

1 Ambidextrie

Die definitorische Eingrenzung von Ambidextrie hat sich in der wissenschaftlichen Literatur als besonders schwierig herausgestellt. Nicht nur wegen der ursprünglichen Ableitung des Begriffs aus dem medizinischen bzw. biologischen Bereich, sondern auch aufgrund erheblicher inhaltlicher und methodischer Unterschiede im Verständnis von Ambidextrie seitens der Wissenschaftler, der damit einhergehenden divergierenden Aspekte und Dimensionen, die als Grundlage für die begriffliche Abgrenzung einbezogen wurden, und einem inflationären Gebrauch dieses Terminus entstand eine unübersichtliche Anzahl an unterschiedlichen Definitionen, welche den Begriff „Ambidextrie“ gegenwärtig diffuser denn je erscheinen lassen.⁶² Trotz der in der Literatur disponiblen Vielfalt an unterschiedlichen Definitionen und inkongruenten Akzentuierungen der inhaltlichen Bedeutung stellt der Ambidextrie-Begriff jedoch keinesfalls ein Sammelsurium aus völlig zusammenhangslosen Themengebieten und Konzepten dar. Obwohl im Kontext von Ambidextrie unterschiedliche Problemfelder hervorgehoben, aus verschiedenen Forschungsrichtungen heraus beleuchtet und dafür zwangsläufig divergente theoretische sowie methodische Ausgangspositionen eingenommen werden, vereint vielmehr das Grundverständnis einer einzigen allgemeinen Merkmalsausprägung von Ambidextrie, im weitesten Sinne der Widerspruch zwischen mindestens zwei Variablen bzw. Größen, die sich aber auch wechselseitig erfordern, alle bis dato vorliegenden wissenschaftlichen Strömungsrichtungen und Ansätze.⁶³

Legt man dieses generelle Grundverständnis als Bezugsrahmen für die Begriffsbestimmung von Ambidextrie zugrunde, kann dieses allgemeingültig als eine organisatorische Fähigkeit bzw. ein organisatorisches Verhalten verstanden werden, unternehmerische Aktivitäten mit wechselseitigen Abhängigkeiten, aber zugleich auch konträren bzw. sich widersprechenden Logiken und Ausrichtungen simultan zu verfolgen, mit dem Ziel, einerseits die grundsätzliche

⁶² Vgl. O'Reilly/Tushman (2013), S. 15 ff.

⁶³ Der unüberwindbare Widerspruch zwischen zwei Elementen, die sich simultan wechselseitig erfordern und bedingen, wird auch als Paradoxon bezeichnet. Abzugrenzen sind hierbei die Begriffe „Dilemma“ und „Zielkonflikt“, welche oftmals im Bereich der Ambidextrie fälschlicherweise Anwendung finden. Ein Dilemma beinhaltet zwei inkompatible Optionen mit gleichgewichtigen Vor- und Nachteilen, aber keiner wechselseitigen Abhängigkeit, so dass nur eine Option simultan verfolgt werden kann. Ein Zielkonflikt indiziert hingegen eine Situation, bei der zwischen zwei entgegengesetzten Polen zahlreiche Lösungen möglich sind. Vgl. hierzu Achtenhagen/Melin (2003), S. 309 sowie Hutter (2008), S. 113. In diesem Zusammenhang spiegelt Ambidextrie weder ein Dilemma, noch einen Zielkonflikt, sondern vielmehr ein Paradoxon aus mindestens zwei Größen bzw. Variablen wider.

Ausrichtung und Entwicklung eines Unternehmens zu bestimmen, andererseits Handlungsspielräume sowie Wettbewerbsvorteile zu generieren und damit die Erreichung kurz- und langfristiger Erfolge eines Unternehmens zu gewährleisten.⁶⁴ Entsprechend dieser Definition kann die paradoxe Verknüpfung⁶⁵ von Aktivitäten, die sich auf der einen Seite gegenseitig bedingen, auf der anderen Seite aber auch ausschließen, als das elementare Kennzeichen von Ambidextrie betrachtet werden.⁶⁶

Aufbauend auf dieser allgemeinen definitorischen Eingrenzung wurde der Begriff „Ambidextrie“ in Abhängigkeit von der jeweils eingenommen Forschungsperspektive wissenschaftlicher Arbeiten fortlaufend präzisiert.⁶⁷ In diesem Zusammenhang wurde Ambidextrie als ein Widerspruch zwischen Initiation und Implementation, inkrementellen und diskontinuierlichen Innovationen, Flexibilität und Effizienz, Wandel und Stabilität, Profit- und Wachstumsorientierung, strategischer und operativer Ausrichtung oder Wissensverbesserung und -erneuerung konzipiert (siehe hierzu auch die Tabelle 2).⁶⁸

Tabelle 2 Unterschiedliche Konzeptionierungen von Ambidextrie (Überblick)

Autor(en)	Veröffentlichungsjahr	Konzeption von Ambidextrie
Duncan	1976	Initiation vs. Implementation
March	1991	exploitatives vs. exploratives Lernen
Tushman/O'Reilly	1997	inkrementelle vs. diskontinuierliche Innovationen
Adler/Goldoftas/Levine	1999	Flexibilität vs. Effizienz
Helfat/Raubitschek	2000	inkrementelles vs. radikales Lernen
Sheremata	2000	zentrifugale vs. zentripetale Treiber
Winter/Szulanski	2001	Exploitation vs. Exploration
Katila/Ahuja	2002	Identifikationstiefe vs. Identifikationsbreite
Rivkin/Siggelkow	2003	Wandel vs. Stabilität
Gibson/Birkinshaw	2004	interne vs. externe Anpassung
O'Reilly/Tushman	2004	inkrementelle vs. diskontinuierliche Innovationen
Kyriakopoulos/Moorman	2004	exploitative vs. explorative Marketingstrategie
Rothaermel/Deeds	2004	exploitative vs. explorative Allianzen
He/Wong	2004	exploitative vs. explorative Innovationen
Smith/Tushman	2005	kognitive Differenzierung vs. kognitive Integration
Jansen/Van den Bosch/Volberda	2005	Exploitation vs. Exploration

⁶⁴ Vgl. Turner/Swart/Maylor (2013), S. 319 ff.

⁶⁵ Ein Paradoxon wird allgemein definiert als „an idea involving two opposing thoughts, propositions [activities] which, however, contradictory, are equally necessary to convey a more imposing, illuminating, life-related or provocative insight into truth than either factor can muster in its own right.“ Vgl. hierzu Slaatte (1968), S. 4.

⁶⁶ Vgl. Smith/Lewis (2011), S. 385.

⁶⁷ Siehe hierzu auch den Anhang 2 dieser Ausarbeitung.

⁶⁸ Vgl. Simsek et al. (2009), S. 866 sowie Birkinshaw/Gupta (2013), S. 292.

Atuahene-Gima	2005	exploitative vs. explorative Kompetenzen
Han	2005	Profit- vs. Wachstumsorientierung
Lavie/Rosenkopf	2006	Exploitation vs. Exploration
Gupta/Smith/Shalley	2006	Exploitation vs. Exploration
Raisch	2006	Exploitation vs. Exploration
Bierly/Daly	2006	Exploitation vs. Exploration
Andersen/Nielsen	2007	zentraler vs. dezentraler Strategieprozess
Tarafdar/Gordon	2007	strategische vs. operative Ausrichtung
Swart/Kinnie	2007	exploitatives vs. exploratives Lernen
Lin/Yang/Demirkan	2007	exploitative vs. explorative Allianzen
Tiwana	2008	interne vs. externe Anpassung bei Allianzen
Menguc/Auh	2008	Exploitation vs. Exploration
Im/Rai	2008	exploitative vs. explorative Wissensteilung
Kang/Snell	2009	Exploitation vs. Exploration
Jansen et al.	2009	Exploitation vs. Exploration
Cao/Gedajlovic/Zhang	2009	Exploitation vs. Exploration
Cao/Simsek/Zhang	2010	Exploitation vs. Exploration
Schreyögg/Sydow	2010	Wandel vs. Stabilität
Tushman et al.	2010	Exploitation vs. Exploration
Raisch/Tushman	2011	Exploitation vs. Exploration
Cegarra-Navarro/Sánchez-Vidal/Cegarra-Leiva	2011	exploitatives vs. exploratives Wissen
Chang/Hughes/Hotho	2011	exploitative vs. explorative Innovationen
Jansen/Simsek/Cao	2012	Exploitation vs. Exploration
Fernhaber/Patel	2012	Exploitation vs. Exploration
Boumgarden/Nickerson/Zenger	2012	Exploitation vs. Exploration
Hill/Birkinshaw	2012	Exploitation vs. Exploration
Dutta	2013	interne vs. externe Anpassung
Patel/Messersmith/Lepak	2013	Exploitation vs. Exploration
Nosella	2014	exploitatives vs. exploratives Wissen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Simsek et al. (2009), S. 866, Turner/Swart/Maylor (2013), S. 321 sowie Birkinshaw/Gupta (2013), S. 292

Wenngleich die Präzisierung des Bedeutungskerns von Ambidextrie im Kontext eines jeden wissenschaftlichen Forschungsbereichs unerlässlich ist, um die genaue Umgrenzung des Anwendungsbereichs und gleichzeitig die Ausgrenzung gegenüber ähnlichen sowie unähnlichen Begriffen und anderen Bedeutungsinhalten zu gewährleisten, führt dies jedoch auch dazu, dass der Begriff „Ambidextrie“ gegenwärtig alles, aber auch gleichzeitig nichts bedeutet.⁶⁹ Deswegen ist ein engeres Verständnis von Ambidextrie notwendig, welches aber noch genug Freiräume lässt, um für den spezifischen Forschungsbereich Geltung zu haben.

⁶⁹ Vgl. die übereinstimmende Feststellung bei Cao/Gedajlovic/Zhang (2009), S. 781 ff., Raisch et al. (2009), S. 685 ff., Kortmann (2012), S. 18 sowie Birkinshaw/Gupta (2013), S. 291.

Vor diesem Hintergrund und den bislang vorhandenen unterschiedlichen Konzeptionierungen kann Ambidextrie als eine organisationale Fähigkeit verstanden werden, mittels derer Unternehmen exploitative und explorative Aktivitäten gleichzeitig umsetzen können.⁷⁰ Die Simultanität spiegelt dabei nicht nur die synchrone Umsetzung exploitativer und explorativer Aktivitäten wider, sondern beinhaltet zudem die organisationale Fähigkeit, beide Aktivitätsmuster im gleichen Umfang und gleicher Intensität im Sinne einer Balance bzw. Kombination zu verfolgen. In diesem Zusammenhang ist die Betrachtungsebene, auf der die Simultanität von exploitativen und explorativen Aktivitäten vorliegen muss, irrelevant. So kann die Simultanität von Exploitation und Exploration in einzelnen Geschäfts- oder Funktionsbereichen, zwischen Unternehmenseinheiten oder sogar zwischen unterschiedlichen Unternehmen gewährleistet werden. Entscheidend ist hierbei jedoch, dass Unternehmen, die eine ambidextre Ausrichtung verfolgen, aktiven Einfluss auf die Steuerung, Koordination und den Output beider Aktivitätsmuster nehmen können. Exploitative Aktivitäten umfassen in diesem Zusammenhang alle Handlungen, Tätigkeiten und Prozesse eines Unternehmens, die darauf ausgerichtet sind, bestehende Ressourcen, Fähigkeiten, Kompetenzen, Produkte oder Märkte zu verbessern, um bereits vorhandene ökonomische Renten kurzfristig abzuschöpfen. Im Gegensatz hierzu beschreiben explorative Aktivitäten alle Handlungen, Tätigkeiten und Prozesse eines Unternehmens, die das Ziel haben, gänzlich neue Ressourcen, Fähigkeiten, Kompetenzen, Produkte oder Märkte zu identifizieren bzw. zu entwickeln, um die langfristige Prosperität eines Unternehmens sicherzustellen.⁷¹ Während exploitative Aktivitäten durch spezifische Organisationsmaßnahmen und Managementlogiken wie z.B. eine funktionale, zentralisierte und formale Organisation, eine aufgabenorientierte Unternehmenskultur oder eine transaktionale und „top-down“-orientierte Führung unterstützt werden, werden explorative Aktivitäten hingegen durch eine eher organische, dezentralisierte, informale und projektorientierte Organisationsstruktur, eine beziehungsorientierte und offene Unternehmenskultur sowie einen transformationalen und „bottom-up“-orientierten Führungsstil gewährleistet.⁷² Insofern spiegelt die in dieser Ausarbeitung zugrunde gelegte Begriffsabgrenzung von Ambidextrie auf der einen Seite die wechselseitige Abhängigkeit einer exploitativen und explorativen Ausrichtung wider, da exploitative Aktivitäten einerseits die Grundlage für gegenwärtige explorative Aktivitäten bilden, andererseits explorative Aktivitäten die Basis zukünftiger exploitativer Aktivitäten darstellen. Auf der anderen Seite

⁷⁰ Vgl. u.a. He/Wong (2004), S. 481 ff., Gupta/Smith/Shalley (2006), S. 693 ff., Lubatkin et al. (2006), S. 646 ff. sowie Turner/Swartz/Maylor (2013), S. 319 ff.

⁷¹ Vgl. Duncan (1976), S. 172, March (1991), S. 71, Tushman/O'Reilly (1996), S. 24, Benner/Tushman (2003), S. 238 ff., Gibson/Birkinshaw (2004), S. 209 ff. und Simsek (2009), S. 597 ff.

⁷² Vgl. Ghemawat/Costa (1993), S. 65, O'Reilly/Tushman (2004), S. 80, Schulz (2009), S. 24 ff. sowie Blarr (2012), S. 57 ff.

berücksichtigt diese Begriffsabgrenzung auch den Widerspruch dieser beiden Aktivitätsmuster, da für die simultane Umsetzung exploitativer und explorativer Aktivitäten unterschiedliche und teils konfliktäre Strukturen, Prozesse und Managementlogiken in Unternehmen gleichzeitig koordiniert und gesteuert werden müssen. Zudem hält diese Begriffsabgrenzung von Ambidextrie ausreichend Freiheitsgrade bereit, um den Widerspruch und die wechselseitige Abhängigkeit der beiden Teilelemente in Form von Exploitation und Exploration für den jeweiligen Untersuchungszweck bzw. -gegenstand in unterschiedlichen Forschungsbereichen entsprechend ausdifferenzieren zu können.

Nachdem der Ambidextrie-Begriff näher erläutert worden ist, werden nachfolgend unterschiedliche Veränderungsarten von unternehmerischen Umfeldbedingungen bzw. Rahmenbedingungen dargestellt. In diesem Zusammenhang werden das Begriffspaar des diskontinuierlichen Wandels eingehend beschrieben und die Notwendigkeit der Umsetzung von Ambidextrie in einem derartigen Kontext erläutert.

2 Diskontinuierlicher Wandel

Ähnlich der inhaltlichen Fundierung des Ambidextrie-Begriffs treten auch im Rahmen des Begriffspaares „diskontinuierlicher Wandel“ Schwierigkeiten bei der eindeutigen Definition auf. Während die Herausforderung bei der eindeutigen Begriffsbestimmung von Ambidextrie mit den unterschiedlichen zugrunde gelegten Konzeptionierungen begründet werden kann, besteht bei der inhaltlichen Bestimmung des diskontinuierlichen Wandels vielmehr die Problematik, dass in der wissenschaftlichen Literatur mehrere Begriffe für deutungsähnliche Sachverhalte synonym verwendet, jedoch unterschiedlich akzentuiert werden.⁷³ Diese disponible Vielfalt an Begriffen lässt sich dabei vor allem auf die Schwierigkeit zurückführen, den englischen Teilbegriff „Change“ sinngemäß in die deutsche Sprache (bspw. Veränderung, Wandel, Abwechslung, Übergang, Eingriff, Umkehr oder Umbruch) zu übersetzen. Insofern ist für die nachfolgende Ausarbeitung entscheidend, das Begriffspaar „diskontinuierlicher Wandel“ eigenständig zu definieren und gegenüber bedeutungsähnlichen Inhalten widerspruchsfrei abzugrenzen. Dies soll dabei in der Form erfolgen, dass die beiden Begriffselemente „diskontinuierlich“ und „Wandel“ partiell abgeleitet und sukzessive erschlossen werden.

⁷³ Vgl. Van Tonder (2004), S. 42 ff. sowie Suarez/Rogelio (2005), S. 117 ff.

Vor diesem Hintergrund kann „Wandel“ generell als eine Veränderung eines Zustands zwischen mindestens zwei oder mehreren Zeitpunkten verstanden werden.⁷⁴ Die Zustandsänderung ist dabei stets kontextbezogen und kann ganze Entitäten oder deren einzelne Teilelemente betreffen. So können bspw. ganze Volkswirtschaften und Gesellschaften oder einzelne Organisationen, Gruppen und Individuen sowie personenungebundene Faktoren wie Ressourcen, Produkte, Märkte und Technologien einem Wandel unterworfen sein.⁷⁵ Die Treiber eines Wandels und damit einer Zustandsveränderung sind dabei vielfältig und in den internen und externen Rahmen- bzw. Umfeldbedingungen einzelner Entitäten begründet. Ungeachtet der spezifischen Ausprägung der Bedingungen führen sie jedoch allesamt dazu, dass ein vorhandener Zustand aufgegeben und ein neuer Zustand eingenommen wird.⁷⁶ Bezogen auf Unternehmen, die die Untersuchungsgrundlage der vorliegenden Ausarbeitung bilden, bedeutet Wandel eine Zustandsveränderung von makro-, meso- und/oder mikroökonomischen Größen, die einen direkten und/oder indirekten Einfluss auf eine Organisation bzw. ein Unternehmen ausüben. Diese Zustandsänderungen führen dazu, dass sich Unternehmen ebenfalls wandeln, respektive den Veränderungen anpassen müssen. Dieser organisatorische Wandel kann sich dabei ebenfalls auf den Zustand von makro-, meso- und mikroökonomischen Größen auswirken.⁷⁷ Somit spiegelt ein Wandel nicht nur eine singuläre Zustandsänderung, sondern vielmehr multiple Zustandsveränderungen wider, welche den internen und externen Kontext wechselseitig beeinflussen, in dem Unternehmen agieren. Aufbauend auf diesem generellen Verständnis von Wandel und des Einflusses auf Unternehmen sowie ihrer Anpassung entstanden in der wissenschaftlichen Literatur vielfältige Typologien, um unterschiedliche Arten von Wandel zu spezifizieren. Im Rahmen dieser Typologien wurden begriffliche Abgrenzungen insbesondere in Form von Dichotomien vorgenommen.⁷⁸ Diese präzisierten zwar den Begriff des Wandels als inkrementeller und radikaler Wandel⁷⁹, kontinuierlicher und diskontinuierlicher Wandel⁸⁰, beständiger

⁷⁴ Vgl. hierzu auch die klassische Sichtweise von „Wandel“ bei Lewin (1951) oder Eales-White (1994).

⁷⁵ Vgl. Golombiewski/Billingsley/Yaeger (1976), S. 133.

⁷⁶ Vgl. Ford/Ford (1994), S. 756 ff. und Skilling (1996), S. 3 ff.

⁷⁷ An dieser Stelle sei anzumerken, dass die Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen Zustandsveränderungen bedingt durch makro-, meso- und mikroökonomische Größen und Zustandsveränderungen auf der organisationalen bzw. unternehmerischen Ebene nicht genau voneinander abgegrenzt werden können. Vielmehr bedingen sich Veränderungen auf der makro-, meso- und mikroökonomischen Ebene und der organisationalen/unternehmerischen Ebene wechselseitig.

⁷⁸ Vgl. Augsdörfer/Möslein/Richter (2013), S. 9

⁷⁹ Vgl. Freeman (1994), S. 463 ff. und Hill/Rothaermel (2003), S. 257 ff.

⁸⁰ Vgl. Anderson/Tushman (1990), S. 604 ff., Bessant (2005), S. 35 ff. Benner (2007), S. 703 sowie Kaplan/Tripsas (2008), S. 790 ff.

und disruptiver Wandel⁸¹, evolutionärer und revolutionärer Wandel⁸² oder non-paradigmatischer und paradigmatischer Wandel⁸³, führten aber gleichzeitig auch dazu, dass eine deutliche Abgrenzung zwischen den unterschiedlichen Begriffspaaren nicht mehr widerspruchsfrei möglich ist.⁸⁴ Um sich dieser Problematik zu nähern und insbesondere den hier zugrunde gelegten Begriff des „diskontinuierlichen“ Wandels inhaltlich zu umschreiben, muss dieser als Dichotomie von kontinuierlichem und diskontinuierlichem Wandel gegenüber anderen Dichotomien abgegrenzt werden (siehe zu den nachfolgenden Ausführungen auch die Abbildung 4).

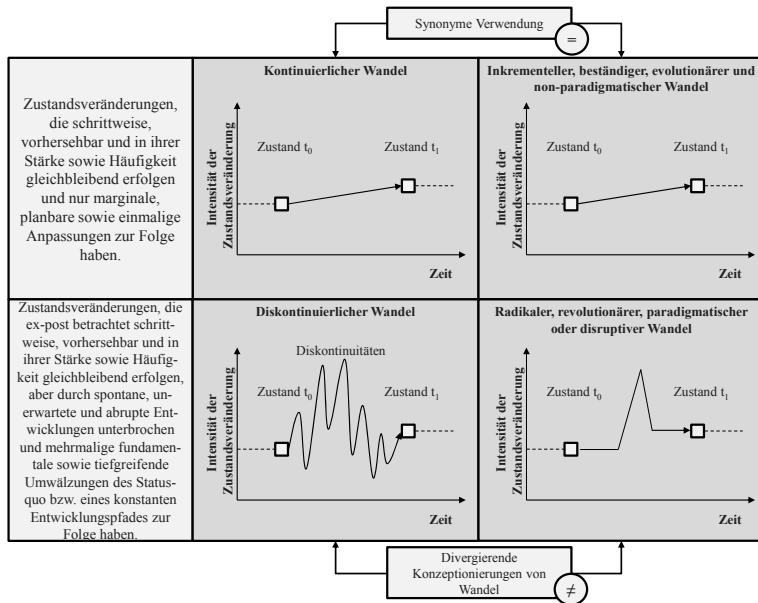


Abbildung 4 Unterschiedliche Typologien von Wandel

Quelle: Eigene Darstellung

Aufbauend auf dieser Vorgehensweise kann unter einem kontinuierlichen Wandel eine Zustandsveränderung subsumiert werden, die schrittweise, vorhersehbar und in ihrer Stärke so-

⁸¹ Vgl. Christensen (2011), S. 8 ff.

⁸² Vgl. Abernathy/Clark (1985), S. 3 ff.

⁸³ Vgl. König/Schulte/Enders (2012), S. 1325 ff.

⁸⁴ In diesem Zusammenhang weist Freeman (1994) darauf hin, dass bspw. der Begriff „radikal“ für eine Person tatsächlich radikal bedeuten kann, während es für eine andere Person alles andere als radikal ist. Vielmehr ist die eingenommene Perspektive entscheidend, wann ein Wandel radikal, disruptiv, inkrementell oder diskontinuierlich aufgefasst wird. Vgl. hierzu die Diskussion insbesondere bei Audretsch/Aldridge (2008), S. 241 ff.

wie Häufigkeit gleichbleibend erfolgt. Derartige Veränderungen bewegen sich für Unternehmen in einem gewohnten Rahmen, welcher bereits in der Vergangenheit vorherrschte.⁸⁵ Auf diese Veränderungen können sie durch die Betrachtung vergangener Entwicklungen und Auswirkungen sowie vorhandener Erfahrungen (pro)aktiv reagieren, da bei einem kontinuierlichen Wandel sprunghafte Entwicklungen, überraschende Ereignisse oder gar Paradigmenwechsel absent sind.⁸⁶ Die organisationale Anpassung erfolgt bei einem kontinuierlichen Wandel dabei in marginalen und überlegten Schritten, da sich die beeinflussenden Rahmenbedingungen in Form von makro-, meso- und mikroökonomischen Größen relativ statisch verhalten.⁸⁷ Damit weist der kontinuierliche Wandel seine inhaltliche Nähe zu deutungsähnlichen Synonymen im Sinne von inkrementellen, beständigen, evolutionären und non-paradigmatischen Veränderungen bzw. Beschreibungen von Wandel auf, welche ebenfalls schrittweise, vorhersehbare und in ihrer Stärke sowie Häufigkeit gleichbleibende Veränderungen unterstellen. In Abgrenzung dazu wird unter einem diskontinuierlichen Wandel in der vorliegenden Ausarbeitung eine Zustandsänderung verstanden, die zwar auf kontinuierlichen Veränderungen basiert, aber durch spontane, unerwartete und abrupte Entwicklungen unterbrochen und fundamentale sowie tiefgreifende Umwälzungen des Status-quo bzw. eines konstanten Entwicklungspfades zur Folge hat.⁸⁸ Derartige Zustandsänderungen führen dazu, dass in der Vergangenheit etablierte Strukturen, Produkte oder Märkte abgelöst und durch neue Kombinationen von Produktions- und Unternehmensfaktoren ersetzt werden, indem neuartige Produkte und Dienstleistungen entwickelt, neue Konsumenten- und Absatzmärkte erschlossen oder unbekannte Produktions- und Distributionsmethoden eingeführt werden.⁸⁹ Damit verlieren vergangene Entwicklungen und Erfahrungen sowie Wettbewerbsvorteile und Branchengrenzen ihre vollständige Gültigkeit.⁹⁰ Anders als bei einem kontinuierlichen Wandel machen diskontinuierliche Zustandsveränderungen (sog. Diskontinuitäten) nicht nur eine Re-Orientierung einer ganzen Organisation bzw. eines ganzen Unternehmens, sondern vielmehr eine umfassende Neuausrichtung aller Prozesse, Strukturen und Abläufe notwendig, um die aktuelle sowie zukünftige Wettbewerbsfähigkeit und Prosperität sicherzustellen.⁹¹ Wenngleich die Begriffsbestimmung von diskontinuierlichem Wandel mit anderen Synonymen wie einem radikalen, revolutionären, paradigmatischen oder

⁸⁵ Vgl. Schumpeter (1997), S. 93 und Newman (2000), S. 604.

⁸⁶ Vgl. Nadler/Tushman (1989), S. 196.

⁸⁷ Vgl. North (1990), S. 101

⁸⁸ Vgl. Stöckmann (2010), S. 3.

⁸⁹ Vgl. Stephan (2013), S. 14.

⁹⁰ Vgl. Bettis/Hitt (1995), S. 7, Hitt et al. (2001), S. 479 sowie Schindehutte/Morris (2009), S. 241

⁹¹ Vgl. Nadler/Tushman (1989), S. 196.

disruptiven Wandel stark korrespondiert, unterscheidet sich diese insbesondere durch zwei weitere wesentliche Merkmalsausprägungen: Berücksichtigung mehrerer Einflussfaktoren auf die Zustandsänderung und die Häufigkeit des Auftretens von Veränderungen. Während in der wissenschaftlichen Literatur ein radikaler, revolutionärer, paradigmatischer oder disruptiver Wandel primär durch technologische Neuerungen bzw. neue Produkte hervorgerufen wird, schließt der diskontinuierliche Wandel auch unterschiedliche makro-, meso- und mikroökonomischen Größen wie z.B. organisationale Neuerungen oder neue Geschäftsmodelle mit ein, die ebenfalls zu Diskontinuitäten und damit einem diskontinuierlichen Wandel führen können.⁹² Des Weiteren berücksichtigt das Begriffspaar des diskontinuierlichen Wandels den Umstand, dass Diskontinuitäten durch unterschiedliche Einflussgrößen nicht nur einmal, sondern mehrmals im Zeitablauf hervorgerufen werden können⁹³, während ein radikaler, revolutionärer, paradigmatischer oder disruptiver Wandel in der Regel als ein einmaliges Ereignis bzw. als ein singulärer Entwicklungs- oder Strukturbruch angesehen wird. Somit kommt das Begriffspaar in Form eines diskontinuierlichen Wandels der Realität von Unternehmen am nächsten, da diese nicht nur einmaligen, sondern vielfältigen und wiederkehrenden, dabei aber gänzlich unterschiedlichen Diskontinuitäten begegnen müssen.

Das Auftreten von Diskontinuitäten⁹⁴ stellt Unternehmen in unterschiedlichen Industrien vor enorme Herausforderungen. So zeigen Untersuchungen, dass im Zuge eines diskontinuierlichen Wandels und damit einhergehender Diskontinuitäten die durchschnittliche Lebensdauer von Unternehmen drastisch sinkt, nachhaltige Wettbewerbsvorteile und die Performanz – zumindest nicht kurzfristig – aufrechterhalten werden können und sich das Wachstumspotenzial etablierter Unternehmen deutlich unter dem von neuen Marktteilnehmern (im engeren Sinne „Start-ups“) bewegt.⁹⁵ Der Grund dafür ist, dass Diskontinuitäten einerseits eine umfassende Neuausrichtung bestehender organisationaler Prozesse, Abläufe und Strukturen notwendig machen⁹⁶, andererseits treten sie spontan und unerwartet auf und können demzufolge von etablierten Unternehmen weder umfassend antizipiert, noch direkt gesteuert werden.⁹⁷ In einem derartigen Kontext ist Ambidextrie und damit die organisationale Fähigkeit, exploitative und explorative Aktivitäten simultan umzusetzen, essentiell. Durch eine ambidextre Ausrichtung können Un-

⁹² Vgl. Schumpeter (1997), S. 100 f. und darauf bezogen Stephan (2013), S. 14.

⁹³ Vgl. Nadler/Shaw/Walton (1995), S. 20.

⁹⁴ Vgl. zu den unterschiedlichen Ursachen und Arten von Diskontinuitäten bspw. Phillips et al. (2006), S. 178 ff.

⁹⁵ Vgl. Strebel (1990), S. 434, Foster/Kaplan (2001), S. 10 ff. und Deeg (2007), S. 6.

⁹⁶ Vgl. Nadler/Tushman (1995), S. 23.

⁹⁷ Vgl. Nishida/Doshita (1987), S. 643 und Weick/Quinn (1999), S. 382.

ternehmen auf der einen Seite in Perioden eines kontinuierlichen Wandels, die durch schrittweise und planbare Veränderungen gekennzeichnet sind, mittels exploitativer Aktivitäten marginale Verbesserungen z.B. in der eingesetzten Technologie, beim Geschäftsmodell oder Produkten sowie Dienstleistungen vornehmen, die die organisationale Anpassungsfähigkeit und den Unternehmenserfolg kurzfristig sicherstellen. Auf der anderen Seite können sie in Perioden eines diskontinuierlichen Wandels, welcher hingegen durch unerwartete Diskontinuitäten und Strukturumbrüche charakterisiert ist und insbesondere gänzlich neue Ressourcen oder Kompetenzen erforderlich macht, durch die simultane Verfolgung explorativer Aktivitäten eine organisationale Veränderungsfähigkeit bzw. -kapazität im Unternehmen verankern.⁹⁸ Durch diese können Unternehmen auch in Zeiten diskontinuierlicher Veränderungen adäquat auf unerwartete und tiefgreifende Ereignisse reagieren, wodurch sie die Anpassungsfähigkeit sowie den Unternehmenserfolg auch langfristig gewährleisten können.

Obwohl die Bedeutung einer ambidextren Ausrichtung im Kontext von diskontinuierlichen Veränderungen in der wissenschaftlichen Literatur unbestritten ist, scheitern mithin viele Unternehmen in der praktischen Umsetzung von Ambidextrie, da sie einen organisatorischen Rahmen notwendig macht, der Widersprüche und Inkonsistenzen resultierend aus den divergierenden bzw. konfliktären Managementlogiken einer simultanen exploitativen und explorativen Ausrichtung integrieren und koordinieren muss. Einen derartigen Rahmen kann dabei die sogenannte Organisationsarchitektur bzw. das Organisationsdesign bilden. Was unter einer Organisationsarchitektur bzw. einem Organisationsdesign verstanden werden kann, muss demzufolge im nächsten Abschnitt näher erläutert werden.

3 Organisationsarchitektur

Die Fragestellung, wie Unternehmen funktionieren, wie sie vom Umfeld beeinflusst werden, in dem sie agieren und mit dem sie zudem interagieren, und wie sie organisatorisch aufgebaut bzw. strukturiert werden sollten, um Effektivität, Effizienz und Viabilität kurz- und langfristig zu gewährleisten, bildet traditionell den Schwerpunkt der Organisationstheorie.⁹⁹ Aufbauend auf der klassischen Sichtweise von Adam Smith, dass Arbeitsteilung in einer höheren Produktivität resultiert, und den Grundlagenwerken von Frederic W. Taylor und Henri Fayol¹⁰⁰ entstand in den letzten 40 Jahren eine unübersehbare Anzahl an unterschiedlichen Beiträgen und

⁹⁸ Vgl. zur organisationalen Veränderungsfähigkeit bzw. -kapazität bspw. Judge/Elenkov (2005), S. 893 ff., Meyer/Stensacker (2006), S. 217 ff., Judge/Douglas (2009), S. 635 ff. sowie Fojcik (2012), S. 326 ff.

⁹⁹ Vgl. Jones (2013), S. 30.

¹⁰⁰ Vgl. die Grundlagenwerke bei Smith (1776), Taylor (1911) sowie Fayol (1916).

Ambidextrie und Unternehmenserfolg bei einem
diskontinuierlichen Wandel

Eine empirische Analyse unter besonderer
Berücksichtigung der Anpassung und Veränderung von
Organisationsarchitekturen im Zeitablauf

Fojcik, Th.M.

2015, XX, 495 S. 67 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-09589-5