung (vermeintlich) dichotomer Umwelthanforderungen, z. B. im Spannungsfeld zwischen Stabilität bzw. Effizienz einerseits und Veränderung bzw. Innovation andererseits, ist in den vergangenen Jahren von einer wachsenden Zahl theoretischer und empirischer Arbeiten im Kontext des ressourcen- und kompetenzbasierten Ansatzes der Unternehmensführung aufgegriffen worden. Die Beiträge des vorliegenden vierten Bandes des Jahrbuchs ziehen Zwischenbilanz und bieten eine Synopsis der bisherigen Forschungsarbeiten zur Ambidextrie-Thematik. Darüber hinaus widmen sie sich den offenen Fragen und Forschungslücken, z. B. den Grundlagen und Dimensionen des Ambidextrie-Konstrukts sowie dem Phänomen der Ambidextrie in Netzwerken.

“Ambidexterity”: Keeping the Balance between Resource Exploration and Exploitation

The 4th volume of the Journal of “Competence-based Strategic Management” deals with the issue of ‘Ambidexterity: Keeping the Balance between Resource Exploration and Exploitation’. To keep this balance is considered to be a critical organizational challenge in the resource- and competence-based view in management, since it implies the domestication of a trade-off relationship. Resource exploration and exploitation are two fundamentally different patterns of activities within organizations that require conflicting capabilities. Over the last two decades, the trade-off between exploration and exploitation has emerged to one of the epicenters of competence-based management research. The leitmotif has been addressed by many authors with different perspectives and varying research questions. Though, there are still gaps in understanding ambidexterity. This volume therefore centers on this phenomenon and tries to establish a clearer understanding of ambidexterity. On the one hand, it provides a forum for taking stock and conducting a synopsis of the results in the existing body of literature on ambidexterity. On the other hand, the volume tackles open questions and shortcomings in the current research on the topic, e. g. basics in building the theoretical construct, empirical insights and network ambidexterity.

Schlüsselwörter: Strategisches Kompetenz-Management, kompetenzorientierte Theorie der Unternehmung, Ambidextrie, Netzwerke, Exploration und Exploitation von Ressourcen, Organizational Slack, Jazz und Improvisation.

Key words: Competence-based Strategic Management, Competence-based Theory of the Firm, Ambidexterity, Network Ambidexterity, Resource Exploration and Exploitation, Competence Development, Organizational Slack, Jazz Improvisation.

Jahrbuch Strategisches Kompetenz-Management

herausgegeben von

Prof. Dr. Klaus Bellmann, Universität Mainz

Prof. Dr. Christoph Burmann, Universität Bremen

Prof. Dr. Jörg Freiling, Universität Bremen

Prof. Dr. Hans Georg Gemünden, Technische Universität Berlin

Prof. Dr. Hans H. Hinterhuber, Universität Innsbruck

Prof. Dr. Thomas Mellewig, Freie Universität Berlin

Prof. Dr. Dietrich von der Oelsnitz, Techn. Universität Braunschweig

Prof. Dr. Heike Proff, Zeppelin University Friedrichshafen

Prof. Dr. Christoph Rasche, Universität Potsdam

Prof. Dr. Dr. h.c. Günter Specht, Technische Universität Darmstadt

Prof. Dr. Erich Zahn, Universität Stuttgart

Herausgeber von Band 3 des Jahrbuchs:

Heike Proff

Christoph Burmann

Jörg Freiling

Michael Stephan
Wolfgang Kerber
(Hrsg.)

„Ambidextrie“:
Der unternehmerische Drahtseilakt
zwischen Ressourcenexploration
und -exploitation

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-494-7 (print)

ISBN 978-3-86618-594-4 (e-book)

Jahrbuch Strategisches Kompetenz-Management: ISSN 1864-5402

DOI 10.1688/978-3866185944

1. Auflage, 2010

© 2010 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

All rights preserved. No part of this publication may be reprinted or reproduced or utilized in any form or by any electronic, mechanical, or other means, now known or hereafter invented, including photocopying and recording, or in any information storage or retrieval system, without permission in writing from the publisher.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Vorwort

Der vierte Band des Jahrbuchs zum Strategischen Kompetenz-Management beschäftigt sich mit dem Thema ‚Ambidextrie – Der unternehmerische Drahtseilakt zwischen Ressourcenexploration und -exploitation‘. Das Thema ‚Ambidextrie‘ als organisationale Fähigkeit von Unternehmen im Umgang mit verschiedenen Aktivitätsmustern zur Bewältigung (vermeintlich) dichotomer Umwelтанforderungen, z. B. im Spannungsfeld zwischen Stabilität bzw. Effizienz einerseits und Veränderung bzw. Innovation andererseits, ist in den vergangenen Jahren von einer wachsenden Zahl theoretischer und empirischer Arbeiten im Kontext des ressourcen- und kompetenzbasierten Ansatzes der Unternehmensführung aufgegriffen worden. Was genau verbirgt sich hinter dem Konstrukt der Ambidextrie?

Das Wort Ambidextrie stammt aus dem Lateinischen und bedeutet schlicht Beidhändigkeit. Der Begriff ‚Händigkeit‘ beschreibt das Phänomen, dass Menschen für bestimmte, insbesondere feinmotorische Tätigkeiten konsistent eine Hand bevorzugen, die so genannte dominante Hand. Beidhändigkeit beschreibt demgegenüber die seltene Fähigkeit, mit links und rechts gleichermaßen geschickt agieren zu können. Als Metapher wird der Begriff Ambidextrie auf Organisationen übertragen und beschreibt in der ressourcen- und kompetenzorientierten Sicht der Unternehmensführung die Sicherstellung einer Balance zwischen ‚Resource Exploration‘- und ‚Resource Exploitation‘-Prozessen. Welche Herausforderung birgt diese Balance?

Ausgangsüberlegung der organisationalen Ambidextrie-Diskussion ist, dass die Exploration neuer Möglichkeiten und die Verwertung („Exploitation“) vorhandener Potenziale zwei grundsätzlich verschiedene Aktivitätsmuster darstellen. Während Explorationsprozesse die Suche nach neuem Wissen, nach unbekanntem Technologien oder die Diversifikation in unsichere neue Produktmärkte zum Ziel haben, geht es bei der Exploitation um die Verwertung bzw. Veredelung von im Unternehmen bereits vorhandenen Ressourcenbeständen, bspw. durch Vertiefung von Wissen, inkrementelle Innovationen oder Differenzierung des Produktangebots. Die Exploitation von Ressourcen bietet sich als vergleichsweise sichere Strategie mit kalkulierbaren Risiken an und verschafft dem Unternehmen unmittelbar greifbare, d. h. sofort realisierbare Vorteile. Die Ressourcenexploration ist dagegen mit höheren Kosten und Risiken bzw. Ungewissheiten verbunden, eröffnet dem Unternehmen aber langfristige Entwicklungspotenziale.

Zwischen Explorations- und Exploitationsaktivitäten besteht, so die Annahme, eine Trade-off-Beziehung. Die Trade-off-Beziehung gründet sich im Wesentlichen auf der Unterschiedlichkeit der Anforderungen, die beide Aktivitätsmuster an die Organisation stellen. Trotz der Unterschiedlichkeit der Anforderungen gelingt es aber erfolgreichen Unternehmen, so eine zentrale Hypothese, die ‚richtige‘ Balance zwischen beiden Aktivitätsmustern zu halten. Eben diese Fähigkeit der Balance, zur gleichzeitigen Bewältigung der (scheinbar) paradoxen Anforderungen zwischen bei-

den Orientierungen wird als Ambidextrie, sprich Beidhändigkeit bezeichnet (vgl. Gibson/Birkinshaw 2004; Jansen 2005; Tushman/O'Reilly 1996, 2004).

Zum ersten Mal explizit thematisiert wurde die beschriebene Trade-off-Beziehung von *James G. March* in seiner Abhandlung „Exploration and Exploitation in Organizational Learning“ in der Zeitschrift ‚Organization Science‘ aus dem Jahre 1991. Der Begriff der ‚Ambidextrie‘ wurde jedoch schon zuvor als Metapher für den Umgang von Organisationen mit paradoxen Umwelanforderungen herangezogen. Erstmals verwendet wurde der Begriff der ‚beidhändigen Organisation‘ (‚ambidextrous organisation‘) von *Duncan* (1976), der damit die Fähigkeit von Unternehmen beschreibt, ‚duale organisatorische Strukturen‘ für die Generierung von Innovationen einerseits und die Implementierung bzw. Durchsetzung von Innovationen andererseits zu schaffen (‚Dual Structures for Innovation‘). Ersteres erfordert laut *Duncan* (1976) organische Organisationsformen, letzteres stärker mechanistisch geprägte Strukturen.

Das Leitmotiv der Beidhändigkeit hat in den vergangenen Jahren eine steigende Zahl von Forschungsarbeiten in betriebswirtschaftlichen Fachgebieten, insbesondere in der Management- und Organisationsforschung, aber auch in verwandten sozialwissenschaftlichen Disziplinen inspiriert. So wurde das Thema ‚Ambidextrie‘ im Kontext organisationaler Lerntheorien und der organisationalen Transformation unter der Bezeichnung ‚evolutionärer versus revolutionärer Wandel‘ (Tushman/O'Reilly 1996, 2004) bzw. unter dem Schlagwort der ‚organisatorischen Improvisationsfähigkeit‘ (Kamoche et al. 2003; Sheremata 2000; Weick 1998; Zack 2000) diskutiert. Im strategischen Technologie- und Innovationsmanagement haben sich Forschungsarbeiten mit der Frage der Balance bzw. optimalen Mischung aus inkrementellen und radikalen (explorativen) Innovationen beschäftigt (u. a. Benner/Tushman 2003; Greve 2007; Jansen et al. 2006; Rothaermel/Deeds 2004). In jüngeren konzeptionellen Abhandlungen zur ressourcen- und kompetenzbasierten Unternehmenstheorie wurde die Fähigkeit der Ambidextrie als sogenannte ‚high order dynamic capability‘ von Organisationen charakterisiert und als solche definitorisch bewusst von den ‚herkömmlichen dynamic capabilities‘ abgegrenzt (vgl. Schulze et al. 2007; Sfirsis/ Moenart 2008). Auch Autoren aus dem deutschsprachigen Bereich haben sich intensiv an der Diskussion beteiligt (u. a. Burmann 2002; Güttel/Konlechner 2007).

Die Trade-off-Beziehung zwischen ‚Resource Exploration‘- und ‚Resource Exploitation‘-Aktivitäten von Unternehmen ist in den vergangenen knapp zwanzig Jahren seit dem Erscheinen des Artikels von *March* (1991) in das Zentrum der Management- und Kompetenzforschung gerückt. Das Thema wurde in zahlreichen Disziplinen aus sehr unterschiedlichen Perspektiven und mit abweichenden Fragestellungen beleuchtet. Trotzdem (oder auch gerade deshalb) bestehen Forschungslücken. Überdies gibt es zu verbreiteten Grundannahmen und Axiomen der Ambidextrie-Forschung Kritik und Gegenpositionen.

Auf begrifflicher Ebene wird der unpräzise Umgang mit der Metapher ‚Ambidextrie‘ kritisiert. So weist *Gerhard Fink* in einem Kommentar zum Call for Papers für das vorliegende Jahrbuch darauf hin, dass es sich bei der Beidhändigkeit im ursprünglichen Sinne um die Fähigkeit handelt, mit verschiedenen Mitteln dasselbe Ziel zu erreichen: „So kann man z. B. Tennis mit der linken oder rechten Hand spielen, oder ein Schwert mit der linken oder rechten Hand führen. Als ich in jungen Jahren noch Billard gespielt hatte, erwies sich meine Beidhändigkeit in einigen kniffligen Situationen als sehr hilfreich.“ (Fink 2009). Beidhändigkeit als biologisches Phänomen hat demnach mit der Aufgabenstellung per se nichts zu tun, zielt also nicht im speziellen auf den Umgang mit paradoxen Umweltaforderungen ab. Diese begriffliche Erweiterung wurde erst durch die metaphorische Nutzung auf der organisationalen Ebene durch *Duncan* (1976) eingeführt und ist seither in der überwiegenden Zahl der Arbeiten zum Thema Ambidextrie übernommen worden.

Eine verbreitete Kritik auf konzeptioneller Ebene richtet sich gegen die allgemein postulierte Erfolgswirksamkeit von Ambidextrie, d. h. gegen die Annahme, dass beidhändige Organisationen den einhändigen Organisationen, welche sich entweder auf Explorations- oder Exploitationsaktivitäten fokussieren, überlegen seien (was der Sicht der Beidhändigkeit als ‚high order dynamic capability‘ entspricht). In der Kritik werden bspw. Spezialisierungseffekte und die größere Präzision als Vorteile der Einhändigkeit angeführt. Auch der Abstimmungsaufwand durch eine beidhändige Organisation im Umgang mit den konträren Logiken der Exploitation und Exploration ist Kritikgegenstand. Ein weiterer Einwand auf konzeptioneller Ebene richtet sich schließlich gegen die Beschränkung der Diskussion auf den Umgang mit dichotomen Herausforderungen. So hat sich beispielsweise im strategischen Technologie- und Innovationsmanagement seit längerem die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Dichotomisierung in radikale und inkrementelle Innovationen für viele Fragestellungen zu kurz greift und eine differenziertere Sicht angebracht ist (vgl. z. B. *Henderson/Clark* 1991). In diesem Sinne regt *Fink* (2009) an, anstelle von Beidhändigkeit besser von Vielhändigkeit zu sprechen (‚Ambidextrie‘ versus ‚Polydextrie‘).

Die Beiträge des vorliegenden vierten Bandes des Jahrbuchs ziehen einerseits Zwischenbilanz und bergen eine Synopsis der bisherigen Forschungsarbeiten zur Ambidextrie-Thematik. Darüber hinaus widmen sie sich andererseits den offenen Fragen und Forschungslücken sowie der angesprochenen Kritik. Der Band gliedert sich in vier bzw. fünf Themensektionen.

Die erste Sektion beschäftigt sich mit Grundlagen und Dimensionen des Ambidextrie-Konstrukts. In dem einleitenden Beitrag ‚Exploration und Exploitation als zwei Seiten derselben Medaille‘ beschäftigt sich *Jutta Wollersheim* mit der Frage, wie die Entfaltung von Ambidextrie in Unternehmen gefördert werden kann. Ausgehend von der allgemein postulierten Erfolgswirksamkeit von Ambidextrie greift der Beitrag damit ein zentrales Thema auf und trägt durch die systematische Zusammenführung bestehender Konzepte zur Förderung von Ambidextrie zu einem besseren Verständnis des Phänomens bei. Auch weil es der Verfasserin in ihren ein-

führenden Passagen gelingt, in klarer und detaillierter Form ein operationalisierbares Begriffsverständnis von Ambidextrie zu erarbeiten, eignet sich dieser Beitrag als guter Einstieg in den Themenschwerpunkt des Jahrbuchs. Im zweiten Beitrag beschäftigen sich *Stefan W. Konlechner* und *Wolfgang H. Güttel* mit Replikationsstrategien. Der Fokus des Beitrags überrascht zunächst, handelt es sich doch bei der Replikation (z. B. im Franchising) um bloße Exploitation, d. h. um die Übertragung erfolgreicher Geschäftsmodelle (bzw. der darin eingebetteten Routinen) auf neue Märkte. Welche Rolle spielt hierbei Ambidextrie? Die Autoren fokussieren eine Lücke im wissenschaftlichen Diskurs und zeigen, dass auch replizierende Organisationen Lernerfahrungen generieren, durch Weiterentwicklung und Adaption von Geschäftsmodellen. Sie verfolgen damit die für die Ambidextrie-Forschung relevante Frage, wie Replikatoren, die bestehende Geschäftsmodelle ausbeuten (Exploitation betreiben), gleichzeitig innovieren (Exploration fördern) können.

Die zweite Sektion des Jahrbuchs enthält zwei Beiträge, die sich mit konkreten Ansätzen zur Förderung und Begrenzung von Ambidextrie in Unternehmen beschäftigen. Im Gegensatz zum einleitenden Beitrag von *Wollersheim*, der sich mit der systematischen Zusammenführung bestehender Konzepte zur Förderung von Ambidextrie beschäftigt, fokussieren *Volker Stein* und *Torsten Klein* sowie *Heike Proff* und *Kathrin Haberle* in ihren konzeptionell angelegten Abhandlungen jeweils zwei ausgewählte Ansatzpunkte für die Aktivierung bzw. Begrenzung von Ambidextrie in Organisationen. *Stein* und *Klein* rücken das Konzept des ‚Organizational Slack‘ in den Mittelpunkt. ‚Organizational Slack‘ bezeichnet Ressourcen des Unternehmens, die nicht zwangsläufig in den Prozess der Leistungserstellung eingebunden und dadurch in der Organisation überschüssig vorhanden sind. Die Autoren plädieren jedoch nicht pauschal für einen Abbau dieser Überschussressourcen, sondern stellen deren positiven Beitrag zur Herbeiführung von Ambidextrie heraus. Sie diskutieren, wie Organizational Slack eine reaktionsschnelle Bündelung von Exploration und Exploitation erlaubt und strategische Flexibilität zur Anpassung organisationaler Kompetenzen an eine dynamische Umwelt schafft. Der Beitrag von *Proff* und *Haberle* hebt sich von den anderen Beiträgen des vorliegenden Jahrbuchs insofern ab, als dass er sich nicht mit den Wettbewerbsvorteilen durch Ambidextrie, sondern mit den inhärenten Abstimmungskosten im Umgang mit den konträren Logiken der Ressourcenexploitation und -exploration auseinandersetzt. Die Autorinnen wenden sich damit, im Sinne der oben skizzierten Kritik, gegen die allgemein postulierte Erfolgswirksamkeit von Ambidextrie. Sie argumentieren, dass Ambidextrie auf Situationen zu begrenzen ist, in denen sie als unvermeidbar und notwendig erachtet wird, und zeigen, wie eine solche Dosierung mittels eines konsistenten und dynamischen Managements möglich ist.

Die dritte Sektion des Jahrbuchs beschäftigt sich mit einem bislang nur lückenhaft erforschten Thema in der Ambidextrie-Diskussion. Drei Beiträge widmen sich in diesem Teil dem Phänomen der Beidhändigkeit in Netzwerken. *Laurie Wessel*, *Martin Gersch* und *Christian Goeke* beschäftigen sich in ihrer konzeptionell angelegten

Arbeit mit den Besonderheiten der Beidhändigkeit und möglichen Balance zwischen Exploitation und Exploration in interorganisationalen Netzwerken. Die Autoren thematisieren Unternehmungsnetzwerke unmittelbar als Analyseebene von Ambidextrie, d. h. es geht in diesem Beitrag um die Konzeptualisierung von ‚Netzwerk-Ambidextrie‘. Kernanliegen ist die „theorieadäquate“ Aufarbeitung des Phänomens. Als Ausgangsbasis für die Konstruktion ihres konzeptionellen Bezugsrahmens nutzen *Wessel, Gersch* und *Goetze* den Relational View (als Ansatz zur Erklärung von lernbedingten Phänomenen auf der Ebene von Unternehmungsnetzwerken) und ergänzen diesen durch neuere Ergebnisse der Intraorganisations- und Netzwerkforschung. Im konzeptionell und explorativ-empirisch angelegten Beitrag von *Stephan Kaiser* und *Inga Rössing* steht nicht die ‚Netzwerk-Ambidextrie‘ selbst im Mittelpunkt des Interesses, sondern die Frage, wie Unternehmen ihr externes Netzwerk im Spannungsfeld zwischen Exploration und Exploitation nutzen. Der Fokus der beiden Autoren bei der Betrachtung externer Netzwerke ist auf die Zusammenarbeit von Unternehmen mit hochqualifizierten externen Mitarbeitern im wissensintensiven Dienstleistungskontext gerichtet. Ausgehend von der Annahme (die sich in der Untersuchung bestätigt), dass Unternehmen beim Einsatz von externen Mitarbeitern sowohl explorative als auch exploitative Ziele verfolgen, entwickeln sie einen Bezugsrahmen, in dem sie die Balance bzw. das Verhältnis zwischen explorativer und exploitativer Nutzung des externen Netzwerks im Kontext von Kontingenzfaktoren wie der Umfelddynamik und der Komplexität der zu erbringenden Dienstleistung erklären. *Jan Hendrik Fisch* und *Katharina Kertels* legen eine quantitativ-empirische Studie zur Nutzung externer Netzwerke im Spannungsfeld zwischen explorativen und exploitativen Zielsetzungen von Unternehmen vor. Sie gehen dabei der Frage nach, ob sich die Wissensbasis eines Unternehmens in F&E-Kooperationen durch die Nutzung bestehenden Wissens oder durch die Erzeugung neuen Wissens erhöht. *Fisch* und *Kertels* nutzen im Rahmen ihrer quantitativen Studie das Instrument der Patentzitationsanalyse und kommen zu dem überraschenden Ergebnis, dass Unternehmen im Rahmen von F&E-Kooperationen primär neues Wissen entwickeln und nicht nur auf dem vorhandenen (technologischen) Wissen der Partnerunternehmen aufbauen.

In den zwei Beiträgen der vierten Sektion stehen Dienstleistungen im Mittelpunkt der Ambidextrie-Diskussion. Dienstleistungen haben, aufgrund ihrer konstitutiven Merkmale, immer wieder eine gesonderte Betrachtung in der ressourcen- und kompetenzorientierten Forschung eingefordert. Dieses besondere Augenmerk kommt auch im vorliegenden Jahrbuch zum Ausdruck. Neben den beiden Beiträgen von *Wolfgang Burr* und *Tim Moog* sowie *Tim Kessler* in der vierten Sektion beschäftigt sich ja auch die zuvor portraitierte Studie von *Kaiser* und *Rössing* mit der Einbindung externer wissensintensiver Dienstleister. *Burr* und *Moog* stellen in ihrem Beitrag „Wissensexploration und Wissensexploitation in der Dienstleistungserstellung“ die Ergebnisse einer explorativ angelegten empirischen Studie zu IT-Dienstleistungen vor. Die Autoren untersuchen den Zusammenhang zwischen dem Innovationsgrad von IT-Dienstleistungen und dem Verhältnis zwischen Wissensexploitation

und Wissensexploration in Serviceprojekten. Eine wesentliche Erkenntnis ihrer Studie ist, dass Wissensexploitation und Wissensexploration nicht im Konflikt stehen, sondern auf unterschiedlichen Ebenen des Unternehmens angesiedelt sind und sich in bestimmten Konstellationen, bspw. bei inkrementellen Dienstleistungsinnovationen komplementär ergänzen. Dieses Forschungsergebnis steht damit in Übereinstimmung mit jüngeren Erkenntnissen der Ambidextrie-Forschung, welche die gegenseitige Ergänzung und organisatorische Kompatibilität von Exploration und Exploitation thematisieren. *Tim Kessler* thematisiert in seiner ebenfalls empirisch angelegten Arbeit die Diversifikation von Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe in das Dienstleistungsgeschäft. Die Transformation vom Sachgutproduzenten zum Dienstleister wird in diesem Zusammenhang als ‚Service Transition‘ bezeichnet. *Kessler* zeigt, dass für eine „erfolgreiche“ Service Transition nicht nur Ressourcenexploration, sondern auch Exploitation erforderlich ist. Als wesentliche Determinante der Ambidextrie identifiziert er, neben der ‚Service Capability‘ als generelle Fähigkeit zur Dienstleistungserbringung, die ‚Operations Capability‘, welche den Übergang zu einer serviceorientierten Organisation zum Gegenstand hat.

Im letzten Beitrag des vorliegenden Jahrbuchs thematisiert *Michael Stephan* die Fähigkeit zur Ambidextrie im Innovationsmanagement. Er greift dabei auf den Jazz als Referenzkonzept für das Verhalten von beidhändigen Organisationen zurück. Während in der Ambidextrie-Forschung bislang die Frage nach der richtigen Balance zwischen radikalen und inkrementellen Innovationen im Mittelpunkt stand, widmet sich *Stephan* dem Thema Ambidextrie auf der operativen Ebene des Innovationsmanagements: Wie kann ein Unternehmen die richtige Balance zwischen kreativ-explorativen und exploitativen Aktivitäten im Innovationsmanagement sicherstellen, um Neues in Form von Produkt- und Prozessinnovationen in einem dennoch zielgerichteten und koordinierten Prozess auf möglichst effiziente Weise hervorzubringen. Diese Herausforderung gleicht der Bändigung eines Oxymorons: Steuerung und Planung von Kreativität. *Stephan* zeigt, wie Jazz-Bands, u. a. in der Improvisation, mit ähnlichen Herausforderungen umgehen und leitet daraus Implikationen für das Innovationsmanagement ab.

Die Resonanz auf den Call for Papers zum Thema Ambidextrie war groß. Dass in dem nun vorliegenden Jahrbuch aus der Fülle der eingegangenen Einreichungen eine solch runde Mischung an relevanten Themen sowie an konzeptionell und empirisch angelegten Beiträgen herausgefiltert wurde, ist im Wesentlichen der Arbeit der vielen Gutachter zu verdanken. Allen gutachtenden Kolleginnen und Kollegen sei an dieser Stelle nochmals herzlich gedankt. Dank gilt auch *Christel Dehlinger* für ihre bewährt souveräne redaktionelle Unterstützung.

Michael Stephan
Wolfgang Kerber

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
 Teil 1: Grundlagen und Dimensionen des Ambidextrie-Konstrukts	
Jutta Wollersheim	
Exploration und Exploitation als zwei Seiten derselben Medaille: Eine systematische Zusammenführung bestehender Konzepte zur Förderung von Ambidextrie in Unternehmen	3
Stefan W. Konlechner und Wolfgang H. Güttel	
Die Evolution von Replikationsstrategien im Spannungsfeld von Exploration und Exploitation	27
 Teil 2: Aktivierung und Begrenzung von Ambidextrie in Organisationen	
Volker Stein und Torsten Klein	
Organizational Slack als Dynamisierungsquelle organisationaler Kompetenzen	59
Heike Proff, Kathrin Haberle	
Begrenzung von Ambidextrie durch konsistentes dynamisches Management	81
 Teil 3: Ambidextrie in Netzwerken	
Lauri Wessel, Martin Gersch und Christian Goeke	
Netzwerk-Ambidextrie: Ist eine Balance explorativen und exploitativen Lernens auch in Netzwerken möglich?	121
Hendrik Fisch and Katharina Kertels	
Exploration and exploitation of technological knowledge in R&D cooperation – An analysis of patent citations by German manufacturing firms	149

Stephan Kaiser und Inga Rössing

Die Nutzung externer Wissensarbeiter zwischen Exploration und Exploitation:
eine qualitative Analyse 161

Teil 4: Ambidextrie im Dienstleistungskontext**Wolfgang Burr und Tim Moog**

Wissensexploration und Wissensexploitation in der Dienstleistungserstellung
– eine explorative Studie am Beispiel von IuK-Dienstleistungen 187

Tim Kessler

Ambidextrie im Kontext der Tertiarisierung des Industriesektors –
Dimensionen der Balance bei Service Transition-Strategien 215

Teil 5: Ambidextrie und Jazz**Michael Stephan**

Jazz als Referenzkonzept für Ambidextrie im Innovationsmanagement?
Zur Bedeutung der Improvisationsfähigkeit 243

Herausgeber- und Autorenverzeichnis 269

Teil 1:

**Grundlagen und Dimensionen des
Ambidextrie-Konstrukts**

Exploration und Exploitation als zwei Seiten derselben Medaille: Eine systematische Zusammenführung bestehender Konzepte zur Förderung von Ambidextrie in Unternehmen

Jutta Wollersheim

Zusammenfassung

Der nachhaltige Erfolg eines Unternehmens hängt unter anderem maßgeblich davon ab, ob ein Unternehmen in der Lage ist, Ressourcenexploitation und -exploration situationsadäquat auszubalancieren. Diese Fähigkeit wird in der Literatur als Ambidextrie bezeichnet. Die Fragen, was konkret unter diesem Terminus zu verstehen ist und inwiefern die Entfaltung einer solchen Fähigkeit gefördert werden kann, sind bislang weitgehend ungeklärt. Vor diesem Hintergrund wird in diesem Artikel das Ziel verfolgt, zu einem besseren Verständnis der Ambidextrie beizutragen und zugleich in der Literatur vorgeschlagene erste Anhaltspunkte zur Förderung der Entwicklung dieser Fähigkeit zu systematisieren. Damit liefert der Artikel nicht nur einen wissenschaftlichen Beitrag, sondern ist hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zugleich praxisrelevant; denn er visualisiert wesentliche Aspekte der Ambidextrie, aus denen sich für Unternehmen erste Schritte auf dem Weg zu einer Balance zwischen Exploitation und Exploration ableiten lassen. Außerdem kann der vorliegende Beitrag als Ausgangspunkt für weitere empirische Studien dienen.

Schlüsselwörter: Exploitation, Exploration, Ambidextrie, Dynamic Capability, Routine, Organisationale Kompetenz, Organisationales Lernen, Unternehmenskultur, Organisationsstruktur

Abstract

In open markets, global competition and economical rough times, the competitiveness of a company consistently determines its success or downfall. Previous studies as well as anecdotal evidence point to the fact that the main challenge for organizations competing in such markets is to balance exploitation and exploration. Exploitation refers to the ability to effectively solve problems by relying on established routines, whereas exploration refers to an organization's ability to break up routines in order to respond to changing environments. Research on exploitation is very extensive, as the necessity for effective processes and routines has been acknowledged a long time ago. However, even though routines are expected to be especially helpful in complex worlds, they can result in organizational inertia if the prevailing conditions change. Therefore, a company should not only rely on exploitation, but also be able to fall back on exploration.

Although the necessity of further studies regarding the ability to successfully manage the trade-off between exploitation and exploration has been recognized in science, up until now, research has not come up with a study that fully analyzes this so-called ambidexterity. I seek to address this research gap by providing a deeper understanding of the term ambidexterity as well as a systematization of first indications for the stimulation of its development. At this, I fall back on the dynamic capability approach which dates back to the work of Teece et al. (1997) and Eisenhardt/Martin (2000). Following their definitions, I understand dynamic capability as an organization's ability to balance exploitation and exploration. Due to its complexity, ambidexterity cannot be managed directly. Therefore, it is proposed to indirectly manage its development by designing organizational learning, corporate culture, and organizational structure in a stimulating way.

This article, which is based on an extensive literature review, can serve as a starting point for further empirical studies. Besides, it visualizes essential aspects which companies should consider in order to be able to successfully manage the trade-off between exploitation and exploration. In this respect, this article does not only deliver a contribution to the area of ambidexterity research, but also seems to have practical relevance for the competitiveness of a company.

Keywords: Exploitation, exploration, ambidexterity, dynamic capability, routine, organizational competence, organizational learning, corporate culture, organizational structure

1. Einleitung

Die Globalisierung der Märkte hat einen intensiven Wettbewerb zur Folge, welcher das Erfolgspotenzial einzelner Unternehmen erheblich einschränken kann. Insofern stehen Unternehmen zunehmend vor der Herausforderung, strategische Wettbewerbsvorteile erlangen beziehungsweise erhalten zu müssen. Zur Erklärung strategischer Wettbewerbsvorteile und deren Ursachen wird in der Literatur regelmäßig auf den marktorientierten oder den ressourcenorientierten Ansatz zurückgegriffen (z. B. Friedrich et al. 2002, S. 30; Duschek/Sydow 2002, S. 426; Barney 1995). Die statischen Grundannahmen dieser Betrachtungsweisen sind in der Realität jedoch kaum aufrecht zu erhalten: Märkte sind durch Veränderungen und damit einhergehende Unsicherheiten geprägt. So werden beispielsweise Produktlebenszyklen immer kürzer, die Ansprüche der zunehmend informierten Kunden steigen und Markteintrittsbarrieren können leichter überwunden werden. Diese Problematik wurde bereits von D’Aveni mit dem Konzept des Hyperwettbewerbs aufgegriffen, welches eine prozessorientierte, dynamische Betrachtungsweise vorschlägt (D’Aveni 1995). Dieser Wandel von einer statischen hin zu einer dynamischen Sichtweise ist auch Gegenstand der Dynamic Capability-Perspektive.

Bei dem Dynamic Capability-Ansatz handelt es sich streng genommen um eine Weiterentwicklung der ressourcenorientierten Perspektive. Dabei werden die Ursachen des Unternehmenserfolgs nicht nur auf die Ausstattung einer Organisation mit entsprechenden Ressourcenbündeln zurückgeführt, sondern die Dynamic Capability-Perspektive beinhaltet neben dem Fokus auf das Innere eines Unternehmens zusätzlich eine Fokussierung auf dessen Umwelt (z. B. Macpherson et al. 2004, S. 162; Träger 2006, S. 60). Der Ausgangspunkt der Überlegungen ist, dass Ressourcenbündel aufgrund des sich schnell verändernden Umfeldes eines Unternehmens mitunter veralten können. Solange die Umwelt keine Anpassungen erfordert, kann das Festhalten an bewährten Verhaltensmustern zwar durchaus Erfolg versprechend sein; anderenfalls droht das Zusammenspiel aus Ressourcen- und Routinenträgheit (Gilbert 2005, S. 741 ff.) jedoch, etwaige Wettbewerbsvorteile zu zerstören. Folglich ist eine Anpassungsfähigkeit der Ressourcen für ein erfolgreiches Unternehmen unumgänglich.

Deshalb gelten gemäß der Dynamic Capability-Perspektive solche Unternehmen als wettbewerbsfähig, die nicht nur in der Lage sind, vorhandene Ressourcenbestände zu nutzen, sondern sich zusätzlich als hinreichend flexibel erweisen, um in einem durch Unsicherheit geprägten Umfeld erfolgreich bestehen zu können (Güttel 2007; Gupta et al. 2006; Benner/Tushman 2003). Diese Fähigkeiten sind maßgeblich auf die Arbeit von March (1991, S. 71) zurückzuführen, der in diesem Zusammenhang von Exploitation und Exploration spricht. Die Fähigkeit, diese beiden unternehmerischen Orientierungen situationsadäquat auszubalancieren, wird in der Literatur auch als Ambidextrie bezeichnet (Birkinshaw/Gibson 2004; Gibson/Birkinshaw 2004; Tushman/O’Reilly 1996).

Angesichts der allgemein postulierten Erfolgswirksamkeit von Ambidextrie scheint es sinnvoll, deren Entwicklung in Unternehmen zu fördern. Aufgrund der ihr zugeschriebenen Komplexität ist eine direkte Planbarkeit jedoch nicht gegeben (Collis 1994). Deswegen wird eine Möglichkeit zur Förderung der Entwicklung von Ambidextrie in der Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen gesehen. Dieses Vorgehen wurde bereits von Schreyögg/Kliesch (2003, S. 50 ff.) in Bezug auf die Entwicklung organisationaler Kompetenz vorgeschlagen und scheint in der Theorie allgemein akzeptiert zu sein (Barthel et al. 2006, S. 347 ff.; North/Reinhardt 2005, S. 35 ff.). Die von den Autoren empfohlenen Rahmenbedingungen Unternehmenskultur, Organisationales Lernen und Organisationsstruktur konnten im Rahmen einer Best Practice-Analyse auf Basis der Datenbank der European Foundation for Quality Management (EFQM 2009) als kompetenzförderlich bestätigt werden (Wollersheim et al. 2007, S. 193 ff.). Die Frage, wie diese Rahmenbedingungen konkret ausgestaltet sein sollten, bleibt bislang – insbesondere im Hinblick auf ein optimales Zusammenspiel von Exploitation und Exploration – allerdings offen.

Somit stellt sich die Frage, inwiefern die Entfaltung von Ambidextrie gefördert werden kann. Um diese Forschungsfrage beantworten zu können, scheint es unumgänglich, zunächst ein operationalisierbares Begriffsverständnis von Ambidextrie zu erarbeiten; denn obwohl zunehmend Beiträge zum diesem Thema veröffentlicht werden und es auch durchaus erste empirische Studien hierzu gibt (z. B. Uotila et al. 2009; He/Wong 2004), ist die Frage, was Ambidextrie genau ist, weitgehend ungeklärt.

Vor diesem Hintergrund wird in diesem Beitrag zum einen das Ziel verfolgt, zu einem besseren Verständnis der Ambidextrie beizutragen. Darauf aufbauend sollen zum anderen in der Literatur vorgeschlagene erste Anhaltspunkte zur Förderung der Entwicklung dieser Fähigkeit systematisiert werden. Hierzu wird im Wesentlichen auf den Dynamic Capability-Ansatz (Teece et al. 1997; Eisenhardt/Martin 2000; Zollo/Winter 2002) zurückgegriffen, welcher vereinzelt bereits mit Ambidextrie in Verbindung gebracht wird (z. B. Güttel 2007; He/Wong 2004; O'Reilly/Tushman 2008; Raisch/Birkinshaw 2008). Dynamic Capability wird im vorliegenden Beitrag als die Fähigkeit verstanden, bestehende Routinen anpassen beziehungsweise aufbrechen und gegebenenfalls entsprechende neue Routinen bilden zu können. Basierend auf bisherigen Erkenntnissen in den Bereichen Dynamic Capability und Exploitation beziehungsweise Exploration werden förderliche Faktoren abgeleitet, die es grundsätzlich zu gestalten gilt. Damit liefert der Artikel nicht nur einen wissenschaftlichen Beitrag, sondern ist hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zugleich praxisrelevant; denn er visualisiert wesentliche Aspekte der Ambidextrie, aus denen sich für Unternehmen erste Schritte auf dem Weg zu einer Balance zwischen Exploitation und Exploration ableiten lassen. Außerdem kann der vorliegende Beitrag als Ausgangspunkt für weitere empirische Studien dienen, welche die bisher primär konzeptionellen Beiträge ergänzen könnten.

Im Folgenden werden zunächst theoretische Grundlagen zu Exploitation, Exploration, Ambidextrie und Dynamic Capability vorgestellt, um Analogien zwischen dem Dynamic Capability-Konstrukt und jenem der Ambidextrie aufzuzeigen und somit zu einem besseren Verständnis der Ambidextrie beitragen zu können. Im Anschluss daran erfolgt eine Diskussion der von Schreyögg/Kliesch (2003, S. 50 ff.) vorgeschlagenen Rahmenbedingungen vor dem Hintergrund bisheriger Studien im Bereich der Ambidextrie, bevor die erlangten Erkenntnisse hinsichtlich der Ambidextrie von Unternehmen im vierten Kapitel letztlich zusammengeführt werden.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 *Exploitation, Exploration und Ambidextrie*

In der Literatur finden sich zunehmend Beiträge, welche sich mit Exploitation und Exploration auseinandersetzen. Dabei basieren die jeweiligen Begriffsverständnisse in der Regel auf jenen von March (1991, S. 71):

„Exploration includes things captured by terms such as search, variation, risk taking, experimentation, play, flexibility, discovery, innovation. Exploitation includes such things as refinement, [...], efficiency, [...], implementation, execution.“

Demnach wird Exploitation regelmäßig mit einer effizienzorientierten und somit routinierten Ressourcenverwertung assoziiert, während unter dem Begriff der Exploration jegliche Aspekte subsumiert werden, in denen sich eine gewisse Veränderungsfähigkeit widerspiegelt, die zur Erneuerung von Ressourcen unumgänglich erscheint. Die Fähigkeit, diese beiden Orientierungen situationsadäquat auszubalancieren, wird in der Literatur als Ambidextrie bezeichnet (Birkinshaw/Gibson 2004; Gibson/Birkinshaw 2004; Tushman/O'Reilly 1996). Erste empirische Ergebnisse deuten bereits darauf hin, dass die Koexistenz von Exploitation und Exploration den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst (z. B. He/Wong 2004). So konnte die weit verbreitete Vermutung, dass eine Balance zwischen beiden Orientierungen förderlich auf den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens wirkt, kürzlich in einer aktuellen Langzeitstudie bestätigt werden (Uotila et al. 2009). Zur Operationalisierung von Exploitation und Exploration greifen Uotila et al. (2009) dabei direkt auf die in den Definitionen von March (1991, S. 71) enthaltenen Begriffe zurück und überprüfen, inwieweit diese Begriffe in insgesamt 258.513 Dokumenten mit Nachrichten zu den untersuchten Unternehmen verwendet werden. Eine tiefer gehende Analyse der Fragen, was genau unter den jeweiligen Begriffen zu verstehen ist und was eine Ambidextrie somit eigentlich ausmacht, bleibt in dieser Studie allerdings aus.

Ein Forschungsbereich, welcher in diesem Zusammenhang sehr aufschlussreich erscheint, ist jener der Dynamic Capabilities. Eine systematische Übersicht und kritische Würdigung verschiedener Dynamic Capability-Ansätze findet sich beispielsweise bei Schreyögg/Kliesch-Eberl (2007, S. 919 ff.). Vereinzelt wird der Dynamic Capability-Ansatz (Teece et al. 1997; Eisenhardt/Martin 2000; Zollo/Winter 2002) bereits mit Ambidextrie in Verbindung gebracht (z. B. Güttel 2007; He/Wong 2004;

O'Reilly/Tushman 2008; Raisch/Birkinshaw 2008). Im Folgenden wird das Dynamic Capability-Konstrukt daher einer näheren Betrachtung unterzogen, um zu einem besseren Verständnis der Ambidextrie beitragen und schließlich einen Beitrag zur Operationalisierbarkeit des Konstrukts leisten zu können.

2.2 *Ambidextrie als Dynamic Capability*

In der Wissenschaft gibt es eine Vielzahl an Definitionen des Begriffs Dynamic Capability. Diese zielen – bis auf wenige Ausnahmen (Newbert 2005, S. 56) – auf die organisationale Ebene eines Unternehmens ab, wobei teilweise sogar von „organizational dynamic capabilities“ (Helfat et al. (Hrsg.) 2007, S. 47) beziehungsweise von „dynamic organizational capability“ (Fujimoto 2002, S. 244; Voelpel et al. 2004, S. 123) die Rede ist. Eine nähere Betrachtung der terminologischen Abgrenzungen zeigt, dass Dynamic Capability ausnahmslos – zumindest implizit – mit dem Erlangen von Wettbewerbsvorteilen assoziiert wird (z. B. Griffith/Harvey 2001, S. 598; Roy/Roy 2004, S. 8; Pavlou/El Sawy 2006, S. 6; Teece et al. 2002, S. 339; Wang/Ahmed 2007, S. 35).

Zudem herrscht Einigkeit darüber, dass es sich um die Fähigkeit eines Unternehmens handelt, die eigene Ressourcenbasis zu verändern. Diese Veränderungsfähigkeit spiegelt sich beispielsweise deutlich in der Definition von Teece et al. (1997, S. 516) – den Begründern der Dynamic Capability-Perspektive – wider, welche in nahezu allen wissenschaftlichen Abhandlungen zu diesem Thema als Grundlage herangezogen wird (z. B. Cavusgil et al. 2007, S. 161; Salomo et al. 2007, S. 3; Wang/Ahmed 2007, S. 33; Wilson/Daniel 2007, S. 10; Zahra et al. 2006, S. 922). So definieren die Autoren Dynamic Capabilities als „the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments“ (Teece et al. 1997, S. 516) und verweisen damit implizit auf Exploration beziehungsweise auf die Fähigkeit eines Unternehmens, sich auf neue Situationen einstellen zu können. Diese Wandlungs- beziehungsweise Anpassungsfähigkeit einer Organisation wird vielfach als erforderlich angesehen, um in dem sich unter Umständen schnell verändernden Umfeld eines Unternehmens erfolgreich bestehen zu können (Dosi et al. 2002, S. 4; Güttel 2006, S. 417; Jenner 2006, S. 86).

Neben Ansätzen, welche die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens fokussieren, existieren jedoch auch solche, die zusätzlich auf den Begriff der Routine und somit implizit auf Exploitation verweisen (z. B. Eisenhardt/Martin 2000, S. 1107). Routinen werden klassischerweise als „repetitive patterns of activity“ (Nelson/Winter 1982, S. 97) umschrieben. Ihnen kommt insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Komplexität eine hohe Bedeutung zu (Levinthal 2002, S. 364); denn Routinen können aufgrund der ihnen inhärenten automatischen Vorgehensweisen komplexitätsreduzierend wirken.

Vor diesem Hintergrund scheint eine Zusammenführung der Definitionen von Exploitation und Exploration (March 1991, S. 71) mit dem Dynamic Capability-

Konzept insgesamt wesentliche Parallelen aufzuzeigen. So scheinen die dem Dynamic Capability-Konstrukt in der Literatur zugeschriebenen Merkmale – Routinen und Veränderungsfähigkeit – sehr gut geeignet zu sein, um die Trade-Off-Beziehung zwischen Exploitation und Exploration abzubilden. Im Hinblick auf etwaige künftige empirische Untersuchungen wird deshalb im folgenden Abschnitt der Frage nachgegangen, wie Routinen und Veränderungsfähigkeit operationalisiert werden können.

2.3 *Ableitung eines operationalisierbaren Ambidextrie-Verständnisses*

2.3.1 *Begriffsabgrenzung Routine und Veränderungsfähigkeit*

Obwohl weitgehend Einigkeit darüber herrscht, dass Routinen musterbasierte Problemlösungsprozesse (Becker 2004, S. 644 ff.) darstellen, konnte sich neben diesem traditionellen, eher starren (Stene 1940; March/Simon 1958; Nelson/Winter 1982; Winter 2003) auch ein dynamisches Routineverständnis (Pentland 1995; Pentland/Rueter 1994; Feldman/Pentland 2003; Feldman 2000; Feldman/Rafaeli 2002) etablieren, in welchem sich in Ansätzen ein Veränderungsgedanke widerspiegelt. Gemäß diesem Verständnis weisen Routinen aufgrund der Möglichkeit, aus einem Repertoire an Handlungsmustern auszuwählen zu können, ein gewisses Veränderungspotenzial auf. Hierbei wird teilweise sogar davon ausgegangen, dass sich das Repertoire selbst ebenso wie die Auswahlregeln innerhalb dieses Repertoires verändern können (Feldman 2000, S. 613). Dennoch werden Routinen auch in letzterem Falle als emergente Phänomene umschrieben, so dass eine tiefer gehende Veränderung auszu bleiben scheint.

Anders als der Routinebegriff fokussiert jener der Veränderungsfähigkeit explizit den Wandel. Dabei wird in der Literatur aus den Bereichen Change und Change Management unmittelbar deutlich, dass Veränderungen eine erhebliche Unsicherheit für die Betroffenen mit sich bringen. Angesichts dessen wird die Vorbereitung auf zukünftige Veränderungen teilweise als paradox bezeichnet; denn eine angemessene Vorbereitung erfordert grundsätzlich ein konkretes Ziel, welches im Falle einer Veränderung nicht gegeben zu sein scheint (Stoll/Schäffer 2006, S. 281). Cyert/March (1992, S. 30) argumentieren bereits: „Individuals have goals; [whereas] collectivities of people do not.“ Folglich besteht die Herausforderung letztlich darin, dass sich das Vorgehen weder planen noch steuern lässt, so dass hier Kompetenzen im Sinne von Selbstorganisationsdispositionen (Erpenbeck 2004, S. 58 ff.) eine hohe Bedeutung zuzukommen scheint.

Bei einer näheren Betrachtung des organisationalen Kompetenzkonstrukts ist ersichtlich, dass hier der Fokus auf dem Handlungs- beziehungsweise Fähigkeitspotenzial liegt (z. B. Barthel/Zawacki-Richter 2007, S. 233 ff.; Barthel et al. 2006, S. 344 ff.). Es ist zwar vereinzelt ein Bezug zu Routinen erkennbar, dieser scheint allerdings eher auf die Fähigkeit, angemessene Routinen bilden zu können, hinzudeuten als darauf, ob eine Organisation aktuell über situationsadäquate Routinen verfügt und somit in der Lage ist, ihre Aufgaben effizient zu erledigen. Folglich scheint organisa-

tionale Kompetenz einzig und allein auf die Veränderungsfähigkeit eines Unternehmens abzielen, während das zweite Dynamic Capability-Merkmal – nämlich Routinen an sich – außen vor bleibt. Insofern scheint es gerechtfertigt, organisationale Kompetenz – im Sinne einer Selbstorganisationsdisposition – und Dynamic Capability (beziehungsweise Ambidextrie) als leicht divergierende Konstrukte zu behandeln. So werden Dynamic Capability beziehungsweise Ambidextrie im weiteren Verlauf dieses Beitrags als Oberbegriffe verwendet, welche sowohl Routinen als auch organisationale Kompetenz umfassen. Dabei werden die Termini organisationale Kompetenz und Veränderungs- beziehungsweise Anpassungs- oder Wandlungsfähigkeit synonym verwendet.

2.3.2 *Bisherige empirische Studien zu Routine und Veränderungsfähigkeit*

Auf den ersten Blick gestaltet sich die Suche nach einer angemessenen Operationalisierung für Routinen und Veränderungsfähigkeit gleichermaßen schwierig. In Bezug auf das Routine-Konstrukt betont Becker (2005, S. 817) bereits: „Applying the notion of organizational routines in empirical research is not a trivial matter.“ Dennoch existieren in der Literatur vereinzelt empirische Studien, die sich dem Thema organisationaler Routinen widmen (z. B. Feldman 2000; Howard-Grenville 2005; Narduzzo et al. 2002; Pentland/Rueter 1994; Cohen/Bacdayan 1994; Egidi 1996; Wang/ Zhang 2008). Dabei wird die Analyse organisationaler Routinen grundsätzlich als Herausforderung betrachtet: Die Beobachtung organisationaler Routinen gestaltet sich zum einen schwierig, weil Routinen einen emergenten Charakter aufweisen und primär auf implizitem Wissen basieren; zum anderen wird es als problematisch angesehen, dass organisationale Routinen komplexe Handlungsmuster darstellen und somit in der Regel mehrere Personen und Unternehmensbereiche gleichzeitig betreffen (Pentland/Rueter 1994, S. 484; Pentland 2003, S. 528; Cohen/Bacdayan 1994, S. 555; Cohen et al. 1996, S. 668).

Eine Studie, die beiden Herausforderungen gleichermaßen zu begegnen scheint, ist die Laboruntersuchung von Cohen/Bacdayan (1994, S. 554 ff.). Cohen/Bacdayan entwickelten das Kartenspiel „Transform the Target“ (Egidi/Narduzzo 1997, S. 677; Wang/Zhang 2008, S. 872), um mit Hilfe eines Experiments nachzuweisen, dass sich im Zuge des Kartenspiels Routinen im Labor bilden. Zur Analyse dieser Forschungsfrage identifizierten die Autoren ausgehend von Organisations- und Evolutionstheorien vier für Routinen charakteristische Merkmale (Reliability, Speed, Repeated Action Sequences, Occasional Suboptimality) und zeigten in der Folge, dass sich diese Aspekte in der Vorgehensweise der Probanden beim Spielen von Transform the Target wieder finden. Ein systematischer Überblick zu weiteren Ansätzen zur Erhebung organisationaler Routinen findet sich bei Becker (2005). Ausgehend von einer umfangreichen Literaturrecherche zu empirischen Studien in diesem Bereich identifiziert Becker sowohl die Häufigkeit als auch die Variation als typische Charakteristika organisationaler Routinen.

Eine Zusammenführung der Operationalisierungsvorschläge von Cohen/Bacdayan (1994) und Becker (2005) resultiert in zwei charakteristischen Merkmalen des Routine-Konstrukts: So kann eine weitgehende Übereinstimmung der Aspekte ‚Repeated Action Sequences‘ und ‚Frequency‘ beziehungsweise der Dimensionen ‚Occasional Suboptimality‘ und ‚Sequential Variety‘ konstatiert werden. Im Hinblick auf das Dynamic Capability-Konstrukt scheint eine Beschränkung auf diese Aspekte angemessen, so dass die weiteren von Cohen/Bacdayan identifizierten Dimensionen ‚Speed‘ und ‚Reliability‘ außen vor gelassen werden. Hierdurch soll der Forderung Beckers (2005: 839), aus Vergleichbarkeitsgründen in künftigen Forschungsarbeiten auf die beiden zuvor genannten Dimensionen zurückzugreifen, Rechnung getragen werden. Angesichts der Verbreitung und des Ansehens der Studie von Cohen/Bacdayan wird allerdings auf die dort verwendeten Begrifflichkeiten (wiederholte Handlungsabfolgen und gelegentliche Suboptimalität) abgestellt.

Anders als im Forschungsfeld der Routinen existieren im Bereich der Veränderungsfähigkeit (in dem hier verwendeten Sinne von Selbstorganisationsdispositionen) bislang kaum empirische Ansätze zur Erhebung des Konstrukts. Insofern kommt der Studie von Wilkens und ihren Kollegen eine besondere Bedeutung zu (Wilkens/Gröschke 2007, S. 269 ff.; Wilkens et al. 2006, S. 121 ff.; Wilkens et al. 2007); denn hierbei handelt es sich um einen der wenigen in der Literatur vorzufindenden quantitativen Ansätze zur Analyse von organisationaler Kompetenz. Der Rückgriff auf diesen Ansatz scheint zudem als vorteilhaft, da die Definition organisationaler Kompetenz von Wilkens et al. dem in diesem Beitrag gewählten Verständnis von Veränderungsfähigkeit entspricht. Ausgehend von der Frage, inwieweit Wirkungsbeziehungen zwischen unterschiedlichen Kompetenzebenen bestehen, entwickelten Wilkens et al. (2007, S. 4 ff.) einen umfangreichen Fragebogen, mit dem sich Kompetenzebenen übergreifend erfassen lassen. Dabei basiert die Fragebogenentwicklung auf einer umfangreichen, systematischen Theorieaufarbeitung.

Als Grundlage ihrer Arbeit ziehen die Autoren die Komplexitätstheorie (in der Lesart der Theorie komplexer adaptiver Systeme) (Kappelhoff 2002) sowie die sozialkognitive Theorie von Bandura (1986; 2001) heran. Diese Theorien sehen sie als angemessen an, um Kompetenzen im Sinne von Selbstorganisationsdispositionen abzubilden und zugleich die verschiedenen Kompetenzebenen zu integrieren. Im Ergebnis identifizieren sie vier Kompetenzdimensionen, welche sie vor dem Hintergrund des KAS-Ansatzes diskutieren: Komplexitätsbewältigung, Selbstreflexion, Kombination und Kooperation (Wilkens et al. 2007, S. 19 f.). Insgesamt zeigte sich bei einer Analyse der Daten eines Pretests, dass „die theoretisch hergeleiteten Kompetenzdimensionen [...] eine hohe Aufklärungsleistung zur Operationalisierung des Konstruktes Kompetenz“ (Wilkens et al. 2007, S. 65) erbringen können. Dennoch erschienen nicht alle Dimensionen gleichermaßen relevant, weshalb Wilkens et al. eine Verdichtung von Kombination und Kooperation zu einer Dimension vorschlugen. Die Autoren weisen jedoch explizit darauf hin, dass die Notwendigkeit einer Verdichtung zu drei Dimensionen gegebenenfalls in der vergleichsweise kleinen Stich-

probe oder in möglichen, leichten Überschneidungen einzelner Dimensionen begründet liegt (Wilkens et al. 2007, S. 44). Insofern sollten weitere Untersuchungen zunächst ebenfalls auf die vier theoretisch fundierten Kompetenzdimensionen abstellen.

2.3.3 Zusammenführung zu einem operationalisierbaren Ambidextrie-Verständnis

Die vorangehenden Ausführungen zeigen, dass sowohl im Forschungsbereich der Routinen als auch hinsichtlich der Veränderungsfähigkeit Vorschläge zur Operationalisierung der jeweiligen Konstrukte vorliegen. Diese Vorschläge werden hier genutzt, um ein operationalisierbares Ambidextrie-Verständnis zu erlangen. Aufgrund der zuvor aufgezeigten Parallelen zwischen der Ambidextrie eines Unternehmens und dem Dynamic Capability-Konstrukt scheint einer Übertragung der Erkenntnisse aus dem Forschungsbereich der Dynamic Capabilities auf jenen der Ambidextrie nichts entgegen zu sprechen. Dementsprechend sind die Begriffe Exploitation, Exploration und Ambidextrie jeweils in die folgende Abbildung integriert. Die Abbildung fasst das im weiteren Verlauf dieses Beitrags verwendete Ambidextrie-Verständnis überblicksartig zusammen.

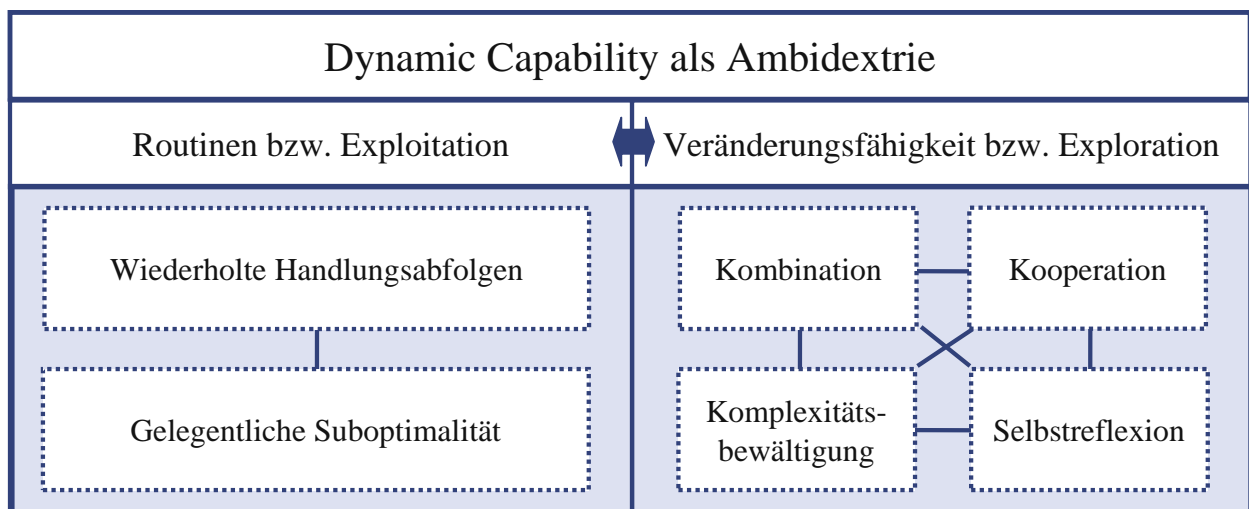


Abb. 1: Theoretisch abgeleitetes Ambidextrie-Verständnis

Die Unterteilung in die beiden Bereiche Routinen und Veränderungsfähigkeit sowie der eingefügte Pfeil verdeutlichen das Zusammenspiel von Exploitation und Exploration. So wird Ambidextrie als Dynamic Capability verstanden und damit als die Fähigkeit, bestehende Routinen anpassen beziehungsweise aufbrechen und gegebenenfalls entsprechende neue Routinen bilden zu können. Dabei bilden die bestehenden Routinen die Grundlage, welche es im Falle etwaiger Umweltveränderungen anzupassen beziehungsweise aufzubrechen gilt. Hier setzt die Veränderungsfähigkeit direkt an, während Routinen wiederum ein Ergebnis des Wandlungsprozesses sind. Kommt es in Folge des Aufbrechens etablierter zur Bildung neuer Routinen, so dienen diese nach einer entsprechenden Verfestigung der Handlungsmuster als neue Grundlage.

3. Rahmenbedingungen zur Förderung der Entwicklung von Ambidextrie

Angesichts dessen, dass eine Balance zwischen Exploitation und Exploration förderlich auf den Unternehmenserfolg wirkt (Uotila et al. 2009), scheint es sinnvoll, die Entwicklung von Ambidextrie – verstanden als die Fähigkeit, Exploitation und Exploration situationsadäquat auszubalancieren – zu fördern. Eine direkte Planbarkeit scheint aufgrund der mit Ambidextrie einhergehenden Komplexität jedoch nicht gegeben zu sein (Collis 1994), so dass in der Literatur ein gangbarer Weg in einer entsprechenden Gestaltung der Rahmenbedingungen gesehen wird. So schlagen Spanos/Prastacos (2004, S. 33) zum Beispiel vor, die Mitglieder einer Organisation und deren Wissen und Fähigkeiten in einem „behavioral place“ zusammenzubringen, so dass durch deren Interaktion neues Wissen entstehen kann. Diesen Prozess bezeichnen Spanos/Prastacos (2004, S. 36) als Metakompetenz des „organizational weaving[s]“. Ein konkreter Vorschlag findet sich bei Schreyögg/Kliesch (2003, S. 50 ff.), die empfehlen, die Rahmenbedingungen in einem Unternehmen derart zu gestalten, dass sich organisationale Kompetenz möglichst gut entwickeln kann. Dieses Vorgehen scheint in der Theorie allgemein akzeptiert zu sein (Barthel et al. 2006, S. 347 ff.).

Aufgrund der Ähnlichkeit des Ambidextrie-Konstrukts mit dem der organisationalen Kompetenz scheint es sinnvoll, diese drei Rahmenbedingungen im Hinblick auf das Zusammenspiel von Exploitation und Exploration näher zu untersuchen. Dazu sollen im Folgenden aus der Literatur förderliche Faktoren abgeleitet werden, die es zur Entwicklung von Ambidextrie grundsätzlich zu gestalten gilt. Ziel dabei ist es, die Erkenntnisse bisheriger wissenschaftlicher Beiträge zu systematisieren, um letztlich einen Überblick über wesentliche Aspekte der Ambidextrie geben zu können, aus denen sich für Unternehmen erste Schritte auf dem Weg zu einer Balance zwischen Exploitation und Exploration ableiten lassen.

3.1 *Organisationales Lernen*

Als erste Rahmenbedingung führen Schreyögg/Kliesch (2003, S. 50 ff.) das Organisationale Lernen an. Im Hinblick auf die Trade-Off-Beziehung zwischen Exploitation und Exploration scheint diese Rahmenbedingung besonders wichtig zu sein; denn ein erfolgreiches Ausbalancieren von Routinetätigkeit und dem Abweichen von bekannten Handlungsmustern erfordert Lernmechanismen, die nicht nur erfahrungsbasiert ablaufen, sondern zusätzlich das Ausprobieren neuer Vorgehensweisen zulassen. Holmqvist (2004, S. 72 ff.) spricht in diesem Zusammenhang von „focusing“ beziehungsweise von „opening-up“, wobei er das Abweichen von bestehenden zu Gunsten flexibler, innovationsorientierter Vorgehensweisen beziehungsweise den Wechsel von Exploration zu Exploitation auf die Unzufriedenheit mit bisherigem Verhalten zurückführt.

Organisationales Lernen kann grundsätzlich entweder auf einer Veränderung des Denkens oder Fühlens oder auf einem veränderten Handeln basieren (Pawlowsky

2003, S. 76). Um einen möglichst guten Lernerfolg erzielen zu können, erscheint es daher sinnvoll, unterschiedliche Lernformen zu nutzen. Im Rahmen des kognitiven Lernens kommt vor allem der selbstreferentiellen Generierung neuen Wissens eine große Bedeutung zu. Kolb (1984) bezeichnet Personen, die eine solche Lernform erfolgreich umsetzen, als „Divergent Learners“, um das Abweichen von etablierten Vorgehensweisen besonders zu betonen. So beinhaltet ‚*Convergent Learning*‘ das Denken innerhalb des existierenden, üblichen Rahmens, wohingegen bei dem ‚*Divergent Learning*‘ die Notwendigkeit des übergreifenden Denkens erkannt wird, so dass diese Lernform auf die Weiterentwicklung möglicher Lösungsalternativen abzielt (Wang/Rafiq 2009, S. 90). Im Hinblick auf das Zusammenspiel aus Exploitation und Exploration erscheint es wichtig, beide Lernformen gleichermaßen zuzulassen, um ein Unternehmen in die Lage zu versetzen, Routinen und deren Aufbrechen situationsadäquat auszubalancieren.

Eng hiermit zusammen hängt die Diskussion unterschiedlicher Lerntypen. Wang/Rafiq (2009, S. 90) schlagen in Bezug auf die Ambidextrie eines Unternehmens vor, sowohl adaptives als auch generatives Lernen zu fördern. Unter Rückgriff auf das Konzept des ‚Single-loop- und Double-loop-Learnings‘ nach Argyris (2002) stellen die Autoren heraus, dass *adaptives Lernen* innerhalb eines allgemein akzeptierten Rahmens von Normen und Wertvorstellungen abläuft, so dass es lediglich zu inkrementellen Anpassungen der Ressourcenbasis kommen kann. Dahingegen stellen sie *generatives Lernen* mit dem ‚Double-loop-Learning‘ auf eine Ebene, um zu betonen, dass die handlungsleitenden Theorien und damit auch bisher als erfolgreich geltende Vorgehensweisen in Frage gestellt werden. In Unternehmen, die verstärkt auf Exploration setzen, dominiert in der Regel letzterer Lerntyp; adaptives Lernen ist hingegen in Bezug auf Exploitation geeignet. Dennoch sollten zur Förderung der Entwicklung von Ambidextrie beide Lerntypen vorhanden sein; denn „discovering an opportunity is necessary, but not sufficient, for a firm to exploit an opportunity“ (Wang/Rafiq 2009, S. 90).

Ansätze, welche die Stufen kollektiver Lernprozesse zum Gegenstand haben, fordern grundsätzlich die *Speicherung vorhandenen Wissens* in der Organisation (Pawlowsky 2003, S. 77 ff.; Crossan et al. 1999, S. 524 ff.). So beinhalten die Diskussionen zu den Phasen kollektiver Lernprozesse regelmäßig Erläuterungen zu organisationalen Routinen. Im Hinblick auf die Trade-Off-Beziehung zwischen Exploration und Exploitation scheint es ebenfalls sinnvoll, ein begrenztes Maß an Routinen zuzulassen, um so eine stabile Basis zur effizienten Aufgabenerledigung gewährleisten zu können. Crossan et al. (1999, S. 524 ff.) identifizieren die Intuition, die Interpretation, die Integration und die Institutionalisierung als wesentliche Phasen kollektiver Lernprozesse. Die *Intuition* tritt ebenso wie die *Interpretation* auf individueller Ebene auf, während die Integration, welche die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses zum Ziel hat, auf Gruppenebene stattfindet. Folglich manifestieren sich die individuellen Interpretationen in Gruppenkonzepten, die sich im Wege der Institutionalisierung in Form von Routinen, Regeln und Verfahren auf organisa-

tionaler Ebene etablieren. Wang/Rafiq (2009, S. 90) bemängeln, dass das Modell stark auf Mikroprozesse fokussiert und folglich institutionelle Kräfte, wie zum Beispiel die Unternehmenskultur, außen vor lässt. Vor diesem Hintergrund sehen sie es als wichtig an, zusätzlich kulturelle Aspekte zu analysieren, um etwaige Beiträge zur Förderung des Zusammenspiels aus Exploitation und Exploration aufdecken zu können.

3.2 Unternehmenskultur

Kultur umfasst „the sum total of all the shared, taken-for-granted assumptions that a group has learned throughout its history“ (Schein 1999, S. 29). Aus dieser Definition geht bereits hervor, dass die Unternehmenskultur Sinn verleiht und als orientierungstiftende Kraft fungiert. In dieser Funktion bildet die Unternehmenskultur die Grundlage für organisationale Handlungen, so dass sie die Ambidextrie eines Unternehmens maßgeblich beeinflussen kann. Schein (1997, S. 16 ff.) schlägt eine differenzierte Sichtweise der Unternehmenskultur vor, welche zwischen verschiedenen Ebenen der Unternehmenskultur unterscheidet. Hierzu grenzt er die Symbolebene von den Ebenen der Werte und Normen sowie der Grundannahmen ab. Zur Analyse der Trade-Off-Beziehung zwischen Exploitation und Exploration scheint es ratsam, die Grundannahmen eines Unternehmens einer näheren Betrachtung zu unterziehen.

Schreyögg/Kliesch (2003) schlagen im Hinblick auf die Entwicklung organisationaler Kompetenz diverse Charakteristika vor, die in den Grundannahmen einer Unternehmenskultur verankert sein sollten. Demzufolge kommt neben der Offenheit unter anderem den Annahmen über den Menschen eine große Bedeutung zu. *Offenheit* bedeutet, dass eine Unternehmenskultur stets in der Lage sein sollte, neue Impulse aufzunehmen. Die Aufnahme neuer Impulse stellt bezüglich der Exploration eine notwendige Voraussetzung dar; bleibt diese aus, so besteht die Gefahr, in eine organisationale Trägheit zu verfallen. Hinsichtlich der Annahmen über den Menschen favorisieren Schreyögg/Kliesch (2003, S. 65) ein *positiv geprägtes Menschenbild*. Dementsprechend sollten Mitarbeiter entsprechend der Theorie Y von McGregor (1986) grundsätzlich als entwicklungsfähig, lernbereit, aktiv und kreativ angesehen werden; anderenfalls könnte im Sinne einer ‚Self-fulfilling Prophecy‘ ein zu starkes Abstellen auf Exploitation begünstigt werden.

Neben der Offenheit und einem positiven Menschenbild wird in der Regel auch die Ausprägung einer *Lernkultur* als förderlich betrachtet (Sonntag et al. 2005, S. 19). Eine explorationsförderliche Lernkultur ist durch die Akzeptanz der Notwendigkeit zu experimentieren sowie die damit einhergehende Bereitschaft, Risiken und Unsicherheiten in Kauf zu nehmen und etwaige Fehler zu tolerieren, gekennzeichnet (Ireland/Webb 2009, S. 4). Eine solche Lernkultur kann „auf Ebene des Unternehmens [...] zu besserer Anpassungsfähigkeit an Umwelтанforderungen führen, die Innovationsbereitschaft erhöhen und durch dynamisches Agieren einem Stillstand in Unternehmen entgegenwirken“ (Sonntag et al. 2005, S. 31). Damit ist eine Lernkul-

tur letztlich Voraussetzung dafür, dass nicht nur Exploitation stattfindet, sondern mit Hilfe von Exploration neue Wege beschritten werden. Exploration wird zudem durch ‚Diversity‘ begünstigt; denn „diversity is a catalyst for organizational creativity“ (Wang/Rafiq 2009, S. 93). So resultiert die Verschiedenheit regelmäßig in einem Aufeinandertreffen von Organisationsmitgliedern, die auf unterschiedliche Problemlösungsmechanismen zurückgreifen. Dadurch werden etablierte Routinen gegebenenfalls in Frage gestellt und kritisch reflektiert, was schließlich das Aufbrechen bewährter Handlungsmuster stimulieren kann. Dennoch wird es weiterhin als wichtig erachtet, dass gemeinsame Vorstellungen vorherrschen, welche den Organisationsmitgliedern als Orientierung dienen und ein gewisses Maß an Sicherheit vermitteln. Die Ambidextrie im Sinne einer Balance zwischen ‚Diversity‘ und ‚Shared Vision‘ erfordert somit „*unity-in-diversity*“ (Dass/Parker 1999, S. 72).

3.3 Organisationsstruktur

Ein gewisses Maß an Sicherheit kann auch über die Organisationsstruktur vermittelt werden; denn Organisationsstrukturen determinieren Beziehungen und Abhängigkeiten innerhalb eines Unternehmens und legen dementsprechend die Handlungsmöglichkeiten der Mitarbeiter weitgehend fest. Folglich wissen die jeweiligen Mitarbeiter, für welche Aufgaben sie verantwortlich sind und können diese unter Rückgriff auf bewährte Vorgehensweisen schnell und effizient erledigen. Doch diese Verlässlichkeit geht wiederum mit der Gefahr eines Mangels an Exploration einher: Chancen werden unter Umständen nicht genutzt beziehungsweise gar nicht erst erkannt und Innovationen bleiben ebenso aus wie das Erlernen einer generellen Anpassungsfähigkeit. Um dies zu vermeiden, sollte bei der Gestaltung der Organisationsstruktur darauf geachtet werden, dass – unter Berücksichtigung der erforderlichen Stabilität – ein gewisses Maß an Flexibilität zugelassen wird, so dass sich Ambidextrie entwickeln kann (Ireland/Webb 2009, S. 4). In diesem Kontext stellen Güttel/Konlechner (2009, S. 158) fest: „Establishing this balance appears to be difficult, since exploitation usually requires *tight structures* and exploration usually requires *loose structures* [Hervorhebungen nicht im Original].“ Die Vorschläge, wie eine solche Balance erreicht werden kann, reichen von einer räumlichen Trennung unterschiedlicher Strukturen für Exploitation und Exploration (Christensen/Bower 1996) bis hin zu parallelen Strukturen (McDonough/Leifer 1983), welche den jeweiligen Mitarbeitern einen Wechsel zwischen Routine und dem Abweichen von Routinen ermöglichen. Letzterer Ansatz erscheint mit Blick auf etwaige Umweltveränderungen vorzuzugewürdigt, weil er ein ganzheitliches flexibles Vorgehen in allen Bereichen ermöglicht. Dahingegen fördert eine räumliche Trennung zunächst nur eine partielle Anpassung, so dass in den weniger flexiblen Bereichen ein Veränderungsbedarf nicht erkannt und weiterhin an etablierten Routinen festgehalten wird. Folglich birgt eine räumliche Trennung eine größere Gefahr, in eine organisationale Trägheit (Hannan/Freeman 1984, S. 149 ff.) zu verfallen.

Doch was zeichnet parallele Strukturen aus beziehungsweise wie sollten diese gestaltet sein, damit neben routinierten Handlungen auch explorative Vorgehensweisen gefördert werden? In der Literatur wird angesichts solcher Fragen grundsätzlich zwischen Voraus- und Feedbackkoordination unterschieden. *Vorauskoordination* bedeutet, dass die Organisationsstruktur bereits im Vorfeld geplant und festgelegt ist. Dies resultiert zwar in einer gewissen Stabilität, welche Exploitation in aller Regel begünstigt; die mit der Vorauskoordination einhergehende Unflexibilität ist im Hinblick auf die Entwicklung von Ambidextrie insgesamt jedoch ungeeignet, da sie der im Falle einer Umweltveränderung erforderlichen Anpassungsfähigkeit entgegenwirkt. Um dies zu verhindern, sollte die Organisationsgestaltung einerseits auf einer vorausschauenden Planung basieren; andererseits sollte sie stets eine *Feedbackkoordination* zulassen. Diese gewährt den Mitarbeitern einen gewissen Grad an Flexibilität und an Selbstverantwortung, woraus sich die notwendige Flexibilität ergibt, um die Abstimmungsprozesse jederzeit so anpassen zu können, dass Exploration möglich ist.

Bezogen auf die Entwicklung der Ambidextrie scheint ferner die Differenzierung in Fremd- und Selbstkoordination bedeutsam (Bea/Göbel 2006, S. 307 ff.). *Fremdkoordination* zielt auf persönliche Weisungen, Programme und Pläne ab, wohingegen unter *Selbstkoordination* insbesondere die Selbstabstimmung verstanden wird. Eine alleinige Fokussierung auf Fremdkoordination kann sich für die Entwicklung von Ambidextrie als hinderlich erweisen. So kann etwa im Falle der vertikalen Integration die Abstimmung über die Hierarchie dazu führen, dass die einzelnen Instanzen überlastet sind. Diese verfügen oft nicht über Informationen, die sie für eine sachgerechte Lösung der auftretenden Probleme benötigen würden (Schreyögg/Kliesch 2003, S. 70). Im Gegensatz zu diesem Befehls-/Gehorsamprinzip herrschen bei jeglichen Formen der Selbstkoordination Werte wie Eigenverantwortung und Eigeninitiative vor. In diesen Werten spiegelt sich der zuvor angesprochene Selbstorganisationsgedanke wider. Treten nicht vorhersagbare Umweltänderungen auf, so hilft die Selbstkoordination, trotz fehlender Zielvorgaben Probleme situationsadäquat zu lösen und die dazu erforderlichen Anpassungen vorzunehmen.

4. Zusammenfassende Systematisierung der ambidexrieförderlichen Rahmenbedingungen

Die vorangehenden Ausführungen zeigen, dass die Rahmenbedingungen so gestaltet werden sollten, dass nicht nur das Abstellen auf bekannte Vorgehensweisen und inkrementelle Verbesserungen gefördert wird, sondern zusätzlich das Zerstören von Bestehendem, was wiederum mit der Bildung neuer Routinen einhergeht. Die entsprechenden Empfehlungen zur Ausgestaltung der jeweiligen Rahmenbedingungen werden in diesem Kapitel mit dem diesem Beitrag zugrunde liegenden Ambidextrie-Verständnis zusammengeführt. Für jede der drei Rahmenbedingungen wurden bereits im dritten Kapitel jeweils exploitations- und explorationsförderliche Aspekte hervorgehoben. Eine Zusammenführung der im Rahmen dieser Analyse identifizierten As-