

Hochschule Fresenius
Fachbereich Wirtschaft & Medien
Studiengang: Digitales Management & Leadership
Studienort: Köln

Eine explorative Untersuchung der Wechselwirkungen von Organisationsstrukturen und organisationaler Ambidextrie

Genehmigte Masterarbeit
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Master of Science (M.Sc.)

Jan Hollemann

1. Prüfer: Herr Prof. Dr. Dominik Brendel
2. Prüfer: Herr Fabian Brehmen

Abgabedatum: 15.07.2024

Zusammenfassung

Gerade in der heutigen Zeit, welche von Unsicherheit und schnellem Wandel geprägt ist, spielt organisationale Ambidextrie in Form der Balance zwischen explorativen und exploitativen Aktivitäten eine entscheidende Rolle für Organisationen. Die organisationale Ambidextrie trägt dazu bei, den Wohlstand und das langfristige Bestehen der Organisation zu sichern. Für die erfolgreiche Umsetzung von organisationaler Ambidextrie wird die Struktur einer Organisation als Schlüsselkomponente angesehen. Jedoch ist der Einfluss der Organisationsstruktur auf organisationale Ambidextrie in der Forschung bisher nicht ganzheitlich untersucht und erfasst worden, sondern es wurden lediglich einige wenige Strukturdimensionen untersucht. Die vorliegende Arbeit verfolgt den Anspruch, zur Verkleinerung dieser Forschungslücke beizutragen, indem der Einfluss der Organisationsstruktur auf organisationale Ambidextrie mithilfe der Strukturdimensionen nach *Kieser/Walgenbach* [2010] holistisch betrachtet wird. Dazu wurde ein induktiver und qualitativer Forschungsansatz gewählt, welcher durch seinen explorativen Charakter das Ziel verfolgt, neue Erkenntnisse zu gewinnen und an bestehende Ergebnisse anzuknüpfen. Die Datenerhebung in der vorliegenden Arbeit erfolgte mithilfe von Experteninterviews in Form von halbstandardisierten Leitfadeninterviews, mithilfe derer insgesamt sechs Experten interviewt wurden. Die anschließende Analyse der erhobenen Daten erfolgte mithilfe der reflexive Thematic Analysis nach *Braun/Clarke* [2006].

Die Auswertung der Ergebnisse sowie die anschließende Diskussion vor dem theoretischen Rahmen der Arbeit haben ergeben, dass die Organisationsstruktur einen immensen Einfluss auf organisationale Ambidextrie besitzt. Durch den Einfluss der Strukturdimensionen sowie der einzelnen Teildimensionen kann die organisationale Ambidextrie negativ beeinflusst werden, was anstelle einer Ambidextrie zu einer Monodextrie und damit zu einem Scheitern der Ambidextrie führen würde, da durch den negativen Einfluss die Balance zwischen der Exploration und der Exploitation aus dem Gleichgewicht gerät. Um eine solche Situation zu verhindern, sollten Organisationen die Einflüsse der einzelnen Struktur- und Teildimension im Rahmen der Gestaltung der Organisationsstruktur berücksichtigen, um das Risiko eventueller negativer Einflüsse zu minimieren. Darüber hinaus haben die Auswertung und die Diskussion ergeben, dass es keine allgemeingültige optimale Organisationsstruktur gibt, welche auf alle Organisationen übertragen werden kann, sondern die Organisationsstruktur sollte in jedem Fall individuell gestaltet werden. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Organisationsstruktur einen komplexen Einfluss auf organisationale Ambidextrie besitzt und einen maßgeblichen Beitrag zu ihrer erfolgreichen Umsetzung leistet.

Summary

Particularly in today's world, which is characterized by uncertainty and rapid change, organizational ambidexterity in the form of a balance between explorative and exploitative activities plays a decisive role for organizations. Organizational ambidexterity helps to ensure the prosperity and long-term existence of the organization. The structure of an organization is seen as a key component for the successful implementation of organizational ambidexterity. However, the influence of organizational structure on organizational ambidexterity has not yet been investigated and recorded holistically in research, because only a few structural dimensions have been examined. This study aims to contribute to reducing this research gap by taking a holistic view of the influence of organizational structure on organizational ambidexterity with the help of the structural dimensions according to *Kieser/Walgenbach* [2010]. To this end, an inductive and qualitative research approach was chosen, which, through its explorative character, pursues the goal of gaining new insights and linking them to existing results. The data collection in this study was carried out with the help of expert interviews in the form of semi-standardized guided interviews, with the help of which a total of six experts were interviewed. The subsequent analysis of the collected data was carried out using the reflexive thematic analysis-approach according to *Braun/Clarke* [2006].

The evaluation of the results and the subsequent discussion against the theoretical framework have shown that the organizational structure has an immense influence on organizational ambidexterity. The structural dimensions and the individual sub-dimensions can have a negative impact on organizational ambidexterity, which would lead to monodexterity instead of ambidexterity and thus to a failure of ambidexterity, as the balance between exploration and exploitation would become unbalanced due to the negative influence. In order to prevent such a situation, organizations should consider the influences of the individual structural dimensions when designing the organizational structure in order to minimize the risk of possible negative influences. In addition, the evaluation and discussion have shown that there is no universal ideal organizational structure that can be applied to all organizations, but that the organizational structure should be designed individually in each case. In conclusion, it can be stated that the organizational structure has a complex influence on organizational ambidexterity and makes a significant contribution to its successful implementation.

I	Inhaltsverzeichnis	
II	Abbildungsverzeichnis	6
III	Tabellenverzeichnis	6
IV	Abkürzungsverzeichnis	7
1	Einleitung	8
1.1	Relevanz der Arbeit	8
1.2	Zielsetzung der Arbeit	9
1.3	Struktur der Arbeit	9
2	Das Konzept der organisationalen Ambidextrie	10
2.1	Ursprung, Definition und Charakteristika der organisationalen Ambidextrie	11
2.2	Ausprägungen der organisationalen Ambidextrie	17
2.3	Die Bedeutung der organisationalen Ambidextrie für Organisationen	21
3	Organisationen im 21. Jahrhundert - eine theoretische Analyse	23
3.1	Einordnung der Begrifflichkeit der Organisation	23
3.1.1	Ursprung und Definition des Begriffs Organisation	23
3.1.2	Die unterschiedlichen Arten von Organisationen	27
3.1.3	Das Umfeld von Organisationen	27
3.2	Die Bedeutung von Organisationsstrukturen	28
3.2.1	Definition und Charakteristika von Organisationsstrukturen	29
3.2.2	Die Strukturdimension der Spezialisierung/der Arbeitsteilung	31
3.2.3	Die Strukturdimension der Koordination	32
3.2.4	Die Strukturdimension der Konfiguration/des Leitungssystems	34
3.2.5	Die Strukturdimension der Entscheidungsdelegation/ der Kompetenzverteilung	37
3.2.6	Die Strukturdimension der Formalisierung	38
4	Forschungslücke und Forschungsfragen	39
4.1	Aktueller Forschungsstand in der Strukturdimension der Konfiguration/des Leitungssystems	39
4.2	Aktueller Forschungsstand in der Strukturdimension der Entscheidungsdelegation/der Kompetenzverteilung	40
4.3	Aktueller Forschungsstand in der Strukturdimension der Formalisierung	42
4.4	Herleitung und Erläuterung der Forschungslücke	44
5	Research Design der Masterarbeit	46
5.1	Auswahl der Forschungsmethodik	47
5.2	Der Prozess der Datenerhebung	49
5.2.1	Aufbau des Interviewleitfadens	49

5.2.2 Auswahl der Interviewpartner	52
5.2.3 Erhebung der Daten	53
5.3 Erläuterung der verwendeten Methodik zur Datenanalyse	54
6 Auswertung der erhobenen Daten	56
6.1 Dokumentation und Sichtung der erhobenen Daten	57
6.2 Codierung der erhobenen Daten	57
6.3 Suche nach Themes	65
6.4 Review und finale Konstruktion der Themes	65
6.4.1 Theme 1: Relevanz von organisationaler Ambidextrie für Wirtschaftsunternehmen	66
6.4.2 Theme 2: Einfluss der Strukturdimension der Spezialisierung/der Arbeitsteilung	66
6.4.3 Theme 3: Einfluss der Strukturdimension der Koordination	68
6.4.4 Theme 4: Einfluss der Strukturdimension der Konfiguration/ des Leitungssystems	70
6.4.5 Theme 5: Einfluss der Strukturdimension der Entscheidungsdelegation/der Kompetenzverteilung	75
6.4.6 Theme 6: Einfluss der Strukturdimension der Formalisierung	77
6.4.7 Theme 7: Die Strukturdimensionen mit dem größten Gestaltungsspielraum und dem größten Einfluss	78
6.5 Abschluss der Datenauswertung	78
7 Diskussion der Ergebnisse	79
7.1 Diskussion der Relevanz von organisationaler Ambidextrie	79
7.2 Diskussion des Einflusses der Spezialisierung/der Arbeitsteilung	80
7.3 Diskussion des Einflusses der Koordination	82
7.4 Diskussion des Einflusses der Konfiguration/des Leitungssystems	83
7.5 Diskussion des Einflusses der Entscheidungsdelegation/ der Kompetenzverteilung	89
7.6 Diskussion des Einflusses der Formalisierung	91
7.7 Diskussion des größten Gestaltungsspielraums und des größten Einflusses der Strukturdimensionen	92
8 Implikationen für die Praxis	93
9 Kritische Reflektion des Forschungsprozesses	95
10 Fazit und Ausblick	97
V Literaturverzeichnis	101
VI Anhangsverzeichnis	108
VII Anhänge	109
VIII Erklärung zur Eigenständigkeit	211

II Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Ambidextrie und Monodextrie	16
Abb. 2: Strukturelle Ambidextrie	18
Abb. 3: Sequenzielle Ambidextrie	19
Abb. 4: Kontextuelle Ambidextrie	20
Abb. 5: Ausprägung des Einliniensystems	35
Abb. 6: Ausprägung des Mehrliniensystems	35
Abb. 7: Ausprägung der Stablinien-Organisation	36
Abb. 8: Ausprägung der Matrix-Organisation	36
Abb. 9: Übersicht des aktuellen Forschungsstandes	44
Abb. 10: Code-Cluster "1 - Einstiegsfragen"	58
Abb. 11: Code-Cluster "2 - Spezialisierung/Arbeitsteilung"	58
Abb. 12: Code-Cluster "3 - Koordination"	60
Abb. 13: Code-Cluster "4 - Konfiguration/Leitungssystem"	61
Abb. 14: Code-Cluster "5 - Entscheidungsdelegation/Kompetenzverteilung"	63
Abb. 15: Code-Cluster "6 - Formalisierung"	64
Abb. 16: Code-Cluster "7 - Abschließende Fragen"	64

III Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Definitorische Ansätze der organisationalen Ambidextrie	12
Tab. 2: Tabellarische Übersicht der ausgewählten Experten	53
Tab. 3: Die sechs Phasen der reflexive Thematic Analysis	55

IV Abkürzungsverzeichnis

Abb.:	Abbildung
COVID-19:	coronavirus disease
Dr.:	Doktor
Dr.-Ing.:	Doktoringenieur
et al.:	et alia (und andere)
f.:	folgende
ff.:	fortfolgende
GmbH:	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.:	Herausgebende
MBA:	Master of Business Administration
o. J.:	ohne Jahresangabe
o. S.:	ohne Seitenangabe
Prof.:	Professor
S.:	Seite
SE:	Societas Europaea
Tab.:	Tabelle
Vgl.:	Vergleiche
%:	Prozent

1 Einleitung

Das folgende Kapitel dient als Einstieg in die vorliegende Arbeit. Zu Beginn wird die Relevanz der Arbeit betrachtet und näher erläutert, bevor im darauffolgenden Unterkapitel die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit anhand der Forschungsfragen dargestellt und detailliert beschrieben wird. Zum Abschluss dieses Kapitels wird die Struktur der Arbeit vorgestellt, um einen ersten Überblick über den Aufbau der vorliegenden Arbeit zu vermitteln.

1.1 Relevanz der Arbeit

"A company's ability to simultaneously execute today's strategy while developing tomorrow's arises from the context within which its employees operate."¹ - *Julian Birkinshaw* und *Cristina Gibson* [2004]

Bereits im Jahr 1991 hat *March* die organisationale Ambidextrie in Form der Balance zwischen der Exploration und der Exploitation als primären Faktor für die Prosperität und das langfristige Bestehen von Organisationen beschrieben.² In der heutigen Zeit sehen Organisationen sich zunehmend mit Krisen konfrontiert und befinden sich folglich in einem ständigen Zustand des Übergangs zwischen der aktuell bestehenden und der nächsten Krisensituation. Dieser Zustand des Übergangs trifft jedoch nicht nur auf Krisensituationen zu, sondern auch auf die Geschäftsmodelle und Technologien der Organisationen. Sie befinden sich in einem dauerhaften Übergang von einem Geschäftsmodell in ein anderes und von einer veralteten Technologie zur nächsten neuen Technologie.³ Dieser schnelle Wandel sowie die daraus resultierende Unsicherheit werden auch zukünftig bestehen und darüber hinaus von der Ressourcenknappheit, sowohl ökologisch als auch finanziell, weiter verstärkt werden. Diese Umstände führen dazu, dass Organisationen sich ständig weiterentwickeln müssen. Jedoch muss die Suche nach neuen Innovationen aufgrund der Ressourcenknappheit effizienter werden. Darüber hinaus führt die aktuelle Zinspolitik dazu, dass die Präferenz der Investoren sich von langfristiger Rendite auf kurzfristige Rentabilität verlagert. Daher kommt der Verwertung bestehender Wettbewerbsvorteile eine entscheidende Bedeutung zu. In der Bewältigung dieser Herausforderungen wird organisationale Ambidextrie zukünftig eine große Rolle spielen.⁴ Um in einem von Effizienz geprägten Umfeld innerhalb einer Organisation auch Innovationen voranzutreiben, ist eine Organisationsstruktur, welche einen Aufbau von neuem Wissen parallel zum laufenden Betrieb ermöglicht, essenziell.⁵

¹ Birkinshaw/Gibson [2004], S. 47.

² Vgl. March [1991], S. 71.

³ Vgl. Olivan/Höft/Duwe [2023], S. 24.

⁴ Vgl. Reeves/Job [2022], o. S.

⁵ Vgl. Olivan/Schimpf/Rummel [2019], S. 41.

Die Organisationsstruktur wird demnach auch als Schlüsselkomponente zur Erreichung von organisationaler Ambidextrie angesehen.⁶

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, den Einfluss der Organisationsstruktur auf die Fähigkeit einer Organisation, organisationale Ambidextrie umzusetzen, zu erforschen, um einen Beitrag zur Verkleinerung der bestehenden Forschungslücke zu leisten. Die gewonnenen Erkenntnisse können anschließend als Grundlage für weitere thematisch verwandte Forschungen dienen. Darüber hinaus verfolgt die Arbeit das Ziel, herauszufinden, wie die Organisationsstruktur gestaltet werden sollte, damit organisationale Ambidextrie erfolgreich umgesetzt werden kann. Daher verfolgt die Arbeit den Anspruch, Entscheidungsträgern eine erste Orientierung hinsichtlich der optimalen Gestaltung der Organisationsstruktur zur erfolgreichen Umsetzung von organisationaler Ambidextrie zu geben. Diese Ziele werden in Form von zwei Forschungsfragen dargestellt, welche in der vorliegenden Arbeit als FF1 und FF2 bezeichnet werden. Die exakte Herleitung der Forschungsfragen wird im Verlauf der Arbeit näher erörtert.

Forschungsfrage FF1:

Wie beeinflusst die Organisationsstruktur die Fähigkeit einer Organisation, gleichzeitig sowohl explorative als auch exploitative Aktivitäten (organisationale Ambidextrie) zu verfolgen?

Forschungsfrage FF2:

Wie sollte die Organisationsstruktur einer Organisation gestaltet werden, damit organisationale Ambidextrie erfolgreich und zielgerichtet implementiert werden kann?

1.3 Struktur der Arbeit

Die vorliegende Arbeit wurde in insgesamt zehn Kapitel gegliedert. Das erste Kapitel dient als Einleitung in die Arbeit und stellt neben der Relevanz auch die Zielsetzung sowie die Struktur der Arbeit dar. Im darauffolgenden Kapitel wird die organisationale Ambidextrie definiert, um für den weiteren Verlauf der Arbeit ein einheitliches Verständnis zu schaffen. Darüber hinaus werden die unterschiedlichen Ausprägungen der organisationalen Ambidextrie sowie die Bedeutung der organisationalen Ambidextrie für Organisationen erläutert. Das dritte Kapitel behandelt das Thema der Organisationen und dient wie das vorherige Kapitel zur Schaffung eines einheitlichen Verständnisses.

⁶ Vgl. Junni et al. [2015], S. 16.

Zu Beginn wird der Begriff der Organisation definiert bevor im darauffolgenden Unterkapitel die unterschiedlichen Arten von Organisationen dargestellt werden. Im Anschluss daran werden die Charakteristika des Umfeldes beschrieben, in welchem Organisationen tagtäglich agieren. Im Anschluss daran gibt der zweite Abschnitt des dritten Kapitels eine Einführung in die Bedeutung von Organisationsstrukturen. Dazu wird der Begriff der Organisationsstruktur zunächst definiert bevor im Anschluss die einzelnen Strukturdimensionen nach *Kieser/Walgenbach* [2010] näher erläutert werden. Im Anschluss an die ersten Kapitel, welche den theoretischen Rahmen schaffen, werden in dem vierten Kapitel alle für die vorliegende Arbeit relevanten Studien über die Wechselwirkungen zwischen Organisationsstrukturen und organisationaler Ambidextrie aufgegriffen. Basierend auf dem bisherigen Forschungsstand in diesem spezifischen Themenbereich wird anschließend die Forschungslücke dargestellt, aus welcher wiederum die beiden Forschungsfragen abgeleitet werden. Im darauffolgenden Kapitel wird basierend auf der Forschungslücke das Research Design vorgestellt, indem in dem ersten Unterkapitel die Auswahl der Forschungsmethodik näher erläutert wird. Das darauffolgende Unterkapitel sowie alle weiteren darin enthaltenen Unterkapitel beschreiben den Prozess der Datenerhebung im Rahmen der vorliegenden Arbeit. Im Anschluss daran wird die verwendete Methodik zur Analyse der erhobenen Daten vorgestellt. Das sechste Kapitel stellt die Auswertung der erhobenen Daten mithilfe der gewählten Analyse-Methodik, der reflexive Thematic Analysis nach *Braun/Clarke* [2006], dar. In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Arbeit ausführlich dargestellt. Diese Ergebnisse werden in dem siebten Kapitel vor dem theoretischen Rahmen der vorliegenden Arbeit ausführlich diskutiert und eingeordnet. Das achte Kapitel greift die Erkenntnisse aus der Diskussion auf und übersetzt diese im Rahmen der "Implikationen für die Praxis" in konkrete Handlungsempfehlungen. Das darauffolgende neunte Kapitel dient dazu, den Forschungsprozess der vorliegenden Arbeit kritisch zu beleuchten und zu reflektieren. Zum Abschluss der vorliegenden Arbeit wird im zehnten Kapitel ein Fazit gezogen sowie ein kurzer Ausblick gegeben.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird in der folgenden Arbeit die männliche Schreibweise verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten dabei gleichermaßen für das weibliche Geschlecht sowie für sonstige Geschlechteridentitäten.

2 Das Konzept der organisationalen Ambidextrie

Das zweite Kapitel der vorliegenden Arbeit beschäftigt sich mit dem Konzept der organisationalen Ambidextrie. In dem ersten Unterkapitel wird zu Beginn auf den Ursprung der organisationalen Ambidextrie eingegangen bevor im weiteren Verlauf unterschiedliche definitorische Ansätze präsentiert werden.

Anschließend wird auf die einzelnen Charakteristika der organisationalen Ambidextrie eingegangen bevor im darauffolgenden Unterkapitel die drei Ausprägungen der organisationalen Ambidextrie ausführlich dargestellt werden. Zum Abschluss dieses Kapitels wird die Bedeutung der organisationalen Ambidextrie für Organisationen anhand von relevanten Studien dargestellt. Dieses Kapitel reflektiert den für die vorliegende Arbeit relevanten Forschungsstand zu dem Konzept der organisationalen Ambidextrie und dient dazu, ein einheitliches Verständnis des Begriffs zu schaffen.

2.1 Ursprung, Definition und Charakteristika der organisationalen Ambidextrie

Der Terminus Ambidextrie wird vom *Duden* als „Beidhändigkeit, gleich ausgebildete Geschicklichkeit beider Hände“⁷ definiert und stammt aus dem Lateinischen-Neulateinischen Sprachgebrauch.⁸ Übersetzt aus dem Lateinischen bedeutet der Begriff Ambidextrie zu Deutsch „beide rechts“. Die Terminologie stammt aus dem medizinischen Forschungsbereich und beschreibt die Fähigkeit, zwei konträre Aktivitäten zur gleichen Zeit durchführen zu können.⁹ In der wissenschaftlichen Fachliteratur wird der Terminus der Ambidextrie nicht dazu genutzt, um konkrete Management-Aktivitäten zu beschreiben, sondern vielmehr um die Fähigkeit von Managern zu beschreiben. Im Laufe der Zeit wurde der Begriff der Ambidextrie von unterschiedlichen Forschern in diversen Forschungsgebieten wie dem Strategischen Management, den Organisationstheorien und dem Organisationsverhalten (*Gibson/Birkinshaw* [2004]), dem organisationalen Lernen (*Levinthal/March* [1993]), dem Innovations- und Technologiemanagement (*He/Wong* [2004], *Tushman/O'Reilly III* [1996]) sowie der Betriebsführung angewendet.¹⁰ Durch solch eine weitläufige Anwendung des Begriffs besteht jedoch das Risiko, dass die Forschung sich von dem ursprünglichen Verständnis entfernt und dieses Verständnis folglich seine Bedeutung verliert.¹¹ Jedoch führen diese unterschiedlichen Betrachtungswinkel der Ambidextrie nicht dazu, dass der Terminus der Ambidextrie gänzlich unterschiedlich definiert und wahrgenommen wird. Vielmehr weisen die Definitionen allesamt ein einheitliches Grundverständnis der Ambidextrie auf. Sie eint das gemeinsame Verständnis, dass Ambidextrie der Widerspruch zwischen zwei Variablen ist, die sich jedoch gegenseitig erfordern.¹²

⁷ Cornelsen Verlag GmbH [o. J.], o. S.

⁸ Vgl. Cornelsen Verlag GmbH [o. J.], o. S.

⁹ Vgl. Fojcik [2015], S. 5.

¹⁰ Vgl. Turner/Swart/Maylor [2013], S. 319 f.

¹¹ Vgl. O'Reilly III/Tushman [2013], S. 15.

¹² Vgl. Fojcik [2015], S. 19.

Im Jahr 1991 hat *March* diese widersprüchlichen Variablen, welche von ihm als Exploration und Exploitation bezeichnet wurden, im Kontext von Organisationen beschrieben. Sowohl die Exploration als auch die Exploitation sind für Organisationen von entscheidender Bedeutung, jedoch konkurrieren sie unentwegt um knappe Ressourcen. Damit Organisationen langfristig bestehen können, ist eine angemessene Balance zwischen der Exploration und der Exploitation von entscheidender Bedeutung.¹³ Diese Balance zwischen der Exploration und der Exploitation wird auch als organisationale Ambidextrie bezeichnet.¹⁴ Als *Duncan* [1976] den Begriff Ambidextrie erstmals verwendete, argumentierte er, dass Organisationen ihre Strukturen modifizieren müssen, um neue Innovationen initiieren zu können. Basierend darauf untersuchten *O'Reilly III/Tushman* [2013], wie es einigen Organisationen gelang, über Jahrzehnte hinweg zu prosperieren und sich zu verändern. Daraufhin kamen Sie zu dem Ergebnis, dass explorative und exploitative Aktivitäten simultan durchgeführt werden müssen, damit eine Organisation sich als ambidextre Organisation bezeichnen kann.¹⁵

Bei der Literaturrecherche im Rahmen dieser Arbeit wurden mehrere definitorische Ansätze zur Definition von organisationaler Ambidextrie herausgearbeitet. In der nachfolgenden Tabelle 1 werden einige der prägenden definitorischen Ansätze von führenden Forschern aufgeführt. In der Betrachtung der Tabelle 1 wird deutlich, dass alle definitorischen Ansätze sich im Wortlaut unterscheiden. Bei näherer Betrachtung wird jedoch deutlich, dass das Grundverständnis der organisationalen Ambidextrie bei allen Autoren im weitesten Sinne identisch ist. Zudem wird in der chronologisch sortierten Tabelle die historische Entwicklung der definitorischen Ansätze veranschaulicht.

Autor(en)	Jahr	Definition
<i>Duncan</i>	1976	<i>Duncan</i> [1976] beschreibt organisationale Ambidextrie als die Fähigkeit von Organisationen, ihren zweistufigen Innovationsprozess durch eine Anpassung der Organisationsstruktur zu erleichtern. Darüber hinaus definiert er organisationale Ambidextrie als die Fähigkeit, als Organisation auf effektive Art und Weise mit Konflikten umzugehen, zwischenmenschliche Beziehungen zu pflegen und duale Organisationsstrukturen für Innovationen zu implementieren. ¹⁶
<i>Tushman/O'Reilly III</i>	1996	<i>Tushman/O'Reilly III</i> [1996] definieren organisationale Ambidextrie als die Fähigkeit einer Organisation, gleichzeitig sowohl diskontinuierliche und inkrementelle Innovationen als auch Veränderungen zu verfolgen. Diese Fähigkeit ergibt sich aus der Implementierung diverser widersprüchlicher Strukturen, Kulturen und Prozesse innerhalb derselben Organisation. ¹⁷

¹³ Vgl. *March* [1991], S. 71.

¹⁴ Vgl. *Raisch et al.* [2009], S. 685.

¹⁵ Vgl. *O'Reilly III/Tushman* [2013], S. 4.

¹⁶ Vgl. *Duncan* [1976], o. S., zitiert nach *Simsek* [2009], S. 600.

¹⁷ Vgl. *Tushman/O'Reilly III* [1996], S. 24.

<i>Gibson/ Birkinshaw</i>	2004	<i>Gibson/Birkinshaw</i> [2004] haben organisationale Ambidextrie als die Fähigkeit, Anpassungsfähigkeit (Adaptability) und Ausrichtung (Alignment) innerhalb einer Organisationseinheit zu vereinen, definiert. Die Anpassungsfähigkeit beschreibt die Fähigkeit, Tätigkeiten innerhalb der Organisationseinheit schnell an sich verändernde Anforderungen anzupassen. Die Ausrichtung bezieht sich in diesem Kontext auf die Kohärenz aller Aktivitäten innerhalb der Organisationseinheit, welche gemeinsam dieselben Zielsetzungen verfolgen. ¹⁸
<i>He/Wong</i>	2004	Nach <i>He/Wong</i> [2004] beschreibt organisationale Ambidextrie die Fähigkeit von Organisationen, sowohl in reifen Märkten (in denen Effizienz, inkrementelle Innovationen und Kosten kritische Faktoren sind) zu agieren als auch neue Services und Produkte für aufstrebende Märkte (in denen Flexibilität, Geschwindigkeit sowie Erprobungen kritische Faktoren sind) zu entwickeln. ¹⁹
<i>Raisch/ Birkinshaw/ Probst/ Tushman</i>	2009	<i>Raisch/Birkinshaw/Probst/Tushman</i> [2009] definieren das Paradigma der organisationalen Ambidextrie als die Fähigkeit einer Organisation, gleichzeitig vorhandene Kompetenzen zu nutzen (Exploit) und neue Möglichkeiten zu erschließen (Explore). ²⁰

Tab. 1: Definitorische Ansätze der organisationalen Ambidextrie
(Quelle: Eigene Darstellung)

Aufgrund der Bandbreite an definitorischen Ansätzen lässt sich eine allgemeine Definition der organisationalen Ambidextrie ausschließen. Im Jahr 2013 haben *Turner/Swart/Maylor* eine Synthese unterschiedlicher definitorischer Ansätze durchgeführt und haben basierend darauf eine Definition der organisationalen Ambidextrie veröffentlicht, welche sich an der Terminologie von *March* [1991] orientiert:²¹

"Ambidexterity is the ability to both use and refine existing knowledge (exploitation) while also creating new knowledge to overcome knowledge deficiencies or absences identified within the execution of the work (exploration)."²²

Laut *March* [1991] lassen sich explorative Aktivitäten mithilfe von Begriffen wie Risikobereitschaft, Flexibilität, Variation, Innovation, Suche, Experimentieren oder Entdeckung beschreiben. Exploitative Aktivitäten hingegen lassen sich mit Begriffen wie Effizienz, Auswahl, Ausführung, Umsetzung, Produktion und Verfeinerung charakterisieren.²³ In einem Interview generalisiert *Michael Tushman* von der *Harvard Business School* die von *March* [1991] geprägten Begriffe der Exploration und Exploitation. Im Rahmen der Exploration geht es *Tushman* zufolge um die Erkundung einer ungewissen Zukunft während es im Rahmen der Exploitation um die bestmögliche Umsetzung und Verwertung der bestehenden Strategie geht.²⁴ Ambidextre Organisationen beheimaten folglich zwei

¹⁸ Vgl. *Gibson/Birkinshaw* [2004], S. 209.

¹⁹ Vgl. *He/Wong* [2004], S. 483.

²⁰ Vgl. *Raisch et al.* [2009], S. 685.

²¹ Vgl. *Turner/Swart/Maylor* [2013], S. 320 f.

²² *Turner/Swart/Maylor* [2013], S. 320.

²³ Vgl. *March* [1991], S. 71.

²⁴ Vgl. *Mitra Das* [2022], o. S.

vollkommen gegensätzliche Bereiche mit jeweils unterschiedlichen Aktivitäten. Einerseits die explorativen Aktivitäten, welche auf die Erschließung von neuen Wachstumspotenzialen abzielen, und andererseits die exploitativen Aktivitäten, welche auf die gewinnbringende Verwertung der vorhandenen Kapazitäten abzielen. Diese zwei Aktivitätsbereiche benötigen dementsprechend verschiedene Strategien, Strukturen und Kulturen. Explorative Organisationseinheiten verfolgen die strategische Absicht, Innovationen und Wachstum in Form von neuen Produkten oder anderweitigen Innovationen voranzutreiben während exploitative Organisationseinheiten auf Gewinnmaximierung und Kostendeckung durch Effizienz abzielen. Die explorativen Organisationseinheiten sind häufig weniger strukturiert als die exploitativen Organisationseinheiten und weisen eine experimentelle und risikobereite Kultur auf während die exploitativen Organisationseinheiten Risiken eher vermeiden.²⁵

Birkinshaw/Gibson [2004] hingegen nutzen für die Erläuterung von organisationaler Ambidextrie die beiden konträren Aktivitäten *Adaptability* und *Alignment*. *Adaptability* beschreibt in diesem Kontext die Fähigkeit einer Organisation, sich an volatile Märkte anzupassen sowie neue Chancen und Möglichkeiten zu explorieren. Ergänzend dazu müssen Organisationen in der Lage sein, bestehende Geschäftsmodelle umzusetzen, ihre bestehenden Assets zielführend zu verwerten und Kostendeckend zu arbeiten. Diese Fähigkeit zur Exploitation wird von *Birkinshaw/Gibson* [2004] als *Alignment* beschrieben.²⁶ Neben *March* [1991] und *Birkinshaw/Gibson* [2004] gibt es noch weitere Termini zur Definition der beiden konträren Aktivitäten im Kontext der organisationalen Ambidextrie. *Tushman/O'Reilly III* [2002] nutzen für die Beschreibung der Aktivitäten die Begriffe der diskontinuierlichen und inkrementellen Innovation. Die Organisationseinheiten, welche in einem von Entrepreneurship geprägten Umfeld diskontinuierliche Innovationen vorantreiben, zeichnen sich durch eine geringe Größe, lose und dezentralisierte Strukturen und Prozesse, eine experimentelle Kultur, ausgeprägte unternehmerische und technische Kompetenzen sowie eine heterogene Gruppe von jungen Mitarbeitern aus. Dem gegenüber stehen die auf Effizienz fokussierten Organisationseinheiten, welche inkrementelle Innovationen vorantreiben. Diese Organisationseinheiten zeichnen sich durch eine formelle Rollenverteilung, zentralisierte und durchdachte Prozesse, funktionale Strukturen, ausgeprägte Produktions- und Sales-Kompetenzen, eine auf Effizienz ausgerichtete Kultur sowie eine homogene Gruppe von erfahrenen Mitarbeitern aus.²⁷

²⁵ Vgl. *O'Reilly III/Tushman* [2004], S. 80.

²⁶ Vgl. *Birkinshaw/Gibson* [2004], S. 47.

²⁷ Vgl. *Tushman/O'Reilly III* [2002], S. 167 ff.

Die große Herausforderung für Organisationen besteht darin, sich sowohl der Exploration als auch der Exploitation in gleichem Maße zu widmen. Jedoch ist die richtige Balance zwischen der Exploration und der Exploitation schwer zu spezifizieren.²⁸ Organisationen, welche sich auf die Exploration unter Ausschluss der Exploitation konzentrieren, entwickeln viele neue Ideen, die allerdings nicht ausgereift sind. Diese Organisationen tragen folglich die ganzen Kosten der Experimente, profitieren jedoch nicht davon.²⁹ Diese exzessive Exploration zu Lasten der Exploitation wird von *Levinthal/March* [1993] als "The failure trap" bezeichnet (siehe Abbildung 1). Eine auf Exploration fokussierte Organisation wird durch die Dynamik des Scheiterns von Ideen in einen Rausch von Experimenten, Innovationen und Veränderungen versetzt. Das Scheitern einer Idee führt zur Suche nach neuen Ideen und Veränderungen welche erneut scheitern und damit einen Kreislauf auslösen. Diese Verkettung birgt die Gefahr, dass Organisationen sich in einem Kreislauf des Scheiterns verlieren.³⁰ Fokussiert eine Organisation sich jedoch zunehmend auf Alignment-orientierte Aktivitäten (exploitative Aktivitäten), so mögen die kurzfristigen Ergebnisse positiv aussehen, jedoch werden Veränderungen innerhalb der Branche die Organisation früher oder später überraschen.³¹ Eine solche Fokussierung auf die Exploitation wird von *Levinthal/March* [1993] als "The success trap" bezeichnet (siehe Abbildung 1). Eine Organisation, welche sich auf Exploitation zu Lasten der Exploration fokussiert, entwickelt immer mehr Kompetenzen in diesem Bereich. Diese Steigerung der Kompetenzen führt dazu, dass die Organisation sich immer stärker auf diesen Bereich fokussiert was dazu führt, dass die Opportunitätskosten der Exploration immer weiter ansteigen.³²

Abbildung 1 beschreibt die Balance im Zuge der simultanen Durchführung von explorativen sowie exploitativen Aktivitäten. Organisationen, welche sequenzielle Ansätze verfolgen, bei denen sie explorative und exploitative Aktivitäten zeitlich temporär trennen, sind keine ambidextren Organisationen, da sie die beiden Aktivitäten nicht simultan verfolgen. Sie werden als monodextre Organisationen bezeichnet, welche entweder explorative oder exploitative Aktivitäten verfolgen.³³

²⁸ Vgl. *Levinthal/March* [1993], S. 105.

²⁹ Vgl. *March* [1991], S. 71.

³⁰ Vgl. *Levinthal/March* [1993], S. 105 f.

³¹ Vgl. *Birkinshaw/Gibson* [2004], S. 47.

³² Vgl. *Levinthal/March* [1993], S. 106.

³³ Vgl. *Lackner et al.* [2011], S. 5.

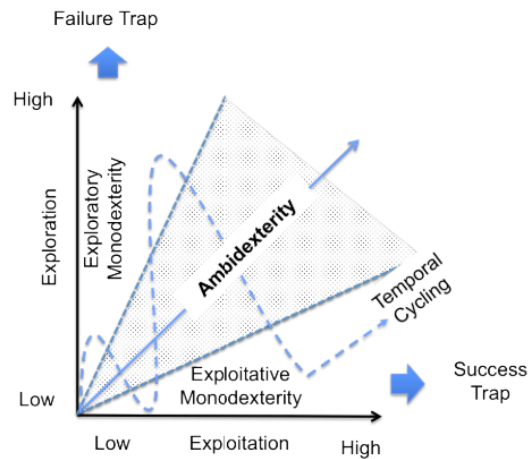


Abb. 1: Ambidextrie und Monodextrie
(Quelle: Lackner et al. [2011], S. 26)

Wenn ambidextre Organisationen es schaffen, ihre unterschiedlichen Fähigkeiten gewinnbringend zu bündeln, dann ermöglicht dies ihnen eine Positionierung als Innovationsführer. Ohne eine zielführende Integration der Aktivitäten geht das Potenzial von solchen ambidextren Organisationen jedoch verloren. Daher besteht die Herausforderung von Managern und ihren Teams darin, hoch differenzierte und dennoch in hohem Maße integrierte Organisationen zu schaffen. Um diese Integration trotz einem hohen Maß an Differenzierung zu kreieren, müssen Manager eine klare, konsistente und motivierende Vision kommunizieren und ein Senior-Team mit unterschiedlichen Kompetenzen aufstellen.³⁴ Die Forschung von *O'Reilly III/Tushman* [2013] verdeutlicht, dass die Bewältigung von diesem Spannungsfeld resiliente Führungskräfte erfordert, welche den Druck aus den unterschiedlichen Organisationsstrukturen ausgleichen können.³⁵ Die Fähigkeit von Managern, diese divergierenden Aktivitäten durch eine zielgerichtete Integration, geteilte Werte sowie eine gemeinsame Vision zusammenzuhalten, wird als *Ambidextrous Leadership* bezeichnet.³⁶ Ein entscheidender Faktor in der Entwicklung einer ambidextren Organisation ist dementsprechend eine klare und überzeugende Vision, die unermüdlich durch das Senior-Team vermittelt wird.³⁷ Ein weiterer Erfolgsfaktor für organisationale Ambidextrie sind nach *Taylor/Helfat* [2009] Verbindungen zwischen den explorativen und den exploitativen Organisationseinheiten, welche von den Managern gesteuert werden. Diese Verbindungen sind die Voraussetzung für eine erfolgreiche Transformation, wenn die bestehende Technologie in einem Geschäftsbereich von einer neuen Technologie abgelöst wird. Ohne solche Verbindungen würde den Organisationen der Übergang von einer alten zu einer neuen Technologie wesentlich schwerer fallen.³⁸

³⁴ Vgl. *Tushman/O'Reilly III* [2002], S. 171.

³⁵ Vgl. *O'Reilly III/Tushman* [2013], S. 17.

³⁶ Vgl. *O'Reilly III/Tushman* [2004], S. 80.

³⁷ Vgl. *O'Reilly III/Tushman* [2004], S. 80.

³⁸ Vgl. *Taylor/Helfat* [2009], S. 736.

2.2 Ausprägungen der organisationalen Ambidextrie

Im Zuge einer Analyse der Fachliteratur zu dem Thema der organisationalen Ambidextrie wird deutlich, dass es diverse Strukturlösungen gibt, mit denen die organisationale Ambidextrie in einer Organisation implementiert werden kann. In der Fachliteratur wird zwischen den drei Ausprägungen der strukturellen, der sequenziellen sowie der kontextuellen Ambidextrie differenziert.³⁹ Diese drei Ausprägungen werden von Organisationen jedoch nicht als sich gegenseitig ausschließende Lösungen betrachtet, sondern als sich gegenseitig ergänzende Lösungen.⁴⁰ Basierend darauf lassen sich die unterschiedlichen Ausprägungen in die zwei grundlegenden Gestaltungsmuster des differenzierenden sowie des integrativen Lösungsmusters einordnen. Während das differenzierende Lösungsmuster (strukturelle Ambidextrie) separate Organisationseinheiten für die Exploration und die Exploitation schafft, ermöglicht das integrative Lösungsmuster (sequenzielle und kontextuelle Ambidextrie) Exploration und Exploitation innerhalb einer Organisationseinheit.⁴¹ Ergänzend dazu wird unterschieden, ob Ambidextrie sich auf der organisationalen oder auf der individuellen Ebene manifestiert. Studien aus dem Forschungsfeld der Ambidextrie beschreiben in der Regel organisationale Maßnahmen wie laterale Koordinationsmechanismen oder formelle Strukturen zur Implementierung von Ambidextrie. Entgegengesetzt dazu gibt es weitere Studien die besagen, dass Ambidextrie in der Fähigkeit des Individuums, Exploration und Exploitation zu betreiben, verwurzelt ist.⁴²

Im Rahmen der strukturellen Ambidextrie werden separate, dedizierte Strukturen für die divergierenden Aktivitäten geschaffen. Diese Vorgehensweise wird von *Birkinshaw/Gibson* [2004] als die standardisierte Methodik für die Implementierung von organisationaler Ambidextrie beschrieben. Die Argumente für die Wahl von struktureller Ambidextrie sind die gravierenden Unterschiede zwischen den beiden konträren Aktivitäten, sodass diese nicht innerhalb einer Organisationseinheit koexistieren können.⁴³ *Raisch* [2008] stellt die strukturelle Ambidextrie als die präferierte Ausprägung dar, wenn Organisationen mithilfe von neuen Geschäftsbereichen neue Einnahmequellen außerhalb ihres stagnierenden Kerngeschäfts anstreben.⁴⁴ Im Zuge der strukturellen Ambidextrie wird die Balance zwischen der Exploration und der Exploitation daher durch die simultane Durchführung beider Aktivitäten in separaten Organisationseinheiten sichergestellt.⁴⁵

³⁹ Vgl. Lang-Koetz et al. [2023], S. 96.

⁴⁰ Vgl. Raisch [2008], S. 487.

⁴¹ Vgl. Brix [2019], o. S., zitiert nach Lang-Koetz et al. [2023], S. 96.

⁴² Vgl. Raisch et al. [2009], S. 686.

⁴³ Vgl. Birkinshaw/Gibson [2004], S. 49.

⁴⁴ Vgl. Raisch [2008], S. 492.

⁴⁵ Vgl. O'Reilly III/Tushman [2013], S. 9.

Für die jeweiligen Aktivitäten werden spezifische Organisationseinheiten identifiziert, welche mit dem jeweiligen Schwerpunkt der Exploration oder der Exploitation beauftragt werden.⁴⁶ Die auf Exploration ausgerichteten Organisationseinheiten lassen sich als flexibel und innovativ charakterisieren und erschließen neue Wachstumschancen für die jeweilige Organisation. Die auf Exploitation ausgerichteten Organisationseinheiten hingegen lassen sich als formelle und operative Einheiten charakterisieren, welche einen effizienten Betrieb der bestehenden Organisation gewährleisten. Die explorativen und exploitativen Aktivitäten werden in dieser Ausprägung von verschiedenen Mitarbeitern in verschiedenen Organisationseinheiten durchgeführt (siehe Abbildung 2).⁴⁷

Diese strikte Trennung der beiden konträren Aktivitäten schafft Klarheit innerhalb der Organisation und berücksichtigt spezielle Gegebenheiten und Herausforderungen einzelner Organisationseinheiten.⁴⁸ Ergänzend dazu ist es möglich, in den jeweiligen Organisationseinheiten optimale Bedingungen für die entsprechenden Aktivitäten zu schaffen. Jedoch bringt diese Ausprägung der organisationalen Ambidextrie neben ihren Vorteilen auch Nachteile mit sich. Aufgrund der strukturellen Trennung der beiden Aktivitäten besteht die Gefahr der Isolation der einzelnen Organisationseinheiten. Darüber hinaus leidet die Zusammenarbeit der Teams unter der strukturellen Trennung der Aktivitäten.⁴⁹ Diese Faktoren können dazu führen, dass neue Ideen der auf Exploration ausgerichteten Organisationseinheiten aufgrund einer fehlenden Vernetzung mit dem Kerngeschäft der Organisation abgelehnt werden.⁵⁰ *Michael Tushman* beschreibt die Ziele der beiden strukturell getrennten Organisationseinheiten folgendermaßen: Das Ziel der auf Exploration ausgerichteten Organisationseinheiten ist es, die Zukunft vor der Konkurrenz zu erschließen während die auf Exploitation ausgerichteten Organisationseinheiten das Ziel verfolgen, die vorgegebenen Kennzahlen zu erfüllen und die Effizienz zu steigern.⁵¹

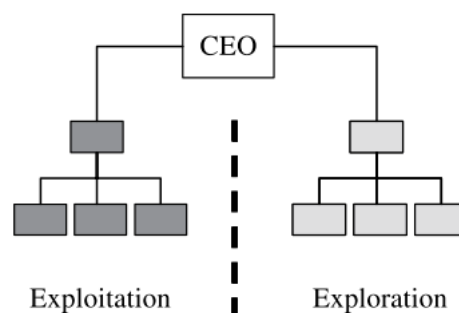


Abb. 2: Strukturelle Ambidextrie
(Quelle: Raisch [2008], S. 485)

⁴⁶ Vgl. Frey/Töpfer [2021], S. 58.

⁴⁷ Vgl. Raisch [2008], S. 485.

⁴⁸ Vgl. Frey/Töpfer [2021], S. 58.

⁴⁹ Vgl. Lang-Koetz et al. [2023], S. 97.

⁵⁰ Vgl. Birkinshaw/Gibson [2004], S. 49.

⁵¹ Vgl. Tushman/Euchner [2015], S. 16.

Analog zu der strukturellen Ambidextrie verfolgt auch die sequenzielle Ambidextrie das Ziel, das Spannungsfeld zwischen der Exploration und der Exploitation durch strukturelle Einflussnahme zu entschärfen.⁵² *Raisch* [2008] beschreibt die sequenzielle Ambidextrie als die zeitliche Trennung von Phasen der Dezentralisierung und Phasen der Zentralisierung. In den Phasen der Dezentralisierung werden Innovationen und Veränderungen vorangetrieben während in den Phasen der Zentralisierung die Steigerung der Kosteneffizienz sowie die verstärkte Koordination im Fokus stehen. Folglich werden explorative und exploitative Aktivitäten im Kontext der sequenziellen Ambidextrie durch den Wechsel zwischen unterschiedlichen Organisationsstrukturen nicht simultan, sondern sequenziell durchgeführt (siehe Abbildung 3).⁵³ Durch die Wahl der unterschiedlichen Zeitpunkte zur Durchführung der explorativen und exploitativen Aktivitäten verfolgen Organisationen das Ziel, aufgrund der Fokussierung den höchstmöglichen Wirkungsgrad der einzelnen Aktivitäten zu erzielen.⁵⁴ Sequenzielle Ambidextrie liegt infolgedessen immer dann vor, wenn eine Organisation oder eine Organisationseinheit zunächst explorative Aktivitäten und anschließend exploitative Aktivitäten durchführt. Die Reihenfolge der Aktivitäten kann dabei variieren.⁵⁵ Eine Studie von *Raisch* [2008] hat ergeben, dass die sequenzielle Ambidextrie von Organisationen dann implementiert wird, wenn sie ihre internen Abläufe grundlegend neugestalten und ausrichten müssen, um sich den veränderten Umweltbedingungen anzupassen.⁵⁶

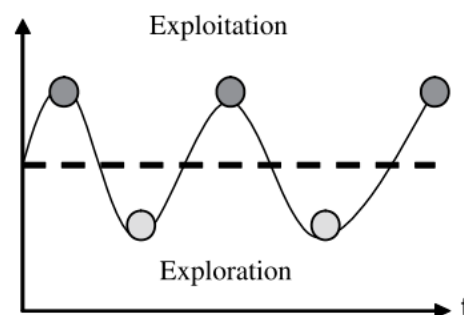


Abb. 3: Sequenzielle Ambidextrie
(Quelle: *Raisch* [2008], S. 485)

Im Gegensatz zu den bereits dargestellten Ausprägungen der organisationalen Ambidextrie agiert die kontextuelle Ambidextrie nicht auf der strukturellen Ebene, sondern bedient sich verhaltensbezogener und sozialer Mittel zur Integration von Exploration und Exploitation innerhalb einer Organisation.⁵⁷

⁵² Vgl. O'Reilly III/Tushman [2013], S. 11.

⁵³ Vgl. *Raisch* [2008], S. 484 f.

⁵⁴ Vgl. Schneeberger/Habegger [2020], S. 125.

⁵⁵ Vgl. Frey/Töpfer [2021], S. 55.

⁵⁶ Vgl. *Raisch* [2008], S. 488.

⁵⁷ Vgl. Andriopoulos/Lewis [2009], S. 697.

Der Begriff der kontextuellen Ambidextrie wurde von *Birkinshaw/Gibson* [2004] geprägt. Bei dem Konzept der kontextuellen Ambidextrie werden die Mitarbeiter einer Organisation als Individuen dazu aufgefordert, selbstständig zwischen Adaptability- und Alignment-bezogenen Aktivitäten in ihrer täglichen Arbeit zu entscheiden. In einer Organisationseinheit, die entweder strikt Adaptability- oder Alignment-fokussiert ist, führen die Mitarbeiter klar definierte Aktivitäten durch. In einer Organisation, welche nach dem Konzept der kontextuellen Ambidextrie aufgebaut ist, sind die Strukturen flexibler, sodass die Mitarbeiter ihre Zeit für Adaptability- oder Alignment-orientierte Aktivitäten selbstständig allokalieren können.⁵⁸ Dazu schaffen Organisationen zusätzliche Strukturen, welche die primäre Organisationsstruktur ergänzen und zwischen denen die Mitarbeiter je nach Aufgabenschwerpunkt wechseln. Somit werden die explorativen und exploitativen Aktivitäten von denselben Mitarbeitern durchgeführt, jedoch in unterschiedlich strukturierten Umgebungen (siehe Abbildung 4).⁵⁹ Dementsprechend geht man bei der kontextuellen Ambidextrie davon aus, dass explorative und exploitative Aktivitäten trotz ihrer Widersprüchlichkeit wirksam integriert und simultan verfolgt werden können.⁶⁰ Die kontextuelle Ambidextrie bietet Organisationen somit eine große Flexibilität und verringert das Risiko der Isolation der beiden Welten. Jedoch steigen die Anforderungen an die Mitarbeiter im Zuge der Implementierung von kontextueller Ambidextrie, da sie ein breites Spektrum an unterschiedlichsten Methoden beherrschen müssen.⁶¹ Laut *Raisch* [2008] findet die kontextuelle Ambidextrie dann Anwendung, wenn Organisationen beabsichtigen, bestehende Produkte zu verbessern oder neu zu kombinieren, um Lösungen für neue Kundengruppen zu konzipieren.⁶²

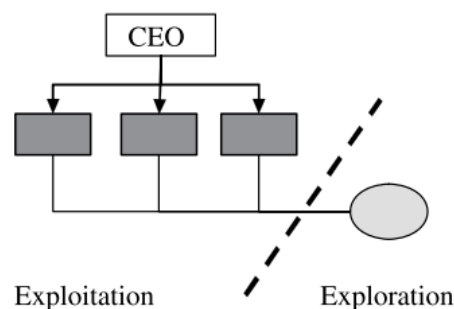


Abb. 4: Kontextuelle Ambidextrie
(Quelle: Raisch [2008], S. 485)

Eine Studie von *Ossenbrink/Hoppmann/Hoffmann* [2019] ergab, dass die Wahl der entsprechenden Ausprägung zur Implementierung von organisationaler Ambidextrie stark von der Art des Umfeldes abhängt, mit dem eine Organisation konfrontiert ist. Sofern

⁵⁸ Vgl. Birkinshaw/Gibson [2004], S. 49.

⁵⁹ Vgl. Raisch [2008], S. 485.

⁶⁰ Vgl. Frey/Töpfer [2021], S. 59.

⁶¹ Vgl. Lang-Koetz et al. [2023], S. 98.

⁶² Vgl. Raisch [2008], S. 497.

sich im Umfeld der Organisation wenige, aber dafür klare Geschäftsmöglichkeiten ergeben, die eine grundlegend veränderte Kultur sowie unterschiedliche Fähigkeiten erfordern, greifen Organisationen häufig auf strukturelle Ambidextrie zurück. Die limitierte Anzahl an klar identifizierbaren Geschäftsmöglichkeiten erlaubt es den Managern, mithilfe eines Top-Down-Ansatzes ein Gleichgewicht zwischen der Exploration und der Exploitation herzustellen. Wenn die Geschäftsmöglichkeiten im Umfeld der Organisation jedoch groß, offen und unklar sind, bevorzugen Organisationen eher die Ausprägung der kontextuellen Ambidextrie, welche das Wissen und die Fähigkeiten aller Mitarbeiter berücksichtigt. Sollten die Geschäftsmöglichkeiten im Umfeld der Organisation keine eindeutige Zuordnung zulassen, so können Elemente der strukturellen und der kontextuellen Ambidextrie miteinander kombiniert werden. Diese Kombination beider Ausprägungen wird von Ossenbrink/Hoppmann/Hoffmann [2019] als hybride Ambidextrie bezeichnet und erlaubt es der Organisation, von den jeweiligen Vorteilen beider Ansätze zu profitieren.⁶³

2.3 Die Bedeutung der organisationalen Ambidextrie für Organisationen

In der Studie "When Growth Stalls" von Olson/van Bever/Verry [2008] wurden mehr als 400 Organisationen, welche zu unterschiedlichen Zeitpunkten in dem *Fortune* 100-Index vertreten waren, sowie 90 weitere, nicht aus den Vereinigten Staaten stammende Organisationen, hinsichtlich bestimmter Ursachen für stagnierendes Wachstum analysiert. In der Studie wurde deutlich, dass 87 % der untersuchten Organisationen mindestens einmal von stagnierendem Wachstum betroffen waren. Als Konsequenz dieser Stagnation verloren die Organisationen in der Dekade um den Stagnationspunkt herum durchschnittlich 74 % ihrer Marktkapitalisierung.⁶⁴ Im weiteren Verlauf der Studie wurden 50 Organisationen tiefergehend analysiert. Im Zuge dieser Analyse wurde deutlich, dass beinahe die Hälfte aller Hauptursachen für stagnierendes Wachstum sich in eine der vier folgenden Kategorien einordnen lässt: Gefangenschaft in Premium-Positionen, Versagen des Innovationsmanagements, vorzeitige Aufgabe von Kerngeschäften und ein Mangel an Talenten. Die größte Kategorie der Hauptursachen für Stagnation ist dabei die Gefangenschaft in einer Premium-Position. Diese Kategorie beschreibt die Unfähigkeit einer Organisation, sich an neue und kostengünstige Wettbewerbsanforderungen oder an eine bedeutende Verschiebung der Bewertung von bestimmten Produkteigenschaften durch die Kunden anzupassen.⁶⁵

⁶³ Vgl. Ossenbrink/Hoppmann/Hoffmann [2019], S. 35 ff.

⁶⁴ Vgl. Olson/van Bever/Verry [2008], S. 52.

⁶⁵ Vgl. Olson/van Bever/Verry [2008], S. 54.

Die zweithäufigste Ursache für eine Stagnation des Wachstums ist das Versagen des Innovationsmanagements, indem es chronische Probleme in der Weiterentwicklung bestehender Angebote sowie in der Exploration und Entwicklung neuer Angebote gibt. Der dritthäufigste Faktor ist die vorzeitige Aufgabe von Kerngeschäften. Die Organisationen versäumen es folglich, die Wachstumschancen im bestehenden Kerngeschäft vollständig zu exploitierten.⁶⁶ Die vierte Kategorie ist ein Mangel an Talenten, welcher zu einem Mangel an Führungskräften und Mitarbeitern mit den für die Strategieumsetzung erforderlichen Fähigkeiten und Kapazitäten führt.⁶⁷ Von den Organisationen, deren Wachstum stagnierte, schafften es lediglich 46 %, innerhalb des Jahrzehnts nach dem Stagnationspunkt wieder zu moderaten oder hohen Wachstumsraten zurückzukehren. Wenn Organisationen innerhalb des Jahrzehnts nach dem Stagnationspunkt jedoch nur langsam gewachsen sind, waren die Folgen der Stagnation weitaus drastischer. Lediglich 7 % dieser Organisationen schafften es, wieder zu moderaten oder gar hohen Wachstumsraten zurückzukehren.⁶⁸

Die im Forschungsfeld der organisationalen Ambidextrie am häufigsten adressierte Fragestellung ist, ob organisationale Ambidextrie in einem Zusammenhang mit der Leistung einer Organisation steht.⁶⁹ In einer empirischen Studie von *He/Wong* [2004] wurde eruiert, dass organisationale Ambidextrie in einem positiven Zusammenhang mit der Umsatzwachstumsrate steht.⁷⁰ *Gibson/Birkinshaw* [2004] lieferten durch eine Studie weitere Evidenz dafür, dass organisationale Ambidextrie, im Falle von *Gibson/Birkinshaw* [2004] kontextuelle Ambidextrie, in einem positiven Zusammenhang mit der Performance von Organisationseinheiten steht.⁷¹ Eine Untersuchung von *Junni/Sarala/Taras/Tarba* [2013] hat ebenfalls ergeben, dass organisationale Ambidextrie in einem positiven und signifikanten Zusammenhang mit der Performance einer Organisation steht.⁷²

Bereits 1991 hat *March* organisationale Ambidextrie in Form der Balance zwischen Exploration und Exploitation als primären Faktor für das Überleben und den Wohlstand einer Organisation beschrieben.⁷³ In unsicheren Zeiten, wie sie den Organisationen heute bevorstehen, wird die Notwendigkeit, sich als Organisation ständig weiterzuentwickeln, bestehen bleiben. Jedoch wird diese Weiterentwicklung in der aktuellen wirtschaftlichen Lage mit einem knapperen Ressourceneinsatz geschehen müssen was dazu führt, dass die Suche nach neuen Wettbewerbsvorteilen effizienter und produktiver werden muss. Gleichzeitig wird die aktuelle Zinspolitik dazu führen, dass die Präferenz

⁶⁶ Vgl. Olson/van Bever/Verry [2008], S. 56.

⁶⁷ Vgl. Olson/van Bever/Verry [2008], S. 58.

⁶⁸ Vgl. Olson/van Bever/Verry [2008], S. 60.

⁶⁹ Vgl. O'Reilly III/Tushman [2013], S. 5.

⁷⁰ Vgl. He/Wong [2004], S. 492.

⁷¹ Vgl. Gibson/Birkinshaw [2004], S. 221 f.

⁷² Vgl. Junni et al. [2013], S. 308.

⁷³ Vgl. March [1991], S. 71.

der Investoren sich von langfristigem Wachstum auf kurzfristige Rentabilität verlagert. Daher wird die Verwertung bestehender Wettbewerbsvorteile ebenfalls eine überaus bedeutende Rolle spielen. In der Bewältigung dieser divergierenden Herausforderungen wird organisationale Ambidextrie zukünftig eine essenzielle Rolle spielen.⁷⁴

3 Organisationen im 21. Jahrhundert – eine theoretische Analyse

Das folgende Kapitel dient dazu, einen Überblick über Organisationen und Organisationsstrukturen zu vermitteln und ein einheitliches Verständnis dieser Begriffe zu schaffen. In dem ersten Unterkapitel, welches wiederum drei weitere Unterkapitel enthält, wird der Terminus der Organisation eingeordnet und definiert. Der genaue Inhalt dieses Unterkapitels kann der Einleitung des entsprechenden Unterkapitels entnommen werden. Das zweite Unterkapitel, welches wiederum aus sechs Unterkapiteln besteht, behandelt das Thema der Organisationsstruktur. Der exakte Inhalt dieses zweiten Unterkapitels kann der Einleitung des entsprechenden Unterkapitels entnommen werden.

3.1 Einordnung der Begrifflichkeit der Organisation

Dieses Unterkapitel besteht aus insgesamt drei weiteren Unterkapiteln und dient dazu, den Begriff der Organisation einzuordnen. Dazu wird in dem ersten Unterkapitel auf den Ursprung des Begriffs eingegangen und eine Definition angestrebt. In diesem Unterkapitel wird darüber hinaus auf den Themenbereich der Organisationstheorien eingegangen. Dabei werden lediglich die Organisationstheorien von den Organisationstheoretikern dargestellt, welche für die vorliegende Arbeit von Relevanz sind. Das darauffolgende Unterkapitel beschreibt die unterschiedlichen Arten von Organisationen. In der vorliegenden Arbeit liegt der Fokus auf den Wirtschaftsunternehmen, da die Datenerhebung in Form von Experteninterviews lediglich mit Experten aus Wirtschaftsunternehmen durchgeführt wurde. Die Ergebnisse lassen sich aufgrund der divergierenden Zielsetzungen der unterschiedlichen Arten von Organisationen nicht ohne Weiteres übertragen. Das abschließende Unterkapitel beschreibt das Umfeld von Organisationen sowie den Einfluss dieses Umfeldes.

3.1.1 Ursprung und Definition des Begriffs Organisation

In der Literatur gibt es eine Vielzahl von Organisationstheorien, welche allesamt darauf abzielen, Organisationen zu verstehen und darüber hinaus zu erklären.⁷⁵ Die unterschiedlichen organisationstheoretischen Ansätze konzentrieren sich jeweils nur auf einige wenige Aspekte, die einzige Gemeinsamkeit der Ansätze ist lediglich der

⁷⁴ Vgl. Reeves/Job [2022], o. S.

⁷⁵ Vgl. Kieser [1993], S. 1, zitiert nach Schulte-Zurhausen [2005], S. 7.

untersuchte Gegenstand der Organisation.⁷⁶ *Frederick Winslow Taylor* und *Henri Fayol* sind dabei zwei der führenden Organisationstheoretiker.⁷⁷ *Taylor's* Organisationsverständnis, auch *Taylorismus* genannt, sieht die Organisation als eine Maschine an, welche sich optimal und sehr genau konstruieren lässt. Dementsprechend wird die Organisation als eine konstruktivistische und logische Aufgabe angesehen.⁷⁸ Der administrative Ansatz von *Fayol* hingegen, welcher im Gegensatz zu anderen vergleichbaren Ansätzen den Führungsprozess stärker hervorhebt, beinhaltet eine Sammlung an Organisationsprinzipien. Die Prinzipien von *Fayol* lauten: Arbeitsteilung, Autorität und Verantwortung, Disziplin, Einheit der Auftragserteilung, Einheit der Leitung, Zentralisierung, Hierarchie und Ordnung.⁷⁹ *Fayol* sieht die Organisation ähnlich wie *Taylor* als Maschine, welche die Anweisungen des Managements zuverlässig ausführt.⁸⁰

Der Begriff der Organisation stammt ursprünglich aus dem Griechischen Sprachgebrauch und lässt sich aus dem Griechischen Begriff "Organon", übersetzt Werkzeug, ableiten.⁸¹ Die tagtäglichen Erfahrungen mit Organisationen, dem Prozess des "Organisiert-werdens" und dem Tatbestand des "Organisiert-seins" sorgen dafür, dass der Mensch diese Erfahrungen nicht mehr als solche wahrnimmt. Der Begriff "Organisation" ist dadurch zum selbstverständlichen Bestandteil der Umgangssprache geworden, ohne diesen jedoch weiter zu reflektieren. Dies führt dazu, dass der mehrdeutige Begriff in der Umgangssprache lediglich im entsprechenden Kontext klar verständlich ist, jedoch reicht ein solch undifferenziertes Verständnis für die wissenschaftliche Betrachtung des Begriffs nicht aus.⁸² Allerdings gibt es in der Wissenschaft bisher keine einheitliche Definition des Begriffs der Organisation.⁸³ Die Mehrheit der Autoren von organisationstheoretischen Veröffentlichungen verzichtet auf eine präzise Definition des Begriffs der Organisation und setzt damit ein gewisses Vorverständnis auf Seiten der Leser voraus.⁸⁴ Ungeachtet dessen gibt es in der Literatur diverse definitorische Ansätze für den Begriff der Organisation. *Kieser/Walgenbach* [2010] beschreiben Organisationen als⁸⁵

"soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen."⁸⁶

⁷⁶ Vgl. Schulte-Zurhausen [2005], S. 7.

⁷⁷ Vgl. Gutterman [2023], S. 4.

⁷⁸ Vgl. Bergmann/Garrecht [2021], S. 145.

⁷⁹ Vgl. Schreyögg/Geiger [2024], S. 426 f.

⁸⁰ Vgl. Fayol [1918], S. 69 f., zitiert nach Schreyögg/Geiger [2024], S. 427.

⁸¹ Vgl. Schulte-Zurhausen [2005], S. 3.

⁸² Vgl. Schreyögg/Geiger [2024], S. 3.

⁸³ Vgl. Bergmann/Garrecht [2021], S. 2.

⁸⁴ Vgl. Frese/Graumann/Theuvsen [2012], S. 20.

⁸⁵ Vgl. Kieser/Walgenbach [2010], S. 6.

⁸⁶ Kieser/Walgenbach [2010], S. 6.

Bea/Göbel [2018] hingegen definieren den Begriff der Organisation folgendermaßen:⁸⁷

"Organisation ist ein von der Unternehmung geschaffenes System von Regeln, um gemeinsame Ziele zu verfolgen, in welcher Ordnung aber auch von selbst entstehen kann."⁸⁸

In der Organisationslehre wird der Begriff der Organisation folglich als Homonym verwendet. Zum einen werden mithilfe des Begriffs ganze Systeme wie Unternehmen, Schulen, Kirchen, Behörden oder weitere Systeme beschrieben. Zum anderen fokussiert sich der Begriff der Organisation auf ein bestimmtes Merkmal eines Systems, wenn eine Organisation beispielsweise zentral organisiert ist oder sich in einer Umorganisation befindet. In der Organisationslehre wird der Begriff dementsprechend differenziert genutzt, indem im ersten Fall vom institutionellen Organisationsbegriff und im zweiten Fall vom instrumentellen Organisationsbegriff gesprochen wird.⁸⁹ Aus Sicht des institutionellen Organisationsverständnisses ist das System eine Organisation während das System aus instrumenteller Sicht eine Organisation besitzt.⁹⁰

Im Zuge der institutionellen Sichtweise wird unter einer Organisation ein zielorientiertes, formal strukturiertes und offenes soziales System verstanden. Demnach weisen Organisationen aus der institutionellen Sichtweise drei elementare Eigenschaften auf. Zum einen handelt es sich um ein zielorientiertes System, welches sich auf die Realisierung eines verbindlichen Organisationsziels fokussiert. Dieses Ziel kann jedoch nicht von einem einzelnen Individuum erreicht werden, weshalb die Arbeitsteilung und die Koordination elementare Bestandteile zur Zielerreichung sind. Die Arbeitsteilung sowie die Koordination als Voraussetzungen für die Zielerreichung sind die grundlegenden Beweggründe für die Entstehung von Organisationen. Darüber hinaus sind Organisationen offene soziale Systeme, welche aus menschlichen Individuen bestehen und sich klar von der Umwelt abgrenzen. Jedoch stehen Organisationen in bilateralen Beziehungen zu ihrer Umwelt, weshalb sie als offene Systeme charakterisiert werden. Ergänzend dazu sind Organisationen formal strukturiert und weisen eine Reihe von Regeln auf. Mithilfe dieser Strukturen wird das Verhalten der Organisationsmitglieder koordiniert und gesteuert.⁹¹ Die institutionelle Sichtweise beschäftigt sich unter anderem mit der Fragestellung des Zusammenhalts von menschlichen Kollektiven und die Ausrichtung dieser Kollektive auf gemeinsame Zielsetzungen. Dementsprechend wird eine Organisation aus Sicht des institutionellen Organisationsbegriffs auch als kollektives Denk- und Handlungssystem mit eigenen Zielen und einer individuellen Kultur interpretiert.⁹²

⁸⁷ Vgl. Bea/Göbel [2018], S. 29.

⁸⁸ Bea/Göbel [2018], S. 29.

⁸⁹ Vgl. Schreyögg/Geiger [2024], S. 3.

⁹⁰ Vgl. Wolf [2023], S. 46.

⁹¹ Vgl. Schulte-Zurhausen [2005], S. 1 f.

⁹² Vgl. Bergmann/Garrecht [2021], S. 3 f.

Im Bereich der Betriebswirtschaftslehre hat die instrumentelle Sichtweise auf Organisationen über Jahrzehnte das vorherrschende Verständnis des Terminus geprägt.⁹³ Die instrumentelle Sichtweise versteht den Begriff der Organisation als Instrument zur effizienten Führung eines Wirtschaftsunternehmens. Im Zuge der instrumentellen Sichtweise wird die Organisation in ihrer Gesamtheit als ein künstlich von Menschen geschaffenes System, bestehend aus formalen Regelungen, gesehen.⁹⁴ Diese möglichst langfristig ausgelegten Verhaltens- und Funktionsregelungen gewährleisten die effiziente und zielgerichtete Aufgabenerfüllung der entsprechenden Systeme.⁹⁵ Zu den Regelsystemen gehören neben den genannten formalen Regelungen auch informale Regelungen sowie die Kultur einer Organisation.⁹⁶ Im Rahmen der organisationalen Gestaltung verfolgen Organisationen das Ziel, ihre Funktion als Führungsinstrument mithilfe von entsprechenden Regelungen zu erfüllen. Durch dieses Regelsystem trägt die Organisation aus der instrumentellen Sichtweise vor allem in Wirtschaftsunternehmen zu einer Steigerung der Wirtschaftlichkeit und der Produktivität,⁹⁷ aber auch zur Erreichung anderer Ziele bei.⁹⁸ Aus Sicht des instrumentellen Organisationsbegriffs gehören zu dem Regelsystem einer Organisation die Elemente der Aufgabenteilung, der Delegation, der Koordination von Teilaufgaben sowie die Hierarchie als Ordnung der Organisation. Dieses System, bestehend aus diversen Regelungen, wird auch als individuelle Konfiguration einer Organisation bezeichnet.⁹⁹

Neben der institutionellen sowie der instrumentellen Sichtweise wird in der einschlägigen Literatur auch die funktionale Sichtweise auf den Begriff der Organisation beschrieben. Aus der funktionalen Sichtweise wird der Begriff der Organisation im Sinne von "organisieren" betrachtet. Der funktionale Organisationsbegriff beschreibt somit die Gesamtheit aller Aktivitäten, die zur Planung, Einführung und Durchsetzung von Regelungen innerhalb einer Organisation benötigt werden.¹⁰⁰ Demnach wird die Organisation nach dem funktionalen Verständnis als eine Aufgabe des Managements gesehen. Diese Aufgabe muss vom Management wahrgenommen werden, um die Zweckerfüllung und Zielerreichung der Organisation sicherzustellen.¹⁰¹

⁹³ Vgl. Schreyögg [2008], S. 5.

⁹⁴ Vgl. Bergmann/Garrecht [2021], S. 4.

⁹⁵ Vgl. Wenger/Thom [2021], S. 24.

⁹⁶ Vgl. Bea/Göbel [2018], S. 28.

⁹⁷ Vgl. Bergmann/Garrecht [2021], S. 4.

⁹⁸ Vgl. Wenger/Thom [2021], S. 24.

⁹⁹ Vgl. Bea/Göbel [2018], S. 27.

¹⁰⁰ Vgl. Schulte-Zurhausen [2005], S. 4.

¹⁰¹ Vgl. Schreyögg [2008], S. 5.

3.1.2 Die unterschiedlichen Arten von Organisationen

Die unterschiedlichen Arten von Organisationen können anhand ihrer Zielsetzung unterschieden werden. Zum einen gibt es sogenannte Nonprofit-Organisationen, bei denen die reine Bedarfsdeckung im Fokus steht. Zu den Nonprofit-Organisationen gehören unter anderem Stiftungen oder Genossenschaften. Neben diesen Nonprofit-Organisationen gibt es Wirtschaftsunternehmen, welche den Interessen ihrer Stakeholder dienen. Zu den Stakeholdern eines Wirtschaftsunternehmens gehören neben Arbeitnehmern oder Lieferanten auch Shareholder oder die Öffentlichkeit. Im Gegensatz zu den Nonprofit-Organisationen arbeiten die Wirtschaftsunternehmen gewinnorientiert, da der erwirtschaftete Gewinn das Überleben des Wirtschaftsunternehmens sichert.¹⁰²

Ein Wirtschaftsunternehmen wird, angelehnt an die instrumentelle Sichtweise auf Organisationen, als zweckorientiertes, offenes, dynamisches und soziotechnisches System bezeichnet. Die Zweckorientierung des Wirtschaftsunternehmens ergibt sich dabei aus dem generierten Output, welchen das Wirtschaftsunternehmen seiner Umwelt zur Verfügung stellt. Das Wirtschaftsunternehmen erfüllt somit eine Funktion, die im Interesse der Umwelt liegt. Die Offenheit des Systems manifestiert sich durch die Verbindungen einzelner Einheiten des Wirtschaftsunternehmens mit der Umwelt. Durch diese Verbindungen beziehen die Organisationseinheiten Ressourcen als Input von der Umwelt und wandeln diese Ressourcen in den Output des Wirtschaftsunternehmens in Form von Dienstleistungen oder Gütern um. Dieser Output wird wiederum an die Umwelt des Wirtschaftsunternehmens abgegeben. Ergänzend dazu lässt ein Wirtschaftsunternehmen sich als dynamisches System beschreiben, in welchem durch das Zusammenspiel von Organisationseinheiten der Input in einen Output umgewandelt wird. Durch den Output generieren Wirtschaftsunternehmen Gewinne während der Input ein reiner Kostenfaktor ist. Darüber hinaus stellt ein Wirtschaftsunternehmen ein soziotechnisches System dar, indem die betrieblichen Prozesse durch personelle Handlungen (die soziale Komponente) in Verbindung mit technischer Infrastruktur in Form von Maschinen oder Werkzeugen durchgeführt werden.¹⁰³

3.1.3 Das Umfeld von Organisationen

Forscher haben in den vergangenen Jahren einen Zuwachs in der globalen ökonomischen Unsicherheit festgestellt, mit welcher Organisationen sich konfrontiert sehen. Diese globale Unsicherheit wird von fünf als "uncertainty shocks" bezeichneten Ereignissen getrieben: Der Austritt Großbritanniens aus der Europäischen Union im Jahr 2016, gefolgt von der Präsidentschaftswahl in den Vereinigten Staaten, den

¹⁰² Vgl. Bea/Göbel [2018], S. 32 f.

¹⁰³ Vgl. Schulte-Zurhausen [2005], S. 38.

Handelskonflikten zwischen China und den Vereinigten Staaten, der *COVID-19* Pandemie sowie dem Krieg in der Ukraine.¹⁰⁴ Auch die kommenden Jahre werden weiterhin von einer hohen Unsicherheit sowie schnellem Wandel geprägt sein, sodass die ständige Weiterentwicklung von Organisationen unabdingbar ist. Dieser Wandel sowie die Unsicherheit werden von Faktoren wie technologischen Innovationen, einer polarisierenden Gesellschaft, geopolitischen Spannungen und dem Klimawandel getrieben. Darüber hinaus wird die Ressourcenknappheit sich zukünftig verschärfen, sowohl auf der ökologischen Ebene aufgrund der Verknappung von natürlichen Ressourcen als auch auf der finanziellen Ebene aufgrund nachhaltig gestiegener Zinsniveaus.¹⁰⁵ In einem Kommentar von *Saadia Zahidi*, Managing Director des *World Economic Forums*, bezeichnet dieser die derzeitige Lage des globalen wirtschaftlichen Umfeldes als prekär.¹⁰⁶ Der im Januar 2024 vom *World Economic Forum* veröffentlichte Bericht "Chief Economists Outlook" bestätigt die vorhergegangenen Aussagen. Die Unsicherheit des vergangenen Jahres trübt die wirtschaftlichen Entwicklungen auch weiterhin.¹⁰⁷

Um dieses beinahe chaotische und sich schnell wandelnde Umfeld von Organisationen zu beschreiben, wird das Akronym VUCA herangezogen, welches ursprünglich von den Streitkräften der Vereinigten Staaten von Amerika entwickelt wurde.¹⁰⁸ Das Akronym VUCA besteht aus den angloamerikanischen Begriffen Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity und wird dazu genutzt, die unvorhersehbare Entwicklung des Umfeldes von Organisationen zu beschreiben. Der Begriff der Volatility impliziert, dass Veränderung eine Konstante ist, die jedoch nicht vorhersehbar ist. Der Begriff der Uncertainty beschreibt in diesem Kontext die Unsicherheit, ob ein bestimmtes Ereignis bedeutende Veränderungen mit sich bringt. Die Complexity hingegen steht für die vielen zusammenhängenden Informationen, welche ein komplexes und undurchsichtiges Netzwerk darstellen. Die Ambiguity steht für die Unwissenheit darüber, was in der Zukunft passiert.¹⁰⁹ Aufgrund dieser Faktoren stehen Organisationen sowie ihren Entscheidungsträgern herausfordernde Zeiten bevor.¹¹⁰

3.2 Die Bedeutung von Organisationsstrukturen

Das folgende Unterkapitel, welches wiederum aus sechs Unterkapiteln besteht, behandelt das Thema der Organisationsstruktur. Zu Beginn wird der Terminus der Organisationsstruktur definiert. Darüber hinaus werden die Charakteristika der Organisationsstruktur herausgestellt. Die fünf darauffolgenden Unterkapitel behandeln die einzelnen

¹⁰⁴ Vgl. Bloom/Ahir/Furceri [2022], o. S.

¹⁰⁵ Vgl. Reeves/Job [2022], o. S.

¹⁰⁶ Vgl. World Economic Forum [2024a], o. S.

¹⁰⁷ Vgl. World Economic Forum [2024b], S. 5.

¹⁰⁸ Vgl. Symonds [2023], o. S.

¹⁰⁹ Vgl. Bennett/Lemoine [2014], S. 311 ff.

¹¹⁰ Vgl. Bennett/Lemoine [2014], S. 316.

Strukturdimensionen nach *Kieser/Walgenbach* [2010], welche in der vorliegenden Arbeit zur ganzheitlichen Beschreibung von Organisationsstrukturen herangezogen werden.

In den nachfolgenden Unterkapiteln wird bewusst die klassische Sichtweise auf Organisationsstrukturen dargestellt, welche auch in der heutigen Zeit weiterhin vorherrschend ist. Neue Ansätze wie holokratische Organisationsstrukturen, Tiger Teams, Netzwerkstrukturen oder ähnliche Ansätze werden in der vorliegenden Arbeit nicht betrachtet, da der überwiegende Teil von Organisationen noch immer nach den klassischen Organisationsstrukturen strukturiert ist. Durch die Betrachtung dieser klassischen Sichtweise wird die Praxisrelevanz der vorliegenden Arbeit positiv beeinflusst, da die Ergebnisse in einem überwiegenden Teil der Organisationen theoretisch anwendbar sind.

3.2.1 Definition und Charakteristika von Organisationsstrukturen

Führenden Organisationstheoretikern zufolge können und sollten Organisationen nach bestimmten Regelungen und Grundsätzen strukturiert werden. Der Contingency Approach beruht auf der Annahme, dass das Umfeld der Organisation (insbesondere die Unsicherheit in diesem Umfeld) der wichtigste Faktor in der Gestaltung einer Organisationsstruktur ist. Dementsprechend gibt es keine ideale Organisationsstruktur für alle erdenklichen Situationen, sondern es muss eine Struktur geschaffen werden, mithilfe derer das Umfeld einer Organisation bestmöglich kontrolliert werden kann. Darüber hinaus sollte diese Struktur es der Organisation ermöglichen, schnell und effektiv auf vorab identifizierte Risiken zu reagieren.¹¹¹ *Chandler* [1962] definiert den Begriff der Organisationsstruktur folgendermaßen:¹¹² "Structure can be defined as the design of organization through which the enterprise is administered."¹¹³ Darüber hinaus postuliert *Chandler* [1962], dass die Organisationsstruktur entsprechend der Strategie gestaltet wird:¹¹⁴ "(...) structure follows strategy (...)." ¹¹⁵

Organisationsstrukturen sind folglich künstliche von Menschen geschaffene Gebilde und verfolgen den Anspruch, das Verhalten von Individuen auf die übergeordneten Ziele auszurichten.¹¹⁶ Dazu schaffen Organisationen Strukturen in Form von Regelungen, welche darauf abzielen, die Handlungen der Organisationsmitglieder zu beeinflussen und eine gewisse Vorhersagbarkeit sicherzustellen. Die daraus entstehende Ordnung resultiert aus der Einschränkung des individuellen Handlungsspielraumes der Organisationsmitglieder.¹¹⁷

¹¹¹ Vgl. Gutterman [2023], S. 4 f.

¹¹² Vgl. Chandler [1962], S. 14.

¹¹³ Chandler [1962], S. 14.

¹¹⁴ Vgl. Chandler [1962], S. 14.

¹¹⁵ Chandler [1962], S. 14.

¹¹⁶ Vgl. Frese/Graumann/Theuvsen [2012], S. 22 f.

¹¹⁷ Vgl. Schreyögg [2008], S. 90.

Diese Einschränkungen werden vorgenommen, indem bestimmte Handlungen vorgeschrieben und gleichzeitig andere Handlungen als unerwünscht deklariert werden.¹¹⁸ Diese geschaffenen Regelungen können vielfältiger Natur sein: Regelungen zur Koordination, Regelungen zur Aufgabenverteilung, Unterschriftsbefugnisse, Kompetenzabgrenzungen oder Weisungsrechte. Je mehr Regelungen innerhalb einer Organisation geschaffen werden, desto mehr wird der Leistungsprozess sowie die Steuerung standardisiert. Eine solche zweckgebundene Strukturierung wird auch als formale Ordnung bezeichnet.¹¹⁹ Dementsprechend umfasst die Organisationsstruktur alle Regelungen einer Organisation, die der Steuerung der Prozesse, der Steuerung des Verhaltens der Organisationsmitglieder sowie der Arbeitsteilung dienen.¹²⁰ Dementsprechend summieren sich unter dem Begriff der Organisationsstruktur alle Regelungen, welche durch das Management der Organisation autorisiert und vorgegeben werden.¹²¹

Im Zuge der Untersuchung von Organisationsstrukturen müssen zu Beginn relevante Merkmale in Form von Strukturdimensionen festgelegt werden. Diese Strukturdimensionen geben anschließend den inhaltlichen Rahmen vor, in welchem sich alle weiterführenden Überlegungen bewegen. Dementsprechend stellt die Auswahl der Strukturdimensionen einen zentralen Bestandteil der Untersuchung dar. Die große Herausforderung besteht einerseits darin, nicht zu viele Strukturdimensionen zu berücksichtigen, um die Übersichtlichkeit nicht zu beeinträchtigen. Andererseits müssen jedoch alle wichtigen Aspekte der Organisationsstruktur durch die Strukturdimensionen abgebildet werden.¹²² Um das Phänomen der Organisationsstruktur dementsprechend genauer zu charakterisieren, werden die Merkmale von Organisationsstrukturen als einzelne Strukturdimensionen aufgefasst. Daher werden Organisationsstrukturen als Konstellationen von Regelungen verstanden, welche sich auf wenige Strukturdimensionen zurückführen lassen.¹²³ *Kieser/Walgenbach* [2010] haben unterschiedliche Strukturdimensionen entwickelt, welche sie mit Aspekten aus anderen (organisationstheoretischen) Ansätzen ergänzt haben. Insgesamt wurden fünf Hauptdimensionen entwickelt, welche wiederum aus mehreren Teildimensionen bestehen. Diese Teildimensionen sorgen für ein differenziertes Verständnis der einzelnen Strukturdimensionen. Die fünf Hauptdimensionen sind die Spezialisierung/die Arbeitsteilung, die Koordination, die Konfiguration/das Leitungssystem, die Entscheidungsdelegation/die Kompetenzverteilung sowie die Formalisierung.¹²⁴

¹¹⁸ Vgl. Schulte-Zurhausen [2005], S. 3.

¹¹⁹ Vgl. Schreyögg [2008], S. 90.

¹²⁰ Vgl. Schulte-Zurhausen [2005], S. 38.

¹²¹ Vgl. Siedenbiedel [2020], S. 41.

¹²² Vgl. Kieser/Walgenbach [2010], S. 70.

¹²³ Vgl. Schulte-Zurhausen [2014], S. 28.

¹²⁴ Vgl. Kieser/Walgenbach [2010], S. 71.

Mithilfe dieses etablierten und ganzheitlichen Systems der Strukturdimensionen von *Kieser/Walgenbach* [2010] lassen sich Organisationen detailliert charakterisieren, analysieren und untereinander vergleichen.¹²⁵

3.2.2 Die Strukturdimension der Spezialisierung/der Arbeitsteilung

Die Spezialisierung, auch Arbeitsteilung genannt, stellt das Ausgangsproblem der organisatorischen Strukturierung dar. Die Gesamtaufgabe einer Organisation ist zu groß, als dass ein Organisationsmitglied sie alleine ausführen kann. Daher wird die Gesamtaufgabe auf mehrere Organisationsmitglieder verteilt und es wird bestimmt, welches Organisationsmitglied welche Teilaufgabe erledigt.¹²⁶ Die Spezialisierung tritt dabei in zwei unterschiedlichen Formen auf. Die erste Form der Spezialisierung wird als horizontale Spezialisierung bezeichnet und beschreibt den Umfang der Aufgaben, die von einer Person innerhalb der Organisation wahrgenommen werden.¹²⁷ Die zweite Form, auch vertikale Spezialisierung genannt, beschreibt die Trennung zwischen der Ausführung der Aufgaben sowie der Planung und Kontrolle der entsprechenden Aufgaben. Dementsprechend wird die Entscheidung, wie eine bestimmte Aufgabe zu erledigen ist, nicht aus Sicht der ausführenden Personen getroffen.¹²⁸ Die Verteilung der einzelnen Teilaufgaben auf die Organisationsmitglieder wird auch als personale Synthese bezeichnet.¹²⁹ Im Zuge dieser Arbeitsteilung müssen jedoch zwei wesentliche Aspekte beachtet werden. Zum einen sollten die Interdependenzen zwischen den Teilaufgaben möglichst minimiert werden, um den Abstimmungsbedarf zwischen den Organisationsmitgliedern so gering wie möglich zu halten. Zum anderen sollten aufwändige Wissenstransfers zwischen Organisationsmitgliedern im Zuge der Bearbeitung der Teilaufgaben vermieden werden.¹³⁰ Die Bildung der Teilaufgaben erfolgt durch die systematische Zerlegung der Gesamtaufgabe der Organisation. Dabei wird zwischen der Mengenteilung sowie der Artenteilung unterschieden. Bei der Mengenteilung wird die Gesamtaufgabe mengenmäßig in kleinere, gleichartige Teilaufgaben zerlegt. Bei der Artenteilung hingegen werden die Teilaufgaben dem Wesen nach gebildet. Grundsätzlich bevorzugen Wirtschaftsunternehmen die Artenteilung, um von den Vorteilen der Spezialisierung zu profitieren. Im Anschluss an die Bildung der Teilaufgaben werden diese einzelnen organisatorischen Einheiten zugeordnet.¹³¹

¹²⁵ Vgl. Bergmann/Garrecht [2021], S. 29.

¹²⁶ Vgl. Kieser/Walgenbach [2010], S. 71.

¹²⁷ Vgl. Schulte-Zurhausen [2014], S. 154.

¹²⁸ Vgl. Schulte-Zurhausen [2014], S. 156.

¹²⁹ Vgl. Olfert [2006], S. 206.

¹³⁰ Vgl. Picot et al. [2015], S. 78 f.

¹³¹ Vgl. Picot et al. [2015], S. 309.

Die kleinste organisatorische Einheit innerhalb einer Organisation bilden die Stellen.¹³² Eine Stelle ist in diesem Sinne ein Bündel an formalen Verhaltens- und Leistungserwartungen an einen (potenziellen) Mitarbeiter.¹³³ Die Spezialisierung in der Durchführung der Teilaufgaben bezieht sich jedoch nicht nur auf die einzelnen Stellen, sondern auch auf größere organisatorische Einheiten, welche aus mehreren Stellen bestehen. Diese größeren organisatorischen Einheiten werden abhängig von ihrer Größe unter anderem als Abteilungen oder Bereiche bezeichnet. Der Prozess der Bildung größerer organisatorischer Einheiten wird als Abteilungsbildung bezeichnet.¹³⁴ Im Zuge der Abteilungsbildung werden dementsprechend mehrere Stellen unter einer übergeordneten Instanz zusammengefasst.¹³⁵ Die Abteilungsbildung kann dabei nach unterschiedlichen Kriterien erfolgen. Die Abteilungsbildung kann nach Funktionen, Objekten oder Kundengruppen/Regionen erfolgen. In einer nach Funktionen gebildeten Abteilung werden Stellen, die gleiche oder miteinander verwandte Funktionen ausüben, zu Abteilungen zusammengefasst. Wenn eine Abteilung hingegen nach Objekten strukturiert ist, dann werden die Stellen zu einer Abteilung aggregiert, die sich mit denselben Dienstleistungen, Produkten oder Objekten beschäftigen. Nach Kundengruppen strukturierte Abteilungen werden nach bestimmten Merkmalen von Kunden oder ganzen Kundengruppen gebildet. Analog dazu werden die Abteilungen, welche nach Regionen gebildet werden, je nach Region der Abnehmer strukturiert.¹³⁶

3.2.3 Die Strukturdimension der Koordination

Das Problem der Koordination entsteht durch die Unterteilung der Gesamtaufgabe in einzelne Teilaufgaben. Durch diese Fragmentierung der Gesamtaufgabe müssen die Aktivitäten aller Organisationsmitglieder unter Berücksichtigung der Zielsetzung der Organisation aufeinander abgestimmt werden. Diese Koordination der Aufgaben wird durch weitere Regelungen bewerkstelligt. Die ersten beiden Dimensionen der Spezialisierung/der Arbeitsteilung und der Koordination werden von *Kieser/Walgenbach* [2010] auch als Grundprinzipien bezeichnet, auf denen Organisationsstrukturen basieren.¹³⁷ Der Bedarf an koordinativen Maßnahmen innerhalb einer Organisation wird durch mehrere Faktoren beeinflusst. Zum einen hat der Grad der Arbeitsteilung einen großen Einfluss auf den Abstimmungsbedarf. Je mehr Teilaufgaben entstehen und auf je mehr Organisationseinheiten diese verteilt werden, desto größer wird der Abstimmungsbedarf innerhalb der Organisation. Darüber hinaus stellt die bereits angesprochene Intensität der Interdependenzen zwischen Teilaufgaben einen weiteren Einflussfaktor auf den

¹³² Vgl. Olfert [2006], S. 107.

¹³³ Vgl. Schreyögg/Geiger [2024], S. 37.

¹³⁴ Vgl. Kieser [1992], o. S., zitiert nach Kieser/Walgenbach [2010], S. 81.

¹³⁵ Vgl. Siedenbiedel [2020], S. 21.

¹³⁶ Vgl. Kieser/Walgenbach [2010], S. 87 f.

¹³⁷ Vgl. Kieser/Walgenbach [2010], S. 71.

Koordinationsbedarf dar. Auch die zu überwindenden Distanzen, seien sie zeitlicher, räumlicher, menschlicher oder sachlicher Natur, beeinflussen den Bedarf an Koordination innerhalb der Organisation.¹³⁸

Wie bereits in der Definition des Begriffs der Organisation beschrieben stellt die Koordination einen wesentlichen Aspekt von Organisationen dar. Die organisatorischen Regelungen zur Koordination dienen als Grundlage für die strukturellen Koordinationsinstrumente, bei denen die Koordination entweder durch Personen oder durch technokratische Instrumente erfolgt.¹³⁹ Neben diesen strukturellen Koordinationsinstrumenten gibt es auch nicht-strukturelle Koordinationsinstrumente, denen bei organisationalen Belangen allerdings keine große Bedeutung zukommt. Daher werden in diesem Abschnitt die empirisch bedeutsamen strukturellen Koordinationsinstrumente fokussiert.¹⁴⁰ Die personenorientierten Koordinationsinstrumente umfassen die Koordination durch persönliche Weisungen sowie die Koordination durch Selbstabstimmung. Die technokratischen Koordinationsinstrumente hingegen umfassen die Koordination durch Programme sowie die Koordination durch Pläne. Bei der Koordination durch persönliche Weisungen erfolgt die Koordination der Teilaufgaben durch eine direkte schriftliche oder mündliche Weisung des Vorgesetzten an eine oder mehrere ihm untergeordnete Einheiten. Dazu müssen die Vorgesetzten mit Weisungsbefugnissen sowie dem entsprechenden Wissen und den Fähigkeiten zur Koordination der Arbeitsabläufe ausgestattet sein. Im Fall der Koordination durch Selbstabstimmung entscheiden die betroffenen Organisationsmitglieder hingegen selbst, wie sie sich und ihre Teilaufgaben untereinander koordinieren.¹⁴¹

Bei der Koordination durch Programme beinhalten diese entsprechenden Programme generelle Handlungsvorschriften für Organisationsmitglieder, welche entweder aus Lernprozessen entstehen oder verbindlich vorgegeben werden. Wenn Organisationsmitglieder durch das Ausführen repetitiver Tätigkeiten nach einiger Zeit eigene Handlungsmuster entwickeln, die sich verfestigen und weitergegeben werden, handelt es sich um ein Programm als Ergebnis eines Lernprozesses. Programme können jedoch auch verbindlich vorgegeben werden, indem Organisationsmitglieder dazu angehalten werden, ihre Teilaufgaben nach einem bestimmten Verfahren oder in einer bestimmten Art und Weise durchzuführen. Solche Programme werden häufig in Form von Verfahrensrichtlinien oder Handbüchern festgehalten.¹⁴²

¹³⁸ Vgl. Schulte-Zurhausen [2014], S. 231 f.

¹³⁹ Vgl. Bergmann/Garrecht [2021], S. 44 f.

¹⁴⁰ Vgl. Siedenbiedel [2020], S. 124.

¹⁴¹ Vgl. Bergmann/Garrecht [2021], S. 44 f.

¹⁴² Vgl. Kieser/Walgenbach [2010], S. 107.

Das Koordinationsinstrument der Pläne wird von *Kieser/Walgenbach* [2010] folgendermaßen definiert: Die verantwortlichen Stellen erhalten periodisch eindeutige Vorgaben, welche zur Koordination ihrer Aktivitäten dienen. Bei diesen Vorgaben handelt es sich weder um persönliche Weisungen noch um eine Koordination durch Selbstabstimmung, sondern die Pläne werden im Rahmen eines Planungsprozesses erarbeitet. Die Pläne unterscheiden sich von Programmen, indem ihre Vorgaben von Periode zu Periode wechseln können während die Vorgaben von Programmen dauerhaft bestehen.¹⁴³

3.2.4 Die Strukturdimension der Konfiguration/des Leitungssystems

Die Weisungsbefugnisse innerhalb der Organisation beschreiben das Recht eines Organisationsmitglieds, anderen Organisationsmitgliedern Anordnungen erteilen zu können. Nimmt man diese Weisungsbefugnisse als Kriterium, dann bilden die Teilaufgaben sowie die verantwortlichen Organisationsmitglieder eine hierarchische Ordnung innerhalb der Organisation. Die Teilaufgaben sowie die verantwortlichen Organisationsmitglieder sind einander entweder neben-, unter- oder übergeordnet. Unter der Dimension der Konfiguration, auch Leitungssystem genannt, werden alle Regelungen subsumiert, welche diese hierarchische Ordnung innerhalb der Organisation schaffen.¹⁴⁴ Die Ergebnisse dieser Regelungen werden in Form eines detaillierten Organigramms festgehalten, welches jede Einheit der Organisation beinhaltet.¹⁴⁵ In der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre wird grundsätzlich zwischen Ein- und Mehrliniensystemen unterschieden, welche wiederum in unterschiedlichen Ausprägungen auftreten. Welches der beiden Systeme in welcher Ausprägung präferiert wird ist abhängig von den zu erledigenden Aufgaben. Bei einem Einliniensystem, welches auf *Fayol* zurückzuführen ist, handelt es sich um ein System, in welchem von einer vorgelagerten Instanz lediglich eine Anweisungslinie zu jeder der Instanz nachgelagerten Stelle führt (siehe Abbildung 5). Die nachgelagerte, untergeordnete Stelle erhält also lediglich von ihrem direkten Vorgesetzten Weisungen und ist alleine für die Erfüllung der entsprechenden Aufgabe verantwortlich.¹⁴⁶ Eine Instanz stellt in diesem Kontext eine Organisationseinheit dar, welche Leitungs- und Entscheidungsaufgaben übernimmt während eine Stelle reine Ausführungsaufgaben übernimmt.¹⁴⁷ Dieses Einliniensystem stellt somit die straffste Form der organisationalen Gliederung dar, indem die Weisungen und Informationen immer an die jeweils unmittelbar nachgelagerten Stelleninhaber gehen, bis die Stelle erreicht wird, für welche die Weisungen und Informationen bestimmt sind. *Fayol* erkannte bereits frühzeitig, dass dieses strikte Einliniensystem um zusätzliche Querverbindungen ergänzt

¹⁴³ Vgl. *Kieser/Walgenbach* [2010], S. 111.

¹⁴⁴ Vgl. *Kieser/Walgenbach* [2010], S. 72.

¹⁴⁵ Vgl. *Pugh et al.* [1968], S. 78.

¹⁴⁶ Vgl. *Picot et al.* [2015], S. 317.

¹⁴⁷ Vgl. *Kieser/Walgenbach* [2010], S. 82.

werden sollte, um den Informationsfluss innerhalb der Organisation zu beschleunigen.¹⁴⁸ Diese Querverbindungen werden auch als *Fayol'sche Brücke* bezeichnet (siehe Abbildung 5).¹⁴⁹

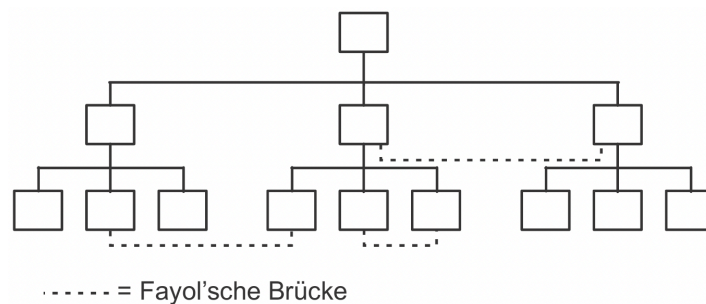


Abb. 5: Ausprägung des Einliniensystems
(Quelle: Schulte-Zurhausen [2014], S. 255)

In dem Mehrliniensystem, welches durch *Taylor* geprägt wurde, erfolgt der Informationsfluss nicht mehr strikt über alle zwischengelagerten Stellen hinweg, sondern jede Stelle ist mehreren Instanzen untergeordnet, von denen sie Weisungen und Informationen erhält (siehe Abbildung 6).¹⁵⁰ Dieses Phänomen wird auch als Mehrfachunterstellung bezeichnet.¹⁵¹ Diese Mehrfachunterstellung führt dazu, dass es direkte Informations- und Weisungswege zwischen den Stellen und den Instanzen gibt und die Stellen sich bei Problemen direkt an die entsprechende Instanz wenden können. Daher wird die Mehrfachunterstellung auch als Prinzip des kürzesten Weges beschrieben.¹⁵²

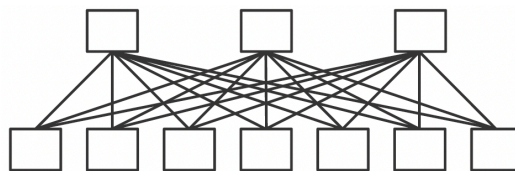


Abb. 6: Ausprägung des Mehrliniensystems
(Quelle: Schulte-Zurhausen [2014], S. 256)

Ergänzend zu den bereits genannten Ausprägungen der Liniensysteme gibt es die Stablinien-Organisation. Diese Ausprägung stellt eine Weiterentwicklung des Einliniensystems dar und verfolgt das Ziel, die Instanzen der Organisation durch die Zuordnung von Stabseinheiten zu entlasten. Diese Stabseinheiten nehmen eine reine Beratungsfunktion innerhalb der Organisation wahr und dienen primär der fachlich qualifizierten Vorbereitung von Entscheidungen. Die Stabseinheiten besitzen somit keinerlei Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse.¹⁵³

¹⁴⁸ Vgl. Olfert [2006], S. 143 f.

¹⁴⁹ Vgl. Schulte-Zurhausen [2014], S. 255.

¹⁵⁰ Vgl. Olfert [2006], S. 144.

¹⁵¹ Vgl. Kieser/Walgenbach [2010], S. 128.

¹⁵² Vgl. Schulte-Zurhausen [2005], S. 252.

¹⁵³ Vgl. Siedenbiedel [2020], S. 29 f.

Diese fehlenden Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse spiegeln sich auch in den Organigrammen wider. Die Stabseinheiten besitzen keine Verbindungslinien zu ihnen untergeordneten Instanzen oder Stellen und werden im Organigramm dementsprechend neben der Instanz dargestellt (siehe Abbildung 7).¹⁵⁴

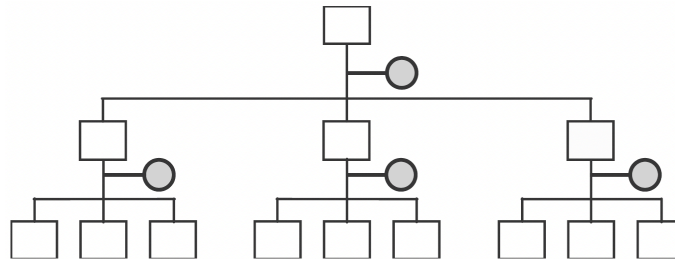


Abb. 7: Ausprägung der Stablinien-Organisation
(Quelle: Schulte-Zurhausen [2014], S. 309)

Abschließend ist die Matrix-Organisation zu nennen, bei welcher der Aufbau der Organisation nach zwei Dimensionen erfolgt.¹⁵⁵ In der Matrix-Organisation stehen sich zwei Autoritätslinien gegenüber, welche das Zusammenwirken von unterschiedlichen Organisationseinheiten forcieren. Häufig wird in einer Matrix-Organisation die klassische funktionale Organisation um die objektorientierte Dimension, häufig in Form von Produkten, erweitert.¹⁵⁶ An den Schnittstellen der einzelnen Funktionen und Objekte befinden sich Organisationseinheiten, die beiden Instanzen unterstellt sind (siehe Abbildung 8).¹⁵⁷ Durch diese sich überschneidenden Weisungsbeziehungen zwischen der Organisationseinheit und den beiden übergeordneten Instanzen entsteht jedoch eine Tendenz zu Konflikten, welche besonders dann stark ausgeprägt ist, wenn mehrere Instanzen sich um die knappen Ressourcen der Organisationseinheiten bemühen.¹⁵⁸

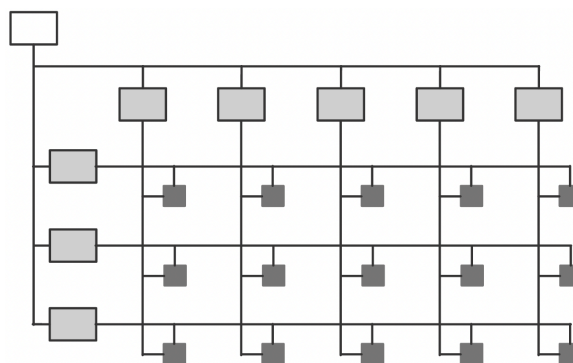


Abb. 8: Ausprägung der Matrix-Organisation
(Quelle: Schulte-Zurhausen [2014], S. 258)

¹⁵⁴ Vgl. Kieser/Walgenbach [2010], S. 136.

¹⁵⁵ Vgl. Picot et al. [2015], S. 323.

¹⁵⁶ Vgl. Schreyögg/Geiger [2024], S. 73.

¹⁵⁷ Vgl. Olfert [2006], S. 152.

¹⁵⁸ Vgl. Kieser/Walgenbach [2010], S. 141 f.

Darüber hinaus werden in der Strukturdimension der Konfiguration/des Leitungssystems auch die Leitungstiefe sowie die Leitungsintensität betrachtet. Die Leitungstiefe stellt die Anzahl der hierarchischen Leitungsebenen innerhalb einer Organisation dar während die Leitungsintensität die Relation zwischen den Leitungsstellen (Instanzen) und den ausführenden Stellen beschreibt. Die Leitungsintensität wird demnach als wichtige Kennzahl bei einer vergleichenden Beurteilung von Organisationsstrukturen berücksichtigt.¹⁵⁹

3.2.5 Die Strukturdimension der Entscheidungsdelegation/der Kompetenzverteilung

Neben den Weisungsbefugnissen werden innerhalb einer Organisation auch Entscheidungsbefugnisse vergeben. Diese Entscheidungsbefugnisse erlauben es Organisationsmitgliedern, sowohl nach innen als auch nach außen verbindliche Entscheidungen für die Organisation zu treffen. Somit werden unter der vierten Dimension der Entscheidungsdelegation (auch Kompetenzverteilung genannt) alle Regelungen zur Zuweisung von Entscheidungsbefugnissen zusammengefasst.¹⁶⁰ Während die bereits angesprochenen Weisungsbefugnisse bestimmen, wer eine Aufgabe erledigt, bestimmen die Entscheidungsbefugnisse darüber, auf welche Art und Weise sie erledigt werden sollen.¹⁶¹ Der Begriff der Delegation beschreibt in diesem Kontext die Zuordnung von Entscheidungsbefugnissen auf verschiedene Organisationseinheiten innerhalb der Organisation. Der Begriff der Entscheidungsbefugnisse wird in dieser Strukturdimension gleichgesetzt mit dem Begriff "Kompetenzen".¹⁶² Grundsätzlich sind die Entscheidungsbefugnisse an der Spitze der Organisation konzentriert. Daher werden die Entscheidungsbefugnisse im Rahmen der Delegation von der Spitze der Organisation an die unteren Instanzen und Stellen weitergegeben.¹⁶³ Diese Verteilung der Entscheidungsbefugnisse hat einen signifikanten Einfluss auf den Grad der Autonomie der einzelnen Organisationseinheiten. Im Rahmen der Zuweisung dieser Entscheidungsbefugnisse wird auch von Zentralisation und Dezentralisation gesprochen. Bei der Zentralisation befinden sich alle Entscheidungsbefugnisse ausnahmslos bei der obersten Instanz der Organisation. Bei der Dezentralisation hingegen befinden sich ausnahmslos alle Entscheidungsbefugnisse bei den untergeordneten Organisationseinheiten. Diese beiden Ausprägungen bilden gleichzeitig die Extrempunkte der Verteilung und sind in der Praxis nicht realisierbar. Daher wird in der Praxis der Dezentalisierungsgrad einer Organisation gemessen, denn die unterschiedlichen Ausprägungen der Zentralisation und Dezentralisation

¹⁵⁹ Vgl. Schulte-Zurhausen [2014], S. 248 f.

¹⁶⁰ Vgl. Kieser/Walgenbach [2010], S. 72.

¹⁶¹ Vgl. Picot et al. [2015], S. 315.

¹⁶² Vgl. Siedenbiedel [2020], S. 147.

¹⁶³ Vgl. Picot et al. [2015], S. 315.

unterscheiden sich hinsichtlich des Ausmaßes der Entscheidungsbefugnisse auf den untergeordneten Leitungsebenen.¹⁶⁴

3.2.6 Die Strukturdimension der Formalisierung

Die abschließende Strukturdimension wird als Formalisierung bezeichnet. Im Zuge der Formalisierung werden organisationale Regelungen schriftlich festgehalten, häufig in Form von Organigrammen, Richtlinien oder anderweitigen Formaten. *Kieser/Walgenbach* [2010] knüpfen im Zuge der Formalisierung an die drei Teildimensionen von *Pugh/Hickson/Hinings/Turner* [1968] an.¹⁶⁵ Die erste Teildimension nach *Pugh/Hickson/Hinings/Turner* [1968], die "Role Definition", umfasst Elemente wie die Stellenbeschreibung oder Handbücher.¹⁶⁶ *Kieser/Walgenbach* [2010] bezeichnen diese Teildimension hingegen als "Strukturformalisierung", da sie weitaus mehr beinhaltet als nur die Definition einzelner Stellen. Jedoch stellt diese Teildimension keine eigene Strukturdimension dar, welche gleichrangig zu den anderen Strukturdimensionen ist. Vielmehr stellt die Strukturformalisierung die Form dar, welche die anderen Strukturdimensionen annehmen. Nach *Kieser/Walgenbach* [2010] beinhaltet diese Teildimension der Strukturformalisierung das Organigramm einer Organisation, in welchem Regelungen wie die Spezialisierung der Stellen, die Weisungsbefugnisse sowie die Leitungstiefe und die Leistungsintensität der Organisation dargestellt werden.¹⁶⁷ Die zweite Teildimension "Information Passing" beinhaltet Dokumente in Form von Memos oder hausinternen Journals.¹⁶⁸ Dementsprechend umfasst diese Teildimension, auch Informationsflussformalisierung genannt, alle Regelungen, die besagen, dass bestimmte Kommunikationsprozesse in Schriftform erfolgen müssen, um mehr Kontrolle zu haben und um Fehler eindeutig feststellen zu können.¹⁶⁹ Die abschließende Teildimension "Recording of Role Performance" umfasst die Dokumentation der erbrachten Leistungen einzelner Stellen.¹⁷⁰ Zu dieser Teildimension, welche von *Kieser/Walgenbach* [2010] als Leistungsdocumentation bezeichnet wird, gehören alle Regelungen innerhalb einer Organisation, welche eine schriftliche Erfassung und Beurteilung der Leistungen einzelner Stellen vorschreiben. Diese schriftlich erfassten Informationen dienen anschließend als Grundlage für Mitarbeitergespräche.¹⁷¹

¹⁶⁴ Vgl. Hungenberg/Wulf [2021], S. 200 f.

¹⁶⁵ Vgl. *Kieser/Walgenbach* [2010], S. 157.

¹⁶⁶ Vgl. *Pugh et al.* [1968], S. 76.

¹⁶⁷ Vgl. *Kieser/Walgenbach* [2010], S. 157 f.

¹⁶⁸ Vgl. *Pugh et al.* [1968], S. 76.

¹⁶⁹ Vgl. *Kieser/Walgenbach* [2010], S. 162.

¹⁷⁰ Vgl. *Pugh et al.* [1968], S. 76.

¹⁷¹ Vgl. *Kieser/Walgenbach* [2010], S. 163.

Mithilfe dieser Formalisierung soll das Verhalten der Organisationsmitglieder zu einem gewissen Grad gesteuert und kontrolliert werden. Zudem wird die eigentliche Organisationsstruktur durch die Formalisierung transparent und sichtbar. Jedoch besteht im Zuge dieser Formalisierung die Gefahr der Überorganisation, indem nicht regelungsbedürftige Sachverhalte mithilfe von Regelungen formalisiert werden oder die Regelungen im Allgemeinen zu detailliert ausgearbeitet werden.¹⁷²

4 Forschungslücke und Forschungsfragen

In dem folgenden Kapitel werden die für die vorliegende Arbeit relevanten Forschungen dargestellt, welche sich mit der Wechselwirkung zwischen der Organisationsstruktur (im Sinne der Strukturdimensionen nach *Kieser/Walgenbach* [2010]) und organisationaler Ambidextrie befassen. Anhand dieser Forschungen wird anschließend die Forschungslücke dargestellt, welche von der vorliegenden Arbeit adressiert wird. Basierend auf dieser Forschungslücke ergeben sich wiederum zwei Forschungsfragen, die ebenfalls vorgestellt werden und als Ausgangspunkt für die Forschung der vorliegenden Arbeit dienen.

Im Jahr 1991 veröffentlichte *March* seinen wegweisenden Artikel mit dem Titel ¹⁷³ "Exploration and Exploitation in Organizational Learning".¹⁷⁴ In einer Studie von *Wilden/Hohberger/Devinney/Lavie* [2018] wurde Einfluss des Artikels von *March* auf die wissenschaftliche Denkweise mithilfe einer umfassenden und strukturierten Analyse der von *March* [1991] inspirierten Forschungen untersucht. Zum Zeitpunkt der Studie wurde der Artikel von *March* [1991] auf der Plattform *Web of Science* ungefähr 6000-mal zitiert während er bei *Google Scholar* bereits mehr als 20.000-mal zitiert wurde.¹⁷⁵ Dieser Artikel von *Wilden/Hohberger/Devinney/Lavie* [2018] verdeutlicht, dass die organisationale Ambidextrie in den vergangenen Jahren ein viel betrachtetes und viel diskutiertes Thema in der Forschung darstellt.

4.1 Aktueller Forschungsstand in der Strukturdimension der Konfiguration/des Leitungssystems

Eine umfangreiche Analyse der Literatur zu der Wechselwirkung zwischen Organisationsstrukturen und organisationaler Ambidextrie hat gezeigt, dass es bereits vereinzelte Forschungsansätze in dem Bereich gibt. In diesen Studien wurde unter anderem die Strukturdimension der Konfiguration/des Leitungssystems näher betrachtet.

¹⁷² Vgl. Schulte-Zurhausen [2005], S. 238 f.

¹⁷³ Vgl. Wilden et al. [2018], S. 353.

¹⁷⁴ March [1991], S. 71.

¹⁷⁵ Vgl. Wilden et al. [2018], S. 353.

Jedoch befassen die Forschungsansätze sich in diesem Kontext nicht explizit mit den unterschiedlichen Organisationsformen, sondern fokussieren sich lediglich auf die drei Ausprägungen der organisationalen Ambidextrie. Diese drei Ausprägungen (strukturelle, sequenzielle und kontextuelle Ambidextrie) werden in der vorliegenden Arbeit im entfernten Sinne der Strukturdimension der Konfiguration/des Leitungssystems zugeordnet, da sie durch ihre strukturelle Vorgabe der Arbeitsweise die Ordnung innerhalb der Organisation vorgeben. Der Literaturanalyse zufolge steht besonders die strukturelle Ambidextrie im Mittelpunkt der Forschung. Eine Studie von *O'Reilly III/Tushman* [2004] hat ergeben, dass die strukturelle Ambidextrie, also die strukturelle Trennung der explorativen und exploitativen Organisationseinheiten, einen positiven Einfluss auf organisationale Ambidextrie hat. Die strukturelle Trennung der Organisationseinheiten ermöglicht es, unterschiedliche Prozesse und Strukturen innerhalb der jeweiligen Organisationseinheiten zu etablieren.¹⁷⁶ Dieses Ergebnis wurde von *O'Reilly III/Tushman* [2011] im Rahmen einer weiterführenden Case Study validiert. In der Case Study wurden insgesamt 15 Wirtschaftsunternehmen analysiert, welche das Ziel verfolgten, sowohl explorative als auch exploitative Organisationseinheiten zu managen. Von den insgesamt 15 Cases wurden schlussendlich acht Cases als erfolgreich deklariert, wobei sich der Erfolg in einem erhöhten Unternehmenswachstum oder einer Gewinnsteigerung niederschlug.¹⁷⁷ In jedem der acht erfolgreichen Cases wurden separate Organisationseinheiten zur Exploration und Exploitation eingesetzt, die von einem Senior-Team geführt wurden, welches für die Ressourcenallokation der einzelnen Organisationseinheiten verantwortlich war.¹⁷⁸ Diese beiden Studien belegen, dass die strukturelle Ambidextrie einen positiven Einfluss auf organisationale Ambidextrie besitzt, sofern die separaten Organisationseinheiten von einem Senior-Team effizient gesteuert werden.

4.2 Aktueller Forschungsstand in der Strukturdimension der Entscheidungsdelegation/der Kompetenzverteilung

Auch die Strukturdimension der Entscheidungsdelegation/der Kompetenzverteilung wurde in vereinzelt Studien näher betrachtet. *Nickerson/Zenger* [2002] haben postuliert, dass eine Zentralisation innerhalb einer Organisation die Koordination und Spezialisierung innerhalb einzelner Funktionsbereiche fördert, jedoch einen negativen Einfluss auf die Innovationsfähigkeit der Organisation hat. Eine Dezentralisation hingegen erschwert auf der einen Seite die Koordination, fördert auf der anderen Seite jedoch die Innovationsfähigkeit.¹⁷⁹

¹⁷⁶ Vgl. *O'Reilly III/Tushman* [2004], S. 75.

¹⁷⁷ Vgl. *O'Reilly III/Tushman* [2011], S. 10.

¹⁷⁸ Vgl. *O'Reilly III/Tushman* [2011], S. 16.

¹⁷⁹ Vgl. *Nickerson/Zenger* [2002], S. 551.

Daraus lässt sich ableiten, dass eine Zentralisation laut *Nickerson/Zenger* [2002] einen positiven Einfluss auf die exploitativen Aktivitäten und einen negativen Einfluss auf die explorativen Aktivitäten einer Organisation besitzt. Eine Dezentralisation hingegen wird von *Nickerson/Zenger* [2002] als förderlich für die explorativen Aktivitäten und als hinderlich für die exploitativen Aktivitäten einer Organisation gesehen.

Diese Ergebnisse wurden durch eine Studie von *Jansen/Van den Bosch/Volberda* [2005] nur teilweise validiert. Die Studie ergab, dass die Dezentralisation einen positiven Einfluss sowohl auf die explorativen als auch auf die exploitativen Aktivitäten einer Organisationseinheit hat. Folglich hat die Dezentralisation einen positiven Einfluss auf organisationale Ambidextrie.¹⁸⁰ Im darauffolgenden Jahr 2006 wurden die Ergebnisse von *Nickerson/Zenger* [2002] erneut teilweise von *Jansen/Van den Bosch/Volberda* [2006] bestätigt. *Jansen/Van den Bosch/Volberda* [2006] eruierten in einer Studie, dass die Zentralisation einen negativen Einfluss auf die explorativen Aktivitäten einer Organisationseinheit besitzt. Darüber hinaus ergab die Studie, dass eine Zentralisation die exploitativen Aktivitäten einer Organisationseinheit nicht wie anfangs vermutet unterstützt.¹⁸¹

Eine weitere Forschung von *Kortmann* [2012] hat ergeben, dass die Dezentralisation der strategischen Entscheidungsfindung einen positiven Einfluss auf organisationale Ambidextrie innerhalb einer Organisationseinheit besitzt.¹⁸² Die Dezentralisation der operativen Entscheidungsfindung als Kontrast zu der strategischen Entscheidungsfindung hat laut *Kortmann* [2012] ebenfalls einen positiven Einfluss auf organisationale Ambidextrie. Eine zentralisierte Struktur bietet den einzelnen Stellen innerhalb der Organisation nicht die Flexibilität, die sie für die Durchführung der divergierenden Aktivitäten benötigen. Um organisationale Ambidextrie zu fördern, müssen Organisationen folglich dezentralisierte Strukturen zur operativen Entscheidungsfindung implementieren.¹⁸³ Eine weiterführende Studie von *Mihalache/Jansen/Van den Bosch/Volberda* [2014] ergab, dass die Zentralisation einen negativen Einfluss auf organisationale Ambidextrie besitzt.¹⁸⁴

Pertusa-Ortega/Molina-Azorín [2018] eruierten, dass die Dezentralisation sowohl die explorativen als auch die exploitativen Aktivitäten einer Organisation positiv beeinflusst. *Pertusa-Ortega/Molina-Azorín* [2018] argumentierten, dass eine strukturelle Trennung der explorativen und exploitativen Aktivitäten im Zusammenspiel mit einer Dezentralisation der Entscheidungsbefugnisse dazu führt, dass die beiden Organisationseinheiten sich unabhängig voneinander bestmöglich entwickeln können. Damit bestätigen die

¹⁸⁰ Vgl. *Jansen/Van den Bosch/Volberda* [2005], S. 359.

¹⁸¹ Vgl. *Jansen/Van den Bosch/Volberda* [2006], S. 1670.

¹⁸² Vgl. *Kortmann* [2012], S. 123.

¹⁸³ Vgl. *Kortmann* [2012], S. 125.

¹⁸⁴ Vgl. *Mihalache et al.* [2014], S. 142.

Erkenntnisse von *Pertusa-Ortega/Molina-Azorín* [2018] die Ergebnisse von *Jansen/Van den Bosch/Volberda* [2005].¹⁸⁵

Folglich hat die Literaturanalyse zu der Strukturdimension der Entscheidungsdelegation/der Kompetenzverteilung ergeben, dass diverse Studien mit divergierenden Ergebnissen existieren. Einzig bei dem positiven Einfluss der Dezentralisation der Entscheidungsbefugnisse auf explorative Aktivitäten sowie dem negativen Einfluss der Zentralisation der Entscheidungsbefugnisse auf explorative Aktivitäten stimmen die Ergebnisse der betrachteten Studien überein. Demnach konnte der Einfluss dieser Strukturdimension auf organisationale Ambidextrie bisher nur teilweise eindeutig beschrieben werden.

4.3 Aktueller Forschungsstand in der Strukturdimension der Formalisierung

Eine Studie von *Jansen/Van den Bosch/Volberda* [2006] hat ergeben, dass die Formalisierung als weitere Strukturdimension einen positiven Einfluss auf die exploitativen Aktivitäten einer Organisationseinheit besitzt. Die Studie konnte jedoch wider Erwarten keine Evidenz für einen negativen Einfluss der Formalisierung auf die explorativen Aktivitäten einer Organisationseinheit liefern.¹⁸⁶ Die Formalisierung hat der Forschung von *Kortmann* [2012] zufolge einen Einfluss auf organisationale Ambidextrie, indem die Formalisierung von Routine-Aufgaben (exploitativen Aktivitäten) sich positiv auf organisationale Ambidextrie auswirkt. Die fehlende Formalisierung von nicht-routinemäßigen Aufgaben (explorativen Aktivitäten) hat ebenfalls einen positiven, jedoch nicht signifikanten Einfluss auf die organisationale Ambidextrie. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Formalisierung der Routine-Aufgaben und die bewusst fehlende Formalisierung von nicht-routinemäßigen Aufgaben von dem Dezentalisierungsgrad der Organisation abhängt. In dezentral strukturierten Organisationen sind die Stellen dazu in der Lage, eigenständige Entscheidungen zu treffen und ihre Zeit im Rahmen der kontextuellen Ambidextrie selbstständig auf die explorativen oder exploitativen Aktivitäten zu allokalieren. Diese selbstständige Allokation der zeitlichen Ressourcen trägt zur Realisierung von organisationaler Ambidextrie innerhalb der Organisationseinheit bei.¹⁸⁷ Diese Wechselwirkung zwischen der Dezentralisation und der Formalisierung wurde von *Al-Atwi/Amankwah-Amoah/Khan* [2021] in einer weiterführenden Studie validiert. Die Ergebnisse veranschaulichen, dass die Interaktion zwischen der Dezentralisation und der Formalisierung einen positiven Effekt auf die simultane Durchführung von explorativen und exploitativen Aktivitäten besitzt.¹⁸⁸

¹⁸⁵ Vgl. *Pertusa-Ortega/Molina-Azorín* [2018], S. 94.

¹⁸⁶ Vgl. *Jansen/Van den Bosch/Volberda* [2006], S. 1670.

¹⁸⁷ Vgl. *Kortmann* [2012], S. 126 f.

¹⁸⁸ Vgl. *Al-Atwi/Amankwah-Amoah/Khan* [2021], S. 9.

Pertusa-Ortega/Molina-Azorín [2018] kamen zu dem Ergebnis, dass eine enabling formalization einen positiven Einfluss auf organisationale Ambidextrie besitzt während eine coercive formalization einen negativen Einfluss auf organisationale Ambidextrie besitzt.¹⁸⁹ Die enabling formalization steht für eine Formalisierung mithilfe von Regelungen, welche auf Best Practices basieren und die Organisationsmitglieder dabei unterstützen, in einer kreativen Art und Weise mit der Organisation sowie dem Umfeld zu interagieren.¹⁹⁰ Eine coercive formalization hingegen steht für eine Formalisierung im Sinne von Regelungen, die zwingend eingehalten werden müssen und keinen Spielraum zulassen.¹⁹¹ Im Rahmen der strukturellen Ambidextrie trägt die Formalisierung im Allgemeinen dazu bei, dass die von der explorativen Organisationseinheit identifizierten Potenziale innerhalb der exploitativen Organisationseinheit besser verwertet werden können. Im Rahmen der kontextuellen Ambidextrie hingegen sollte die enabling formalization zum Einsatz kommen, da die coercive formalization die explorativen und exploitativen Aktivitäten zu stark einschränken würde.¹⁹² Der positive Einfluss der enabling formalization auf organisationale Ambidextrie wurde von *Chams-Anturi/Moreno-Luzon/Romano* [2022] durch eine empirische Untersuchung bestätigt. Jedoch wurde im Rahmen der Untersuchung kein negativer Effekt der coercive formalization auf organisationale Ambidextrie festgestellt, was den Erkenntnissen von *Pertusa-Ortega/Molina-Azorín* [2018] widerspricht.¹⁹³

Die bisher präsentierten Studien beziehen sich allesamt auf Ambidextrie, welche sich auf der organisationalen Ebene manifestiert. Dies führt dazu, dass die Ambidextrie sehr einseitig betrachtet wird, da die Sichtweise der Ambidextrie, welche sich auf der individuellen Ebene manifestiert, kaum betrachtet wird. In der Forschung findet diese Differenzierung der Ambidextrie-Ebenen kaum Beachtung, was zu einem sehr eingeschränkten Umfang an relevanten Studien führt. Eine Untersuchung von *Mom/Van den Bosch/Volberda* [2009] hat entgegen der Erwartungen keine Evidenz dafür geliefert, dass eine Formalisierung der Aufgaben eines Managers (einer Instanz) einen negativen Einfluss auf die Ambidextrie des Managers hat.¹⁹⁴ Dieses Ergebnis lässt sich darauf zurückführen, dass eine Formalisierung den Informationsfluss zu den Managern erhöht, was zu einer schnelleren und besseren Entscheidungsfindung auf Seiten der Manager führt.¹⁹⁵

¹⁸⁹ Vgl. *Pertusa-Ortega/Molina-Azorín* [2018], S. 94.

¹⁹⁰ Vgl. *Adler/Borys* [1996], o. S., zitiert nach *Pertusa-Ortega/Molina-Azorín* [2018], S. 89.

¹⁹¹ Vgl. *Adler/Borys* [1996], o. S., zitiert nach *Pertusa-Ortega/Molina-Azorín* [2018], S. 88.

¹⁹² Vgl. *Pertusa-Ortega/Molina-Azorín* [2018], S. 94.

¹⁹³ Vgl. *Chams-Anturi/Moreno-Luzon/Romano* [2022], S. 256.

¹⁹⁴ Vgl. *Mom/Van den Bosch/Volberda* [2009], S. 824.

¹⁹⁵ Vgl. *Baum/Wally* [2003], o. S., zitiert nach *Mom/Van den Bosch/Volberda* [2009], S. 824.

Analog zu der vorherigen Strukturdimension unterscheiden sich die Ergebnisse bei der Strukturdimension der Formalisierung ebenfalls. Die unterschiedlichen Forschungsansätze in Kombination mit den unterschiedlichen Ausprägungen der Ambidextrie, die gemeinsame Betrachtung mit der Dezentralisation der Entscheidungsbefugnisse sowie die Betrachtung von Ambidextrie auf der individuellen Ebene erschweren die Vergleichbarkeit der Ergebnisse der einzelnen Studien. Bei näherer Betrachtung der Ergebnisse lassen sich diese dennoch teilweise miteinander verknüpfen. Es ist zu erkennen, dass die Formalisierung einen positiven Einfluss auf die exploitativen Aktivitäten einer Organisation besitzt. Darüber hinaus lässt sich aus den Ergebnissen ableiten, dass eine zu stark ausgeprägte Formalisierung die explorativen Aktivitäten einer Organisation hindert, da für die explorativen Aktivitäten ein gewisser Freiraum benötigt wird.

4.4 Herleitung und Erläuterung der Forschungslücke

Der nachfolgenden Abbildung 9 sind alle in den vorherigen Unterkapiteln angesprochenen Studien zu entnehmen. Die Studien wurden in der Abbildung den entsprechenden Strukturdimensionen zugeordnet, um die Zugehörigkeit grafisch abzubilden und die Übersichtlichkeit zu erhöhen. Die Studien, welche sowohl die Entscheidungsdelegation/die Kompetenzverteilung als auch die Formalisierung betreffen, wurden entsprechend eingefärbt und mit beiden Strukturdimensionen verbunden.

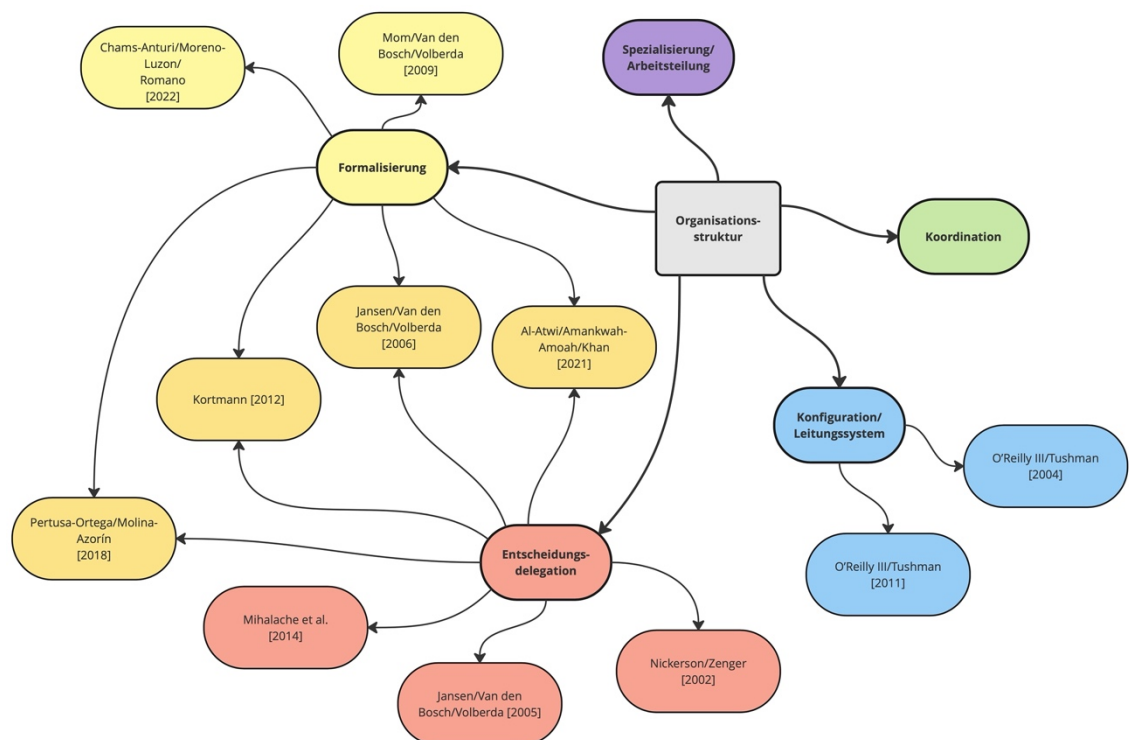


Abb. 9: Übersicht des aktuellen Forschungsstandes
(Quelle: Eigene Darstellung)

Der Abbildung 9 ist zu entnehmen, dass es sich bei dem spezifischen Themengebiet der Wechselwirkungen zwischen Organisationsstrukturen und organisationaler Ambidextrie um ein verhältnismäßig wenig erforschtes Gebiet handelt. Wie in den vorherigen Unterkapiteln beschrieben wurde die Wechselwirkung zwischen den Organisationsstrukturen und organisationaler Ambidextrie bereits von einigen wenigen Forschern adressiert. Die Strukturdimensionen der Entscheidungsdelegation/der Kompetenzverteilung sowie der Formalisierung wurden bereits von einigen Forschern beleuchtet und untersucht. Anhand der Abbildung 9 lässt sich jedoch erkennen, dass die Strukturdimensionen der Spezialisierung/der Arbeitsteilung und der Koordination in der bisherigen Forschung nicht berücksichtigt wurden. Der Strukturdimension der Konfiguration/des Leitungssystems sind in der Abbildung zwar zwei Studien zugeordnet, jedoch befassen diese sich nicht explizit mit den einzelnen Organisationsformen, sondern vielmehr mit der strukturellen Ambidextrie. Daraus lässt sich ableiten, dass die Strukturdimension der Konfiguration/des Leitungssystems in der bisherigen Forschung ebenfalls nicht betrachtet wurde. Die bisherigen Forschungsansätze beziehen sich folglich lediglich auf wenige Strukturdimensionen oder betrachten die Organisationsstruktur sehr undifferenziert und eindimensional. Durch die Betrachtung von einer oder wenigen Strukturdimensionen wird die Organisationsstruktur nicht in ihrer Gesamtheit betrachtet, sondern es werden lediglich einzelne Bestandteile der Organisationsstruktur berücksichtigt. Dies führt dazu, dass aufgrund der unvollständigen Betrachtung der Organisationsstruktur wichtige Strukturdimensionen wie die Spezialisierung/die Arbeitsteilung, die Koordination sowie die Konfiguration/das Leitungssystem nicht berücksichtigt werden, obwohl sie elementarer Bestandteil der Organisationsstruktur sind. Aufgrund dessen erfolgte in der Forschung bisher keine ganzheitliche Untersuchung der Wechselwirkungen zwischen Organisationsstrukturen und organisationaler Ambidextrie, in welcher alle relevanten Strukturdimensionen aufgegriffen wurden.

An diesem Punkt knüpft die vorliegende Arbeit an, in welcher die Wechselwirkungen zwischen Organisationsstrukturen und organisationaler Ambidextrie durch eine möglichst holistische Betrachtung der Organisationsstruktur mithilfe der Strukturdimensionen nach *Kieser/Walgenbach* [2010] erforscht werden. Wie bereits erwähnt wurden die Wechselwirkungen zwischen den Strukturdimensionen der Entscheidungsdelegation/der Kompetenzverteilung sowie der Formalisierung und organisationaler Ambidextrie bereits erforscht. Diese Wechselwirkungen werden in der vorliegenden Arbeit erneut betrachtet, um an die bisherigen Forschungsergebnisse anzuknüpfen oder gegebenenfalls abweichende Ergebnisse zu präsentieren.

Darüber hinaus zielt die vorliegende Arbeit darauf ab, mithilfe des explorativen Forschungsansatzes neue Erkenntnisse über die Wechselwirkungen zwischen den Strukturdimensionen der Spezialisierung/der Arbeitsteilung, der Koordination sowie der Konfiguration/des Leitungssystems und organisationaler Ambidextrie zu gewinnen. Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, die beschriebene Forschungslücke zu verkleinern und neue Erkenntnisse zu gewinnen, die als Grundlage für weiterführende Forschungen genutzt werden können. Basierend auf der Forschungslücke wurden zwei Forschungsfragen abgeleitet, welche im Folgenden näher erläutert werden. Die erste Forschungsfrage FF1 lautet:

Wie beeinflusst die Organisationsstruktur die Fähigkeit einer Organisation, gleichzeitig sowohl explorative als auch exploitative Aktivitäten (organisationale Ambidextrie) zu verfolgen?

Ziel der Forschungsfrage FF1 ist es, den Einfluss der Organisationsstruktur auf die Fähigkeit einer Organisation, organisationale Ambidextrie zu verfolgen, zu erheben. Die Organisationsstruktur wird in der vorliegenden Arbeit mithilfe der fünf Strukturdimensionen von *Kieser/Walgenbach* [2010] betrachtet. Aus der ersten Forschungsfrage FF1 leitet sich die zweite Forschungsfrage FF2 ab, bei der es um die weitere Verwertung der Erkenntnisse aus der Forschungsfrage FF1 in der unternehmerischen Praxis geht. Die zweite Forschungsfrage FF2 lautet:

Wie sollte die Organisationsstruktur einer Organisation gestaltet werden, damit organisationale Ambidextrie erfolgreich und zielgerichtet implementiert werden kann?

Das Ziel der Forschungsfrage FF2 ist es, darzustellen, wie die Organisationsstruktur gestaltet werden sollte, damit organisationale Ambidextrie erfolgreich in einer Organisation umgesetzt werden kann. Die Ergebnisse der Forschungsfrage FF2 können Entscheidungsträgern eine erste Orientierung hinsichtlich der optimalen Gestaltung der Organisationsstruktur liefern.

5 Research Design der Masterarbeit

Dieses Kapitel dient dazu, das Research Design der vorliegenden Arbeit zu beschreiben und näher zu erläutern. In diesem Kapitel wird zuerst die Wahl der grundlegenden Forschungsmethodik dargestellt, welche als Grundlage für die weiteren Unterkapitel dient. Das darauffolgende Unterkapitel inklusive aller zugehörigen Unterkapitel behandelt den Prozess der Datenerhebung, welcher dort näher beschrieben wird. Das abschließende Unterkapitel erläutert die verwendete Methodik zur Datenanalyse und begründet die Wahl der entsprechenden Methodik.

5.1 Auswahl der Forschungsmethodik

Die Methoden zur empirischen Untersuchung von Sachverhalten lassen sich in quantitative und qualitative Methoden unterscheiden. Quantitative Verfahren dienen dazu, empirische Beobachtungen über wenige Merkmale hinweg mit Zahlenwerten aus umfangreichen Stichproben zu belegen. Mithilfe von qualitativen Verfahren hingegen kann ein komplexes Phänomen im Zuge einer Untersuchung in seiner ganzen Breite beschrieben werden. Durch den Einsatz von qualitativen Forschungsmethoden lassen sich vor allem Einstellungen und Meinungen von Personen abbilden. Die qualitativen Verfahren weisen den Vorteil auf, dass sie auch auf Basis von sehr kleinen Stichproben sehr detailreiche Aussagen zulassen.¹⁹⁶

Qualitative Daten können mithilfe von Interviews erhoben werden,¹⁹⁷ bei denen zwischen unterschiedlichen Arten unterschieden wird. Bei dem standardisierten Interview werden alle Formalitäten wie der exakte Wortlaut der Fragen, die Reihenfolge der Fragen sowie die genauen Antwortvorgaben im Vorfeld festgelegt. Diese Standardisierung sorgt dafür, dass alle Interviews nach einem identischen Muster ablaufen. Der Gegenpol zu dem standardisierten Interview ist das unstrukturierte Interview, in welchem die Fragen sich aus dem Gesprächsverlauf ergeben und nicht in Form eines Interviewleitfadens vorgegeben werden. Somit erhalten nicht alle Interviewpartner dieselben Fragen, sondern sie beeinflussen mit ihren Antworten die jeweils nächste Frage.¹⁹⁸ Diese beiden Arten des Interviews stellen gleichzeitig die Extrempole der Methodik dar. Zwischen diesen beiden Extremen befindet sich das halbstandardisierte Interview, auch Leitfadeninterview genannt.¹⁹⁹ Leitfadeninterviews sind eine weit verbreitete und ausdifferenzierte Methodik zur Erhebung von qualitativen Daten. Zu dieser Art der Interviews gehören auch die Experteninterviews, welche sich über die spezielle Auswahl der Interviewpartner definieren.²⁰⁰ Ein Experte stellt in diesem Kontext eine Person dar, welche über besonderes Fachwissen verfügt. Damit zielen Experteninterviews auf einen bestimmten Personenkreis ab, welcher spezifisches Wissen für die entsprechende Forschung besitzt.²⁰¹ Interviews mit Experten sind typischerweise Leitfadeninterviews,²⁰² in denen die Befragten aufgrund ihres Status als Experte interviewt werden.²⁰³ Im Zuge des Leitfadeninterviews wird im Vorfeld ein Interviewleitfaden entwickelt, welcher die Reihenfolge der Fragestellungen vorgibt. Während des Interviews können die Interviewpartner offen und detailliert auf diese Fragestellungen antworten. Darüber hinaus erlaubt diese Methodik dem

¹⁹⁶ Vgl. Brosius/Haas/Koschel [2016], S. 4.

¹⁹⁷ Vgl. Helfferich [2014], S. 559.

¹⁹⁸ Vgl. Brosius/Haas/Koschel [2016], S. 104 f.

¹⁹⁹ Vgl. Brosius/Haas/Koschel [2016], S. 107.

²⁰⁰ Vgl. Helfferich [2014], S. 559.

²⁰¹ Vgl. Liebold/Trinczek [2009], S. 33.

²⁰² Vgl. Helfferich [2014], S. 571.

²⁰³ Vgl. Helfferich [2014], S. 570.

Interviewer, während der Durchführung des Interviews spontane Fragen einzustreuen, die sich aus dem Gesprächsfluss ergeben.²⁰⁴

In der vorliegenden Arbeit wurden im Rahmen der Forschung qualitative Daten erhoben. Die Erhebung dieser Daten erfolgte mithilfe von Experteninterviews in Form von halbstandardisierten Leitfadeninterviews. Dazu wurde im Vorfeld ein Interviewleitfaden erstellt, welcher die Struktur der Gespräche vorgab und die relevanten Fragestellungen beinhaltete. Durch die freie Antwortmöglichkeit der Interviewpartner im Rahmen des halbstandardisierten Leitfadeninterviews war es möglich, die individuellen Erfahrungen und Einschätzungen der Interviewpartner zu erschließen. Ergänzend dazu konnte der Interviewer durch spontane Zwischenfragen, welche sich durch den Gesprächsfluss ergaben, weitere Informationen einholen. Dadurch wurde der Detaillierungsgrad der erhobenen qualitativen Daten erhöht und es konnten folglich tiefergehende Erkenntnisse und Einblicke gewonnen werden.

Im Bereich der qualitativen Forschung werden häufig explorative Forschungsdesigns genutzt. Ein Merkmal dieser explorativen Forschungsdesigns ist ein unvollständiger Forschungsstand in dem untersuchten Themengebiet. Dieser unvollkommene Forschungsstand führt dazu, dass keine präzisen Fragestellungen formuliert werden können. Somit werden die Fragestellungen bei einem explorativen Forschungsdesign aufgrund des lückenhaften Forschungsstandes relativ offen gehalten.²⁰⁵ Wie bereits im vorherigen Kapitel dargestellt ist der aktuelle Forschungsstand im Bereich der Wechselwirkungen zwischen Organisationsstrukturen und organisationaler Ambidextrie unvollständig und fragmentiert. Da die vorliegende Arbeit den Anspruch verfolgt, neue Erkenntnisse zu gewinnen, welche als Grundlage für weitere Forschungsvorhaben dienen können, wurde ein explorativer Forschungsansatz gewählt, um trotz des rudimentären Forschungsstandes valide Ergebnisse erzielen zu können.

Darüber hinaus wurde in der vorliegenden Arbeit ein induktiver Forschungsansatz gewählt. Dieser induktive Forschungsansatz dient dazu, von den Ergebnissen der Forschung, welche auf Einzelfällen basieren, auf die Allgemeinheit zu schließen.²⁰⁶ Die Einzelfälle, auf denen die Ergebnisse basieren, sind in diesem Fall die durchgeführten Experteninterviews. Die vorliegende Arbeit verfolgt dabei den Anspruch, durch die Auswertung dieser Experteninterviews Ergebnisse zu erzielen, welche auf die Allgemeinheit angewendet werden können. Daher handelt es sich in der vorliegenden Arbeit um einen induktiven Forschungsansatz.

²⁰⁴ Vgl. Brosius/Haas/Koschel [2016], S. 107.

²⁰⁵ Vgl. Mayring [2020], S. 11 f.

²⁰⁶ Vgl. Goodwin/Goodwin [2013], S. 88.

5.2 Der Prozess der Datenerhebung

Die folgenden Unterkapitel beschreiben den Prozess der Datenerhebung in der vorliegenden Arbeit. Dabei wird zuerst der Aufbau des Interviewleitfadens näher erläutert, welcher in der vorliegenden Arbeit für die Interviews verwendet wurde. Im darauffolgenden Unterkapitel werden die Kriterien für die Auswahl der Interviewpartner erläutert. In diesem Zuge werden auch die interviewten Experten dargestellt. Im abschließenden Unterkapitel wird die Erhebung der Daten mithilfe der Interviews sowie die anschließende Dokumentation der erhobenen Daten näher dargestellt.

5.2.1 Aufbau des Interviewleitfadens

Im Zuge der Konstruktion des Interviewleitfadens wurden die bereits dargestellten Strukturdimensionen nach *Kieser/Walgenbach* [2010] herangezogen. Diese Strukturdimensionen ermöglichten es, den Interviewleitfaden übersichtlich zu strukturieren und in unterschiedliche Bereiche zu gliedern. Die Strukturdimensionen ermöglichten es darüber hinaus, den Einfluss der Organisationsstruktur auf organisationale Ambidextrie besser herausstellen zu können. Dazu wurde in dem Interviewleitfaden der Einfluss der einzelnen Strukturdimensionen und Teildimensionen auf organisationale Ambidextrie abgefragt. Durch diese Abfrage über alle Strukturdimensionen hinweg wurde sichergestellt, dass die Organisationsstruktur in ihrer Gesamtheit betrachtet wurde und keine wesentlichen Aspekte vernachlässigt wurden. Somit konnte eine ganzheitliche Betrachtung der Wechselwirkungen zwischen Organisationsstrukturen und organisationaler Ambidextrie sichergestellt werden. Der Interviewleitfaden ist dem Anhang A zu entnehmen.

Im Vorfeld des Interviews wurde allen Experten ein Handout zugesendet, in welchem die Strukturdimensionen nach *Kieser/Walgenbach* [2010] dargestellt wurden. Es konnte nicht vorausgesetzt werden, dass alle Experten die für diese Arbeit gewählten Strukturdimensionen im Detail kennen, da es in der Literatur diverse Ansätze zur ganzheitlichen Beschreibung von Organisationsstrukturen mithilfe von Strukturdimensionen gibt. Durch dieses Handout wurde allen Experten im Vorfeld des Interviews ein einheitliches Verständnis dieser Strukturdimensionen vermittelt, um die Reliabilität der Forschung zu steigern. Das Handout ist dem Anhang B zu entnehmen.

Wie eingangs erwähnt wurde der Interviewleitfaden entlang der Strukturdimensionen von *Kieser/Walgenbach* [2010] konzipiert. Der Interviewleitfaden wurde dazu in die drei übergeordneten Kategorien der allgemeinen Einstiegsfragen, der Kernfragen sowie der abschließenden Fragen unterteilt. Zu Beginn des Interviews wurden drei allgemeine Einstiegsfragen gestellt, um den Interviewpartner langsam an die Interview-Situation heranzuführen.

Das Ziel dieser Fragen war es, allgemeine Informationen zu dem professionellen Hintergrund der Experten sowie zu ihren Berührungspunkten mit organisationaler Ambidextrie zu erhalten. Darüber hinaus wurde abgefragt, welche Relevanz organisationale Ambidextrie aus Sicht der jeweiligen Experten für Wirtschaftsunternehmen hat.

Die zweite Kategorie der Kernfragen wurde wiederum unterteilt in fünf Unterkategorien, welche nach den jeweiligen Strukturdimensionen von *Kieser/Walgenbach* [2010] benannt wurden. Die erste Unterkategorie widmete sich der Strukturdimension der Spezialisierung/der Arbeitsteilung und beinhaltete insgesamt vier Fragen. Die Fragen in dieser Unterkategorie hatten das Ziel, den Einfluss der ersten Strukturdimension auf organisationale Ambidextrie zu ermitteln. Mithilfe der ersten drei Fragen wurde abgefragt, welchen Einfluss die horizontale oder vertikale Spezialisierung, die Abteilungsbildung nach Funktionen und die Abteilungsbildung nach Objekten auf organisationale Ambidextrie haben. Abschließend wurde mit der vierten Frage die persönliche Präferenz der Experten in Bezug auf die Abteilungsbildung ermittelt.

Die zweite Unterkategorie umfasste alle Fragen zur Strukturdimension der Koordination und verfolgte das Ziel, den Einfluss dieser Strukturdimension auf organisationale Ambidextrie durch insgesamt drei Fragen zu erheben. Die erste Frage bezog sich auf den Einfluss der Koordination durch persönliche Weisungen oder Selbstabstimmung auf organisationale Ambidextrie und darauf, wie sich dieser Unterschied bezogen auf den Einfluss bemerkbar macht. Die zweite Frage ermittelte, wie sich eine Koordination durch Programme oder Pläne auf organisationale Ambidextrie auswirkt. Die letzte Frage zielte darauf ab, die Präferenz der Experten in Bezug auf die Art der Koordination zu ermitteln.

Die Strukturdimension der Konfiguration/des Leitungssystems wurde in der dritten Unterkategorie behandelt und stellte mit insgesamt sieben Fragen die umfangreichste Unterkategorie dar. Das Ziel dieser sieben Fragen war es, den Einfluss der einzelnen Teildimensionen auf organisationale Ambidextrie zu ermitteln. Mit den ersten vier Fragen wurde der jeweilige Einfluss des Einliniensystems, des Mehrliniensystems, der Stablinien-Organisation sowie der Matrix-Organisation auf organisationale Ambidextrie abgefragt. Die fünfte Frage zielte auf den Einfluss der Leitungstiefe und der Leitungsintensität auf organisationale Ambidextrie ab. Die sechste Frage erhob die persönliche Präferenz der Experten in Bezug auf die Konfiguration der Organisation für organisationale Ambidextrie. In der siebten Frage wurden die drei Ausprägungen der organisationalen Ambidextrie aufgegriffen. Die Frage zielte darauf ab, zu ermitteln, welche der drei Ausprägungen der organisationalen Ambidextrie die Experten für eine optimale Konfiguration der Organisation im Hinblick auf organisationale Ambidextrie empfehlen würden.

In der vierten Unterkategorie wurde die Strukturdimension der Entscheidungsdelegation/der Kompetenzverteilung behandelt. Mithilfe der Fragen sollte der Einfluss der Strukturdimension der Entscheidungsdelegation/der Kompetenzverteilung auf organisationale Ambidextrie ermittelt werden. Die erste der insgesamt drei Fragen zielte darauf ab, den Einfluss einer Zentralisation der Entscheidungsbefugnisse auf organisationale Ambidextrie zu ermitteln. In der zweiten Frage wurde das andere Extrem, der Einfluss einer Dezentralisation der Entscheidungsbefugnisse auf organisationale Ambidextrie, abgefragt. Abschließend wurden die Experten befragt, wie sie die Entscheidungsbefugnisse innerhalb der Organisation im Hinblick auf organisationale Ambidextrie verteilen würden.

Die abschließende Strukturdimension der Formalisierung stellte mit insgesamt zwei Fragen die am wenigsten beachtete Strukturdimension dar. Dies liegt daran, dass diese Strukturdimension lediglich die Form beschreibt, welche die übrigen Strukturdimensionen annehmen, und daher laut der Literatur nicht gleichrangig zu den weiteren Strukturdimensionen zu sehen ist. Die Strukturdimension wurde dennoch in den Interviewleitfaden aufgenommen, um ein möglichst vollständiges Bild des Einflusses der Organisationsstruktur auf organisationale Ambidextrie zu erlangen. Die erste Frage wurde darauf ausgerichtet, zu ermitteln, ob die Formalisierung der Organisation einen Einfluss auf organisationale Ambidextrie hat und wie sich dieser Einfluss, falls vorhanden, auswirkt. In der zweiten Frage wurde abgefragt, welchen Einfluss eine Überorganisation auf organisationale Ambidextrie hat.

Nach der Kategorie der Kernfragen folgten die abschließenden Fragen des Interviewleitfadens. Durch die insgesamt zwei abschließenden Fragen sollte die persönliche Einschätzung der Experten zur Relevanz der einzelnen Strukturdimensionen erhoben werden. Die erste Frage zielte darauf ab, die Strukturdimension mit dem größten Gestaltungsspielraum für eine optimale Implementation von organisationaler Ambidextrie zu identifizieren. Mithilfe der zweiten und gleichzeitig letzten Fragestellung wurde erhoben, welche Strukturdimension der Meinung der Experten zufolge den größten Einfluss auf organisationale Ambidextrie besitzt. Diese abschließenden Fragen tragen zur Beantwortung der beiden Forschungsfragen FF1 und FF2 bei, indem sie Aufschluss darüber geben, welcher der Strukturdimensionen die größte Bedeutung im Hinblick auf organisationale Ambidextrie zukommt.

Die Kernfragen des Interviewleitfadens zielen allesamt darauf ab, die erste Forschungsfrage FF1 sowie die zweite Forschungsfrage FF2 zu beantworten. Durch die Abfrage des Einflusses der einzelnen Struktur- und Teildimensionen auf organisationale Ambidextrie wird die erste Forschungsfrage FF1 beantwortet.

Das anschließende Zusammenfügen der Ergebnisse ermöglicht eine holistische Betrachtung des Einflusses der Organisationsstruktur auf organisationale Ambidextrie. Darüber hinaus lassen sich aus den Ergebnissen der Kernfragen auch Erkenntnisse für die bestmögliche Gestaltung der Organisationsstruktur im Hinblick auf organisationale Ambidextrie ableiten, was wiederum auf die zweite Forschungsfrage FF2 einzahlt. Ergänzend dazu wird bei den einzelnen Strukturdimensionen abgefragt, wie die Experten die entsprechende Strukturdimension gestalten würden oder welche Art der Gestaltung sie bevorzugen/empfehlen würden. Die daraus resultierenden Ergebnisse tragen ebenfalls zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage FF2 bei.

5.2.2 Auswahl der Interviewpartner

Um im Rahmen einer qualitativen Forschung einen tiefen Einblick in die zu untersuchende Materie zu gewinnen, sollten besonders reichhaltige Informationsquellen gewählt werden. Solche Quellen bieten dem Forscher tiefe Einblicke in Themenbereiche, welche von zentraler Bedeutung für die Forschung sind. Die Wahl solcher Quellen wird auch als "Purposeful Sampling" bezeichnet.²⁰⁷

Bei der Auswahl der Experten wurden vor dem Hintergrund des Purposeful Samplings mehrere Kriterien beachtet, um einen tiefen Einblick in die Thematik zu erlangen. Zum einen wurde Wert darauf gelegt, dass die Experten ein umfassendes Wissen in dem Themenfeld der organisationalen Ambidextrie besitzen, welches für die vorliegende Forschung relevant ist. Dabei ist es unerheblich, ob dieses Wissen im akademische Kontext oder in der Praxis erworben wurde, sondern lediglich die Tiefe des Wissens der Experten ist entscheidend. Darüber hinaus wurde bei den Experten darauf geachtet, einen Mix aus Personen mit wissenschaftlichem und wirtschaftlichem Hintergrund zu wählen, so dass beide Sichtweisen in die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit einfließen. Durch diese unterschiedlichen Sichtweisen auf die Thematik wird die Qualität der Forschungsergebnisse signifikant verbessert. Die Kombination aus dem Fachwissen der Experten und ihrem wissenschaftlichen oder wirtschaftlichem Hintergrund führt dazu, dass ihre Antworten sowohl wissenschaftliche als auch praktische Relevanz aufweisen. Darüber hinaus wurde darauf geachtet, dass die Experten, welche in Wirtschaftsunternehmen tätig sind, aus unterschiedlichen Branchen kommen, um eine Fokussierung auf eine spezifische Branche zu vermeiden. Diese diversen Sichtweisen aus unterschiedlichen Branchen haben einen positiven Einfluss auf die Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse.

²⁰⁷ Vgl. Patton [2002], S. 46.

Ergänzend dazu wurden Experten aus unterschiedlichen Hierarchieebenen interviewt, um sowohl die Management-Perspektive (Perspektive der Instanzen) als auch die Perspektive der ausführenden Personen (Perspektive der Stellen) zu berücksichtigen. Die Experten wurden vornehmlich im Zuge der Literaturrecherche sowie der Recherche nach weiteren Inhalten wie Podcasts oder Keynotes zum Thema der organisationalen Ambidextrie identifiziert. Die Experten wurden sowohl per E-Mail als auch über das Netzwerk *LinkedIn* kontaktiert. Die Experten, welche im Zuge der vorliegenden Arbeit interviewt wurden, sind in der Tabelle 2 dargestellt. Der nachfolgenden Tabelle sind der Titel und der Name der Person, die aktuelle Position, das Unternehmen/die Hochschule/die Universität, das Datum des Interviews sowie die Berührungspunkte der Experten mit dem Thema der organisationalen Ambidextrie zu entnehmen.

Person	Position und Unternehmen/Hochschule/Universität	Datum des Interviews	Berührungspunkte mit organisationaler Ambidextrie
Prof. Dr.-Ing. Sven Schimpf	Position 1: Geschäftsführer, Fraunhofer-Verbund Innovationsforschung Position 2: Direktor des Instituts für Human Engineering & Empathic Design und Professor für Innovations- und Interdisziplinaritätsforschung, Hochschule Pforzheim	28.05.2024	Beratung von Unternehmen/Forschung/Publicationen
Jannik Dahm	Consultant, adesso SE	31.05.2024	Arbeitsumfeld
Dr.-Ing. Patrick Olivan	Head of Business Development, Lapp Group	04.06.2024	Promotion/Publicationen/Arbeitsumfeld
Prof. Dr. Sebastian Kortmann	Associate Professor für Strategie und Innovation, Direktor des Amsterdam MBA, University of Amsterdam	05.06.2024	Promotion/Beratung von Unternehmen/Forschung
Frederik Jelden	Customer Success Account Manager, Microsoft	14.06.2024	Master-Thesis/Projekte
Dr. Gudrun Töpfer	Geschäftsführerin, Wechselwerk GmbH	21.06.2024	Beratung von Unternehmen/Promotion/Publicationen

Tab. 2: Tabellarische Übersicht der ausgewählten Experten
(Quelle: Eigene Darstellung)

5.2.3 Erhebung der Daten

Die Erhebung der benötigten Datensätze erfolgte durch Experteninterviews in Form von halbstandardisierten Leitfadeninterviews. Im Zuge der Interviews wurden die in Tabelle 2 dargestellten Experten anhand des konstruierten Interviewleitfadens befragt. Die Dauer der Interviews variierte dabei zwischen 29 und 76 Minuten, wobei die Dauer des längsten Interviews technischen Problemen geschuldet war. Die durchschnittliche Dauer der Interviews betrug 47 Minuten. Die Interviews wurden aufgrund von räumlicher Distanz über *Microsoft Teams* oder telefonisch durchgeführt.

Im Zuge der Datenerhebung wurden insgesamt sechs Experten interviewt (siehe Tabelle 2). Nach den sechs durchgeführten Interviews wurden keine weiteren Interviews vereinbart und durchgeführt, da es bereits ab dem sechsten Interview keine wesentlichen neuen Erkenntnisse mehr gab, welche ein weiteres Interview gerechtfertigt hätten. Dementsprechend wurde durch die sechs durchgeführten Interviews die theoretische Sättigung erreicht.

Die Interviews wurden nach Zustimmung der Experten aufgezeichnet, um diese im Anschluss transkribieren zu können. Darüber hinaus dient die Aufzeichnung in der vorliegenden Arbeit dazu, dass einzelne Abschnitte im Rahmen der Datenauswertung erneut angehört werden können, um einen tiefergehenden Zugang zu den erhobenen Daten zu erhalten. Ergänzend dazu gehen durch die Aufzeichnung der Interviews keine Daten im Sinne des gesprochenen Wortes verloren, sondern alle gesprochenen Worte werden aufgezeichnet was dazu führt, dass alle Details einer Aussage erfasst werden. Um diesen Detaillierungsgrad beizubehalten wurden die Interviews nach der Durchführung unverzüglich wortwörtlich transkribiert. Die Transkripte der einzelnen Interviews sind den Anhängen C bis H zu entnehmen. Durch die Transkription wurden alle im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführten Interviews detailliert erfasst. Somit bilden die Transkripte der Interviews die Basis für die weitere Auswertung der Daten.

5.3 Erläuterung der verwendeten Methodik zur Datenanalyse

Die Thematic Analysis stellt eine weit verbreitete Methodik dar, mithilfe derer Muster (Themes) in qualitativen Daten identifiziert, analysiert und dargestellt werden können. Die Methodik bietet Forschern eine große Flexibilität durch die Möglichkeit einer breiten Anwendung in unterschiedlichen Forschungsbereichen. Demnach stellt die Thematic Analysis ein vielseitiges Forschungsinstrument dar, welches reichhaltige und detaillierte, jedoch auch komplexe Auswertungen liefern kann.²⁰⁸ Die Methodik ermöglicht es Forschern, eine Vielzahl unterschiedlicher Informationen auf systematische Weise zu verwenden, um Beobachtungen von Menschen, Situationen oder Organisationen besser zu verstehen und zu interpretieren.²⁰⁹ Innerhalb der Thematic Analysis gibt es ein Spektrum von mehreren Methoden, welche von der Priorisierung einer verlässlichen und akkuraten Codierung bis hin zu reflexiven Ansätzen, welche die unvermeidbare Subjektivität in der Datenanalyse hervorheben, reichen.²¹⁰ Daher wird der Begriff der Thematic Analysis auch als Oberbegriff für eine Vielzahl von Ansätzen gesehen.²¹¹

²⁰⁸ Vgl. Braun/Clarke [2006], S. 78 f.

²⁰⁹ Vgl. Boyatzis [1998], S. 5.

²¹⁰ Vgl. Braun/Clarke [2021], S. 37.

²¹¹ Vgl. Clarke/Braun [2018], S. 108.

Einer dieser Ansätze ist die reflexive Thematic Analysis, welche durch einen Artikel von *Braun/Clarke* im Jahr 2006 geprägt wurde. Dieser reflexive Ansatz nach *Braun/Clarke* [2006] betont die aktive Rolle des Forschers in dem Prozess der Datenanalyse. Die Subjektivität des Forschers wird nicht als Quelle von Voreingenommenheit gesehen, die durch Gegenmaßnahmen gesteuert werden muss, sondern vielmehr als analytische Ressource. Die Analyse der Daten erfolgt an der Schnittstelle zwischen den erhobenen Daten und den Erfahrungen und Kenntnissen des Forschers, welche nicht in den Daten enthalten sind und vom Forscher eingebracht werden. Bei diesem Ansatz werden die Themes basierend auf der Codierung entwickelt.²¹²

Die Entwicklung dieser Themes erfordert von dem Forscher analytische und interpretatorische Arbeit, da die Themes sowohl oberflächlich erkennbare Aussagen als auch implizite oder latente Botschaften umfassen. Der Prozess der Codierung ist bei diesem reflexiven Ansatz unstrukturiert und bietet die Möglichkeit, dass die Codes sich im Laufe der Analyse zusammen mit dem Verständnis des Forschers weiterentwickeln.²¹³ Die Codes werden bei diesem reflexiven Ansatz aus den erhobenen Daten heraus entwickelt.²¹⁴

Die reflexive Thematic Analysis läuft in sechs aufeinander aufbauenden Phasen ab, welche von *Braun/Clarke* [2006] folgendermaßen beschrieben werden (siehe Tabelle 3):²¹⁵

Phase	Beschreibung
1. Mit den Daten vertraut machen	In dieser Phase erfolgt zunächst die Transkription der Daten (sofern notwendig). Anschließend liest der Forscher die Daten mehrfach und notiert sich erste Ideen.
2. Initiale Codes generieren	In der zweiten Phase erfolgt die Codierung von interessanten Inhalten aus den vorliegenden Daten. Durch die Codierung werden relevante Daten zu den jeweiligen Codes gesammelt.
3. Nach Themes suchen	Die potenziellen Themes entstehen in der dritten Phase durch das Zusammentragen von Codes zu entsprechenden Themes. Dadurch werden alle relevanten Daten für jedes potenzielle Theme gesammelt.
4. Review der generierten Themes	Die vierte Phase dient zur Überprüfung, ob die Themes in Bezug auf die codierten Ausschnitte und auf den gesamten vorliegenden Datensatz sinnvoll generiert wurden.
5. Definition und Benennung der abschließenden Themes	In der fünften Phase werden die Merkmale der einzelnen Themes sowie die Gesamtaussage der Analyse konkretisiert. Dabei werden klare Definitionen und Bezeichnungen für jedes Theme erarbeitet.

²¹² Vgl. Braun/Clarke [2022], S. 2 f.

²¹³ Vgl. Braun et al. [2019], o. S., zitiert nach Braun/Clarke [2021], S. 39.

²¹⁴ Vgl. Braun/Clarke [2006], S. 88.

²¹⁵ Vgl. Braun/Clarke [2006], S. 87.

6. Erstellen des Reports	Die abschließende Phase der reflexive Thematic Analysis beinhaltet die Auswahl von anschaulichen und überzeugenden Auszügen aus den Daten, die Bezugnahme der Analyse auf die ursprüngliche Forschungsfrage und die Literatur sowie die Erstellung eines wissenschaftlichen Berichts über die vorhergegangene Analyse.
--------------------------	--

Tab. 3: Die sechs Phasen der reflexive Thematic Analysis
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Braun/Clarke [2006], S. 87)

Zur Analyse der erhobenen qualitativen Daten wurde in der vorliegenden Arbeit die Methodik der reflexive Thematic Analysis genutzt. Die Methodik gilt als fundiert und stellt in der Forschung einen weit verbreiteten Ansatz zur tiefgehenden Analyse von qualitativen Daten dar. Der systematische Analyse-Prozess, bei dem der Forscher immer tiefer in die erhobenen Daten eintaucht, sorgt dafür, dass neben den oberflächlich erkennbaren, expliziten Aussagen auch implizite und latente Botschaften in der Analyse berücksichtigt werden. Diese ermöglichen dem Forscher einen tiefergehenden Einblick in die erhobenen Daten und die erforschte Thematik, was zu einer Qualitätssteigerung der Ergebnisse führt. Zudem können die im Rahmen dieser Arbeit gewonnen Erfahrungen und Kenntnisse des Forschers in die Analyse der erhobenen Daten eingebracht werden, was zu einer optimalen Verbindung zwischen dem bisherigen Forschungsstand und den gewonnen Erkenntnissen beiträgt. Darüber hinaus wurde diese Methodik gewählt, da während der Durchführung der Experteninterviews festgestellt wurde, dass die Antworten in einigen Fällen wenig Aussagekraft hinsichtlich der Forschungsfragen besaßen. Mithilfe der reflexive Thematic Analysis lassen sich jedoch auch aus solchen vagen Aussagen relevante Erkenntnisse ableiten.

6 Auswertung der erhobenen Daten

In dem folgenden Kapitel wird der Prozess der Datenauswertung detailliert beschrieben. Die Struktur des Kapitels orientiert sich dabei an den sechs Phasen der reflexive Thematic Analysis nach *Braun/Clarke* [2006]. Die einzelnen Phasen der Auswertung werden entsprechend dargestellt und näher erläutert. In diesem Kapitel wird auch das Codesystem, welches sich im Rahmen der Auswertung aus den erhobenen Daten ergeben hat, genauer beschrieben. Darüber hinaus werden in diesem Kapitel die Themes, welche basierend auf den erhobenen Daten entwickelt wurden, dargestellt und mit Auszügen aus den Experteninterviews belegt. Die in diesem Kapitel dargestellten Ergebnisse dienen als Grundlage für die anschließende Diskussion.

6.1 Dokumentation und Sichtung der erhobenen Daten

Die Auswertung der erhobenen qualitativen Daten mithilfe der reflexive Thematic Analysis erfolgte in dem Programm *MAXQDA* (Release 24.4.0). Die erhobenen Daten wurden unter dem Klarnamen der Experten transkribiert, jedoch vor der Auswertung durch die anonymisierte Bezeichnung "Interviewpartner X" (fortlaufend nummeriert) ersetzt, um eine anonymisierte Verarbeitung der erhobenen Daten sicherzustellen. Wie bereits erwähnt wurden die Aufzeichnungen der Interviews unverzüglich nach Beendigung transkribiert und damit dokumentiert. Im Anschluss an die Transkription der Interviews wurden die Transkripte im ersten Schritt der Datenauswertung mehrfach durchgelesen, um einen ersten Eindruck von den erhobenen Daten zu gewinnen.

6.2 Codierung der erhobenen Daten

Im darauffolgenden Schritt erfolgte eine erste Codierung der Daten, indem alle für die Beantwortung der Forschungsfragen relevanten Segmente codiert wurden. Die einzelnen Codes ergaben sich entsprechend der Methodik aus den erhobenen Daten. Dieser unstrukturierte Codierungs-Prozess der reflexive Thematic Analysis spiegelte sich auch in der Generierung der ersten Codes wider. Die ersten generierten Codes waren sehr spezifisch, beschreibend und detailliert, was zu einer großen Anzahl von verwendeten Codes führte. Zwischenzeitlich gab es mehr als 70 Codes in dem *MAXQDA*-Projekt. Diese Codes wurden anschließend konsolidiert, um die Übersichtlichkeit zu erhöhen und um das gesammelte Material in Form der codierten Segmente zu ordnen. Diese Fusion der Codes wurde in den Code-Memos festgehalten, um die Nachvollziehbarkeit im Codierungs-Prozess zu gewährleisten. Welche Codes zusammengefasst wurden, ist dem finalen Codesystem, welches in diesem Kapitel erläutert wird, zu entnehmen. Im selben Zuge wurde das Abstraktionslevel der Codes angehoben.

Der Codierungs-Prozess führte zu einem finalen Codesystem, welches aus den Daten heraus entstanden ist und sich zusammen mit dem tiefergehenden Einblick des Forschers in die Ergebnisse entwickelt hat. Dieses Codesystem wird in den nachfolgenden Absätzen detailliert dargestellt, da es die Basis für die weitere Auswertung der Daten bildet. Darüber hinaus hat die detaillierte Erläuterung des Codesystems einen positiven Einfluss auf die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse. Um das gesamte Codesystem zu strukturieren wurden einzelne Cluster erstellt, in welchen thematisch zusammenhängende Codes gesammelt wurden. Diese Cluster wurden nach den einzelnen Abschnitten des Interviewleitfadens benannt, um die Übersichtlichkeit für den Forscher im Rahmen der Auswertung zu erhöhen.

Hierbei ist es wichtig zu erwähnen, dass diese Cluster nicht die Themes sind, sondern lediglich dazu dienen, die Codes innerhalb des Codesystems zu ordnen. Um eine eindeutige Zuordnung der Codes zu gewährleisten, wurden die übergeordneten Cluster sowie die einzelnen untergeordneten Codes fortlaufend nummeriert. Über alle Datensätze hinweg wurden insgesamt 279 Segmente codiert und zur Auswertung herangezogen. Bei der Erstellung des Codesystems wurde der Fokus stets auf den Beitrag der Codes sowie der codierten Segmente zur Beantwortung der vorliegenden Forschungsfragen gelegt.

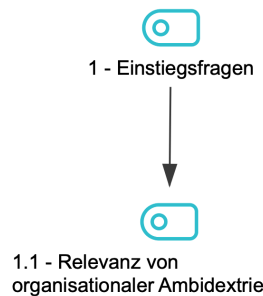


Abb. 10: Code-Cluster "1 - Einstiegsfragen"
(Quelle: Eigene Darstellung)

Der erste Cluster mit der Bezeichnung "1 - Einstiegsfragen" beinhaltet lediglich einen Code und ist damit der kleinste Cluster innerhalb des Codesystems. In diesem ersten Cluster wurde basierend auf den erhobenen Daten nur ein Code mit der Bezeichnung "1.1 - Relevanz von organisationaler Ambidextrie" erstellt (siehe Abbildung 10). Mit diesem Code wurden alle Segmente in den Datensätzen markiert, welche die persönliche Einschätzung der Experten im Hinblick auf die Relevanz von organisationaler Ambidextrie für Wirtschaftsunternehmen beschreiben. Insgesamt wurden mit diesem einen Code elf Segmente codiert was bedeutet, dass der gesamte Cluster insgesamt elf codierte Segmente enthält.

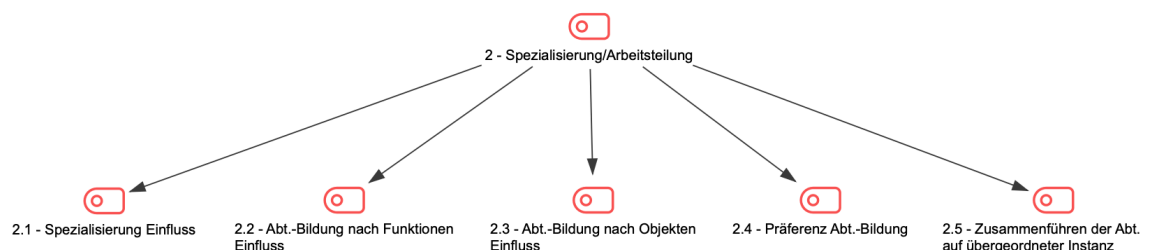


Abb. 11: Code-Cluster "2 - Spezialisierung/Arbeitsteilung"
(Quelle: Eigene Darstellung)

Der zweite Cluster des Codesystems umfasst alle Codes, welche die Strukturdimension der Spezialisierung/der Arbeitsteilung betreffen. Dieser Cluster mit der Bezeichnung "2 - Spezialisierung/Arbeitsteilung" umfasst insgesamt fünf Codes (siehe Abbildung 11), mit welchen insgesamt 46 Segmente codiert wurden.

Mit dem ersten Code "2.1 - Spezialisierung Einfluss" wurden alle Segmente codiert, welche den Einfluss der Spezialisierung (sowohl horizontal als auch vertikal) auf organisationale Ambidextrie beschreiben. Die erhobenen Daten ließen eine Trennung der beiden Arten der Spezialisierung in geteilte Codes nicht zu. Insgesamt wurden mit diesem Code neun Segmente codiert. Dieser Code entstand im Zuge der Auswertung durch das Fusionieren mehrerer Codes. Die Codes "Negativer Einfluss Spezialisierung auf Ambidextrie", "Spezialisierung positiv auf Exploitation" und "Spezialisierung positiv auf Exploration", welche allesamt sehr beschreibend waren, wurden fusioniert zu dem finalen, abstrakten Code "2.1 - Spezialisierung Einfluss".

Mit dem zweiten Code mit der Bezeichnung "2.2 - Abt.-Bildung nach Funktionen Einfluss" wurden alle Segmente codiert, welche den Einfluss der Abteilungsbildung nach Funktionen auf organisationale Ambidextrie verdeutlichen. Mit diesem Code wurden insgesamt elf Segmente codiert. Auch dieser Code entstand durch das Fusionieren mehrerer detaillierter und beschreibender Codes. So wurden die Codes "Abt.-Bildung nach Funktionen negativ auf Exploration" und "Abt.-Bildung nach Funktionen positiv auf Exploitation" zu dem neuen und verallgemeinernden Code "2.2 - Abt.-Bildung nach Funktionen Einfluss" zusammengefasst.

Der dritte Code mit der Bezeichnung "2.3 - Abt.-Bildung nach Objekten Einfluss" wurde zur Codierung aller Segmente, welche den Einfluss der Abteilungsbildung nach Objekten auf organisationale Ambidextrie beschreiben, genutzt. Mit diesem dritten Code wurden ebenfalls elf Segmente codiert. Analog zu dem Code 2.2 ist auch der Code 2.3 durch die Fusion mehrerer Codes entstanden. Die Codes "Abt.-Bildung nach Objekten positiv auf Exploitation" und "Abt.-Bildung nach Objekten positiv auf Exploration" wurden zu dem abstrahierten Code "2.3 - Abt.-Bildung nach Objekten Einfluss" zusammengefasst.

Der vorletzte Code dieses Clusters mit der Bezeichnung "2.4 - Präferenz Abt.-Bildung" diente zur Codierung aller Segmente, die verdeutlichen, welche Art der Abteilungsbildung die Experten unter Berücksichtigung der organisationalen Ambidextrie präferieren. Mit diesem Code wurden insgesamt zehn Segmente codiert. Der letzte Code aus dem zweiten Cluster trägt die Bezeichnung "2.5 - Zusammenführen der Abt. auf übergeordneter Instanz". Mit diesem Code wurden alle Segmente codiert, welche den Einfluss des Zusammenführens von einzelnen Abteilungen bei einer (zentralen) Instanz auf organisationale Ambidextrie beschreiben. Insgesamt wurden mit diesem Code fünf Segmente codiert.

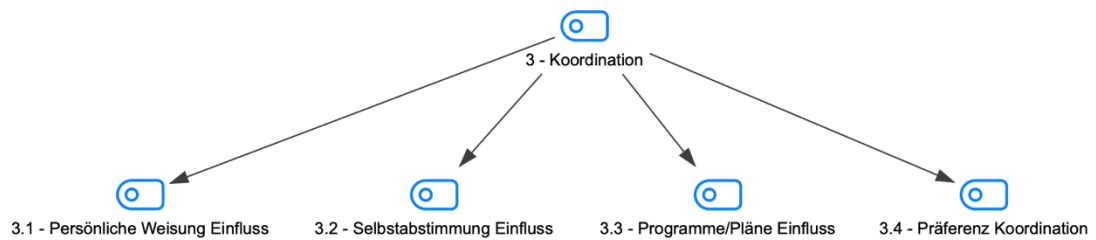


Abb. 12: Code-Cluster "3 - Koordination"
(Quelle: Eigene Darstellung)

Der dritte Cluster mit der Bezeichnung "3 - Koordination" beinhaltet alle Codes, welche den Einfluss der der Strukturdimension der Koordination auf organisationale Ambidextrie beschreiben. Innerhalb dieses Clusters wurden insgesamt 42 Segmente codiert. Dieser Cluster umfasst insgesamt vier Codes (siehe Abbildung 12). Der erste Code mit der Bezeichnung "3.1 - Persönliche Weisung Einfluss" diente zur Codierung aller Segmente, welche den Einfluss der Aufgabenkoordination durch persönliche Weisungen auf organisationale Ambidextrie darstellen. Mit diesem Code wurden insgesamt zehn Segmente codiert. Der finale Code entstand aus einer Fusion von den zwei detaillierteren Codes "Pers. Weisungen positiv auf Exploitation" und "Pers. Weisungen negativ auf Exploration".

Der zweite Code des Clusters, welcher die Bezeichnung "3.2 - Selbstabstimmung Einfluss" trägt, diente zur Codierung aller Segmente, welche den Einfluss der Aufgabenkoordination mittels Selbstabstimmung auf organisationale Ambidextrie beschreiben. Mit dem Code wurden insgesamt 13 Segmente in den erhobenen Daten codiert. Auch dieser Code entstand durch eine Fusion zweier Codes, indem die Codes "Selbstabstimmung negativ auf Exploitation" und "Selbstabstimmung positiv auf Exploration" zusammengefasst wurden.

Der dritte und damit vorletzte Code des dritten Clusters trägt die Bezeichnung "3.3 - Programme/Pläne Einfluss" und diente zu Codierung aller Segmente, welche den Einfluss der Aufgabenkoordination mithilfe von Programmen oder Plänen auf organisationale Ambidextrie beschreiben. Die Koordinationsinstrumente der Programme und Pläne wurden in diesem Kontext zusammengelegt, da die grundlegenden Charakteristika der Instrumente beinahe identisch sind. Lediglich in der Dauer ihrer Gültigkeit unterscheiden diese sich. Mit diesem Code wurden insgesamt elf Segmente codiert. Der finale Code entstand durch die Fusion mehrerer beschreibender Codes zu einem abstrahierten Code. Die Bezeichnungen der fusionierten Codes lauteten "Pläne positiv auf Exploitation", "Programme positiv auf Exploration", "Programme/Pläne negativ auf Exploration" und "Roadmap (Programme/Pläne) positiv auf Exploration".

Der letzte Code des Clusters wird als "3.4 - Präferenz Koordination" bezeichnet und diente zur Codierung aller Segmente, welche die Präferenz der Experten im Hinblick auf die Aufgabenkoordination unter Berücksichtigung der organisationalen Ambidextrie beschreiben. Mit diesem Code wurden insgesamt acht Segmente codiert.

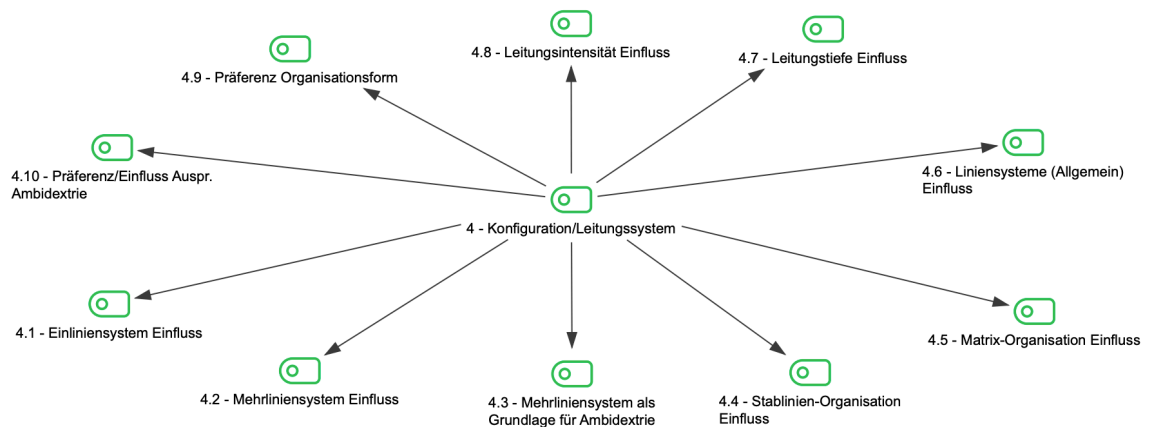


Abb. 13: Code-Cluster "4 - Konfiguration/Leitungssystem"
(Quelle: Eigene Darstellung)

Der vierte Cluster mit der Bezeichnung "4 - Konfiguration/Leitungssystem" ist (analog zu dem Interviewleitfaden) der umfangreichste der sieben Cluster und enthält insgesamt zehn Codes (siehe Abbildung 13), mit welchen insgesamt 100 Segmente codiert wurden. In dem Cluster wurden alle Codes zusammengefasst, welche den Einfluss der Strukturdimension der Konfiguration/des Leitungssystems auf organisationale Ambidextrie verdeutlichen. Der erste Code, welcher als "4.1 - Einliniensystem Einfluss" bezeichnet wird, diente zur Codierung der Segmente, welche den Einfluss eines Einliniensystems auf organisationale Ambidextrie beschreiben. Mit diesem Code wurden über alle Datensätze hinweg zwölf Segmente codiert. Der finale Code entstand aus der Fusion der beiden Codes "Einliniensystem negativ auf Exploration" und "Einliniensystem positiv auf Exploitation".

Der zweite Code des Clusters wurde "4.2 - Mehrliniensystem Einfluss" benannt und umfasst alle Segmente, welche den Einfluss eines Mehrliniensystems auf organisationale Ambidextrie beschreiben. Mit diesem Code wurden insgesamt acht Segmente codiert. Der nächste Code knüpft ebenfalls an das Mehrliniensystem an und trägt die Bezeichnung "4.3 - Mehrliniensystem als Grundlage für Ambidextrie". Mit diesem Code wurden alle Segmente codiert, die besagen, dass das Mehrliniensystem die Mindestanforderungen an die organisatorische Gestaltung für eine erfolgreiche Implementation von organisationaler Ambidextrie darstellt. Mit diesem Code wurden insgesamt vier Segmente codiert.

Der darauffolgende Code aus dem vierten Cluster trägt die Bezeichnung "4.4 - Stablinien-Organisation Einfluss" und diente zur Codierung aller Segmente, welche den Einfluss einer Stablinien-Organisation auf organisationale Ambidextrie beschreiben. Mit diesem Code wurden über alle Datensätze hinweg sieben Segmente codiert. Der finale Code entstand aus einer Fusion der drei ursprünglichen Codes "Stablinien-Organisation negativ auf Exploration", "Stablinien-Organisation positiv auf Ambidextrie (Allgemein)" und "Stablinien-Organisation positiv auf Exploration".

Der fünfte Code trägt die Bezeichnung "4.5 - Matrix-Organisation Einfluss" und diente zur Codierung aller Segmente in den Datensätzen, welche den Einfluss einer Matrix-Organisation auf organisationale Ambidextrie beschreiben. Mit diesem Code wurden insgesamt 13 Datensätze codiert. Der finale Code, wie er hier beschrieben wird, entstand durch die Zusammenlegung der vier Codes "Matrix-Organisation negativ auf Exploration", "Matrix-Organisation positiv auf Exploitation", "Matrix-Organisation positiv auf Exploration" und "Matrix-Organisation negativ auf Exploitation". Der darauffolgende Code trägt die Bezeichnung "4.6 - Liniensysteme (Allgemein) Einfluss" und diente dazu, alle Segmente in den Daten zu erfassen, welche den allgemeinen Einfluss von Liniensystemen (Einliniensystem, Mehrliniensystem und Stablinien-Organisation) auf organisationale Ambidextrie erläutern. Mit diesem Code wurden insgesamt vier Segmente codiert.

Der siebte Code mit der Bezeichnung "4.7 - Leitungstiefe Einfluss" befasst sich mit dem Einfluss der Leitungstiefe auf organisationale Ambidextrie und diente zur Codierung aller entsprechenden Segmente. Mit diesem Code wurden in Summe sechs Segmente codiert. Der Code wurde im Zuge der Codierung von "Ger. Leitungstiefe positiv auf Exploitation" in "4.7 - Leitungstiefe Einfluss" umbenannt, um das Abstraktionslevel des Codes zu erhöhen. Der darauffolgende Code, "4.8 - Leitungsintensität Einfluss" benannt, diente zur Codierung der Segmente, welche den Einfluss der Leitungsintensität auf organisationale Ambidextrie darstellen. Dieser Code wurde über alle Datensätze hinweg insgesamt achtmal angewendet.

Der vorletzte Code, welcher die Bezeichnung "4.9 - Präferenz Organisationsform" trägt, diente dazu, die Präferenz der Experten im Hinblick auf die Wahl der optimalen Organisationsform (Einliniensystem, Mehrliniensystem, Stablinien-Organisation oder Matrix-Organisation) zur erfolgreichen Implementierung von organisationaler Ambidextrie zu erfassen. Dieser Code wurde insgesamt zehnmal angewendet. Der abschließende Code mit der Bezeichnung "4.10 - Präferenz/Einfluss Auspr. Ambidextrie" bezieht sich auf die drei Ausprägungen der organisationalen Ambidextrie (strukturelle, sequenzielle und kontextuelle Ambidextrie), welche in der vorliegenden Arbeit im entferntesten Sinne der Strukturdimension der Konfiguration/des Leitungssystems zugeordnet werden.

Dieser Code dient dazu, die Präferenz der Experten im Hinblick auf die Wahl der Ambidextrie-Ausprägung zur bestmöglichen Implementierung von organisationaler Ambidextrie zu erfassen. Darüber hinaus dient der Code zur Codierung der Segmente, die den Einfluss der entsprechend präferierten Ambidextrie-Ausprägung auf organisationale Ambidextrie darstellen. Mit diesem Code wurden insgesamt 28 Segmente codiert.

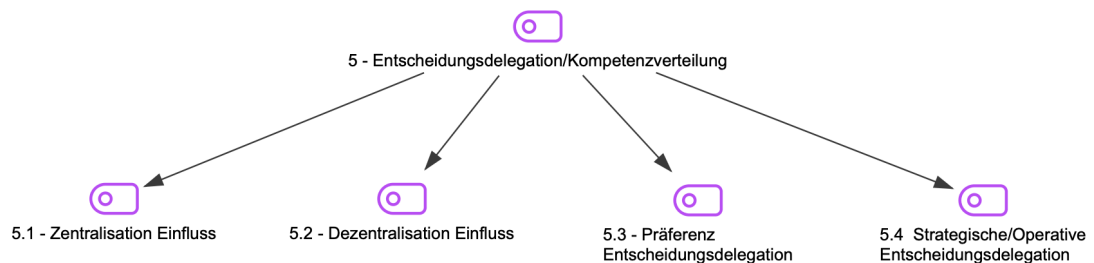


Abb. 14: Code-Cluster "5 - Entscheidungsdelegation/Kompetenzverteilung"
(Quelle: Eigene Darstellung)

Der fünfte Cluster mit der Bezeichnung "5 - Entscheidungsdelegation/Kompetenzverteilung" beinhaltet alle Codes, welche den Einfluss der Strukturdimension der Entscheidungsdelegation/der Kompetenzverteilung auf organisationale Ambidextrie beschreiben. Der Cluster umfasst vier Codes (siehe Abbildung 14), mit denen insgesamt 37 Segmente in den erhobenen Daten codiert wurden. Der erste Code, welcher die Bezeichnung "5.1 - Zentralisation Einfluss" trägt, diente zur Codierung aller Segmente, welche den Einfluss einer Zentralisation der Entscheidungsbefugnisse auf organisationale Ambidextrie darstellen. Dieser Code wurde insgesamt 13-mal auf die erhobenen Datensätze angewendet. Der zweite Code in dem fünften Cluster, welcher als "5.2 - Dezentralisation Einfluss" bezeichnet wird, diente dazu, alle Segmente zu codieren, welche den Einfluss einer Dezentralisation der Entscheidungsbefugnisse auf organisationale Ambidextrie beschreiben. Mithilfe dieses Codes wurden insgesamt neun Segmente codiert. Der vorletzte Code mit der Bezeichnung "5.3 - Präferenz Entscheidungsdelegation" wurde dazu verwendet, alle Segmente, welche die Präferenz der Experten zur Verteilung der Entscheidungsbefugnisse im Hinblick auf die bestmögliche Umsetzung von organisationaler Ambidextrie beschreiben, zu codieren. Dieser Code wurde insgesamt siebenmal angewendet. Der abschließende Code des fünften Clusters trägt die Bezeichnung "5.4 Strategische/Operative Entscheidungsdelegation". Dieser Code diente zur Codierung aller Segmente, welche den Einfluss der strategischen und operativen Entscheidungsdelegation auf organisationale Ambidextrie darstellen. Mit diesem Code wurden insgesamt acht Segmente codiert.

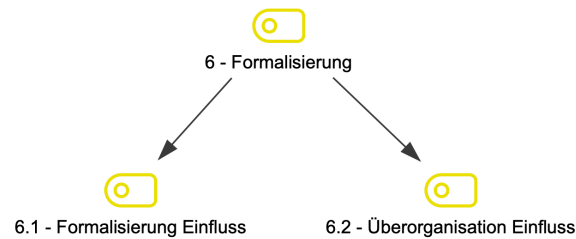


Abb. 15: Code-Cluster "6 - Formalisierung"
(Quelle: Eigene Darstellung)

Der vorletzte Cluster trägt die Bezeichnung "6 - Formalisierung" und umfasst alle Codes, welche den Einfluss der Formalisierung auf organisationale Ambidextrie betreffen. Der sechste Cluster beinhaltet zwei Codes (siehe Abbildung 15), mit denen insgesamt 25 Segmente codiert wurden. Der erste Code mit der Bezeichnung "6.1 - Formalisierung Einfluss" diente dazu, alle Segmente zu codieren, die den Einfluss der Formalisierung auf organisationale Ambidextrie beschreiben. Dieser Code wurde insgesamt 15-mal auf die erhobenen Daten angewendet. Der zweite und gleichzeitig letzte Code des sechsten Clusters trägt die Bezeichnung "6.2 - Überorganisation Einfluss" und wurde dazu genutzt, die Segmente zu codieren, die den Einfluss einer Überorganisation auf organisationale Ambidextrie darstellen. Mit diesem Code wurden insgesamt zehn Segmente codiert.

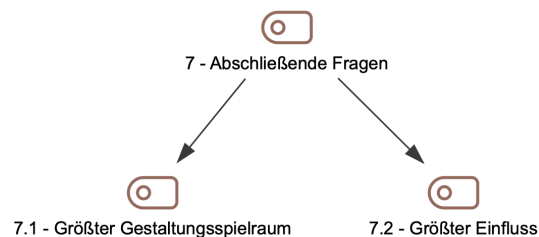


Abb. 16: Code-Cluster "7 - Abschließende Fragen"
(Quelle: Eigene Darstellung)

Der abschließende Cluster mit der Bezeichnung "7 - Abschließende Fragen" enthält ebenfalls lediglich zwei Codes (siehe Abbildung 16), mit denen insgesamt 18 Segmente codiert wurden. Dieser Cluster beinhaltet alle Codes, welche die persönliche Einschätzung der Experten im Hinblick auf den größten Gestaltungsspielraum und den größten Einfluss bestimmter Strukturdimensionen auf organisationale Ambidextrie beschreiben. Der erste der beiden Codes mit der Bezeichnung "7.1 - Größter Gestaltungsspielraum" diente zur Codierung der Segmente, in denen die Experten ihre Einschätzung dazu geben, welche der Strukturdimensionen den größten Gestaltungsspielraum im Hinblick auf organisationale Ambidextrie bietet. Dieser Code wurde zur Codierung von zehn Segmenten genutzt.

Der letzte Code, welcher als "7.2 - Größter Einfluss" bezeichnet wird, zielte darauf ab, die Segmente zu codieren, in denen die Experten ihre Einschätzung abgeben, welche der Strukturdimensionen den größten Einfluss auf organisationale Ambidextrie besitzt. Mit diesem Code wurden insgesamt acht Segmente codiert. Am Ende des Codierungs-Prozesses waren alle für die Beantwortung der Forschungsfragen relevanten Segmente in den erhobenen Daten mit den entsprechenden Codes versehen.

6.3 Suche nach Themes

Der nächste Schritt in der reflexive Thematic Analysis nach *Braun/Clarke* [2006] ist die Suche nach Themes, die erkennbare Muster in den erhobenen Daten darstellen. In der vorliegenden Arbeit wurden insgesamt sieben vorläufige Themes identifiziert, welche thematisch zusammenhängende Codes und Codes, welche ein Muster darstellen, in sich vereinen und einen Beitrag zur Beantwortung der beiden Forschungsfragen leisten. In diesem Zuge wurden alle für die Konstruktion der Themes relevanten Daten in Form von den jeweiligen Codes zusammengetragen. Die Strukturierung des Interviewleitfadens nach den Strukturdimensionen von *Kieser/Walgenbach* [2010] hat dazu geführt, dass diese Strukturdimensionen sich ebenfalls in der Suche nach den Themes wiedergefunden haben. Obwohl die Suche nach den Themes basierend auf den erhobenen Daten erfolgt und nicht basierend auf der Theorie oder dem Interviewleitfaden, wurden die sieben vorläufigen Themes zunächst dennoch nach den abgefragten Strukturdimensionen benannt, da die thematisch zusammenhängenden Codes zwangsläufig aus den einzelnen Strukturdimensionen stammen.

6.4 Review und finale Konstruktion der Themes

Die sieben vorläufigen Themes wurden im darauffolgenden Schritt auf ihre Relevanz für die beiden zu beantwortenden Forschungsfragen sowie auf ihre Vollständigkeit überprüft. Darüber hinaus wurde geprüft, ob es in den erhobenen Daten genügend Belege gibt, welche die Inhalte der Themes stützen. Mit der Überprüfung der Relevanz ist gemeint, dass jedes Theme einen relevanten Beitrag zur Beantwortung der beiden Forschungsfragen leisten muss. Die Vollständigkeit impliziert, dass das Theme ein vollständiges Bild der entsprechenden Daten zeichnet und alle zur Beantwortung der Forschungsfragen benötigten Daten in dem Theme enthalten sind. Die Überprüfung, ob genügend Belege vorhanden sind, um das Theme zu stützen, dient dazu, dass in dem Theme lediglich die Aussagen aus den Daten berücksichtigt werden, welche mit den erhobenen Daten ausreichend belegt werden können. Dieses Review der Themes hat dazu geführt, dass einzelne Formulierungen angepasst wurden und eine klare Definition sowie eine Darstellung der Relevanz der einzelnen Themes in der einleitenden Beschreibung ergänzt wurden.

Im Zuge dessen wurden die Themes jeweils mit einer aussagekräftigen Bezeichnung versehen, um die Bedeutung der einzelnen Themes bereits im Titel aufzugreifen und um die Themes eindeutig voneinander abzugrenzen. Ergänzend dazu wurden einzelne codierte Segmente aus den erhobenen Daten, welche die jeweiligen Themes stützen, ausgewählt und in die Themes integriert. Die sieben Themes mit ihren individuellen Inhalten werden in den folgenden Unterkapiteln näher dargestellt.

6.4.1 Theme 1: Relevanz von organisationaler Ambidextrie für Wirtschaftsunternehmen

Dieses erste Theme verdeutlicht, welche Relevanz die organisationale Ambidextrie gerade in der heutigen Zeit für Wirtschaftsunternehmen hat. Der organisationalen Ambidextrie wird von den Experten eine enorme Relevanz zugesprochen, da sie die zentrale Herausforderung von Wirtschaftsunternehmen adressiert. Gerade in der heutigen Zeit, welche von Unsicherheit und Konflikten geprägt ist, spielen den Experten zufolge Innovationen und das Erschließen von neuen Geschäftsbereichen parallel zur effizienten Umsetzung des bestehenden Geschäftsmodells eine übergeordnete Rolle für das langfristige Bestehen und Überleben von Wirtschaftsunternehmen.

"(...) grundsätzlich adressiert die Ambidextrie die Grundfrage einer jeden Organisation (...) nämlich: Machen wir das, was wir bisher machen oder machen wir etwas Neues?"²¹⁶

"(Ähm), für mich ist es zentrale Relevanz, (ähm), weil es eine zentrale Herausforderung adressiert, nämlich wie man quasi einerseits (ähm) mit dem bestehenden Geschäft Geld verdienen kann und dort maximal effizient ist und andererseits auch Bereiche hat, wo man lernen kann, wo man neue Geschäfte aufziehen kann, wo man sich transformieren kann. Und da die Welt sich immer schneller dreht, die Herausforderungen immer schneller kommen (...)"²¹⁷

6.4.2 Theme 2: Einfluss der Strukturdimension der Spezialisierung/der Arbeitsteilung

Das zweite Theme verdeutlicht, welchen Einfluss die Strukturdimension der Spezialisierung/der Arbeitsteilung auf organisationale Ambidextrie besitzt. Dieses Theme trägt maßgeblich zur Beantwortung der beiden Forschungsfragen bei, da es den Einfluss von einer der insgesamt fünf Strukturdimensionen auf organisationale Ambidextrie darstellt und Aufschluss darüber gibt, wie diese Strukturdimension im Hinblick auf organisationale Ambidextrie bestmöglich gestaltet werden sollte.

²¹⁶ Hollemann [2024a], Interview vom 21.06.2024, Anhang S. 198.

²¹⁷ Hollemann [2024b], Interview vom 04.06.2024, Anhang S. 150.

Die Teildimension der Spezialisierung sorgt den Experten zufolge dafür, dass das Wirtschaftsunternehmen sich eher auf die exploitativen Aktivitäten fokussiert. Jedoch sollte parallel zu den exploitativen Aktivitäten ein gewisser Freiheitsgrad für die explorativen Aktivitäten geschaffen werden. Die beiden Arten der Spezialisierung, die horizontale und die vertikale Spezialisierung, sollten nach Aussagen der Experten keinesfalls zu breit (Leitungsintensität bei der horizontalen Spezialisierung) oder zu tief (Leitungstiefe bei der vertikalen Spezialisierung) strukturiert werden, da eine solche Strukturierung einen negativen Einfluss auf organisationale Ambidextrie hätte.

"Also grundsätzlich, es ist egal ob horizontal oder vertikal, ist Spezialisierung ja ein Ausprägungsgrad vom Exploit-Mode, das heißt, ich würde damit sehr Exploitantig werden."²¹⁸

"Kurze Antwort wäre also, (ähm) sowohl horizontale als auch vertikale Spezialisierung sollten immer mit Bedacht gewählt werden. Je länger die Strukturen sind in beide Richtungen, desto schwieriger wird es, Ambidextrie meiner Meinung nach zu erreichen."²¹⁹

Aus Sicht der Experten haben beide Arten der Abteilungsbildung (nach Funktionen und nach Objekten) insgesamt einen positiven Einfluss auf organisationale Ambidextrie. Sie haben sowohl einen positiven Einfluss auf die Exploration als auch auf die Exploitation, indem sie günstige Rahmenbedingungen für beide Arten von Aktivitäten schaffen. Die Abteilungsbildung nach Funktionen sorgt den Experten zufolge für eine Clusterung von Experten und ihrem Wissen, welche Innovationen in einem bestimmten Bereich vorantreiben können. Jedoch dürfen durch diese Clusterung keine Silos entstehen, welche für Informationsasymmetrien sorgen, sondern es muss ein gewisses Maß an Interdisziplinarität und einen dauerhaften Austausch zwischen den Organisationsmitgliedern geben, um neue Impulse für die Exploration zu generieren.

"(...) also ich finde Abteilungsbildung nach Funktionen hilft der Ambidextrie sehr, weil ich tatsächlich genau das, was ich vorhin erwähnt habe, weil ich inhaltlich, fachlich (ähm) gleich gepolte Menschen zusammenbringe (...) und (ähm) dadurch habe ich ein höheres Innovationspotenzial (...)"²²⁰

Bei der Abteilungsbildung nach Objekten können die Organisationsmitglieder sich auf ihren speziellen Fachbereich fokussieren, was den Experten zufolge sowohl die Exploration als auch die Exploitation positiv beeinflusst. Darüber hinaus bietet die Abteilungsbildung nach Objekten mehr Interdisziplinarität, welche bei der Abteilungsbildung nach Funktionen unter Umständen fehlt, und hat somit einen positiven Einfluss auf Exploration. Diese interdisziplinäre Zusammenarbeit muss den Experten zufolge jedoch auch gesteuert werden, um Konflikte zu vermeiden.

²¹⁸ Hollemann [2024a], Interview vom 21.06.2024, Anhang S. 198.

²¹⁹ Hollemann [2024c], Interview vom 14.06.2024, Anhang S. 184.

²²⁰ Hollemann [2024c], Interview vom 14.06.2024, Anhang S. 184.

Im Bereich der Exploitation bringt die Abteilungsbildung nach Objekten laut Aussagen der Experten die Möglichkeit der Vereinfachung von Prozessen mit sich, was wiederum zu einer Steigerung der Effizienz und folglich zu einem positiven Einfluss auf die Exploitation führt.

"Ich glaube schon, dass dieses Zusammenfassen von gewissen Objekten immer am Ende natürlich eine gewisse Vereinfachung und Effizienzsteigerung zum Ziel haben wird (...)"²²¹

Ein weiterer wichtiger Punkt aus Sicht der Experten ist, dass die einzelnen Abteilungen in den seltensten Fällen selber ambidex sind, denn sie arbeiten häufig getrennt voneinander in ihrem entsprechenden Bereich. Die Ambidextrie entsteht den Experten zufolge schlussendlich dadurch, dass die Abteilungen auf einer übergeordneten Ebene durch eine zentrale Instanz gesteuert und zusammengeführt werden. Diese steuernde Instanz muss Ambidextrie leben und dazu in der Lage sein, das Spannungsfeld zwischen der Exploration und der Exploitation effizient zu managen.

"(...) Du hast eine explorative Einheit und Du hast eine exploitative Einheit. Diese Einheiten befinden sich im Idealfall nebeneinander auf gleicher Ebene und irgendwann, meistens ist es dann die nächste Führungsposition, die beide Einheiten führt oder, wie soll ich sagen, hierarchisch unter sich geordnet hat. Er ist derjenige, der jetzt die Welten vereinen muss und damit ist er quasi der, der Ambidextrie leben muss, weil jede Einheit für sich ist ja erstmal nur in einer Welt, ja, mit noch nicht Ambidextrie (...)"²²²

Laut den Experten lässt organisationale Ambidextrie sich grundsätzlich mit beiden Arten der Abteilungsbildung umsetzen. Bei der Abfrage der Präferenz der Experten im Hinblick auf die Abteilungsbildung wurde sowohl die Abteilungsbildung nach Funktionen als auch die Abteilungsbildung nach Objekten erwähnt. Den Experten zufolge gibt es keine optimale Art der Abteilungsbildung, welche allgemeingültig ist, sondern die Entscheidung sollte nach Aussagen der Experten unter Berücksichtigung der individuellen Umstände des jeweiligen Wirtschaftsunternehmens getroffen werden.

"(...) man kann in beiden Formen der Organisation, egal, ob ich nach Objekten oder nach Funktionen sortiere oder horizontal oder vertikal dazwischen habe, ich kann in all diesen Varianten Ambidextrie irgendwie umsetzen. Das ist möglich."²²³

6.4.3 Theme 3: Einfluss der Strukturdimension der Koordination

Das dritte Theme verdeutlicht den Einfluss der Strukturdimension der Koordination auf organisationale Ambidextrie. Der Inhalt dieses Themes gibt Aufschluss darüber, wie die Strukturdimension der Koordination sich auf organisationale Ambidextrie auswirkt und wie diese Strukturdimension im Hinblick auf organisationale Ambidextrie bestmöglich

²²¹ Hollemann [2024d], Interview vom 31.05.2024, Anhang S. 128.

²²² Hollemann [2024b], Interview vom 04.06.2024, Anhang S. 152 f.

²²³ Hollemann [2024a], Interview vom 21.06.2024, Anhang S. 200.

gestaltet werden sollte. Damit leistet dieses Theme einen essenziellen Beitrag zur Beantwortung der beiden Forschungsfragen. Der Einfluss der Koordination im Allgemeinen lässt sich basierend auf den Aussagen der Experten nicht eindeutig darstellen, sondern es bedarf einer genaueren Betrachtung. Während die Koordination mithilfe von persönlichen Weisungen den Aussagen der Experten nach einen mehrheitlich negativen Einfluss auf Exploration besitzt, hat die Koordination durch Selbstabstimmung einen positiven Einfluss auf organisationale Ambidextrie im Allgemeinen. Die Koordination mit persönlichen Weisungen ist den Experten zufolge eher in der Exploitation zu finden während die Selbstabstimmung besonders im Bereich der Exploration einen positiven Einfluss erzielt.

"Und ich würde sagen, es liegt (ähm) natürlich erzeuge ich keine Explore-Räume, also das heißt, ich öffne keine Räume, wenn ich alles diktiere, wenn ich alle Aufgaben konkret vorgebe. Das heißt, auch das zementiert wieder Exploit (...)"²²⁴

"(...) bei der Exploitation sollte/darf es wenig Selbstabstimmung geben, weil es um effiziente Prozesse geht und in der Exploration muss es einen hohen Grad an Selbstbestimmung geben, weil es kaum Weisungen geben kann, weil es eben einen hohen Grad an Unsicherheit hier drin gibt."²²⁵

Im Zuge der Koordination mithilfe von Programmen und Plänen bedarf es den Experten zufolge einer genauen Abwägung, da ein ausgewogenes Maß von Programmen oder Plänen der organisationalen Ambidextrie dienen kann während zu viele oder zu detaillierte Programme oder Pläne einen negativen Einfluss auf organisationale Ambidextrie, besonders auf die Exploration, haben. Jedoch gibt es den Experten zufolge Situationen, in denen eine Koordination mithilfe von Programmen oder Plänen einen positiven Einfluss hat wie zum Beispiel bei regulatorischen Vorgaben, an welche die Wirtschaftsunternehmen sich halten müssen. Auch im Kontext einer strukturellen Ambidextrie haben Programme und Pläne nach Aussagen der Experten einen positiven Einfluss auf organisationale Ambidextrie unter der Voraussetzung, dass die beiden Einheiten von einer übergeordneten Instanz gesteuert und zusammengeführt werden.

"Also grundsätzlich sind Festschreibungen Instrumente des Exploit-Modus, das heißt, wenn ich davon sehr viel oder zu viel habe, dann kann es sein, dass ich mir damit Räume zumache, die ich eigentlich zum explorieren bräuchte. Wenn ich das gute Mittelmaß davon erreicht habe, (...) dann dient das der Organisation (...). Wenn ich zu vieles festschreibe, (ähm) erwürge ich quasi die Organisation und lasse sie erstarren was nicht im Sinne der Ambidextrie ist, aber ein gutes Mittelmaß davon braucht man trotzdem, weil man kann sich keine Firma mit 3000 Leuten vorstellen, wo einfach alle ohne Pläne oder ohne Festschreibungen einfach zufällig wissen, was sie machen sollen. So geht es ja nun auch nicht."²²⁶

²²⁴ Hollemann [2024a], Interview vom 21.06.2024, Anhang S. 201.

²²⁵ Hollemann [2024e], Interview vom 28.05.2024, Anhang S. 117.

²²⁶ Hollemann [2024a], Interview vom 21.06.2024, Anhang S. 201 f.

Die Auswertung der Experteninterviews ergab wie bereits erwähnt sehr divergierende Ergebnisse, bei denen der Einfluss der einzelnen Koordinationsinstrumente häufig unterschiedlich dargestellt wurde. Ein maßgeblicher Faktor und eine Begründung für die teilweise konträren Aussagen über den Einfluss der Koordination ist laut den Experten der Inhalt und Umfang der Weisungen, die erteilt werden. Die Experten postulieren, dass sehr strikte Weisungen und Vorgaben sich negativ auf organisationale Ambidextrie auswirken. Wenn die Weisungen, beispielsweise in Form von Programmen oder Plänen, jedoch von den Organisationsmitgliedern mitgestaltet werden können und eher als Zielvorgabe und zur Rahmensetzung fungieren, dann wirken diese sich positiv auf organisationale Ambidextrie aus.

"(...) ich würde tatsächlich dann eher sagen, so eine Art Programm (...) würde sich im Zuge von (ähm) dem Explorations-Teil insoweit anbieten, ein konkreten Rahmen zu setzen, der aber möglichst weit gesteckt ist, also gar nicht so stark die Mitarbeiter in ihrer wirklichen Arbeit einschränkt, sondern eher einen Rahmen setzt, (...) in welchen Bereichen sollen sich Leute bewegen und was sind vielleicht auch Wertvorstellungen, Zielsetzungen, langfristige Zielsetzungen, nach denen man sich richtet. Aber diese Dinge, dieser Rahmen, soll nicht dir eine klare Vorgabe liefern, wie ich jetzt kurzfristig meine Aufgaben erledige (...)"²²⁷

Dies spiegelt sich auch in der Präferenz der Experten wider, indem dort keine eindeutige Aussage getroffen wurde. Ein Wirtschaftsunternehmen benötigt den Experten zufolge Koordination an den richtigen Stellen im richtigen Maß. Darüber hinaus wurde von den Experten erwähnt, dass es bei der Wahl der adäquaten Koordinationsinstrumente auf den jeweiligen Kontext ankommt.

6.4.4 Theme 4: Einfluss der Strukturdimension der Konfiguration/des Leitungssystems

Das vierte Theme beschreibt den Einfluss der Strukturdimension der Konfiguration/des Leitungssystems auf organisationale Ambidextrie. Dieses Theme stellt dar, wie die umfangreichste der fünf Strukturdimensionen sich auf organisationale Ambidextrie auswirkt und wie diese Strukturdimension für die bestmögliche Umsetzung von organisationaler Ambidextrie gestaltet werden sollte. Daher trägt dieses Theme maßgeblich zur Beantwortung der beiden Forschungsfragen bei.

Basierend auf den Aussagen der Experten lässt sich postulieren, dass organisationale Ambidextrie grundsätzlich mit allen abgefragten Organisationsformen erreicht werden kann: "(...) also alle diese Organisationsformen, die Sie aufgezählt haben, die können alle grundsätzlich ambidex sein (...)"²²⁸

²²⁷ Hollemann [2024d], Interview vom 31.05.2024, Anhang S. 131.

²²⁸ Hollemann [2024a], Interview vom 21.06.2024, Anhang S. 203.

Jedoch erwähnen die Experten, dass einige der Organisationsformen eher geeignet sind als andere. Das Einliniensystem besitzt durch seinen sehr starren und restriktiven Charakter einen negativen Einfluss auf die Exploration, denn es "(...) wird den Anforderungen (ähm) der Exploration nicht zwingenderweise gerecht."²²⁹ Den Aussagen der Experten zufolge ist es nicht für die Exploration geeignet, sondern eher für die Exploitation. Jedoch führt die fehlende Kommunikation zwischen Organisationsmitgliedern und Organisationseinheiten sowie die fehlende Interdisziplinarität in einem Einliniensystem den Experten zufolge zu einem negativen Einfluss sowohl auf die Exploration als auch auf die Exploitation. Die starren Vorgaben eines Einliniensystems führen den Aussagen der Experten zufolge dazu, dass organisationale Ambidextrie in einem Einliniensystem nur in Form einer strukturellen Ambidextrie umgesetzt werden kann.

Im Gegensatz zu dem Einliniensystem ist das Mehrliniensystem nach Aussagen der Experten nicht so stark auf die Exploitation ausgerichtet. Jedoch garantiert diese Eigenschaft den Erfolg von Exploration in einem Mehrliniensystem trotz der besseren Rahmenbedingungen keineswegs. Das Mehrliniensystem stellt den Aussagen der Experten zufolge die Basisanforderungen der organisationalen Ambidextrie an die organisatorische Gestaltung dar. Die zusätzlichen Kommunikationswege in einem Mehrliniensystem ermöglichen es auch strukturell getrennten Einheiten, sich auszutauschen und von dem Wissen des jeweils anderen zu profitieren was sich den Aussagen zufolge wiederum positiv auf die Exploration sowie auf organisationale Ambidextrie im Allgemeinen auswirkt. In einem Mehrliniensystem ist es darüber hinaus möglich, mehrere Versionen der Ambidextrie parallel zueinander zu implementieren oder Hybridformen zu etablieren.

"Das ist würde ich sagen eine Mindestvoraussetzung, aber noch gar keine Garantie. (...) Mehrlinienorganisation ist schon mal besser, aber (...) erfüllt nur die Basisanforderungen (...)"²³⁰

Der Einfluss der Stablinien-Organisation auf organisationale Ambidextrie weist den Aussagen der Experten zufolge einige Parallelen zu dem Einfluss des Einliniensystems auf. Die Stablinien-Organisation hat laut Aussage einiger Experten ebenfalls einen negativen Einfluss auf die Exploration, da es bei dieser Organisationsform an Flexibilität und Austausch fehlt. Anderen Experten zufolge bietet die Stablinien-Organisation sehr wohl Austausch und Wissenstransfer zwischen der Organisationseinheit und der Stabsstelle, was den Experten zufolge nicht nur einen positiven Einfluss auf die Exploitation hat, sondern auf organisationale Ambidextrie im Allgemeinen.

²²⁹ Hollemann [2024e], Interview vom 28.05.2024, Anhang S. 119.

²³⁰ Hollemann [2024b], Interview vom 04.06.2024, Anhang S. 158 f.

Die Stabsstelle kann in frühen Explorations-Phasen auch durchaus als Nukleus für explorative Aktivitäten genutzt werden. Die in den vorherigen Absätzen erwähnten Liniensysteme werden den Ansprüchen der organisationalen Ambidextrie den Aussagen der Experten zufolge unter Umständen nicht gerecht, da sie lediglich eine sehr eingeschränkte Kommunikation zwischen den Organisationsmitgliedern und Organisationseinheiten ermöglichen und eine interdisziplinäre Zusammenarbeit nicht aktiv fördern.

"Also, dass zum Beispiel die Exploration in einer Stabsstelle passiert, ist ein sehr üblicher, früher Entwicklungsschritt von so einer explorativen Einheit, also wo Du, weiß ich nicht, zehn Mann hinstellst, die Du alle bezahlen musst und noch gar nicht weißt, mit welchen Themen sollen die sich beschäftigen, ist es eine übliche Praxis, erst mit einer Stabsstelle anzufangen, ja, mit ein, zwei Leuten. Das heißt, es ist für mich, Stabsstelle ist ein Nukleus für explorative Einheiten (...)"²³¹

"Also ich würde insgesamt sagen, ein Liniensystem ist nicht zwingenderweise geeignet, um (ähm) tatsächlich neues anzugehen und in interdisziplinären Teams oder in multifunktionalen, interfunktionalen Teams zusammenzuarbeiten."²³²

Der exakte Einfluss der Matrix-Organisation auf organisationale Ambidextrie lässt sich in den Ergebnissen der Experteninterviews nicht genau erkennen. Die Aussagen der Experten im Hinblick auf den Einfluss der Matrix-Organisation auf organisationale Ambidextrie widersprechen sich deutlich, indem beispielsweise einerseits die Flexibilität der Matrix-Organisation als Vorteil für die Exploration erwähnt wird, andererseits jedoch postuliert wird, dass eine Matrix-Organisation keinerlei Flexibilität bietet und deshalb einen negativen Einfluss auf die Exploration besitzt. Auch der Einfluss auf die Exploitation wird durch die Experten konträr dargestellt. Ein Weg, um die organisationale Ambidextrie mithilfe von struktureller Ambidextrie innerhalb einer Matrix-Organisation umzusetzen, wäre den Experten zufolge die Gründung von kleinen Innovations-Hubs, welche von dem Wissen der anderen Organisationseinheiten in der Matrix-Organisation profitieren. Ergänzt durch eine klare Zielsetzung und die richtigen Anreize könnte den Experten zufolge somit zumindest die explorative Seite der organisationale Ambidextrie innerhalb einer Matrix-Organisation erfolgreich umgesetzt werden.

"Die wäre fast wie die Mehrlinienorganisation, weil sie an sich, wie soll ich sagen, ein bisschen Flexibilität in der bestehenden (ähm) Organisation zulässt (...) in der Matrix-Organisation."²³³

²³¹ Hollemann [2024b], Interview vom 04.06.2024, Anhang S. 159.

²³² Hollemann [2024e], Interview vom 28.05.2024, Anhang S. 119.

²³³ Hollemann [2024b], Interview vom 04.06.2024, Anhang S. 159.

"(...) hätte aber so meine Zweifel, ob dieses Modell auch in einer Exploration funktionieren würde, weil Du halt einfach sehr viele Abhängigkeiten hast, weil Du halt einfach auch durch diese Abhängigkeiten (ähm) können sich ja die einzelnen Elemente in diesem Modell gar nicht frei bewegen oder auch mal links und rechts ausbrechen vielleicht aus ihrem Zuständigkeitsbereich oder auch ihrer Rolle und ich glaube, das wäre sicherlich ein Modell, was im ja, im dynamischen Umfeld sehr schnell an seine Grenzen gerät (...)"²³⁴

Den Aussagen der Experten zufolge kann in der Teildimension der Leitungstiefe eine zu große Tiefe durch viele Hierarchieebenen dazu führen, dass sowohl die Exploration als auch die Exploitation verhindert wird. Eine geringe Leitungstiefe hingegen hat den Experten zufolge einen positiven Einfluss sowohl auf die Exploration als auch auf die Exploitation. Auch hier ist es laut Aussagen der Experten wichtig, die Organisationseinheiten durch die übergeordnete Instanz zusammenzuführen und zu steuern, um die organisationale Ambidextrie zu fördern.

"(Ähm), also die Leitungstiefe, je mehr ich das habe, desto weniger verstehen die Entscheidungsträger oben meiner Meinung nach, was wirklich passiert. Das heißt, (...) das wird wahrscheinlich dazu führen, dass Entscheidungen falsch getroffen werden. Ergo, das kann sowohl Exploitation als auch Exploration verhindern, wenn die Tiefe zu groß ist (...)"²³⁵

Den Experten zufolge besitzt eine hohe Leitungsintensität einen negativen Einfluss auf Exploration. Für eine erfolgreiche Exploration sollte die Leitungsintensität aus Sicht der Experten eher gering sein. Bei der Exploitation hingegen hat eine hohe Leitungsintensität keine negativen Auswirkungen. Den Experten zufolge kommt es in dieser Teildimension jedoch darauf an, welche Art der Koordination gewählt wird. Der Einfluss einer hohen oder geringen Leitungsintensität ist den Experten zufolge bei der Koordination durch Selbstabstimmung ein anderer als bei der Koordination durch persönliche Weisungen. Eine von den Experten genannte Möglichkeit zur Verringerung der Leitungsintensität ist das Zusammenfassen von Stellen zu kleineren Organisationseinheiten, was einen positiven Einfluss auf organisationale Ambidextrie hätte.

"Das heißt, wenn ich jetzt eine (ähm) in der Matrix-Organisation irgendwo so eine Innovationsgruppe aufkopple, dann ist es sehr wichtig, dass die Person, die das anleitet, nicht zu viele Personen hat. Wenn ich zum Beispiel in der Fertigung irgendwo bin, was eine Exploit-Aufgabe ist, und ich habe dort 50 Personen unter einem Gruppenleiter oder Schichtleiter meinetwegen, da ist das überhaupt kein Problem (...)"²³⁶

Bei der Abfrage der persönlichen Präferenz der Experten im Hinblick auf die Wahl der Organisationsform zur bestmöglichen Umsetzung von organisationaler Ambidextrie ließ sich kein eindeutiges Ergebnis erkennen. Während einige Experten eine Matrix-Organisation präferieren, raten andere von der Wahl einer Matrix-Organisation ab und

²³⁴ Hollemann [2024d], Interview vom 31.05.2024, Anhang S. 137.

²³⁵ Hollemann [2024c], Interview vom 14.06.2024, Anhang S. 188 f.

²³⁶ Hollemann [2024a], Interview vom 21.06.2024, Anhang S. 205.

präferieren ein Einliniensystem mit der Fayol'schen Brücke oder ein Mehrliniensystem. Andere wiederum legen den Fokus weniger auf die Organisationsform, sondern eher auf eine geringe Leitungsintensität mit einem hohen Dezentalisierungsgrad.

Die präferierte Ausprägung der Ambidextrie aus Sicht der Experten hat vor allem die strukturelle und kontextuelle Ambidextrie als die beiden zeitgemäßen Ausprägungen in den Vordergrund gerückt. Auch eine Kombination der beiden Ausprägungen wurde von den Experten als möglich und zielführend dargestellt. Allerdings muss im Zuge der strukturellen Ambidextrie beachtet werden, dass trotz der strukturellen Trennung ein ständiger Austausch zwischen den Organisationseinheiten besteht und dass die Ergebnisse der explorativen Organisationseinheit nicht ohne Weiteres in die bestehende Organisation überführt werden können. Gerade letzteres könnte einen negativen Einfluss auf die Geschwindigkeit der strukturellen Ambidextrie haben, was aus Sicht der Experten ein Kritikpunkt an dieser Ausprägung ist. Das Umfeld von Wirtschaftsunternehmen wandelt sich den Aussagen der Experten zufolge zu schnell, als dass eine langsame strukturelle Ambidextrie bei der Geschwindigkeit mithalten könnte.

"Kontextuelle Ambidextrie, da sind wir, also jetzt kommt wieder VUCA-World und so, (...) es ändert sich alles viel zu schnell als dass man das zusammen, also dass man sagen kann, das ist Abteilungsspezifisch."²³⁷

Bei der Wahl der geeigneten Ambidextrie-Ausprägung kommt es den Experten zufolge auch auf die Größe des Wirtschaftsunternehmens an, denn je nach Höhe der verfügbaren Ressourcen sollten unterschiedliche Ausprägungen gewählt werden. Für kleine und mittlere Wirtschaftsunternehmen wird von den Experten die sequenzielle und die kontextuelle Ambidextrie empfohlen während für große Wirtschaftsunternehmen die strukturelle oder kontextuelle Ambidextrie empfohlen wird. Die sequenzielle Ambidextrie wird von den Experten jedoch als nicht zeitgemäß und dementsprechend nicht praxisrelevant deklariert, da diese Ausprägung der Ambidextrie sehr langsam ist. Den Experten zufolge koexistieren die drei Ausprägungen der Ambidextrie über den gesamten Lebenszyklus eines Wirtschaftsunternehmens hinweg. Zu Beginn wird häufig auf kontextuelle Ambidextrie gesetzt, gefolgt von struktureller Ambidextrie, bei der nach und nach dedizierte Explorations-Einheiten aufgebaut werden. In Krisenzeiten werden diese Explorations-Einheiten aus Kostengründen geschlossen und der Fokus des Wirtschaftsunternehmens liegt auf der Exploitation. Nach Ende dieser Krise werden dann wiederum neue Explorations-Einheiten aufgebaut.

²³⁷ Hollemann [2024c], Interview vom 14.06.2024, Anhang S. 191.

"Also grundsätzlich über die Zeit verändert sich die Form der Ambidexterity stetig. Wenn Du ganz klein anfängst hast Du ja eine contextual Ambidexterity, (...) denn über die Zeit bilden sich erst Funktionen, das heißt, Du gehst immer mehr Richtung strukturelle Ambidexterity (...) und dann kannst Du sagen, in Krisenzeiten, wenn Dinge nicht mehr funktionieren, wir müssen Kosten reduzieren, dann fallen halt als erstes diese ganzen Exploratory Units weg und Du gehst halt Hardcore nur auf Cost Cutting, was Du bei vielen Unternehmen gerade siehst, (...) Du hast aber dann aber ein tendenziell eher exploitativ ausgerichtetes Unternehmen und fängst dann an, sobald Du wieder Geld eingespielt hast, da wieder so Innovation-Units auszubauen."²³⁸

6.4.5 Theme 5: Einfluss der Strukturdimension der Entscheidungsdelegation/der Kompetenzverteilung

In dem fünften Theme wird der Einfluss der Strukturdimension der Entscheidungsdelegation/der Kompetenzverteilung auf organisationale Ambidextrie betrachtet. Dieses Theme gibt Aufschluss darüber, wie sich die Strukturdimension der Entscheidungsdelegation/der Kompetenzverteilung auf organisationale Ambidextrie auswirkt und wie diese Strukturdimension bestmöglich gestaltet werden sollte, um organisationale Ambidextrie erfolgreich umzusetzen. Dementsprechend leistet dieses Theme einen wichtigen Beitrag zur Beantwortung der beiden Forschungsfragen.

Im Zuge einer Zentralisation der Entscheidungsbefugnisse hängt der Einfluss auf organisationale Ambidextrie den Meinungen der Experten zufolge primär von der Geschwindigkeit und vor allem dem Inhalt der Entscheidungen ab. Wenn die zentral getroffene Entscheidung lautet, dass alle Organisationsmitglieder und Organisationseinheiten eigene Entscheidungsbefugnisse besitzen, dann wirkt sich dies positiv auf die Exploration aus. Wenn die zentrale Entscheidung jedoch lautet, dass alle Entscheidungen über das Top-Management laufen müssen, dann hat dies einen negativen Einfluss auf die Exploration.

"(...) die Tatsache, dass die das entscheiden, sagt ja noch nichts darüber aus inhaltlich, was die entscheiden. Die können ja entscheiden, dass wir hier ein Explore-Team loslassen und die kriegen ein bisschen Spielgeld und die dürfen jetzt ein Jahr lang an irgendwas forschen. Das könnte ja eine Entscheidung von dieser zentralen Stelle aus sein. Deswegen meine ich, es kommt auf den Inhalt an, was die entscheiden. Die können an einer zentralen Stelle sagen, dass da unten ein Explore-Team los ackern darf, dann ist das für Explore gut."²³⁹

Den Experten zufolge kann eine Zentralisation der Entscheidungsbefugnisse im Bereich der Exploitation einen positiven Einfluss haben. Jedoch führt eine Zentralisation dazu, dass eine strukturelle Ambidextrie mit entsprechenden Silos gelebt wird, welche effizient geführt werden muss, damit die organisationale Ambidextrie nicht beeinträchtigt wird.

²³⁸ Hollemann [2024f], Interview vom 05.06.2024, Anhang S. 178.

²³⁹ Hollemann [2024a], Interview vom 21.06.2024, Anhang S. 207.

Daher ist es den Aussagen der Experten zufolge von enormer Relevanz, dass das Top-Management Ambidextrie lebt. Die Dezentralisation der Entscheidungsbefugnisse besitzt den Experten zufolge einen positiven Einfluss auf organisationale Ambidextrie und sollte vor allem in der Exploration als Zielbild dienen, um Mitarbeiter zu motivieren. Im Zuge der Dezentralisation der Entscheidungsbefugnisse ist es nach Aussage der Experten von großer Relevanz, dass die Ergebnisse der Exploration trotz eventueller struktureller Trennung nahtlos in das bestehende Wirtschaftsunternehmen integriert werden. Abschließend ist zu erwähnen, dass den Experten zufolge eine Dezentralisation der Entscheidungsbefugnisse in dem Sinne, dass die Entscheidungen durch externe Einflüsse getroffen werden, einen negativen Einfluss auf organisationale Ambidextrie hat.

Wenn es darum geht, die bestmögliche Verteilung der Entscheidungsbefugnisse zu ermitteln, dann sollte laut den Experten keines der beiden Extreme in Form der vollständigen Zentralisation oder der vollständigen Dezentralisation gewählt werden, sondern ein ausgewogener Dezentalisierungsgrad, welcher der organisationalen Ambidextrie dient. Die operativen Einheiten sollten den Experten zufolge in jedem Fall (sowohl in der Exploration als auch in der Exploitation) eigene Entscheidungsbefugnisse besitzen, da sie ihren Aufgabenbereich im Gegensatz zu ihren Vorgesetzten sehr genau kennen.

"Ja, das würde ich sowieso sagen, also (mmh) irgendeinen Mittelweg zu finden, Hybrid-Versionen schlagen eigentlich immer die anderen, weil Du dich in beide Richtungen entwickelt hast, ja. (Ähm), gerade so was Centralization und Decentralization angeht, beziehungsweise wo liegt die Entscheidungsgewalt (...)"²⁴⁰

Darüber hinaus ist es nach Aussage der Experten entscheidend, um welche Art der Entscheidung es sich handelt. Wenn strategische Entscheidungen zentralisiert getroffen werden während operative Entscheidungen dezentral getroffen werden, dann hat dies einen positiven Einfluss auf organisationale Ambidextrie. Wenn diese Verteilung der Entscheidungsbefugnisse jedoch umgekehrt wird, dann hat dies einen negativen Einfluss auf organisationale Ambidextrie. Ein weiterer Faktor, welcher laut den Experten im Rahmen der Verteilung der Entscheidungsbefugnisse berücksichtigt werden sollte, ist die Ausprägung der Ambidextrie, welche in dem Wirtschaftsunternehmen umgesetzt wird. Bei einer kontextuellen und strukturellen Ambidextrie sollten die Entscheidungsbefugnisse möglichst dezentral vergeben werden, um eine bestmögliche Umsetzung der organisationalen Ambidextrie zu ermöglichen.

²⁴⁰ Hollemann [2024f], Interview vom 05.06.2024, Anhang S. 179.

"(...), dass ich alle operativen Entscheidungen, wir gehen wieder zurück ins Werk, das Werk in, keine Ahnung, in China (...), ich möchte da eine Maschine umstellen, wenn das von der Zentrale entschieden wird, ist das total beschissen, weil die wissen es ja nicht. Das heißt, da müssen operative Entscheidungen komplett dezentral getroffen werden und da muss auch selbstbestimmt gearbeitet werden. Wenn ich jetzt aber einen gesamten globalen Markt abdecken möchte, dann kann ich das nicht dezentral machen, dann muss die Entscheidung zentral sein, weil wir eine Informationsasymmetrie haben, die einfach nur durch tatsächlich (ähm) durch Reporting-Aufgaben bearbeitet werden kann und auch durch Research und das findet nur an zentraler Stelle statt."²⁴¹

6.4.6 Theme 6: Einfluss der Strukturdimension der Formalisierung

In dem sechsten Theme wird der Einfluss der Strukturdimension der Formalisierung auf organisationale Ambidextrie dargestellt. Der Inhalt dieses Themes gibt Aufschluss darüber, wie die Strukturdimension der Formalisierung sich auf organisationale Ambidextrie auswirkt und wie diese Strukturdimension im Hinblick auf organisationale Ambidextrie bestmöglich konfiguriert werden sollte. Demnach spielt dieses Theme eine zentrale Rolle in der Beantwortung der beiden vorliegenden Forschungsfragen.

Den Aussagen der Experten zufolge ist für eine optimale Umsetzung der organisationalen Ambidextrie ein gewisser Grad an Formalisierung notwendig und förderlich, indem in der Exploration gewisse Prozesse wie Scrum oder die Zielvorgabe formalisiert werden während in der Exploitation die konkreten Aufgabenbereiche der Organisationsmitglieder formalisiert werden. Ganzheitlich betrachtet besitzt die Formalisierung laut Aussagen der Experten einen starken Einfluss auf organisationale Ambidextrie und kann deshalb auch einen negativen Einfluss, insbesondere auf die Exploration, haben, wenn sie die zur Exploration benötigten Freiräume einschränkt. Laut den Experten kommt es bei dem Einfluss der Strukturdimension besonders darauf an, was genau und wie stark formalisiert wird. Eine zu starke Formalisierung im Sinne der Überorganisation würde die Organisation ersticken, indem alle Freiräume eingeschränkt werden würden, was nicht nur einen negativen Einfluss auf die explorativen und exploitativen Aktivitäten, sondern auf organisationale Ambidextrie im Allgemeinen hat.

"Ja, (ähm) ganz klar natürlich negativ, also in dem Moment, wo Du Überorganisation hast, (ähm) passiert genau das, was wir ja auch schon (ähm) in der Mitte besprochen haben. Die Leute denken nicht mehr, das heißt, (...) Exploration fällt komplett weg und Exploitation im Sinne von Effizienz gewinnen können nicht ermöglicht werden, weil die Prozesse viel zu starr gedacht sind (...)"²⁴²

²⁴¹ Hollemann [2024c], Interview vom 14.06.2024, Anhang S. 193 f.

²⁴² Hollemann [2024c], Interview vom 14.06.2024, Anhang S. 195.

6.4.7 Theme 7: Die Strukturdimensionen mit dem größten Gestaltungsspielraum und dem größten Einfluss

Das abschließende Theme beschreibt die Strukturdimensionen mit dem größten Gestaltungsspielraum und dem größten Einfluss in Bezug auf organisationale Ambidextrie. Dieses Theme gibt Aufschluss darüber, welche der fünf Strukturdimensionen den größten Gestaltungsspielraum sowie den größten Einfluss im Hinblick auf organisationale Ambidextrie besitzt. Der Inhalt dieses Themes trägt zur Beantwortung der ersten Forschungsfrage FF1 bei, indem das Theme Aufschluss darüber gibt, welcher der fünf Strukturdimensionen der größte Gestaltungsspielraum und der größte Einfluss zuzusprechen ist.

Im Zuge der Abfrage des größten Gestaltungsspielraums im Hinblick auf organisationale Ambidextrie wurden von den Experten alle fünf Strukturdimensionen genannt. Am häufigsten wurde die Koordination genannt, gefolgt von der Formalisierung, der Entscheidungsdelegation/der Kompetenzverteilung, der Spezialisierung/der Arbeitsteilung und zu guter Letzt der Konfiguration/dem Leitungssystem. Die Antwort eines Experten lautete in diesem Kontext: "Das kommt auf das Unternehmen drauf an, das kann man hier nicht pauschal sagen."²⁴³ Bei der Abfrage der Strukturdimension mit dem größten Einfluss auf organisationale Ambidextrie wurden hingegen lediglich vier der fünf Strukturdimensionen genannt. Die Strukturdimension der Konfiguration/des Leitungssystems wurde von den Experten in diesem Kontext nicht genannt. Am häufigsten wurde die Formalisierung genannt, gefolgt von der Spezialisierung/der Arbeitsteilung, der Koordination und abschließend der Entscheidungsdelegation/der Kompetenzverteilung. Im Zuge der Abfrage wurde von den Experten immer wieder betont, dass die Größe des Gestaltungsspielraums sowie die Größe des Einflusses von dem jeweiligen Wirtschaftsunternehmen abhängt und sich dementsprechend nicht pauschalisieren lässt.

6.5 Abschluss der Datenauswertung

Die letzte Phase der reflexive Thematic Analysis nach *Braun/Clarke* [2006], die Anwendung der Themes vor dem theoretischen Rahmen der Arbeit und die Bezugnahme zu den Forschungsfragen, ist dem nachfolgenden Kapitel zu entnehmen. In diesem nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse mit dem theoretischen Rahmen der vorliegenden Arbeit verknüpft. Darüber hinaus werden die Ergebnisse vor dem Hintergrund des aktuellen Forschungsstands diskutiert. Der wissenschaftliche Bericht über die systematische Auswertung der erhobenen Daten mithilfe der reflexive Thematic Analysis nach *Braun/Clarke* [2006] wurde bereits in den vorhergegangenen Unterkapiteln dargestellt.

²⁴³ Hollemann [2024e], Interview vom 28.05.2024, Anhang S. 123.

7 Diskussion der Ergebnisse

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit den Wechselwirkungen von Organisationsstrukturen und organisationaler Ambidextrie. Wie bereits erwähnt gewinnt das Thema der organisationalen Ambidextrie aufgrund der ökonomischen Unsicherheit durch Krisensituationen sowie der sich schnell wandelnden Umwelt immer mehr an Relevanz. Die Organisationsstruktur stellt einen zentralen Hebel zur erfolgreichen Umsetzung von organisationaler Ambidextrie dar, welcher in der bisherigen Forschung jedoch nicht holistisch betrachtet wurde. Der Einfluss der Organisationsstruktur, welche in der vorliegenden Arbeit mithilfe der Strukturdimensionen von *Kieser/Walgenbach* [2010] betrachtet wird, ist von vorhergegangenen Forschungen nur teilweise untersucht worden. Während die Strukturdimensionen der Entscheidungsdelegation/der Kompetenzverteilung sowie der Formalisierung hinsichtlich ihres Einflusses auf organisationale Ambidextrie bereits von einigen wenigen Forschern untersucht wurden, sind die Strukturdimensionen der Spezialisierung/der Arbeitsteilung, der Koordination sowie der Konfiguration/des Leitungssystems bisher nicht untersucht worden. Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es somit, diese bestehende Forschungslücke zu verkleinern und an die bisher erzielten Ergebnisse anderer Forschungen anzuknüpfen oder abweichende Ergebnisse zu präsentieren. Darüber hinaus verfolgt die vorliegende Arbeit das Ziel, Entscheidungsträgern basierend auf den Ergebnissen erste Anhaltspunkte zur bestmöglichen Gestaltung ihrer Organisationsstruktur im Hinblick auf organisationale Ambidextrie zu präsentieren. Diese Ziele werden durch die beiden Forschungsfragen FF1 ("Wie beeinflusst die Organisationsstruktur die Fähigkeit einer Organisation, gleichzeitig sowohl explorative als auch exploitative Aktivitäten (organisationale Ambidextrie) zu verfolgen?") und FF2 ("Wie sollte die Organisationsstruktur einer Organisation gestaltet werden, damit organisationale Ambidextrie erfolgreich und zielgerichtet implementiert werden kann?") verfolgt.

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die Ergebnisse der Auswertung vor dem theoretischen Rahmen der vorliegenden Arbeit diskutiert. Im Zuge dessen werden die Ergebnisse miteinander verknüpft und dazu genutzt, um die Resultate von bestehenden Forschungen anzureichern. Diese Diskussion verfolgt den Anspruch, einen Beitrag zur Beantwortung der beiden vorliegenden Forschungsfragen FF1 und FF2 zu leisten.

7.1 Diskussion der Relevanz von organisationaler Ambidextrie

Die Relevanz der organisationalen Ambidextrie wird sowohl von den Experten als auch von diversen Studien wie der von *Olson/van Bever/Verry* [2008] sowie von weiteren Artikeln als enorm groß eingeschätzt. Den Experten zufolge adressiert die organisationale Ambidextrie die zentrale Herausforderung von Wirtschaftsunternehmen, was sich mit den Ergebnissen der Studie von *Olson/van Bever/Verry* [2008] deckt, in der zwei der vier

Hauptursachen für stagnierendes Unternehmenswachstum, das Versagen in der Exploration sowie die ineffiziente Exploitation, durch organisationale Ambidextrie adressiert werden. Ergänzend dazu wurde der organisationalen Ambidextrie eine große Rolle in der Absicherung des Überlebens eines Wirtschaftsunternehmens zugesprochen, da laut den Experten kein Wirtschaftsunternehmen in der Lage ist, ohne Innovationen (Exploration) und ohne Effizienz (Exploitation) langfristig zu bestehen, was sich wiederum mit den Ergebnissen der Studie von *Olson/van Bever/Verry* [2008] sowie der Aussage von *March* [1991] deckt. Auch die globale ökonomische Unsicherheit sowie das Akronym VUCA wurden im Zuge der Relevanz von organisationaler Ambidextrie durch die Experten angesprochen, demzufolge Wirtschaftsunternehmen sich mithilfe von Innovationen auf eine Zukunft vorbereiten müssen, die nicht dem entspricht, was sie heute kennen. Dies hat besonders einen Einfluss auf die Exploration, da Wirtschaftsunternehmen sich laut *Reeves/Job* [2022] ständig weiterentwickeln müssen, um in einem volatilen Umfeld sowie in Zeiten von knappen Ressourcen und sich verändernder Zinspolitik bestehen zu können. Jedoch müssen Wirtschaftsunternehmen beachten, dass sie neben der Exploration auch genügend Ressourcen für die Exploitation bereitstellen, um nicht von der organisationalen Ambidextrie in eine organisationale Monodextrie zu verfallen oder in die von *Levinthal/March* [1993] beschriebene "failure trap".

7.2 Diskussion des Einflusses der Spezialisierung/der Arbeitsteilung

Die Strukturdimension der Spezialisierung/der Arbeitsteilung befasst sich mit der Aufteilung der Gesamtaufgabe auf die einzelnen Organisationsmitglieder mithilfe der Spezialisierung. Die Spezialisierung manifestiert den Experten nach eher die Exploitation, da eine Spezialisierung impliziert, dass der Fokus nur auf einem bestimmten Themengebiet liegt. Ein solcher Fokus würde sich negativ auf die organisationale Ambidextrie auswirken, da es für eine erfolgreiche Umsetzung der organisationalen Ambidextrie einer Balance zwischen den explorativen und den exploitativen Aktivitäten bedarf. Wenn der Fokus durch eine Spezialisierung lediglich auf eine dieser beiden Aktivitäten gelegt wird, dann kommt es anstelle einer organisationalen Ambidextrie zu einer organisationalen Monodextrie. Darüber hinaus steigt durch die organisationale Monodextrie das Risiko, in die von *Levinthal/March* [1993] beschriebene "failure trap" oder "success trap" zu geraten. Im Rahmen der Spezialisierung sollte zudem beachtet werden, dass im Zuge der vertikalen und horizontalen Spezialisierung keine zu große Leitungstiefe oder Leitungsintensität entsteht, da eine zu tiefe oder zu breite Organisation den Experten zufolge einen negativen Einfluss auf organisationale Ambidextrie besitzt. Der exakte Einfluss der Teildimensionen der Leitungstiefe sowie der Leitungsintensität wird in der Strukturdimension der Konfiguration/des Leitungssystems näher erläutert.

Im Zuge der Abteilungsbildung lässt die organisationale Ambidextrie sich nach Aussage der Experten grundsätzlich mit beiden Arten der Abteilungsbildung umsetzen, da beide Arten der Abteilungsbildung (die Abteilungsbildung nach Funktionen und nach Objekten) einen positiven Einfluss auf die organisationale Ambidextrie (sowohl Exploration als auch Exploitation) haben. Die Abteilungsbildung nach Funktionen sorgt für ein konzentriertes Expertenwissen innerhalb einer Organisationseinheit, birgt jedoch die Gefahr der Silo-Bildung und der daraus resultierenden fehlenden Interdisziplinarität sowie dem fehlenden Austausch, was sich wiederum negativ auf die Exploration und die Exploitation auswirken könnte. Die Bildung von Silos würde sich durch die fehlende Interdisziplinarität negativ auf die Exploration auswirken, da heterogene Organisationseinheiten nach *Tushman/O'Reilly III* [2002] ein zentrales Merkmal der Exploration sind. Der fehlende Austausch durch die Silo-Bildung hätte einen negativen Einfluss auf die Exploitation, da ohne einen Austausch zwischen Organisationseinheiten keine Effizienzen gehoben werden können, welche jedoch nach *Tushman/O'Reilly III* [2002] einen integralen Bestandteil der Exploitation darstellen. Somit stellt die potenzielle Silo-Bildung bei einer Abteilungsbildung nach Funktionen eine Gefährdung für die organisationale Ambidextrie dar. Die Abteilungsbildung nach Objekten bietet im Vergleich zur Abteilungsbildung nach Funktionen mehr Interdisziplinarität, da die Stellen nicht ihren Funktionen nach zusammengeführt werden, sondern beispielsweise nach Produkten oder weiteren Objekten zusammengefasst werden. Dies führt zu einer Steigerung der Interdisziplinarität was wiederum in Anlehnung an *Tushman/O'Reilly III* [2002] einen positiven Einfluss auf die Exploration mit sich bringt. Darüber hinaus können die unterschiedlichen Funktionsbereiche, welche innerhalb der Organisationseinheit zusammenarbeiten, sich effizienter und über kürzere Kommunikationswege abstimmen was in Anlehnung an *Tushman/O'Reilly III* [2002] durch eine Steigerung der Effizienz einen positiven Einfluss auf die Exploitation hat. Ein weiterer Punkt, der von den Experten zusätzlich aufgegriffen wurde, ist die Steuerung der Abteilungen durch die übergeordnete Instanz. Diese Instanz muss organisationale Ambidextrie in Anlehnung an *Tushman/O'Reilly III* [2002] vorantreiben und die untergeordneten Organisationseinheiten insbesondere im Fall einer strukturellen Ambidextrie steuern und unter sich vereinen, um das volle Potenzial der organisationalen Ambidextrie ausschöpfen zu können.

Zusammenfassend lässt sich erkennen, dass die Strukturdimension der Spezialisierung/der Arbeitsteilung einen nicht zu vernachlässigenden Einfluss auf die organisationale Ambidextrie besitzt. Im Zuge der Abteilungsbildung können beide Arten der Abteilungsbildung, sofern zielgerichtet gesteuert und konfiguriert, einen positiven Einfluss auf organisationale Ambidextrie mit sich bringen. Den Experten zufolge gibt es keine allgemeingültige ideale Art der Abteilungsbildung, sondern die Entscheidung über die Art der Abteilungsbildung sollte den Experten zufolge in jedem Wirtschaftsunternehmen

individuell und den Umständen entsprechend gefällt werden, was wiederum an den Contingency Approach und *Chandler* [1962] anknüpft. Jedoch lässt sich bei genauerer Betrachtung erkennen, dass die Abteilungsbildung nach Objekten risikoärmer als die Abteilungsbildung nach Funktionen ist, da die Wahrscheinlichkeit einer Silo-Bildung bei der Abteilungsbildung nach Objekten wesentlich geringer ist. Dieser Fakt führt jedoch nicht dazu, dass die Abteilungsbildung nach Objekten ausnahmslos die bessere Option ist, jedoch sollte dieser Faktor mit in die Entscheidung einbezogen werden.

7.3 Diskussion des Einflusses der Koordination

In der Strukturdimension der Koordination besitzen die einzelnen Teildimensionen alle einen unterschiedlichen Einfluss auf organisationale Ambidextrie, was eine Verallgemeinerung des Einflusses dieser Strukturdimension erschwert. Die Koordination mithilfe von persönlichen Weisungen ist den Experten zufolge eher in der Exploitation angesiedelt, welche sich nach *Tushman/O'Reilly III* [2002] durch eine formelle Rollenverteilung und ein auf Effizienz ausgerichtetes Umfeld auszeichnet. Dies führt dazu, dass die Koordination mithilfe von persönlichen Weisungen durch ihren formellen Charakter einen positiven Einfluss auf die Exploitation besitzt. Jedoch unterscheiden die Charakteristika der Exploitation sich wesentlich von denen der Exploration. Die Exploration zeichnet sich *Tushman/O'Reilly III* [2002] zufolge durch lose Strukturen und eine experimentelle Kultur aus, welche bei einer Koordination durch strikte persönliche Weisungen jedoch nicht gegeben wären. Somit besitzt die Koordination durch persönliche Weisungen einen negativen Einfluss auf die Exploration.

Die Koordination mithilfe der Selbstabstimmung ist den Experten zufolge eher ein Phänomen der Exploration, was der bereits erwähnten losen und dezentralisierten Struktur sowie der Experimentierfreudigkeit entspricht, welche von *Tushman/O'Reilly III* [2002] als Charakteristika der Exploration beschrieben werden. Dementsprechend besitzt die Selbstabstimmung laut den Experten einen positiven Einfluss sowohl auf die Exploration als auch auf organisationale Ambidextrie als solche. Die Programme und Pläne als weitere Koordinationsinstrumente haben, wenn sie sehr strikte und detaillierte Vorgaben machen, einen negativen Einfluss auf organisationale Ambidextrie, insbesondere auf die Exploration. Der negative Einfluss einer über die Maße strikten Koordination mithilfe von Programmen oder Plänen deckt sich mit dem negativen Einfluss der Überorganisation aus der Strukturdimension der Formalisierung. In beiden Fällen führt eine zu starke Vorgabe von Strukturen oder Tätigkeiten zu einem negativen Einfluss auf organisationale Ambidextrie. Dementsprechend wurde von den Experten auch in der Teildimension der Programme und Pläne ein Mittelmaß empfohlen, welches die Organisationsmitglieder nicht zu sehr in ihrem Handeln einschränkt und der organisationalen Ambidextrie dient.

Es gibt den Experten zufolge durchaus Situationen, in denen eine Koordination mithilfe von Programmen oder Plänen einen positiven Einfluss auf organisationale Ambidextrie besitzt. Wenn es regulatorische Vorgaben gibt, die zwingend eingehalten werden müssen und einen unmittelbaren Einfluss auf den Arbeitsablauf haben, dann können Programme oder Pläne in diesem Fall zielführend sein und dementsprechend einen positiven Einfluss haben. Darüber hinaus ist den Experten zufolge nicht nur der Kontext entscheidend für den Einfluss der Programme und Pläne auf organisationale Ambidextrie, sondern auch der Inhalt sowie der Umfang der Weisungen. Wenn die Programme und Pläne beispielsweise zur Rahmensetzung oder zur Konkretisierung der Zielsetzung angewendet werden, dann haben diese einen positiven Einfluss, da sie mehr Raum für Selbstabstimmung geben, was wiederum einen positiven Einfluss auf organisationale Ambidextrie mit sich bringt. Diese individuellen Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Koordinationsinstrumente führen dazu, dass die Experten keine klare Präferenz äußerten, welches der Koordinationsinstrumente sie im Hinblick auf organisationale Ambidextrie wählen würden.

Dementsprechend lässt sich schlussfolgern, dass die Strukturdimension der Koordination einen positiven Einfluss auf organisationale Ambidextrie mit sich bringt, wenn die Koordination entsprechend der Zielsetzung gewählt wird und in einem angemessenen Maß umgesetzt wird. Wenn die Koordination jedoch mithilfe von starren und einschränkenden persönlichen Weisungen, Programmen oder Plänen umgesetzt wird, dann besitzt die Strukturdimension der Koordination einen negativen Einfluss auf organisationale Ambidextrie.

7.4 Diskussion des Einflusses der Konfiguration/des Leitungssystems

Der Einfluss der Strukturdimension der Konfiguration/des Leitungssystems auf organisationale Ambidextrie lässt sich durch die Betrachtung der einzelnen Teildimensionen detailliert darstellen. Einige der Teildimensionen beschreiben die Organisationsform im Sinne des Organigramms eines Wirtschaftsunternehmens. In der vorliegenden Arbeit werden die Ausprägungen des Einliniensystems, des Mehrliniensystems, der Stablinien-Organisation sowie der Matrix-Organisation betrachtet. Grundsätzlich kann organisationale Ambidextrie den Experten zufolge mit jeder der vier angesprochenen Organisationsformen umgesetzt werden. Jedoch sind einige der Ausprägungen wie das Einliniensystem weniger geeignet als andere, da das Einliniensystem sehr starr und restriktiv ist, was dazu führt, dass Aspekte wie die Interdisziplinarität und die experimentelle Kultur unterbunden werden. Dies führt zu einem negativen Einfluss des Einliniensystems auf die Exploration, da genau diese von dem Einliniensystem unterbundenen Aspekte *Tushman/O'Reilly III [2002]* zufolge essenzielle Bestandteile einer erfolgreichen explorativen Organisationseinheit sind.

Der darüber hinaus fehlende Austausch in einem Einliniensystem führt jedoch auch zu einem negativen Einfluss auf die Exploitation, da ohne einen zielgerichteten Austausch keine Koordination der Aufgaben möglich ist, was zu Ineffizienzen in der Zusammenarbeit führt. Die Effizienz in der Zusammenarbeit muss laut *Tushman/O'Reilly III* [2002] jedoch gegeben sein, um eine erfolgreiche Exploitation zu gewährleisten. Somit lässt sich schlussfolgern, dass das Einliniensystem holistisch betrachtet einen negativen Einfluss sowohl auf die Exploration als auch auf die Exploitation besitzt. Dementsprechend besitzt das Einliniensystem einen negativen Einfluss auf organisationale Ambidextrie. Die einzige Möglichkeit, um organisationale Ambidextrie in einem Einliniensystem umzusetzen, wäre den Charakteristika der Organisationsform zufolge in Form einer strukturellen Ambidextrie.

Das Mehrliniensystem als weitere Organisationsform stellt den Experten zufolge lediglich die Basisanforderungen für organisationale Ambidextrie dar, was eine erfolgreiche Exploration jedoch nicht garantiert. Durch die zusätzlichen Kommunikationswege in dem Mehrliniensystem wird mehr Austausch, Interdisziplinarität und Koordination ermöglicht, was *Tushman/O'Reilly III* [2002] nach zu urteilen einen positiven Einfluss sowohl auf die Exploration als auch auf die Exploitation besitzt. Dies führt dazu, dass das Mehrliniensystem einen positiven Einfluss auf organisationale Ambidextrie besitzt.

Die Organisationsform der Stablinien-Organisation weist einige Parallelen zu dem Einliniensystem auf, da die Stablinien-Organisation eine geringfügige Weiterentwicklung des Einliniensystems darstellt. Daher besitzt die Stablinien-Organisation laut einigen Experten ebenfalls einen negativen Einfluss auf die Exploration, da innerhalb der Stablinien-Organisation aufgrund ihres starren und restriktiven Charakters keinerlei Flexibilität und Interdisziplinarität vorhanden ist, was *Tushman/O'Reilly III* [2002] nach zu urteilen jedoch Voraussetzung für eine erfolgreiche Exploration ist. Anderen Expertenaussagen zufolge gibt es sehr wohl einen Austausch zwischen der Stabseinheit und den anderen Organisationseinheiten, welcher sich positiv auf die Exploitation und auf organisationale Ambidextrie auswirkt. Der positive Einfluss auf die Exploitation lässt sich dadurch erklären, dass der Austausch zwischen der beratenden Stabseinheit und den Organisationseinheiten zu einer Effizienzsteigerung führt, da mehrere Perspektiven zu einem Thema eingeholt werden können und in der Stabseinheit spezifisches Fachwissen gebündelt wird, auf welches bei Bedarf zugegriffen werden kann. Dieses spezielle Fachwissen stellt nach *Tushman/O'Reilly III* [2002] einen entscheidenden Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Exploitation dar.

Darüber hinaus kann eine Stabseinheit in einem frühen Entwicklungsstadium der Exploration als Nukleus für explorative Aktivitäten dienen, was zu einer strukturellen Ambidextrie führen würde und zumindest in der frühen Phase der Exploration unter Umständen zu einem positiven Einfluss der Stablinien-Organisation auf die Exploration führen würde. Dementsprechend kommt es bei dem Einfluss der Stablinien-Organisation darauf an, wie starr und restriktiv die Organisationsform gelebt wird und wie viel Austausch, Interdisziplinarität und Flexibilität ermöglicht wird. Somit hätte eine sehr starre Stablinien-Organisation einen negativen Einfluss auf organisationale Ambidextrie, besonders auf die Exploration, während eine eher lose Stablinien-Organisation einen positiven Einfluss auf organisationale Ambidextrie hätte. Wie zu erkennen ist, werden die in den vergangenen Absätzen behandelten Liniensysteme den Ansprüchen der organisationalen Ambidextrie nicht unbedingt gerecht was dazu führt, dass sie der organisationalen Ambidextrie nur unter bestimmten Voraussetzungen dienen. Sehr starre Liniensysteme sind dementsprechend nicht besonders förderlich für organisationale Ambidextrie.

Die letzte der vier Ausprägungen, die Matrix-Organisation, wird nicht zu den Liniensystemen gezählt, da diese Ausprägung keine klassische Linienorganisation aufweist. Die Aussagen der Experten im Hinblick auf den Einfluss einer Matrix-Organisation auf organisationale Ambidextrie widersprachen sich deutlich, indem der Matrix-Organisation einerseits Flexibilität zugesprochen, andererseits aber auch abgesprochen wurde. Diese divergierenden Aussagen führen dazu, dass der Einfluss der Matrix-Organisation auf organisationale Ambidextrie nicht eindeutig zu bestimmen ist. Eine mögliche Erklärung für die divergierenden Antworten wäre, dass der Einfluss der Matrix-Organisation nicht alleine von der Organisationsform abhängt, sondern durch weitere Strukturdimensionen wie die Formalisierung und die Entscheidungsdelegation/die Kompetenzverteilung beeinflusst wird. Eine stark formalisierte Matrix-Organisation mit zentralisierten Entscheidungsbefugnissen hätte aller Wahrscheinlichkeit nach einen anderen Einfluss auf organisationale Ambidextrie als eine weniger formalisierte Matrix-Organisation mit dezentralen Entscheidungsbefugnissen. Ein Weg, um zumindest eine Seite der organisationalen Ambidextrie in einer Matrix-Organisation zu implementieren, wäre der Einsatz kleiner Innovations-Einheiten im Sinne einer strukturellen Ambidextrie, was jedoch nur die Exploration positiv beeinflussen würde und die erfolgreiche Umsetzung von organisationaler Ambidextrie keineswegs garantiert, da es keine Balance zwischen der Exploration und der Exploitation gibt. Dementsprechend lässt sich sagen, dass der Einfluss der Matrix-Organisation auf organisationale Ambidextrie nicht nur von der Organisationsform abhängt, sondern auch durch andere Strukturdimensionen beeinflusst wird und folglich nicht eindeutig beantwortet werden kann.

Die Leitungstiefe innerhalb eines Wirtschaftsunternehmens hat laut Aussagen der Experten ebenfalls einen Einfluss auf organisationale Ambidextrie. Eine zu große Leitungstiefe im Sinne von vielen Hierarchieebenen besitzt laut Aussage der Experten einen negativen Einfluss auf die Exploration sowie auf die Exploitation was zusammengefasst zu einem negativen Einfluss auf organisationale Ambidextrie führt. Durch eine große Leitungstiefe werden den Aussagen der Experten zufolge falsche Entscheidungen getroffen, wenn eine Zentralisation der Entscheidungsbefugnisse vorliegt, da die Distanz zwischen den ausführenden Stellen und den Entscheidungsträgern zu groß ist. Zudem würde eine große Leitungstiefe den Koordinationsaufwand erhöhen, was die Effizienz schmälert und sich in Anlehnung an *Tushman/O'Reilly III* [2002] negativ auf die Exploitation auswirken würde. Darüber hinaus würde die Flexibilität der ausführenden Stellen eingeschränkt werden, was sich ebenfalls in Anlehnung an *Tushman/O'Reilly III* [2002] negativ auf die Exploration auswirken würde. Eine geringe Leitungstiefe hingegen würde den Koordinationsaufwand in der Exploitation verringern und mehr Flexibilität in der Exploration zulassen, was wiederum in Anlehnung an *Tushman/O'Reilly III* [2002] zu einem positiven Einfluss der geringen Leitungstiefe sowohl auf die Exploration als auch auf die Exploitation und damit zu einem positiven Einfluss auf organisationale Ambidextrie führt. Darüber hinaus ist es laut Aussagen der Experten wichtig, dass die Aktivitäten von der übergeordneten Instanz gesteuert und zusammengeführt werden, um organisationale Ambidextrie zu erreichen. Diese Aussagen der Experten decken sich mit den Erkenntnissen von *Tushman/O'Reilly III* [2002], welche postulieren, dass das Potenzial von ambidextren Organisationen ohne eine Integration der beiden divergierenden Aktivitäten verloren geht. Dementsprechend besitzt eine große Leitungstiefe einen negativen Einfluss auf organisationale Ambidextrie während eine geringe Leitungstiefe einen positiven Einfluss auf organisationale Ambidextrie besitzt.

Die Leitungsintensität eines Wirtschaftsunternehmens besitzt ebenfalls einen Einfluss auf organisationale Ambidextrie. Eine hohe Leitungsintensität besitzt den Experten zufolge analog zu der Leitungstiefe einen negativen Einfluss auf die Exploration. Für die explorativen Aktivitäten sollte die Leitungsintensität eher geringgehalten werden. Bei der Exploitation hingegen besitzt eine hohe Leitungsintensität keinen negativen Einfluss. Dies lässt sich laut den Experten dadurch begründen, dass sich die Aufgaben der Führungskräfte in der Exploration signifikant von denen in der Exploitation unterscheiden. In der Exploration ist die Führungskraft als Moderator inhaltlich viel mehr in die Aktivitäten eingebunden als in der Exploitation, in welcher die Führungskraft Aufgaben delegiert, welche formalisiert sind und wenig aktive Betreuung benötigen. Hier kommt es neben der Aufgabe der entsprechenden Führungskraft auch auf die Art der Koordination an.

Der Einfluss der Teildimension der Leitungsintensität verändert sich den Experten zufolge je nach Art der gewählten Koordination, da sich mit der Art der Koordination wiederum die Aufgabe der Führungskraft verändert. Eine Möglichkeit zur Verringerung der Leitungsintensität wäre aus Sicht der Experten das Zusammenfassen von Stellen zu kleineren Einheiten, welche wiederum einer Instanz untergeordnet werden. Eine solche Konsolidierung hätte den Experten zufolge einen positiven Einfluss auf organisationale Ambidextrie. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine hohe Leitungsintensität einen negativen Einfluss auf organisationale Ambidextrie (im speziellen auf die Exploration) besitzt, während eine geringe Leitungsintensität keinerlei negativen Einfluss auf organisationale Ambidextrie besitzt.

Die präferierte Organisationsform der Experten im Hinblick auf organisationale Ambidextrie lässt sich aus den erhobenen Daten nicht eindeutig bestimmen, da es aufgrund von teilweise konträren Aussagen kein eindeutiges Ergebnis gibt. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die ideale Organisationsform von den Umständen des jeweiligen Wirtschaftsunternehmens abhängt und keine allgemeingültige optimale Organisationsform existiert, welche auf alle Unternehmen gleichermaßen angewendet werden kann. Dieses Phänomen knüpft erneut an *Chandler* [1962] sowie den Contingency Approach an.

Die von den Experten bevorzugten Ausprägungen der Ambidextrie sind die strukturelle Ambidextrie und die kontextuelle Ambidextrie. Diese beiden Ausprägungen stellen laut den Experten die beiden zeitgemäßen Formen dar. Die sequenzielle Ambidextrie hingegen wird als nicht zeitgemäß deklariert, da sie sehr langsam ist und über einen langen Zeitraum agiert. Im Zuge der strukturellen Ambidextrie müssen Wirtschaftsunternehmen den Experten zufolge beachten, dass trotz der strukturellen Trennung ein ständiger Austausch zwischen den Organisationseinheiten herrscht und dass die einzelnen Organisationseinheiten von einer Instanz gesteuert werden, denn laut *Tushman/O'Reilly III* [2002] müssen die beiden Aktivitäten zusammengeführt werden, da ansonsten das Potenzial der organisationalen Ambidextrie verloren geht. Diese Aussagen im Hinblick auf die Zusammenführung der explorativen und exploitativen Einheiten decken sich mit den Aussagen von *O'Reilly III/Tushman* [2011], welche die Steuerung und Ressourcenallokation der beiden strukturell getrennten Einheiten durch eine zentrale Instanz als Erfolgsfaktor der strukturellen Ambidextrie darstellen. Darüber hinaus sollte beachtet werden, dass die Ergebnisse der explorativen Organisationseinheiten in die bestehende Organisation überführt werden müssen. Daher sollten Manager in Anlehnung an *Taylor/Helfat* [2009] Verbindungen zwischen den explorativen und den exploitativen Organisationseinheiten schaffen, um den Übergang der Ergebnisse von der Exploration in die Exploitation möglichst reibungslos zu gestalten.

Wenn die Überführung der Innovationen in die bestehende Organisation zu viel Zeit in Anspruch nimmt, dann ist die Geschwindigkeit der strukturellen Ambidextrie zu gering als dass sie mit der volatilen und sich schnell wandelnden Umwelt, welche sich mithilfe des Akronyms VUCA beschreiben lässt, mithalten könnte. Bei der Wahl der richtigen Ausprägung kommt es laut den Experten auch auf das Unternehmen an, indem kleinere und mittlere Wirtschaftsunternehmen eine andere Ausprägung bevorzugen sollten als große Wirtschaftsunternehmen, da die Höhe der verfügbaren Ressourcen sich massiv unterscheidet. Dies ist eine mögliche Erklärung dafür, weshalb es keine eindeutige Präferenz aus Sicht der Experten gibt. Dies knüpft wiederum an den Contingency Approach an, da es hier keinen idealen Ansatz gibt, welcher auf alle Wirtschaftsunternehmen angewendet werden kann.

Über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg durchlaufen Wirtschaftsunternehmen in den meisten Fällen alle drei Ausprägungen der Ambidextrie, indem sie zu Beginn eine kontextuelle Ambidextrie wählen und im weiteren Verlauf zu einer strukturellen Ambidextrie wechseln. Aufgrund des volatilen Umfelds werden einzelne Explorations-Einheiten in Krisensituationen geschlossen und der Fokus wird in diesen Zeiten auf die Exploitation gelegt. Nach diesen Krisensituationen werden wiederum neue Explorations-Einheiten aufgebaut, was im Großen und Ganzen einer sequenziellen Ambidextrie entspricht. Diese Veranschaulichung deckt sich mit den Aussagen der Experten, dass eine sequenzielle Ambidextrie lediglich über einen langen Zeitraum agiert und dass die Wahl der entsprechenden Ausprägung immer von der Situation des jeweiligen Wirtschaftsunternehmens abhängt. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Präferenz der Experten sich auf die strukturelle und die kontextuelle Ambidextrie beschränkt.

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass die Strukturdimension der Konfiguration/des Leitungssystems einen großen Einfluss auf organisationale Ambidextrie besitzt, da sie durch ihre vielen Teildimensionen einen verhältnismäßig großen Gestaltungsspielraum bietet. Wenn die einzelnen Teildimensionen entsprechend der Ergebnisse so gestaltet werden, dass sie organisationale Ambidextrie fördern oder gar positiv beeinflussen, dann kann die Strukturdimension der Konfiguration/des Leitungssystems einen entscheidenden Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung von organisationaler Ambidextrie leisten.

7.5 Diskussion des Einflusses der Entscheidungsdelegation/der Kompetenzverteilung

In der Strukturdimension der Entscheidungsdelegation/der Kompetenzverteilung gab es bei den Ergebnissen der bisherigen Forschungen einige Überschneidungen, jedoch auch einige divergierende Ergebnisse. Eine Dezentralisation der Entscheidungsbefugnisse besitzt laut *Nickerson/Zenger* [2002], *Jansen/Van den Bosch/Volberda* [2005] und *Pertusa-Ortega/Molina-Azorín* [2018] einen positiven Einfluss auf die Exploration, indem sie den Organisationsmitgliedern mehr Freiheiten und Flexibilität bietet. Diese dezentralen Entscheidungsbefugnisse stellen nach *Tushman/O'Reilly III* [2002] ein entscheidendes Merkmal der Exploration dar. Dieser positive Zusammenhang zwischen der Dezentralisation der Entscheidungsbefugnisse und der Exploration wurde auch von den Experten hervorgehoben. Die Experten beschrieben eine Dezentralisation der Entscheidungsbefugnisse als Zielbild für die Exploration und schrieben der Dezentralisation der Entscheidungsbefugnisse einen positiven Einfluss auf organisationale Ambidextrie zu. Dementsprechend decken die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit sich in diesem Kontext mit den Ergebnissen der bisherigen Forschungen. Der negative Einfluss der Dezentralisation auf die Exploitation, welcher von *Nickerson/Zenger* [2002] beschrieben wurde, widerspricht den Ergebnissen von *Pertusa-Ortega/Molina-Azorín* [2018], welche der Dezentralisation einen positiven Einfluss auf die Exploitation zuschreiben. Diese divergierenden Ergebnisse konnten im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht abschließend geklärt werden. Die Experten schreiben der Dezentralisation zwar einen positiven Einfluss auf organisationale Ambidextrie zu, jedoch wird der exakte Einfluss auf die Exploitation nicht umfangreich genug behandelt, um eine abschließende Aussage treffen zu können. Den Experten zufolge ist es im Rahmen der Dezentralisation wichtig, dass Entscheidungen auf der operativen Ebene selbstständig getroffen werden können, was im Bereich der Exploration wiederum an die Aussage von *Tushman/O'Reilly III* [2002] anknüpft, bei der eine Dezentralisation der Entscheidungsbefugnisse als Phänomen der Exploration beschrieben wird. Mithilfe dieser Dezentralisation wird den Organisationsmitgliedern in der Exploration der für Experimente benötigte Freiraum gegeben. Jedoch muss den Experten zufolge auch hier wieder darauf geachtet werden, dass die Ergebnisse der Exploration in die bestehende Organisation überführt werden müssen, was wiederum die von *Taylor/Helfat* [2009] beschriebenen Verbindungen zwischen der Exploration und der Exploitation erfordert.

In der Exploitation hingegen wird von *Tushman/O'Reilly III* [2002] eine Zentralisation präferiert, um die Effizienz in der Zusammenarbeit zu steigern. Diese Aussage deckt sich mit den Ergebnissen von *Nickerson/Zenger* [2002] und den Aussagen der Experten, welche der Zentralisation allesamt einen positiven Einfluss auf die Exploitation zusprechen.

Jedoch wird der Zentralisation durch *Nickerson/Zenger* [2002], *Jansen/Van den Bosch/Volberda* [2006], *Mihalache/Jansen/Van den Bosch/Volberda* [2014] sowie den interviewten Experten im selben Zuge ein negativer Einfluss insbesondere auf die Exploration zugeschrieben, da sie die laut *Tushman/O'Reilly III* [2002] benötigte Flexibilität und den experimentellen Charakter der Exploration unterbindet, was ebenfalls an die Aussage von *Kortmann* [2012] anknüpft. Jedoch kommt es laut den Experten auch auf die Art der Entscheidung an, die getroffen werden muss. Bei strategischen Entscheidungen empfehlen die Experten eine Zentralisation, indem alle strategischen Entscheidungen durch das Top-Management getroffen werden. Diese Aussage widerspricht den Erkenntnissen von *Kortmann* [2012], welcher für strategische Entscheidungen eine Dezentralisation empfiehlt. Hier kann kein eindeutiges Ergebnis präsentiert werden, da die Anzahl der Experten, welche dieses Thema angesprochen haben, zu gering ist, um eine allgemeingültige Aussage treffen zu können. Bei operativen Entscheidungen hingegen wird von den Experten eine Dezentralisation empfohlen, was sich mit den Ergebnissen von *Kortmann* [2012] deckt und einen positiven Einfluss auf organisationale Ambidextrie besitzt. Jedoch kommt es in der Strukturdimension der Entscheidungsdelegation/der Kompetenzverteilung den Experten zufolge nicht nur darauf an, wo die Entscheidungen getroffen werden, sondern auch auf den Inhalt der Entscheidungen. Wenn eine zentral getroffene Entscheidung besagt, dass die operativen Einheiten eigene Entscheidungsbefugnisse besitzen, dann kann sich dies trotz einer Zentralisation positiv auf die Exploration auswirken, da die operativen Einheiten einen gewissen Rahmen haben, in welchem sie relativ frei agieren können, was wiederum an die für die Exploration erforderliche Flexibilität nach *Tushman/O'Reilly III* [2002] anknüpft.

Die Experten empfehlen für die optimale Konfiguration der Strukturdimension der Entscheidungsdelegation/der Kompetenzverteilung im Hinblick auf organisationale Ambidextrie keines der beiden Extreme, sprich keine vollständige Dezentralisation oder Zentralisation, sondern einen ausgewogenen Dezentralisierungsgrad, was sich mit den Aussagen der einschlägigen Literatur deckt. Darüber hinaus sollte den Experten zufolge bei der Bestimmung des Dezentralisierungsgrades die Ausprägung der Ambidextrie in dem Wirtschaftsunternehmen beachtet werden, um den Grad der Dezentralisierung an die entsprechende Ausprägung anzupassen. Dementsprechend gab es keine klare Präferenz zur Dezentralisation oder Zentralisation, sondern ein individueller Dezentralisierungsgrad wurde empfohlen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Strukturdimension der Entscheidungsdelegation/der Kompetenzverteilung einen komplexen Einfluss auf die organisationale Ambidextrie besitzt. Es ist zu erkennen, dass die Dezentralisation aufgrund ihrer Freiheiten eher einen positiven Einfluss auf organisationale Ambidextrie besitzt während eine Zentralisation aufgrund ihrer Einschränkungen einen eher negativen Einfluss auf organisationale Ambidextrie besitzt.

7.6 Diskussion des Einflusses der Formalisierung

Der Einfluss der Strukturdimension der Formalisierung auf organisationale Ambidextrie wurden von den Experten als sehr stark beschrieben. Besonders im Bereich der Exploitation wird der Formalisierung ein positiver Einfluss zugesprochen, unter anderem von *Jansen/Van den Bosch/Volberda* [2006]. Auch *Kortmann* [2012] zufolge besitzt die Formalisierung einen positiven Einfluss auf die Exploitation, indem die exploitativen Aktivitäten formalisiert werden. Diese Ergebnisse decken sich mit den Aussagen der Experten, welche die Formalisierung der Aufgabenbereiche im Bereich der Exploitation als einen positiven Einflussfaktor beschreiben. Durch solch eine klare Vorgabe werden redundante Tätigkeiten vermieden und die Koordination der einzelnen Aufgaben wird spürbar erleichtert. *Jansen/Van den Bosch/Volberda* [2006] konnten keinen negativen Einfluss der Formalisierung auf die Exploration feststellen, was von den Experten jedoch anders eingeschätzt wurde. Eine starke Formalisierung der explorativen Aktivitäten kann dazu führen, dass die Freiräume, welche *Tushman/O'Reilly III* [2002] zufolge zum Explorieren benötigt werden, eingeschränkt werden was sich wiederum negativ auf den Erfolg der Exploration auswirkt. Jedoch kommt es den Experten zufolge bei der Formalisierung stark darauf an, was genau formalisiert wird. Wenn in der Exploration lediglich der Prozess (beispielsweise Scrum) oder die Zielvorgabe formalisiert wird und nicht die konkreten Aktivitäten der Organisationsmitglieder, dann hat dies einen positiven Einfluss auf die Exploration. Die Formalisierung kann den Experten zufolge somit zur Steuerung der Aktivitäten innerhalb eines Wirtschaftsunternehmens herangezogen werden. Diese Aussagen decken sich mit den Ergebnissen von *Kortmann* [2012], welcher postuliert, dass eine fehlende Formalisierung der explorativen Aktivitäten einen positiven Einfluss auf die Exploration besitzt. Darüber hinaus schließen diese Erkenntnisse an die Ergebnisse von *Pertusa-Ortega/Molina-Azorín* [2018] und *Chams-Anturi/Moreno-Luzon/Romano* [2022] an, laut denen eine enabling formalization einen positiven Einfluss sowohl auf die Exploration als auch auf die Exploitation besitzt. Es kommt also im Rahmen der Formalisierung sehr stark darauf an, was, wie und vor allem in welchem Maß formalisiert wird. Wenn eine zu starke Formalisierung im Sinne einer Überorganisation etabliert wird, dann wird laut Aussage der Experten sowohl die Exploration als auch die Exploitation negativ beeinflusst, da alle zur Exploration benötigten Freiräume eingeschränkt werden und das selbstständige Denken der Organisationsmitglieder im Bereich der Exploitation unterbunden wird. Somit besitzt die Überorganisation einen negativen Einfluss auf organisationale Ambidextrie. Diese Erkenntnis deckt sich mit den Ergebnis von *Pertusa-Ortega/Molina-Azorín* [2018], indem eine Überorganisation mit der coercive formalization gleichgesetzt wird. Jedoch widerspricht diese Erkenntnis dem Ergebnis von *Chams-Anturi/Moreno-Luzon/Romano* [2022], indem der coercive formalization in der vorliegenden Arbeit ein negativer Einfluss auf organisationale Ambidextrie zugeschrieben wird.

Der Einfluss der Formalisierung auf Ambidextrie, welche sich auf der individuellen Ebene manifestiert, konnte mit den erhobenen Daten nicht dargestellt werden, weshalb die Ergebnisse von *Mom/Van den Bosch/Volberda* [2009] nicht näher diskutiert werden konnten. Die Wechselwirkung zwischen der Dezentralisation und der Formalisierung, welcher von *Al-Atwi/Amankwah-Amoah/Khan* [2021] ein positiver Einfluss auf die organisationale Ambidextrie zugeschrieben wurde, konnte mithilfe der erhobenen Daten nicht näher dargestellt werden. Daher konnten die Ergebnisse von *Atwi/Amankwah-Amoah/Khan* [2021] ebenfalls nicht näher diskutiert werden.

Ganzheitlich betrachtet lässt sich erkennen, dass die Strukturdimension der Formalisierung einen sehr starken Einfluss auf die organisationale Ambidextrie besitzt und einen entscheidenden Beitrag zu dem Gelingen oder Scheitern der organisationalen Ambidextrie leistet. Während die Formalisierung einen positiven Einfluss auf die Exploitation besitzt, führt eine zu starke Formalisierung zu einem negativen Einfluss auf die Exploration. Wenn die Formalisierung jedoch zielgerichtet und im richtigen Umfang eingesetzt wird, dann fördert sie die Exploration. Eine sehr starke Formalisierung im Sinne der Überorganisation führt zu einem negativen Einfluss sowohl auf die Exploration als auch auf die Exploitation und damit auch zu einem negativen Einfluss auf organisationale Ambidextrie. Dementsprechend lässt sich schlussfolgern, dass eine Formalisierung im richtigen Maß und an den richtigen Stellen einen positiven Einfluss auf organisationale Ambidextrie besitzt und diese fördert.

7.7 Diskussion des größten Gestaltungsspielraums und des größten Einflusses der Strukturdimensionen

Das abschließende Unterkapitel behandelt die Strukturdimensionen mit dem größten Gestaltungsspielraum und dem größten Einfluss im Hinblick auf organisationale Ambidextrie. Die Antworten der Experten zu der Strukturdimension mit dem größten Gestaltungsspielraum ließen keine eindeutige Selektion einer bestimmten Strukturdimension zu, da alle fünf Strukturdimensionen genannt wurden. Den Experten zufolge kommt es auf das jeweilige Wirtschaftsunternehmen an und kann nicht allgemeingültig beantwortet werden. Diese Aussage liefert damit die Begründung für das vorliegende, nicht eindeutige Ergebnis.

Auch die Strukturdimension mit dem größten Einfluss auf organisationale Ambidextrie lässt sich aus den erhobenen Daten nicht eindeutig identifizieren. Von den fünf Strukturdimensionen wurden insgesamt vier genannt, die Strukturdimension der Konfiguration/des Leitungssystems wurde nicht genannt. Daraus lässt sich ableiten, dass die Strukturdimension der Konfiguration/des Leitungssystems einen eher moderaten bis geringen Einfluss auf organisationale Ambidextrie besitzt, jedoch lässt dieser sich aus den

erhobenen Daten nicht genauer ableiten. Auch bei der Strukturdimension mit dem größten Einfluss auf organisationale Ambidextrie postulierten die Experten, dass es auf das jeweilige Wirtschaftsunternehmen ankommt und nicht pauschalisiert werden kann.

Für eine Rangfolge der Strukturdimensionen mit dem größten Gestaltungsspielraum/dem größten Einfluss reicht die Anzahl der Erwähnungen durch die Experten nicht aus. Die verhältnismäßig geringe Anzahl an Erwähnungen würde keine valide und allgemeingültige Rangfolge ermöglichen. Abschließend lässt sich sagen, dass es nicht die eine Strukturdimension mit dem größten Gestaltungsspielraum oder dem größten Einfluss im Hinblick auf organisationale Ambidextrie gibt, sondern dass der Gestaltungsspielraum oder der Einfluss stark von dem jeweiligen Wirtschaftsunternehmen abhängt. Es gibt folglich nicht die eine Strukturdimension, mit der man organisationale Ambidextrie bestmöglich umsetzen kann, sondern es kommt auf das orchestrierte Zusammenspiel aller Strukturdimensionen an.

8 Implikationen für die Praxis

In dem nachfolgenden Kapitel werden die Erkenntnisse aus der Diskussion der vorliegenden Arbeit aufgegriffen und in konkrete Handlungsempfehlungen übersetzt. Diese Handlungsempfehlungen, welche wie der Name impliziert lediglich Empfehlungen darstellen, können den Entscheidungsträgern als Orientierung in den komplexen Wechselwirkungen zwischen den Organisationsstrukturen und organisationaler Ambidextrie dienen. Durch dieses Kapitel wird ein Bezug zwischen den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit und der Praxis hergestellt.

Diverse Autoren sowie die Experten haben der organisationalen Ambidextrie im Verlauf der Arbeit immer wieder eine enorme Relevanz zugeschrieben, besonders in der heutigen Zeit. Daher sollten Wirtschaftsunternehmen die Relevanz von organisationaler Ambidextrie keinesfalls unterschätzen, da sie ansonsten die Zukunft ihres Wirtschaftsunternehmens gefährden. Die organisationale Ambidextrie sollte im Rahmen der Strategieformulierung sowie in der operativen Umsetzung der Strategie in jedem Fall berücksichtigt werden.

Auch aus den Ergebnissen im Rahmen der Strukturdimension der Spezialisierung/der Arbeitsteilung lassen sich Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten. Im Rahmen der Spezialisierung sollte zwingend darauf geachtet werden, keine organisationale Monodextrie zu erschaffen und keine zu große Leitungstiefe oder Leitungsintensität zu wählen, da diese Faktoren einen negativen Einfluss auf organisationale Ambidextrie haben.

Darüber hinaus wurde deutlich, dass bei einer Abteilungsbildung nach Funktionen das Risiko einer Silo-Bildung besteht, was sich wiederum negativ auf die organisationale Ambidextrie auswirken würde. Dieser Fakt sollte bei einer Entscheidung für die Abteilungsbildung nach Funktionen definitiv kritisch betrachtet werden, um negative Auswirkungen möglichst zu vermeiden oder zu minimieren.

Die Ergebnisse in der Strukturdimension der Koordination lassen ebenfalls einige Handlungsempfehlungen zu. Bei der Wahl des besten Koordinationsinstrumentes für das jeweilige Wirtschaftsunternehmen gibt es keine allgemeingültige Präferenz was wiederum impliziert, dass die Strukturdimension der Koordination gemäß dem Contingency Approach bei jedem Wirtschaftsunternehmen individuell gestaltet werden sollte. Somit sollten Entscheidungsträger die individuellen Vor- und Nachteile sowie die Einflüsse der einzelnen Koordinationsinstrumente sorgfältig abwägen und in ihrer Entscheidungsfindung berücksichtigen. Um von den individuellen Vorteilen der einzelnen Koordinationsinstrumente zu profitieren wäre es durchaus denkbar, für die Exploration eine andere Art der Koordination zu wählen als für die Exploitation. Ein solches Vorgehen wäre allerdings nur im Rahmen einer strukturellen Ambidextrie umsetzbar, da die Organisationseinheiten strukturell getrennt sein sollten, um Überschneidungen der divergierenden Koordinationsinstrumente zu vermeiden.

In der Strukturdimension der Konfiguration/des Leitungssystems wurde deutlich, dass klassische Liniensysteme den Ansprüchen der organisationalen Ambidextrie nicht zwingend gerecht werden. Daher sollten klassische Liniensysteme unter Berücksichtigung ihres individuellen Einflusses mit Bedacht gewählt werden. Auch die Leitungstiefe sowie die Leitungsintensität eines Wirtschaftsunternehmens sollten mit Bedacht gewählt werden, um durch eine zu große Leitungstiefe oder eine zu hohe Leitungsintensität keinen negativen Einfluss auf organisationale Ambidextrie zu erzeugen. Ein weiterer Punkt, welcher nicht nur in der Strukturdimension der Konfiguration/des Leitungssystems angesprochen wurde, ist das Überführen der Ergebnisse von der Exploration in die Exploitation. Dazu sollten Manager in Anlehnung an *Taylor/Helfat* [2009] Verbindungen zwischen der Exploration sowie der Exploitation etablieren, um den Übergang der explorativen Ergebnisse in das bestehende Geschäft möglichst reibungslos zu gestalten.

In der Strukturdimension der Entscheidungsdelegation/der Kompetenzverteilung verdeutlichen die Ergebnisse, dass sowohl die Dezentralisation als auch die Zentralisation der Entscheidungsbefugnisse individuelle Vor- und Nachteile mit sich bringen. Um von den Vorteilen beider Ausprägungen zu profitieren und die Nachteile möglichst zu minimieren, sollte den Experten zufolge ein ausgewogener Dezentalisierungsgrad bestimmt werden, welcher die Verteilung der Entscheidungsbefugnisse regelt.

Durch diesen Dezentalisierungsgrad wird sichergestellt, dass keines der beiden Extreme verfolgt wird, sondern dass es eine ausgewogene Balance zwischen der Dezentralisation sowie der Zentralisation gibt. Diese Balance ist nicht nur der Schlüssel zu einer gelungenen Verteilung der Entscheidungsbefugnisse, sondern auch zum Gelingen der organisationalen Ambidextrie, da sie einer Monodextrie vorbeugt.

Im Rahmen der Strukturdimension der Formalisierung wurde deutlich, dass ein gewisses Maß an Formalisierung erforderlich ist, um die Aktivitäten der einzelnen Organisationsmitglieder zu steuern und auf das übergeordnete Ziel auszurichten. Dementsprechend sollte bei der Formalisierung ein Mittelweg zwischen einer zu wenig formalisierten und einer zu straff formalisierten Organisationsstruktur gewählt werden, um die Strukturdimension im Hinblick auf organisationale Ambidextrie bestmöglich zu konfigurieren. Zum Abschluss der Diskussion wurde darüber hinaus deutlich, dass es den Experten zufolge keine Strukturdimension gibt, die im Hinblick auf organisationale Ambidextrie den mit Abstand größten Gestaltungsspielraum bietet oder den größten Einfluss besitzt. Daher sollten im Rahmen der Gestaltung der Organisationsstruktur alle Strukturdimensionen gleichrangig gewichtet werden, denn es kommt nicht nur auf eine oder wenige Strukturdimensionen an, sondern das Zusammenspiel zwischen allen Strukturdimensionen entscheidet über das Gelingen oder das Scheitern der organisationalen Ambidextrie.

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass die Anforderungen der organisationalen Ambidextrie bei der Konfiguration der Organisationsstruktur genau beachtet werden sollten. Darüber hinaus sollten die Entscheidungsträger sich im Klaren darüber sein, welchen Einfluss die entsprechenden Ausprägungen der einzelnen Strukturdimensionen auf organisationale Ambidextrie besitzen. Diese Kombination aus den Anforderungen und den Einflüssen bildet eine fundierte Entscheidungsgrundlage im Hinblick auf die Gestaltung der bestmöglichen Organisationsstruktur für die erfolgreiche Umsetzung von organisationaler Ambidextrie.

9 Kritische Reflektion des Forschungsprozesses

Das folgende Kapitel dient dazu, den Forschungsprozess der vorliegenden Arbeit kritisch zu hinterfragen und zu reflektieren. Dabei werden ausgewählte Entscheidungen sowie der Einfluss dieser Entscheidungen näher betrachtet. Ergänzend dazu werden die Grenzen einzelner Methoden aufgezeigt. Die Erkenntnisse der kritischen Reflektion können anschließend bei zukünftigen Forschungsvorhaben berücksichtigt werden.

Wie bereits mehrfach erwähnt wurden in dieser Arbeit für eine möglichst holistische Betrachtung der Organisationsstruktur die Strukturdimensionen von *Kieser/Walgenbach* [2010] herangezogen. Im Laufe der Untersuchung wurde jedoch immer wieder deutlich, dass diese Strukturdimensionen sehr starr und sehr klar definiert sind. Sie spiegeln dementsprechend ein sehr klassisches Organisationsverständnis wider was dazu führt, dass moderne Ansätze der Organisationsstrukturierung wie holokratische Organisationsstrukturen, Tiger Teams oder Netzwerkstrukturen nicht betrachtet werden. Jedoch wurde im Rahmen der Auswertung immer wieder deutlich, dass ein Großteil der Wirtschaftsunternehmen auch in der heutigen Zeit noch immer nach dem klassischen Organisationsverständnis strukturiert ist. Dies führt dazu, dass die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit auch ohne die Betrachtung moderner Ansätze theoretisch auf eine überwiegende Mehrheit der Wirtschaftsunternehmen übertragen werden können.

Ein zusätzlicher Punkt in der kritischen Reflektion der vorliegenden Arbeit betrifft den Interviewleitfaden, welcher mit insgesamt 24 Fragen sehr umfangreich war. Diese große Anzahl an Fragen ist dem Fakt geschuldet, dass eine möglichst ganzheitliche Betrachtung der Organisationsstruktur die Berücksichtigung aller Strukturdimensionen erfordert. Dies führt zwar dazu, dass der Interviewleitfaden umfangreicher wird als üblich, jedoch gewährleistet dieser Umfang die ganzheitliche Betrachtung der Organisationsstruktur, was der Anspruch der vorliegenden Arbeit ist. Diese holistische Betrachtung der Organisationsstruktur hat darüber hinaus auch zu dem Umfang der vorliegenden Arbeit beigetragen.

Darüber hinaus wurde im Interviewleitfaden bei der letzten Strukturdimension, der Formalisierung, keine Präferenz abgefragt, da diese Strukturdimension in der Literatur als "nicht gleichrangig" zu den anderen Strukturdimensionen beschrieben wird. Jedoch wurde im Zuge der Datenerhebung und Datenauswertung deutlich, dass die Formalisierung durchaus einen relevanten Einfluss auf organisationale Ambidextrie besitzt. Dementsprechend wurden keine Daten zu der persönlichen Präferenz der Experten im Hinblick auf die optimale Konfiguration der Strukturdimension der Formalisierung erhoben. Eine nachträgliche Anpassung des Interviewleitfadens kam jedoch nicht in Frage, da ein solches Vorgehen die Reliabilität der Forschung negativ beeinflussen würde.

Ein zusätzlicher Aspekt, welcher mit dem Umfang des Interviewleitfadens zusammenhängen könnte, sind die Antworten der interviewten Experten. Die Antworten der Experten besitzen stellenweise wenig Aussagekraft und wenig relevanten Inhalt. Daher erforderte die Auswertung der Daten viel interpretatorische Arbeit auf Seiten des Forschers, um auch implizite Botschaften aus den gesammelten Daten herauszuarbeiten.

Diese erforderliche interpretatorische Arbeit in der Auswertung und Analyse der Daten war das ausschlaggebende Argument für die Wahl der reflexive Thematic Analysis, trotz diverser Nachteile dieser Methodik. Die angesprochene interpretatorische Arbeit des Forschers im Rahmen der Auswertung und Analyse der Daten besitzt einen negativen Einfluss auf das wissenschaftliche Gütekriterium der Objektivität, da die Subjektivität des Forschers in die Daten einfließt und nicht unterbunden wird. Darüber hinaus nimmt der Prozess der reflexive Thematic Analysis mit seinen sechs Phasen viel Zeit in Anspruch, was bei einem Forschungsvorhaben mit einer vorgegebenen Frist beachtet werden sollte.

Ein weiterer Punkt, welcher im Rahmen der kritischen Reflektion aufgegriffen werden sollte, ist die verwendete Methodik zur Datenerhebung. In der vorliegenden Arbeit wurden Experteninterviews in Form von halbstandardisierten Leitfadeninterviews durchgeführt. Diese haben wie im vorherigen Absatz beschrieben teilweise Daten mit verhältnismäßig wenig Aussagekraft hervorgebracht, was den ersten Kritikpunkt an der Methodik darstellt. Bei der Durchführung von Interviews kann es unter Umständen vorkommen, dass die Experten bei der Beantwortung der Fragen abschweifen oder diese so beantworten, dass der Forscher keine relevanten Erkenntnisse aus diesen Daten ziehen kann. In einem solchen Fall sollte die Methodik zur Datenanalyse entsprechend gewählt werden, um dennoch relevante Erkenntnisse aus den Daten gewinnen zu können. Darüber hinaus führt der halbstandardisierte Charakter des Interviews dazu, dass die Interviews sich allesamt leicht unterscheiden, da der Forscher mit spontanen Zwischenfragen oder tiefergehenden Fragen auf die jeweilige Situation reagieren kann. Diese spontanen Zwischenfragen haben einen negativen Einfluss auf die Reliabilität der Forschungsergebnisse, da die Antworten der Experten zu einem gewissen Teil von der Gesprächsführung des Forschers abhängen.

10 Fazit und Ausblick

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde immer wieder deutlich, dass die organisationale Ambidextrie eine der wohl ältesten und komplexesten Herausforderungen, der alle Organisationen sich stellen müssen, adressiert: Die Balance zwischen dem Management des Bestehenden und der Erkundung der Zukunft. Um langfristig zu bestehen, muss jede Organisation diese Balance aufrechterhalten. Vor allem Wirtschaftsunternehmen, welche ohne diese Balance ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihr zukünftiges Bestehen gefährden, sind von dieser Herausforderung betroffen. Daher stellt organisationale Ambidextrie nicht nur jetzt, sondern auch in der Zukunft eine essenzielle Fähigkeit von Wirtschaftsunternehmen dar.

Die Umsetzung eines solchen theoretischen Konstrukts, wie es die organisationale Ambidextrie ist, stellt Wirtschaftsunternehmen in der Praxis vor eine Vielzahl von Herausforderungen. Eine dieser Herausforderungen ist die strukturelle Gestaltung der Organisation, welche in der vorliegenden Arbeit adressiert wurde. In der vorliegenden Arbeit wurde der Einfluss der Organisationsstruktur auf organisationale Ambidextrie mithilfe der Strukturdimensionen nach *Kieser/Walgenbach* [2010] dargestellt. Diese Darstellung gibt Aufschluss darüber, wie die einzelnen Strukturdimensionen auf organisationale Ambidextrie wirken und wie diese gestaltet werden sollten. Im Folgenden wird die Forschungsfrage FF1 beantwortet:

Wie beeinflusst die Organisationsstruktur die Fähigkeit einer Organisation, gleichzeitig sowohl explorative als auch exploitative Aktivitäten (organisationale Ambidextrie) zu verfolgen?

Die Organisationsstruktur beeinflusst die Fähigkeit einer Organisation zu organisationaler Ambidextrie dahingehend, dass sie über das Gelingen oder das Scheitern der organisationalen Ambidextrie entscheidet, indem sie einen immensen Einfluss auf organisationale Ambidextrie besitzt. Die Organisationsstruktur beeinflusst nicht nur die explorativen Aktivitäten oder die exploitativen Aktivitäten, sondern auch organisationale Ambidextrie im Allgemeinen. Sobald eine der beiden Aktivitäten negativ beeinflusst wird, kann dies zu einer organisationalen Monodextrie führen und damit zu einem Scheitern der organisationalen Ambidextrie, da der negative Einfluss die Balance zwischen der Exploration und der Exploitation aus dem Gleichgewicht bringt. Diese Balance ist jedoch entscheidend für das Gelingen der organisationalen Ambidextrie. Wenn diese Balance aus dem Gleichgewicht gerät und es zu einer organisationalen Monodextrie kommt, dann besteht das Risiko, dass die Organisation in die "failure trap" oder die "success trap" gerät, was wiederum das langfristige Bestehen einer Organisation gefährdet. Im Folgenden wird die zweite Forschungsfrage FF2 beantwortet:

Wie sollte die Organisationsstruktur einer Organisation gestaltet werden, damit organisationale Ambidextrie erfolgreich und zielgerichtet implementiert werden kann?

Die Organisationsstruktur einer Organisation sollte so gestaltet werden, dass eine Balance zwischen der Exploration und der Exploitation besteht und alle Organisationsmitglieder diese Balance gemeinsam bewahren. Ohne diese Balance ist die organisationale Ambidextrie nicht existent, sondern es kommt zu einer organisationalen Monodextrie. Aufgrund der komplexen Wechselwirkungen zwischen Organisationsstrukturen und organisationaler Ambidextrie gibt es keine allgemeingültige optimale Organisationsstruktur, sondern die Organisationsstruktur sollte dem Contingency Approach entsprechend

für jede Organisation individuell gestaltet werden. Auch die Unternehmensstrategie sollte bei der Gestaltung der Organisationsstruktur berücksichtigt werden, da die Organisationsstruktur *Chandler* [1962] zufolge entsprechend der Unternehmensstrategie gestaltet wird. Im Zuge der Gestaltung der Organisationsstruktur sollten die Entscheidungsträger die Einflüsse der einzelnen Ausprägungen der Strukturdimensionen berücksichtigen und diese als Indikatoren für eventuelle negative Einflüsse auf die organisationale Ambidextrie betrachten. Diese Indikatoren können wiederum als Anhaltspunkte dafür dienen, wie die Organisationsstruktur im Hinblick auf organisationale Ambidextrie bestmöglich gestalten werden sollte, um das Risiko negativer Einflüsse zu minimieren. Wie bereits dargestellt kommt es nicht nur auf die optimale Gestaltung einer oder weniger Strukturdimensionen an, sondern auf das optimale Zusammenspiel aller Strukturdimensionen. Nur durch eine entsprechende Gestaltung aller Strukturdimensionen kann eine organisationale Ambidextrie erfolgreich und zielgerichtet umgesetzt werden.

Die Ergebnisse veranschaulichen, dass die Wechselwirkungen zwischen Organisationsstrukturen und organisationaler Ambidextrie komplex und vielschichtig sind. Jedoch lässt sich in der Beantwortung der beiden Forschungsfragen eine Gemeinsamkeit erkennen, welcher eine zentrale Bedeutung zukommt: die Balance zwischen der Exploration und der Exploitation. Diese Balance impliziert, dass das Verfallen in Extreme in den seltensten Fällen zielführend ist, denn die Balance zwischen der Exploration und der Exploitation spielt laut *March* [1991] eine entscheidende Rolle für das langfristige Überleben und den Wohlstand einer Organisation. Diese Balance ist auch in der Gestaltung der Strukturdimensionen wiederzufinden, indem auch dort häufig keines der Extreme, sondern eine Balance der Schlüssel zum Erfolg ist. Eine ausgewogene Balance ist jedoch nicht nur in der Forschung oder in der Wirtschaft der Schlüssel zum Erfolg, sondern in allen Lebenslagen.

Im Rahmen der Anfertigung der vorliegenden Arbeit haben sich weitere Fragestellungen ergeben, welche als Ansatzpunkte für zukünftige Forschungen dienen könnten. In der Auswertung sowie in der Diskussion wurde immer wieder deutlich, dass die einzelnen Strukturdimensionen und Teildimensionen einen nicht zu unterschätzenden Einfluss sowohl auf organisationale Ambidextrie im Allgemeinen als auch auf die Exploration und die Exploitation besitzen. In diesem Kontext stellt sich die Frage, ob dieser Einfluss messbar ist und falls ja, wie dieser Einfluss gemessen werden kann. Lässt der Einfluss der Strukturdimensionen auf organisationale Ambidextrie sich mithilfe von klassischen Kennzahlensystemen messen oder geraten solche klassischen Ansätze in dem Kontext an ihre Grenzen? Diese Fragestellung wäre ein möglicher Ansatzpunkt für zukünftige Forschungsvorhaben.

Ergänzend dazu wurde in der Arbeit häufig von Instanzen in Form von Managern gesprochen, welche organisationale Ambidextrie leben müssen, damit diese erfolgreich umgesetzt werden kann. Jedoch wurde in der bisherigen Literatur kaum erforscht, wie die operativen Stellen in die Umsetzung von organisationaler Ambidextrie einbezogen werden. Die Entscheidung zur Implementation von organisationaler Ambidextrie wird zentralisiert vom Top-Management getroffen, jedoch sollte diese bewusste Entscheidung auch an die ausführenden Stellen kommuniziert werden, da Ambidextrie nicht nur im Top-Management gelebt werden sollte, sondern über alle Hierarchieebenen hinweg. Da die Implementation von organisationaler Ambidextrie in den meisten Fällen von einigen Umstrukturierungs-Maßnahmen begleitet wird, wäre eine Betrachtung dieser Situation aus der Change-Management-Perspektive ein möglicher Ansatzpunkt für weitere Forschungen.

V Literaturverzeichnis

Al-Atwi, A. A./Amankwah-Amoah, J./Khan, Z. [2021]

Micro-foundations of organizational design and sustainability: The mediating role of learning ambidexterity, in: International Business Review, 30. Jg., Nr. 1, 2021, S. 1-11.

Andriopoulos, C./ Lewis, M. W. [2009]

Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation, in: Organization Science, 20. Jg., Nr. 4, 2009, S. 696-717.

Bea, F. X./Göbel, E. [2018]

Organisation. Theorie und Gestaltung, 5. Aufl., München 2018.

Bennett, N./Lemoine, G. J. [2014]

What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world, in: Business Horizons, 57. Jg., Nr. 3, 2014, S. 311-317.

Bergmann, R./Garrecht, M. [2021]

Organisation und Projektmanagement, 3. Aufl., Berlin 2021.

Birkinshaw, J./Gibson, C. [2004]

Building Ambidexterity into an Organization, in: MIT Sloan Management Review, 45. Jg., Nr. 4, 2004, S. 47-55.

Bloom, N./Ahir, H./Furceri, D. [2022]

Visualizing the Rise of Global Economic Uncertainty, verfügbar unter: https://hbr.org/2022/09/visualizing-the-rise-of-global-economic-uncertainty?utm_medium=email (23.04.2024).

Boyatzis, R. E. [1998]

Transforming Qualitative Information. Thematic Analysis and Code Development, Thousand Oaks 1998.

Braun, V./Clarke, V. [2006]

Using thematic analysis in psychology, in: Qualitative Research in Psychology, 3. Jg., Nr. 2, 2006, S. 77-101.

Braun, V./Clarke, V. [2021]

Can I use TA? Should I use TA? Should I not use TA? Comparing reflexive thematic analysis and other pattern-based qualitative analytic approaches, in: Counselling and Psychotherapy Research, 21. Jg., Nr. 1, 2021, S. 37-47.

Braun, V./Clarke, V. [2022]

Thematic Analysis, in: Maggino, F. (Hrsg.): Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research, Cham 2022, S. 1-7.

Brosius, H.-B./Haas, A./Koschel, F. [2016]

Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung, 7. Aufl., Wiesbaden 2016.

Chams-Anturi, O./Moreno-Luzon, M. D./Romano, P. [2022]

The role of formalization and organizational trust as antecedents of ambidexterity: An investigation on the organic agro-food industry, in: Business Research Quarterly, 25. Jg., Nr. 3, 2022, S. 243-264.

Chandler, A. D. [1962]

Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge 1962.

Clarke, V./Braun, V. [2018]

Using thematic analysis in counselling and psychotherapy research: A critical reflection, in: Counselling and Psychotherapy Research, 18. Jg., Nr. 2, 2018, S. 107-110.

Cornelsen Verlag GmbH [o. J.]

Ambidextrie, verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Ambidextrie> (26.03.2024).

Fojcik, T. M. [2015]

Ambidextrie und Unternehmenserfolg bei einem diskontinuierlichen Wandel. Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Anpassung und Veränderung von Organisationsarchitekturen im Zeitablauf, Wiesbaden 2015.

Frese, E./Graumann, M./Theuvsen, L. [2012]

Grundlagen der Organisation. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung, 10. Aufl., Wiesbaden 2012.

Frey, C./Töpfer, G. L. [2021]

Ambidextrie in Organisationen. Das Praxishandbuch für eine beidhändige Zukunft, 1. Aufl., Stuttgart 2021.

Gibson, C./Birkinshaw, J. [2004]

The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity, in: Academy of Management Journal, 47. Jg., Nr. 2, 2004, S. 209-226.

Goodwin, C. J./Goodwin, K. A. [2013]

Research in Psychology. Methods and Design, 7. Aufl., Hoboken 2013.

Guttermann, A. S. [2023]

Organizational Structure, verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/373217543_Organizational_Structure (12.05.2024).

He, Z.-L./Wong, P.-K. [2004]

Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis, in: Organization Science, 15. Jg., Nr. 4, 2004, S. 481-494.

Helfferrich, C. [2014]

Leitfaden- und Experteninterviews, in: Baur, N./Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden 2014, S. 559-574.

Hollemann, J. [2024a]

Interview mit Interviewpartner 6 vom 21.06.2024. Wechselwerk GmbH, siehe Anhang, S. 197-210.

Hollemann, J. [2024b]

Interview mit Interviewpartner 3 vom 04.06.2024. Lapp Group, siehe Anhang, S. 148-165.

Hollemann, J. [2024c]

Interview mit Interviewpartner 5 vom 14.06.2024. Microsoft, siehe Anhang, S. 182-196.

Hollemann, J. [2024d]

Interview mit Interviewpartner 2 vom 31.05.2024. adesso SE, siehe Anhang, S. 124-148.

Hollemann, J. [2024e]

Interview mit Interviewpartner 1 vom 28.05.2024. Fraunhofer-Verbund Innovationsforschung/Hochschule Pforzheim, siehe Anhang, S. 113-123.

Hollemann, J. [2024f]

Interview mit Interviewpartner 4 vom 05.06.2024. University of Amsterdam, siehe Anhang, S. 165-182.

Hungenberg, H./Wulf, T. [2021]

Grundlagen der Unternehmensführung, 6. Aufl., Wiesbaden 2021.

Jansen, J./Van den Bosch, F./Volberda, H. [2005]

Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents, in: Schmalenbach Business Review, 57. Jg., 2005, S. 351-363.

- Jansen, J./Van den Bosch, F./Volberda, H. [2006]
- Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators, in: Management Science, 52. Jg., Nr. 11, 2006, S. 1661-1674.
- Junni, P./Sarala, R. M./Taras, V./Tarba, S. Y. [2013]
- Organizational Ambidexterity and Performance: A Meta-Analysis, in: The Academy of Management Perspectives, 27. Jg., Nr. 4, 2013, S. 299-312.
- Junni, P./Sarala, R. M./Tarba, S. Y./Liu, Y./Cooper, C. L. [2015]
- Guest Editors' Introduction: The Role of Human Resources and Organizational Factors in Ambidexterity, in: Human Resource Management, 54. Jg., Nr. S1, 2015, S. 1-28.
- Kieser, A./Walgenbach, P. [2010]
- Organisation, 6. Aufl., Stuttgart 2010.
- Kortmann, S. [2012]
- The Relationship between Organizational Structure and Organizational Ambidexterity. A Comparison between Manufacturing and Service Firms, Wiesbaden 2012.
- Lackner, H./Güttel, W. H./Garaus, C./Konlechner, S./Müller, B. [2011]
- Different Ambidextrous Learning Architectures and the Role of HRM Systems, verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/239804695_Different_Ambidextrous_Learning_Architectures_and_the_Role_of_HRM_Systems (29.03.2024).
- Lang-Koetz, C./Reischl, A./Fischer, S./Weber, S./Kusch, A. [2023]
- Ambidextres Innovationsmanagement in KMU. Praxisnahe Konzepte und Methoden, Berlin 2023.
- Levinthal, D. A./March, J. G. [1993]
- The Myopia of Learning, in: Strategic Management Journal, 14. Jg., Winter 93 Special Issue, 1993, S. 95-112.
- Liebold, R./Trinczek, R. [2009]
- Experteninterview, in: Kühl, S./Strodtholz, P./Taffertshofer, A. (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden, Wiesbaden 2009, S. 32-56.
- March, J. G. [1991]
- Exploration and Exploitation in Organizational Learning, in: Organization Science, 2. Jg., Nr. 1, 1991, S. 71-87.

Mayring, P. [2020]

Qualitative Forschungsdesigns, in: Mey, G./Mruck, K. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren, 2. Aufl., Wiesbaden 2020, S. 3-17.

Mihalache, O./Jansen, J./Van den Bosch, F./Volberda, H. [2014]

Top Management Team Shared Leadership and Organizational Ambidexterity: A Moderated Mediation Framework, in: Strategic Entrepreneurship Journal, 8. Jg., Nr. 2, 2014, S. 128-148.

Mitra Das, S. [2022]

Every company needs ambidexterity now — this achieves current strategic imperatives and plans for the future: Michael L. Tushman, verfügbar unter: <https://economictimes.indiatimes.com/news/et-evoke/every-company-needs-ambidexterity-now-this-achieves-current-strategic-imperatives-and-plans-for-the-future-michael-l-tushman/articleshow/89025039.cms?from=mdr> (29.03.2024).

Mom, T./Van den Bosch, F./Volberda, H. [2009]

Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms, in: Organization Science, 20. Jg., Nr. 4, 2009, S. 812-828.

Nickerson, J. A./Zenger, T. R. [2002]

Being Efficiently Fickle: A Dynamic Theory of Organizational Choice, in: Organization Science, 13. Jg., Nr. 5, 2002, S. 547-566.

Olfert, K. [2006]

Organisation, 14. Aufl., Ludwigshafen 2006.

Olivan, P./Höft, A./Duwe, J. [2023]

Ambidextrie: Organisation, Prozesse, Führung, in: Riedel, O./Hölzle, K./Schlund, S. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensorganisation, Berlin 2023, S. 1-27.

Olivan, P./Schimpf, S./Rummel, S. [2019]

Ambidextre Organisation im effizienten Fabrikbetrieb. Die ambidextre Organisation als Stellhebel zur Entwicklung radikaler Produktionsinnovationen, in: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, 114. Jg., Nr. 1-2, 2019, S. 39-43.

Olson, M. S./van Bever, D./Verry, S. [2008]

When Growth Stalls, in: Harvard Business Review, 86. Jg., Nr. 3, 2008, S. 50-61.

O'Reilly III, C. A./Tushman, M. L. [2004]

The Ambidextrous Organization, in: Harvard Business Review, 82. Jg., Nr. 4, 2004, S. 74-81.

O'Reilly III, C. A./Tushman, M. L. [2011]

Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit, in: California Management Review, 53. Jg., Nr. 4, 2011, S. 5-22.

O'Reilly III, C. A./Tushman, M. L. [2013]

Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future, verfügbar unter: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/O%27Reilly%20and%20Tushman%20AMP%20Ms%20051413_c66b0c53-5fcd-46d5-aa16-943eab6aa4a1.pdf (30.03.2024).

Ossenbrink, J./Hoppmann, J./Hoffmann, V. H. [2019]

Hybrid Ambidexterity: How the environment shapes incumbents' use of structural and contextual approaches, verfügbar unter: https://www.researchgate.net/publication/334315034_Hybrid_Ambidexterity_How_the_Environment_Shapes_Incumbents'_Use_of_Structural_and_Contextual_Approaches (16.04.2024).

Patton, M. Q. [2002]

Qualitative Research & Evaluation Methods, 3. Aufl., Thousand Oaks 2002.

Pertusa-Ortega, E. M./Molina-Azorín, J. F. [2018]

A joint analysis of determinants and performance consequences of ambidexterity, in: Business Research Quarterly, 21. Jg., Nr. 2, 2018, S. 84-98.

Picot, A./Dietl, H./Franck, E./Fiedler, M./Royer, S. [2015]

Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht, 7. Aufl., Stuttgart 2015.

Pugh, D. S./Hickson, D. J./Hinings, C. R./Turner, C. [1968]

Dimensions of Organization Structure, in: Administrative Science Quarterly, 13. Jg., Nr. 1, 1968, S. 65-105.

Raisch, S. [2008]

Balanced Structures: Designing Organizations for Profitable Growth, in: Long Range Planning, 41. Jg., Nr. 5, 2008, S. 483-508.

Raisch, S./Birkinshaw, J./Probst, G./Tushman, M. L. [2009]

Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance, in: Organization Science, 20. Jg., Nr. 4, 2009, S. 685-695.

Reeves, M./Job, A. [2022]

Co-Ambidexterity: A Framework for Winning in a New Era of Competition, verfügbar unter: <https://bcghendersoninstitute.com/co-ambidexterity-a-framework-for-winning-in-a-new-era-of-competition/> (23.04.2024).

Schneeberger, S. J./Habegger, A. [2020]

Ambidextrie – der organisationale Drahtseilakt. Synergie zwischen Exploration und Exploitation als Voraussetzung für die digitale Transformation, in: Schellinger, J./Tokarski, K. O./Kissling-Näf, I. (Hrsg.): Digitale Transformation und Unternehmensführung. Trends und Perspektiven für die Praxis, Wiesbaden 2020, S. 105-144.

Schreyögg, G. [2008]

Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 5. Aufl., Wiesbaden 2008.

Schreyögg, G./Geiger, D. [2024]

Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien, 7. Aufl., Wiesbaden 2024.

Schulte-Zurhausen, M. [2005]

Organisation, 4. Aufl., München 2005.

Schulte-Zurhausen, M. [2014]

Organisation, 6. Aufl., München 2014.

Siedenbiedel, G. [2020]

Organisationale Gestaltung. Einführung in Grundelemente und charakteristische Ausgestaltungen, 2. Aufl., Wiesbaden 2020.

Simsek, Z. [2009]

Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding, in: Journal of Management Studies, 46. Jg., Nr. 4, 2009, S. 597-624.

Symonds, M. [2023]

The World Is VUCA – How Are You Going To Deal With It?, verfügbar unter: <https://www.forbes.com/sites/mattsymonds/2023/03/01/the-world-is-vuca-how-are-you-going-to-deal-with-it/> (06.07.2024).

Taylor, A./Helfat, C. E. [2009]

Organizational Linkages for Surviving Technological Change: Complementary Assets, Middle Management, and Ambidexterity, in: Organization Science, 20. Jg., Nr. 4, 2009, S. 718–739.

Turner, N./Swart, J./Maylor, H. [2013]

Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda, in: International Journal of Management Reviews, 15. Jg., Nr. 3, 2013, S. 317-332.

Tushman, M./Euchner, J. [2015]

The Challenges of Ambidextrous Leadership. An Interview with Michael Tushman, in: Research-Technology Management, 58. Jg., Nr. 3, 2015, S. 16-20.

Tushman, M. L./ O'Reilly III, C. A. [1996]

Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, in: California Management Review, 38. Jg., Nr. 4, 1996, S. 8-30.

Tushman, M. L./O'Reilly III, C. A. [2002]

Winning through Innovation. A practical guide to leading organizational change and renewal, Boston 2002.

Wenger, A./Thom, N. [2021]

Die optimale Organisationsform. Grundlagen und Handlungsanleitung, 2. Aufl., Wiesbaden 2021.

Wilden, R./Hohberger, J./Devinney, T. M./Lavie, D. [2018]

Revisiting James March (1991): Whither exploration and exploitation?, in: Strategic Organization, 16. Jg., Nr. 3, 2018, S. 352-369.

Wolf, J. [2023]

Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien, Praxisbeispiele und Kritik, 7. Aufl., Wiesbaden 2023.

World Economic Forum [2024a]

Chief Economists Outlook: More Economic Uncertainty on the Horizon, verfügbar unter: <https://www.weforum.org/press/2024/01/wef24-chief-economist-outlook-january-2024/> (23.04.2024).

World Economic Forum [2024b]

Chief Economists Outlook. January 2024, verfügbar unter: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Chief_Economists_Outlook_2024.pdf (23.04.2024).

VI Anhangsverzeichnis

Anhang A: Interviewleitfaden	109
Anhang B: Handout	110
Anhang C: Transkript des Interviews mit Interviewpartner 1	113
Anhang D: Transkript des Interviews mit Interviewpartner 2	124
Anhang E: Transkript des Interviews mit Interviewpartner 3	148
Anhang F: Transkript des Interviews mit Interviewpartner 4	165
Anhang G: Transkript des Interviews mit Interviewpartner 5	182
Anhang H: Transkript des Interviews mit Interviewpartner 6	197

VII Anhänge

Anhang A: Interviewleitfaden

1. Allgemeine Einstiegsfragen

- 1.1. In welchem Unternehmen und in welcher Position sind Sie zurzeit tätig?
- 1.2. Welche Berührungspunkte haben oder hatten Sie mit dem Thema der organisationalen Ambidextrie?
- 1.3. Welche Relevanz hat organisationale Ambidextrie Ihrer Meinung nach für Unternehmen in der heutigen Zeit?

2. Kernfragen

2.1. Spezialisierung/Arbeitsteilung

- 2.1.1. Welchen Einfluss hat eine horizontale oder vertikale Spezialisierung auf organisationale Ambidextrie?
- 2.1.2. Welchen Einfluss hat die Abteilungsbildung nach Funktionen auf organisationale Ambidextrie?
- 2.1.3. Welchen Einfluss hat die Abteilungsbildung nach Objekten auf organisationale Ambidextrie?
- 2.1.4. Welche der beiden Arten der Abteilungsbildung würden Sie bevorzugen und warum?

2.2. Koordination

- 2.2.1. Macht es einen Unterschied, ob Organisationen im Zuge der Koordination auf persönliche Weisungen oder auf Selbstabstimmung setzen? Falls ja, wie macht sich dieser Unterschied bezogen auf den Einfluss auf organisationale Ambidextrie bemerkbar?
- 2.2.2. Wie wirkt sich eine Koordination mithilfe von Programmen oder Plänen auf organisationale Ambidextrie aus?
- 2.2.3. Welche Art der Koordination würden Sie bevorzugen und warum?

2.3. Konfiguration/Leitungssystem

- 2.3.1. Welchen Einfluss hat die Wahl eines Einliniensystems auf organisationale Ambidextrie?
- 2.3.2. Welchen Einfluss hat die Wahl eines Mehrliniensystems auf organisationale Ambidextrie?
- 2.3.3. Welchen Einfluss hat die Wahl einer Stablinien-Organisation auf organisationale Ambidextrie?
- 2.3.4. Welchen Einfluss hat die Wahl einer Matrix-Organisation auf organisationale Ambidextrie?
- 2.3.5. Hat die Leitungstiefe und/oder die Leitungsintensität einen Einfluss auf organisationale Ambidextrie? Falls ja, wie wirkt sich dieser Einfluss aus?

2.3.6. Welche der vier Ausprägungen würden Sie für eine optimale Implementation von organisationaler Ambidextrie empfehlen?

2.3.7. Welche der drei Ausprägungen der organisationalen Ambidextrie (Strukturelle, Sequenzielle & Kontextuelle Ambidextrie) würden Sie für die bestmögliche Konfiguration einer Organisation im Hinblick auf organisationale Ambidextrie empfehlen?

2.4. Entscheidungsdelegation/Kompetenzverteilung

2.4.1. Welchen Einfluss hat eine Zentralisation der Entscheidungsbefugnisse auf organisationale Ambidextrie?

2.4.2. Welchen Einfluss hat eine Dezentralisation der Entscheidungsbefugnisse auf organisationale Ambidextrie?

2.4.3. Wie würden Sie die Entscheidungsbefugnisse innerhalb der Organisation verteilen?

2.5. Formalisierung

2.5.1. Hat die Formalisierung einer Organisation einen Einfluss auf organisationale Ambidextrie? Falls ja, wie wirkt sich dieser Einfluss aus?

2.5.2. Welchen Einfluss hat eine Überorganisation auf organisationale Ambidextrie?

3. Abschließende Fragen

3.1. In welcher Strukturdimension sehen Sie am meisten Gestaltungsspielraum für eine optimale Implementation von organisationaler Ambidextrie?

3.2. Welche Strukturdimension hat Ihrer Meinung nach den größten Einfluss auf organisationale Ambidextrie?

Anhang B: Handout

Zur Beschreibung der Organisationsstruktur werden in der Arbeit die Strukturdimensionen von *Kieser/Walgenbach* (2010) herangezogen. Im Folgenden werden allgemeine Terminologien definiert und die einzelnen Strukturdimensionen dargestellt.

Terminologien

Stelle: kleinste organisatorische Einheit (bspw. ein Mitarbeiter), übernimmt ausschließlich Ausführungsaufgaben.

Abteilung: größere organisatorische Einheit, bestehend aus mehreren Stellen.

Instanz: Organisationseinheit, welche Leitungs- und Entscheidungsaufgaben übernimmt.

Strukturdimensionen nach Kieser/Walgenbach (2010)

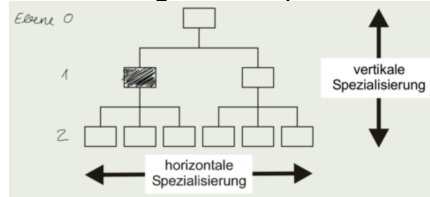
- Spezialisierung/Arbeitsteilung

- Gesamtaufgabe einer Organisation ist zu umfangreich für eine Person
→ Die Gesamtaufgabe wird auf mehrere Personen verteilt = Spezialisierung.

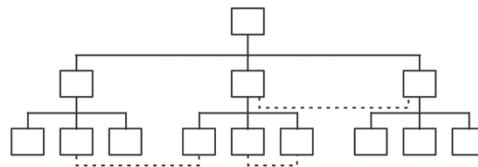
Es gibt zwei Formen der Spezialisierung:

- *Horizontale Spezialisierung*
 - Umfang der Aufgaben, die von einer einzelnen Person wahrgenommen werden.
- *Vertikale Spezialisierung*

- Trennung zwischen der Ausführung der Aufgaben und der Planung der entsprechenden Aufgaben.



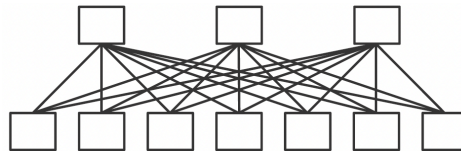
- Die gebildeten Teilaufgaben werden anschließend Abteilungen zugeordnet:
- Die Abteilungsbildung kann nach zwei übergeordneten Kriterien erfolgen:
 - *Funktionen*: Stellen, die gleiche oder miteinander verwandte Funktionen ausüben, werden zu Abteilungen zusammengefasst.
 - *Objekten*: Es werden die Stellen zu einer Abteilung aggregiert, die sich mit denselben Produkten oder Objekten beschäftigen.
- **Koordination**
 - Arbeitsteilung erfordert Koordination innerhalb der Organisation
→ die Aktivitäten der Organisationsmitglieder müssen aufeinander abgestimmt werden.
 - **Dafür gibt es zwei Cluster mit jeweils zwei Koordinationsinstrumenten:**
 - **Personenorientierte Koordinationsinstrumente:**
 - *Koordination durch persönliche Weisung*
 - Koordination der Teilaufgaben erfolgt durch direkte Weisung durch den Vorgesetzten.
 - *Koordination durch Selbstabstimmung*
 - Betroffene Organisationsmitglieder entscheiden selbst, wie sie sich untereinander koordinieren.
 - **Technokratische Koordinationsinstrumente:**
 - *Koordination durch Programme*
 - *Programme*: generelle Handlungsvorschriften für Organisationsmitglieder; Programme bestehen dauerhaft.
 - *Koordination durch Pläne*
 - Stellen erhalten periodisch eindeutige Vorgaben zur Koordination ihrer Aktivitäten; Die Pläne können sich von Periode zu Periode ändern.
- **Konfiguration/Leitungssystem**
 - Das Leitungssystem regelt die Weisungsbefugnisse innerhalb einer Organisation (Weisungsbefugnis: das Recht, anderen Organisationsmitgliedern Anordnungen erteilen zu können).
 - Diese Weisungsbefugnisse bilden eine hierarchische Ordnung innerhalb der Organisation (dargestellt durch ein Organigramm). Dabei gibt es unterschiedliche Ausprägungen:
 - *Einliniensystem*
 - System, in welchem von einer vorgelagerten Instanz lediglich eine Anweisungslinie zu jeder der Instanz nachgelagerten Stelle führt. Die Stelle erhält also lediglich von ihrem direkten Vorgesetzten Weisungen und Informationen. Der Informationsfluss erfolgt strikt über die vorgegebenen Wege.
 - *Fayol'sche Brücke*: zusätzliche Querverbindungen, um den Informationsfluss innerhalb der Organisation zu beschleunigen.



■ = Fayol'sche Brücke

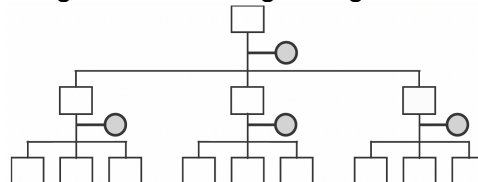
○ Mehrliniensystem

- Der Informationsfluss läuft nicht mehr strikt über alle zwischen-
gelagerten Stellen hinweg, sondern jede Stelle ist mehreren In-
stanzen untergeordnet, von denen sie Weisungen und Informati-
onen erhält.



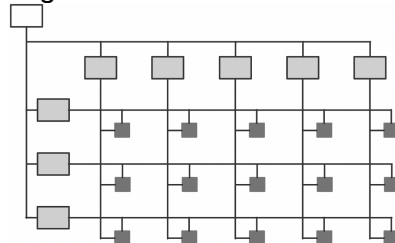
○ Stablinien-Organisation

- Die Stabseinheiten nehmen eine reine Beratungsfunktion inner-
halb der Organisation wahr und besitzen keinerlei Entschei-
dungs- und Weisungsbefugnisse.



○ Matrix-Organisation

- Bei der Matrix-Organisation stehen sich zwei Autoritätslinien ge-
genüber, welche das Zusammenwirken von unterschiedlichen
Organisationseinheiten forcieren.



■ □ = Matrixleitung ■ = Matrixstelle ■ = Matrixschnittstelle

○ Die Weisungsbefugnisse können durch zwei Kennzahlen beschrie- ben werden:

- *Leitungstiefe*: Anzahl der hierarchischen Leitungsebenen innerhalb einer
Organisation.
- *Leitungsintensität*: Relation zwischen den Leitungsstellen (Instanzen)
und den ausführenden Stellen.

- Entscheidungsdelegation/Kompetenzverteilung

- Beschreibt, in welchem Umfang Entscheidungsbefugnisse innerhalb der
Organisation verteilt sind (Weisungsbefugnisse bestimmen, wer eine be-
stimmte Aufgabe erledigt während Entscheidungsbefugnisse bestim-
men, auf welche Art und Weise sie erledigt werden sollen).
- Die Entscheidungsdelegation spezifiziert, welche Organisationseinheit
welche Gestaltungsbefugnisse für die Umsetzung bestimmter Aufgaben
haben soll.
 - *Zentralisation*: Alle Entscheidungsbefugnisse befinden sich bei
der obersten Instanz.
 - *Dezentralisation*: Alle Entscheidungsbefugnisse befinden sich
bei den untergeordneten Organisationseinheiten.
 - *Dezentalisierungsgrad*: Misst die Ausprägung der Entschei-
dungsbefugnisse auf den untergeordneten Ebenen.

- Formalisierung

- Organisatorische Regelungen werden schriftlich festgehalten (bspw. in Form von Organigrammen oder Richtlinien).
 - *Strukturformalisierung*: Diese Teildimension stellt keine eigene Strukturdimension dar, sondern sie stellt lediglich die Form dar, welche die anderen Strukturdimensionen annehmen (bspw. das Organigramm).
 - *Informationsflussformalisierung*: Umfasst alle Regelungen, die besagen, dass bestimmte Kommunikationsprozesse in Schriftform erfolgen müssen.
 - *Leistungsdokumentation*: Umfasst alle Regelungen innerhalb einer Organisation, welche eine schriftliche Erfassung und Beurteilung der Leistungen einzelner Stellen vorschreiben.
- *Gefahr der Überorganisation*: nicht regelungsbedürftige Sachverhalte werden mithilfe von Regelungen formalisiert oder die Regelungen werden zu detailliert ausgearbeitet.

Anhang C: Transkript des Interviews mit Interviewpartner 1

Name: Interviewpartner 1 (anonymisiert)

Position/Unternehmen: Geschäftsführer, Fraunhofer-Verbund Innovationsforschung/Direktor des Instituts für Human Engineering & Empathic Design und Professor für Innovations- und Interdisziplinaritätsforschung, Hochschule Pforzheim

Datum: 28.05.2024

Art der Auskunftserteilung: *Microsoft Teams*

- 1 **I:** Dann starte ich jetzt einmal die Aufnahme. Okay. Und zwar, ich hatte Ihnen ja im Vorfeld den Interviewleitfaden und das kurze Handout schon zugesendet. Das Ziel meiner Forschung ist es ja, herauszufinden, wie Organisationsstrukturen eben die Fähigkeit einer Organisation beeinflussen, gleichzeitig explorative und exploitative Aktivitäten, also organisationale Ambidextrie, zu verfolgen. Ich habe diese Organisationsstrukturen im Rahmen meiner Arbeit aufgeteilt in unterschiedliche Strukturdimensionen nach Kieser und Walgenbach, das sind genau die Strukturdimensionen, die ich Ihnen in dem Handout rübergeschickt hatte. Anhand von diesen Strukturdimensionen möchte ich eben den Einfluss von dieser Organisationsstruktur als Ganzes auf organisationale Ambidextrie erheben. Und ich habe dazu erstmal ein paar allgemeine Einstiegsfragen mitgebracht, damit wir erstmal ganz langsam einsteigen können in das Interview und die erste Frage dazu wäre: In welchem Unternehmen und in welcher Position sind Sie zurzeit tätig?
- 2 **E:** Ich bin bei der Fraunhofer Gesellschaft tätig und da im Verbund Innovationsforschung, da leite ich die Geschäftsstelle. Das sind sechs Institute bei Fraunhofer mit insgesamt 1.600 Mitarbeitern, die sich aus den, es gibt insgesamt 76 Institute und 30.000 Mitarbeitende bei Fraunhofer, und die Institute die wir im Verbund

Innovationsforschung sind, das ist ein Stück weit die Ausnahme, weil die sich mit den eben nicht technischen Aspekten von Innovationen auseinandersetzen und sich hier sagen wir mal auf der einen Seite mit der Analyse von Innovationssystemen und auf der anderen Seite mit der Unterstützung von Stakeholdern in den Innovationssystemen beschäftigen. Die zweite Position ist die als Direktor am Institut für Human Engineering und Empathic Design an der Hochschule in Pforzheim und hier auch mit der Professur für Innovations- und Interdisziplinaritätsforschung. Also das ist eine 50/50-Aufteilung.

-
- 3 **I:** Okay, vielen Dank. Dann direkt zur zweiten Frage: Welche Berührungspunkte haben oder hatten Sie denn mit dem Thema der organisationalen Ambidextrie?
-
- 4 **E:** Ähm, auf der einen Seite in der Beratung von Unternehmen, seit ich bei der Fraunhofer-Gesellschaft arbeite im Bereich strategisches F&E-, Technologie- und Innovationsmanagement. Durch genau die Abgrenzung zwischen sagen wir mal Innovationen, die stückweise bestehendes verbessern hin zu Innovationen, die sagen wir mal größere Leistungsfortschritte erzielen möchten und dementsprechend die organisatorischen Herausforderungen, mit beiden Arten der Innovation umzugehen. Das ist das eine und auf der anderen Seite, von der Forschungs-Seite her, hatten wir Aktivitäten zu Ambidextrie in kleinen, mittelständischen Unternehmen, wir haben Ambidextrie in einer Doktorarbeit gehabt, die ich teil-betreut habe, genau.
-
- 5 **I:** Okay, vielen Dank. Und dann schon die letzte der allgemeinen Einstiegsfragen: Welche Relevanz hat organisationale Ambidextrie denn Ihrer Meinung nach für Unternehmen, gerade auch in der heutigen Zeit?
-
- 6 **E:** Ich würde sagen, nicht mehr, nicht weniger als bisher. Bei Innovationen geht es immer darum, dass man mit den bestehenden Strukturen auf der einen Seite für das Tagesgeschäft weiterarbeiten muss und auf der anderen Seite sich eben auch für eine Zukunft rüsten muss, die (ähm) nicht unbedingt dem entspricht, was wir heute kennen und das vor allem durch das Thema Innovation hier der Fortschritt befähigt wird.
-
- 7 **I:** Okay, vielen Dank. Dann würde ich sagen, kommen wir zu, ich habe den zweiten Abschnitt "Die Kernfragen" genannt, weil ich da auf die einzelnen Strukturdimensionen eingehe und die erste Strukturdimension ist die Spezialisierung und die Arbeitsteilung und da wäre die erste Frage: Welchen Einfluss hat eine horizontale oder eine vertikale Spezialisierung auf organisationale Ambidextrie?
-

- 8 **E:** (Ähm), die Spezialisierung, da wüsste ich gerne, woher Sie die Frage nehmen. Weil im Endeffekt die Spezialisierung ist auf der einen Seite notwendig für die häufig als Exploitation, bisherige Innovationen bezeichneten Aktivitäten, das heißt im Tagesgeschäft sich zu spezialisieren und möglichst effizient Geld zu verdienen im Endeffekt. Also eine Tätigkeit auszuführen, das ist das eine und die Spezialisierung ist auf der anderen Seite ein ganz wichtiger Eckpfeiler, um vor allem inkrementell Innovationen weiterzuentwickeln und damit ist das die eine Seite der Ambidextrie, die meistens in einem Unternehmen abgebildet wird. Und das betrifft sowohl die horizontale als auch die vertikale Spezialisierung, (ähm), und das Gegenstück dazu ist dann die zweite Seite der Ambidextrie, wo eben der Horizont ein Stück weit aufgebrochen werden muss, sowohl horizontal als auch vertikal, als auch über Sektorengrenzen hinweg, um letztendlich neues tatsächlich an Stellen auch zu finden, die jetzt nicht ganz offensichtlich oder traditionell in einem Sektor etabliert sind.
-
- 9 **I:** Okay, dann die nächste Frage oder die nächsten zwei Fragen zielen ein bisschen auf das Thema der Abteilungsbildung ab. Welchen Einfluss hat denn eine Abteilungsbildung nach Funktionen auf organisationale Ambidextrie, sprich wenn die einzelnen Abteilungen nach ihren Funktionen nach gebildet werden?
-
- 10 **E:** Ähm, ist auch wieder ähnlich, also da ist es wichtig, dass Sie die Fragen ein Stück weit trennen insofern als dass wir ja immer von dieser Beidhändigkeit reden und eine funktionale Trennung ist wieder im Tagesgeschäft ein ganz wichtiger Bestandteil, also wir wollen nicht mit einer Matrix-Organisation eine Produktion handeln, das funktioniert nicht, sondern wenn wir genau wissen, was wir zu tun haben in Unternehmen, dann macht eine funktionale oder auch eine Produkt- oder regionsspezifische Trennung der Organisation durchaus Sinn, weil sich damit effizienter arbeiten lässt. Damit lassen sich ähnlich wie jetzt im Fließband-Prinzip die Abläufe sehr stark effizient gestalten und auf der anderen Seite die funktionale Trennung für Innovationsprojekte mit einem gewissen Anspruch auf eine höhere Leistungssteigerung ist wieder komplett der falsche Ansatz, weil wir hier eben aus den Funktionsbereichen häufig Mitarbeitende, interdisziplinäre Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen brauchen und gleichzeitig dann mit diesen effizient gestalteten Strukturen nicht die Freiräume haben, um tatsächlich auch höhere Innovationsgrade zu erzielen oder auch auf die Straße zu bringen. Denke, das ist ja die Herausforderung der Ambidextrie insgesamt.
-
- 11 **I:** Genau. Ähm, dann haben Sie wahrscheinlich jetzt gerade schon so ein bisschen die nächste Frage, die Abteilungsbildung nach Objekten, das wäre zum Beispiel
-

dann, wenn man Stellen zusammenfasst, die an denselben Produkten oder an denselben Objekten arbeiten, dass das auf jeden Fall auch einen Einfluss auf Ambidextrie hat und, wenn ich es richtig herausgehört habe, würden Sie das auch bevorzugen.

12 **E:** Naja, es gibt auch Organisationen, die überhaupt nicht das Thema Innovation anstreben. Wenn ich eine organisatorische Trennung habe in einen Teilbereich, der hier die Exploitation in den Mittelpunkt rückt und nur auf nennen wir es mal Tagesgeschäft ausgerichtet ist, dann brauchen wir keinerlei Ambidextrie. Insofern ist die Frage so ein Stück weit irreführend, als dass es hier natürlich, wenn ich über eine ambidextre Organisationsstruktur rede, dass beides abgebildet werden muss und dass das dann natürlich einen Einfluss hat aber andersherum müsste ich es nicht so (unverständlich). Ich kann hier eine Vertriebsgesellschaft haben die super funktioniert, die hervorragend ihre Daseinsberechtigung erfüllt und keinerlei ambidextre Strukturen hat.

13 **I:** (Mmh), okay. Wenn Sie jetzt die Aufgabe hätten, eine Organisation oder beziehungsweise sich entscheiden müssten, ob Sie jetzt die Abteilungsbildung nach Funktionen oder nach Objekten machen würden, gäbe es da eine klare Präferenz für Sie oder wäre das abhängig davon, was für ein Ziel auch die Organisation oder die Organisationseinheit hat?

14 **E:** Mit Objekten meinen Sie Produkte oder?

15 **I:** Genau, zum Beispiel anhand von Produkten, ja.

16 **E:** Das ist aus meiner Sicht zweitrangig, ich meine, wir haben hier also wieder die eine Seite der Ambidextrie. In der Exploitation brauchen wir eine organisatorische Struktur, die sich an Dingen orientiert, das können Funktionen sein oder Objekte, die dabei unterstützen, die Prozesse effizient zu gestalten und Wiederholungen gerecht zu werden, dass nicht jedes Mal die Welt neu erfunden wird. (Ähm), im Zweifelsfall kann das auch eine projektbasierte Organisationsstruktur sein, das sehen wir zum Beispiel in der Bauindustrie oder bei Unikat-Produkten, also Anlagen- und Maschinenbau. Aber auch da wird stark in Richtung von modularen Produktkomponenten gedacht beziehungsweise gearbeitet, damit wir diese Redundanzen eben nutzen und dann durch die Wiederholung auch einen höheren Effizienzgrad hier rein bekommen. (Ähm), hätte ich keinerlei Präferenzen, das wichtige ist auf der anderen Seite eben in der Ambidextrie dann diese Strukturen aufzubrechen oder Möglichkeiten zu entwickeln, hier die (ähm) Mitarbeitenden zu befähigen,

darüber rauszugehen über die aktuellen Strukturen. Aber das sind Themen, ich weiß nicht, ob Sie hier die Dissertation von Patrick Olivan mal angeschaut haben.

17 I: Mit dem spreche ich in zwei Wochen.

18 E: Ja, okay. Gut, also da haben wir ja das Modell hier mit der sequenziellen Trennung, also da sind die Punkte, die Sie jetzt angesprochen haben, eigentlich schon ganz gut beschrieben drin.

19 I: (Mmh).

20 E: Und (ähm) da gehe ich ja in den Antworten oder da gehen die Fragen gar nicht groß drüber raus, oder ich habe noch irgendwas nicht ganz verstanden.

21 I: Zum Thema der sequenziellen Ambidextrie etc. habe ich gleich auch noch eine Frage, da komme ich also auch noch einmal ganz kurz drauf zu sprechen. Ich würde jetzt erstmal weitermachen mit der zweiten Strukturdimension. Und zwar ist das die Dimension der Koordination. Und macht es da Ihrer Meinung nach einen Unterschied, ob Organisationen im Zuge der Koordination von den einzelnen (ähm) Teilaufgaben auf persönliche Weisungen oder auf Selbstabstimmung setzen, also ob die Leute sich entweder selbst abstimmen oder ob es persönliche Weisungen von Vorgesetzten gibt, wie genau die Koordination der Aufgaben auszusehen hat. Macht das Ihrer Meinung nach einen Einfluss?

22 E: Wieder das gleiche, also wir haben (ähm) bei der Exploitation sollte/darf es wenig Selbstabstimmung geben, weil es um effiziente Prozesse geht und in der Exploration muss es einen hohen Grad an Selbstbestimmung geben, weil es kaum Weisungen geben kann, weil es eben einen hohen Grad an Unsicherheit hier drin gibt.

23 I: (Mmh), okay. Und wenn man eine Koordination wählen würde mithilfe von Programmen oder Plänen, also Programme oder Pläne sind quasi strikte Vorgaben in Form von Handbüchern, wie man etwas zu erfüllen hat. Wie würde sich sowas auf Ambidextrie auswirken?

24 E: Das ist eine fast selbsterfüllende Fragestellung, die Sie da in den Raum werfen. Wie würden Sie es denn beantworten?

25 I: Das es vor allem (...)

26 E: Oder habe ich eine Wahl, hier eine Antwort zu geben, die nicht offensichtlich ist.

27 I: Also vor allem im Bereich der Exploration wäre das ja super einschränkend.

- 28 **E:** Also ich habe (unverständlich) die Ambidextrie, die ja drauf ausgelegt ist, dass ich diese Beidhändigkeit habe, auf der einen Seite mit einer starken Planung auf der anderen Seite mit einer sehr schwachen Planung. Das Prinzip selbst der Ambidextrie macht eigentlich die Fragestellung von Ihnen obsolet in dem Fall, das können Sie ja vielleicht auch in ihrer Arbeit beachten oder in einer Weiterentwicklung für die nächsten Interviews.
-
- 29 **I:** Ja.
-
- 30 **E:** Also da habe ich keine (...), muss ich nichts zu sagen oder?
-
- 31 **I:** (Mmh), Ja. Okay, Und dann die nächste Frage zum Thema Koordination, welche Art der Koordination Sie bevorzugen würden, ist dann ja auch recht selbsterklärend, und zwar, dass Sie Selbstabstimmung im Rahmen der Exploration nutzen würden und die persönlichen Weisungen im Rahmen der Exploitation, korrekt?
-
- 32 **E:** Genau. Ja, genau.
-
- 33 **I:** Okay. Vielen Dank.
-
- 34 **E:** Ja wobei, das spannende Beispiel, was Sie da reinbringen könnten, wäre (ähm) also die Selbstbestimmung auf welcher Ebene die stattfindet und ob das auf die Teams runtergebrochen wird oder nicht oder (ähm) wir haben ja bei radikalen Innovationen jetzt in prominenten Akteuren, Apple oder Tesla, haben wir ganz starke Führungspersönlichkeiten drin, was das ganze wieder spannend macht. Also das heißt nicht, also die Selbstbestimmung bezieht sich auf den (ähm) Teil der Organisationsstruktur und nicht auf die Teams oder die Personen, die dahinter stehen. Das ist auch wieder was, was ganz unterschiedlich laufen kann. Es gibt Beispiele, wo in den Teams selbst bestimmt wird, also bitte das nicht falsch verstehen, nur dass das Prinzip, wir dürfen nicht aus den etablierten Strukturen raus, die Bestimmung für das neue letztendlich in Plänen niederlegen, weil das funktioniert nicht.
-
- 35 **I:** Ja. Okay, dann kommen wir zum Thema Konfiguration, das ist so das, was man ursprünglich unter Organisationsstrukturen auffasst, das ist häufig sieht man es nur als Organigramm innerhalb von Organisationen, das ist sowas wie das Einliniensystem, Mehrliniensystem und das sind relativ viele Fragen, deswegen können Sie sich da gerne kurz halten bei den Antworten, dass wir auch mit Blick auf die Uhr vielleicht auch schaffen, alle Fragen durch zu bekommen. Und zwar die erste Frage: Welchen Einfluss hat die Wahl eines Einliniensystems auf organisationale Ambidextrie?
-

- 36 **E:** Das wird den Anforderungen (ähm) der Exploration nicht zwingenderweise gerecht.
-
- 37 **I:** Okay. Und welchen Einfluss hat die Wahl eines Mehrliniensystems auf Ambidextrie?
-
- 38 **E:** Also ich würde insgesamt sagen, ein Liniensystem ist nicht zwingenderweise geeignet, um (ähm) tatsächlich neues anzugehen und in interdisziplinären Teams oder in multifunktionalen, interfunktionalen Teams zusammenzuarbeiten.
-
- 39 **I:** (Mmh). Also auch eine Stablinien-Organisation, was ja im Prinzip auch eine Einlinien-Organisation mit Stabsstellen ist, die beratend tätig sind, das wäre Ihrer Meinung nach also auch nicht förderlich, besonders im Bereich der Exploration?
-
- 40 **E:** Ja, wir haben letztendlich aus der Organisationstheorie haben wir für radikale Innovationen, also tatsächliche Neuerungen, haben wir hier die Begriffe der Tiger-Teams und der starken Matrix-Organisation. Sobald ich in einer Linienorganisation unterwegs bin, ist immer die Machtposition in der Linie drin, das heißt, bei Funktionen oder Produktbereichen, und (ähm) damit wird dann neues vielleicht angegangen, aber die Umsetzung ist (ähm) in der Regel ein Desaster. Und (ähm) das einzige, die einzige Möglichkeit, dem gerecht zu werden, ist hier eine organisatorische Trennung tatsächlich (ähm) aus der Linie raus und auch die Verantwortlichkeit hier rauszunehmen. Ansonsten sind die guten, guten Personen immer in der Linie drin und (ähm) sagen wir mal, die Ressourcen sind immer knapp auf der anderen Seite.
-
- 41 **I:** (Mmh), okay. Also sagen Sie, eine Matrix-Organisation wäre für, besonders für den Bereich der Exploration, wenn man das mal zusammennimmt, die beste Möglichkeit oder die beste Option.
-
- 42 **E:** Ja, es kommt immer drauf an, wie stark die Ambidextrie ausgeprägt ist und welcher Neuheitsgrad hier tatsächlich angestrebt wird und (ähm) wir haben hier auch Organisationsformen dazwischen, dass eine Vorentwicklung oder Vorausentwicklung etabliert wird, die natürlich auch eine Art der ambidextren Organisationsstruktur ist. Aber je nach Leistungsfortschritt, der anvisiert wird durch diese Ambidextrie, werden eben die klassischen Strukturen dem nicht gerecht und dann muss auf jeweils stärkere organisatorische Abtrennungen zurückgegriffen werden.
-
- 43 **I:** Okay. Und (ähm) ein weiteres Thema im Rahmen der Konfiguration ist auch das Thema Leitungstiefe und Leitungsintensität. Hat überhaupt die Leitungstiefe oder auch die Leitungsintensität einen Einfluss darauf, ob sich Mitarbeiter eben (ähm)
-

voll auf ambidextre Tätigkeiten konzentrieren können oder ist das unabhängig davon?

-
- 44 **E:** (Ähm), natürlich hat es das, Also (ähm) so wie ich es vorhin gemeint hatte, wenn wir einen hohen Grad an Unsicherheit haben, dann braucht es in der Regel einen größeren Grad an Selbstbestimmung um damit umzugehen, weil es weniger Planung geben kann. Und dann ist die Führungspersönlichkeit natürlich eine ganz andere mit einer ganz anderen Tiefe.
-
- 45 **I:** Okay. Und (ähm) die nächste Frage wäre jetzt, welche der vier Ausprägungen Sie (ähm) für eine optimale Implementation von Ambidextrie empfehlen würden. Ich habe schon herausgehört, es wäre dann auf jeden Fall keines der Liniensysteme, sondern eher die Matrix-Organisation. Sie hatten auch noch Tiger-Teams ins Spiel gebracht, habe ich das richtig verstanden?
-
- 46 **E:** Ja, das (ähm) Tiger-Teams, das ist ein anderer Begriff für die Heavyweight-Matrix, das heißt, (ähm) dass wir wirklich sagen, dass die Hauptmacht, nennen wir es mal so, (ähm) dann in den Projekten (ähm) bei den Projektleitungen liegt.
-
- 47 **I:** Okay.
-
- 48 **E:** Und das (ähm) also im Extremfall letztendlich die Funktionsbereiche nur noch als eine Art Staffing funktionieren oder es eine komplett abgetrennte Organisationsstruktur hier letztendlich über die Projekte ist.
-
- 49 **I:** (Mmh), okay. Jetzt kommen wir zu dem Thema, was Sie auch vorhin schon kurz angesprochen hatten. Es gibt ja die drei Ausprägungen der Strukturellen, Sequenziellen und der Kontextuellen Ambidextrie, da hatten Sie ja schon auf die Dissertation von Patrick Olivan verwiesen. Welche dieser drei Ausprägungen würden Sie denn wählen für die Konfiguration einer Organisation im Hinblick auf Ambidextrie?
-
- 50 **E:** Ja, das kann man pauschal nicht sagen. Also für kleine mittelständische Unternehmen, die jetzt nicht die Ressourcen haben, große eigenständige Teams aufzubauen, (ähm) ist eine sequenzielle oder eine kontextuelle Trennung sicherlich (ähm) etwas vernünftiges und strukturelle Trennung (ähm) oder auch eine kontextuelle Trennung ist dann meistens eher in Großunternehmen möglich, wo man die Ressourcen hat und dann auch tatsächlich Unternehmensbereiche komplett abtrennen kann. Also je nach, also die, ich würde, es gibt ja sagen wir mal ähnlich wie beim Projektmanagement in der Forschung & Entwicklung gibt es die Unsicherheit, die Zielunsicherheit und die Methodenunsicherheit. Je höher das beides ist im Kontext von Innovationsprojekten, umso stärker sollte es abgetrennt werden (ähm). Gleichzeitig der dritte Indikator, der hier reinkommt, ist (ähm) die Neuheit,
-

der Neuheitsgrad letztendlich der Innovation, der sich in Leistungsfortschritt oder Änderungen in der Systemarchitektur niederschlagen kann und (ähm) je höher das wiederum ist, umso mehr Sinn macht es, das auch von der bestehenden Organisation abzutrennen. Also Beispiel: Wenn Sie bisher Verbrenner-Motoren herstellen, dann macht es nicht Sinn, hier sequenziell ihre Verbrenner-Motoren-Spezialisten in ein Team reinzustecken, dass Elektromotoren entwickelt, also (...)

51 I: (Mmh), okay.

52 E: Es ist jetzt an sich nicht, es ist ja kein Hexenwerk an der Logik her, aber das ist trotzdem das, was wir in der Realität häufig sehen, weil wir eben Investitionen in bisherige Strukturen haben und jeder Geschäftsführer versucht, diese Strukturen weiter zu verwenden.

53 I: (Mmh), okay. Dann, mit Blick auf die Uhr, würde ich vorschlagen, dass wir direkt rübergehen zu der nächsten Strukturdimension. Das (ähm) beschäftigt sich mit dem Thema der Entscheidungsdelegation. Und da ist die erste Frage: Welchen Einfluss hat eine Zentralisation der Entscheidungsbefugnisse auf Ambidextrie? Zentralisation im Sinne von, dass die gesamten Entscheidungsbefugnisse auf der obersten Instanz (ähm) sich befinden.

54 E: Also ich denke, das macht durchaus Sinn, das möglichst weit oben anzusiedeln oder bei Personen, die jetzt nicht direkt mit Kennzahlen in Bezug auf Umsatz in einem bestimmten Geschäftsbereich (ähm) angesiedelt sind. Aber da müssen Sie natürlich auch wieder unterscheiden, wo jetzt letztendlich der Neuheitsgrad liegt und (ähm) ob das einzelne Komponenten in einem Unternehmen betrifft oder sagen wir mal die komplette Produktpalette oder Produkte, die (ähm) auch bisherige Geschäftsbereiche gegebenenfalls substituieren können. Also wenn wir jetzt die Schöpferische Zerstörung nehmen, (ähm) jede Innovation (ähm) beinhaltet ja zumindest einen Anteil schöpferischer Zerstörung und je größer das ausfällt, bis hin zu einer disruptiven Innovation, die die bisherigen Investitionen von den Marktführern obsolet macht, (ähm) das funktioniert nicht, wenn ich das in bestehende Strukturen einbinde und da wäre es selbst die Frage, ob wir da die Leitungsfunktion von einem Unternehmen nicht auch rausnehmen und ein komplett neues Unternehmen (ähm) etablieren. Also je stärker die Auswirkung einer Innovation, umso abgetrennter sollte das letztendlich vom Kerngeschäft sein.

55 I: Okay. Die nächste Frage zielt quasi auf den genauen Gegenpol dazu ab: Welchen Einfluss hat eine Dezentralisation der Entscheidungsbefugnisse, sprich, dass sich die gesamten Entscheidungsbefugnisse auf den untersten Instanzen bei den

ausführenden Tätigkeiten oder bei den Stellen, die die Tätigkeiten ausführen, befinden.

56 **E:** Hier stellt sich die Frage, wie das dann nachher wieder im Unternehmen eingefangen werden kann, (ähm) wer die Forschungseinrichtungen von Xerox PARC und ähnlichem oder das GE-Lab in den USA, wo die Forschungseinrichtungen sich mit ganz neuen Dingen beschäftigt haben und das in keiner Form mehr (ähm) letztendlich in das Kerngeschäft eingebunden werden konnte. (Ähm), das ist denke ich die Haupt-Herausforderung und das ist dann aber auch die Fragestellung, in wie weit die etablierten Strukturen (ähm) überleben müssen letztendlich, also beziehungsweise, (ähm) ob es nicht viel sinnvoller ist, hier neue Strukturen aufzubauen (ähm) und über die Ambidextrie hier genau diese neuen Strukturen zu befähigen und damit Unternehmen zumindest im Kern am Leben zu erhalten.

57 **I:** (Mmh), okay. Wie würden Sie denn die Entscheidungsbefugnisse verteilen innerhalb einer Organisation? Würden Sie eher sagen, ich würde eher in Richtung Zentralisierung gehen oder eher in Richtung Dezentralisierung?

58 **E:** Sie haben jetzt hier (ähm) bei den verschiedenen Arten der Trennung haben Sie ja schon wieder die Frage beantwortet, also (ähm) da haben wir bei der kontextuellen Trennung eine starke Dezentralisierung, das heißt Trennung von (ähm) aktuellen Führungsstruktur raus. Wir haben bei der strukturellen Trennung haben wir die Leitungsstruktur erhalten wir die und (ähm) ja, von dem her die Dezentralisierung ist das, was ich hier wieder mit dem Grad der Unsicherheit und den Faktoren, die ich gerade genannt hatte, verbinden würde. In den Fällen macht es Sinn, in anderen Fällen macht es wieder keinen Sinn, wenn das Unternehmen unter einem Dach zumindest Kernaktivitäten beibehalten kann, die sich nicht großartig verändern.

59 **I:** (Mmh), okay. Ich sehe gerade, wir haben 9 Uhr 30, wenn Sie noch drei Minuten haben (...)

60 **E:** Ja, das können wir gerne machen.

61 **I:** Dann lassen Sie uns gerne die letzten Fragen schnell durchgehen. Der nächste Punkt zielt auf die letzte Strukturdimension ab, auf die Formalisierung. Die Formalisierung ist quasi keine gleichrangige Strukturdimension zu den anderen, sondern die stellt lediglich nur die Form dar, die eben die anderen Strukturdimensionen annehmen können, beispielsweise ein Organigramm. Hat die diese Formalisierung überhaupt einen Einfluss auf organisationale Ambidextrie?

62 **E:** (Ähm), die schafft Transparenz.

- 63 **I:** Okay. Und welchen Einfluss hat eine Überorganisation auf organisationale Ambidextrie? Wenn man beispielsweise auch nicht regelungsbedürftige Sachverhalte eben mit strengen Auflagen versieht?
-
- 64 **E:** (Ähm), meistens ist eine Überorganisation auch mit Kennzahlensystemen (ähm) verbunden und das ist dann das ausschlaggebende, ob die Kennzahlensysteme letztendlich dem gerecht werden, was hier auch daraus entwickelt werden kann oder nicht. Also wenn ich frühzeitig nach Umsatz bewerte oder nach Gewinn, dann werde ich häufig hier den (ähm) risikoreicheren Innovationsbereichen nicht gerecht und wenn ich das quer durch auf eine ambidextre Organisationsstruktur anwende, wird es nach Hinten raus nicht funktionieren.
-
- 65 **I:** Okay, dann habe ich noch zwei abschließende Fragen. Wir haben jetzt ja diese ganzen fünf Strukturdimensionen behandelt. In welcher Strukturdimension sehen Sie denn am meisten Gestaltungsspielraum im Hinblick auf Ambidextrie?
-
- 66 **E:** Das kommt auf das Unternehmen drauf an, das kann man hier nicht pauschal sagen. (Ähm), vielleicht ein Thema dazu: Es gibt immer eine gewisse (ähm) Zurückhaltung dahingehend, hier Themen tatsächlich (ähm) rauszunehmen aus der Organisation, das hat sich in den letzten Jahren gewandelt. Aber das ist glaube ich nach wie vor hier (ähm) der Stellhebel, mit dem man am meisten erreichen kann.
-
- 67 **I:** Okay, und die letzte Frage: Welche Strukturdimension hat Ihrer Meinung nach den größten Einfluss auf Ambidextrie?
-
- 68 **E:** Würde ich auch wieder relativ offen beantworten, also das (ähm) ist wieder abhängig von dem ganzen außen herum, wenn wir eine Kultur haben, die sagen wir mal auf eine starke Hierarchie ausgerichtet ist bisher, dann ist das der Haupt-Erfolgsfaktor. Wenn wir eine Kultur haben, die sagen wir zentralistisch auf einen Geschäftsführer ausgerichtet ist, dann ist das der Erfolgsfaktor letztendlich und dann müssen wir die Art der Ambidextrie darauf ausrichten (ähm) oder gegebenenfalls hier dann auch die (ähm) bisherigen kulturellen Aspekte überwinden, um eine Ambidextrie erfolgreich zu ermöglichen.
-
- 69 **I:** Okay. Ja super, vielen Dank, das wären alle Fragen von meiner Seite, dann würde ich die Aufnahme tatsächlich jetzt auch schon beenden (unverständlich) (...)

Anhang D: Transkript des Interviews mit Interviewpartner 2

Name: Interviewpartner 2 (anonymisiert)

Position/Unternehmen: Consultant, adesso SE

Datum: 31.05.2024

Art der Auskunftserteilung: *Microsoft Teams*

- 1 **I:** Okay, dann würde ich tatsächlich auch direkt mit der ersten Frage anfangen. In welchem Unternehmen und in welcher Position bist Du derzeit tätig?

- 2 **E:** Ich bin (ähm) zurzeit bei adesso als IT-Berater (ähm) beschäftigt. Und zwar ist adesso ein relativ großer deutscher IT-Dienstleister (ähm), der ja mehrheitlich eher mittelständische und, ja nicht DAX-Konzerne quasi, bespielt und ich bin da aktuell in der (ähm) Rolle des Business Analysten unterwegs, das heißt, ich bin aktuell beim Kundenprojekt bei einem Lebensmittelhändler als (ähm) IT-Berater insoweit tätig, dass ich für ein Produkt-Team (ähm) in die Rollen unter anderem beispielsweise als Requirements Engineer oder Product Owner schlüpfe und unter anderem IT-Anforderungen mit Fachbereichen analysiere, bewerte und dann auch entsprechend mit unserem Entwicklungsteam umsetze.

- 3 **I:** Okay, vielen Dank. Welche Berührungspunkte hast oder hattest Du denn mit dem Thema der Ambidextrie?

- 4 **E:** Den intensivsten Berührungspunkt würde ich bei meiner vorherigen sehen, und zwar um da etwas Kontext zu geben, ich war vorher als Product Owner in einem Corporate Startup im Bereich FinTech beschäftigt (ähm). Dieses Unternehmen war quasi als Start-Up ausgegründet worden von einem mittelständischen Finanzdienstleister, der hier auch aus Köln kommt, und wir waren quasi so ein bisschen das, ich nenne es mal im übertragenen Sinne das (ähm) flexible Schnellboot im Gegensatz zum schwerwiegenden Tanker, der quasi als, ja wirklich Start-Up (ähm) neue Geschäftsmodelle, neue Impulse vom Markt (ähm) ja, ableiten sollte und die auch in das Geschäftsmodell übertragen sollte. Und in diesem Kontext habe ich sehr stark dieses Spannungsfeld wahrgenommen. Der Finanzdienstleister hat natürlich weiterhin sein (ähm), ich sag mal seine Rolle im Markt und in dem Stammgeschäft, es ging damals um Leasing und Factoring-Dienstleistungen für (ähm) für Unternehmen, also reine B2B-Dienstleistungen, und es war natürlich aus so einer Meta-Perspektive betrachtet sehr wichtig, dieses Stammgeschäft auch weiterhin am Laufen zu behalten und vor allem auch deutlich effizienter als früher zu machen, unter anderem beispielsweise mit technischen Raffinessen oder auch Prozessen, (ähm) weil dieses Stammgeschäft auch am Ende wiederum blöd

gesagt auch das Geld erwirtschaftet hat, was man natürlich wieder für Innovationen benötigt und es war schon so, dass dieses Unternehmen sowohl auf der einen Seite intern in der eigenen Organisation dieses Stammgeschäft weiterhin verfolgt hat und auch dieses bespielt hat, aber eben mit der Ausgründung unserer Organisationseinheit nenne ich es mal, also diesem Corporate Start-Up, wir waren so 20, 25 Leute, auch mit ganz anderen Rollen, ganz anderen Kompetenzen, auch ganz anderen Strukturen (ähm) eben diese neuen Geschäftsmodelle oder Geschäftsfelder zu finden (ähm) mit entsprechenden Lösungen zu bespielen, Kundensegmente auch zu analysieren und auch dort zu gucken, naja sind das vielleicht zukünftig ganz andere auch Kundensegmente, die wir bespielen werden als es aktuell der Fall ist. Und das war auch so die Zeit, wo ich sehr stark in diese sogenannte Beidhändigkeit, die ein Unternehmen da besitzen sollte oder muss, (ähm) in der Praxis, ja, zu erleben.

-
- 5 **I:** Okay, vielen Dank. Dann habe ich noch eine weitere (ähm) allgemeine Einstiegsfrage, bevor wir zu den Kernfragen kommen. Welche Relevanz hat organisationale Ambidextrie ihrer Meinung nach für Unternehmen, gerade vielleicht auch in der heutigen Zeit?
-
- 6 **E:** Da würde ich mich auch wieder auf das Beispiel meines vorigen Arbeitgebers beziehen, was ich gerade schon ein bisschen umrissen habe. Und zwar würde ich ableiten, oder abgeleitet aus der aus der Erfahrung, die ich da gemacht hab, ich war etwa zwei Jahre dar, schon sagen, dass die Relevanz exorbitant mittlerweile ist, also (ähm) dieses Unternehmen, das Stammunternehmen, darauf beziehe ich mich jetzt nochmal (ähm), war halt einfach aus Kosten- und Innovationsgründen gezwungen, (ähm) neben dem Stammgeschäft ein weiteres Standbein aufzubauen. Das hatte zum einen den Hintergrund, dass auch bestehende Wettbewerber, also (ähm) ganz auch teilweise klassische Leasingunternehmen auch selbstständig ihre Strukturen weiterentwickelt haben, Dinge effizienter machen konnten, digitale Lösungen am Markt haben, was auch so ein bisschen alles aus der B2C-Welt kam, also ich will jetzt heutzutage vielleicht mal einen Leasingvertrag per App abschließen oder auch deutlich mobiler agieren, (ähm) das war so der eine Einfluss, was quasi die Relevanz auch für uns damals erzeugt hat, aber auch auf der anderen Seite, man kennt es aus den Medien, es gab auch extrem viele neue Wettbewerber, (ähm) sowohl aus der B2C-Welt, das waren dann häufig so N26, was da als so der der Heilsbringer erachtet wurde, weil die so viel neu und viel besser kundenzentrierter gelöst haben, und daraus abgeleitet haben sich auch in der B2B-Welt Wettbewerber gebildet, die eben auch genau dieses Geschäft kanibalisieren wollten, was damals unsere Stammorganisation hatte. Das heißt,
-

sowohl auf der einen Seite in der bestehenden Wettbewerbslandschaft Lösungen zu finden, um besser zu sein als der Wettbewerb, aber auch sich gegenüber den neuen Kunden (ähm) (ähm) Wettbewerbern abgrenzen zu können (ähm) war es notwendig, eben genau diese Beidseitigkeit zu betrachten und zu gucken, wie kann man sich dort entwickeln. Und aus diesem Grunde (ähm) ich sag mal die Bankenwelt war damals auch noch relativ konservativ und klassisch unterwegs, auch da hat man schon sehr stark diese Relevanz gespürt und die wird wahrscheinlich auch zukünftig noch weiter zunehmen. Deswegen würde ich sagen, aus meiner Erfahrung zumindest auf dieses Beispiel bezogen, dass die Relevanz (ähm) sehr groß ist und sicherlich weiterhin auch steigen wird.

7 **I:** Alles klar, vielen Dank. Dann würde ich sagen kommen wir zu dem (ähm) Teil mit den Kernfragen (ähm) zu diesem Interview. Die erste Frage oder die ersten (ähm) vier Fragen insgesamt beziehen sich auf die (ähm) Strukturdimension der Spezialisierung und der Arbeitsteilung und die erste Frage wäre: Welchen Einfluss hat eine horizontale oder eine vertikale Spezialisierung auf organisationale Ambidextrie?

8 **E:** (Mmh). Den Einfluss würde ich insoweit beschreiben, dass natürlich klassischerweise so habe ich es häufig wahrgenommen (ähm) sich aus alten Rollenbildern heutzutage ganz neue Anforderungen und Erwartungen an diese handelnden Personen (ähm) ergeben und damit sozusagen unter anderem (ähm) der Umfang der Aufgaben, der schnell größer als kleiner werden kann, also sich auf jeden Fall verändern wird, weil halt eben zukünftig ganz andere Rollenbilder in diesen (ähm) neuen Strukturen agieren werden und damit auch ganz andere Kompetenzen erforderlich sein werden. (Ähm) Das heißt, sowohl auch auf die einzelnen Personen bezogen glaube ich, dass sich einfach in dem Aufgabenumfang wahrscheinlich deutlich heterogene (ähm) Felder identifizieren lassen, das heißt, dass eine Rolle, die vielleicht aus einer sehr homogenen Rolle, also Aufgaben, die teilweise sehr nah miteinander verbunden sind, in eine Rolle sich entwickelt, die vielleicht ganz unterschiedliche Bereiche auf einmal auch (ähm) (unverständlich) bespielt, also zumindest auch da verschiedene (ähm) ja, Aufgaben im Endeffekt gelöst werden können von einer Person. Die vertikale Spezialisierung, also quasi auch, das ist ja in der Wissenschaft so vorgegeben, die Ausführung, genau, die Planung eher, das ist ja die Planungsebene, (ähm) dass auch die natürlich ein ganz anderes, einen ganz anderen Horizont in der Planungshinsicht benötigt, also wie man plant in die Zukunft, in welchen vielleicht (ähm) zeitlichen Horizonten, vielleicht werden sie kleinmaschiger, also da kommt für mich auch so ein bisschen schon der Gedanke dieser iterativen Vorgehensweisen sehr stark in den Kopf, das eben Planung nicht

mehr auf ein Jahr linear vielleicht ausgestaltet wird mit bestimmten Meilensteinen, wie es quasi so aus so einem klassischen Projektmanagement heraus passiert, sondern eventuell viel kleinmaschiger, aber auch wahrscheinlich auf ganz andere (ähm) Erfolgsindikatoren bezogen, vielleicht mehr auch qualitative oder eine Kombination von quantitativen und qualitativen, wo es wahrscheinlich früher eher Schwerpunkt auf quantitativen Kennzahlen oder Indikatoren gab, also sowohl glaube ich auf der Arbeitsebene als auch auf der darüberliegenden Ebene, die so koordiniert, wird das (ähm) sicherlich Veränderungen geben, die genau aus diesen zuvor geschilderten Marktbedürfnissen und (ähm) ja auch (ähm) Erwartungen und Anforderungen an die Lösungen, die man dem Markt entsprechend bereitstellen möchte, (ähm) Änderungen geben wird.

9 **I:** Okay, dann wäre die nächste Frage: Welchen Einfluss hat die Abteilungsbildung nach Funktionen auf organisationale Ambidextrie, also wenn die Stellen, die jetzt die gleiche oder miteinander verwandte Funktionen haben eben zu einer Abteilung oder zu mehreren Abteilungen zusammengefasst werden?

10 **E:** (Mmh), auch das würde ich sagen wird eine sehr starke Änderung (ähm) mit sich bringen und ich glaube auch, diese Änderung kann sich in verschiedene Richtungen entwickeln. (Ähm), ich habe aus eigener Erfahrung schon (ähm) sagen wir mal gesehen, dass sich entweder (ähm) wie soll ich das sagen, eine stärkere Änderung in die Richtung, dass gleiche Dinge mit anderen gleichen Dingen zusammengepackt werden und dort quasi auch wieder gewissermaßen Effizienzen zu finden (ähm). Können wir nicht mit einem vielleicht technischen Prozess später verschiedene Dinge für verschiedene Produkte, die wir anbieten, auch abbilden. Bin ich da richtig unterwegs, weil Du gucktest gerade so.

11 **I:** Ich habe gerade kurz überlegt, aber ja (...)

12 **E:** Oder habe ich Funktion vielleicht falsch interpretiert?

13 **I:** Also würdest Du sagen, dass vor allem (ähm) im Bereich der Exploitation, also dass Prozesse effizient sein sollen, dass wenn das Tagesgeschäft effizient arbeitet, dass da so eine Abteilungsbildung nach Funktionen besonders hilfreich ist, habe ich das richtig verstanden?

14 **E:** Ja, also ich würde glaube ich eher sagen, es ist vielleicht (ähm) eine Innensicht, die dazu beiträgt, in dem bestehenden Geschäft, da sind wir ja bei der Exploitation, dass sich dort glaube ich mehr der Schwerpunkt finden lässt, dass gleiche Dinge mit gleichen anderen Dingen zusammengefasst werden, um eben Effizienzen zu heben und auch zu sagen, naja das alles ist so ein bisschen eine ähnliche Materie,

können wir nicht auch relativ gut homogene Lösungen dafür finden? Auf der anderen Seite, wenn man eher in der Exploration auch befindet, glaube ich ist es, zumindest zu Beginn, sehr viel sinnvoller und zielführender, auch dort (ähm) vielleicht unterschiedliche Dinge zusammenzubringen, die vielleicht dann auch in Gänze es schaffen, (ähm) aus verschiedenen, wie soll ich sagen, (ähm) sowohl Kompetenzen betreffend als auch ganz unterschiedliche (ähm) Sichtweisen von verschiedenen Experten in dem Unternehmen. Also sei es vielleicht eine Vertriebs- (ähm) Expertise, (ähm) aber auch am Ende eine fachliche Expertise und eine technische Perspektive zusammenzubringen, um damit auch eben (ähm) ja, Abteilungen oder überhaupt Organisationsformen zu finden, die sich genau auf diese neuen Marktfelder beziehen, weil Du vielleicht noch gar nicht weißt, wie kann ich denn irgendwann dieses neue Marktfeld, was ich jetzt erst noch entdecke und herausfinden muss, später auch effizient zu bespielen. Es geht, das habe ich auch so ein Stück weit erlebt, war bei uns auch so, dass das häufig so in Phasen, dass Du vielleicht in einer gewissen Phase, die ist jetzt auch gar nicht so ganzheitlich begrenzt oder abgesteckt, aber mehr ein Explorations-(ähm) Vorgehen hast, wo Du neue Dinge herausfindest, qualitativ ableitest und wenn Du irgendwann sicher bist, das sind genau die Insights, die wir mit unserer Lösung auch bespielen können, sei es ein Problem, sei es ein Bedürfnis, dass Du dann natürlich danach auch wieder herausfinden kannst, wie kann ich jetzt dieses Bedürfnis auch effizient bespielen und nicht nur irgendwie. Also deswegen glaube ich auch, dass dort vielleicht gar nicht so klar ist, in welche Richtung sich das jeweils entwickelt, aber sicherlich auch viele Änderungen mit sich bringen wird.

15 **I:** Okay, und wenn man jetzt (ähm) die Abteilungen nicht nach einzelnen Funktionen bilden würde, sondern nach Objekten wie zum Beispiel nach Produkten oder nach (ähm) Regionen oder nach länderspezifischen (ähm) ja, Formen, wie würde sich sowas auswirken?

16 **E:** (Mmh), also das geht schon genau in diese Richtung, die ich mir auch vorstelle, dass eben beispielsweise auch Produkte in gewisser Weise zusammengefasst werden können als Produkt-Cluster oder auch als Produktportfolio, dass sich dadurch natürlich auch wieder ein Stück weit mehr für eine Organisation ergibt, wie können wir das langfristig auch (ähm) effizienter gestalten? Ich glaube schon, dass dieses Zusammenfassen von gewissen Objekten immer am Ende natürlich eine gewisse Vereinfachung und Effizienzsteigerung zum Ziel haben wird, sonst würde man das wahrscheinlich nicht in der Form auch machen.

17 **I:** Okay.

18 **E:** Zufriedenstellende Antwort?

19 **I:** Ja.

20 **E:** Okay.

21 **I:** Und (ähm) die letzte Frage, die jetzt auf die Spezialisierung und die Arbeitsteilung abzielt, wäre: Wenn Du jetzt eine Organisationsstruktur basierend oder (ähm) im Hinblick auf Spezialisierung oder Arbeitsteilung erstellen müsstest, welche der beiden Arten der Abteilungsbildung würdest Du dann bevorzugen, also nach Funktionen oder nach Objekten? Oder kommt das vielleicht auch auf die Zielsetzung der einzelnen Einheiten an?

22 **E:** Ja, (ähm) ich glaube, ich hätte eine gewisse Präferenz für die Erfahrung, die ich so gemacht habe, dass wäre eher die Zusammenfassung nach Objekten, (ähm) man muss aber auch vielleicht dazu sagen, dass mein Hintergrund da deutlich auch von dynamischeren und und sagen wir mal, eher in die Zukunft gerichteten Umfeldern und Produkten, die wir so oder die ich halt mit so erfahren habe und betreut habe, geprägt ist. Das heißt, das hat da schon eher auch einen starken Explorations-Gedanken hinter. (Ähm) und ich glaube auch zu den gerade genannten Gründen, dass dort eine Zusammenfassung nach sogenannten Objekten ein Stück weit mehr Sinn macht. (Ähm), ich kann mir aber genauso vorstellen, dass, so habe ich es nämlich damals auch bei der Stammorganisation erlebt, dass über eine gewisse Zeit, die dieses Unternehmen sich entwickelt hat, das ist eher ein Horizont von 30 40 Jahren, auch innerhalb eines großen Konzerngefüges (ähm) Dinge sich entwickelt haben an verschiedenen Stellen in der Organisation, die am Ende aber fast das gleich darstellen, vielleicht ein gleiches Produkt oder sei es ein gleicher Prozess intern und man dann tatsächlich auch in so einer Transformationsphase häufig genau diese Spots identifiziert, wo man sagt, naja, ihr baut hier an der einen Stelle ein Produkt A, an einer anderen Stelle baut ihr ein sehr sehr ähnliches Produkt, aber diese beiden Produkte wissen gar nichts voneinander und ist es nicht dann sinnvoll, genau diese Dinge zusammenzubringen, weil sie ähnliche Funktionen besitzen? (Ähm), jetzt habe ich mich natürlich auf ein Produkt im Sinne des Objekts dabei bezogen (ähm), ich glaube aber schon, dass am Ende die dahinterliegenden Funktionen, um dieses Produkt zu betreiben, aus einer Perspektive aus der alten Welt sich dort vielleicht eher auch diese (ähm) Funktions-Zusammenlegung Sinn macht oder Sinn ergibt, weil Du dann natürlich gewisse, ja wie gerade gesagt, Kosten (ähm), Effizienzen heben kannst, (ähm) ja, damit Geld sparst, um dieses Geld wieder an anderer Stelle mehr für die Zukunftsfähigkeit deines Unternehmens investieren zu können.

- 23 **I:** Alles klar, vielen Dank. Dann würde ich sagen, machen wir direkt weiter mit der nächsten Strukturdimension, und zwar die Dimension der Koordination. Und da ist die erste Frage, ob es einen Unterschied macht, ob die Organisation eben im Zuge dieser Koordination von den einzelnen (ähm) Teilaufgaben auf persönliche Weisungen oder auf Selbstabstimmung setzt und falls ja, wie macht sich dieser Unterschied bemerkbar, ob die jetzt sich selber abstimmen oder ob die vielleicht auch nur durch die Vorgesetzten angewiesen werden?
-
- 24 **E:** Ja, (ähm) die Frage erinnert mich auch stark an mein Erlebnis beim vorigen Arbeitgeber. (Ähm), es ist tatsächlich, das ist meine Meinung dazu, (ähm) ich beziehe mich jetzt wieder so ein bisschen auf den Explorations-Teil, (ähm) oder die Explorations-Hälfte, dass es dort schon teilweise sehr schwer ist, (ähm) persönliche Weisungen im Sinne von Vorgaben zu machen, wie vielleicht schon eine Ausgestaltung einer Lösung funktionieren wird, (ähm) weil man klar vorgeben kann: Liebes Team, lieber Mitarbeiter, Du erledigst jetzt Aufgabe A, B, C, D in der folgenden Reihenfolge und wenn Du dann am Ende bist, haben wir als Resultat die fertige Lösung. Ich glaube, dass das in dieser Welt so nicht weiter funktionieren wird, sondern es auch genau diese ja, selbstständigen (ähm) Mitarbeiter benötigt, die auch ein eigenes Denken an den Tag legen, die sich in so einer (ähm) in so einem Umfeld auch wohlfühlen, vielleicht noch gar nicht zu wissen, was die Lösung ist. Sei es ein interner Prozess, wo man eine Lösung braucht, sei es vielleicht ein Produkt, was den Markt bespielen soll. (Ähm), also genau in solchen Umfeldern glaube ich ist es sehr zielführend, sehr hilfreich, auch für das Unternehmen, auf Selbstbestimmung der Mitarbeiter zu setzen, weil dann auch deutlich bessere Lösungen, kreativere Lösungen, vielleicht auch ganz andere Dinge hervorkommen, die man vorher so noch gar nicht gesehen hat. Erfordert natürlich aber auch dann auf einer (ähm) steuernden Ebene genau konkrete, es braucht konkrete Strukturen, du kannst nicht einfach einen Haufen an Mitarbeitern zusammenwerfen und sagen: Denkt hier mal alle eigenständig und dann kommen am Ende coole Sachen bei rum, sondern Du brauchst dann, ich glaube die Erfordernis einer guten Struktur ist da vielleicht sogar noch größer, (ähm) die genau einen Rahmen setzt, in dem sich aber wiederum die Mitarbeiter auch sehr eigenständig, sehr selbstbestimmt bewegen können, um dann wie eben auch gesagt vielleicht auch Lösungen zu finden, die man jetzt heute noch gar nicht kennt. Und ich glaube auch genau, dass sich dieser Unterschied, das ist ja der zweite Teil der Frage, im Hinblick auf diese Ambidextrie, ja, (ähm) deutlich macht, wie gerade schon gesagt, dass (ähm) auf der einen Seite wieder bei Effizienzsteigerung, also eher Stammgeschäft besser machen, (ähm) vermutlich eine Vorgabe von Strukturen fast schon sinnvoller ist,
-

weil das eine, wie man so schön sagt, eine ausgequetschte Zitrone ist, also das kennt man, man hat das zu Genüge hoch und runter dekliniert, man weiß Best Practices, man hat Benchmarks, da funktioniert sicherlich sehr gut, Vorgaben zu machen von Experten, die sagen, wie gerade gesagt, Du machst das wie folgt und am Ende haben wir dann das perfekte Ergebnis wohingegen glaube ich in der Explorationsphase eine Selbstbestimmung deutlich bessere Ergebnisse hervorbringen würde, wenn es die richtigen Mitarbeiter dafür hat.

25 I: Okay, sehr gut. Dann die zweite Frage: Wie wirkt sich denn die Koordination mithilfe von Programmen oder Plänen aus? Programme oder Pläne sind quasi (ähm) strikte Handlungsvorgaben (ähm), die eben zur Durchführung der Aufgaben vorgegeben werden. Programme sind quasi generelle Handlungsvorschriften, die bestehen dauerhaft und Pläne sind im Prinzip das gleiche, nur dass die sich periodisch auch verändern können.

26 E: Okay, ja, verstanden. Muss kurz drüber nachdenken. Ja, es geht schon auch wieder so ein bisschen, vielleicht wiederhole ich mich im Detail an ein paar Stellen, also auch so ein bisschen auf die Antwort von vorher ein. Und zwar, dass Du natürlich (ähm) die Ambidextrie, der Teil, der die Effizienzsteigerung stärker befördert (ähm) schon mit konkreten Plänen kurzfristig auch bestimmen kannst, die sich natürlich auch kurzfristig ändern können (ähm) in der Hinsicht von konkreten Vorgaben (ähm), ich beziehe mich vielleicht nochmal so ein bisschen auf meine Erlebnisse und meine Erfahrungen im Bankenwesen. Da können natürlich kurzfristig, auch auf das Stammgeschäft bezogen, beispielsweise gesetzliche Vorgaben passieren (ähm). Beispielsweise, dass größere Unternehmen auch berichtspflichtig werden und das würde natürlich (ähm) eine auch kurzfristige, wie soll ich es nennen, (ähm) Justierung oder Re-Justierung deines Plans benötigen, wäre aber meines Erachtens relativ einfach umsetzbar, weil Du klare Vorgaben hast, nach denen Du dich richten kannst und damit auch deinen Plan relativ gut schärfen kannst. (Mmh), ich würde tatsächlich dann eher sagen, so eine Art Programm, wenn ich es richtig jetzt interpretiere oder auch verstanden habe, würde sich im Zuge von (ähm) dem Explorations-Teil insoweit anbieten, ein konkreten Rahmen zu setzen, der aber möglichst weit gesteckt ist, also gar nicht so stark die Mitarbeiter in ihrer wirklichen Arbeit einschränkt, sondern eher einen Rahmen setzt, also Rahmengenbung ist ja immer so das schöne Schlagwort bei Steuerungsebenen, aber eben mehr vorgibt, in welchen Bereichen sollen sich Leute bewegen und was sind vielleicht auch Wertvorstellungen, Zielsetzungen, langfristige Zielsetzungen, nach denen man sich richtet. Aber diese Dinge, dieser Rahmen, soll nicht dir eine klare Vorgabe liefern, wie ich jetzt kurzfristig meine Aufgaben erledige oder

gewissermaßen (Verbindungsabbruch), aber in der Gesamtsicht schon noch einen gewissen Spielraum (ähm) ermöglichen soll. Wurde gerade alles mitgeschnitten? Weil ich habe gerade das Pop-Up "Schlechte Netzqualität".

27 I: Hatte ich leider gerade auch, (ähm) versuch sonst gerne, das letzte was Du gesagt hattest in ein paar Sätzen zusammenzufassen, ich war gerade so für Round about 15 Sekunden leider weg.

28 E: Also, (ähm) Exploitation, also Effizienzsteigerung, mehr mit konkreten Plänen, die auch kurzfristig (ähm) auch operative Dinge vorgeben können, weil man ein Stück weit weiß, wie diese Dinge funktionieren, weil das eben aus einer bestehenden Welt entstanden ist und damit auch viele, ja viel Wissen schon aus der Historie (ähm) genutzt wurde, um zu wissen, wie der beste Lösungsweg ist wohingegen eher bei der Exploration glaube ich Programme zielführender sind, die einen Rahmen, einen breiten Rahmen konkret vorgeben, mehr Wertvorstellung den Leuten vermitteln, mehr Zielsetzung, um die Leute innerhalb ihrer Arbeit, innerhalb ihrer Aufgaben, die sie erledigen, mehr Freiheit haben herauszufinden, wie mache ich das und an was muss ich vielleicht auch bei meiner Lösungsfindung denken? (Ähm), und vielleicht etwas unabhängiger vom klaren Ergebnis am Ende zu denken, sondern eher auch den Weg dahin als Lernkurve zu verstehen, weil man ja eben explorieren will und gucken will, wie ist das denn und was kann am Ende dabei rumkommen.

29 I: Okay, also da höre so ein bisschen heraus, wenn (ähm) Du dir jetzt überlegen müsstest, welche Art der Koordination Du wählen würdest, dass es dann auch (ähm) ein bisschen auch die jeweilige Zielsetzung der einzelnen Abteilungen oder auch der einzelnen Stellen ankommt.

30 E: (Verbindungsabbruch) Ich weiß gerade nicht, ob das bei mir ist, ich überlege gerade, mir einen HotSpot zu machen, weil der war gestern deutlich stabiler, dann haben wir das jetzt nicht alle 5 Minuten. Gib mir eine Sekunde.

31 I: Ja.

32 E: Hallo Jan, ich (ähm) kriege es echt nicht ganz zusammen, was mein MacBook für ein Problem hat, aber das mit dem HotSpot hat den irgendwie komplett aus dem Leben genommen. Ich bin jetzt wieder im normalen WLAN und hoffe, es läuft jetzt stabil, weil wir hatten gestern schon hin und wieder immer wieder (ähm) Net-Cologne hat irgendwie aktuell Probleme.

33 I: Soll ich die Frage nochmal vorlesen?

34 **E:** Genau, warte kurz, wir waren bei (...) wir waren bei, was ich bevorzuge, 2.2.3?

35 **I:** Genau, richtig, Ja.

36 **E:** (Ähm), ich glaube, es ist sehr sehr stark abhängig davon, was man erreichen möchte, das habe ich gerade schon zuvor gesagt, das hängt so ein bisschen von der Zielsetzung ab. (Ähm), das erinnert mich auch sehr stark nochmal an meine Erfahrung als (ähm) Product Owner bei meinem vorigen Arbeitgeber. Damals (ähm) bei dem Stammhaus, also damals war dieses Start-Up, was später entstanden ist, auch nur eine Projektinitiative, das heißt man hat damals gesagt, vor ich weiß nicht 5,6,7 Jahren, (mmh) Digitalisierung kennen wir noch nicht so genau, aber da kommt was auf uns zu, was wir noch nicht so greifen können, da müssen wir mal was tun. Daraus hat sich eine Projektinitiative abgeleitet, man könnte es auch als Art Programm sicherlich bezeichnen, wo genau diese ganzen Dinge mal eruiert wurden: Was kommt da auf uns zu? Wie ändert sich der Markt? Wie ändern sich Erwartungen und und und. Und irgendwann hat man gemerkt, dieses Projekt wird in der Stammorganisation nicht mehr so funktionieren, weil es halt in den alten Strukturen hängt, weil dort immer noch sagen wir mal bestehende Rollen und Kompetenzfelder auch (ähm) zugegen sind. Und deswegen hat man dann ab einem gewissen Punkt auch bewusst entschieden, wir gründen das hier vollständig aus, damit auch dieses Projekt, was es aktuell noch ist, später auch von den Strukturen her auch so gerecht am Markt platziert werden kann, dass es eben diese ganzen Dinge so flexibel, so schnell, so dynamisch auch hervorbringen kann und deswegen hat man sich dann dazu entschieden, auch bewusst für diese Explorations-Schiene eine ganz andere Organisationsform ins Leben zu rufen, eben eine kleine, sehr (ähm) hierarchiearme, also mit sehr vielen (ähm) Abstimmungen auf Augenhöhe, also es war eher so eine sehr gerade Hierarchie, alle waren sehr gleich gewichtet als Rolle vorgesehen. Und da hatte man natürlich eine ganz andere Erwartungshaltung, was wir erreichen wollen, nämlich neue Dinge herausfinden und ich glaube, dass aber auf der alten Seite sowas vielleicht gar nicht notwendig gewesen wäre, weil auch wieder dazu (ähm) genug Wissen vorliegt, was man nutzen konnte, man konnte Prozess dazu (ähm) reif ausbauen und (ähm) deswegen glaube ich, hängt das im Sinne der Koordination so ein bisschen davon ab, was man erreichen möchte.

37 **I:** Okay, dann würde ich vorschlagen, kommen wir zu der nächsten Strukturdimension, die Dimension der Konfiguration. (Ähm,) das sind insgesamt sieben Fragen, das ist also die längste (ähm) oder die, die hier am umfangreichsten behandelt wird und da geht es bei den ersten vier Fragen hauptsächlich darum, welchen

Einfluss die Wahl der entsprechenden Liniensysteme oder Organisationsformen auf Ambidextrie hat. Die erste Frage ist: Welchen Einfluss hat denn die Wahl eines Einliniensystems auf organisationale Ambidextrie?

38 **E:** Ja, wenn ich mir auch da wieder vorstelle, wie sich dann diese Ambidextrie nachher in der Praxis für entsprechende Akteure darstellt (ähm) glaube ich, dass es auch wieder eine sehr klassische, eher konservative (ähm) Systeminterpretation ist, dass es eben immer einen klaren, linearen Weg gibt, wie Informationen vielleicht weitergegeben werden, wie Aufgaben koordiniert werden und erinnert mich halt da an eine sehr hierarchische (ähm) Aufschlüsselung dieser Struktur. Bedeutet auch, (ähm) auch da hätte ich wieder so ein bisschen diesen Impuls, der sich so ein bisschen durchzieht, der rote Faden, zu sagen naja, das wird sicherlich in einer Welt, die ich klar definiert (ähm) oder klar definieren kann, klar beschreiben kann, ich weiß genau, was am Ende für ein Ergebnis bei rumkommen muss und ich weiß auch jetzt schon genau, wie der Weg dahin aussieht. Da mag es funktionieren, würde mich aber persönlich (ähm) ja, das wäre nicht so meine Art der Zusammenarbeit, (ähm) weil es natürlich auch sehr (ähm) ja, auf sehr enge (ähm) Inhalte und Aufgaben wahrscheinlich am Ende bezogen ist für den Mitarbeiter in dieser Kette. Wohingegen Du wahrscheinlich auch in der Exploration da nicht so wirklich weit kommen würdest, weil Du sehr wahrscheinlich zum einen gar nicht diese, ich nenne es mal (ähm), Breite ansteuern oder diese Breite an Kompetenzen und Inhalten, auf die Du dich beziehen willst, erzeugen kannst, weil es eben nur sehr eng ausgerichtet ist und Du damit sicherlich sehr schnell an die Grenzen kommen würdest, dass Du in der Exploration damit sehr wenig an Ergebnis produzieren würdest, weil auch sicherlich sowas wie Informationsfluss stelle ich mir jetzt sehr schwierig schon vor, wenn das eben sehr linear ist, (ähm) ich aber wie eben gesagt wahrscheinlich in diesem Explorationsumfeld eine sehr viel heterogenere Organisation, also im Sinne der Mitarbeiter, benötigt. Du hast vielmehr verschiedene Leute, die mitwirken, die aber am Ende alle auf ein Ziel einzahlen und da glaube ich, wirst Du mit so einem Einliniensystem sehr schnell an seine Grenzen gelangen, (ähm) sowohl was Informationsfluss angeht als auch, ich glaube, dass (ähm) Operationsmodell ans Laufen zu bringen, also dass die ganzen Abläufe laufen, dass die Prozesse smooth laufen, das wird sicherlich deutlich schwerer in der Exploration mit einem Einliniensystem.

39 **I:** Okay, und wenn man dann statt einem Einliniensystem so ein Mehrliniensystem nutzen würde, wo die Informationsflüsse ja auch (ähm) ein bisschen schneller auch sind und auch nicht (ähm) ganz so linear und strikt ausgerichtet sind, hätte

das dann (ähm) einen anderen Einfluss auf beispielsweise zum Beispiel den Bereich der Exploration, den Du gerade angesprochen hattest?

40 **E:** Sehr sehr sicher, also ein Mehrliniensystem, wie Du ja gerade selbst sagst, das wird sicherlich dadurch geprägt sein, dass auch viele Verbindungen gar nicht vorgegeben werden und vielleicht sogar erstmal beliebig wirken, also wie so eine Art Netzwerk oder Spinnennetzwerk, es aber glaube ich genau in der Exploration genau diesen engen und häufigen (ähm) Austausch braucht, dass Du eben auch über dieses Geschäftsfeld, was Du vielleicht eruiert und explorierst, überhaupt erst herausfindest, was man da machen kann und wie man es machen kann und ich glaube, dass dort sich ein Mehrliniensystem schon alleine von der Struktur her deutlich mehr eignet, weil Du darauf setzt, dass Wissen schneller geteilt wird, dass Informationen deutlich schneller auf viel mehr Akteure bereitstehen und damit Du auch wieder sehr viel handlungsfähiger oder (ähm) flexibler wirst in vielleicht auch einem Umschwenken deiner Lösungen. (Ähm), also das sehr typische, man könnte es jetzt auch agil nennen, aber, dass Du als Organisation natürlich mit diesem Mehrliniensystem überhaupt erst die Grundlage schaffst, dass Du vielleicht auch kurzfristigen Impulsen (ähm) auch entsprechend reagieren und nachgehen kannst. Das weißt Du halt häufig vorher nicht, in welche Richtung diese Impulse passieren, wo Du vielleicht mal hier und da auch gewisse Ressourcen für einen ganz anderen Zweck verwenden musst kurzfristig, weil Du da vielleicht einen Bedarf hast, etwas herauszufinden, ein Problem zu lösen, und mit einem Mehrliniensystem das deutlich besser glaube ich abgefangen werden kann. Und am Ende auch eine ja, viel breitere (ähm) Masse an Leuten einbindet, die vielleicht auch an einer Lösung beteiligt sind. Das würdest Du glaube ich mit einer Einlinien-Systematik gar nicht so herstellen können.

41 **I:** Okay, und wenn man jetzt quasi die Stablinien-Organisation als Weiterentwicklung der Einlinien-Organisation nehmen würde, in dem quasi einfach nur Stabsstellen ergänzen, die eine beratende Funktion haben? Wie würde sich sowas auf Ambidextrie in einem Unternehmen auswirken?

42 **E:** (Mmh), das (mmh) ja, sehr gute Frage, (ähm) bedeutet das, dass quasi die Stabseinheit, so ist sie ja quasi definiert, (ähm) oberhalb beziehungsweise kannst Du mir das noch etwas näher erläutern, was diese Stabseinheit nachher auch ist und darstellt? Dann glaube ich kann ich besser darauf eingehen.

43 **I:** Die Stabseinheit dient einfach nur beispielsweise zur Vorbereitung von Entscheidungen, um Entscheidungsgrundlagen zu schaffen oder auch für eine beratende Tätigkeit oder beratende Funktion, (ähm) aber sie sind gar nicht wirklich an der

(ähm) an der Umsetzung der Aufgabe beteiligt, sondern die so ein bisschen Arbeitsvorbereitung, so ein bisschen Steuerung auch nicht, weil sie haben zum Beispiel auch keine Weisungsbefugnisse, sie dienen einfach so ein bisschen zur Unterstützung, das sind zum Beispiel häufig sind es (ähm) Juristen, die dann beispielsweise beratend eben tätig sind auf gewisse Sachen, wenn irgendwelche regulatorischen Anforderungen zum Beispiel da sind.

-
- 44 **E:** Okay, ja, verstanden. Dann würde ich glaube ich insoweit antworten, (ähm) so eine Stabseinheit kann natürlich, vor allem auch in der heutigen Zeit, was auch wieder so das Stammgeschäft betrifft, sehr hilfreich sein, weil Du damit nochmal mehr Perspektiven zu einem Thema, zu einem Problem oder zu einer Lösung einbeziehen kannst. (Ähm), auch eigentlich sehr treffendes Beispiel: Juristen, auch häufig vor allem in regulatorischen Umfeldern immer schon relevant gewesen, nehmen aber jetzt vielleicht auch nochmal hier und da an Relevanz zu, weil auch da nochmal sowas wie DSGVO am Ende jeden betrifft und Du immer irgendwie eine Notwendigkeit hast, das auch juristisch zumindest mal zu bewerten. Und ob Du den Juristen nachher auch vollwertig einbeziehst in der Ausgestaltung ist eine andere Frage, aber es ist sicherlich notwendig und hilfreich, solche Stabsstellen oder -einheiten zu bilden, die nochmal gewisse Kompetenzen auf einer höheren Ebene zusammenbringen und damit auch (ähm) in der Hoffnung, das wäre jetzt so die Hoffnung genau an diese Stabsstellen, dass damit vielleicht schon viele grundsätzliche Hürden (mmh) grundsätzliche (unverständlich) oder zumindest analysiert wurden und damit auch in der Folge vielleicht schon viel viel früher erkannt sind und damit auch darauf reagiert werden kann. Aus diese Grund würde ich auch sagen, dass vielleicht so eine Stabseinheit eigentlich ganz gut auch in beiden Welten leben kann, nämlich einmal in der Stammwelt, wo wie gerade gesagt sicherlich auch hier und da neue (ähm) Einflüsse auf die Produkte, die man vielleicht verreibt, (ähm) bestehen und einwirken und deswegen es hilfreich ist, mehr Perspektiven auch zu diesen Fragestellungen einzubeziehen. Auf der anderen Seite, Exploration, ist es sicherlich auch hilfreich, solche Einheiten einzubeziehen, unabhängig vielleicht von der operativen (mmh) vom Operationsmodell oder auch von (ähm) den eigentlichen Strukturen, die darunterliegen, aber das Du damit eigentlich wie so eine Art Wissens-Cluster hast, haben kannst oder (ähm) erzeugen kannst, was das quasi auch nochmal so ein bisschen (ähm) zusammenbringt und damit auch wieder der operativen Ebene vielleicht gewisse Insights (ähm) mitgibt oder Dinge, die man halt beachten muss und ich glaube, (ähm) in der Hinsicht, dass eigentlich so eine Stabseinheit ganz gut sich auch auf beide Welten innerhalb der Ambidextrie positiv auswirken kann.
-

45 I: Okay, wenn man jetzt als vierte Option der Konfiguration nennen wir es jetzt mal die Matrix-Organisation sich hier anschaut, die ist ja durchaus etwas komplexer gestaltet, welchen Einfluss hat denn diese Matrix-Organisation auf Ambidextrie, wenn man sie so einführen würde?

46 E: Ja, (mmh) ich könnte mir sehr gut vorstellen, dass so eine Matrix-Organisation, da sie ja auch wieder allein schon in der Theorie sehr viele Dinge manifestiert, also quasi ja einmal so eine horizontale Verknüpfung zwischen, ich nenne es jetzt mal (unverständlich) Vorgesetzten und demjenigen, der quasi darunter ist und so ein bisschen an denjenigen berichtet als auch so eine vertikale und das wirkt für mich quasi auch schon wieder so von einem theoretischen (ähm) Modell, wie ich mir eine Organisation vorstelle, sehr stark in der alten Welt manifestiert, weil dort auch wieder sehr viele Dinge klar beschrieben werden können scheinbar, um sie in dieser Matrix-Organisation abzubilden. Du kannst klar strukturieren, das alles sind ja schon gewissermaßen Merkmale, die tendenziell in der Explorationsphase oder ich nenne es mal eher in einem Explorationsumfeld schwieriger darzustellen wären. Das heißt, ich hätte jetzt so die Vermutung, dass dieses Modell ganz gut in der Stammwelt funktionieren würde, hätte aber so meine Zweifel, ob dieses Modell auch in einer Exploration funktionieren würde, weil Du halt einfach sehr viele Abhängigkeiten hast, weil Du halt einfach auch durch diese Abhängigkeiten (ähm) können sich ja die einzelnen Elemente in diesem Modell gar nicht frei bewegen oder auch mal links und rechts ausbrechen vielleicht aus ihrem Zuständigkeitsbereich oder auch ihrer Rolle und ich glaube, das wäre sicherlich ein Modell, was im ja, im dynamischen Umfeld sehr schnell an seine Grenzen gerät, vielleicht auch hier und da nicht adäquat wäre. Also ich stelle es mir sehr schwer vor, (mmh) weil Du halt eben nicht so klar beschreibbare Verhältnisse häufig hast und damit eben auch eine adäquate Organisation sehr schwer darauf einwirken kann, man muss sich auch vorstellen, wie viele Leute alleine in so einem Modell mit abgebildet sind, die Du ja steuern musst, dass sie irgendwie zielführende Dinge für dein Unternehmen auch erledigen und ich glaube, Du hättest über diese gesamte Masse gar nicht die Möglichkeit, so viele Dinge so klar zu beschreiben, das alle diese Leute wissen, was machen wir jetzt, warum machen wir das, wie machen wir das und was ist das Ergebnis?

47 I: Also das da auch ein Stück weit vielleicht diese Einflüsse von zwei (ähm) ich nenne es jetzt mal (ähm) Personen mit Weisungsbefugnis, die vielleicht auch unterschiedliche Sachen kommunizieren an eine Stelle, das da vielleicht auch gar nicht die Aufgabenstellung so super klar ist, weil man vielleicht widersprüchliche Informationen von zwei Weisungsbefugten bekommt?

48 **E:** Das kann natürlich auch passieren, (ähm) weil ich einfach glaube, dass allein schon diese Weisungsbefugnis und die, also ich glaube, dass halt der Stellenwert auch von so einer Weisungs-Ebene nochmal eine andere sein wird in der Exploration. Sie ist nicht weniger wichtig, das ist damit gar nicht gemeint, sie hat aber glaube ich ganz andere Schwerpunkte, die sie setzt und die Schwerpunkte, die vielleicht mit der Matrix-Organisation gesetzt werden können, eine (ähm) Beschreibung von ganz klaren Verhältnissen, auch eine ganz klare Beschreibung, wer weist jetzt wem welche Dinge zu und hängt von welchen Entscheidungen ab? Ich glaube, diese Verhältnisse wirst Du halt in der Explorationswelt so gar nicht vorfinden können, weil die Welt halt ungenauer, ungreifbarer im ersten Moment erscheint. Es kann natürlich sein, dass Du über einen gewissen Zeitraum auch vielleicht eine niedrigschwellige Matrix-Organisation auch in der Exploration entwerfen könntest und einbringen könntest, aber (ähm) da wäre ich sehr skeptisch, dass das das adäquate und korrekte Modell wäre, um dort halt auch die Leute gut in ihren Prozessen anleiten und (ähm) ja, sozusagen verantwortlich dafür zu sein, dass die auch die richtigen Dinge machen. Ich meine, der Vorgesetzte muss am Ende auch für die Ergebnisse der darunterliegenden Ebene geradestehen, klingt jetzt hart, aber er muss schon sehen, dass die sinnvolle Dinge machen und da hätte ich so meine Zweifel.

49 **I:** Okay, und wenn man sich diese unterschiedlichen Organisationsformen anschaut, gibt es da unterschiedliche Leitungstiefen und Leitungsebenen. Hat denn die Leitungstiefe oder auch die Leitungsintensität einen Einfluss auf Ambidextrie und falls ja, wie manifestiert sich dieser Einfluss oder wie wirkt sich dieser Einfluss in der Praxis dann tatsächlich auch aus?

50 **E:** Sehr gute Frage, (ähm) ich würde da glaube ich die beiden Begriffe so separat oder separat darauf antworten. Leitungstiefe zum einen, ich glaube, das ist auch die Welt, wie sie meiner Erfahrung nach immer mehr geprägt sein wird, dass tendenziell aus dem Blickwinkel einer alten Organisation tendenziell weniger Hierarchieebenen zukünftig notwendig sein werden. (Ähm), das vielleicht mein Gefühl so dazu, das liegt mehr daran, dass allein das Organisationen heute deutlich flexibler sein müssen als vielleicht noch vor einigen Jahrzehnten, es dann natürlich schwer ist, wenn Du sehr viele Hierarchiestufen hast, die Du wieder alle re-koordinieren müsstest, dauert es vermutlich länger als wenn du weniger Ebenen hättest, die du quasi ebenso re-koordinieren müsstest. Also ich glaube, dass die Leitungstiefe insoweit einen Einfluss hat, dass weniger Hierarchieebenen (ähm) es ein Stück weit wahrscheinlich einfacher machen, sich in dieser Ambidextrie-Welt zurechtzufinden. Das würde ich tatsächlich auch auf das Stammgeschäft

beziehen, weil da halt dann trotzdem auch (ähm) eigentlich mit weniger operativem Koordinationsaufwand wahrscheinlich an das gleiche Ergebnis kommen würdest. Die Intensität, die Relation zwischen den Stellen, das heißt ja wahrscheinlich auch so, wie häufig ist das Austausch, wie tief geht der Austausch. Ist das mit Intensität so gemeint?

51 **I:** Nein, das beschreibt eher das Verhältnis zwischen den (ähm) Stellen mit einer Weisungsbefugnis, die werden auch Instanzen genannt, und den ausführenden Stellen, also gibt es beispielsweise viel mehr ausführende Stellen als Instanzen, also beispielsweise gibt es unter einer Instanz super viele ausführende Stellen oder ist zum Beispiel unter einer Instanz nur zwei, drei Stellen angeordnet, also, genau, das ist mit der Leitungsintensität gemeint.

52 **E:** Ja, (mmh) die Verhältnisse können sich natürlich schon dazu entwickeln, dass Du (ähm) deutlich mehr ausführende Stellen hast als vielleicht Leitungsstellen, da muss ich gerade trotzdem nochmal über die Antwort nachdenken. Ich glaube, den Punkt würde ich revidieren. Ich glaube tatsächlich, dass ich glaube ich die Relation von einer Leitung zu dem Bereich, der geleitet wird, dass der vielleicht sogar eher vom Verhältnis her kleiner wird, also dass Du sagst, vorher war es vielleicht ein Abteilungsleiter auf 50 Mitarbeiter, jetzt hast Du vielleicht einen Sub-Abteilungsleiter, der aber vorher eigentlich die gleiche (ähm) Macht hat, um es so zu nennen, (ähm) auf weniger Mitarbeiter geschlüsselt. Ich glaube eher, dass sich das über geänderte strukturelle Formen äußern wird, also das Du vielleicht vor, reden wir mal in der Theorie davon, ein Unternehmen hat vielleicht vier Abteilungen für einen gewissen Bereich, die alle 100 Mitarbeiter haben. Vielleicht geht es gar nicht darum, jetzt zu sagen, wie können wir das jetzt numerisch so anders aufschlüsseln, sondern durch eine Veränderung, die ja auch die Digitalisierung mit sich bringt, würde sich dieses gesamte Gefüge schon so verändern, dass Du vielleicht viel kleinteiligere Einheiten hast, die aber wieder zusammengenommen eine große Abteilung am Ende auch abbilden, die aber vielleicht dann zukünftig nicht mehr Abteilung genannt wird, sondern zum Beispiel, um so ein Schlagwort reinzubringen, Value Stream. Also, (ähm) ein Value Stream wäre quasi einfach erstmal ein anderer Name für wahrscheinlich ähnliche Elemente, das bedeutet aber, dass du meines Erachtens die Dinge etwas kleinteiliger so zusammenbringst, dass sie im Kleinen viel besser agieren können, sich abstimmen können, auch, dass diese Weisungsebene viel engmaschiger auch auf die Leute eingehen kann und die wieder aber im (ähm) Gesamtbild auch wieder zusammenwirken, was sicherlich über die Weisungsebenen koordiniert werden muss. Das bedeutet, nur weil jemand vielleicht auf der Weisungsebene auf einmal vielleicht im Resultat ein kleineres

Team verantwortet bedeutet das nicht, dass er weniger Aufwand hat, quasi seine steuernde Rolle wahrzunehmen und ich glaube, dass da vielleicht (ähm) diese Relation eine andere sein wird, wahrscheinlich sogar definitiv, ich könnte mir vorstellen, dass es sich so ein bisschen in die Richtung entwickelt, die ich gerade beschrieben habe, dass Du kleinere Einheiten (ähm) innerhalb eines größeren Networks formst, die natürlich zusammen koordiniert werden müssen, aber jede Sub-Instanz, also jedes kleinste Rad im gesamten Getriebe dann eben dynamischer, flexibler agieren kann und ich glaube, auch das ließe sich sowohl auf das Stammgeschäft beziehen, auch damit kannst Du es schaffen, vielleicht auf einmal auch einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Wettbewerbern zu erzeugen, weil Du auf einmal allein, wie Du Dinge erledigst, viel besser bist auf einmal als (ähm) andere. Aber Du hast es natürlich genau so, vielleicht sogar vom Bedarf her viel stärker in der Explorations-Welt, wo eben nicht mehr ein Kopf sagt, was 50 Leute zu tun haben, gibt es vielleicht auch, aber meines Erachtens wird das zukünftig so nicht mehr funktionieren, weil Du halt viel größeren Bedarf hast, das ist ja auch in der Intensität benannt, Dinge quasi zusammenzubringen in kleineren Abständen.

53 **I:** Okay, wir haben ja jetzt gerade über diese vier (ähm) Ausprägungen gesprochen: Einliniensystem, Mehrliniensystem, Stablinien-Organisation und die Matrix-Organisation. Und welche dieser vier Ausprägungen würdest Du denn empfehlen, wenn man jetzt sagt, man möchte Ambidextrie in seinem Unternehmen erfolgreich umsetzen, implementieren, leben, wie auch immer man das jetzt verordnen möchte. Welche der vier Ausprägungen würdest Du denn da empfehlen?

54 **E:** Ich würde bevor ich quasi noch auf die konkrete Antwort eingehe glaube ich dazu vorweg sagen, dass meiner Erfahrung nach es schwer ist, zu sagen, innerhalb eines Unternehmens, wir sind uns über diese beiden Tracks bewusst, wir müssen quasi in der aktuellen Welt besser werden, effizienter werden, wir müssen aber auch eine neue Welt erforschen und herausfinden. Du hast natürlich, je nachdem, in welchem Bereich Du bist, natürlich auf einer operativen Ebene unterschiedliche Ausprägungen. Ich glaube aber nicht, dass es funktioniert, dass Du innerhalb des Unternehmens so eine Grenze ziehst und sagst: Links ist die eine Welt, die funktioniert auch wie folgt und auf der anderen Seite, die ist ganz anders, die ist halt die andere Welt, die funktioniert auch anders.

55 **I:** (Mmh), Ja.

56 **E:** Also welche der vier Ausprägungen: Ich glaube, dass es tatsächlich so eine Art Mehrliniensystem am Ende (ähm) es ist vielleicht auch nicht optimal, aber es wäre meine Empfehlung (ähm). Du baust damit eigentlich Strukturen auf, an denen sich

Leute, also Akteure, konkret orientieren können. Du setzt damit aber auch tatsächlich meines Erachtens einen gewissen Spielraum mit, den derjenige ausnutzen kann. Wie er es ausnutzt ist ihm dann selbst überlassen, aber ich glaube, dass eben diese Mehrlinien-Systematik, ohne jetzt alle Vorteile und Nachteile im Detail beschreiben zu können, aber ein deutlich besseres (ähm) Strukturgebilde hervorbringt und in der heutigen Zeit am Markt quasi gegenüber dem Markt, gegenüber Wettbewerbern, aber auch intern gegenüber Mitarbeitern (ähm), das ist ja mittlerweile auch eine wichtige Sache, dass man als (ähm) auch Employer Brand gut wahrgenommen werden muss, das eben das auch intern viele (ähm) Dinge hervorbringt, die eben auch Lust machen, in so einer Organisation zu arbeiten. Du hast ja trotzdem durch dieses Mehrliniensystem auch die Möglichkeit, vielleicht Mitarbeiter, die mehr auch an konkreten Weisungen interessiert sind oder diese auch benötigen, weil sie vielleicht noch eher ich nenne es mal ein klassischer Charakter sind, die wirst Du glaube ich damit auch auffangen können. Du bietest dabei eben auch Leuten, die etwas mehr Bock haben, links und rechts zu gucken und auch eben Exploration zu betreiben ebenso ein Spielfeld, in dem sie sich bewegen können. Deswegen wäre so mit Blick auf die vier Optionen, die Du genannt hast, die Empfehlung (ähm) Richtung Mehrliniensystem.

57 **I:** Okay, und wenn man jetzt sich die drei Ausprägungen der organisationalen Ambidextrie anschaut, also die strukturelle, sequenzielle und kontextuelle Ambidextrie, welche von diesen drei Optionen oder von diesen drei Ausprägungen würdest Du denn für eine bestmögliche, ja, Konfiguration von einer Organisation empfehlen im Hinblick auf Ambidextrie?

58 **E:** Bevor ich auf die drei Ausprägungen eine konkrete Antwort gebe, ich habe es tatsächlich so erlebt, dass in dem Unternehmen, wo ich vorher tätig war, was ich jetzt hier und da schon mal als Beispiel immer wieder genannt habe, erlebt habe, dass das Management versucht hat, genau diese beiden Welten auch sehr klar zu trennen. Das hat man dann lustigerweise auch immer wieder dann beispielsweise in Strategie-Folien wiedergefunden, dass es immer ein links und rechts gab, also links Stammgeschäft, das müssen wir effizienter machen, rechts neue Welt. Und ich glaube, weil das war auch am Ende die Konsequenz, dass man versucht hat, ganz unterschiedliche Organisationsstrukturen in diesen beide Richtungen zu etablieren, aber innerhalb des gleichen Unternehmens. Und ich habe selbst gemerkt, dass das nicht funktioniert hat, (ähm) ich glaube, es braucht tatsächlich für diese Gesamtsicht eine Gesamtvision: Wie soll das Unternehmen in Gänze aufgebaut sein? Wie können wir Strukturen schaffen, die für das Unternehmen gelten aber eben es ermöglichen, in beide Richtungen zu denken, zu agieren und diese

drei Ausprägungen, die genannt sind, strukturell, sequenziell, kontextuell, sind natürlich schon mal Ankerpunkte, genau diese Ausprägungen der Organisation in beide Richtungen zu ermöglichen. (Ähm), ich glaube, jede dieser Ausprägungen hat seine Vor- und Nachteile, ohne jetzt auch da jeden Vor- und Nachteil im Detail kennen zu würden, (ähm) wenn ich jetzt eine klare Empfehlung aussprechen sollte, die ja hier gefragt ist, würde ich glaube ich, das widerspricht sich jetzt zu der Antwort vorher, aber eine strukturelle empfehlen und eigentlich ist damit auch gemeint, ein Unternehmen sollte meines Erachtens eine Gesamtvision haben: Was brauchen wir? Was beschäftigt uns? Wie können wir zukünftig auch am Markt immer noch erfolgreich sein? Abgeleitet so aus dieser Vision, die sich daraus ergibt, zu überlegen, wie können wir denn unser Unternehmen so aufbauen, dass wir danach Strukturen entwerfen, die das ermöglichen. Und ich glaube, Du hast sicherlich dann gewisse Spots, wo Du sagst, das muss jetzt hier tendenziell eher eine Stammgeschäfts-Orientierung geben, damit wir eben mehr auf diese Kosteneffizienz entsprechend hinarbeiten können. Es darf sich aber quasi, also es muss koexistieren, dass Du daneben auch wiederum Strukturen hast, die eben nicht in diese Richtung arbeiten und damit auch nicht konkrete Ergebnisse hervorbringen, sondern, ja, eben die Exploration befördern. Das zum Beispiel spiegelt sich zum Beispiel, das habe ich auch selbst als Product Owner nämlich erlebt in der Erfolgsmessung nachher wider. Also die Erfolgsmessung in der alten Welt ist eine fundamental unterschiedliche meines Erachtens als in einer Explorations-Welt und da habe ich auch erlebt, dass diese Indikatoren für beide Welten benutzt wurden. Das meine ich damit, ich glaube Du brauchst da eine Gesamtvision, Du musst das Gesamtbild verstehen, musst aber eben natürlich auch in beiden Richtungen individuelle Ausprägungen zulassen, damit das überhaupt funktioniert. Und ich glaube, Du schaffst das schon sehr gut über eine strukturelle Form, weil Du auch gewisse Vorgaben über diese Strukturen machen kannst und zum Beispiel könnte ich mir auch gut vorstellen, dass da eben die Stammwelt auch von der neuen Welt profitieren kann, also Du bist ja auch darauf angewiesen, dass diese Welten miteinander sprechen. Das meine ich auch damit, Du sollst nicht eine Grenze zwischen diesen Welten ziehen, weil ja vielleicht doch auch das Stammgeschäft gewisse Insights oder Wissen hat, was dem Neuen zugutekommt, aber auch vielleicht wieder andersherum im Sinne der Rückkopplung. Und glaube strukturell schaffst Du das am besten.

-
- 59 I: Das ist auf jeden Fall ein sehr wichtiger Punkt, vielen Dank. Dann würde ich sagen, kommen wir zu der vierten Strukturdimension, da geht es um die Entscheidungsdelegation innerhalb der Organisation. Und welchen Einfluss hat denn eine
-

Zentralisation der Entscheidungsbefugnisse auf Ambidextrie, also wenn jetzt beispielsweise Zentralisation im Sinne von die ganzen (ähm) Entscheidungsbefugnisse sind bei der obersten Instanz verordnet?

60 **E:** Ja, (ähm) das würde ich persönlich nicht so toll finden aus verschiedenen Gründen. Also es (ähm) ja, klar beschreibt (unverständlich) der tendenziell älteren Welt, so war das halt früher, da gibt es halt eine (ähm) durchgehende Entscheidungskette, da sind auch meistens viele Leute involviert, die dann der Entscheidung entsprechend folgen müssen und wenige Leute, die die Entscheidung treffen. Und ich glaube, und das erlebe ich auch aktuell in meinem Job, dass es (...) Ich bleibe bei Zentralisation, weil ich sehe, Dezentralisation ist das zweite Thema. (Ähm), ich glaube, dass halt genau diese Zentralisierung viele Dinge erschweren wird, Du bist weniger flexibel, Du hast weniger Durchfluss vielleicht auch von Informationen, weil die dann nur ein ganz kleiner Kreis, so er erlaubte Kreis ist, der gewisses Wissen besitzt, der dadurch auch gewisse Entscheidungen treffen kann und viele andere dann davon halt außen vor sind und auch da wieder ein bisschen mit dem Stichwort Schwarmintelligenz ausgedrückt, dass Zentralisierung natürlich sowas beinahe gänzlich (ähm) unterdrückt oder gar nicht ermöglicht, weil eben zentralisierte Entscheidungen eben in der Hand weniger Leute nachher liegen und (ähm) das vielleicht auch in einer wieder klar beschreibbaren Welt ganz gut funktionieren mag, wenn diese Leute auch genauso eine Weitsicht und das Wissen und den Expertenstatus haben, glaube aber, dass das mehr auf die bestehende Welt beziehen sich würde, was Zentralisierung betrifft. Ich glaube, in einer Exploration würde ich es schwer finden, auch wieder aus den genannten Gründen: Du brauchst mehr Austausch, Du brauchst mehr vielfältige Kompetenzen, Du brauchst mehr Kreativität von mehr Leuten, um überhaupt in diese Sweet Spots zu kommen wo Du sagst, das würde sich lohnen, vielleicht als Produkt auszuarbeiten. Deshalb würde ich den Einfluss, wie gerade dargelegt, einschätzen.

61 **I:** Wenn man jetzt den genauen Gegenpol nimmt, die Dezentralisation, sprich, dass die Entscheidungsbefugnisse auch wirklich bei den Stellen sind, die die Tätigkeit letztendlich ausführen, welchen Einfluss hätte das?

62 **E:** Meines Erachtens sollte das so eine Art Zielbild oder Zielzustand sein, dass eben Entscheidungen dezentralisiert werden in der Hinsicht, dass eben viel mehr auch auf Arbeitsebenen Entscheidungen getroffen werden können und müssen (ähm), weil vielleicht derjenige in dem Moment auch das beste Wissen und Verständnis zu diesem Themen oder dem Problem hat (ähm). Auch da bedingt es wieder so ein bisschen natürlich, dass Du dann für diese Mitarbeiter, die eben am

Ende geleitet werden, (ähm) einen Rahmen schaffst, innerhalb dessen über eine Zielsetzung, über Wertevorstellungen, über vielleicht auch Regeln in der Zusammenarbeit, dass Du darüber natürlich einen Rahmen wieder schaffst, innerhalb dessen sich der Mitarbeiter aber auch so bewegen kann, dass er nachher Entscheidungen teilweise selbst treffen kann. Das ist glaube ich auch nicht so eine schwarz-weiß-Perspektive, Du brauchst immer auch auf der operativen Ebene wieder einen Bezug, wo Du sicherlich sagst, (mmh) da weiß ich trotzdem zu wenig drüber, das muss dann die Leitungsebene für sich mal entscheiden. Meines Erachtens solltest Du aber trotzdem das Ziel haben, die Tendenz zu erreichen, dass mehr auch Entscheidungen auf operativen Ebenen getroffen werden können. Ich sehe es aktuell selbst, wenn ich mir vorstelle, dass so Entscheidungen, die sich teilweise auf sehr konkrete Anforderungen beziehen, (ähm) wir bauen eine Software für einen Bereich eines Lebensmittelhändlers und da bedingt es halt, dass auch ich als geleiteter Mitarbeiter gleichwohl (ähm) auf eine operative Fragestellung auch eine Entscheidung im Sinne einer Antwort (ähm) treffen kann selbstständig. Weil ich durch mein Team, durch mein Umfeld aber auch durch meinen PO (Anmerkung des Autos: "PO" steht in diesem Kontext für "Product Owner") als Vorgesetzten insoweit in Kenntnis gesetzt werde, (ähm) kontextuiert werde, dass ich weiß, was ist jetzt vielleicht am Ende die beste Entscheidung. (Ähm), klar, gibt es auch immer wieder Beispiele, wo man nicht direkt die richtige Entscheidung getroffen hat, das hast Du aber meines Erachtens auch auf einer steuernden Ebene, aber ich glaube, sehr stark auch auf die Explorationswelt bezogen, musst Du mehr die Leute befähigen, auch eigene Entscheidungen auf der operativen Ebene zu treffen.

-
- 63 I: Okay, also (ähm) die nächste Frage zielt jetzt so ein bisschen darauf ab, was jetzt deine Präferenz wäre, wie Du die Entscheidungsbefugnisse verteilen würdest und ich höre da eine gewisse Präferenz zur Dezentralisation heraus.
-
- 64 E: Definitiv, ich würde das sogar auch für die gesamte Betrachtung für Ambidextrie so unterschreiben (ähm), weil es halt meines Erachtens am Ende die besten Lösungen hervorbringt. Die Mitarbeiter sind halt häufig in den Themen am tiefsten drin, weniger der Vorgesetzte oder Abteilungsleiter oder auch eine andere Instanz darüber und auch wenn man sich am Markt anschaut (ähm) viele Unternehmen sind halt mittlerweile so gut, weil sie es auch schaffen, innerhalb der Organisation so gute Strukturen zu schaffen, dass halt Mitarbeiter auf einmal wieder motiviert sind, gute Lösungen zu finden, dass die auf einmal mit Leidenschaft auch wieder bei der Sache sind und all das glaube ich hat auch ein Stück weit vielleicht einen Grund in der Dezentralisierung von solchen Entscheidungen, weil man natürlich
-

damit auch Rollen aus der operativen Ebene aufwertet. (Ähm), sie benötigen natürlich auch andere Kompetenzen zukünftig, ein anderes Wissen, vielleicht auch noch ein anderes Verständnis über breitere Themen, aber ich würde das als deutlich besseren, nachhaltigeren und zielführenderen Weg sehen.

65 **I:** Okay, dann würde ich vorschlagen, kommen wir direkt zu der letzten Strukturdimension, die Formalisierung. Die Formalisierung, das ist auch eine Strukturdimension, die wird aber nicht gleichrangig neben den anderen Strukturdimensionen gesehen, sondern die Formalisierung beschreibt lediglich die Form, die die anderen Strukturdimensionen annehmen wie beispielsweise ein Organigramm oder beispielsweise (ähm) das Handbuch, was ja zum Beispiel ein Programm oder ein Plan ist im Rahmen der Koordination und daher die Frage, da es ja nicht eine gleichrangige Strukturdimension zu den anderen ist, ob diese Formalisierung, diese Strukturdimension, überhaupt einen Einfluss auf organisationale Ambidextrie besitzt und, falls ja, wie der sich auswirkt.

66 **E:** Also ich würde ganz stark annehmen, sie hat auf jeden Fall einen Einfluss (ähm) sowohl vielleicht oder es kann negative als auch positive glaube ich Einflüsse haben. Negative würde ich vielleicht so auch aus meiner eigenen Erfahrung beschreiben, (ähm) ich war auch schon in Konzernumfeldern tätig, also größere (ähm) Umfelder, wo dann auch häufig die Tendenz besteht, dass dann dort so eine Formalisierung sehr sehr stark geprägt ist, also da ist jeder Subprozess bis ins Detail vorgegeben, (ähm) im Prosa-Text irgendwo abgelegt, also ja, man kann sich das irgendwo alles reinziehen, habe aber selbst erlebt, dass es dann auch in der Folge, zumindest bei mir, auch zu einfach einer, wie soll ich sagen, zu einer Distanz zu dieser Formalisierung führt, also das ich ja auch meinen Kopf gänzlich ausschalten kann beispielsweise und rein mich quasi wie so ein Gesetzesbuch darauf berufen kann, was jetzt hier erwartet wird oder was quasi ein, ja, zulässiges Vorgehen oder ein zulässiges (ähm) Handeln entsprechend ist und weniger auch (ähm) ich für mich wieder durch den Rahmen, der mir vorgegeben ist, entscheiden kann, was jetzt vielleicht die richtige Entscheidung ist. Also ich glaube, eine sehr starke Formalisierung führt dazu, dass auch tendenziell Mitarbeiter sich weniger damit beschäftigen, weil halt alles irgendwie vorgegeben ist und auch man wenig daran rütteln kann (ähm), aber das brauchst Du natürlich, das ist glaube ich auch absoluter Teil der Wahrheit, also (ähm) man erlebt das, ich habe es häufig erlebt, dass genau diese neue Welt, die agil gestaltet wird, die mehr (ähm) auch kreative Vorgehen (ähm) hervorbringt, häufig damit gleichgesetzt wird, wir brauchen jetzt gar keine Regeln mehr, um zusammenzuarbeiten, weil jeder irgendwie eigenständig ist und jetzt funktioniert das hier alles so und ich glaube, das ist auch ein

Trugschluss. Eine Formalisierung ist da umso wichtiger, nur auch da glaube ich sieht die Formalisierung ganz anders aus (ähm), weniger in langen, definierten Prozessketten, was ja auch wieder so diese lineare Perspektive ist, so Person A gibt Person B die Entscheidung, die macht das weiter und am Ende hast Du ein Ergebnis, sondern vielmehr (ähm), das ist meine Meinung, was ich erlebt habe, Werte als quasi Manifestierung oder Formalisierung zu nutzen, also die eher beschreiben, was haben wir für eine Wertevorstellung, wie wir zusammenarbeiten? Was haben wir für eine Wertevorstellung an das Ergebnis? (Ähm), das sollte natürlich ein gutes Ergebnis sein, aber wie charakterisieren wir das und ich glaube, dass eben diese Formalisierung einen riesigen Einfluss hat, wie zuvor gesagt, im negativen Sinne unter Umständen. Aber es hat auch eine absolute Relevanz, weil ohne funktioniert es nicht.

67 **I:** (Mmh), und das, was Du jetzt gerade so als negativen Einfluss so beschrieben hattest, das ist hier zweiten Frage: Welchen Einfluss hat eine Überorganisation auf Ambidextrie? Deswegen würdest Du sagen, dass so eine Überorganisation, wenn zum Beispiel irgendwelche Sachverhalte, die jetzt gar nicht unbedingt regelungsbedürftig sind, aber trotzdem reglementiert werden oder wenn die Regeln allgemein sehr strikt gehalten werden, dass man eben so Leitplanken, in denen man sich bewegt, sehr einschränkt, dass das hauptsächlich einen negativen Einfluss hat?

68 **E:** Für mich tatsächlich aus meiner Erfahrung nach schon, also (ähm) ich war damals bei einer (ähm) relativ großen Wirtschaftsprüfung und da ist natürlich schon allein durch das Unternehmen vorgegeben, dass sehr viel auch mit Regeln verbunden ist, weil, das ist jetzt ein fachliches Thema, aber man ist halt gewissen gesetzlichen Vorgaben unterworfen, denen man sich fügen muss und damit ist halt auch schon ein Bedarf gegeben, sehr stark dem gesamten Unternehmen erklären zu können, wie genau muss das laufen, damit wir nicht irgendwelche Probleme bekommen. Aber das sieht man auch nicht zuletzt durch gewisse Medienberichte rund um Wirtschaftsprüfung führt das auch nicht dazu, dass alle Mitarbeiter in so einem Unternehmen sich genau an diese Regeln halten. Ich persönlich habe auch erlebt, dass es halt sehr schnell zu einer, ich will gar nicht sagen zu einer Ablehnung dieser Regeln führt, das definitiv nicht, aber dass man gar keine Lust dann mehr hat oder verspürt, sich mit diesen Regeln auseinanderzusetzen und überhaupt zu verstehen, wieso gibt es diese Regeln? All das, hier ist ja die Überorganisation gefragt, wenn man das vielleicht auf einem sagen wir mal guten Zwischen-niveau (ähm) darstellt, hätte ich deutlich mehr Lust, mich auch damit auseinanderzusetzen und eben auch Regeln zu verinnerlichen oder vielleicht sogar zu

hinterfragen, weil ich mir denke, das hat vielleicht gar keinen Sinn an bestimmten Stellen, also (ähm) ich glaube schon, dass es da deutlich mehr Einfluss auch auf die Wahrnehmung von Mitarbeitern gegenüber ihrem Arbeitgeber hat als man manchmal denkt und (ähm) auch so zur Ambidextrie nochmal oder auf die Ambidextrie bezogen, (ähm) glaube ich, Überorganisation würde auf jeden Fall auch in der Exploration den Leuten sehr schnell die Lust und Laune daran nehmen, diese Dinge mal so zu eruieren und zu explorieren, wie es dann eigentlich auch schon vom Begriff her vorgegeben ist, weil halt schon so viele Regeln das so einengen, dass Du am Ende ja eigentlich schon wieder vorgegeben bekommst, wo läufst Du hin, Wie läufst Du dahin und was wird am Ende erwartet.

69 **I:** Okay, vielen Dank. Dann sind wir mit den Kernfragen durch. Dann hätte ich jetzt noch zwei abschließende Fragen, die sind ein bisschen allgemeiner, die auf die Strukturdimensionen eingehen. Und zwar wäre die erste Frage der beiden: In welcher der Strukturdimensionen, die wir jetzt gerade durchgesprochen haben, siehst Du denn am meisten Gestaltungsspielraum im Hinblick auf Ambidextrie?

70 **E:** Das ist eine sehr gute Frage, (ähm) ich gucke jetzt hier gerade nochmal so über die Begriffe. Also ich glaube tatsächlich, das ist jetzt so mein Impuls den ich da zu der Frage verspüre, dass die beiden Punkte vor allem Spezialisierung/Arbeitsteilung und auch so die Koordination einen, aus meiner Erfahrung nach, sehr sehr großen Stellenwert haben werden und auch haben. (Ähm), vor allem nochmal die Frage ist ja auch in Bezug auf die Implementation oder Implementierung von Ambidextrie, weil das halt Dinge/Aspekte der Organisationen sind, die maßgeblich prägen, wie die Mitarbeiter am Ende innerhalb dieser Strukturen arbeiten werden und das mag vielleicht hier und da auch immer glaube ich sehr schnell untergehen, dass so ein Unternehmen und auch der Erfolg der Leistung, die so ein Unternehmen anbietet, maßgeblich halt von den Mitarbeitern abhängt, also hast Du halt demotivierte Mitarbeiter, dann werden auch die Lösungen, die am Markt platziert werden, (ähm) nicht so toll wahrgenommen als wenn Du da Leute hast, die halt mit Leidenschaft dahinterstehen und auch brennen, und ich glaube genau diese Punkte Arbeitsteilung im Sinne von: Naja, wie sehen Rollen zukünftig aus, wie sind sie aufgebaut und abgesteckt, sind es thematische Schwerpunkte, sind es vielleicht ganz andere Schwerpunkte, vielleicht auch technische Schwerpunkte? Das erleben wir ja auch im technischen Umfeld immer mehr, dass alleine schon durch technologische Schwerpunkte, also beispielsweise, welcher Technologieanbieter gewählt wird, schon entweder Mitarbeiter A oder Mitarbeiter B genutzt werden muss. Und auch die Koordination, das betrifft dann so ein bisschen die darüberliegende Ebene, also wie schaffe ich es genau, diese ganzen Leute, deren Rollen

sich ändern, deren Kompetenzen teilweise auch (ähm) entwickelt werden, wie schaffe ich es, die so zu koordinieren, (ähm) das hatten wir ja auch beispielsweise den Punkt persönliche Weisung vs. Selbstbestimmung oder Selbstabstimmung, dass Du damit maßgeblich dazu beiträgst, wie diese Mitarbeiter sich ja auch in der Organisation entwickeln können und dann auch agieren, also deswegen die anderen drei sind natürlich nicht weniger wichtig glaube ich, aber aus meiner Erfahrung nach, die ich so gemacht habe und ich bin halt noch nicht auf der Leitungsebene, sind das so zwei, zweieinhalb Punkte sind es ja eigentlich mehr, die einen sehr starken Einfluss haben und ich glaube auch weiterhin einen riesigen Gestaltungsspielraum ermöglichen, den Unternehmen im positiven Sinne ausnutzen sollten.

71 I: Die zweite Frage wäre nämlich jetzt gewesen, welche Strukturdimension den größten Einfluss hätte, würdest Du sagen, das sind dieselben, die auch den größten Gestaltungsspielraum bieten?

72 E: Ja, tatsächlich schon, also (ähm) vielleicht bedingt sich das so im Sinne von: Wo sehe ich den meisten Gestaltungsspielraum und wo kann dann nachher auch der meiste Einfluss erzeugt werden? Das würde ich damit so ein bisschen Hand in Hand sehen, also auch durch die gerade geschilderten (ähm) Gedanken glaube ich schon, dass Du damit im Kern einer Organisation schon einen Riesen Impuls, einen Riesen Einfluss setzt und ob Du jetzt nachher das auch formalisierst in einer gewissen Form oder wie Du Entscheidungen aufhängst (ähm) wird sicherlich auch wichtig sein, hat aber vielleicht aus meiner Sicht, das ist meine persönliche Meinung, eine nachrangige Relevanz angeschlossen an diese beiden Themen oder Aspekte eher.

73 I: Alles klar, vielen Dank, dann sind wir mit dem Interview erstmal durch und dann beende ich die Aufnahme jetzt erstmal.

Anhang E: Transkript des Interviews mit Interviewpartner 3

Name: Interviewpartner 3 (anonymisiert)

Position/Unternehmen: Head of Business Development, Lapp Group

Datum: 04.06.2024

Art der Auskunftserteilung: telefonisch

1 I: Und dann würde ich vorschlagen, starten wir direkt mit der allerersten Einstiegsfrage: In welchem Unternehmen und in welcher Position bist Du derzeit tätig?

- 2 **E:** Ja, ich bin bei der Lapp-Gruppe, das ist ein Konnektivitätshersteller, also quasi alles, was man braucht, um Steuerungen, Sensoren, Maschinen, Motoren in einer industriellen Maschine zu verbinden, also Kabel, Stecker, Switche und so weiter, 5.000 Mitarbeiter, global tätig und (ähm) ich bin dort Leiter Business Development, also damit bin ich verantwortlich unter anderem, Innovationen (ähm) in den Markt zu übertragen und (ähm) ja, Geschäfte auszubauen, zu entwickeln.
-
- 3 **I:** Okay, alles klar. Vielen Dank, dann die nächste Frage wäre: Welche Berührungspunkte hast oder hattest Du mit dem Thema der Ambidextrie bereits?
-
- 4 **E:** Ja, viele. (Ähm), an sich lief das so ab, dass ich ja eine Industrie-Promotion gemacht habe bei Festo, einem anderen (ähm), sehr bekannten Automatisierungshersteller, (ähm) dort war ich im Technologie- und Innovationsmanagement und meine Aufgabe war es, die Forschung und Entwicklung besser aufeinander zu synchronisieren. (Ähm), meine Idee war damals Schnittstellenmanagement, aber da war in der Literatur schon komplett abgegrast, (ähm) heißt aber nicht, dass es auch Probleme gibt. (Ähm), genau, und dann bin ich auf die Ambidextrie über einen Tipp gekommen, eher amerikanisches Konzept, kommt jetzt langsam nach Europa, und ich habe dann darüber promoviert, wie man denn diese Theorie als Instrument (ähm) implementieren kann quasi im Unternehmen, und das habe ich am Beispiel von Festo gemacht. Und meine Promotion, das war quasi der ausgiebigste und zentralste Berührungspunkt und (ähm) dann habe ich ja gewechselt zu Lapp, dort war ich (ähm) die rechte Hand vom Technik-Vorstand, habe mit ihm das Innovationsmanagement aufgebaut, dann auch auf der Basis von Ambidextrie, das hat ziemlich viel Fun gemacht, war dann da in mehreren Innovationsprojekten tätig, bevor ich jetzt vor einem Jahr eben die (ähm) Teamleiter-Stelle Business Development (ähm) bekommen habe und die letzten Jahre habe ich auch immer wieder eine Veröffentlichung geschrieben zu Ambidextrie und davor eben (ähm) zwei, nämlich eine im Handbuch der Unternehmensorganisation, da ist veröffentlicht worden, wo ich zwei andere Experten zu Ambidextrie, (ähm) da haben wir was zusammen geschrieben, (ähm) das ist ein guter Rundumschlag und (ähm) auf einer Konferenz, wo wir Stihl und Lapp und ihre unterschiedlichen Ambidextrie-Ansätze (ähm) verglichen haben mit Vor- und Nachteilen. So, dass im Schnelldurchlauf.
-
- 5 **I:** Alles klar, vielen Dank. Und dann schon die letzte Einstiegsfrage: Welche Relevanz hat Ambidextrie deiner Meinung nach für Unternehmen, vielleicht auch gerade in der heutigen Zeit?
-

- 6 **E:** (Ähm), für mich ist es zentrale Relevanz, (ähm) weil es eine zentrale Herausforderung adressiert, nämlich wie man quasi einerseits (ähm) mit dem bestehenden Geschäft Geld verdienen kann und dort maximal effizient ist und andererseits auch Bereiche hat, wo man lernen kann, wo man neue Geschäfte aufziehen kann, wo man sich transformieren kann. Und da die Welt sich immer schneller dreht, die Herausforderungen immer schneller kommen (ähm) im letzten Jahr von, weiß ich nicht, Lieferketten-Probleme (ähm), Zinspolitik, Ukraine-Krieg, also die Krisen-Anzahl und die Höhen und Tiefen ist ja ein stetig beschleunigender Prozess. Also das ein Unternehmen da quasi immer das bestehende wahren muss und doch sich stetig neu erfinden muss, also was ja dieses Paradoxon ist, (ähm) ja, das also das wäre Ambidextrie perfekt, wie das geht oder was auch die Herausforderungen sind, es bleibt aber für die Allgemeinheit schon eher theoretisches Konstrukt, schwer zu erfassen, weil ich glaube so in die richtige Breite wird es nie kommen, aber sage ich mal für Akademiker oder Forscher und alle, die sich tiefer mit Organisationsentwicklung und organisatorischem Lernen auseinandersetzen, ist es glaube ich ein must, also da kommst Du nicht dran vorbei.
-
- 7 **I:** Okay, vielen Dank. Dann (ähm) sind wir mit den Einstiegsfragen schon soweit durch und ich würde vorschlagen, wir gehen direkt weiter zu der zweiten Kategorie, zu den Fragen über die einzelnen Strukturdimensionen. Und da starten wir mit den Fragen zum Thema Spezialisierung und Arbeitsteilung und die erste Frage wäre da, welchen Einfluss eine horizontale oder eine vertikale Spezialisierung auf Ambidextrie hat.
-
- 8 **E:** Genau, ich muss davor (ähm) dich kurz challengen, bevor ich auf die Frage eingehe, weil die Fragen sind schwierig zu beantworten. Also erstmal (ähm): Wie würdest Du Ambidextrie zusammenfassen, was ist das?
-
- 9 **I:** Ambidextrie beschreibt die Beidhändigkeit eines Unternehmens, also spricht die Fähigkeit, gleichzeitig Exploration und auch Exploitation zu betreiben, so würde ich es kurz zusammenfassen.
-
- 10 **E:** Genau, gut und (ähm) inwiefern unterscheiden sich Exploration und Exploitation?
-
- 11 **I:** Exploration zielt ja eher auf die Zukunft ab, das ist das, was Du vorhin beschrieben hattest mit dem Thema Innovationen vorantreiben, Neues entwickeln, Neues lernen etc. und Exploitation eben dahingehend, dass bestehende Geschäftsmodell vernünftig (ähm) auszuführen und auch mit dem Bestehenden, was man eben hat,
-

also bestehende Geschäftsmodelle zu verwerten und auch das (ähm) hier und jetzt, das jetzige Geschäft (ähm), da die Effizienz zu steigern.

12 **E:** Perfekt. Und jetzt noch eins tiefer: Was hat das mit organisatorischer Gestaltung zu tun?

13 **I:** (Ähm), dass man die Organisation eben dahingehend gestalten muss, um sie, also um die Organisation und vor allem die Mitarbeiter zu befähigen, eben diese beiden konträren Aktivitäten auch zu vereinen.

14 **E:** Ja, ja, top, gut. Ich meine, bis dahin ist es für dich und mich so halt glasklar. Und jetzt die ganzen Fragen, die Du stellst, sind, wie soll ich sagen, sind sehr (mmh) sehr aus einem alten Organisationsverständnis, also in dem Sinne, dass es immer klare Stellen, Objekte gibt, dass es (ähm) klare Aufgabenbeschreibungen gibt, dass man die trennt, koordiniert, dieses, also ich meine, verstehe mich jetzt nicht falsch, das ist immer noch das primär vorherrschende Konzept, wie Organisationen heute aufgebaut sind, aber es ist (ähm) (...)

15 **I:** Es wandelt sich gerade so ein bisschen.

16 **E:** Ja, es wandelt sich in dem Sinne, also (ähm) wenn Du insbesondere Innovationsprojekte nimmst, insbesondere im explorativen Kontext, dann herrschen dort ja eher Prozessorganisationen nämlich mit Agilen Methoden, Design Thinking, Scrum, Lean Start-Up, dort gibt es (Verbindungsabbruch).

17 **I:** Das letzte, was ich noch gehört hatte, war Lean Start-Up, danach warst Du leider weg.

18 **E:** Genau, also genau, also bei diesen ganzen (ähm) Organisationsweisen, wie man eine lernende Organisation gestaltet, (ähm) herrscht also eher eine Prozessorganisation, man hat wenig bis keine Führung (ähm), man trennt die Aufgaben, man tut als Team eigentlich immer das gemeinsam bearbeiten, also das ist grundsätzlich anders aufgebaut als wie deine Fragen abzielen, das will ich nur deutlich machen.

19 **I:** (Mmh).

20 **E:** Das bedeutet, in jeder der Fragen, die wir jetzt vielleicht durchgehen und ich werde mir Mühe geben, das wird tough, weil alle Akademiker, die ich kenne, aber Du darfst mich gerne eines Besseren belehren, wenn Du auch etwas (ähm) gesehen hast in der Literatur, die umgehen diesen Punkt, diese Welten miteinander zu vergleichen oder quasi mit den Artefakten nenne ich es jetzt mal, (ähm)

Leitungsebene, Koordinative Instrumente und so weiter, wo Du die Fragen alle stellst, quasi mit diesen Artefakten die Exploration zu erklären.

21 **I:** Also werden dafür dann eher neuere, wie Du gerade gesagt hast Lean Start-Up, sowas wie Design Thinking, Agile Methodiken, dieses inkrementelle Arbeiten etc., das sind dann eher die Methoden, die ja vorherrschen im (ähm) explorativen Umfeld.

22 **E:** So ist es, und die werden nicht versucht, damit zu erklären, sondern in der Regel sagt man, und so habe ich es auch in meiner Diss (Anmerkung des Autors: "Diss" steht in diesem Kontext für "Dissertation") gemacht, man sagt einfach, (ähm) meistens gibt es ein bestehendes Unternehmen, das ist so organisiert, wie Du es beschreibst, mit diesen Artefakten, und man schafft Räume, in denen (ähm) das nicht gilt, ja, und sagt: Okay Mitarbeiter, jetzt löst euch von den ganzen (ähm) Sachen und jetzt arbeiten wir nach dieser (unverständlich) oder nach Scrum.

23 **I:** Beispielsweise indem man sagt, man nutzt eine strukturelle Ambidextrie und kapselt diesen Teil der Exploration komplett ab.

24 **E:** Ja, zum Beispiel. Genau, also ich, sorry, dass ich so reingrätsche, aber ich wollte einfach nur nicht, dass Du verstehst, warum ich vielleicht manchmal etwas rumeiern werde. (Unverständlich) schwierig übertragbar, weil es ja, weil es eben (ähm), das sind meiner Meinung nach Sichtweisen aus unterschiedlichen (ähm) Welten, Zeiten, Philosophien und hat man meistens eher so stehen lassen und gesagt: Okay, das war halt das Organisationsverständnis von damals und es gibt eben auch andere Organisationsverständnisse.

25 **I:** (Mmh), okay. Ja, also erstmal Danke für (...)

26 **E:** Du kannst aber trotzdem versuchen, mit mir da durch zu gehen, ja.

27 **I:** Dann lass uns das gerne machen, (ähm) dann würde ich nochmal zurückkommen auf die erste Frage: Welchen Einfluss hat eine horizontale oder vertikale Spezialisierung auf Ambidextrie?

28 **E:** Genau, (ähm) also Spezialisierung, da kannst Du mir ja immer helfen, ich habe dein Handout ja jetzt nicht noch in der Hand. Spezialisierung war ja Aufgabenteilung in dem Sinne, also das habe ich gerade schon kurz angerissen, (ähm) achso ja, ich muss noch etwas vorweg sagen und das habe ich (ähm) in meiner Diss (ähm) auch mal platziert, weil ich das auch nirgends gesehen habe, aber so habe ich mir einen Reim drauf gemacht. Nämlich (ähm) für mich (unverständlich) es Ambidextrie, wenn man quasi in Struktur denkt, dann ist es so, dass (ähm) Du hast

eine explorative Einheit und Du hast eine exploitative Einheit. Diese Einheiten befinden sich im Idealfall nebeneinander auf gleicher Ebene und irgendwann, meistens ist es dann die nächste Führungsposition, die beide Einheiten führt oder, wie soll ich sagen, hierarchisch unter sich geordnet hat. Er ist derjenige, der jetzt die Welten vereinen muss und damit ist er quasi der, der Ambidextrie leben muss, weil jede Einheit für sich ist ja erstmal nur in einer Welt, ja, mit noch nicht Ambidextrie, also ich mache ein konkretes Beispiel: Wenn man (ähm) Forschung & Entwicklung, dir Forscher arbeiten agil, explorativ, die Entwickler exploitativ (ähm), inkrementell. Die Entwicklung für sich hat nicht die Fähigkeit zur Ambidextrie, die Forschung für sich auch nicht. Wer aber sie dann hat, ist die Einheit drüber, nämlich der Forschung & Entwicklungs-Leiter, weil er vereint jetzt zwei Welten und wenn er das gut macht, ja, die Spannung aushält, sich die Einheiten gegenseitig voneinander befruchten lässt, (ähm) Mitarbeiter transferiert und so weiter, da gibt es viele Dinge, dann wird auf einmal die F&E-Abteilung fähig, Ambidextrie - hat die Fähigkeit zur Ambidextrie. Heißt, (ähm) so jetzt zurück zu Dir, Spezialisierung, grundsätzlich ja, jetzt muss man immer überlegen, reden wir von denen, die in der Einheit sind oder reden wir von der Führungskraft, weil, nehmen wir das F&E-Beispiel, dann ist Forschung spezialisiert und Entwicklung auch.

29 **I:** (Mmh), ja richtig, genau. Jeweils auf ihren individuellen Bereich.

30 **E:** Genau, und der F&E-Leiter und ich weiß nicht, ob es jetzt mehrere F&E-Leiter gibt, könnten theoretisch spezialisiert sein, (ähm) also beim F&E-Leiter ist das egal, aber bei den Einheiten wäre Spezialisierung wichtig oder wahrscheinlich notwendig.

31 **I:** Damit sie sich eben auf den für sie wichtigen Teilbereich fokussieren können und da auch die entsprechenden Kenntnisse und das Know-How haben.

32 **E:** Ja, was Du auf jeden Fall tust ist, die in der Forschung oder in der Innovationseinheit sind definitiv, haben andere Kompetenzen, also die haben eben - die kennen die agilen Methoden, die sind in der Regel Leute, die Generalisten sind, die schon viel gesehen haben, die (ähm) Punkte neu verbinden können und (ähm) quasi Erkenntnisse herausziehen können, die extrem gut in Recherche sind und so weiter. Entwickler sind nicht so. Entwickler haben Kompetenzen in (ähm) CAD, die können Zeichnungen machen, die überlegen sich nicht so viel neues, ja, die machen die nächste, weiß ich nicht, Generation der Motorsäge oder was auch immer, also das sind schon ganz andere Kompetenzen. Als Spezialisierung, also die auf jeden Fall essenziell und zwar, das muss eine unterschiedliche Spezialisierung sein.

33 I: Okay.

34 E: Sorry, ich musste es gerade auch für mich erst alles verarbeiten.

35 I: Alles gut, dann würde ich vorschlagen, gehen wir direkt weiter zu der nächsten Frage. Welchen Einfluss hat denn eine Abteilungsbildung nach Funktionen auf organisationale Ambidextrie, also wenn ich Stellen, die gleiche (ähm) Tätigkeiten eben ausführen zu einer Abteilung zusammenfasse?

36 E: Mach mal ein Beispiel.

37 I: Wenn ich beispielsweise eine Abteilung (ähm) bilde, die sich um das Thema Controlling kümmert, das wäre vielleicht eher exploitativ oder eine Abteilung, um bei deinem Forschungs- und Entwicklungs-Beispiel zu bleiben, eine Abteilung, die jetzt beispielsweise sich auf die Forschung fokussiert.

38 E: Ja, also ich, es gibt definitiv Funktionsbereiche, die eher, die werden den Mix der Ambidextrie (ähm) beeinflussen. Also wenn ich jetzt an eine Forschungs- & Entwicklungs-Abteilung denke, die werden einen hohen explorativen Anteil haben, weil das ist quasi denen ihr Job, hingegen Controlling, wie Du es ja selber gesagt hast, ist ja eher ausführen, abrechnen sage ich mal, exploitativ, aber auch die werden, wenn sie es richtig machen, einen kleinen explorativen Anteil haben, weil die wollen ja auch nicht stehenbleiben, ich meine, weiß ich nicht, sich irgendwann erlernen, dass es hier Elastic Search und Kibana und solche quasi, ja, krassen IT-Tools gibt, bei denen man sich Dashboards quasi in drei Klicks wie jeder zusammenbauen kann anstatt dass die irgendwelche Berichte die ganze Zeit verschicken, also daher die haben schon auch - müssen sich auch weiterentwickeln, aber das ist definitiv der kleinere Part ihrer Aufgabe, ja, also haben sie dann vielleicht, weiß ich nicht, einmal im Monat anstatt jeden Tag.

39 I: Okay, und wenn ich jetzt (ähm) quasi die andere Art der Abteilungsbildung, die Abteilungsbildung nach Objekten nehmen würde, wenn ich beispielsweise (ähm) alle Stellen, die sich um ein bestimmtes Produkt kümmern, in einer Abteilung zusammenfasse, Beispiel Motorsägen (ähm), welchen Einfluss hätte das auf Ambidextrie?

40 E: Das würde dann massiv auf die Reife des Objektes abhängen, also ist es (ähm) ein Serienprodukt, (ähm) das quasi nur noch Serienpflege bedarf, dann haben alle Abteilungen - sind quasi im Schema F sage ich mal, oder ist es eine Innovation, die, ja, eher in den Markt eingeführt wird und alle müssen gemeinsam mitlernen, wie dieses Produkt richtig platziert, wie man es bepreist, (ähm) welche Kunden man ansprechen muss und so weiter, von daher hätte ich gesagt, hat es da eine

starke Abhängigkeit von der Marktreife, also dem Produktlebenszyklus, das kannst Du auch ein bisschen sagen. Wie reif ist das Produkt oder wie, ja, braucht es noch zu lernen oder ist das meiste bekannt?

41 **I:** Und wenn Du jetzt die beiden Arten der Abteilungsbildung, also Abteilungsbildung nach Funktionen oder nach Objekten, dir anschaust und müsstest jetzt entscheiden, welche der beiden Du bevorzugen würdest für eben eine optimale Umsetzung von Ambidextrie, welche von den beiden würdest Du denn da empfehlen?

42 **E:** (Ähm), ich fände Objekt besser, weil es flexibler ist und quasi mehr auf das, was tatsächlich das Unternehmen schafft, auf quasi die Ware, die ja, die geschaffen wird, (ähm) eingeht. Also, (ähm), nehmen wir an, wir hätten eine F&E-Abteilung, die quasi (ähm) 99 Serienprodukte hat, aber hat quasi eine Innovation, wenn die jetzt sagen: Nein, die Mehrheit gewinnt, wir machen nur (ähm) Exploitation, die Innovation wird nie Fuß fassen, ja. Also in dem Sinne (ähm), weil die ja dann nicht mit dem richtigen Mindset, nicht mit der richtigen Flexibilität an das Ganze herangehen. Und da wäre es dann besser, das man sagt: Egal in welcher Abteilung ihr seid, wenn es um dieses Produkt geht, brauchen wir eine andere Arbeitsweise, ein anderes Mindset, um das voranzubringen und dazu, weiß ich nicht, sperren wir uns halt ab und zu in einem anderen Raum ein, um diesen mentalen (ähm) Schalter einfacher umzulegen, aber ja, ich würde es, es ist zwar für ein Unternehmen glaube ich auch, dass mehr Lockerheit, dass man quasi sagt: Je nach Projekt oder Objekt (ähm) setze ich quasi eine andere Arbeitsweise an, aber ich glaube, es ist erfolgsversprechender. Also wo ich das beobachtet habe, wo das eigentlich relativ gut geht und wo man eigentlich nicht gleich die Verbindung sieht ist (ähm) in der Produktion, ja. Die Produktion ist extremst auf Effizienz und Effektivität organisiert mit, also Exploitation per se. Aber auch die in der Produktion nehmen sich regelmäßig raus und machen einen Lean Management-Workshop und dann geht es darum: Okay, was lernen wir in dem Prozess? Wo ist Verschwendung? Was gibt es zu verbessern, wie können wir die Arbeitsweise verbessern und arbeiten dann komplett anders als sie es in ihrem alltäglichen Doing machen und die kriegen es auch gut unter einen Hut, also daher, ja. Lange rede, kurzer Sinn: Ich wäre definitiv für Objektorientiert.

43 **I:** Alles klar, vielen Dank, dann (ähm) sind wir mit der ersten Strukturdimension schon fertig und können direkt zu der nächsten übergehen, das wäre die Dimension der Koordination, also wie koordiniert man die Aufgaben innerhalb einer Organisation? Und da ist die erste Frage, ob es einen Unterschied macht, ob bei der Koordination auf persönliche Weisungen durch den Vorgesetzten oder auf

Selbstabstimmung gesetzt wird. Also Selbstabstimmung im Sinne von: Die Leute stimmen sich selber ab (ähm), koordinieren ihre Aufgaben eigenständig und falls ja, wie macht sich dieser Unterschied bemerkbar in Bezug auf Ambidextrie?

44 **E:** Also, da musst Du auch auf jeden Fall auf meine Diss schauen, (ähm) habe ich an einer Stelle, da gehts um: Wie organisiere ich Führung? Und die Stichwörter sind dann ein Hub and Spoke-Model oder ein Ring-Scheme, das musst Du dir auf jeden Fall anschauen.

45 **I:** (Mmh), Danke.

46 **E:** (Ähm), genau, also einerseits, wenn wir in den Einheiten denken, deine Frage, dann ist es wie auch anfangs schon von mir gesagt, Exploration ist ja in der Regel viel selbstbestimmter, ja. Kein Chef der Welt weiß, wie eine Innovation ausgeht, das Team muss selber den Weg finden, ja, also ein Chef kann wenn dann Visionär sein und mitführen, um diese ganzen Unsicherheiten abzufedern, dass das Team stets motiviert bleibt, aber er kann unmöglich Werte festsetzen, wie es in einem exploitativen Kontext der Fall wäre, wo man dann sagt: Ich will 5 Prozent Kostenreduktion oder was oder 10 Prozent mehr Umsatz. Sowas ist nicht möglich im explorativen Umfeld. Heißt, (ähm) also innerhalb der Einheit ist es definitiv konträr und auf Leitungsebene muss die Führungsperson ein anderes Führungsverhalten je (ähm) Einheit an den Tag legen, das habe ich damit eigentlich schon mit erklärt, also auch ein viel einfühlsamerer, visionärer Führungsstil für das Explorative und dann eher einen quantitativen für das Exploitative. Die beste Variante ist natürlich, dass eine Person das in sich vereinen kann, eine Führungsperson, aber das ist so, dass das die wenigsten können. Manchmal ticken halt die Führungspersönlichkeiten aus einer Richtung und daher, und darum ist Ambidextrie auch so schwer umzusetzen.

47 **I:** (Mmh), okay. Und (ähm) dann gibt es noch eine andere Art der Koordination, und zwar die Koordination mithilfe von Programmen oder Plänen, das sind quasi ja, so eine Art Handlungsvorschriften. Wie würde sich das auf Ambidextrie auswirken?

48 **E:** Genau, also bei Programmen und Plänen, da sehe ich Roadmaps ja, (ähm) ich weiß, dass Roadmaps ziemlich gut funktionieren, insbesondere beim F&E-Kontext, weil quasi, also einerseits wird das Problem behoben, dass solche Einheiten nicht miteinander sprechen, ja, weil sie so unterschiedlich sind, wenn man aber so Pläne macht, dann (ähm) oder Roadmaps erstellt, dann entsteht ein sehr intensiver Dialog und man schreibt es nieder, visuell: Hey, wir wollen dieses

Serienprodukt starten, dazu brauchen wir folgende Technologie aus der Forschung, das muss in diesem Zeithorizont, also Quartal 3 nächsten Jahres, fertig werden, das ist euer Job. Also daher (ähm) definitiv ein gutes Instrument, um die Aktivitäten zu synchronisieren.

49 I: (Mmh), und wenn Du jetzt die Programme oder Pläne nicht als Roadmap, sondern eher so als zum Beispiel Handbuch, also wirklich so Step by Step-Anleitungen, wie man irgendwas zu erledigen hat, wenn man das jetzt so sehen würde, was hätte das für einen Einfluss?

50 E: Das ist höchstwahrscheinlich viel zu konkret für die Exploration. Da würde ich sagen, nein, nicht gut.

51 I: Okay, und wenn Du dir jetzt aus diesen Arten der Koordination eine aussuchen müsstest, die Du präferierst, welche würdest Du da wählen?

52 E: (Mmh), das ist eine Philosophie-Frage, weil wenn es nicht genügend gute Führungspersonen in einem Unternehmen gibt, die beide Welten vereinen können, dann würde ich definitiv auf Pläne setzen, weil das ist eine Methodik, das kann auch durch externe Unterstützung erstellt werden, durch Berater, und dann kriegt man es am Ende trotzdem hin, sage ich mal, aber am besten ist es, wenn die Führungspersonen das in ihrem täglichen Leben, ja, es kommen andauernd irgendwelche Spannungen hoch, und genau, daher ich präferiere (ähm) das persönliche durch die Führung und sehe die Pläne eher als (ähm) ja, Plan B, um sicherzustellen, dass das funktioniert.

53 I: Vielen Dank, dann sind wir tatsächlich mit der zweiten Strukturdimension auch schon durch und dann kommen wir zu der dritten Strukturdimension, die Konfiguration, das ist im Prinzip das, was man eigentlich so als Organigramm kennt, ob es jetzt ein Einliniensystem, Mehrliniensystem etc. ist, (ähm) und da habe ich jetzt (ähm) ein paar mehr Fragen, insgesamt sieben Stück, also gerne (ähm) so lang wie nötig und so kurz wie möglich die Antworten, damit ich dich jetzt auch nicht mit Blick auf die Uhr zu lange aufhalte und die erste Frage wäre: Welchen Einfluss hat die Wahl eines klassischen Einliniensystems auf Ambidextrie?

54 E: Einlinien ist ja, wenn unter einem Abteilungsleiter nur ein Kästchen ist? Ist das richtig?

55 I: Nicht ganz, (ähm) Einliniensystem ist, dass zum Beispiel der Informationsfluss ganz ganz strikt vorgegeben ist, dass (ähm) immer nur, wie diese Linien im Organigramm eingezeichnet sind, auch nur darüber Informationen verlaufen, heißt, die Leute, die in anderen Abteilungen sind haben keine Linie direkt zueinander, sprich

die sprechen auch nicht im echten Leben direkt miteinander, sondern nur über ihre Vorgesetzten. Das heißt, das ist eine sehr sehr strikte Organisation.

56 **E:** Wenn man ein Unternehmen so lebt, dann stirbt Exploration und damit auch Ambidextrie.

57 **I:** Okay, und quasi die Weiterentwicklung davon wäre ein Mehrliniensystem, dass man quasi viel mehr Kommunikationslinien zwischen den einzelnen Abteilungen, zwischen den einzelnen Hierarchieebenen auch hat, (ähm) was eben natürlich Kommunikation auch fördert. Wie würde sich sowas auswirken?

58 **E:** Das ist würde ich sagen eine Mindestvoraussetzung, aber noch gar keine Garantie. Ich muss da einmal ausholen und da kann ich dir auch eine extrem gute, sehr alte, aber trotzdem extrem gute Veröffentlichung empfehlen von Taylor und Helfat (ähm), ist auch in meiner Diss zitiert. (Ähm), und die erklären, dass quasi eben wenn Du etwas in einer explorativen Einheit entwickelst, ein neues Produkt, wird es den Moment geben, wo Du das ja in die bestehende Organisation überführen musst. Das Problem ist aber, es ist ein neues Produkt, es braucht, Du musst jetzt quasi bei dieser Überführung musst Du dein Unternehmen rekonfigurieren für dieses neue Produkt. Also, ich mache ein Beispiel, nehmen wir einfach Motorsägen, weil das einfach Anschaulich ist: Du bist Stihl (ähm), Du hast deine ganze Unternehmensgeschichte hast Du Benzin-Motorsägen gebaut und jetzt kommen Elektro-Motorsägen, ja. Wenn Elektro-Motorsägen kommen, musst Du jetzt jeden Funktionsbereich durchgehen und überlegen, ob Du diesen verändern musst, ob er so bleiben kann oder ob Du einen komplett neuen schaffen musst. Also ich fange an: Produktion, von der Motorsäge an sich, kannst Du behalten, passt. Aber eine Batterie-Produktion musst Du komplett neu schaffen, heißt, hier musst Du rekonfigurieren. Nächstes wäre, da mache ich irgendwie Logistik, kann sagen: (Ähm), die müssen nun ein zusätzliches Lager für Gefahrgut machen, weil Batterien eben eine gefährliche Ware sind, heißt hier würde eine Veränderung der Logistik erfolgen. Dann Marketing: Wie adressiert man Leute für (ähm) Elektro-Motorsägen? Das ist wahrscheinlich ein anderer Bereich, weil Elektro-Motorsägen nicht so Dauerleistungsfähig sind, das heißt, Du adressierst eher den privaten Bereich und nicht mehr die Hardcore-User. Also auch da müsstest Du den Vertrieb und Marketing komplett neu aufziehen. So, ich will gar nicht mehr (ähm) quasi das erzählen, was ich sagen will ist, (ähm) so, wie Du die Frage stellst, geht Du von einem statischen Problem aus, aber Ambidextrie ist ja ständiger Wandel, quasi ein dynamisches Problem, heißt, darum habe ich gesagt, Linienorganisation ist für so per se schlecht, weil es keine Kommunikation gibt, das heißt, das gelernte dort

nicht mal weiter kommuniziert, Mehrlinienorganisation ist schon mal besser, aber ist eben nur Basis (ähm) erfüllt nur die Basisanforderungen, weil es braucht dann eine Stelle im Unternehmen, die die Rekonfiguration bei einem neuen Objekt, einem innovativen Objekt, vornimmt. Dieses Rekonfigurieren gibt es per se in dieser Lehre nicht, also ja, also mir ist die auf jeden Fall nicht untergekommen, aber (ähm) das wäre dann notwendig, ja, dass man dann immer, es passiert ja auch nicht so oft, aber ich würde schon sagen, dass dann in regelmäßigen Abständen muss dann das Unternehmen rekonfigurieren basierend auf dem gelernten aus der explorativen Einheit.

59 **I:** Okay, und wenn man jetzt (ähm) die nächste Form oder Konfiguration, die Stablinienorganisation, nehmen würde, in der die Stabsstellen quasi nur als unterstützende Einheit, als beratende Einheit (ähm) da sind, wie würde sich das auf Ambidextrie auswirken?

60 **E:** Also, dass zum Beispiel die Exploration in einer Stabsstelle passiert, ist ein sehr üblicher, früher Entwicklungsschritt von so einer explorativen Einheit, also wo Du, weiß ich nicht, zehn Mann hinstellst, die Du alle bezahlen musst und noch gar nicht weißt, mit welchen Themen sollen die sich beschäftigen, ist es eine übliche Praxis, erst mit einer Stabsstelle anzufangen, ja, mit ein, zwei Leuten. Das heißt, es ist für mich, Stabsstelle ist ein Nukleus für explorative Einheiten (ähm), und damit nur ein Schritt in diese dynamischen Entwicklungen.

61 **I:** Und wenn man jetzt die wahrscheinlich modernste Organisationsform nehmen würde, die Matrix-Organisation, welchen Einfluss hätte diese Organisationsform auf Ambidextrie?

62 **E:** Die wäre fast wie die Mehrlinienorganisation, weil sie an sich, wie soll ich sagen, ein bisschen Flexibilität in der bestehenden (ähm) Organisation zulässt, aber auch hier würde es dann eine Rekonfigurationsstelle brauchen, ja. Weil ja dann die Prozesse, die Verantwortlichkeiten, würden dann mit Reife des Produktes verändert werden und das muss abgebildet werden auch in der Matrix-Organisation.

63 **I:** Okay, die nächste Frage wäre, ob die Leitungstiefe und die Leitungsintensität einen Einfluss auf Ambidextrie haben? Also die Leitungstiefe im Sinne von: Wie viele Leitungsebenen, also wie viele Hierarchieebenen es gibt, und die Leitungsintensität als Verhältnis zwischen den Leitungsstellen und den tatsächlich ausführenden Stellen. Welchen Einfluss hat sowas oder haben diese beiden Faktoren auf Ambidextrie?

64 **E:** Also ich in meiner Diss habe es mir da ein bisschen einfacher gemacht und (ähm), wie gesagt, (ähm) Ambidextrie kann überall herrschen, solange es quasi zwei Einheiten auf der gleichen Ebene sind, die zu einer wieder zusammengeführt werden, auf einer Stelle und Du kannst es jetzt quasi im Organigramm, egal wie viele Tiefen oder Intensitäten es gibt, bauen, wie Du Bock hast sage ich jetzt mal. Also, nehmen wir an, der F&E-Leiter, der ist fähig zur Ambidextrie, weil er F und E hat, weil er unterschiedlich organisiert, er berichtet an den Vorstand für Technik, der wiederum auch Qualitäten unter sich hat. Ich habe das dann nicht mehr betrachtet, ob dann der Vorstand dann, weiß ich nicht, ein Viertel die Fähigkeit zur Ambidextrie hat, weil ihm das quasi vom F&E-Leiter zugeschrieben wird sozusagen. (Ähm), ja, nein, würde ich, da verstrickst Du dich nur, also ich würde das auf die Ebene der Einheiten und die Ebene darüber würde ich es beschränken. Sonst verzettelst Du dich finde ich, aber darfst mich gerne erleuchten, wenn Du irgendeine bessere Idee hast.

65 **I:** Alles klar, (ähm) die nächste Frage wäre, wir haben jetzt gerade diese vier Ausprägungen Einliniensystem, Mehrliniensystem, Stablinien-Organisation, Matrix-Organisation, uns einmal angeschaut. Welche dieser vier Ausprägungen würdest Du denn empfehlen, wenn Du jetzt entscheiden müsstest?

66 **E:** (Ähm), wie gesagt, ich finde, das ist nicht so wichtig. Wichtig ist, dass es eine Rekonfiguration gibt. Also, so eine Stelle heißt im Unternehmen Organizational Development oder so oder Unternehmensentwicklung, aber sehr oft hat so eine Stelle zwar diesen Titel, aber kann nicht so eingreifen und versteht nichts von Innovationsmanagement oder von Exploration. Also daher, und sitzt nur in HR, (ähm) daher hier finde ich, muss man definitiv das viel moderner und zeitgemäßer denken. Das sowas notwendig ist und das heißt auch, dass man natürlich auch dann das Top-Management involvieren muss, weil die sehen das ja als ihre Aufgabe, wer kommt an welche Stelle, wer kriegt welche Aufgaben und so weiter, also das wäre eine sehr, eine Stelle, die extrem gut in Diplomatie sein müsste und so weiter, aber auch die akribische Detailarbeit im zum Beispiel wie nach einem RACI-Modell Verantwortlichkeiten, Informationspflichten und so weiter alles definieren. (Ähm), weil das wird meistens, ja, schlampig ausgeführt, meine Beobachtung, (ähm) genau, also daher das wäre für mich der Erfolgspunkt an der Stelle.

67 **I:** Und die letzte Frage zum Thema der Konfiguration, das zielt auf das ab, was ich vorhin schon ganz kurz gesagt hatte. Es gibt ja die drei Arten der (ähm) die drei Ausprägungen der Ambidextrie, Strukturelle Ambidextrie, Sequenzielle und

Kontextuelle Ambidextrie, und welche dieser drei Ausprägungen würdest Du denn für die bestmögliche Konfiguration von einer Organisation empfehlen?

68 **E:** Da liest Du am besten erst den Beitrag, den ich mit Stihl gemacht habe.

69 **I:** Okay.

70 **E:** Weil ich da (ähm), wir bei Lapp haben Kontextuell und Stihl hat Strukturell, (ähm) was die zeitgemäßen Formen sind, Sequenziell ist etwas, was über Jahrzehnte läuft und daher nicht praxisrelevant ist sage ich jetzt mal. (Ähm), genau, es hat klare Vor- und Nachteile, ja, also daher (ähm) gibt es kein besser. Kontextuell hat den Vorteil, dass Du viel flexibler mit deinen Ressourcen umgehen kannst, also Du ziehst ja die Leute aus einer bestehenden Organisation heraus und sagst, einmal pro Woche zum Beispiel kommt ihr zusammen und arbeitet an einem innovativen Produkt (ähm) und andererseits, die Leute, die Du rausziehst, die müssen den Schalter umlegen können und es ist schwieriger, die in Innovations-Tools zu spezialisieren oder zu befähigen, weil die ja auch noch einen normalen Job haben. Hingegen bei struktureller ist es genau andersherum, die Leute machen das Vollzeit, die erleben das mehrfach an verschiedenen Produkte, die spezialisieren sich brutal gut, aber Riesenproblem (unverständlich) (ähm) aus erster Hand bei Stihl sagen, Riesenprobleme (ähm) dann, die entwickelten oder die Erkenntnisse allgemeiner, muss ja nicht immer ein Produkt sein, es können auch Erkenntnisse sein aus der explorativen Einheit in das bestehende Unternehmen zu kriegen, weil die, ja, so eine abgekapselte Innovations-Einheit sind und einfach von den anderen belächelt werden und nicht (ähm) quasi ernst genommen und so weiter, also daher, und weil (ähm) nicht bereit war, auch zu rekonfigurieren, was auch ein Riesen Problem war. Also daher, (ähm) jedes hat klare Vor- und Nachteile, ja.

71 **I:** Aber ich höre eine gewisse Präferenz zu der Kontextuellen Ambidextrie raus, weil ihr die bei euch im Unternehmen, bei Lapp, auch so lebt.

72 **E:** Ja, tatsächlich würde ich glaube ich heute für einen Mix plädieren, das heißt, (ähm) Du hast kleine Innovationsexperten und kleine Teams und die arbeiten immer wieder mit Leuten aus dem bestehenden Unternehmen zusammen, also damit hast Du quasi so ein Kern-Team, das nur das macht, und ziehst regelmäßig Leute aus dem bestehenden Unternehmen. Ich glaube, das ist "where the magic happens", weil dann (ähm) ziehst Du die Vorteile beider Welten zusammen. Habe ich bisher jetzt noch nicht gesehen, leider, obwohl es theoretisch einleuchtet, dass man da eigentlich irgendwann drauf kommen könnte.

- 73 **I:** Okay, dann sind wir mit dem Thema der Konfiguration durch und kommen zu den letzten beiden Strukturdimensionen, (ähm), jetzt zum Thema Entscheidungsdelegation, (ähm), welchen Einfluss hat eine Zentralisation der Entscheidungsbefugnisse auf Ambidextrie, sprich Zentralisation im Sinne von, dass die Entscheidungsbefugnisse an der Spitze der Hierarchie, beispielsweise beim Vorstand, gebündelt sind.
-
- 74 **E:** (Ähm), da gibt es unzählige Veröffentlichungen, das ist in der amerikanischen Literatur das sogenannte Top Management-Team, TMT, muss Ambidextrie leben, das heißt, wenn die oberste Führungsspitze das nicht lebt oder mitträgt, entscheidet und so weiter, dann kannst Du es sofort beerdigen, weil es eben andere Unternehmensbereiche dann mehr beeinflussen wird, rekonfigurieren wird, heißt, das muss von ganz oben getragen werden. (Ähm), genau, also daher das ist nicht ganz genau die Antwort auf deine Frage, ich weiß, erstmal wollte ich noch die (ähm) (...). Damit will ich nur betonen, wie wichtig es ist, dass das Top Management Team als lokaler Anker im Unternehmen (ähm) das vorantreibt. Sonst ist es schwierig zu beantworten.
-
- 75 **I:** Vielleicht (ähm) können wir sonst zu der nächsten Frage übergehen, weil das ist nämlich das genaue Gegenteil von der Zentralisation. Und zwar, welchen Einfluss hat eine Dezentralisation der Entscheidungsbefugnisse auf Ambidextrie, sprich, wenn die Entscheidungsbefugnisse bei den ausführenden Stellen eben auf der unteren Hierarchieebene liegen.
-
- 76 **E:** Das ist statisch, also ich will damit sagen, in der Einheit selbst (ähm) ist es so, dass es mega wichtig ist, dass die Leute, die das explorative Thema vorantreiben, immer dieselben sind, ja, weil es geht um ganz viel (ähm), wie sagt man, (ähm) das Wissen, was nicht explizit ist, Implizit, jetzt, das ist ganz viel implizites Wissen ja, wo es darum geht, neue Erkenntnisse herauszuziehen sage ich mal. Das heißt, dort muss das Team immer dasselbe sein, ja, also extrem Zentralisiert, aber Dezentral würde nicht funktionieren, sie müssen alle am selben Standort sein, die müssen andauernd miteinander quatschen, das müssen immer dieselben Leute sein. Das geht so weit sogar, was ich von Mahle zum Beispiel kenne, wenn da jemand (unverständlich), wenn da der Captain des Innovationsprojektes das Unternehmen verlässt oder die Einheit, dann wird das Projekt getötet, ja, weil die genau wissen, es wird nicht überleben, ja, weil quasi die Person soviel (ähm) implizites Wissen mitnimmt, das kann man nicht mehr herausholen. Von daher, in der explorativen Einheit selbst Zentralisierung, im Team mega wichtig, soweit man das so sagen kann. (Ähm), genau, aber dann, wenn es dann weißt Du um F&E-
-

Leiter und so weiter geht, keine Ahnung, ja, so daher, weiß ich nicht, wie ich das beantworten soll, das ist irgendwie schwer zu meinen Gedanken.

77 **I:** Und wie würdest Du optimalerweise die Entscheidungsbefugnisse innerhalb von einer Organisation verteilen, dass eben Ambidextrie da bestmöglich gelebt werden kann? Würdest Du die Leute eher selber befähigen, Entscheidungen zu treffen oder würdest Du sagen, so, klassischer Top-Down-Ansatz?

78 **E:** (Ähm), (ähm) ich würde, also wie gesagt, ich würde auf jeden Fall, es muss ein starkes Top Management geben, die das supporten, erster Punkt, mega wichtig. Und wie die sich innerhalb der Einheit in der Exploration organisieren, da würde ich denen eigentlich relativ freie Hand lassen, weil (ähm) die werden es auf jeden Fall anders machen wie die bestehende Organisation und das ist wichtig und richtig so. Wenn da jemand reinschwätzt, das könnte hinderlich sein. (Ähm), ja, also daher in der explorativen Einheit auf jeden Fall die volle Entscheidungskraft auf Arbeitsebene.

79 **I:** Okay, alles klar.

80 **E:** Aber das ist quasi nur in der Einheit, ja? Also Du musst daher immer unterscheiden, ja.

81 **I:** (Mmh), dann sind wir mit der vorletzten Dimension durch und kommen jetzt zu der letzten. Und die letzte Strukturdimension, die ist jetzt nicht gleichrangig zu betrachten zu den anderen Strukturdimensionen, die nennt sich Formalisierung und die gibt lediglich die Form vor, die eben die anderen Strukturdimensionen annehmen, sei es zum Beispiel ein Handbuch im Sinne von einem Programm oder Plan bei der Koordination oder das Organigramm, die sichtbare Konfiguration einer Organisation, und da das eben nicht gleichrangig zu den anderen Dimensionen zu betrachten ist, wäre die Frage, ob die Formalisierung überhaupt einen Einfluss auf Ambidextrie hat und falls ja, wie dieser sich auswirkt.

82 **E:** (Ähm), also beide Welten, die explorative Welt und die exploitative, die sind beide stark formalisiert, aber auf eine komplett anderer Weise. Bei Exploitation hat jeder seine Stelle, seinen Aufgabenbereich, seinen Verantwortungsbereich und so weiter, ja, also jede Person weiß genau, was zu tun ist, (ähm) bei Exploration, wo wir ja nach agilen Methoden arbeiten, da muss jeder mit anpacken, das heißt, jede Person hat keine Aufgabenbeschreibung, aber dafür ist der Prozess glasklar, ja, also Design Thinking, Scrum sind sowas von krass formalisierte Prozesse, da steht ja wirklich jeder Schritt, was zu tun ist, was zu arbeiten ist und auch, auf welche Art und Weise die Informationen zu verarbeiten sind und jeder muss halt mit

anpacken. (Ähm), daher bisschen schwierig, also ich würde sagen, in beiden Welten gibt es Formalisierung, aber ganz klar anders und (ähm) das ist auch etwas, da will ich kurz auch an meinen Chef zitieren, der Technik-Vorstand, er meint, er hat immer gesagt, er hat vollstes Vertrauen in unsere explorativen Fähigkeiten, aber er will maximale Disziplin in der "Wie wir die Tätigkeiten ausführen". Also wenn es dann die Aufgabe gibt, macht eine Recherche, dann wird die nicht hingeschmiert, ja, weil die Qualität der Recherche wird darüber entscheiden, welche Schlüsse gezogen werden, also daher muss man das dann mit höchster Disziplin machen und dann kommen da vage Signale heraus und auf denen basiert dann die nächste Entscheidung. Und wenn man da nicht voll diszipliniert arbeitet, dann kann man sich darauf nicht verlassen. Also daher (ähm) aber dafür darf man ja andauernd Fehler machen und seine Entscheidungen widerrufen, wenn neue Erkenntnisse gewonnen sind, was ja ein No-go in der Exploitation ist, ja, weil da gibt es eine Null-Fehler-Kultur und Qualität ist das wichtigste und im einem Zug ziehe ich das durch und korrigiere nichts auf dem Weg. (Ähm), definitiv unterschiedlich, ja.

83 **I:** Und (ähm) welchen Einfluss hat eine Überorganisation auf Ambidextrie, sprich wenn ich auch irgendwelche Sachverhalte, die jetzt nicht unbedingt regelungsbedürftig sind, wenn ich die trotzdem mit irgendwelchen starren Regeln versee oder allgemein auch sehr starre Regeln vorgebe, also die Leitplanken in dem Unternehmen sehr sehr eng (ähm) gestalte?

84 **E:** Ja, also das ist würde ich sagen schon generell Killer für Ambidextrie, weil Du brauchst Flexibilität, ja, also Du willst ja, dass die Leute sich Zeit nehmen und das über gelerntes sich austauschen, also umso starrer Du es machst, umso mehr schadest Du der Ambidextrie. Ich meine, darum wurde ja auch Google so gehyped, die ja einen Tag pro Woche gesagt haben, (ähm) beschäftigt euch, mit was ihr Lust habt, das ist ein Stück weit Ambidextrie, wenn man davon ausgeht, die werden dort schon was machen, was ihre Fähigkeiten verbessert, aber es war halt sehr losgelöst, also es wurde auch wenig Disziplin eingefordert, deshalb haben sie es auch wieder gekillt am Ende. Aber an sich zeigt das schon, dass wenn Du eine lernende Organisation bist, dann musst Du (ähm) ja, Spielräume lassen, also dann die Betonung liegt auf "Spiel".

85 **I:** Okay, dann sind wir mit den Strukturdimensionen durch und ich habe noch zwei kurze abschließende Fragen. Wir haben uns ja jetzt die fünf Strukturdimensionen angeschaut und in welcher siehst Du am meisten Gestaltungsspielraum für die

optimale Implementation von Ambidextrie, in welcher dieser fünf Strukturdimensionen?

86 E: Kannst Du mir sie nochmal kurz nennen?

87 I: Das ist einmal die Spezialisierung, die Koordination, die Konfiguration, die Entscheidungsdelegation und die Formalisierung.

88 E: Und die Frage war, was (unverständlich) oder verhindert am meisten Ambidextrie oder?

89 I: Die Frage war, wo Du am meisten Gestaltungsspielraum siehst. Die nächste Frage ist, welche den größten Einfluss hat, (ähm) die Frage ist, ob das bei dir die gleichen Dimensionen sind oder ob Du sagst, ich sehe in einer am meisten Gestaltungsspielraum, aber bei einer anderen sehe ich wiederum, dass die noch wieder einen größeren Einfluss hat.

90 E: Ja, (ähm) also ohne unterschiedliche Spezialisierung hast Du keine Exploration, also daher ist das Mindestanforderung sage ich mal. Die zweite Mindestanforderung ist Koordination ja, wenn die nicht den Freiraum haben und anders geführt werden, funktioniert es auch nicht. Also damit, für mich sind das die zentralen Hebel, um Ambidextrie zu formalisieren oder zu implementieren und die Killer sind definitiv Formalisierung. So, und jetzt ist mein Gedächtnis nicht mehr so gut, was gab es noch?

91 I: (Ähm), es gab insgesamt, also Formalisierung, Entscheidungsdelegation, Konfiguration, Koordination und Spezialisierung.

92 E: Ja, ich denke, die meisten, wie ich es dir erläutert habe, müssen unterschiedlich (ähm) ausgestaltet werden (ähm) oder gegensätzlich würde ich schon fast sagen. Sorry, ich kann das nicht genauer beantworten.

93 I: Alles gut, kein Problem. Okay, dann sind wir mit den Fragen tatsächlich auch schon durch.

Anhang F: Transkript des Interviews mit Interviewpartner 4

Name: Interviewpartner 4 (anonymisiert)

Position/Unternehmen: Associate Professor für Strategie und Innovation, Direktor des Amsterdam MBA, University of Amsterdam

Datum: 05.06.2024

Art der Auskunftserteilung: *Microsoft Teams*

- 1 **I:** Dann starten wir die Aufnahme und dann würde ich vorschlagen, gehen wir direkt in die erste Frage rein: In welchem Unternehmen und in welcher Position bist Du derzeit tätig?
-
- 2 **E:** Das ist natürlich (ähm) hauptberuflich an der Uni und (ähm) da nicht nur als Professor, sondern auch verantwortlich für den gesamten MBA-Bereich, also um in deinen Strukturvorgaben zu bleiben, das ist eine typische Matrix-Organisation, wo Du halt auf der einen Seite Teaching und auf der anderen Seite Research und die Services hast. Gleichzeitig arbeite ich auch (ähm) mit unterschiedlichsten Start-Ups in unterschiedlichsten Rollen beziehungsweise auch mit Unternehmen in Beratungsprojekten, aber ich glaube, das ist jetzt erstmal noch nicht so relevant.
-
- 3 **I:** Okay, vielen Dank. Dann die nächste Frage: Welche Berührungspunkte hast oder hattest Du mit dem Thema der Ambidextrie?
-
- 4 **E:** Über Forschung up and down, und dann natürlich Konferenzen (ähm), obwohl es interessant ist, dass es mittlerweile immer mehr auch in so Corporate-Präsentationen ankommt, dass Du es auch auf Practitioner Conferences siehst, also dass Du wirklich mittlerweile siehst, (ähm) es hat so langsam den Weg in den Mainstream geschafft und Du siehst natürlich, das ist ja wie bei all diesen typischen Themen oder Schlagworten wie bei Open Innovation, wie bei Business Models, es braucht immer so 10, 15 Jahre und dann kommt das ganze auch in, ja, in der Management-Lingo und -Welt an und das es wirklich implementiert wird.
-
- 5 **I:** Okay, und dann schon die letzte der allgemeinen Einstiegsfragen: Welche Relevanz hat Ambidextrie deiner Meinung nach für Unternehmen, vielleicht auch gerade in der heutigen Zeit?
-
- 6 **E: Also**, ich kann ja mal erzählen, warum ich es damals selber gewählt habe das Thema, (ähm) nicht, weil es ein fancy Begriff ist, sondern eigentlich ist es ja so eines der grundlegendsten Probleme, vor denen jedes Unternehmen, jeder Entscheider grundsätzlich steht, also Trade-Offs in unterschiedlichster Form und die besten oder die besten Manager, die besten Unternehmen schaffen es halt, Trade-Offs aufzulösen und Trade-Offs dann in den unterschiedlichsten Formen, also ob es jetzt in Krisenzeiten ist (ähm), Geld einzusparen, Prozesse zu optimieren, Kosten zu senken versus in Innovationen wieder zu investieren, mehr auf diese Exploration-Seite zu gehen. Also es ist immer da und es ist (ähm) ich würde sagen, es ist eine der grundlegendsten Fähigkeiten von Managern, Decisionmakers und Unternehmen und die, die es einfach am besten beherrschen, die mit Trade-Offs am besten umgehen können, sind die besten Unternehmen.
-

- 7 **I:** Okay, vielen Dank dafür. Dann würde ich vorschlagen, gehen wir direkt weiter zu den einzelnen Strukturdimensionen. (Ähm), die erste Strukturdimension, das ist die Spezialisierung und die (ähm) Arbeitsteilung, da wäre die erste Frage, welchen Einfluss eine horizontale oder eine vertikale Spezialisierung auf Ambidextrie hat.
-
- 8 **E:** Sag mal bitte eben kurz den Unterschied horizontale vertikale Spezialisierung.
-
- 9 **I:** Also die horizontale Spezialisierung beschreibt quasi den Umfang von Aufgaben, die eine einzelne Person ausführt, also ist es eine super spezialisierte Aufgabe oder ist die Person vielleicht eher Generalist und hat einen sehr breiten (ähm), ein sehr breites Arbeitsfeld und vertikale Spezialisierung ist so ein bisschen (ähm) die Trennung zwischen der Ausführung der Aufgaben und denen, die es tatsächlich durchführen, also wie viele Ebenen, wie viele Hierarchieebenen liegen beispielsweise dazwischen?
-
- 10 **E:** (Mmh), ja also Du kannst halt Ambidexterity auf unterschiedliche Weisen im Unternehmen implementieren und das ist genau das, was Du sagst. Du kannst entweder jemandem, der die Fähigkeit hat, für sich selber zu entscheiden (ähm) den Freiraum geben und sagen: Überleg dir selber, wann welche Tätigkeit relevant ist, da mehr Freiheit geben. (Ähm), Du kannst aber auch auf der anderen Seite das auf eine ganze Unit runterbrechen, Du kannst aber auch gleichzeitig sagen, Du bist nur für eine Aufgabe eingestellt, (ähm) ob das jetzt dann eher die Exploratory oder Exploitative Side ist to be seen und das ganze trifft genauso für Funktionen auch zu. Also eigentlich führt es dazu, (ähm) eigentlich bedeutet ja nur diese Spezialisierung, wie Du genau das im Unternehmen implementierst und ob das jetzt das eine besser ist oder das andere, to be seen. Kommt natürlich stark auf den Kontext an, kommt auf das Unternehmen an, kommt auf die Situation an, kommt auf die Fähigkeit der Leute an, also hast Du überhaupt die Leute, die frei entscheiden können oder musst Du denen sagen: Naja, also Du machst Inno (Anmerkung des Autors: "Inno" steht in diesem Kontext für "Innovationsmanagement"), Du bleibst im Inno-Bereich und machst nichts anderes und jemand anderem: Du denkst immer nur über Cost-Cutting nach und Du denkst nur über (ähm) die andere Seite der Medaille nach, also es kommt darauf an, also ich glaube, da gibt es jetzt nicht den einen, goldenen Weg, also da hast Du halt diese typischen contextual Factors, die dann entscheiden, macht das jetzt gerade in diesem Kontext, in dieser Situation, in diesem Umfeld, für dieses Unternehmen Sinn oder nicht, also it depends.
-

11 **I:** Okay, und wenn wir jetzt auf das Thema Abteilungsbildung (ähm) eingehen, sprich, wenn ich mehrere Stellen, mehrere Personen zusammenfüge zu einer Abteilung, da kann man im Prinzip ja zwischen zwei Optionen unterscheiden: Einmal nach Funktionen und einmal nach Objekten.

12 **E:** Inwiefern? Also Objekten im Sinne von Objectives, Zielen oder (...)?

13 **I:** Nein, nicht im Sinne von Zielen, sondern beispielsweise im Sinne von Produkten, dass es eine Abteilung gibt, die ist für Produkt A zuständig, die andere Abteilung für Produkt B und nach Funktionen wäre dann wiederum, dass man sagt, alle Leute, die etwas mit Controlling zu tun haben, sind in der Controlling-Abteilung etc. Welchen Einfluss hätte zum Beispiel eine Abteilungsbildung, wenn man nach Funktionen sich organisieren würde?

14 **E:** (Ähm), ja, also wenn Du nach Objekten, nach Produkten gehst, (ähm) hat es natürlich, erwartest Du natürlich, dass die Funktionen miteinander interagieren, direkt. (Ähm), dass es eher zielbezogen ist, dass es eher objektbezogen ist und Du gibst natürlich mehr Freiraum dann für Konflikte zwischen den unterschiedlichsten Perspektiven beziehungsweise Faktoren, die zum Objekterfolg beitragen, also typisches Product Management, Du hast Marketing dabei, Du hast die (ähm) Developers dabei, Du hast die Designers dabei, dann hast Du aber auch die Techies dabei, Du hast die Financer dabei, also es ist eigentlich so ein constant Struggle und das heißt natürlich, dass die Person, die verantwortlich ist für den Produkterfolg oder den Objekterfolg, das kann ja ein Projekt sein, das kann ein Product sein, das kann (ähm) XYZ sein, (ähm) das dann diese Personen und das Team, wenn es ein größeres Team ist (ähm), viel mehr Verantwortung (ähm) oder von denen viel mehr verlangt wird auf kontinuierlicher, täglicher Basis, um so diese unterschiedlichsten Perspektiven, Faktoren immer wieder mit in den Einklang zu bringen versus eine sehr sehr klare funktionelle Abtrennung (ähm) ist halt dann natürlich irgendwie so ein Schutzbereich: Ey, ihr seid dafür eingestellt, ihr macht genau das, euch kann auch ziemlich egal sein, was sonst so drumherum passiert, was dann so ein bisschen dann in dieses Silo-Denken führt, (ähm), und es wird dann halt (ähm) auf einer anderen Ebene wieder zusammengeführt. Aber eigentlich ist es ja im Sinne, da siehst Du genau den Struggle, der dann mit dieser Spezialisierung einhergeht, also was willst Du? Willst Du (ähm) eher alles integriert haben? Willst Du alles auf kontinuierlicher Basis (ähm) miteinander verbinden oder sagst Du, ich baue Blöcke und (ähm) und lass diese Blöcke, lasse diese Silos, lasse diese (ähm) komplett abgetrennten Bereich mit ihren eigenen Kulturen und allem, was da auch mit einhergeht, mit den spezialisierten Rollen für sich arbeiten

und führe das auf einer anderen Ebene zusammen oder will ich das kontinuierlich machen und nutze auch bewusst diesen Austausch und da hast Du genau wieder zwei Formen, die halt abhängig davon sind, also wenn Du im Product Management bist, weißt Du ja gar nicht, was am Ende unbedingt dabei rauskommt. Also Du hast eine Idee von dem Produkt, aber Du willst dich ja kontinuierlich weiterentwickeln, Du willst iterativ arbeiten, Du willst agil arbeiten, Du willst, dass die Kundenbedürfnisse schnell (ähm) entwickelt werden, dass die schnell getestet werden, dann musst Du aber auch sehen, passt es halt von der (ähm) Feasability, macht das von den Kosten Sinn, das zu implementieren? (Ähm), und das hast Du ja in dieser größeren getrennten Organisation nicht so, weil dann gehst Du ja ein relativ geringes Risiko ein und sagst, da weiß ich genau, was erwartet wird, da wissen wir genau, was wir machen müssen, da wissen wir genau, was erwartet wird und das bleibt auch die nächsten (ähm) ja, Planungshorizonte Jahre, eigentlich relativ stabil, also ist dann auch wieder eher eine Frage, was passt dann in das Umfeld von der Organisation.

-
- 15 **I:** Okay, und wenn Du jetzt dich entscheiden müsstest zwischen der Abteilungsbildung nach Funktionen oder nach Objekten, hättest Du da eine gewisse Präferenz und falls ja, welche wäre das?
-
- 16 **E:** Präferenz persönlich, wo ich, in welcher Organisation ich lieber arbeiten würde oder (...)
-
- 17 **I:** (Ähm), nicht unbedingt, in welcher Du lieber arbeiten würdest, sondern eher, welche Du wählen würdest, um Ambidextrie eben optimal zu leben.
-
- 18 **E:** Das ist ja genau das Ding, also ich glaube, also es gibt nicht diese optimale Form, wo (ähm) Option 1 oder (ähm) Herangehensweise 1 zwei schlägt. Es ist halt wirklich eine Frage vom Kontext, vom Unternehmen, von der Wettbewerbssituation, vom Alter des Unternehmens, von so vielen Faktoren, und das ist glaube ich auch so die größte Schwierigkeit, also klar, jeder kann so eine (ähm) ambidextrous organization bauen und sagen: Okay, Unit 1 macht Inno, Unit 2 macht (ähm) was weiß ich, (ähm) aber ich glaube, wenn Du wirklich entscheiden willst, wenn Du auch Unternehmen beraten willst, wenn Du von außen drauf schaust, muss man wirklich sagen, also im Endeffekt muss es zum Unternehmen, zu der Situation passen. Es gibt nicht die eine oder andere bessere, also die Flexibilität muss man sich selber lassen und ich glaube das entscheidende ist, also Du kannst ja nicht Organisationsstruktur 1 auf 2 übertragen und sagen, das hat da funktioniert, das funktioniert hier jetzt auch. Also wenn Du so ein (ähm) SaaS-Start Up nimmst (ähm) und hast dann eher so eine (ähm) Object-oriented Structure, weil es um das
-

Produkt geht und danach fängst Du halt im Unternehmen an und sagst, ja, also das hat bei uns damals super geklappt, hier jetzt auch. Das wird nicht funktionieren, also deswegen gibt es keine präferierte.

19 **I:** Alles klar, dann sind wir mit der ersten Strukturdimension schon durch und können direkt weitergehen zu der nächsten, da geht es um das Thema der Koordination, also wie koordiniere ich die einzelnen Tätigkeiten, die die Personen in der Organisation ausführen? Und da ist die erste Frage, ob es einen Unterschied macht, ob eben im Zuge der Koordination auf persönliche Weisungen durch den Vorgesetzten, sprich, dass der Vorgesetzte den Leuten sagt, was sie zu tun haben, oder ob man auf Selbstabstimmung setzt, dass die Leute sich selber untereinander abstimmen, wann welche Teilaufgabe durchgeführt wird. Macht das einen Unterschied, ob man eines von den beiden wählt und falls ja, wie macht sich dieser Unterschied eben in Bezug auf Ambidextrie bemerkbar?

20 **E:** (Ähm), viele Faktoren, also es kommt natürlich drauf an, also wir haben ja vorhin diskutiert, es kommt auf das Unternehmen an, auf das Produkt an, auf den gesamten Kontext, aber jetzt in dieser Funktion ist es ja genau dieses Verhältnis zwischen jemandem, der die Unit leitet, der ein Team leitet, der eine ganze Organisation leitet und wozu sind die Leute eigentlich fähig, beziehungsweise was ist gerade gefragt. Also es kann durchaus sein, es kann beides sein, wenn Du willst, kann es natürlich durchaus sein, dass Du auf der einen Seite diese hochspezialisierten Leute hast, (ähm) die einfach, also nehmen wir ein Unternehmen. Unternehmen X, jahrelang am Markt und der einzige Unterschied ist wirklich, wie gut sind die im Marketing. Da geht es nicht um Produktinnovationen, da geht es nicht um große Unterschiede von der Technologie, also sehr mature im Marketing, sehr sehr stabil und Du weißt einfach, das, was den Unterschied ausmacht nachher im Market Share, im Revenue, ist einfach, wie gut ist das Team, wie gut ist das Marketing-Team, wie gut ist das im Social Media-Bereich oder willst Du einfach so eine Task Force haben, so eine kleine Unit haben, die einfach nur extrem gut in dem Bereich ist und das gleiche kannst Du auch übertragen auf Innovationen, das gleiche kannst Du übertragen auf (ähm) jede einzelne Funktion, also Du brauchst manchmal diese sehr sehr spezialisierten, einfach weil die extrem gut sind, dann kannst Du auf der anderen Seite sagen: Wieso macht Spezialisierung noch Sinn? Ja, weil die Leute vielleicht einfach nicht die Fähigkeiten haben, für sich selber zu entscheiden, zwischen diesen Funktionen hin und her zu springen, also Du bist vielleicht zum Beispiel kein guter Entrepreneur, (ähm) Corporate Entrepreneur in einem Unternehmen, wenn Du nicht in der Lage bist, auf der einen Seite über deine tagtäglichen Dinge nachzudenken, aber auch zu überlegen, wie kann ich

das besser machen, wie kann ich jetzt den Prozess verbessern, wie hilft das jetzt den anderen im Unternehmen? Wie könnte man hier aus diesem Kundenproblem eine neue Lösung bauen? Also wenn da einfach nicht die Fähigkeiten dann da sind, zwischen diesen unterschiedlichen Polen in den Trade-Offs hin und her zu springen. Also eine Frage ist, wie spezialisiert müssten die sein, was können die mitbringen, (ähm) welche Fähigkeiten müssten die haben, wie gut müssen die selber auch mit Unsicherheit umgehen, weil je mehr Freiraum Du lässt, desto mehr verlangst Du ja eigentlich auch davon, dass die Leute bewusster Entscheidungen treffen, wie wohl fühlen die sich dabei? (Ähm) das sind alles so Faktoren, die dann komplementär natürlich auch von der (ähm) Leitung übernommen werden müssen, also ist das ein Team, wo Du mehr Führung übernehmen musst, wo Du mehr Ziele vorgibst, wo Du mehr Freiraum gibst, wo Du mehr (ähm) Vertrauensvorschuss herausgibst und sagst: Hey, experimentiert mal rum, probiert mal was aus, denkt mal irgendwie anders, (ähm) also da kommt es wirklich extrem auf dieses Zwischenverhältnis von, ja, nenne es Leadership-Team, nenne es Supervisors, nenne es Teamlead (ähm) und dem was, wirklich gefragt ist.

-
- 21 **I:** (Mmh), okay. Und wenn man jetzt sagen würde, man wählt die Methode der Koordination mithilfe von Plänen oder Programmen, da sind im Prinzip Handbücher, die den Personen strikt vorgeben, wie deren Arbeitsablauf auszusehen hat. Also eine ganz strenge Vorgabe, welchen Einfluss hätte sowas auf Ambidextrie?
-
- 22 **E:** Ja, dann sagst Du einfach, Du hast abgetrennte Bereiche, Du hast Programme, Strukturen fest vorgeschrieben für (ähm) alles was Richtung zum Beispiel Innovation geht (ähm), was Richtung Business Development geht, also alles, was so Richtung Sales geht, was so Sales im Sinne von Business Development ist, also alles, was so diese Exploratory (ähm) Units angeht, da kannst Du sehr sehr starke Programme haben, da kannst Du klare Strukturen haben, da kannst Du klare Prozesse haben, auf jeden Fall und das gleich dann komplementär auf der Exploitative Seite, also im Produktionsbereich, im Purchasing, im (ähm) Bereich Logistics und alles, was in die unterschiedlichsten Perspektiven geht, aber da geht Du davon aus, dass Du diese zwei getrennten Bereiche hast, die halt in einem übergeordneten Level im Unternehmen auch wieder zusammengeführt werden, dann funktioniert das. Aber Du kannst nicht, also (ähm) was Quatsch ist, das zum Beispiel (ähm) von Montags bis Donnerstags machen wir Tagesarbeit und Freitags dürft ihr euch neu überlegen, was alles noch so funktioniert, dann machen wir Inno. Also wir machen vier Tage Daily Work und Freitags dürfen wir alle (ähm) Kicker zocken und Billard spielen und dann überlegen wir uns was neues. Also das ist Quatsch, weil Du setzt ja quasi voraus, dass Du sagst, Freitags ist unser (ähm)
-

kreativer Tag, da setzen wir uns hin, denken mal Out of the Box und ja, viele machen das, aber funktioniert es? Ich würde sagen nein.

23 **I:** Okay, und (ähm) die letzte Frage zielt wieder so ein bisschen auf dieses Thema Präferenz ab, das wird sich jetzt in den nächsten Strukturdimensionen immer (ähm) wiederfinden. Und zwar: Welche Art der Koordination würdest Du bevorzugen und warum, auch wieder bezogen auf Ambidextrie?

24 **E:** Die Antwort wird ziemlich gleich bleiben, es gibt, also dieses mit Präferenz, es gibt nicht die eine oder bessere Form, das ist ja auch oftmals so, ich meine, ich kann verstehen, dass das immer so in diese Richtung geht und das man das natürlich beantworten will und dass man (ähm) also wenn Du als Berater oder Du als Prof oder Du als Doktorand oder als Experte bekommst, was passt denn jetzt bei mir am besten glaube ich ist es doch viel viel wichtiger herauszufinden, (ähm) wo das Unternehmen gerade steht, wo es eingeführt werden soll. Ist es das ganze Unternehmen, ist es das Team, ist es (ähm) ist es vielleicht nur eine Person, also wie weit seid ihr überhaupt mit der Implementierung? In welchem Kontext seid ihr? (Ähm), wenn ihr noch gar nicht wisst, ob ihr Ambidextrie habt und ihr wollt ja nur anfangen, damit zu experimentieren, in welcher Unit soll das der Fall sein? Welche, (ähm) warum wollt ihr das da machen, was sind so die Ziele, also warum genau braucht ihr das? (Ähm), wenn ihr anfangen wollt, das zu implementieren, ist es dann im Bereich, also ich kenne viele Unternehmen, große Unternehmen, (ähm) (unverständlich), die angefangen haben, die angefangen haben, im Purchasing das Ganze zu implementieren. Ich habe in Unternehmen gearbeitet, die haben angefangen, das im Innovationsbereich zu implementieren, es gibt welche die sagen, lass uns in der Produktion, also (ähm) dann gibt es welche die gesagt haben, wir müssen das übergeordnet machen. Also es gibt wirklich von bis, aber es gibt wirklich keine (ähm) es gibt keine (ähm) dominante Version, weil es ist ja auch nie nur die Ambidextrie, also ich habe vorhin gesagt, Du siehst ja auch, wie nah so ein Thema Ambidexterity ist zu agiles Arbeiten, zu experimentieren, zu (ähm) auf der anderen Seite Lean Approaches, dann aber auch wieder zu (ähm) ja klar, Programmen, Strukturen, Hierarchien, die man von früher kennt, also es ist, es kommt echt immer auf die Einbettung an und deswegen sage ich ja, also und das ist ja auch so ein bisschen, wenn ich zu meinem ersten Punkt zurückkomme. Mit Trade Offs und so umzugehen ist so eine fundamentale (ähm) Management-Fähigkeit, Business-Fähigkeit, Überlebensfähigkeit also für Unternehmen, (ähm) dass das so oft und so fundamental ist, dass man nicht sagen kann, da gibt es jetzt den einen Weg zu.

- 25 **I:** Okay, vielen Dank. Dann kommen wir schon zu der nächsten Strukturdimension und das sind insgesamt sieben Fragen, das ist also recht lang, deswegen (ähm) gerne bei den Antworten so kurz wie (ähm) möglich und so lang wie nötig. Und die (ähm) die Strukturdimension ist die Dimension der Konfiguration, das ist so das, was man im ersten Moment vielleicht als Unternehmens- oder als Organisationsstruktur versteht, dieses Thema des Organigramms, da gibt es unterschiedliche, Du hattest zum Beispiel schon die Matrix-Organisation angesprochen, und (ähm) das habe ich jetzt insgesamt vier Fragen zu vier unterschiedlichen (ähm) Ausprägungen und die erste Frage wäre: Welchen Einfluss hat die Wahl eines Einliniensystems auf Ambidextrie? Also Einliniensystem im Sinne von sehr strikte Informationsfluss-Vorgaben, die Leute sprechen nur innerhalb der Abteilung miteinander und nicht mit anderen Abteilungen, weil das eben alles über ihren Vorgesetzten laufen muss, also das ist so eine super klassische, vielleicht auch etwas altbackene Struktur.
-
- 26 **E:** Ja, dann ist einfach die Definition, wenn Du sagst, (ähm) wir wollen bewusst Ambidextrous sein, welche Funktionen sind eher auf der Exploratory-Seite, welche sind mehr auf der Exploitative-Seite und wie fügt man das zusammen, aber dann komplett getrennt.
-
- 27 **I:** Okay, dann wäre das in dem Fall dann auch eine (ähm) Strukturelle Ambidextrie, wenn man sie also so strikt dann trennen würde in unterschiedlichen Unternehmenseinheiten
-
- 28 **E:** Jaja, klar, weil sonst würde es halt nicht funktionieren, also das gibt ja dann schon die Struktur vor, wie das dann implementiert werden soll weil Du wirst ja nicht (ähm) am Anfang in einer spezialisierten Funktion den Leuten auf einmal die Freiheit zu geben, etwas komplett anderes zu machen, wenn Du vorher die Strukturen so gesetzt hast, dass es nur um eine Aufgabe geht.
-
- 29 **I:** (Mmh), okay, und welchen Einfluss hätte die Wahl eines Mehrliniensystems auf Ambidextrie? (Ähm), Mehrliniensystem im Prinzip, dass einfach mehr direkte Kommunikationslinien, auch Informationsflüsse zwischen Abteilungen und einzelnen Stellen auch gibt?
-
- 30 **E:** Es würde dir die Chance geben, das aufzubrechen und nicht ganz so starr zu haben beziehungsweise Du könntest auch viele (ähm) Versionen der Ambidexterity parallel laufen lassen, also Du könntest ja auf der einen Seite sagen, klar, übergeordnet haben wir (ähm) große Funktionen, die eher Exploratory versus eher Exploitative sind, aber durch den Austausch und den Input ist es durchaus auch
-

möglich, sich da gegenseitig Input zu holen und auch kleine Sub-Teams zu bilden, Leute oder einzelne Leute so als Anchor-Point einzusetzen, bewusst sagen: Okay, bringt nochmal die andere Perspektive immer mit ein, ja. Also das funktioniert dann auch, also es gibt auch durchaus Hybridformen und also, Du hast vollkommen Recht, also die Struktur bedingt das, (ähm) und würde dann natürlich zu Sonderformen führen mit mehr Linien, mehr Input, (ähm) Leute mit unterschiedlichen Rollen, Leute mit unterschiedlichsten (ähm) Bezugspunkten zu Exploitative, Exploratory Activities.

-
- 31 **I:** Okay, die nächste Frage wäre, welchen Einfluss die Wahl einer Stablinien-Organisation auf Ambidextrie hat. Das ist im Prinzip eine ganz klassische Einlinien-Organisation, nur ergänzt durch Stabsstellen, die eine beratende Tätigkeit (ähm) ausführen, die haben zum Beispiel keine Weisungsbefugnis, auch keine Entscheidungsbefugnis, die dienen beispielsweise zur Entscheidungsvorbereitung oder als Sparringspartner auch häufig, zum Beispiel sind es häufig Juristen, (ähm) die dann angesprochen werden, wenn es irgendwelche regulatorischen Anforderungen etc. gibt. Welchen Einfluss hätte die Wahl von so einer Organisationsform auf Ambidextrie?
-
- 32 **E:** Also was Du ja definitiv dadurch erreichen kannst ist, dass also wir haben ja vorhin gesagt, die Frage ist immer, ob die Fähigkeit, das Wissen da ist und Unternehmenseinheiten wirklich Ambidextrous sein können. Wenn Du halt eine relativ klar vordefinierte Einheit hast, die hauptsächlich eine Seite von der Ambidextrie abdeckt, kannst Du es ja so schaffen, (ähm) externe oder Experts oder außenstehende Units mit einzubauen, die immer wieder Input liefern, sodass die Unit selber nicht alles selber leisten und können muss, sondern dass die sich absichern, dass die sich Perspektiven einholen, aber dann bewusst trotz einseitiger Ambidexterity die andere Seite mit abdecken (unverständlich).
-
- 33 **I:** Okay.
-
- 34 **E:** Ob es dann die Lawyers sind, to be seen, (ähm) das wahrscheinlich eher nicht.
-
- 35 **I:** Okay, (ähm) die nächste Frage (ähm) zielt auf die Matrix-Organisation ab, die Du vorhin schon einmal kurz angesprochen hattest. Welchen Einfluss hätte denn die Wahl von so einer Organisationsform, von einer Matrix-Organisation, auf Ambidextrie?
-
- 36 **E:** Das Du schon, also immer noch in Abhängigkeit davon, wie diese Matrix-Organisation aufgebaut ist schon die beiden Pole bewusst gegeneinander setzt, also Du sagst dadurch ja quasi ganz bewusst, es gibt die, ja, auf der einen Seite sagen
-

wir mal es gibt die Marktseite und auf der anderen Seite hast Du die Produktseite und wenn beide komplementär sind und wichtig sind für den Erfolg, egal, ob es ein Objekt oder ein Markt ist oder was auch immer, (ähm) dass Du ja schon sagst, also die beiden Pole sind relativ wichtig für den Erfolg, fightet das aus (ähm) und kann natürlich sehr sehr gut sein, dann hast Du halt nicht diesen internen Konflikt in einem Team (ähm) oder in einem Product-Management Team im kleinen, sondern im großen und das kann ja auch sehr sehr gut funktionieren. Wenn Du dann oben drüber aber auch die richtigen Incentive-Strukturen setzt, die richtigen Ziele setzt und dann noch die Matrix-Organisation bewusst (ähm) so steuerst, dass auch wirklich beide Units auf ein klares Ziel hinarbeiten und nicht nur in diesen Konflikten da stecken, aber das kann natürlich auch passieren, also wenn Du nicht die richtigen Incentive-Strukturen setzt, wenn Du nicht die richtigen Ziele setzt, wenn Du das nicht richtig (ähm) von außen aufsetzt.

37 **I:** Vielen Dank, das waren ja jetzt die einzelnen, ja, Formen oder die einzelnen Ausprägungen (ähm) der Organisationsformen und die nächste Frage zielt auf die Leitungstiefe und die Leitungsintensität ab innerhalb von einer Organisation. Und welchen Einfluss hat die Leitungstiefe und die Leitungsintensität denn in Bezug auf Ambidextrie?

38 **E:** Das sind alles so deutsche Organisationsstruktur-Begriffe, (unverständlich), das ist alles so, Du merkst halt, das ist echt krass, alleine wenn Du mal darüber nachdenkst, so mal stepping aside so ein bisschen, (ähm) deutsche Strukturen sind sehr sehr formell, sehr sehr klar durchdefiniert und selbst wenn Du sagst, das ist sehr sehr dezentral, ist sehr organisch, sind alle Sachen, durch die wir gerade durchgehen, sehr sehr mechanisch (ähm) und damit ist eigentlich schon fast, schwingt immer mit, dass Du an einer gewissen Stelle irgendwo im Unternehmen irgendwo immer ganz klare Verantwortlichkeiten hast. Also das ist schon und (ähm) wie heißen die beiden Kollegen, die die Strukturen aufgesetzt haben? Was waren glaube ich auch Deutsche?

39 **I:** Kieser und Walgenbach, ja.

40 **E:** Also das würde ich mal vielleicht wirklich so als Reflektion nachher mit aufnehmen, (ähm) dass alleine schon, wie Du die Struktur selbst so definierst und vorgibst und welche Art von Framework Du wählst, eigentlich schon sehr sehr viel von dieser Ambidexterity bedingt, also (ähm) sehr sehr fluide, dezentrale, netzwerkorientierte Strukturen (ähm), wenn Du Richtung DAO's denkst, Richtung Ecosystems, Richtung Genossenschaften ja, die sind ja hier gar nicht zu sehen, also die Grundannahme hinter all den Strukturen, die Du hier hast, und deswegen

kommen wahrscheinlich auch immer relativ ähnliche Antworten, das ist schon so, weil Du eine sehr sehr mechanische, strukturelle, klar definierte Organisationsform in unterschiedlichsten Ausprägungen quasi vorgibst.

41 **I:** Okay, (ähm) soll ich die Leitungstiefe und Leitungsintensität nochmal ganz kurz erklären?

42 **E:** Ja.

43 **I:** Okay, Leitungstiefe ist quasi die Anzahl der Hierarchieebenen zwischen der obersten Instanz und den ausführenden Stellen, also wie viele Hierarchieebenen (ähm) gibt es, da ist ja selbst in Deutschland mittlerweile die Tendenz, das erstmal so ein bisschen zu verschlanken, so ein bisschen die Distanz zwischen Top-Management und den ausführenden Stellen zu reduzieren und Leitungsintensität ist dann die Relation zwischen den Leitungsstellen wie zum Beispiel einem Abteilungsleiter und den Personen, die tatsächlich die Arbeit ausführen, also ist das irgendwie 1 zu 2, sprich hat der zwei (ähm) Leute unter sich oder hat der vier Leute unter sich, also das Verhältnis zwischen den Leitungsstellen und den ausführenden Stellen.

44 **E:** Puh, ja, also auch wieder ähnliche Antwort wie vorher, also die Frage ist, wie viel Freiraum willst Du, kannst Du bieten, damit die Units (ähm) Individuen (ähm) selber entscheiden können, beziehungsweise wie viel willst Du vorgeben (ähm) und wie dynamisch ist das? Also guck dir deutsche Lehrstühle an mit Doktoranden, da gibt es einen Prof, 15 Doktoranden, da ist kein Kontakt, alle kriegen wahrscheinlich das gleiche Thema, da ist relativ wenig Freiraum, es ist vorgegeben versus Du arbeitest (ähm) als PhD-Prof im Ausland und bist einer von zweien und hast drei Profs, die dich betreuen. Komplett unterschiedliches System. (Ähm), und das ist auch nicht immer die Leitungstiefe, also zum Beispiel ich arbeite echt viel mit Vodafone Ziggo in Holland und obwohl Du da schon relativ breites Top Management-Team hast, (ähm) hast Du gleichzeitig also und nicht nur eine relativ geringe Leitungstiefe, so hattest Du das genannt, (ähm) aber auch eine gewisse Breite. Aber (ähm) die machen zum Beispiel informell extrem viele Sessions mit den jüngsten oder mit so einem Committee der jüngsten Leute im Unternehmen, um einfach deren Feedback einzuholen. Regelmäßige Meetings, um einfach mal so die Stimmung abzufangen, zu sehen, was passiert, aber alles auf der eher informellen Art und Weise. Also ohne, dass es unbedingt um Leitung geht und Du kannst halt ein sehr sehr rigides, sehr sehr strenges Leitungssystem haben, aber trotz, was formell erstmal so aufgebaut ist, aber durch informelle Meetings Feedback holen, Inputs holen, auch extrem viel Wissen, Tendenzen auffangen und

trotzdem auch dann Freiheit geben. (Ähm), das geht ja so ein bisschen, dann muss das formell sein wieder, formell wäre dann die Stabsstelle oder machst Du das informell, also über diese informellen Schienen kannst Du sehr sehr viel (ähm) kannst Du sehr sehr viel steuern.

45 **I:** Okay, wir haben ja jetzt vorhin, ich frage jetzt wieder nach einer Präferenz, wir haben ja vorhin über diese vier einzelnen Formen gesprochen: Einlinienorganisation, Mehrlinienorganisation, Stablinien- und Matrix-Organisation. Welche würdest Du denn da empfehlen, gerne auch vielleicht eine Mischform, wenn dir spontan eine einfällt. Eben auch wieder in Bezug auf Ambidextrie, wenn man Ambidextrie möglichst erfolgreich im Unternehmen verankern möchte.

46 **E:** (Mmh), also unter der Annahme, dass es sehr dynamisch ist, das man immer mehr Richtung kleinere Teams geht, dass Strukturen dezentraler werden, würde ich immer eher kleinere Teams aufbauen mit einer relativ kleinen Spanne an Leuten, also nicht so breit gehen, und dann (ähm) aber dann sehr sehr direkte Form, beziehungsweise klar, auch Freiraum geben, aber dann (ähm) bewusst so kleine Taskforces, Tactical Teams aufbauen (ähm) ein bisschen wie im Militär kannst Du fast sagen, wo klar alle Leute so trainiert sind, alle Team-Member so trainiert sind, dass sie mit dieser Unsicherheit umgehen können, dass sie auf unterschiedlichste Art und Weise reagieren können, dass sie als Team aber insgesamt funktionieren und in sich sehr sehr spezialisiert sind. Also da finde ich, also das kannst Du dir vielleicht ja mal ansehen, gerade so diese Tactical Teams, Military Teams, diese Navy Seal-Types of Teams, sind super geile Einheiten und Beispiele dafür, wie sowas funktionieren kann, wo Du hochspezialisierte Leute zusammenbringst in Environments, die sehr sehr unsicher sind, wo aber auch immer klar definiert ist: Was ist der gemeinsame Erfolg? Was ist vordefiniert? Was wollen wir erreichen? Was ist die Mission? Also kann man sehr sehr viel Geiles draus ableiten.

47 **I:** Okay, und jetzt kommen wir zu diesen drei Ausprägungen der Ambidextrie, die ich gerade schon ganz kurz mal angesprochen hatte. Es gibt ja die strukturelle Ambidextrie, die sequenzielle und die kontextuelle Ambidextrie und das fällt ja auch mit in diese Strukturdimension der Konfiguration mit rein, wenn man sich jetzt mal wieder so ein Organigramm vorstellt. Welche von diesen drei Ausprägungen würdest Du denn wählen für eine optimale Implementation von Ambidextrie im Unternehmen?

48 **E:** Die optimale ist, zwischen den dreien hin und her zu gehen.

49 **I:** Also die beispielsweise strukturell zu trennen und dann innerhalb der einzelnen strukturell getrennten Unternehmenseinheiten noch mal beispielsweise kontextuelle oder sequenzielle Ambidextrie zu leben oder wie meinst Du das?

50 **E:** Also grundsätzlich über die Zeit verändert sich die Form der Ambidexterity stetig. Wenn Du ganz klein anfängst hast Du ja eine contextual Ambidexterity, viel muss ausprobiert werden, Du hast ein paar Spezialisten, Du fängst zum Beispiel an, wie ein Start Up mit einem Product. Aber alle machen erstmal viel, es ist viel Freiraum da, viele können in unterschiedlichste Richtungen arbeiten, denn über die Zeit bilden sich erst Funktionen, das heißt, Du gehst immer mehr Richtung strukturelle Ambidexterity, Du sagst, okay wir wollen immer noch experimentieren, wir haben aber jetzt eher spezialisierte Einheiten, wir haben jetzt eher diese Silos, wir wissen genau, wie das Produkt, wie das Objekt aussieht und jetzt gehen wir ganz stark auf diese strukturelle Ambidexterity und dann kannst Du sagen, in Krisenzeiten, wenn Dinge nicht mehr funktionieren, wir müssen Kosten reduzieren, dann fallen halt als erstes diese ganzen Exploratory Units weg und Du gehst halt Hardcore nur auf Cost Cutting, was Du bei vielen Unternehmen gerade siehst, und hast dann (ähm) quasi oder Du bist nie in Reinform, Du hast aber dann aber ein tendenziell eher exploitative ausgerichtetes Unternehmen und fängst dann an, sobald Du wieder Geld eingespielt hast, da wieder so Innovation-Units auszubauen. Guck dir Audi gerade an, Audi streicht gerade alles zusammen was geht, (ähm) Audi Denkwerkstatt Berlin wird zugemacht, Innovation Units werden zugemacht, die sagen, wir bauen jetzt nur noch Autos, margin is king, es werden nur noch Autos gebaut. Also alles von der strukturellen Ambidexterity, die die vielleicht vorher hatten, gehen die jetzt Hardcore nur auf Geld verdienen, aber werden dann auch wieder welche aufbauen und dann auch wieder Units aufbauen, die eher Exploratory sind, werden vielleicht sogar Units aufbauen, die im kleinen diese contextual Ambidexterity haben, (ähm) diese kleinen Teams, wo beides zusammen trifft, also es ist eher über die Zeit so eine Evolution über die unterschiedlichsten Formen und irgendwo in einer Form koexistieren die die ganze Zeit.

51 **I:** Okay, sehr spannend, das mit Audi habe ich zum Beispiel gar nicht mitbekommen, aber finde ich selber spannend.

52 **E:** Ja, das ist weil ich ein paar Projekte mit denen mach kriege ich das so mit. Also das ist auch kein Geheimnis, also das die Audi Denkwerkstatt zugemacht wird in Berlin und dass die die Innovation-Units zusammenstreichen, das kann man schon sehen, ja.

- 53 **I:** Okay, dann kommen wir zu den letzten beiden Strukturdimensionen. Die vorletzte Dimension ist die Entscheidungsdelegation schimpft die sich, auch wieder sehr deutsch. Welchen Einfluss hat denn eine Zentralisation der Entscheidungsbefugnisse auf Ambidextrie, sprich wenn die ganzen Entscheidungsbefugnisse oben nur im Top-Management zentralisiert liegen?
-
- 54 **E:** Dann hast Du eine strukturelle Ambidextrie, dann hast Du Silos, dann hast Du ein größeres Unternehmen, was sehr mechanisch funktioniert und sehr sehr formell, rigide geführt wird.
-
- 55 **I:** Okay, und wenn man jetzt den genauen Gegenpol dazu nehmen würde, eine Dezentralisation?
-
- 56 **E:** Dann ist das weiter verteilt, dann ist es dezentraler, dann hast Du wahrscheinlich auch unterschiedlichste Formen davon im Unternehmen und dann ist es nicht so klar, dann hast Du auch mehr (ähm) Freiraum und ja, mehr Spielraum für die unterschiedlichsten Units, in unterschiedlichste Richtungen sich zu entwickeln.
-
- 57 **I:** (Mmh), da kommen wir wieder zu der Frage der Präferenz: Wie würdest Du denn optimalerweise diese Entscheidungsbefugnisse verteilen, vielleicht auch gar nicht in diesen beiden Extremen gedacht, Zentralisierung und Dezentralisierung, sondern vielleicht gibt es ja auch irgendein, ja irgendeinen Mittelweg?
-
- 58 **E:** Ja, das würde ich sowieso sagen, also (mmh) irgendeinen Mittelweg zu finden, Hybrid-Versionen schlagen eigentlich immer die anderen, weil Du dich in beide Richtungen entwickelt hast, ja. (Ähm), gerade so was Centralization und Decentralization angeht, beziehungsweise wo liegt die Entscheidungsgewalt, also Hybrid-Formen sind fast immer, also ich würde in jeder komplett definierten Unit immer mit einer kleinen Unit, einem Sub-Team, Sub-Organization zusammenstößeln, die immer über das Gegenteil nachdenken. Also das ist so ein bisschen wie so ein kontinuierliches "Die Nullhypothese testen". Also dass Du bewusst kleine Antidys reinsetzt und sagst: Ja, also wir müssen hochspezialisiert sein, wir müssen uns in diese eine Richtung definieren, (ähm) aber was ist denn, wenn wir mal jetzt ganz frei denken würden, wenn wir mal bewusst sagen: Ja, wir sollen Cost Cutting, aber was ist denn, wenn wir mal innovativ, out of the box darangehen? Genauso wie jede hochzentralisierte Funktion, kleine decentralized Units haben sollte, also Hybrid Form schlägt immer, weil das ist je genau das, was Du willst und das geht so ein bisschen auf diese Evolution von diesen drei Formen zurück. Du willst immer die Möglichkeit haben, dich weiterzuentwickeln, Du willst immer die Möglichkeit haben, zu shiften und zu sagen: Okay, wir müssen jetzt ein bisschen
-

struktureller denken, wir können jetzt wieder ein bisschen freier denken, jetzt ist die Zeit, wo wir Hardcore auf eine Funktion gehen, aber wir wissen genau, in spätestens ein, zwei Jahren oder Planungshorizonten brauchen wir das andere auch wieder, lass uns nicht ganz das Ding töten. Also Hybrid schlägt immer alles.

59 I: Okay, dann sind wir schon bei der letzten Strukturdimension angekommen, die Formalisierung, und das ist eine recht spezielle Dimension, die ist jetzt nicht unbedingt gleichrangig zu den anderen Dimensionen zu sehen, sondern die gibt lediglich die Form vor, die die anderen Dimensionen haben, sprich zum Beispiel die Form des Handbuchs wie bei der Koordination durch Programme oder Pläne oder die Form des Organigramms, was ja im Bereich der Konfiguration oder (ähm) in der Dimension der Konfiguration der Fall ist, daher die Frage, weil sie ja eben nicht gleichrangig zu sehen ist: Hat die Formalisierung überhaupt einen Einfluss auf Ambidextrie und ich hatte das schon häufig bei den Experteninterviews, dass gesagt wurde, eine starke Formalisierung hat einen negativen Einfluss, deswegen würde ich direkt die zweite Frage mit stellen, die ist nämlich: Welchen Einfluss hat eine Überorganisation auf Ambidextrie?

60 E: Ne, glaube ich gar nicht mal, also die anderen, ja also es gibt Forschungen die sagen, ja, Formalisierung ist erstmal negativ, aber es ist gar nicht der Fall, also die Frage ist ja: Was formalisierst Du (ähm) und wie wird das ganze umgesetzt? Also ja, Formalisierung geht dann halt so mit starker struktureller Form einher und diesem Gedanken: Wir geben einfach alles vor und dadurch, dass es kreative Sachen gibt, ist es halt schlecht. Oder dadurch, dass wir alles formalisieren, ist kein Freiraum gegeben, aber das würde ich so gar nicht mal so sagen, ich würde auch gar nicht Formalisierung so als andersartig so in dem Sinne, weil es ist eigentlich eine der wichtigsten Formen. (Ähm) Formalisierung, also die Frage ist halt eher: Was formalisierst Du und was lässt Du frei? Also formalisierst Du die Zeit, formalisierst Du Rollen, formalisierst Du Prozesse, formalisierst Du (ähm) Outcomes, formalisierst Du, was formalisierst Du? Und darüber kannst Du sehr sehr gut steuern, also (ähm) einen grundsätzlich negativen Zusammenhang sehe ich gar nicht.

61 I: Okay.

62 E: Weil, also man muss halt eine Ebene tiefer gehen, also wenn Du, ja, also forschungstechnisch wirst Du oftmals finden: Formalisierung ist negativ, wegen XYZ und da gibt es dann drei mögliche Erklärungen, aber die Frage ist halt, was Du formalisierst und dann wird es, (ähm) ja, dann wird es eine ganz andere Situation. Du kannst auch Outcomes formalisieren. Du musst ja nicht immer nur Prozesse, Rollen, Tasks und so weiter formalisieren, also es kommt wirklich drauf an.

63 **I:** (Mmh), und wenn man diese Überorganisation, die ist glaube ich in dem Sinne gemeint, dass man auch irgendwelche Sachverhalte, die vielleicht gar nicht mit Regeln belegt werden sollten trotzdem reglementiert werden und man damit so ein sehr enges Korsett schnürt, so die Leitplanken für die Leute sehr sehr eng macht, welchen Einfluss hätte sowas?

64 **E:** Ist zum Beispiel ein wichtiger Punkt, zum Beispiel die Frage ist: Können Leute kreativ sein in komplett freien Rollen? Nein, beziehungsweise ja, können die schon, aber die Ideen sind halt oftmals Käse, weil die halt viel zu weit streuen. Was Du ja willst ist zum Beispiel, dass Du selbst in kreativen Situationen Teams, Phasen, wie auch immer das ganze organisiert ist, willst, dass die Ideen auch irgendwie einen Zielbezug haben, also heißt (ähm), dass Du unter Umständen auch bei so Ideation Contests, bei so kreativen Phasen, am Anfang vom Innovation Funnel, was auch immer das ist, auch manchmal bewusst den Scope ganz ganz klar setzt, relativ eng setzt, damit die Ideen die rauskommen, nicht nur besser passen, also wirklich effektiv sind, sondern Leute auch wirklich kreativ sein können und (ähm) wenn Du zu viel Freiraum, Du kannst ja mal parallel, hat jetzt nichts da mit deiner Arbeit zu tun, aber die Frage ist ja so: Wo funktioniert Creativity am besten? Und das sind nicht immer die komplett freien Räume, weil die Ideen nicht appropriate sind, weil die Lösungen nicht passen, weil alles, was da rauskommt, viel zu weit gestreut ist, weil es dann wirklich Waste of Time ist, weil (ähm) die Leute keinen Ansatzpunkt haben und oftmals deswegen, das ist echt ganz interessant, dieses super nischige, so eine super nischige Vorgabe mit relativ vielen Rahmenbedingungen können dazu führen, dass die Leute viel viel kreativer denken, vor allem dann in Teams.

65 **I:** (Mmh), okay. Dann sind wir mit den Strukturdimensionen schon durch und ich hätte noch zwei abschließende Fragen. Und zwar die erste Frage wäre: In welcher dieser fünf Strukturdimensionen siehst Du am meisten Gestaltungsspielraum im Hinblick auf Ambidextrie?

66 **E:** Puh, Koordination, Zielvorgabe.

67 **I:** Okay.

68 **E:** Ist das Zielvorgabe?

69 **I:** (Ähm), Koordination (mmh) nein, nicht unbedingt Zielvorgabe, sondern eher (ähm) wenn Du glaube ich auf Zielvorgabe hinaus möchtest, dann ist das glaube ich eher Zentralisation der Entscheidungsbefugnisse, dass das dann alles so

möglichst beim Top-Management gebündelt ist. Koordination ist eher, da stimmt man die Aufgaben aufeinander ab.

70 **E:** Ja, nimm das. Nimm das, Zentralisierung. Zentralisierung in Verbindung mit klarem Oversight, wann was gemacht werden soll, wenn man es eher Input-getrieben macht oder was erreicht werden soll, wenn man es Output-getrieben macht. Genauso wie Top-Management Support und alles was damit einhergeht in Richtung: Ihr dürft jetzt wirklich frei arbeiten, wir fühlen wirklich das Vertrauen, dass wir experimentieren dürfen. Also ganz klar Zentralisierung.

71 **I:** Okay, ist das denn auch die Strukturdimension mit dem größten Einfluss deiner Meinung nach oder wäre das zum Beispiel auch eine andere?

72 **E:** Ja, alles andere kannst Du ja bauen und wenn es zentralisiert ist kannst Du schnell von einer zur anderen switchen, Du kannst schnell sehen, was funktioniert nicht, Du kannst schnell, also Du bist einfach, also die Frage ist ja, was geht mit Centralization und Decentralization einher und (ähm) also es ist nie pure Centralization, also ich meine wirklich Centralization an einer Stelle, die dann schnelle Entscheidungen treffen und schnell auch dezentrale Strukturen möglicherweise einzuführen oder unterschiedlichste Formen von Ambidextrie. Und Centralization geht fast immer einher mit schneller Entscheidungsfindung, weil Du nicht so viele Gremien-Kompromisse hast und (ähm) Centralization, kann ja auch sein, dass Du ein kleines Management-Team hast von drei Leuten, was die Entscheidung trifft, also es muss ja nicht immer eine Person sein, (ähm) aber würde ich sagen, ist definitiv am entscheidendsten.

73 **I:** Alles klar, vielen Dank. Dann sind wir mit den Fragen durch, dann würde ich sagen, beende ich die Aufnahme gerade mal.

Anhang G: Transkript des Interviews mit Interviewpartner 5

Name: Interviewpartner 5 (anonymisiert)

Position/Unternehmen: Customer Success Account Manager, Microsoft

Datum: 14.06.2024

Art der Auskunftserteilung: *Microsoft Teams*

1 **I:** Dann starte ich jetzt direkt mal die Aufnahme und fange direkt mit der ersten Frage an. In welchem Unternehmen und in welcher Position bist Du derzeit tätig?

2 **E:** (Ähm) bei Microsoft als Customer Success Account Manager.

- 3 I: Okay, welche Berührungspunkte hast oder hattest Du mit dem Thema der Ambidextrie?
-
- 4 E: (Ähm), ich habe meine Masterarbeit darüber geschrieben und ich hatte auch einmal eine Firmen-Initiative, wo wir über Ambidextrie gesprochen haben in einer anderen Firma.
-
- 5 I: Okay, und was glaubst Du, welche Relevanz hat Ambidextrie deiner Meinung nach für Unternehmen, vielleicht auch gerade in der heutigen Zeit?
-
- 6 E: (Ähm), eine extreme, weil (ähm) der Effizienzbegriff anders gelebt wird oder anders gelebt werden muss, (ähm) insbesondere, wenn man sich jetzt anguckt, dass Exploitation oder die Optimierung ist nicht mehr wie früher in so einem industrialisierten Zeitalter, dass das nicht einhergeht mit Innovation, sondern es ist genau andersherum. Ich brauche Innovationen, so wie das zum Beispiel Kaizen oder (ähm) inkrementelle Innovationen überall, und ich muss auch (ähm) schneller lernen, in einer Organisation neue Technologien zu nutzen. Das heißt, ich bin nicht mehr in der Lage, ohne Innovationen überlebensfähig zu sein, aber ohne Effizienz auch nicht (ähm), dementsprechend eine hohe Relevanz.
-
- 7 I: Okay, dann sind wir mit den allgemeinen Fragen schon durch. Dann würde ich vorschlagen kommen wir direkt zu den Kernfragen, so habe ich die Kategorie genannt, da geht es bei der ersten Strukturdimension der Spezialisierung/Arbeitsteilung los. Und da ist die erste Frage: Welchen Einfluss hat eine horizontale oder vertikale Spezialisierung auf Ambidextrie?
-
- 8 E: Okay, (ähm) eine horizontale, also meiner Meinung nach, wenn ich eine horizontale (ähm) Spezialisierung habe, dann kommt es, it depends, ist ein bisschen doof, aber kommt natürlich total darauf an, wie eine Firma aufgestellt ist. Nehmen wir mal an, eine Firma hat ein Geschäftsmodell, (ähm) dann ist je weiter ich mich da horizontal spezialisiere, desto eher baue ich Silos, genau so sehe ich aber tatsächlich auch bei einer vertikalen Spezialisierung. Das heißt, gehe ich hin und habe Controlling und (ähm) ich nehme irgendwie einen anderen Finanzbereich nicht zusammen, ich muss mal gerade überlegen, aber ich habe zum Beispiel Konzern-Controlling, im Unternehmen habe ich irgendwie ein Abteilungs-Controlling, die reden nicht miteinander, was ja so ein Teil von so einer horizontalen Spezialisierung sein könnte, dann habe ich gegebenenfalls auch keine Effizienzen, also ich habe gar keine Ambidextrie, (ähm) sondern habe eine Silo-artige Informationsgewinnung und Informationsasymmetrien, die dazu führen, dass Unternehmensentscheidungen falsch getroffen werden. Das heißt, meiner Meinung nach
-

ist es besser, wenn ich eine, wenn ich quasi in einer horizontalen Organisation sehr (ähm) also erstmal sehr sehr flach aufgestellt bin, eher in so eine Richtung Matrix-Organisation gehe, in der sich Leute dann auch wiederum austauschen, (ähm), damit man, wenn man auch eine andere Zielsetzung hat, aber die gleichen Tools nutzt oder die gleichen (ähm) auf die, sage ich mal, die gleichen Fachgebiete hat, dass man da besser zusammenarbeiten kann. Kurze Antwort wäre also, (ähm) sowohl horizontale als auch vertikale Spezialisierung sollten immer mit Bedacht gewählt werden. Je länger die Strukturen sind in beide Richtungen, desto schwieriger wird es, Ambidextrie meiner Meinung nach zu erreichen.

9 **I:** Okay, vielen Dank. Und die nächste Frage ist: Welchen Einfluss hat die Abteilungsbildung nach Funktionen auf Ambidextrie?

10 **E:** (Ähm), wenn ich quasi ich finde das gut, wenn eine, also ich finde Abteilungsbildung nach Funktionen hilft der Ambidextrie sehr, weil ich tatsächlich genau das, was ich vorhin erwähnt habe, weil ich inhaltlich, fachlich (ähm) gleich gepolte Menschen zusammenbringe, auch wenn sie jetzt, wenn wir jetzt das Gegenteil, die Objekte, nicht die gleiche bedienen, ich mache Controlling für Schrauben und ich mache Controlling für Hammer, ja, ich mache ja immer noch Controlling und (ähm) dadurch habe ich ein höheres Innovationspotenzial, weil ich von anderen lerne. Ich habe aber auch ein höheres Effizienzpotenzial, weil ich schlichtweg auch (ähm) einfach gewisse Sachen, die redundant gemacht werden könne, einsparen kann. Also ich kann auch da dann halt eben auch optimieren.

11 **I:** Okay, und jetzt das genau Gegenteil, welchen Einfluss hätte eine Abteilungsbildung nach Objekten auf Ambidextrie?

12 **E:** (Ähm), ich glaube, im Grundsatz ist das ein negativer, außer ich habe ein Geschäftsmodell, was so hoch spezialisiert ist, dass Innovationen und Effizienz nicht erreicht werden können. Was meine ich damit? Wenn jetzt (ähm) Schrauben und Hammer werden beide im Discrete Manufacturing hergestellt, das ist cool, wenn ich aber jetzt Software mache und (ähm) Schrauben, dann kann es sein, dass eine quasi Objekt-, ja eine Objekt-, wie nennt man das, eine Abteilungsbildung nach Objekten (ähm) auch Vorteile hat, auch Vorteile für die Innovation, weil ich nicht, weil ich mich mit meinem Spezialbereich beschäftigen kann. Nehmen wir mal Procurement, wenn ich Software Procurement mache, dann läuft das ganz anders, also ich möchte nicht mit einem Einkäufer reden, der auch Hammer verkauft, weil das zwei völlig verschiedene Sachen sind. Das eine ist non-tangible und zero-margin (ähm) oder zero additional margin und das andere ist halt, ja, also das sind halt einfach zwei völlig verschiedene Sachen.

13 **I:** Okay, und wenn Du jetzt dich entscheiden müsstest, welche dieser beiden Arten der Abteilungsbildung würdest Du bevorzugen? Jetzt im Hinblick auf Ambidextrie?

14 **E:** Definitiv Funktionen.

15 **I:** Okay, dann kommen wir schon zu der nächsten Strukturdimension, da geht es um das Thema Koordination und da ist die Frage, ob es einen Unterschied macht, ob Organisationen im Bereich der Koordination auf persönliche Weisungen oder auf Selbstabstimmung setzen. Macht es einen Unterschied, ob die also selber entscheiden dürfen oder ob sie (ähm) angewiesen werden von den Vorgesetzten?

16 **E:** Komplett, (ähm) also, wenn ich selber entscheiden (ähm), also es ist ja naheliegend, wenn ich selber entscheiden kann, steht mir auch (ähm) dann muss ich selber denken und mit selber denken (ähm) reflektiere ich auch meine Prozesse und kann diese verbessern. (Ähm), als Beispiel: Wenn ich immer in einem System einen Prozess verfolge und mein Chef mir sagt, ich muss es genau so machen und ich keinerlei, und da kommen wir wieder zu dieser Kaizen Thematik und so mit rein, ich kann keine Verbesserung anmelden, weil das auch gar nicht gewünscht ist. Da mache ich im Zweifel die ganze Zeit Aufgaben, die nicht zum Unternehmensmehrwert sind oder die keinen Mehrwert für das Unternehmen haben, (ähm) das heißt, hier ist Selbstbestimmung wichtig, man muss aber auch gleichzeitig gucken, sorry für mein schlimmes denglisch, ich hoffe, das geht mit der Transkription, aber Feasability, (ähm) also wie umsetzbar ist das, ja, also ich glaube, dazu muss man auch noch sagen, dass Ambidextrie natürlich gegebenenfalls nur für einen gewissen Personenkreis umsetzbar ist, weil auch nicht jede Person, das muss man bedenken, innovativ jeden Tag sein wird, weil das anstrengend ist. Auch selbstbestimmt zu sein ist anstrengend, manchmal hätte ich auch gerne Schichtdienst und würde immer die gleichen Sachen machen, weil selbstbestimmt Arbeiten halt einfach eine gewisse Anstrengung ist und da muss man auch in der Organisation (ähm) irgendwie gewisse Ruhepausen oder eine Work Life-Balance schaffen, damit eine selbstbestimmte Koordination überhaupt möglich ist. Bedeutet, wenn ich 70 Stunden arbeite und das selbstbestimmt mache, dann mache ich das nicht lang.

17 **I:** (Mmh), und wenn man jetzt (ähm) persönliche Weisungen empfangen würde vom Vorgesetzten, welchen Einfluss hätte das? Wenn jetzt quasi strikte Vorgaben kommen: Du machst heute das und das Arbeitspaket.

18 **E:** Genau, das hat weder guten Einfluss auf die Effizienz noch auf die Innovation, also weder Exploitation noch Exploration meiner Meinung nach was einfach daran

liegt, dass (ähm) wenn wir, da kommt es wieder auf die Organisationsstruktur an, aber Vorgesetzte teilweise in der heutigen Welt gar nicht mehr richtig über die Prozesse Bescheid wissen (ähm) und dementsprechend gar nicht so weisen können, ja, also Micro Management macht da meines Erachtens in vielen Bereichen keinen Sinn und selbst in der Produktion keinen Sinn, weil die Maschine, der Mitarbeiter kennt die Maschine im Zweifel selbst besser (ähm) als der (ähm) der Chef oder der Vorgesetzte. Dementsprechend würde ich sagen, hat das eher einen negativen Einfluss, wird aber auch nicht abzuschaffen sein, das heißt, man wird immer eine gewisse Koordinationsfunktion, Weisungsfunktion benötigen, die wird sich aber vielleicht dann eher auf soft Faktoren, also eine Vision, eine sage ich mal eine fuzzy Weisung beziehen: Wir möchten jetzt etwas besser machen anstatt zu sagen, wie man es macht. Also das heißt, eine Koordinationsfunktion muss es trotzdem noch immer im Unternehmen geben, um auch Ambidextrie lenken zu können. Wenn ich jetzt Schrauben mache und ich entwickle einen Hammer, dann bringt das halt auch nichts, dann muss mir mein Chef schon sagen, dass wir Schrauben entwickeln.

-
- 19 I: Ja, und jetzt quasi der genaue Gegenpol dazu: Wie wirkt sich eine Koordination mithilfe von Programmen oder Plänen auf Ambidextrie aus? Also wenn ich quasi wirklich schriftliche Anweisungen bekomme, Best Practices vielleicht auch oder so eine Art Handbuch, wie ich gewisse Aufgaben durchzuführen habe?
-
- 20 E: (Mmh), Du unterscheidest zwischen Programmen und Plänen hier, dass Du sagst, das eine ist generell und dauerhaft und das andere periodisch, richtig?
-
- 21 I: Genau, das eine kann sich nicht ändern und das andere kann sich ändern, genau.
-
- 22 E: Okay, also bei (ähm) beides macht in gewisser Weise Sinn, wenn es denn extern vorgegeben ist. Zum Beispiel macht ein Programm Sinn, wenn ich ein Gesetz oder Sicherheitsvorschriften beachten muss und das steigert auch die Effizienz, weil wir wollen ja nicht, dass sich jemand irgendwie die Hand abschneidet, weil man eine Maschine nicht richtig nutzt. Das heißt, eingeschränkt ist die Koordination durch Programme sinnvoll, wenn es (ähm) Sicherheitsbedenken, regulatorische Bedenken betrifft. Ansonsten, wenn es zu Geschäftswert oder zur Exploration angeht, (ähm) können Pläne, die von Mitarbeiter*innen beeinflusst werden, (ähm) deutlich mehr Sinn machen. Das gleiche sehe ich aber tatsächlich auch bei der Exploitation, das heißt, ich sehe auch da, ich sehe da wie gesagt den Faktor, wenn der Plan nicht vorgegeben ist, dann wären wir in dem gleichen wie vorher in der Koordination quasi durch persönliche Weisungen, also wenn ich da ein
-

Mitspracherecht habe, dann können Pläne (ähm) Denkprozesse beschleunigen, auch Exploration grundsätzlich beschleunigen.

23 **I:** Okay, und wenn Du jetzt wählen müsstest, welche Art der Koordination Du bevorzugen müsstest im Hinblick auf Ambidextrie, welche würdest Du da wählen?

24 **E:** Pläne.

25 **I:** Okay. Dann kommen wir schon zu der nächsten Strukturdimension, das ist von den Fragen her die größte, da geht es um das Thema Konfiguration und Leitungssystem. Und (ähm) da gibt es ja diese unterschiedlichen Liniensysteme, die werde ich jetzt nacheinander einfach mal abfragen. Das erste ist: Welchen Einfluss hat die Wahl eines Einliniensystems auf Ambidextrie? Also wo wirklich ganz strikt auch der Informationsfluss vorgegeben wird, wo zwischen den Abteilungen kaum kommuniziert wird.

26 **E:** Also ein Einliniensystem ist (ähm) nicht sinnvoll aus den schon genannten Gründen, dass (ähm) dass Du eben keine Kommunikation, also Du wirst die Exploration komplett damit verhindern, weil sich die, ich versuche deinem Wording da mal ein bisschen zu folgen, (ähm) im Endeffekt ja die, ich habe ja dann die Abteilungsbildung gegebenenfalls nach Objekten, ja, also das heißt, ich rede nicht miteinander, wir nehmen das Controlling-Beispiel, dann kann keine Exploration (ähm) passieren und meiner Meinung nach verhindert das aber auch Exploitation.

27 **I:** Okay, und quasi jetzt (ähm) die Weiterentwicklung des Einliniensystems ist das Mehrliniensystem, wo es eben mehrere Linien auch zwischen den Abteilungen gibt, welchen Einfluss hätte die Wahl eines solchen Systems auf Ambidextrie?

28 **E:** (Ähm), die hätte einen positiven Einfluss, positiv, aber limitierten Einfluss, weil die Ambidextrie dann eben ja eher in diesem Level 1 ist, also der Informationsfluss geht nach oben, aber wenn ich das richtig sehe, (ähm) ist ja dann die Führung einfach etwas agiler (ähm), aber der Informationsfluss ist nicht zwischen den einzelnen Entitäten. Das bedeutet, dass sich zwar das Level 1 (ähm) da die Ambidextrie steigern, aber nicht zwischen den Leveln darunter, zwischen den (ähm) Abteilungen.

29 **I:** Und (ähm) die nächste Frage zielt auf die Stablinienorganisation ab, das ist quasi auch eine Weiterentwicklung dieses Einliniensystems, nur dass da Stabsstellen ergänzt werden. Die haben aber zum Beispiel keine Weisungsbefugnis, sondern sind eher so beratend tätig. Die bereiten Entscheidungen vor, das sind zum Beispiel Juristen, die eben als Sparringspartner auch dienen, wenn es um

regulatorische Anforderungen etc. geht. Welchen Einfluss hat die Wahl von einer Stablinienorganisation auf Ambidextrie?

30 **E:** (Ähm), wenn die Stab-Linie (ähm) funktional eingeschränkt ist wie zum Beispiel Juristen, dann wird sie positive Einflüsse auf Exploitation haben, also sie wird Effizienzen steigern, sie wird aber zwangsläufig nicht Exploration steigern, also Innovationspotenziale, weil ich ja trotzdem Silo-artig ja noch das Wissen habe und eine Beratungsfunktion auch dazu verleitet, dass ich Denkaufgaben abgebe (ähm) weil die ja nicht weisungsbefugt sind, aber beratend tätig. Das heißt, ich lasse dann eher die Aufgaben, die gegebenenfalls durch meinen Kontext viel besser durch mich zu lösen wären, diese Beratung dann andere übernehmen. Also das ist meine Erfahrung, also ich glaube aber trotzdem, dass es das steigert.

31 **I:** (Mmh), Okay. Und die letzte Organisationsform wäre die Matrix-Organisation. Welchen Einfluss hätte eben eine solche Matrix-Organisation auf Ambidextrie?

32 **E:** (Ähm), ich finde einen hohen Einfluss, wenn man es hinkriegt, dass es in dieser Matrix-Organisation eine klare Linientätigkeit gibt, das heißt, dass wir horizontal noch Klarheit haben über die Ziele und die vertikale im Endeffekt eher zum, ich nenne es jetzt mal so, Fokusgruppen-artig ist, das heißt, weich. Und wir kennen das zum Beispiel aus so agilen Bereichen, Du hast dann zum Beispiel dieses Tribe-Modell von Spotify (ähm) da arbeite ich zwar in gewissen Produkten, (ähm) aber alle Testmanager reden miteinander zum Beispiel, die haben dann immer ihr quasi ihr eigenes Cluster nochmal, wo man sich informell austauscht. Da gib es aber keine Koordination, also die, ich sage jetzt mal so, die Matrixstelle, die hier so genannt wird, (ähm) in der horizontalen wäre nicht weisungsbefugt. Wenn dem so ist, wäre das eine Riesen Steigerung für die Ambidextrie, aber auch so ist die Matrix-Organisation sicher gut für Exploration, Du musst nur schauen, wie viel Versatz man in der Exploitation hat, das ist tatsächlich eine Abwägungssache, wie dann auch die Organisation das dann umsetzen kann, weil die Abstimmungen in einer Matrix-Organisation extrem aufwändig sind.

33 **I:** Okay, und wenn man jetzt das Thema Leitungstiefe und Leitungsintensität betrachtet, welchen Einfluss hätte denn die Leitungstiefe oder auch die Leitungsintensität auf Ambidextrie?

34 **E:** (Ähm), also die Leitungstiefe, je mehr ich das habe, desto weniger verstehen die Entscheidungsträger oben meiner Meinung nach, was wirklich passiert. Das heißt, man ist weiter weg von den, ich nehme jetzt wieder die Schrauben, und dann habe ich halt einfach wenig, das ist dieses stille Post-Prinzip, das wird

wahrscheinlich dazu führen, dass Entscheidungen falsch getroffen werden. Ergo, das kann sowohl Exploitation als auch Exploration verhindern, wenn die Tiefe zu groß ist und das in Abhängigkeit natürlich zu der Firmengröße. (Ähm), die Leitungsintensität, die Du ja auch angesprochen hast, (ähm) die ist natürlich, das ist echt interessant, (ähm) das ist ja im Endeffekt, wenn ich das richtig verstehe, wie sehr (ähm) die Entscheider mit den Leuten reden, also ob ich jetzt noch als CEO weiß, wie eine Schraube gebaut wird, richtig?

35 **I:** Nicht ganz, da geht es um das Verhältnis zwischen beispielsweise einem Teamleiter und dann den Leuten, die ihm unterstellt sind. Sind das zwei Leute, die ihm unterstellt sind oder hat er 20 Leute unter sich.

36 **E:** Okay, gut, alles klar. Genau, abhängig total von der Selbstbestimmung des Teams, das kann nämlich super gut funktionieren. Nehmen wir mal das Beispiel Microsoft, wir haben normal relativ große Teams und die Teamleiter sind aber zum Beispiel inhaltlich überhaupt nicht involviert, im Zweifel müssen die gar nichts wissen, sondern deren Leitungsfunktion ist rein personalgetrieben. Das heißt, das ist meine Ansprechpartnerin, mein Ansprechpartner, (ähm), wenn ich Probleme habe, wenn ich Eskalationen habe, aber ich mache meine Arbeit komplett eigenständig. Dementsprechend (ähm) würde ich sagen, (ähm) kann man Ambidextrie auch mit einer hohen Leitungsintensität erreichen, wenn die Aufgabenstellung des Teams dementsprechend, also wenn wir Selbstbestimmung innerhalb des Teams haben. Wenn wir keine Selbstbestimmung innerhalb des Teams haben und eine große Leitungsintensität, (ähm) dann wird es schwierig, weil dann (ähm) gibt es Probleme mit der Exploitation, mit den Effizienzen, weil das gar nicht klappt. Ich kann nicht immer jedem Aufgaben geben.

37 **I:** Okay, und jetzt nochmal (ähm) zurück zu diesen vier unterschiedlichen Ausprägungen (ähm) der Liniensysteme, also Einliniensystem, Mehrliniensystem etc., welches würdest Du von diesen vier Systemen denn wählen für eine bestmögliche Umsetzung von Ambidextrie in einem Unternehmen?

38 **E:** Oh voll schwierig, also ganz ehrlich, Du hattest ja auch hier diese Fayol'sche Brücke eingezeichnet und wenn man das mal weiterdenkt, sorry, ich sollte mich ja entscheiden, aber wenn man das mal weiterdenkt und sagt, Du hast Kompetenzgruppen, ja, (ähm) ich glaube dann wäre das der beste Weg, weil die Ineffizienzen, darüber denk ich gerade nach, in einer Matrix-Organisation, die sind enorm. Je größer das wird, desto größer werden die Ineffizienzen (ähm) und dann wird es auch schwierig, Exploration zu leiten, also Ambidextrie muss ja geleitet werden, das macht ja kein, also Beidhändigkeit für Mitarbeiter*innen ohne klare Zielsetzung

ist schön, aber nicht sinnvoll und dementsprechend würde ich wahrscheinlich am ehesten wirklich auf so eine, also das passt jetzt vielleicht nicht zu dem Rest, den ich gesagt habe, ich würde eher auf so eine Fayol'sche Brücke, also diese Querverbindungen gehen, (ähm) in großen Organisationen mit so Kompetenzgruppen. Ich würde nicht auf eine Matrix-Organisation gehen, denn das bedeutet, dass jeder vier oder fünf sage ich mal zumindest fachlich Vorgesetzte hat. Aus der Erfahrung heraus, dass das tatsächlich dazu führt, dass man deutlich langsamer wird.

39 **I:** (Mmh), weil man eben auch vielleicht unterschiedliche Vorstellungen von den einzelnen (ähm) ja, Weisungsbefugten unter einen Hut bringen muss, die sich vielleicht auch gegenseitig ausschließen oder konkurrieren?

40 **E:** Ja, Du kennst ja, ich weiß nicht, ob Du das kennst, aber Du kennst ja dieses Bild, wie viele Kontaktpunkte habe ich und wie viele Einzelkontakte sind das dann eigentlich und irgendwann hast Du diesen schönen Diamanten. Das ist etwas, was ich in jedem Unternehmen extrem oft sehe, also je offener man ist und damit ja eigentlich auch positiv zugewandt der Ambidextrie, (ähm) desto demokratischer und dadurch langsamer wird das Ganze. Das heißt, (ähm) ich gebe mal ein Beispiel. Also ich weiß nicht, ob das gut ist, aber (unverständlich) von Nvidia, der sagt ja, er hat (ähm) 20 Direct Reports oder sogar glaube ich noch mehr (ähm) und die reden alle mit ihm in einem Meeting und man öffnet sich da (ähm) und dadurch hat er natürlich, ist die Distanz, also die Levels, die er hat, bis zu dem letzten Mitarbeiter, der Individual Contributor ist, super gering. (Ähm) und das kann natürlich Riesen Vorteile haben, wenn diese quasi Einzelabteilungen, die darunter hängen, oder die Bereiche (ähm) dann kürzer sind und miteinander sprechen in diesen Kompetenzgruppen. Das kann schon Sinn machen, ist aber abhängig von mehreren Faktoren. Wenn ich jetzt in die Matrix gehe, dann muss ich mich so oft abstimmen, Du kennst das sicherlich aus agilen Projekten, keiner ist richtig entscheidungsbefugt, aber jeder braucht eine Entscheidung. Dann reden wir alle darüber, ja, also und das führt zu so Kaffeekränzen und das ist im Zweifel schädlich für Ambidextrie, weil jeder ist selbstbestimmt, jeder hat eine Idee und jeder möchte gehört werden, aber ich habe keine klaren Entscheidungsbefugnisse, deswegen bin ich, also wenn Du mich fragst und ich eine klare Antwort geben würde, dann würde ich tatsächlich die Fayol'sche Brücke wählen.

41 **I:** (Mmh), Okay, und jetzt (ähm) gehen wir mal ein bisschen weg von diesem Einliniensystem, Mehrliniensystem etc. (ähm) hin zu diesen drei unterschiedlichen Ausprägungen der Ambidextrie. Die kennst Du ja mit Sicherheit aus deiner Masterarbeit auch, die strukturelle Ambidextrie, sequenzielle und kontextuelle

Ambidextrie, (ähm) die habe ich jetzt in dieser Arbeit im weitesten Sinne der Konfiguration zugeordnet, da die eben durch ihre strukturelle Ordnung auch so ein bisschen die Arbeitsweise vorgeben innerhalb von einer Organisation. Welche von diesen drei Ausprägungen würdest Du denn bevorzugen im Hinblick auf Ambidextrie? Würdest Du die einzelnen Einheiten Exploration Exploitation strukturell trennen, würdest Du das temporär im Rahmen der sequenziellen machen oder würdest Du die selber entscheiden lassen im Rahmen der kontextuellen Ambidextrie?

42 **E:** Kontextuelle Ambidextrie, da sind wir, also jetzt kommt wieder VUCA-World und so, also wir werden halt einfach (ähm) es ändert sich alles viel zu schnell als dass man das zusammen, also dass man sagen kann, das ist Abteilungsspezifisch. Ich gebe dir ein Beispiel: Regulatorik. Ich arbeite jetzt gerade mit einem Batterie-Recycler und Lieferanten zusammen und da ändert sich jeden Tag irgendwas, ja, das Marktumfeld ändert sich, weil China da total viel macht, es ändert sich aber auch total viel, weil (ähm) weil wir jetzt ein Batteriegesetz kriegen, den Battery-Act, und wenn wir das jetzt einfach nur innerhalb von einer Abteilung machen könnten, zum Beispiel Battery R&D, die wissen ja gar nichts, Du brauchst die Juristen dann, also Du musst kontextuell die Leute zusammenbringen, dass die Juristen da reden, dass Du die Lieferkette, also Supply Chain-Leute da mit reinbringst und so weiter. Und das ist dann wieder sage ich mal diese kontextuelle Strukturierung, die Du da brauchst, damit das erfolgreich ist und damit Du auch Innovationen erreichen kannst. In sich, keiner, der das erreichen kann, ich meine jetzt wird es wieder ein bisschen, Innovation entsteht ja durch neuen Input, durch neue Informationen, die geteilt werden und das geht schlecht in einem nicht nur temporär, sondern auch konstant abgegrenzten Bereich, deswegen bin ich für die kontextuelle, gerade weil sich so schnell Sachen verändern, ja, und viele Informationen vielleicht, das kommt jetzt noch dazu, einfach durch AI, da fragst Du halt jetzt ChatGPT, ja, es gibt aber andere Sachen, die sind so spezifisch, da brauche ich Experten. Das heißt, so reine Experten Teams sind glaube ich nicht, also in einem Fachbereich (ähm) können nicht mehr so viel Ambidextrie erreichen.

43 **I:** Okay, dann kommen wir schon zu der vorletzten Strukturdimension, da geht es um das Thema Entscheidungsdelegation. Welchen Einfluss hat denn eine Zentralisation der Entscheidungsbefugnisse auf Ambidextrie, sprich wenn die Entscheidungsbefugnisse nur im Top-Management, beispielsweise auf C-Level Ebene, (ähm) gebündelt sind?

44 **E:** (Ähm), kommt darauf an, wie schnell die Entscheidungen treffen. Also es kann tatsächlich helfen, wenn ich Entscheidungen sehr schnell vortragen kann und ich

habe eine Instanz, die entscheidet. Da sind wir wieder bei diesem Paradoxon: Jeder darf, keiner will oder jeder darf, aber man weiß nicht, wer. Das heißt, eine Zentralisierung der Entscheidungskompetenz kann durchaus helfen, um schneller an Entscheidungen zu kommen und wenn die Firmenkultur gut genug ist, um so Entscheidungsvorlagen dann anzunehmen, um kritisch zu sein (ähm), dann kann das helfen, schneller Innovationen oder auch Exploitation zu betreiben. Ohne eine direkte Entscheidungskompetenz oder eine zentrale Entscheidungskompetenz sehe ich immer die Gefahr, dass Entscheidungen verlagert werden, weil man keine klare Verantwortlichkeit hat. Ich gebe dir noch ein anderes Beispiel, ich habe das heute, diese Woche noch gehört wo mir ein Kunde sagt: Wir warten auf Externalitäten, wie wollen die Entscheidung jetzt nicht treffen, weil wir warten jetzt einfach mal ab, was da passiert und das entscheidet das für uns und das ist natürlich ein, sage ich mal, Riesen Problem für Ambidextrie, wenn ich meine Entscheidungskompetenz komplett externalisiere, wenn ich das verlagere und das kann durchaus passieren, wenn ich eine sehr dezentrale Entscheidungskette habe.

-
- 45 **I:** Welchen Einfluss hätte denn, Du hast es gerade schon angesprochen, eine Dezentralisation der Entscheidungsbefugnisse auf Ambidextrie? Also dass die Leute, die am Ende die Tätigkeit auch ausführen, eigene Entscheidungsbefugnisse haben?
-
- 46 **E:** (Mmh), ich glaube, also, ich glaube, das hängt tatsächlich von dem Sachverhalt ab. Wenn ich große, strategische Entscheidungen treffen muss, dann ist eine Zentralisierung super, wenn ich sowas wie Kaizen mache, inkrementelle Innovation ist eine dezentrale Entscheidung, wo das Team entscheiden kann, dass an der Maschine (ähm) der Knopf irgendwie anders gesetzt werden soll, weil ihnen das hilft. Dann ist die dezentrale Entscheidungsfindung super. Was meine ich damit? Ich glaube, sowohl dezentrale Entscheidungsfindung in Aufgaben, die direkt den einzelnen (ähm) Individuen helfen oder die direkt denen zuzuordnen sind, ist super (ähm) und das bedeutet eben, dass sich operative Entscheidungen dezentral treffen kann währenddessen ich strategische Entscheidungen zentral treffen sollte.
-
- 47 **I:** (Mmh), und (ähm) wenn Du das jetzt wieder auf Ambidextrie beziehen würdest, auf Exploration und Exploitation, was für einen Einfluss hätte das da? Also wenn Du Zentralisation und Dezentralisation jetzt mal konkret beispielsweise auf Exploration oder Exploitation beziehen würdest? Wie würde sich das da dann auswirken? Würdest Du sagen, dass eine hat einen positiven oder negativen Einfluss auf Exploration oder andersherum?
-

- 48 **E:** (Ähm), sorry, dass ich, also Zentralisation von den Entscheidungen, die extrem operativ sind, hat negative Einflüsse auf Ambidextrie generell, (ähm) Dezentralisierung von strategischen Entscheidungen definitiv (ähm) ist auch schlecht für beides und dementsprechend ist das glaube ich nicht so (ähm) so einfach zu bewerten, aber ich würde wirklich wieder wie so eine Matrix malen. Wenn man sich dann Zentral, Dezentral und dann habe ich strategisch und operativ, wenn Du dann diese vier Kästchen hast, wird es halt immer, dann hat es einen positiven Einfluss, wenn es zentral strategisch und dezentral operativ ist (ähm) so würde ich das sehen. (Anmerkung des Autors: Die nachfolgende Matrix in Abschnitt 49 wurde durch den Interviewpartner während des Gesprächs entwickelt und über den Chat zur Verfügung gestellt). Dann gibt es noch vielleicht gewisse (ähm) also andersherum, ich glaube, es ist falsch, wenn man eine Organisation, also wenn man Leute, die operativ arbeiten in einer Organisation, strategische Entscheidungen treffen lässt. Das ist nicht gut für Ambidextrie.

49



	Strategisch	Operativ
Zentral	x	
Dezentral		x

- 50 **I:** Okay, und wie würdest Du Entscheidungsbefugnisse innerhalb von einer Organisation verteilen für eine bestmögliche Umsetzung von Ambidextrie?

51 **E:** (Ähm), Du meinst, dass man (..)

- 52 **I:** Also wenn Du jetzt quasi die Entscheidungsmacht hättest, zu sagen: Ich würde eher eine Zentralisation oder eine Dezentralisation wählen oder vielleicht auch eine Mischung, also so ein (ähm) ja, so ein Kompromiss zwischen beidem, wie würdest Du das jetzt (ähm) machen?

- 53 **E:** Genau, also das ist, das wäre genau der Weg, wie ich ihn dir gesagt hätte. Also ich würde wirklich hingehen und ich würde sagen, (ähm) ich würde das (ähm) operativ, also wenn Du guckst, Du hast ja zentral/dezentral und dann hast Du quasi strategisch/operativ und wenn ich das gut mache, dann mache ich das so (Anmerkung des Autors: Interviewpartner verweist auf die von ihm erstellte Matrix in Abschnitt 49). Also das wäre jetzt so meine Meinung, also ich würde es trennen und ich würde halt eben gucken, dass ich alle operativen Entscheidungen, wir gehen wieder zurück ins Werk, das Werk in, keine Ahnung, in China sieht anders aus, ich möchte da eine Maschine umstellen, wenn das von der Zentrale entschieden wird, ist das total beschissen, weil die wissen es ja nicht. Das heißt, da müssen operative Entscheidungen komplett dezentral getroffen werden und da muss auch

selbstbestimmt gearbeitet werden. Wenn ich jetzt aber einen gesamten globalen Markt abdecken möchte, dann kann ich das nicht dezentral machen, dann muss die Entscheidung zentral sein, weil wir eine Informationsasymmetrie haben, die einfach nur durch tatsächlich (ähm) durch Reporting-Aufgaben bearbeitet werden kann und auch durch Research und das findet nur an zentraler Stelle statt. Das heißt, meine, also ich würde am liebsten das so aufsetzen, damit ich Ambidextrie enable, so habe ich beides. Was da nicht drin ist sind natürlich Kommunikationswege. Es kann natürlich immer sein, dass ich Bottom-Up kommunizieren kann, das hatte ich zum Beispiel auch in meiner Masterarbeit, dass Kommunikationswege extrem entscheidend sind. Wenn ich nur eine Kommunikation Top-Down habe, dann ist das extrem schlecht für Ambidextrie.

54 I: Okay, dann sind wir schon bei der letzten Strukturdimension, bei der Formalisierung, und (ähm) die gibt quasi nur die oder in Anführungszeichen nur die Form vor, die die anderen Strukturdimensionen annehmen und daher wird die auch manchmal nicht gleichrangig zu den anderen Strukturdimensionen betrachtet. Würdest Du denn sagen, dass die Formalisierung trotzdem einen Einfluss auf Ambidextrie hat?

55 E: (Ähm), ja, ich überlege gerade, also ich finde (ähm) also kannst Du mir einmal bitte Strukturformalisierung erklären?

56 I: Also die (ähm) Strukturformalisierung gibt quasi vor, wie die Struktur dargestellt wird am Ende, also es geht da nur um die reine Darstellung, zum Beispiel das Organigramm, was man am Ende sieht, also die Formalisierung gibt eigentlich nur die Form vor, in der gewisse Sachen dokumentiert und formal schriftlich festgehalten werden.

57 E: Okay, das heißt, ich weiß, wie ich arbeiten muss, aber keiner sagt mir, wie genau das zu erfolgen hat, ich sehe einfach nur: Da gehöre ich dazu, da bin ich und das mache ich dann.

58 I: Genau, zum Beispiel man sagt: Es gibt einen Prozess dafür, der ist aber nirgendwo niedergeschrieben, das wäre zum Beispiel eine fehlende Formalisierung.

59 E: Okay, gut, (ähm) da finde ich tatsächlich die (ähm) Informationsflussformalisierung echt am wichtigsten, (ähm) und ich sage dir auch warum. Wir haben mittlerweile so viele Kommunikationskanäle, das ist unfassbar und macht es unmöglich, effizient und auch innovativ zu arbeiten. Informationen zu finden ist mittlerweile so schwierig, weil wir mannigfaltig Informationskanäle haben, dass eine gewisse Formalisierung (ähm) von gewisser Kommunikation notwendig ist, (ähm) um beide

ambidexterischen Dimensionen zu erreichen. Es ist sonst unmöglich, weil was wir früher hatten, was quasi Informationsasymmetrie oder viel Information ist, ist nun einfach zu viel Information, so ein Overflow von Information, was dazu führt, dass (ähm) dass so eine gewisse Überforderung einsetzt, daher sind halt eben Themen, wo ich sage: Ich möchte da auf Ambidextrie hinarbeiten, ist eine ganz ganz klare Kommunikationsrichtlinie sehr wichtig. Das fängt bei Terminen an, geht über Kommunikation zwischen Abteilungen oder auch in Teams.

60 **I:** Okay, und wenn man jetzt auch irgendwelche Sachverhalte, die man eigentlich gar nicht explizit regeln muss, trotzdem mit irgendwelchen Regeln versieht und damit so ein sehr, ja, die Leitplanken sehr eng setzt und damit der ganzen Organisation ein sehr enges Korsett aufschnürt, welchen Einfluss hätte eine solche Überorganisation auf Ambidextrie?

61 **E:** Ja, (ähm) ganz klar natürlich negativ, also in dem Moment, wo Du Überorganisation hast, (ähm) passiert genau das, was wir ja auch schon (ähm) in der Mitte besprochen haben. Die Leute denken nicht mehr, das heißt, wir haben auf jeden Fall Exploration fällt komplett weg und Exploitation im Sinne von Effizienz gewinnen können nicht ermöglicht werden, weil die Prozesse viel zu starr gedacht sind und Leute wahrscheinlich sehr viel einfach mit Dokumentation oder (ähm) einfach tatsächlich dem Lesen der Richtlinien beschäftigt sind, was gar nicht so (ähm) gar nicht mal so unwirklich ist. Grüße gehen raus an die ganzen Banken dieser Welt, da gibt es halt einfach total viele Richtlinien.

62 **I:** Okay, dann sind wir mit den ganzen Strukturdimensionen durch und ich habe noch zwei abschließende Fragen. Manchmal habe ich die auch zusammengelegt, weil es bei den Experten die gleichen Antworten waren. Ich lese hier trotzdem mal kurz beide vor. In welcher dieser Strukturdimensionen, die wir gerade durchgesprochen haben, siehst Du am meisten Gestaltungsspielraum und die nächste Frage ist, welche Strukturdimension hat deiner Meinung nach den größten Einfluss auf Ambidextrie? Bei manchen Experten, die haben es zusammengelegt, haben gesagt, dass ist für mich ein und dasselbe, manche haben aber auch gesagt, ich sehe in einer mehr Gestaltungsspielraum (ähm), aber es ist trotzdem nicht die mit dem größten Einfluss. Wie siehst Du das?

63 **E:** Kannst Du das nochmal sagen bitte?

64 **I:** Gerne. Also in welcher Strukturdimension siehst Du am meisten Gestaltungsspielraum für Ambidextrie und in welcher Strukturdimension oder welche Strukturdimension hat deiner Meinung nach den größten Einfluss auf Ambidextrie? Sind

das für dich zwei unterschiedliche Dinge oder sagst Du, das ist für mich ein und dieselbe Strukturdimension, die hat gleichzeitig den größten Gestaltungsspielraum, aber auch gleichzeitig den größten Einfluss?

65 **E:** (Ähm), nein, das ist nicht das gleiche für mich würde ich sagen. Also, sorry, ich war gerade nur verwirrt, weil wir über die Strukturdimensionen ja schon gesprochen haben, aber es geht ja wirklich nur darum, ob das das gleiche ist oder nicht, richtig?

66 **I:** Genau, (ähm) und was würdest Du sagen, welche Strukturdimension hat für dich am meisten Gestaltungsspielraum aus deiner Sicht?

67 **E:** (Ähm), Gestaltungsspielraum hat, also das finde ich voll schwierig, also Du redest jetzt da quasi, wie das vertikal horizontal ist meinst Du?

68 **I:** Ja, ob Du zum Beispiel sagst, die Entscheidungsdelegation bietet den größten Gestaltungsspielraum, um Ambidextrie erfolgreich umzusetzen oder sagst Du, Formalisierung hat den größten (ähm) bietet den größten Gestaltungsspielraum für Ambidextrie. Oder sagst Du, dass vielleicht auch alle gleich viel Gestaltungsspielraum bieten, wäre vielleicht auch eine Antwortmöglichkeit.

69 **E:** Also ich glaube, dass (ähm) Formalisierung wenig Gestaltungsspielraum bietet, lass uns das jetzt mal an einem Beispiel festmachen. Ich glaube, dass halt tatsächlich das wichtigste ist, (ähm) für mich, dass ich doch eine zentralisierte Entscheidungskompetenz habe für strategische Sachverhalte, weil ich einfach aus der eigenen Erfahrung heraus gesehen habe, dass da viel einfach verloren geht, (ähm) ich glaube, dass Leitungssysteme einen hohen Gestaltungsspielraum haben, weil die sind abhängig von (ähm) einfach auch von dem Geschäftsmodell, das ist halt einfach, wenn ich jetzt ein sehr, sage ich mal, ein Produkt im Geschäft habe, aber das sehr groß ist, ja dann kann ich das natürlich ganz anders aufbauen als wenn ich jetzt 60.000 Produkte habe in einem Großkonzern. Dementsprechend braucht man da dann auch diesen Gestaltungsspielraum und was ich für eigentlich am wichtigsten halte ist, wie die Koordinationsinstrumente aufgesetzt werden. Also ohne einen gewissen Teil der Selbstbestimmung wird es nicht laufen.

70 **I:** Okay, alles klar, vielen Dank.

Anhang H: Transkript des Interviews mit Interviewpartner 6

Name: Interviewpartner 6 (anonymisiert)

Position/Unternehmen: Geschäftsführerin, Wechselwerk GmbH

Datum: 21.06.2024

Art der Auskunftserteilung: *Microsoft Teams*

- 1 **I:** Okay, so, dann würde ich vorschlagen, können wir direkt mit den ersten Fragen, den Einstiegsfragen, starten. In welchem Unternehmen und in welcher Position sind Sie derzeit tätig?

- 2 **E:** Ich bin in der Wechselwerk GmbH, das ist eine kleine, hochspezialisierte Boutique-Beratung, tätig und ich bin dort die Inhaberin, sprich Gesellschafterin und Geschäftsführerin.

- 3 **I:** Okay, vielen Dank. Und welche Berührungspunkte haben oder hatten Sie mit dem Thema der organisationalen Ambidextrie?

- 4 **E:** Alle, also ich bin seit über, weit über 10 Jahre mit dem Thema zugange und (ähm) ich habe das erst in der praktischen Beratungstätigkeit habe ich das erfahren, diese Widersprüchlichkeit zwischen Exploit und Explore, ohne, dass ich dafür den Namen schon gehabt hätte. Dann habe ich mich auf die Suche nach Erklärungsmodellen gemacht, weil ich unsere Kunden und Kundinnen natürlich besser beraten wollte und (ähm) habe aber keine gute Erklärung gefunden so in der Praxis. Und dann habe ich angefangen, darüber eine Promotion zu verfassen, weil ich es einfach genauer wissen wollte. Ich war da schon ein zwei Jahre drin in der Forschung, ich habe das so nebenher gemacht. (Ähm), als ich dann auf die Ambidextrie als Erklärungsmodell gestoßen bin und seitdem sortiert sich meine Welt schlagartig (ähm) was diese Beratung, die Schwierigkeiten in Projekten anging. Genau, ich habe dann also sehr viel, ich habe erst in der Praxis mit dem Thema zu tun gehabt, dann wissenschaftlich und seitdem (ähm) die Promotion fertig ist, habe ich den Thinktank gegründet, (ähm) ich habe noch ein Buch verfasst über dieses Thema. Das heißt, ich bin täglich eigentlich mit dem Thema zugange, sowohl in Theorie als auch in Praxis.

- 5 **I:** Okay, und da kommen wir schon zu der letzten Frage der Einstiegsfragen: Welche Relevanz hat organisationale Ambidextrie Ihrer Meinung nach für Unternehmen, vielleicht jetzt gerade auch in der heutigen Zeit?

- 6 **E:** Ja, alle, alle Relevanz. Also es ist das schlagende Thema, es fehlt noch ein weiteres Thema, was in der Ambidextrie nicht bedacht ist, das wird jetzt dann als

nächstes kommen. Das ist das Ausphasen von Dingen aus der Organisation, dass man das besser und zielgerichteter macht, aber grundsätzlich adressiert die Ambidextrie die Grundfrage einer jeden Organisation, es muss nicht mal ein Unternehmen sein, nämlich: Machen wir das, was wir bisher machen oder machen wir etwas Neues? That's it. Und diese Grundfrage in der Organisation schnell und gut bedienen zu können und da nicht reinsteuern und reinfuern zu lassen von irgendwelchen anderen Faktoren wie Machtstrukturen oder Besitzwahrensängste oder Beharrenskräfte oder Abhängigkeiten, egal, welche Effekte es gibt, das über diese ganzen Schwierigkeiten hinaus sinnvoll zu steuern im Sinne des Unternehmens, das ist der Zweck von Ambidextrie. Das heißt, Ambidextrie sehe ich jetzt weder wirtschaftlichen Erfolg noch sonst irgendwas, das ist nicht im Scope von Ambidextrie. Ambidextrie sichert das Überleben. Wenn wir davon ausgehen, dass eine Organisation antritt, um bestehen zu bleiben, dann ist das eines der wichtigen Instrumente dahin.

-
- 7 **I:** Okay, vielen Dank. Dann sind wir mit den Einstiegsfragen schon fertig und dann würde ich vorschlagen, gehen wir direkt rüber zu der zweiten großen Kategorie in dem Interviewleitfaden (ähm) und da starten wir direkt mit der ersten Strukturdimension der Spezialisierung und Arbeitsteilung. Welchen Einfluss hat denn eine horizontale oder vertikale Spezialisierung auf Ambidextrie?
-
- 8 **E:** Ja, da müssen Sie mir die Frage erklären, weil ich könnte Ihnen jetzt sagen, was Ambidextrie für einen Einfluss auf die Spezialisierung hat, aber nicht andersherum.
-
- 9 **I:** (Mmh), Also es geht darum, wenn ich als Unternehmen, ich hatte dieses kleine Schaubild ja auch eingefügt in das Handout, (ähm) wenn ich jetzt sage, ich (ähm) mache zum Beispiel die horizontale Spezialisierung extrem granular, (ähm) beispielsweise (ähm) Controlling, Finanzbuchhaltung, Marketing, Kommunikation, dass man das, auch zum Beispiel, dass man gar nicht sagt, man hat ein R&D-Center, also Forschung und Entwicklung, sondern teilt da auch nochmal wieder auf, welchen Einfluss hätte das, wenn man das sehr granular macht oder wenn man das vielleicht nicht so granular macht? Und die vertikale Spezialisierung hätte dann auch einen Einfluss darauf, (ähm) wie viele Hierarchieebenen auch zwischen den unteren und den oberen (ähm) Hierarchieebenen am Ende dann auch sitzen, also hat man vielleicht viele Teamleiter dazwischen oder hält man das recht flach?
-
- 10 **E:** Also grundsätzlich, es ist egal ob horizontal oder vertikal, ist Spezialisierung ja ein Ausprägungsgrad vom Exploit-Mode, das heißt, ich würde damit sehr Exploitaltig werden. Das muss nicht unbedingt schlecht sein, es ist die Frage, wie das
-

Unternehmen das braucht, also es gibt Unternehmen, die genau das so machen, wenn sie dann gleichzeitig noch genug Raum für Exploration lassen und das ordentlich funden und strukturieren, dann ist daran nichts verkehrt, aber grundsätzlich ist Spezialisierung und Kleinteiligkeit und Festschreibung ein Merkmal von Exploit-Produkten, das heißt, (ähm) wenn ein Unternehmen, alle Unternehmen neigen ja sowieso zum Exploit hin so per se, das heißt, wenn man dem entgegenwirken möchte ist eine sehr sehr kleine und granulare Aufteilung grundsätzlich verkehrt, egal, ob das jetzt in die oder die Richtung ist.

11 **I:** Okay.

12 **E:** Dann würde das den Exploit-Modus zementieren.

13 **I:** (Mmh), und jetzt kommen wir zum nächsten Thema der Abteilungsbildung. Welchen Einfluss hätte denn eine Abteilungsbildung nach Funktionen auf Ambidextrie, wenn ich also Stellen, die gleiche Funktionen haben wie zum Beispiel Controlling, Finanzbuchhaltung, um wieder bei dem Beispiel zu bleiben, zusammenfasse. Das Gegenteil wären die Objekte, da komme ich aber in der nächsten Frage drauf zu sprechen.

14 **E:** Again, leider, also es hat, andersherum: Ich kann sagen, wie würde sich Ambidextrie auf die Abteilungsbildung auswirken, dazu könnte ich etwas sagen, so herum ist es schwierig. Wenn es der Aufgabe dient, (ähm) man muss ja immer von der Aufgabe her denken, wenn ich eine Controlling Abteilung habe, die von ihrer Art und Struktur her eher einen Exploit-lastigen Output bereitstellt, dann ist das egal, ob die Menschen in einem Raum, in einer Abteilung oder an fünf Standorten sitzen. Wenn die Wissen, dass die eine Exploit-Aufgabe haben und die ausführen, gut ausführen und nach diesen Prinzipien ausführen, auch die entsprechenden Ressourcen haben, dann ist diese Strukturierung nicht so wichtig. Natürlich kann ich sagen, (ähm) da gilt die gleiche Logik wie zuvor, wenn ich Menschen in einen Raum bringe, die (ähm) alle nach einer Exploit-artigen Aufgabe und Logik arbeiten, dann funktioniert das dann gut, wenn die alle wissen, dass sie das sollen und wenn sie eine Führungskraft darüber haben, die das entsprechend begleitet und den Rahmen dafür schafft. Anders kann ich das nicht sagen.

15 **I:** (Mmh), und wenn man jetzt da das genaue Gegenteil nehmen würde, eine Abteilungsbildung nach Objekten, beispielsweise Produkt A, Produkt B, Produkt C und darunter kommt dann Controlling für Produkt A, Finanzbuchhaltung für Produkt A etc., welchen Einfluss hätte das?

- 16 **E:** Ich würde sagen, dass diese Abteilungsbildung keine Auswirkung hat auf Ambidextrie, weil das von der (...), also wir reden ja, anders. Grundsätzlich würde ich immer sagen, Ambidextrie, also die beiden Modi, steuert man nach der Herausforderung, die vor einem liegt. Also wenn ich eine Aufgabe habe, sagen wir mal: Man muss die Lohnbuchhaltung machen. Dann ist das eine Exploit-Aufgabe und die muss ich in der Exploit-Logik machen. Ich muss alles zusammentragen was ich habe, ich muss mich an alle Regeln, an alle Gesetze, an alle Vorgaben, an alle Fristen halten und dann kommt ein gutes Arbeitsergebnis im Sinne der Organisation heraus. Und in welcher Art von Abteilung ich das mache, ob ich das mit anderen gemeinsam mache oder alleine, ist dann nicht so relevant. Natürlich (ähm) ist eine Organisation, sie sind dann vielleicht stärker und können sich gegenseitig besser helfen, das ist halt ein Sozialfaktor und das hat einen organisatorischen Faktor, aber das wirkt sich nicht auf Ambidextrie aus würde ich sagen.
-
- 17 **I:** Okay, und wenn Sie jetzt in der Beratung von einem Unternehmen sich entscheiden müssten, welche dieser beiden Arten der Abteilungsbildung denn nehmen würden. Für welche würden Sie sich da entscheiden?
-
- 18 **E:** Kann ich nicht sagen, kommt auf die Aufgabe an. Ich glaube, also ich kenne Unternehmen, die mit dem einen gut fahren und Unternehmen, die mit dem anderen gut fahren, man kann beides gut und schlecht machen. (Ähm), ich glaube nicht, dass die, also das ist auch viel historisch gewachsen und man kann in beiden Formen der Organisation, egal, ob ich nach Objekten oder nach Funktionen sortiere oder horizontal oder vertikal dazwischen habe, ich kann in all diesen Varianten Ambidextrie irgendwie umsetzen. Das ist möglich.
-
- 19 **I:** (Mmh), okay, dann kommen wir schon zu der nächsten Strukturdimension, da geht es um das Thema Koordination, also wie werden diese einzelnen Teilaufgaben der einzelnen Leute in der Organisation koordiniert? Und da ist die erste Frage, ob es einen Unterschied macht, ob Organisationen im Zuge der Koordination eben auf persönliche Weisungen setzen, sprich, dass die Leute vorgegeben bekommen, was sie zu tun haben, oder der genaue Gegenpol, auf Selbstabstimmung setzen, also dass die Leute selber entscheiden können, was sie tun dürfen. Was für einen Einfluss hätte das auf Ambidextrie?
-
- 20 **E:** Das wird sie nicht glücklich machen, aber die Antwort ist ganz ähnlich wie zuvor. Also es hat auf Ambidextrie keinen Effekt. Wenn es jetzt eine Aufgabe ist, die um mal bei dem Controlling-Thema zu bleiben, die (ähm) heißt: Mach die Lohnabschlüsse alle für diesen Monat zum Beispiel. Dann ist es für die Ambidextrie egal, wie der Mensch das macht, weil es jetzt gerade ansteht, weil es Ende des Monats
-

ist oder ob jemand anderes dieser Person das sagt. Das ist egal, Hauptsache sie macht das nach der Logik, wie die Aufgabe erledigt werden muss. Und ich würde sagen, es liegt (ähm) natürlich erzeuge ich keine Explore-Räume, also das heißt, ich öffne keine Räume, wenn ich alles diktiere, wenn ich alle Aufgaben konkret vorgebe. Das heißt, auch das zementiert wieder Exploit, das setzt aber voraus, dass die Führungskraft dusselig genug ist und nicht kapiert, dass sie hier versucht, eine Aufgabe zu delegieren, die eigentlich nicht delegierbar ist, weil es eine ganz offene Fragestellung ist zum Beispiel. Wenn wir sagen, wir sind bei einem Kinderfahrrad-Hersteller, und die wollen sich jetzt überlegen, wie sie hier irgendwas Wildes mit Digitalisierung und so, wir machen da mal was mit Digital so, machen, (ähm) diese Aufgabe kann ich nicht delegieren. Ich kann nicht sagen, mach Du bis nächsten Dienstag Digitalisierung bei uns im Haus, das wäre blöd, wenn die Führungskraft das tut und bei dieser Explore-Aufgabe ist dieses persönlichen Weisen gegenläufig. Da funktioniert es nicht. Ich kann aber Exploit-Aufgaben, die kann ich verteilen und da habe ich den Rahmen, da habe ich klare Vorgaben, da habe ich ein Ziel, Monatsrechnung bis Mitte des Monats oder Ende des Monats, alles ausgedruckt, Steuerberater, da gibt es einen Rahmen und an dem werde ich mich festhalten, wenn ich delegiere und die Person macht das dann, dann ist das im Sinne der Organisation. Das geht nur, persönliche Weisung geht eigentlich nur in diesem engen Rahmen mit Exploit-Aufgaben. Explore-Aufgaben da kann ich sagen: Mach mal einen Vorschlag, aber dann hat die Person eine schlechte Idee oder sie hat keine oder sie hat eine halbe Idee und dann muss sie ja immer noch acht andere Fragen und die haben neue Ideen und dann kommt man in so einen kreativen Innovationsprozess, den kann ich nicht deterministisch steuern. Da kann ich nicht sagen: Ihr seid bitte bis nächste Woche Dienstag fertig, sondern ich kann sagen, wir starten den Prozess, wir sammeln Informationen und dann kommt halt irgendwann irgendwas raus.

-
- 21 **I:** Ja, okay, wenn man jetzt bei der Koordination auf andere Instrumente setzen würde wie zum Beispiel Programme oder Pläne, das sind im Prinzip (ähm) ganz strikte Handlungsvorgaben, beispielsweise ein Handbuch, wie man was zu erledigen hat. Der einzige Unterschied ist, dass das eine sich ändern kann, zu Beispiel periodisch, und das andere sich nicht ändern kann, aber die Art, wie das vorgegeben wird, beispielsweise durch ein Handbuch, ist immer die gleiche. Wie würde sich das auf Ambidextrie auswirken?
-
- 22 **E:** (Ähm), würde ich ähnlich beantworten wie das mit der Spezialisierung. Also grundsätzlich sind Festschreibungen Instrumente des Exploit-Modus, das heißt, wenn ich davon sehr viel oder zu viel habe, dann kann es sein, dass ich mir damit
-

Räume zumache, die ich eigentlich zum explorieren bräuchte. Wenn ich das gute Mittelmaß davon erreicht habe, dass ich niederschreibe, was geschrieben werden soll und muss, aber nicht zu viel und nicht zu wenig, dann dient das der Organisation, das heißt, da kommt es auf die Quantität an, aber auch die Qualität dieser Programme oder Pläne. Wenn ich zu vieles festschreibe, (ähm) erwürge ich quasi die Organisation und lasse sie erstarren was nicht im Sinne der Ambidextrie ist, aber ein gutes Mittelmaß davon braucht man trotzdem, weil man kann sich keine Firma mit 3000 Leuten vorstellen, wo einfach alle ohne Pläne oder ohne Fest-schreibungen einfach zufällig wissen, was sie machen sollen. So geht es ja nun auch nicht.

23 I: Okay, und wenn Sie jetzt aus diesen unterschiedlichen Arten der Koordination wählen müssten, welche würden Sie da bevorzugen? Also ich frage am Ende immer so eine Präferenz ab, das hat immer dasselbe Muster.

24 E: (Mmh), ja. (Ähm), tut mir leid, ich muss es wieder so sagen, das ist beides okay und ich brauche beides im richtigen Maße, um eine Organisation zu steuern und dann funktioniert es. Also ich werde beides brauchen, das heißt, auch bei uns in der Firma im Sinne der Theorie gibt es Programm-artige Dinge und es gibt Plan-artige Dinge und wir brauchen das richtige Maß von beidem, damit es klappt, das hat aber mit Ambidextrie gar nichts zu tun, sondern einfach damit, dass die Firma sonst nicht funktioniert. Es gibt ein "zu viel" davon, das wirkt sich auf Ambidextrie aus, indem es die Organisation erstarren lässt. Das kann man sagen.

25 I: (Mmh), okay, so einen Punkt, der nämlich auch auf dieses Thema sowas wie Überorganisation und Überformalisierung eingeht, habe ich am Ende auch nochmal.

26 E: Ja, habe ich gesehen, ja.

27 I: Dann kommen wir schon zu der nächsten Strukturdimension, da geht es um das Thema Konfiguration und Leitungssystem. Das sind quasi diese typischen Organigramm-Schaubilder, die man (ähm) aus dem Intranet bei größeren Unternehmen zum Beispiel kennt und da (ähm) frage ich jetzt erstmal den Einfluss der einzelnen unterschiedlichen Systeme ab, die so relativ weit verbreitet sind. Welchen Einfluss hätte zum Beispiel die Wahl eines Einliniensystems, also eines ganz klassischen Systems, auf Ambidextrie?

28 E: Wollen Sie mit der Frage darauf hinaus, ob eine Organisation, die ein Einliniensystem hat, ambidex sein kann überhaupt oder worauf wollen Sie denn hinaus mit der Frage?

- 29 **I:** Die Frage wäre, wenn jetzt ein Unternehmen sich entscheidet, (ähm) ich strukturiere mein Unternehmen nach diesem Einliniensystem, lebe das auch tatsächlich so, wie es in der Literatur beschrieben ist, nämlich so, dass es zum Beispiel zwischen den Abteilungen kaum Kommunikation gibt, sondern nur über diese sogenannte Fayol'sche Brücke, das sind zusätzliche Querverbindungen, die aber nicht eingezeichnet werden so richtig, (ähm) aber es ist so ein sehr strikter Informationsfluss, (ähm) sehr hierarchisch geprägt, vielleicht auch etwas in Anführungszeichen "veraltet". Wenn ein Unternehmen sowas einführen und auch tatsächlich so leben würde, hätte so eine Organisation überhaupt die Chance, ambidex zu sein und falls ja, wie würde sich das dann auswirken, dieses Einliniensystem?
-
- 30 **E:** Sind Sie bei den Vorarbeiten schon über diese Unterscheidung zwischen struktureller und kontextueller Ambidextrie gestolpert?
-
- 31 **I:** Ja.
-
- 32 **E:** Genau, also für ein Einliniensystem würde ich sagen, also alle diese Organisationsformen, die sie aufgezählt haben, die können alle grundsätzlich ambidex sein, grundsätzlich die können das alle. (Ähm), das ist eine Frage von Organisation, also das heißt, in einem Einliniensystem (ähm) kann ich dafür sorgen, (ähm) dass man kontextuell ambidex arbeitet, das heißt, jede Person einzeln für sich kann entscheiden, (ähm) verhalte ich mich da nach Standard oder suche ich dafür eine neue Lösung? Ich glaube, dass in einem Einliniensystem, also je schmaler und je weniger Verbindungen das (ähm) gibt, umso schwieriger ist es, explorativ zu sein, das heißt, alles, was festgeschrieben ist, (ähm) zementiert die Neigung zum Exploit-Modus. Wenn ich aber dann in einem Einliniensystem eine Chefetage habe, die sehr empfänglich ist für kreative neue Ideen, gibt es gar nichts zu sagen gegen das Einliniensystem. Grundsätzlich sind Unternehmen im explorieren besser, wenn sie die Wertegruppen zusammenführen, also dieselben Sichtweisen in ein Team lassen, um eine kreative Idee zu bearbeiten. Und wenn das in einem Einliniensystem ausgeschlossen wäre, dann wäre das für den Explore-Modus schlecht. Das ist, was ich dazu sagen kann. Aber das heißt ja nicht, dass nicht im Einliniensystem auch ein Projekt entstehen kann, wo über was Kreatives nachgedacht wird.
-
- 33 **I:** Okay, und jetzt (ähm) die nächste Frage bezieht sich auf ein Mehrliniensystem. Das ist quasi ein Einliniensystem, aber das eben (ähm) mehr Kommunikationslinien, mehr Informationsflüsse da sind, welchen Einfluss hätte das auf Ambidextrie?
-

- 34 **E:** Das ist die gleiche Antwort, aber nicht ganz so starr. Also das heißt, wenn ich mit einer Linie, wenn die sich quasi zuspitzt zu einer Person oben, dann ist die ja die letzte Instanz, die über Wohl und Wehe von zum Beispiel neuen Ideen und so weiter befindet und dann ist das ganze Ding, ich weiß nicht, ob sie Peter Kruse kennen, alles ist (ähm) notwendig begrenzt, weil es die Führung begrenzt, die Person, die an der Spitze steht. Wenn ich da Personen habe, die sich quasi auf der gleichen Ebene austauschen miteinander und in sich schon auf der Leitungsebene ein diverses Team bilden, das mit neuen Ideen konfrontiert wird, darüber entscheidet und so weiter, dann ist das besser für die Ambidextrie, (ähm) das heißt, es ist nicht ganz so Exploit-lastig, es garantiert Explore tatsächlich noch lange nicht.
-
- 35 **I:** (Mmh), okay, und die nächste Frage zielt auf eine Stablinien-Organisation ab, das ist quasi ein Einliniensystem ergänzt durch Stabsstellen. Die Stabsstellen sind aber reine Berater, die haben eine reine Beratungsfunktion wie zum Beispiel Juristen, die dann für regulatorische Sachen (ähm) eben beratend hinzugezogen werden.
-
- 36 **E:** Das ist die gleiche Antwort wie oben, also je mehr und je rigider es gelebt wird, umso starrer wird die Organisation, umso weniger beweglich ist sie.
-
- 37 **I:** Okay, und dann die letzte Organisationsform, das wäre die Matrix-Organisation. Welchen Einfluss hätte das auf Ambidextrie? Das ist ja wahrscheinlich mit von diesen vier Organisationsformen die "modernste" in Führungszeichen.
-
- 38 **E:** Ja, das ist auch die, die am ehesten (ähm) geeignet ist, dieser strukturellen Ambidextrie gerecht zu werden, wenn man das denn möchte. Das heißt, ich kann da Leute aus der Linie nehmen und kann mit denen eine Explore-Einheit projektbasiert begründen und kann dann mit denen dort halt irgendwie so einen kleinen Hub oder Gedöns, irgendwas halt bilden, ein Innovations-Team bilden, (ähm) das heißt, die bringen die Expertise aus der Linie mit, tragen das in so eine neue Innovations-Idee mit rein und (ähm) dann wird da halt im Projekt quasi irgendwas entwickelt und das muss dann, schwierig genug, aber das geht, muss dann aus diesem Innovations-Team zum Beispiel wieder zurück in die Linie gebracht werden, dann habe ich die Organisation erneuert, um zum Beispiel ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung. Also ich kenne Matrix-Organisationen, die das trotzdem sehr sehr schlecht machen, also das heißt, auch da gibt es gut und schlecht gemacht. Grundsätzlich ist aber, wenn ein Unternehmen groß genug ist, das zu machen und die Leute gewöhnt sind, zu sagen, ich arbeite mit 60 Prozent hier in der Linie, mit 40 Prozent bin ich aber in irgendwelchen wilden Projekten verbaut und
-

Leute das beherrschen, dann ist das eine Grundfähigkeit, die der Ambidextrie zumindest mal (ähm) ganz gut zukommt.

39 **I:** Okay, und (ähm) jetzt mal weg von diesen unterschiedlichen Arten der Organisation. Es gibt ja in jeder Organisation immer eine gewisse Anzahl an Hierarchieebenen, zum Beispiel wird das durch die Leitungstiefe beschrieben und die Leitungsintensität beschreibt dann nochmal, wie viele Stellen es tatsächlich unter einer Instanz gibt. Hat ein Teamleiter zwei Leute unter sich oder hat ein Teamleiter 20 Leute unter sich? Haben diese beiden Faktoren, Leitungstiefe und Leitungsintensität, einen Einfluss auf Ambidextrie und falls ja, wie wirkt sich dieser Einfluss aus?

40 **E:** Also, wenn ich davon ausgehe, dass, also grundsätzlich sagen wir, dass so eine Leitungsspanne, also wie viele Menschen sind es denn in Summe, je diverser das Team ist, umso schwieriger ist es dann, ein großes Team zu leiten. Das heißt, wenn ich jetzt eine (ähm) in der Matrix-Organisation irgendwo so eine Innovationsgruppe aufkopple, dann ist es sehr wichtig, dass die Person, die das anleitet, nicht zu viele Personen hat. Wenn ich zum Beispiel in der Fertigung irgendwo bin, was eine Exploit-Aufgabe ist, und ich habe dort 50 Personen unter einem Gruppenleiter oder Schichtleiter meinetwegen, da ist das überhaupt kein Problem, weil die Personen machen alle sehr festgeschriebene, sehr wenig rückbindungsbedürftige Dinge, das heißt, die müssen nicht fragen, da muss auch nicht ständig eine neue Idee gefunden werden, sondern man muss einfach nur sagen: Wie geht das? Wo geht das? Okay, und genau so bitte machen und jetzt auch nicht mehr abweichen davon. Das heißt, überall, wo die Räume klein sind, da kann die Führungsspanne groß sein, das heißt, im Exploit-Modus kann die Führungsspanne meistens etwas größer sein. Beim Explorieren ist sie meistens kleiner, weil ich als Führungskraft nicht damit beschäftigt bin, Informationen zu vermitteln und Aufgaben zu delegieren, sondern den Prozess zu moderieren, das heißt, da habe ich nicht nur (ähm) muss ich mich nicht nur inhaltlich anders einklinken, sondern ich habe eine ganz andere Tätigkeit zu tun und die geht nicht für 20, 50, 60 Leute, sondern halt für 8 oder 10.

41 **I:** Okay, und wenn wir jetzt wieder mal zurückkommen auf diese vier unterschiedlichen Arten der (ähm) Organisations- oder die unterschiedlichen Ausprägungen, also Einliniensystem etc., welche von diesen vier Optionen würden Sie denn präferieren für eine Organisation, um sie eben bestmöglich im Hinblick auf Ambidextrie zu strukturieren?

42 **E:** Ja, also ich würde eine (mmh) ich würde immer eine Kombination machen aus struktureller und kontextueller Ambidextrie, das heißt, ich würde immer im ersten drüberschauen gucken, wo habe ich eindeutige Exploit-Einheiten, die würde ich erstmal definieren, das sind in aller Regel Fertigung, Controlling, Buchhaltung, juristische Themen, also alles, wo es einfach viele Wahrheiten gibt und die Räume sind klein. Das würde ich festlegen und das ähnelt dann einem wahrscheinlich Mehrliniensystem wird es ähneln. Aber auf der anderen Seite, ich muss ja Explore irgendwie auch noch leben, das heißt, entweder habe ich eine eigene dedizierte Forschungsabteilung, also R&D irgendwo als eigene Gruppe oder es ist angeflanscht an die anderen Dinge, dann ist es per se eine Matrix-Organisation, genau. Und für alle Bereiche, wo sich weder Exploit noch Explore richtig zuweisen lässt, (ähm) muss man einen kontextuellen ambidextren Angang wählen und dann müssen alle Personen, die dort arbeiten, über Ambidextrie Bescheid wissen, auch die Führungskräfte, und das sind dann welche, die dann switchen (ähm) zwischen Exploit und Explore-Modus und (ähm) genau, das kann man nicht mit der ganzen Organisation machen, das ist zu aufwändig, aber für kleinere Einheiten, wo man sagt, die haben manchmal solche Aufgaben und manchmal solche und man kann von Tag zu Tag gar nicht absehen, was da kommt, (ähm) für solche würde ich einen kontextuellen ambidextren Angang wählen und da ist die Struktur außen herum egal.

43 **I:** (Mmh), okay, dann haben Sie schon die nächste Frage so ein bisschen mit beantwortet, und zwar: Welche von diesen drei Ausprägungen kontextuell, strukturell, sequenziell, würden Sie wählen? Sie haben gesagt, also eine Kombination aus strukturell und kontextuell würden Sie da empfehlen.

44 **E:** Ja, immer. Sequenziell kann man gar nicht mehr machen, weil dafür haben wir die Zeit nicht mehr, also das ist eine Logik, die unsere Zeit nicht mehr hergibt, weil wir damit so behäbig und so langsam ist, das hat ein bisschen was von Planwirtschaft, (ähm) für Firmen. Wenn ich größere Organisationen oder Systeme habe, die ich verändern muss, die funktionieren nur über sequenzielle Änderungen, zum Beispiel unser Bildungssystem oder unser Gesundheitssystem, das ist sehr lange gleich, fängt jetzt halt kurz mal eine Reform und dann ist es wieder sehr lange gleich, das ist sequenziell. Für Unternehmen kann man eigentlich nur strukturell und kontextuell kombinieren. Es gibt viele Personen, die sagen: Wir müssen alle kontextuell machen, ich halte das für falsch, das macht überhaupt keinen Sinn, eine Fertigung mit kontextueller Ambidextrie aufzumischen, wenn die ja doch jeden Tag das gleiche machen. Das ist Quatsch.

45 **I:** Ja, das stimmt. Okay, dann kommen wir schon zu der vorletzten Strukturdimension, da geht es um das Thema Entscheidungsdelegation, also wie ist die Entscheidungsmacht sozusagen in der Organisation verteilt? Welchen Einfluss hätte eine Zentralisation der Entscheidungsbefugnisse auf Ambidextrie, sprich, wenn alle Entscheidungsbefugnisse nur oben im Top-Management, beispielsweise auf Vorstandsebene, liegen?

46 **E:** Das ist (ähm) eine kleine Falle diese Frage, ich weiß nicht, ob es Ihnen beim Stellen der Frage aufgefallen ist. Also es kommt schwer darauf an, was das für eine Person ist, die da sitzt. Wenn die kluge Entscheidungen trifft, no shame about that, alles gut. Wenn es jemand ist, der sagt: Ich bin der liebe Gott, ich weiß alles und hier, ich bin die einzige Person, die irgendwas Richtiges hier dazu zu sagen hat, dann ist das schlecht. Also es gibt absolut Führungskräfte, die an einer zentralen Stelle sitzen aber trotzdem sagen, ich höre mir das an, ich ziehe viel Information zusammen und dann ist das okay. Dennoch ist, das hatten wir vorhin bei dem Schritt vom Einlinien- zum Mehrliniensystem, es ist immer besser, wenn oben nicht nur eine Person sitzt, sondern das zumindest ein Team ist, heißt wenn ich das auf ein Geschäftsleitungs-Team zum Beispiel beziehe, dann ist das okay, weil es gibt in großen Strukturen Menschen, die müssen Entscheidungen treffen und das ist dann notwendig irgendwo da oben, so. Ob die entscheiden mit der Maßgabe "Ich weiß alles" oder entscheiden mit der Maßgabe "Wir haben lauter Experten im Haus, die höre ich mir mal alle an", das entscheidet darüber, wie gut die Qualität ist, die da hinterher rauskommt.

47 **I:** (Mmh), aber hätte so eine Zentralisation denn zum Beispiel auf den Explore-Modus bezogen einen positiven Einfluss? Weil dann hätten ja, also wenn jetzt das ganze Top-Management auch jede kleine Entscheidung, die auf den unteren Ebenen im operativen Geschäft getroffen wird, wenn diese Entscheidung nur von oben gefällt wird, dann würde das doch sowas wie den Explore-Modus auch beeinträchtigen, oder?

48 **E:** Auf jeden Fall, aber nur die Tatsache, dass die das entscheiden, sagt ja noch nichts darüber aus inhaltlich, was die entscheiden. Die können ja entscheiden, dass wir hier ein Explore-Team loslassen und die kriegen ein bisschen Spielgeld und die dürfen jetzt ein Jahr lang an irgendwas forschen. Das könnte ja eine Entscheidung von dieser zentralen Stelle aus sein. Deswegen meine ich, es kommt auf den Inhalt an, was die entscheiden. Die können an einer zentralen Stelle sagen, dass da unten ein Explore-Team los ackern darf, dann ist das für Explore gut. Wenn die sagen, die Kehrseite, sie wissen alles am besten und da brauchen wir

auch niemanden machen lassen, die wissen das eh, (ähm) dann ist das schlecht. Aber grundsätzlich ist es so, dass je weniger Menschen an einer Entscheidung beteiligt sind, umso schlechter ist die Entscheidung, wenn es sich um ein Explore-Problem handelt.

49 **I:** Okay, und wenn wir jetzt quasi den genauen Gegenpol dazu nehmen würden, eine Dezentralisation der Entscheidungsbefugnisse, sprich, dass die volle Entscheidungsmacht auf der operativen Ebene liegt, welchen Einfluss hätte das auf Ambidextrie?

50 **E:** Same, also (ähm) nur halt gespiegelt. Also es wird nicht besser, wir kennen das aus anderen Forschungen zu dezentralen Organisationsstrukturen wie zum Beispiel Holocracy oder so, da werden die Arbeitsergebnisse keineswegs besser und die Leute sind auch nicht zufriedener, das ist murks, das stimmt einfach nicht. Also es hat für (ähm) es hat für die Bereiche, wo Explore-Aufgaben bearbeitet werden müssen, ist es ein, ich sage mal ein günstiger Rahmenfaktor, wenn die nicht für jeden Quatsch irgendwie ihren Chef fragen müssen, also wenn sie diese Dinge selbstständig machen dürfen, aber das hat einen Einfluss auch auf Geschwindigkeit und auf Zufriedenheit der Mitarbeitenden, nicht direkt auf Ambidextrie.

51 **I:** Okay, dann sind wir schon bei der letzten Strukturdimension und da geht es um das Thema Formalisierung und die letzte Strukturdimension wird so ein bisschen anders als die anderen Strukturdimensionen nicht unbedingt auf der gleichen Ebene gesehen, sondern die Formalisierung gibt lediglich vor, welche Form diese anderen Strukturdimensionen annehmen, beispielsweise, dass die Weisungsbefugnisse in Form eines Organigramms dargestellt werden sollen oder dass Programme oder Pläne in Form von verschriftlichten Handbüchern dargestellt werden sollen. Daher die Frage, da es ja nicht auf der gleichen Ebene anzusiedeln ist: Hat die Formalisierung überhaupt einen Einfluss auf Ambidextrie und falls ja, wie wirkt sich dieser Einfluss aus?

52 **E:** Ja, die hat einen richtig krassen Einfluss, also diese Festschreibung von Dingen hat einen sehr sehr krassen Einfluss, weil Menschen sich, also so Festschreibungen, so Handbücher, zum Beispiel QM-Handbücher oder Regelwerke, die sind so Artefakte, die Organisationen in ihrer Beweglichkeit einschränken, weil Menschen vielleicht kreative Ideen hätten und die aber nicht äußern, weil sie sagen, naja, ist ja nicht meine Aufgabe oder sie haben sich damit halt ein- oder zweimal eine blutige Nase geholt, (ähm) weil Leute ihnen gesagt haben, Du bist dafür nicht zuständig und hier steht es übrigens, hier, das ist nicht in deiner Job Description. Das heißt, ein großes Regelwerk verhindert, dass Menschen kreative Ideen äußern

und damit drosselt das die Explore-Fähigkeiten von Organisationen, weil die Schwierigkeit oft ist, das hängt auch mit diesen diversen Gruppen zusammen, ich kann natürlich vier absolute Top-Experten, die sich schon ewig kennen und ewig zusammenarbeiten, in einen Raum sperren und sagen, macht mal was Kreatives. Das wird nicht kreativ sein was da rauskommt, weil die sind alle One Mind, die haben sich alle ausgetauscht, die haben alle ungefähr den gleichen Wissensstand. Solche Gruppen tun sich mit dem Explorieren generell eher schwer. Aber wenn bei denen draufsteht, hier, R&D, dann machen die das halt, aber dann wird es nicht gut. Wenn ich dagegen Menschen mit einbeziehe, die vielleicht eine Idee haben, die aus einem ganz anderen Bereich kommen, weil sie mit Kunden irgendwie ein gutes Gespräch hatten und dann kam da halt was auf, dann ist eine Organisation eigentlich, wenn sie explorieren will, verpflichtet, für diese neuen und kreativen Ideen irgendwo einen Kanal anzubieten. Und wenn sie den zu machen im Vorhinein, indem es dort ein Regelwerk gibt, wer überhaupt kreativ sein darf und wer nicht, dann läuft es der (ähm) Ambidextrie im Sinne von dem Explorieren extrem zuwider.

-
- 53 I: Okay, und wenn man jetzt so eine Überorganisation nehmen würde, sprich, dass auch irgendwelche Sachverhalte, die man gar nicht mit Regeln belegen muss, wenn das trotzdem geschieht, welchen Einfluss hätte das auf Ambidextrie?
-
- 54 E: Ja, schlecht, also man, es kann sein, dass ein Unternehmen dann sehr sehr Exploit-lastig, also über alle Maße raus Exploit-lastig wird, das sehen wir auch bei Konzernen, die sich ganz schwertun, sich zu erneuern, (ähm) das geht dann schon auch irgendwie, aber es geht oft nur deshalb, weil Menschen von solchen Regelwerken einfach abweichen, weil sie sagen, juckt mich jetzt nicht, scher ich mich nicht drum. Also da gibt es halt irgendwann so eine Schere und entweder wissen alle, ja, das steht so im Handbuch, wir machen es aber so und die Organisation duldet das, dann leben sie weiter oder es geht nach da, nach da, nach da und alle sagen ja okay, ich muss da hinterher, weil es gibt ein Regelwerk, (ähm) das so straff ist, wenn ich mich nicht daran halte, wird es sanktioniert. Dann erstarrt die Organisation und dann da wieder beweglich zu werden ist ein Unding, also das ist (ähm) fast unmöglich. Daran verschluckt sich fast jede größere Firma.
-
- 55 I: Okay, dann sind wir mit den Strukturdimensionen schon durch und ich hätte noch zwei abschließende Fragen. Da geht es darum, in welcher Strukturdimension Sie am meisten Gestaltungsspielraum und am meisten Einfluss sehen. Sie hatten gerade schon gesagt, Formalisierung hat aus Ihrer Sicht den größten Einfluss, habe ich das richtig verstanden?
-

- 56 **E:** Ja, von denen, die da sind auf jeden Fall, und das, was (ähm) mit dem Leitungssystem zusammenhängt, also die Führung, die Art und Gestaltung der Führung, nicht unbedingt die Führungsspanne, aber Führung generell hat einen sehr großen Einfluss.
-
- 57 **I:** Okay, wäre denn die Formalisierung auch die Strukturdimension, wo Sie am meisten Gestaltungsspielraum sehen?
-
- 58 **E:** Glaube ich nicht.
-
- 59 **I:** Welche der Dimensionen wäre das denn?
-
- 60 **E:** (Mmh), also ich habe schon in der Strukturierung, da habe ich, ich habe überall Einflussmöglichkeiten, irgendwas günstiger oder weniger günstig zu gestalten und am Ende muss für gelungene Ambidextrie ganz viel zusammenkommen. Also es muss ein persönlicher Freiraum in den Explore-Einheiten dazukommen, es muss eine Meta-Kompetenz dazukommen, also das sind alles Sachen, die in den (ähm) in den Dimensionen da jetzt glaube ich nicht so abgefragt werden, also Ambidextrie ist ganz viel (ähm) ganz stark ein Kultur-lastiges Thema, das muss dazu kommen, Führungskompetenz muss dazu kommen, es muss (ähm) eine passende Ressourcenallokation muss dazukommen, also solche Sachen würde ich sagen sind besser und stärker im Vordergrund, wenn ich Ambidextrie pushen möchte. In den Organisationsstrukturen, auch Thema Koordination, also das spielt schon alles mit rein. Ich würde hier auch so ein bisschen bei der Formalisierung bleiben, ja.
-
- 61 **I:** Okay, alles klar, Dankeschön. Dann sind wir schon durch und dann beende ich die Aufnahme auch mal direkt.

VIII Erklärung zur Eigenständigkeit

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel verwendet habe.

Die Stellen der Arbeit, einschließlich der Tabellen und Abbildungen, die anderen Werken dem Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Fall kenntlich gemacht und die Herkunft nachgewiesen.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Die im Rahmen der Arbeit ausgewerteten Daten habe ich weder erfunden noch gefälscht. Sie wurden wie dokumentiert eigenständig erhoben bzw. mir aus zuverlässiger und nachvollziehbar kenntlich gemachter Quelle für diese Neu- oder Reanalyse zur Verfügung gestellt. Ich verpflichte mich, die Originaldaten dem Erstgutachter auf Rückfrage für einen Zeitraum von fünf Jahren ab Abgabedatum zugänglich zu halten.

Köln, 15.07.2024

Jan Hollemann