

ORGANISATIONALE AMBIDEXTRIE: VORAUSSETZUNGEN EINER ERFOLGREICHEN IMPLEMENTIERUNG

Master Thesis

Zürcher Fachhochschule

HWZ Hochschule für Wirtschaft Zürich

eingereicht bei:

Prof. Dr. Claude Meier

Vorgelegt von: Claudia Komminoth

Matrikelnummer: 20-674-040

Studiengang: MBA-EGM – Executive MBA General Management

Ort, Datum: Neuenegg, 9. Februar 2022

MANAGEMENT SUMMARY

Geschäftsmodelle verändern sich rasant. Selbst sehr erfolgreiche Unternehmen verlieren aufgrund von disruptiven Marktentwicklungen und neuen Marktbegleitern ihre Zukunftsfähigkeit. Die organisationale Ambidextrie kann die Voraussetzungen ermöglichen, das Kerngeschäft so effizient wie möglich zu betreiben und gleichzeitig den Raum für radikale Innovationen zu schaffen.

Die vorliegende Master Thesis untersucht die relevanten Faktoren für eine erfolgreiche Einführung der organisationalen Ambidextrie und nimmt eine empirische Untersuchung verschiedener Unternehmen im DACH-Raum vor. Der Fokus wird auf die Verhaltensweisen des Topmanagements und mittleren Managements gelegt sowie auf die Balance zwischen agilen Arbeitsmethoden und klassischer Hierarchie. Im Weiteren ist es ein Ziel, den messbaren Erfolg aus der Veränderung der Führungskultur darzulegen.

Neben der Literaturrecherche mit relevanten Publikationen zur organisationalen Ambidextrie werden 13 Interviews mit Expertinnen und Experten im DACH-Raum geführt: Mit Unternehmen bzw. deren verantwortlichen Mitarbeitenden, welche die organisationale Ambidextrie bereits eingeführt haben; mit Beratenden, die Unternehmen bei der Einführung begleitet und mit Forschenden, die sich vertieft mit der Thematik auseinandergesetzt haben.

Die Ergebnisse zeigen auf, dass die organisationale Ambidextrie für Unternehmen mit nachlassender Wettbewerbsfähigkeit ein interessanter Ansatz ist, den es zu prüfen gilt. Das Topmanagement und das mittlere Management bzw. deren Fähigkeit ein ambidextres Führungsverhalten zu erlangen, sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren zum Gelingen. Zudem hat jedes Unternehmen die für sich passende Balance von agilen Arbeitsmethoden und klassischer Hierarchie zu finden. Der Erfolg von organisationaler Ambidextrie lässt sich nicht konkret mit einer Kennzahl messen. Sie scheint jedoch grundsätzlich einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg zu haben.

Gestützt auf die im theoretischen und empirischen Teil gewonnenen Erkenntnisse werden Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet, die die organisationale Ambidextrie einführen möchten.

INHALTSVERZEICHNIS

Management Summary	I
Inhaltsverzeichnis	II
Ehrenwörtliche Erklärung	VI
Vorwort.....	VII
Glossar und Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Darlegung Forschungsproblem anhand eines Fallbeispiels	2
1.3 Forschungsfrage	3
1.4 Zielsetzungen und inhaltliche Abgrenzung	4
1.5 Aufbau der Arbeit	4
2 Theoretischer Teil	6
2.1 Organisationale Ambidextrie («Beidhändigkeit»)	6
2.1.1 Exploitation (Kerngeschäft kontinuierlich optimieren) vs. Exploration (Entwicklung von Innovationen vorantreiben)	6
2.1.2 Ausprägungen in der Organisation	7
2.2 Veränderte Rahmenbedingungen erfordern ein neues Führungsverständnis ..	8
2.2.1 Ambidextres Führungsverhalten	9
2.2.2 Unternehmen im Wandel: «The People Make The Place»	10
2.3 Erfolgreiche beidhändige Führung beginnt beim Topmanagement	11
2.4 Erfolgsfaktor mittleres Management.....	13
2.5 Agilität vs. Ambidextrie – eine Frage der Balance	15
2.6 Organisationale Ambidextrie messen.....	16
2.7 Besonderheiten in familiengeführten Unternehmen	17
2.8 Thesenformulierung	18

3	Methodische Vorgehensweise	21
3.1	Orientierung am Forschungsprozess	21
3.2	Literaturrecherche und Thesenformulierung	22
3.3	Leitfadeninterviews.....	22
3.3.1	Auswahl der Interviewpartner	23
3.3.2	Übersicht der Interviewpartner.....	25
3.3.3	Testen des Interviewleitfadens	27
3.3.4	Durchführen der Interviews.....	27
3.3.5	Transkription der Interviews.....	28
3.3.6	Qualitative Auswertung der Interviews anhand des Kategoriensystems..	29
3.4	Plausibilisieren der Thesen aus der Theorie	30
3.5	Thesenübergreifende Ergebnisse und Diskussion	30
3.6	Beantwortung der Forschungsfrage und Handlungsempfehlungen	31
3.7	Gütekriterien.....	31
4	Empirischer Teil	33
4.1	Plausibilisieren der Thesen aus der Theorie	33
4.1.1	Auswertung verwendete Kategorien am Datenmaterial.....	33
4.1.2	Plausibilisieren der vergebenen Kategorien.....	35
4.1.3	These 1 «Erfolgsfaktor Haltung des Topmanagements».....	35
4.1.4	These 2 «Erfolgsfaktor Einbezug und Mitwirkung mittleres Management»	40
4.1.5	These 3 «Erfolgsfaktor Balance agile Arbeitsmethoden und klassische Hierarchie»	47
4.1.6	Messbarkeit: Einfluss Ambidextrie auf Unternehmenserfolg.....	53
4.2	Thesenübergreifende Ergebnisse und Diskussion	60
4.2.1	Strategie: Organisationale Ambidextrie ist die Lösung zu einem bestehenden Problem im Unternehmen	60

4.2.2	Beginn: Massnahmen vor Einführung der organisationalen Ambidextrie.	61
4.2.3	Kulturwandel: Organisationale Ambidextrie ist keine Methode, die einfach eingeführt werden kann	62
4.2.4	Kulturwandel wird von Mitarbeitenden gewünscht	64
4.2.5	Eigentümergeführte Familienunternehmen haben einen positiven Einfluss bei der Einführung organisationaler Ambidextrie	65
4.2.6	Ausgangslage: Sonstige Komponenten	65
4.2.7	Weitere Auswirkungen organisationaler Ambidextrie: Neue Lösungen konkurrenzieren bestehendes Unternehmen	66
5	Schlussfolgerungen und Empfehlungen	67
5.1	Diskussion der Erkenntnisse aus der Überprüfung der Thesen	67
5.1.1	Topmanagement: Die Haltung ist entscheidend	67
5.1.2	Mittleres Management: Der zweite Erfolgsfaktor	69
5.1.3	Agile Arbeitsmethoden und klassische Hierarchie: Eine Frage der Balance	71
5.1.4	Messbarkeit: Eine (ungelöste) Herausforderung	72
5.2	Beantwortung der Forschungsfrage	76
5.2.1	Ambidextrie ist die Lösung zu einem existierenden Problem	76
5.2.2	Ambidextrie braucht Zeit	77
5.2.3	Das Verhalten des Topmanagements ist der entscheidende Erfolgsfaktor	77
5.2.4	Das mittlere Management trägt den Wandel mit	78
5.2.5	Die passende Balance zwischen agilen Arbeitsmethoden und klassischer Hierarchie finden	78
5.3	Handlungsempfehlungen	79
5.3.1	Handlungsempfehlung 1 – Ambidextrie als Lösungsansatz prüfen	81
5.3.2	Handlungsempfehlung 2 – Balance zwischen agilen Arbeitsmethoden und klassischer Hierarchie finden	81

5.3.3	Handlungsempfehlung 3 – Schritt für Schritt ausprobieren.....	83
5.3.4	Handlungsempfehlung 4 – «Der Wandel beginnt bei mir».....	84
6	Reflexion und Kritik zu dieser Arbeit.....	86
6.1	Reflexion zur Arbeit.....	86
6.2	Kritik zur Arbeit.....	87
6.3	Ausblick für weitere Forschung	88
7	Anhang	90
7.1	Literaturverzeichnis	90
7.2	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	93
7.3	Interviewleitfaden	96
7.4	Kategoriensystem.....	98
7.5	Auszüge Auswertung qualitative Inhaltsanalyse	105
7.6	Weitere Unterlagen	141

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich bestätige hiermit, dass ich

- die vorliegende Thesis selbständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel anfertigte,
- die benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich als solche kenntlich machte,
- diese Arbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungskommission vorlegte.

Neuenegg, 9. Februar 2022

Claudia Komminoth

VORWORT

«The People Make The Place»

Benjamin Schneider

Intuitiv hatte ich den letzten Jahren verstärkt den Eindruck, dass es zur Lösung der immer komplexer werdenden Herausforderungen ein anderes Konzept als entweder die klassische Hierarchie oder agile Arbeitsformen geben muss. Eher zufällig bin ich im Mai 2021 auf das Fallbeispiel «Agile Transformation bei Swarovski» (Reimann, 2018) gestossen. Dieses Beispiel lieferte Antworten auf meine Fragen und hat mich sehr inspiriert mich vertiefter mit der Thematik auseinanderzusetzen. Bald stand für mich fest, dass ich mich im Rahmen meiner Master Thesis mit der organisationalen Ambidextrie auseinandersetzen will.

Insbesondere die kulturellen Aspekte haben mich begeistert und das im erwähnten Fallbeispiel genannte Zitat eines Topmanagers «Auf einmal wurde uns klar, dass wir eine Verhaltensänderung nur erreichen, wenn wir verändern, wie wir selbst arbeiten» (Reimann, 2018, S. 46) liess mich nicht mehr los. Ich wollte mehr darüber erfahren, wie Umsetzerinnen und Umsetzer im Unternehmen das Thema vor der Einführung angepackt haben, mich interessierte zudem der Blickwinkel von beratenden Personen, die in verschiedensten Unternehmen tätig sind. Schliesslich waren mir die Aspekte der Forschenden wichtig, die sich mit der Thematik von der wissenschaftlichen Seite befassen. In meiner Recherche habe ich bald festgestellt, dass diese Grenzen verwischen und Menschen aus der Forschung inzwischen auch als Umsetzerinnen und Umsetzer in Unternehmen arbeiten oder als Beratende tätig sind. Meine Anfrage an erwiesene Expertinnen und Experten, ob sie bereit wären, ihre Erfahrungen mit mir zu teilen, wurde vielfach positiv beantwortet. Es folgten dreizehn sehr inspirierende Gespräche, deren Ergebnis sich in den Handlungsempfehlungen widerspiegeln.

Mein intuitives Gefühl, welches Benjamin Schneider bereits 1987 mit «The People Make The Place» nach meiner Ansicht perfekt zusammengefasst hat, geben die im Rahmen der Master Thesis gewonnen Erkenntnisse wieder.

Ganz herzlich bedanke ich mich bei folgenden Menschen:

- Prof. Dr. Claude Meier, welcher meine Neugierde und Begeisterung für das wissenschaftliche Arbeiten geweckt hat.
- Den dreizehn Expertinnen und Experten, die ihre wertvollen Erfahrungen mit der organisationalen Ambidextrie mit mir geteilt haben. Diese Gespräche haben mich sehr inspiriert und motivieren mich weiterhin, mich vertieft mit der Thematik auseinanderzusetzen.
- Den beiden Interviewtestpersonen, die mit hilfreichen Rückmeldungen dazu beigetragen haben, den Interviewleitfaden zu schärfen und mich optimal auf die Experteninterviews vorzubereiten.
- Meinem Lebenspartner Tom, der mir in den vergangenen intensiven Monaten, einmal mehr, den Rücken freigehalten hat.
- Meinen beiden Mitarbeiterinnen Tanja und Veronika, die mir meine wissenschaftlichen Auszeiten vom geschäftlichen Alltag ermöglicht haben.

Neuenegg, im Februar 2022

Claudia Komminoth

GLOSSAR UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Tabelle 1: Glossar (online Quellen sind in der Erläuterung ergänzt)

Begriff	Erläuterung
Agilität, agil	Wendigkeit oder Beweglichkeit von Organisationen und Personen bzw. in Strukturen und Prozessen. (Gabler Wirtschaftslexikon)
Ambidextrie	«Beidhändigkeit», aus dem lateinischen «ambo ‚beide‘ und dextera ‚rechte [Hand]‘». (Wikipedia)
Bottom-up	«von unten nach oben» (englisch). Die Mitarbeitenden schlagen die Vorgehensweise zur Problemlösung vor.
Circles	«Kreise» (englisch), agile Struktur. Kreise sind zuständig für ein definiertes Thema, die darin arbeitenden Mitarbeitenden sind gleichberechtigt.
Exploitation, Exploit-Modus	«Ausnutzen», im Zusammenhang mit Ambidextrie die bestehenden Produkte verbessern und damit den kurzfristigen Kundenwunsch erfüllen.
Exploration, Explore-Modus	«Erforschen», aus dem lateinischen «exploratio», im Zusammenhang mit Ambidextrie steht die Erfüllung des langfristigen Kundenwunschs durch Innovation im Zentrum.
Fluktuation	Mitarbeitende, die das Unternehmen verlassen, sei es durch Kündigung, Ruhestand, Todesfall.
Digitalisierung	Oberbegriff für den digitalen Wandel der Gesellschaft und der Wirtschaft. Übergang des von analogen Technologien geprägten Industriezeitalters hin zum Zeitalter von Wissen und Kreativität, das durch digitale Technologien und digitale Innovationen geprägt wird. (www.innolytics.de)

Begriff	Erläuterung
Disruptive Innovation bzw. Entwicklung	Stören, unterbrechen, zerstören, aus dem Englischen «to disrupt». Alte Geschäftsmodelle werden durch komplette Neuentwicklungen mit neuen Ansätzen vollständig ersetzt. Beispiel: Das Smartphone hat CD-Player, Fotokamera, Telefon und Zeitung fast vollständig abgelöst.
Diversifizierung in neue Märkte	Ausweitung des Leistungsprogramms auf neue Produkte und Märkte, verbunden mit einer Wachstumsstrategie des Unternehmens.
Empowerment	In den USA gebräuchliche Bezeichnung für vom Management initiierte Massnahmen, die die Autonomie und Mitbestimmungsmöglichkeiten von Mitarbeitenden rund um ihren Arbeitsplatz erweitern. (Gabler Wirtschaftslexikon)
Globalisierung	Vorgang, dass weltweite Verflechtungen in vielen Bereichen (Wirtschaft, Politik, Kultur, Umwelt, Kommunikation) zunehmen, und zwar zwischen Individuen, Gesellschaften, Institutionen und Staaten. (Wikipedia)
Holacracy, Holokratie	Agile Organisationsform: Statt Personen mit unterschiedlichen Autoritäten stehen bei Holokratie unterschiedliche Rollen und Kreise im Vordergrund. (www.clevis.de)
Inkrementelle Innovation	Stetige und schrittweise Verbesserung des bestehenden Angebots (Produkte, Dienstleistungen, Prozesse etc.).
Konsent-Prinzip	Vorschläge werden umgesetzt, wenn kein Mitglied des Circles begründete Einwände dagegen hat.
Lean Management	Methode zur effizienten Abwicklung der gesamten Wertschöpfungskette in der Produktion.
Purpose	Sinn und Zweck eines Unternehmens.

Begriff	Erläuterung
QDA-Software	Qualitative Datenanalyse Software (englisch: Qualitative Data Analysis Software), ein Computerprogramm für qualitative Daten- und Textanalyse.
Radikale Innovation	Produkte, Dienstleistungen, Prozesse sorgen mit komplett neuen Eigenschaften dafür, dass Branchen und Märkte weiterentwickelt werden. Im Gegensatz zur disruptiven Innovation werden bestehende Marktstrukturen nicht zerstört, sondern verändert.
Standard & Poor's 500 Index	500 grösste (nach Marktkapitalisierung gewichtet) börsennotierte US-amerikanischen Unternehmen. (Wikipedia)
Time to Market	Zeit, die verstreicht, bis eine Produktidee zur Marktreife entwickelt ist und verkauft werden kann.
Top-down	«von oben nach unten» (englisch). Das Topmanagement gibt die Vorgehensweise zur Problemlösung vor.

Tabelle 2: Abkürzungsverzeichnis

Begriff	Erläuterung
DACH	D - Deutschland, A - Austria (Österreich) und CH - Confoederatio Helvetica (die Schweiz), somit der deutschsprachige Teil Europas.
KMU	K leine und m ittlere U nternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten. Grosse Unternehmen haben mehr als 250 Mitarbeitende.
KPIs	K ey P erformance I ndicators (englisch). Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, mit denen der Erfüllungsgrad der Zielsetzungen gemessen wird.
MVP	M inimum V iable P roduct (englisch), wörtlich «minimal brauchbares Produkt». Es handelt sich um ein minimal funktionsfähiges Produkt, das sich möglichst schnell aus Nutzerfeedback entwickelt. Dadurch sollen Fehlentwicklungen verhindert werden.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird insbesondere im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet und das generische Maskulinum verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermassen für alle Geschlechter.

1 EINLEITUNG

1.1 AUSGANGSLAGE

O'Reilly & Tushman führten 2004 in das Thema der ambidextren Organisation mit dem Bild des römischen Gott Janus ein. Dieser hatte zwei Augenpaare, welche es ihm ermöglichten gleichzeitig zu sehen, was hinter ihm geschieht und was vor ihm liegt. Die gleichen Fähigkeiten müssen Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer erfolgreicher Unternehmen heutzutage mitbringen: Sie müssen ihren Fokus stets auf die bestehenden, in der Vergangenheit entwickelten Produkte und Prozesse richten sowie gleichzeitig nach vorne schauen, um die Innovationen von morgen bereit zu haben (O'Reilly & Tushman, 2004).

Konkret sind mit der organisationalen Ambidextrie zwei Ansätze zu verfolgen: Einerseits die effiziente und effektive Abwicklung der bestehenden Produkte und Geschäftsfelder (Exploitation: kurzfristiger Kundenwunsch erfüllen), andererseits sind radikale Innovationen voranzutreiben, die eine Kultur der Risikofreude und Experimentierfähigkeit voraussetzen, um die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern (Exploration: langfristigen Kundenwunsch erfüllen) (Oliván & Schimpf, 2018). Diese Gegensätzlichkeit steht im Mittelpunkt der Herausforderung einer ambidextren Organisationsstruktur.

Gleichzeitig kann dieser mentale Balanceakt einer der anspruchsvollsten Aufgaben für Führungskräfte sein (O'Reilly & Tushman, 2004). Er verlangt von ihnen neue Geschäftsmodelle zu erkunden und gleichzeitig das bestehende Angebot auszuschöpfen. Die meisten erfolgreichen Unternehmen sind geschickt darin, ihre vorhandenen Produkte zu verbessern, zeigen jedoch Schwächen, wenn es darum geht, radikale Innovationen zu entwickeln. Ein bekanntes Beispiel dafür ist Kodak. Ein erfolgreiches Unternehmen im Bereich der analogen Fotografie, dem es nicht gelungen ist, sich an die Marktveränderungen anzupassen und den Anschluss an die digitale Fotografie verpasst hat.

1.2 DARLEGUNG FORSCHUNGSPROBLEM ANHAND EINES FALLBEISPIELS

Das Unternehmen Swarovski Gemstones stand vor der Herausforderung, dass sich ihr Geschäftsumfeld veränderte: Ihre Prozesse waren auf Massenproduktion ausgerichtet und sie konnten nicht schnell genug auf individuelle Kundenwünsche reagieren (Reimann, 2018). Die Unzufriedenheit äusserten nicht nur die Kunden, auch die Mitarbeitenden zeigten sich mit «der geringen Flexibilität der internen Prozesse» unzufrieden (Reimann, 2018, S. 45). Schliesslich wurden mehr als 120 Veränderungsziele definiert, aber den Beteiligten war klar, dass es Jahre dauern würde, bis sich messbare Ergebnisse erzielen lassen würden. In Zusammenarbeit mit externen Beratern realisierte das Management, dass ihr eigenes Verhalten massgeblich für die Trägheit verantwortlich war. Die Mitarbeitenden hatten signalisiert, dass sie mehr Verantwortung übernehmen möchten, doch man musste ihnen diese auch überlassen. Die Erkenntnis, dass sich das Management selbst verändern musste und nur dadurch Empowerment möglich wird, war der erste Schritt zur erfolgreichen Transformation.

In einem zweiten Schritt wurden sogenannte Circles gebildet, in welchen Entscheidungen nach dem Konsent-Prinzip getroffen wurden (Reimann, 2018). Eingebraachte Vorschläge wurden umgesetzt, sofern kein Mitglied des Kreises begründete Einwände dagegen hatte. Das System lehnte sich an die agile Methode der Holokratie an, wurde jedoch deutlich schlanker umgesetzt. In erster Linie ging es darum, alle relevanten Entscheidungsträger für eine Aufgabe zusammen zu bringen. Damit wurden die Anfragen von Grosskunden im entsprechenden Circle behandelt und Mitarbeitende mit und ohne Führungsfunktion aus allen beteiligten Abteilungen sassen an einem Tisch. Mit diesem Vorgehen wurde gleichzeitig die Zusammenarbeit in den bereichsübergreifenden Schnittstellen verbessert. Fragen, die bisher hin und her geschoben worden sind, konnten nun in einem einzigen Austausch gelöst werden. Damit die im Circle getroffenen Vereinbarungen firmenweit für alle bindend sind, hat Swarovski Gemstones jeden Circle einem der vier Senior Manager zugeteilt. Durch die regelmässigen Abstimmungen mit dem Management über die Inhalte und Ziele wurden die gefällten Entscheide von ganz oben mitgetragen.

Swarovski Gemstones hat somit ein duales Betriebssystem umgesetzt, in dem sich die agile Arbeitsweise mit einer hierarchischen Linienstruktur verbindet (Reimann, 2018). Neben den Sonderanfragen, die in den Circles abgearbeitet werden, hat

Swarovski Gemstones nach wie vor ein traditionelles Geschäft mit vielen standardisierten Prozessen, in denen die klassische Hierarchie die nötige Effizienz bringt. Damit wurde auch eine passende Organisationsform für die Mitarbeitenden gefunden, da längst nicht alle in selbstorganisierten Circles arbeiten wollen, sondern die klassische Hierarchie bevorzugen.

Die Einführung der neuen Arbeitsweise erfolgte Top-down. Die Führungskräfte befähigten jeweils ihre Mitarbeitenden der nächsten Ebene zu Trainern des neuen Ansatzes. Es war erfolgsrelevant, dass die jeweils obere Führungsebene zuerst losliess, damit die untere Führungsebene die neue Kultur verstand und folgen konnte (Reimann, 2018). Der Kulturwandel war ein langer Prozess, insbesondere für das mittlere Management. Die Veränderung der Führungskultur hiess für sie implizit, dass ihr bisheriges Verhalten falsch war. Intensive Diskussionen und Auseinandersetzungen, das Buch «Reinventing Organizations» von Frédéric Laloux sowie der Austausch mit Vertretern anderer agil arbeitenden Unternehmen hat Swarovski Gemstones geholfen, das neue Führungsverständnis umzusetzen. Schliesslich stellte das mittlere Management fest, dass ihre Mitarbeitenden dieselben Fragen und Ängste hatten, wie sie zu Beginn.

Swarovski Gemstones konnte letztendlich die Voraussetzungen schaffen, dass ihre Mitarbeitenden befähigt wurden, selbst anzupacken auch und den Freiraum dafür erhielten. Die Erfolge lassen sich zeigen: Neben der gestiegenen Kundenzufriedenheit hat sich die Kultur im Unternehmen massgeblich verbessert.

1.3 FORSCHUNGSFRAGE

Das Fallbeispiel von Swarovski Gemstones zeigt auf, dass verschiedenste Faktoren für die Einführung der organisationalen Ambidextrie relevant waren.

Daraus wird die folgende Forschungsfrage abgeleitet:

«Welche Faktoren sind für eine erfolgreiche Einführung der organisationalen Ambidextrie zu berücksichtigen?»

Eine empirische Untersuchung verschiedener Unternehmen im DACH-Raum

Die Definition «erfolgreich» bezeichnet die verbesserte Balance zwischen Exploitation (Erfüllen kurzfristiger Kundenwunsch) und Exploration (Erfüllen langfristigen Kundenwunsch).

1.4 ZIELSETZUNGEN UND INHALTLICHE ABGRENZUNG

Die Einführung von organisationaler Ambidextrie wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht als grundsätzliche Lösung zu nachlassender Wettbewerbsfähigkeit betrachtet, sondern als interessanten Ansatz, den es zu prüfen gilt. Aus den gewonnenen Erkenntnissen sollen Handlungsempfehlungen erarbeitet werden, die Unternehmen unterstützen, die organisationale Ambidextrie einzuführen. Dabei wird der Fokus insbesondere auf die Verhaltensweisen des Topmanagements und mittleren Managements gelegt sowie auf die Balance zwischen agilen Arbeitsmethoden und klassischer Hierarchie. Weitere erfolgsrelevante Faktoren und der Einbezug weiterer Anspruchsgruppen wie beispielsweise Aktionären, werden nicht untersucht. Zusätzlich ist es ein Ziel, den messbaren Erfolg aus der Veränderung der Führungskultur darzulegen.

Es wird eine empirische Untersuchung verschiedener Unternehmen im DACH-Raum vorgenommen. Länderspezifische Unterschiede, auch im Hinblick auf die Unternehmenskultur, werden nicht behandelt.

Es erfolgt keine Untersuchung über Unternehmen, welche die Einführung organisationaler Ambidextrie abgebrochen oder rückgängig gemacht haben.

Die möglichen Ausprägungen von organisationaler Ambidextrie im Unternehmen werden einleitend erläutert, jedoch nicht vertieft behandelt. Grundsätzliche Auswirkungen von Veränderungsprozessen sowie mögliche agile Arbeitsformen werden nur am Rande erwähnt.

1.5 AUFBAU DER ARBEIT

Im theoretischen Teil erfolgt die Untersuchung basierend auf bestehender Literatur. Es werden die vielfach zitierten Publikationen der anerkannten Experten (Duncan, O'Reilly, Tushman, Birkinshaw, Raisch, Kotter, March etc.) hinzugezogen sowie weitere Literatur und Fallbeispielen aus der Praxis, vorwiegend aus dem DACH-Raum.

Einleitend wird in das Thema der organisationalen Ambidextrie eingeführt und die möglichen Ausprägungen in Organisationen beschrieben. Die veränderten Rahmenbedingungen erfordern ein neues Führungsverständnis und das ambidextre Führungsverhalten wird erklärt. Der Einfluss des Topmanagements und der mittleren Ma-

nager auf eine erfolgreiche Einführung der organisationalen Ambidextrie wird besprochen, ebenso die Balance zwischen agilen Arbeitsmethoden und klassischer Hierarchie. Bestehende Studien zur Messbarkeit der Ambidextrie auf den Unternehmenserfolg werden präsentiert und abschliessend auf die Besonderheiten in familiengeführten Unternehmen eingegangen. Gestützt auf den gewonnenen Erkenntnissen werden die Thesen formuliert.

Zur Überprüfung der Thesen werden qualitative Leitfadeninterviews mit Expertinnen und Experten geführt. Um verschiedene Perspektiven untersuchen zu können, werden folgende Gruppen aus dem DACH-Raum interviewt:

- Unternehmen bzw. deren verantwortliche Mitarbeitende, welche die organisationale Ambidextrie bereits eingeführt haben,
- Beratende, die Unternehmen bei der Einführung organisationaler Ambidextrie begleitet haben,
- Forschende, die sich mit der organisationalen Ambidextrie auseinandergesetzt haben.

Der detaillierte Forschungsprozess wird in Kapitel 3 aufgezeigt.

Im empirischen Teil werden die Thesen anhand der gewonnenen Erkenntnisse plausibilisiert und thesenübergreifende Ergebnisse diskutiert. Die Forschungsfrage wird in Kapitel 5 beantwortet, ebenso werden die Handlungsempfehlungen für Unternehmen, welche die organisationale Ambidextrie einführen möchten, vorgestellt. Es folgt die Reflexion und Kritik zur vorliegenden Arbeit sowie der Ausblick zur weiteren Forschung.

2 THEORETISCHER TEIL

2.1 ORGANISATIONALE AMBIDEXTRIE («BEIDHÄNDIGKEIT»)

2.1.1 Exploitation (Kerngeschäft kontinuierlich optimieren) vs. Exploration (Entwicklung von Innovationen vorantreiben)

Der «Corporate Longevity Forecast» vom Mai 2021 zeigt auf, dass die durchschnittliche Lebensdauer der im Standard & Poor's 500 Index gelisteten Unternehmen (500 grösste börsenkotierten US-amerikanischen Unternehmen) weiterhin sinkt. (Viguerie et al., 2021). Die aktuelle Analyse geht davon aus, dass die durchschnittliche Lebensdauer von 30 bis 35 Jahren der späten 70er-Jahre in diesem Jahrzehnt auf 15 bis 20 Jahre schrumpfen wird (Viguerie et al., 2021, S. 3).

Damit Unternehmen langfristig erfolgreich sind, müssen sie sich durch inkrementelle Innovation um die stetige Verbesserung des bestehenden Angebots (Exploitation) bemühen (O'Reilly & Tushman, 2004). Es geht hierbei um die Erfüllung des kurzfristigen Kundenwunsches. Die diesbezüglichen Abläufe im Unternehmen sind möglichst effizient und kostengünstig abzuwickeln und stetig zu optimieren. Dies allein genügt jedoch nicht, um die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens sicherzustellen. Neben der Bearbeitung des bestehenden Geschäfts sind radikale Innovationen voranzutreiben, um auch die langfristigen Kundenwünsche erfüllen zu können (Exploration).

Diese Beidhändigkeit bzw. das ambidextre Verhalten zwischen Exploitation und Exploration zur Sicherstellung der kurz- und langfristigen Überlebensfähigkeit von Unternehmen weist unterschiedliche Merkmale auf:

Tabelle 3: Merkmale Exploitation und Exploration

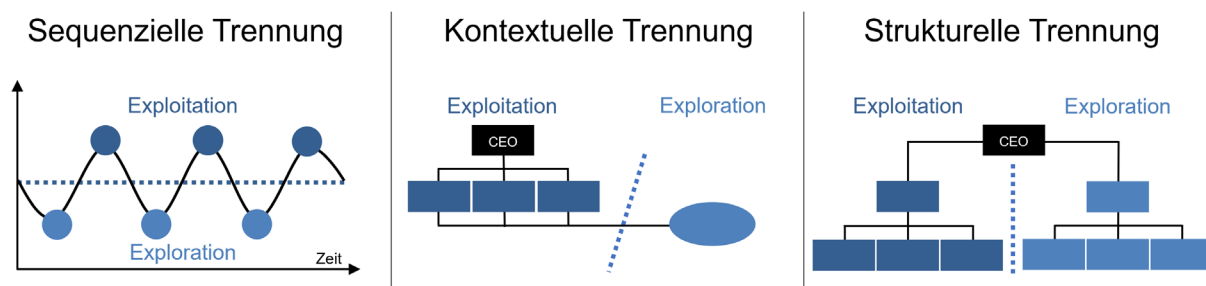
	Exploitation (Kurzfristigen Kundenwunsch erfüllen)	Exploration (Langfristigen Kundenwunsch erfüllen)
Strategische Absicht	Kosten einsparen, Gewinn	Innovation, Wachstum
Kritische Aufgaben	Effizienter Betrieb sicherstellen, inkrementelle Innovationen	Anpassungsfähigkeit an das veränderte Umfeld, neue Produkte, radikale Innovationen
Kompetenzen	Bestehenden Betrieb sicherstellen	Unternehmerische/r Visionär/in
Struktur	Formal, klare Anweisungen	Lernfähig, anpassungsfähig
Kennzahlen	Marge, Produktivität	Meilensteine, Wachstum
Kultur	Effizienz, wenig Risiko, Qualität, Kundenfokus	Viel Risiko, Geschwindigkeit, Flexibilität, Experimentierfreude
Führungskultur	Autoritär, direktiv	Visionär, einbindend

Quelle: O'Reilly & Tushman (2004, S. 8)

2.1.2 Ausprägungen in der Organisation

Neben O'Reilly & Tushman (2004) haben sich ebenfalls Duncan (1976) und Birkinshaw und Gibson (2004) mit der möglichen Umsetzung der Ambidextrie in der Organisation beschäftigt. Es werden drei Arten von Ausprägungen beschrieben: die sequenzielle, kontextuelle und strukturelle Trennung.

Abbildung 1: Ausprägungen Ambidextrie in der Organisation



Quelle: Olivan & Schimpf (2018, S. 115)

Robert B. Duncan hat 1976 erstmals das Konzept der organisationalen Ambidextrie zur Stärkung der Innovation vorgestellt. Er prägte die sogenannte **sequenzielle Trennung**, wonach sich das Unternehmen auf der zeitlichen Achse nacheinander der Ex-

ploitation und der Exploration widmet (Duncan, 1976). Start-ups befinden sich beispielsweise zu Beginn im Explore-Modus und entwickeln eine radikale Innovation (C. Frey & Töpfer, 2021, S. 57). Die grosse Herausforderung ist, dass es das Start-up rechtzeitig schafft, in den Exploit-Modus zu wechseln und das Produkt nach Standardprozessen herzustellen. Wiederum haben sich grosse Unternehmen bei Firmenkäufen oder Umstrukturierungen übernommen, weil sie nicht in der Lage waren, sich im Explore-Modus damit auseinanderzusetzen, welche Konsequenzen die Veränderungen auf ihre bestehende Organisation haben werden.

In der **strukturellen Trennung** sind die Bereiche der Exploitation und der Exploration in derselben Organisation voneinander getrennt (O'Reilly & Tushman, 2004). Es kann sich hier beispielsweise um Business Units (Exploit-Modus) und Forschung & Entwicklung (Explore-Modus) handeln (Duwe, 2020, S. 28).

Dem steht die **kontextuelle Trennung** gegenüber, wonach die Exploitation und Exploration im selben Unternehmen gleichzeitig stattfinden (Birkinshaw & Gibson, 2004). Die Mitarbeitenden teilen ihre Arbeitszeit zwischen den Tätigkeiten auf, die sich entweder um das bestehende Kerngeschäft oder radikale Innovationen fokussieren. Diese Form der organisationalen Ambidextrie verlangt von den Führungskräften und den Mitarbeitenden eine hohe Flexibilität, die entsprechende Balance gewährleisten zu können.

2.2 VERÄNDERTE RAHMENBEDINGUNGEN ERFORDERN EIN NEUES FÜHRUNGSVERSTÄNDNIS

Obwohl bei vielen langjährigen Industrieunternehmen Innovationskraft und moderne Technologien fest verankert sind, gibt dies keine Sicherheit für die Zukunft. «Ab einer bestimmten Unternehmensgrösse, Reife der Produkte und zunehmendem Wettbewerbsdruck wird [...] die Vision, die Zukunft zu gestalten, zugunsten des Managements der Gegenwart vernachlässigt.» (Duwe, 2020, S. 66). Prozesse der bestehenden Produkte müssen verbessert und Kosten gesenkt werden, um den höchstmöglichen Deckungsbeitrag mit der vorhandenen Infrastruktur zu erzielen.

Künftige Innovationen bestehen nicht nur aus Produkten, sondern aus individualisierten, auf die Kunden angepassten Gesamtlösungen, bestehend aus Hard- und Software sowie Dienstleistungen (Duwe, 2020, S. 69–72). Diese werden kostenpflichtig, aber

auch kostenfrei angeboten. Dadurch entstehen neue Ökosysteme, die hochgradig vernetzt, dynamisch und agil sind. Unternehmen, die selbst nicht in diesen Gefügen denken und handeln, sind kaum in der Lage entsprechende Produktlösungen zu entwickeln. Um dies zu erreichen, ist ein neues Führungsverständnis gefragt. Die vorgesetzten Personen können nicht mehr allein die Antwort auf alle Fragen kennen und ihre Mitarbeitenden entsprechend anweisen. Im Gegenteil, Führungskräfte müssen sich eingestehen, dass sie nicht mehr allwissend sind. Die digitale Transformation bietet die einzigartige Chance, die eigene Führungsrolle zu reflektieren und neu zu definieren. Führungskräfte sind sich häufig nicht bewusst, wie stark sie die Unternehmenskultur sowie die Prozesse und Strukturen prägen. Ihre Angst des Kontrollverlusts in hierarchiearmen Strukturen ist unbegründet. Im Rahmen der digitalen Transformation prägen sie die neue Kultur massgeblich mit und bereiten die Prozesse und Strukturen für das Agieren in der neuen Welt vor. Sie fokussieren sich nicht mehr allein auf den eigenen Bereich, sondern sie haben «immer stärker das Gesamtsystem von Organisation und Markt und den gesamten, über die Unternehmensgrenzen hinausreichenden Innovationsprozess im Blick» (Duwe, 2020, S. 72).

Wie rasch disruptive Entwicklungen die Welt dramatisch verändern können, hat die Covid Pandemie deutlich gemacht (Gergs & Lakeit, 2020, S. 16–17). Sie hat aufgezeigt, wie stark die Globalisierung vorangeschritten ist und welche Risiken durch die dichte Vernetzung bestehen. Als Beispiele nennen die Autoren die «regionale Abhängigkeit – egal ob von Herstellern von Atemschutzmasken und Medikamenten oder von Betreibern von Servern und Softwareapplikationen» (Gergs & Lakeit, 2020, S. 16). Ausserdem machte die Pandemie die «Bedeutung der Digitalisierung» sichtbar und dass diese deutlich schneller und intensiver zunimmt als dies bisher vermutet wurde.

2.2.1 Ambidextres Führungsverhalten

Die Wissenschaftler Kathrin Rosing, Michael Frese und Andreas Bausch haben 2011 in ihrer Publikation das beidhändige Führungsverhalten erläutert. Sie beschreiben das öffnende Führungsverhalten im Explore-Modus, das schliessende Führungsverhalten im Exploit-Modus sowie die Flexibilität je nach Situation zwischen den beiden zu wechseln (Rosing et al., 2011).

Das öffnende Führungsverhalten sorgt dafür, bestehende Routinen aufzubrechen und das Denken in neue Lösungen zu ermöglichen. Eine Experimentierkultur wird gefördert, welche die bestehenden Ansätze hinterfragen darf. Im schliessenden Führungsverhalten wird hingegen das Einhalten der bestehenden Vorgaben und Prozesse gefördert und die vereinbarte Zielerreichung überprüft. Die grosse Herausforderung als Führungskraft ist das unterschiedliche Führungsverhalten situationsgerecht umzusetzen (Rosing et al., 2011).

Tabelle 4: Übersicht Unterschiede ambidextres Führungsverhalten

Öffnendes Führungsverhalten zur Förderung des Explore-Modus	Schliessendes Führungsverhalten zur Förderung des Exploit-Modus
Verschiedene Wege zum Erfüllen einer Aufgabe ermöglichen	Prozesse und Abläufe klar definieren und deren korrekte Durchführung kontrollieren
Zum Experimentieren und Eingehen von Risiken anregen	Zielerreichung überwachen und kontrollieren, Massnahmen zur Korrektur ergreifen
Raum schaffen, um eigene Ideen zu entwickeln und umzusetzen	Pläne wie vorgesehen umsetzen
Fehler zulassen und als Lernmöglichkeit begrüßen	Fehler sanktionieren

Quelle: Auswahl auf Basis von Rosing et al., 2011, S. 967

In der Umsetzung der organisationalen Ambidextrie sind insbesondere die Führungskräfte der mittleren und oberen Hierarchieebenen gefordert. «Denn je höher eine Führungskraft in der Hierarchie einer Organisation ist, umso wahrscheinlicher muss sie dem Anspruch gerecht werden, sowohl Exploit- als auch Explore-Themen voranzutreiben und die Organisation entsprechend zu gestalten und zu führen.» (Gergs & Lakeit, 2020, S. 132).

2.2.2 Unternehmen im Wandel: «The People Make The Place»

Benjamin Schneider beschreibt in seiner vielfach zitierten Publikation «The People Make The Place» (1987) die Herausforderung, Veränderungen in Organisationen herbeizuführen. Seine Hauptthese ist, dass Organisationen durch die Menschen geprägt werden, die in ihnen arbeiten. Das Versäumnis, Organisationen als Menschen zu verstehen, hat zu der folgenden zentralen Erkenntnis geführt (Schneider, 1987, S. 450): Unternehmen haben ihre Strukturen und Prozesse verändert, um ihre Organisationen

zu verändern. Dabei wurde ausser Acht gelassen, dass es die Menschen in der Organisation waren, die sich verändern mussten. Sobald sich die Menschen verändern, verändert sich die Organisation und dadurch ebenfalls ihre Strukturen und Prozesse. Dieser Wandel nimmt viel Zeit in Anspruch und Organisationen werden sich deshalb nicht schnell verändern können.

2.3 ERFOLGREICHE BEIDHÄNDIGE FÜHRUNG BEGINNT BEIM TOP-MANAGEMENT

Die meisten Führungskräfte erkennen die Notwendigkeit, neue Geschäftsfelder und Märkte zu erschliessen (Tushman et al., 2011). Doch gerade in anspruchsvollen Zeiten gibt es aus dem Kerngeschäft dringendere Bedürfnisse zu erfüllen. Die konkurrierenden Anforderungen aus dem Kerngeschäft und Innovationen veranlassen CEOs dazu, Kompromisse zu schliessen und die Verantwortung für wichtige Entscheide auf darunterliegende Stufen zu delegieren. Der Entscheid über die richtige Balance zwischen Kerngeschäft und Innovationen gibt er somit ab: «This is a recipe for failure.» (Tushman et al., 2011, S. 76).

Die Forschung der Wissenschaftler Michael L. Tushman, Wendy K. Smith und Andy Binns kam zum Schluss, dass sich bei erfolgreichen Unternehmen das Topmanagement um das Gleichgewicht zwischen Kerngeschäft und Innovationen kümmern und diesbezügliche Spannungen aushalten muss. In ihrer Publikation «The Ambidextrous CEO» im «Harvard Business Review» (2011) haben sie folgende drei Führungsprinzipien erarbeitet:

- a) Das Topmanagement muss die Führungskräfte in ein zukunftsorientiertes strategisches Endergebnis einbinden.

Im Unternehmen ist eine übergreifende Identität zu entwickeln. Diese beinhaltet die bestehenden Angebote, aber zudem die Möglichkeit, neue Geschäftsmodelle zu erforschen. Die verschiedenen Bereiche können dadurch gegensätzliche Strategien verfolgen.

- b) Das Topmanagement hat die Spannungen zwischen Kerngeschäft und Innovationsbereichen auszuhalten.

Entscheide über das aktuelle Geschäftsmodell wie über künftige Innovationen sind auf Ebene der Geschäftsleitung zu treffen. Falls die Innovationsabteilungen nicht

direkt dem CEO unterstellt sind, besteht die Gefahr, dass die finanziellen Mittel mehrheitlich vom Kerngeschäft beansprucht werden und dadurch Innovation gar nicht entstehen kann.

- c) Das Topmanagement hat die damit verbundenen Widersprüchlichkeiten in Kauf zu nehmen.

Innovative Bereiche und das Kerngeschäft sind als einzelne Einheiten zu betrachten, die sich an unterschiedlichen Stellen des Wachstumszyklus des Unternehmens befinden. Daher sollten innovative Bereiche nicht mit denselben Kennzahlen wie das Kerngeschäft gemessen werden. Ebenso sind die vorhandenen Mittel (Finanzen und Mitarbeitende) je nach Bedürfnis flexibel zwischen den Bereichen Innovation und Kerngeschäft zu verschieben.

Laut den drei Wissenschaftlern befähigt das Topmanagement mit diesen Prinzipien die Führungskräfte von der bisherigen Verteidigung der eigenen Interessen zu einer «explicit, ongoing, and forward-looking debate about the tensions at the heart of the business» (Tushman et al., 2011, S. 76).

Michael L. Tushman hat die damals gewonnenen Erkenntnisse im Interview mit der Zeitschrift «OrganisationsEntwicklung» im Jahr 2020 bekräftigt: «Tatsächlich haben wir festgestellt, dass dem Scheitern eines ambidextren Entwurfs oft die Unfähigkeit des Führungsteams zugrunde liegt, mit den Spannungen zwischen der Vergangenheit und der Zukunft umzugehen. Wir haben herausgefunden, dass es in 90 Prozent der Fälle eine neue Geschäftsleitung braucht, um ambidextre Konzepte umzusetzen. Die meisten alteingesessenen Führungskräfte sind nicht in der Lage, die Spannungen im Team zu managen. Diese Fälle von Versagen spiegeln sich auch in diesem Szenario: Der Chef macht die Ansage, dass Exploration und Exploitation zugleich verfolgt werden sollen, ist jedoch nicht imstande, ein Team aufzustellen, das beides unterstützt.» (Schumacher, 2020, S. 6).

In seiner über 10 Jahre dauernden Forschung, hat John P. Kotter mehr als 100 Unternehmen untersucht, die aufgrund des sich verändernden Marktumfelds umfassende Veränderungsprozesse durchgeführt haben (Kotter, 2008). Der CEO sowie das Topmanagement nehmen eine zentrale Rolle zum erfolgreichen Gelingen ein. Ohne den aktiven Beitrag der obersten Führungskräfte kann ein Wandel in Organisationen nicht erfolgen. Es ist zentral, dass ausschliesslich diejenige zu Beginn mitwirken, die

von der Notwendigkeit der Veränderung überzeugt sind. Skeptische Topmanager lassen sich unterwegs im besten Fall durch Erfolge überzeugen und werden Fahnenträger. Falls dies nicht geschieht, kann die mögliche Konsequenz das Ausscheiden aus dem Unternehmen sein, da der Veränderungsprozess ansonsten nicht gelingen kann.

Julia Duwe kam in ihrem Buch «Beidhändige Führung» ebenfalls zum Schluss, dass die beidhändige Führung in den obersten Etagen beginnt. Unternehmen können die Anforderungen von morgen nicht einfach meistern, indem sie sich umgehend zu einem digitalen Unternehmen transformieren und die Hierarchien abschaffen (Duwe, 2020, S. 236). Führungskräfte haben die Mitarbeitenden in den bestehenden Strukturen abzuholen und sie gleichzeitig in die unbekannte Zukunft zu begleiten. Es ist die Balance zwischen Gegenwart und Zukunft sicherzustellen.

2.4 ERFOLGSFAKTOR MITTLERES MANAGEMENT

Die Wichtigkeit des mittleren Managements für das erfolgreiche Gelingen von Veränderungsprozessen hat Quy Nguyen Huy in einer sechsjährigen Untersuchung erforscht (Huy, 2002). Im Unternehmen haben die mittleren Führungskräfte eine besondere Rolle, da sie einerseits das Kerngeschäft gut kennen und näher an den Mitarbeitenden und Kunden sind als das Topmanagement. Andererseits haben sie eine gewisse Distanz zum Tagesgeschäft. Damit sehen sie das grössere Ganze und können Herausforderungen lösen. Durch ihre Nähe zu den Mitarbeitenden hat das mittlere Management die Position, Veränderungsprozesse glaubwürdig zu kommunizieren und die Belegschaft von der Wichtigkeit der Anpassungen zu überzeugen. Dies bedeutet, dass ihre Zustimmung und positive Mitwirkung von grundlegender Bedeutung zum erfolgreichen Gelingen sind.

Quy Nguyen Huy hat ebenso herausgefunden, dass mittlere Manager nicht immer mit den geplanten Veränderungsprozessen einverstanden waren und trotzdem das Unternehmen nicht verlassen haben. Bei einigen war es aufgrund der Loyalität zum Unternehmen, andere waren vom Bedürfnis angetrieben, in einer Krise zusammenzuhalten und fühlten sich dem Unternehmen nach wie vor stark verpflichtet, auch wenn sich ihr eigenes Bild der Organisation verändert hatte.

Veränderungen im Arbeitsumfeld können bei Mitarbeitenden grosse Verunsicherung auslösen und die Motivation stark schwächen, was eine Lähmung in der Organisation

zur Folge haben kann (Huy, 2002). Das Topmanagement kennt in der Regel die Mitarbeitenden nicht, um sie in diesem Prozess zu unterstützen. Das mittlere Management leistet hier eine wichtige Arbeit und kümmert sich darum, die Ängste der Mitarbeitenden abzubauen oder aufzulösen. Würden sie sich nicht darum bemühen, sind Fluktuation sowie unerfüllte Aufgaben die Konsequenz.

Das Topmanagement ist somit gefordert, die einflussreichen mittleren Führungskräfte zu kennen und in ihnen Partner zu finden, um einen einschneidenden Veränderungsprozess mit möglichst viel Erfolg durchzuführen. Quy Nguyen Huy empfiehlt dem Topmanagement eine kleine Zahl von mittleren Managern in der Organisation zu finden, die die Veränderung befürworten.

Gestützt auf seine Forschung empfiehlt er verschiedene Charaktere:

- Freiwillige aus allen Stufen, die die geplante Veränderung begrüßen und mitgestalten wollen.
- Konstruktive Kritiker, die die Anpassungsvorschläge prüfen und aufgrund von ihren, meist langjährigen Erfahrungen mit Verbesserungen ergänzen können.
- Führungskräfte mit informeller Macht, die von den Mitarbeitenden geachtet und geschätzt werden. Sie verfügen über ein grosses Netzwerk im Unternehmen und werden einen grossen positiven Einfluss auf die Kommunikation und Erläuterung des «Warums» haben.
- Geistig wendige Führungskräfte, die in ihrer bisherigen beruflichen Karriere bereits Veränderungsprozesse miterlebt haben und aufgrund dieser Erfahrungen die Anpassungen eher akzeptieren. Eine Gefahr besteht hierbei, dass die Akzeptanz wohl nur erfolgt, wenn die Massnahmen zu den persönlichen Zielen dieser Führungskräfte passen. Andernfalls könnten diese eher Gegner des Wandels werden.
- Manager mit hoher emotionaler Intelligenz sind in der Lage, mit ihren eigenen Gefühlen bewusst umzugehen und haben Verständnis für die Emotionen anderer. Sie sind dadurch in der Lage, sich an eine neue Ausgangslage anzupassen und andere auf diesem Weg mitzunehmen.

2.5 AGILITÄT VS. AMBIDEXTRIE – EINE FRAGE DER BALANCE

Agilität gilt heutzutage vermehrt als Antwort auf die sich verändernden Rahmenbedingungen (Gergs & Lakeit, 2020, S. 45). Dabei wird ausser Acht gelassen, dass Agilität und Stabilität «sich wechselseitig bedingende Spannungspole» sind (Gergs & Lakeit, 2020, S. 45). Führungskräfte sind gefordert, Bestehendes und Neues miteinander zu verknüpfen. Start-ups müssen im dynamischen Wachstum Stabilität erlangen. Langjährige Traditionsunternehmen haben im Laufe der Jahre die Agilität aus den Augen verloren und haben diese Kompetenz wieder zu reaktivieren. Es ist somit Voraussetzung, dass Führungskräfte der jeweiligen Situation angepasst, in diesen Widersprüchen denken und lenken können. Diese Rolle ist anspruchsvoll und der flüssige Übergang zwischen Agilität und Stabilität setzt die Fähigkeit voraus, in verschiedenen Facetten zu führen.

Diese Ausführungen werden von der Studie von Stadler und Wältermann (2012) gestützt. Sie haben Unternehmen untersucht, die mehr als 100 Jahre erfolgreich waren. Es hat sich herausgestellt, dass die untersuchten Firmen langfristig erfolgreich sein konnten, weil diese nicht jede neue Methode umgesetzt, sondern den Wert vorhandener Prozesse und der bestehenden Unternehmenskultur auch in Transformationsprozessen berücksichtigt haben. Firmen scheinen manchmal nicht im Blick zu haben, dass ihr Spielraum nicht nur aufgrund finanzieller Ressourcen begrenzt ist, sondern auch aufgrund der vorhandenen Unternehmenskultur. In der Studie wurde herausgefunden, dass eine Neuausrichtung ohne Berücksichtigung dieser Werte nicht umsetzbar ist. Das Topmanagement gibt eine neue Stossrichtung vor, die in den Bereichen kaum umgesetzt werden kann bzw. sogar zu Unruhe und dem Verlust von essenziellen Fähigkeiten führt. Bei sich verändernden Einflüssen hat die Organisationsanpassung unter Rücksichtnahme der bestehenden Kultur zu erfolgen und das Spannungsfeld zwischen «zu konservativ zu agieren oder Veränderungen zu forsch voranzutreiben» zu meistern (Stadler & Wältermann, 2012, S. 158). Die in der Studie erwähnten «Jahrhundert-Champions» binden in ihren Veränderungsprozessen ihre Mitarbeitenden ein, anstatt radikale Anpassungen ohne deren Mitwirkung voranzutreiben.

Die Studie von Probst und Raisch (2004) führte zu ähnlichen Ergebnissen. Sie analysierten die 100 grössten Unternehmenskrisen der vorangehenden 5 Jahre auf deren

Ursache hin. Die Untersuchung zeigte, dass mehr als die Hälfte der betrachteten Firmen bis zu ihrem Scheitern sehr erfolgreich waren. Es handelte sich um Marktführer in ihrer Branche und sie waren seit Jahren hochprofitabel. Die Resultate der Analyse sind auffällig: Obwohl die einzelnen Fälle unterschiedlich sind, gibt es eine einheitliche Schlussfolgerung über die Gründe ihres Niedergangs. 70% der untersuchten Unternehmen litten an dem von Probst und Raisch genannten «Burn-out-Syndrom» (Ermüdungssyndrom). Sie verfügten über alle vier Erfolgsfaktoren, um erfolgreich unterwegs zu sein: «hohes Wachstum, die Fähigkeit zur permanenten Veränderung, eine starke visionäre Führung und eine erfolgsorientierte Kultur» (Probst & Raisch, 2004, S. 38). Diese vier zentralen Punkte waren aber zu ausgeprägt vorhanden. Durch das hohe Wachstum wurde eine Sättigung des bisherigen Marktes erreicht und um weiteres Wachstum zu generieren, erfolgte die Diversifizierung in neue Märkte. «Die Integration einer Vielfalt akquirierter Firmen erhöhte dabei die Komplexität und Unruhe in der Organisation. Die permanenten Umbauten führten zunehmend zu operativen Problemen, erwartete Synergien liessen sich vielfach nicht realisieren» (Probst & Raisch, 2004, S. 39). Der Fokus auf die neuen Geschäftsfelder vernachlässigte das Kerngeschäft. Als Beispiel wird ABB genannt, welcher nach 60 Übernahmen in den verschiedensten Branchen und unzähligen Restrukturierungsversuchen ein verzettelter Konzern war.

Diese Ausführungen zeigen exemplarisch, «dass ‘chronisch’ agile Unternehmen auf lange Sicht gesehen ihre Leistungsfähigkeit gefährden» (Gergs & Lakeit, 2020, S. 47).

2.6 ORGANISATIONALE AMBIDEXTRIE MESSEN

Biemann und Weckmüller (2018) haben anhand verschiedener Studien untersucht, ob es einen messbaren Zusammenhang zwischen organisationaler Ambidextrie und Unternehmenserfolg gibt. Sie referenzieren dabei auf die Metaanalyse von Junni et al. (2013), welche basierend auf 25 Einzelstudien, die insgesamt über 26'000 Unternehmen beinhalten, herausgefunden haben, dass es «einen nur schwach positiven, statistisch aber signifikanten Zusammenhang zwischen Ambidextrie und Unternehmenserfolg» gibt (Biemann & Weckmüller, 2018, S. 45).

Anhand einer Stichprobe von über 16'000 Personen aus 94 Unternehmen in Deutschland haben Szlang und Bruch (2020) den Einfluss eines ambidextren Führungsklimas

auf die Unternehmensleistung unter Berücksichtigung des Wettbewerbsdrucks untersucht. Die Resultate zeigen auf, dass ein ambidextres Führungsklima signifikant positiv mit der Leistung des Unternehmens korreliert. Im Weiteren wurde ein positiver Zusammenhang zwischen dem Service- und Dienstleistungssektor und einem ambidextren Führungsklima festgestellt. «Signifikant negative Korrelationen bestehen ausserdem mit der Zugehörigkeit zum produzierenden Gewerbe [...] sowie mit der durchschnittlichen Hierarchieebene [...] und dem ambidextren Führungsklima» (Sztlang & Bruch, 2020, S. 193). Ausserdem erhöht sich die Wirksamkeit des ambidextren Führungsklimas auf die Leistung des Unternehmens umso ausgeprägter der Wettbewerbsdruck ist. Diese Verbindung besteht bei niedrigem Wettbewerbsdruck nicht.

Julia Duwe beschreibt, aus welchen Gründen Ambidextrie einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat (Duwe, 2020, S. 21–22). Geschäftsmodelle verändern sich. Der Fokus auf die bestehenden Prozesse, Strukturen und Methoden im Unternehmen ermöglicht keine neue Innovation. Der Verlust von Marktanteilen kann eine Konsequenz daraus sein. «Die Zeit läuft. Denn in zahlreichen Unternehmen liegt die Mammutaufgabe darin, im Umfeld von Industrie 4.0 und Digitalisierung in kürzester Zeit neue Ansätze und Lösungswege hervorzubringen. Der Wettbewerbsdruck steigt exponentiell an. Organisationen werden in einem neuen digitalen Ökosystem nur dann überleben, wenn sie an Geschwindigkeit aufnehmen, schnell an den Markt gehen und eng verzahnt mit dem Nutzer Innovationen hervorbringen.» (Duwe, 2020, S. 114)

2.7 BESONDERHEITEN IN FAMILIENGEFÜHRTEN UNTERNEHMEN

88% aller Unternehmen in der Schweiz sind Familienunternehmen (U. Frey et al., 2004). Das Management bei Familienunternehmen wird zu rund 63% von den Familien vollständig kontrolliert. In Deutschland zeigen die Zahlen dasselbe Resultat: 88% aller Unternehmen in Deutschland gelten als eigentümergeführte Unternehmen (Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, 2021). In Österreich sind 87% der Unternehmen Familienunternehmen (Gavac et al., 2020).

Wimmer (2020) erwähnt die besondere Autoritätsstellung, die entsteht, «wenn an der Unternehmensspitze die Führungsverantwortung, die Eigentümerrolle und die Funktion des Familienoberhauptes in einer Hand vereint sind» (Wimmer, 2020, S. 35). Die Person in dieser Rolle hat eine «stark organisationsprägende Wirkung».

Familiengeführte Unternehmen erhalten Impulse für Innovationen meist im persönlichen Netzwerk der Inhaber. Inspiration bieten neben den Kunden ebenfalls andere Interessengruppen wie Lieferanten und Kooperationspartner. Ressourcen sind in einem kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) eher gering und Investitionen erfolgen erst, wenn eine Kundennachfrage für eine Produktinnovation absehbar ist. Hohe Investitionen bei unsicherem Erfolg entspricht nicht der Unternehmensstrategie. In der Regel liegt der Schwerpunkt auf der Verbesserung von bestehenden Produkten und somit auf inkrementeller Innovation.

In eigentümergeführten KMUs werden bestehende Mitarbeitende für Stellenbesetzungen in höheren Stufen gegenüber qualifizierten Quereinsteigern bevorzugt. Dadurch ist es eher unwahrscheinlich, dass sich ein exploratives Verhalten ergibt (March, 1991 in Wimmer, 2020) und somit auch keine radikalen oder disruptiven Innovationen. Die Unternehmen sind erfolgreich als sogenannte «Hidden Champions» in einer Nischenstrategie unterwegs.

Obwohl disruptive Innovationen eher selten sind, haben inzwischen verschiedene familiengeführte Unternehmen die organisationale Ambidextrie eingeführt (Wimmer, 2020). Diese Firmen haben erkannt, dass es neben inkrementeller Innovation im bestehenden Geschäft andere Herangehensweisen für Innovationen braucht. Sie haben ihr Topmanagement mit familienfremden Führungskräften erweitert. In der Hauptverantwortung ist nach wie vor ein Familienmitglied, welches die Rolle als Fahnenträger für die organisationale Ambidextrie übernimmt. Die qualifizierte Person von aussen ergänzt die beidhändige Organisationsform. Gestützt auf die gemeinsam entwickelte Strategie werden nun einerseits die bestehenden Geschäftsfelder verbessert und gleichzeitig versucht, radikale Innovationen voranzutreiben.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die erlebbare Balance zwischen der Unabhängigkeit der geschaffenen Innovationsstruktur in Verbindung mit dem bestehenden Geschäftsmodell (Wimmer, 2020). Damit die organisationale Ambidextrie gelingt, haben die Familienunternehmen tiefsitzende Strukturen und Muster zu überwinden und aufzulösen.

2.8 THESENFORMULIERUNG

Gestützt auf die Erkenntnisse der Literaturrecherche werden folgende Thesen zur Beantwortung der Forschungsfrage formuliert, die anhand von qualifizierten Leitfadenterviews untersucht werden:

- a) These 1: Ein entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Einführung der organisationalen Ambidextrie ist das Topmanagement und dessen Haltung, wonach der Veränderungsprozess bei ihnen beginnt.

John P. Kotter hält fest «Bedeutende Veränderungen sind ohne die aktive Unterstützung des höchsten Entscheidungsträgers einer Organisation nicht möglich.» (Kotter, 2008, S. 5). Im Fallbeispiel von Swarovski Gemstones wird dargelegt, wie die Verhaltensänderung des Topmanagements den Weg zur erfolgreichen Einführung der organisationalen Ambidextrie ebnete: «Auf einmal wurde uns klar, dass wir eine Verhaltensänderung nur erreichen, wenn wir verändern, wie wir selbst arbeiten.» (Reimann, 2018, S. 46).

- b) These 2: Der zweite Erfolgsfaktor ist der Einbezug und die Mitwirkung des mittleren Managements, damit der Veränderungsprozess gelingt.

Das mittlere Management kann für das Topmanagement der wirkungsvollste Verbündete für die Umsetzung von Veränderungsprozessen sein (Huy, 2002). Das mittlere Management ist näher an der Organisation als das Topmanagement und durch ihre Nähe zu den Mitarbeitenden haben sie eine hohe Glaubwürdigkeit Veränderungen voranzutreiben. Dies bedingt, dass das mittlere Management selbst von der Dringlichkeit und Wichtigkeit des Veränderungsprozesses überzeugt ist.

- c) These 3: Es ist entscheidend, dass die für das jeweilige Unternehmen passende Balance zwischen agilen Arbeitsmethoden und klassischer Hierarchie gefunden wird.

«Spitzenunternehmen unterscheiden sich von Wettbewerbern dadurch, dass sie einerseits fähig sind, ihr Kerngeschäft zu stabilisieren und zu optimieren, und andererseits gleichzeitig die langfristige Tragfähigkeit ihres bisherigen Geschäftsmodells grundlegend hinterfragen und innovieren. Agilität und Stabilität dürfen daher nicht als zwei getrennte Phänomene betrachtet werden, sondern als zwei sich wechselseitig bedingende Spannungspole.» (Gergs & Lakeit, 2020, S. 9). Die Studie von Probst und Raisch (2004) verdeutlicht diese Ausführungen, wonach sehr erfolgreiche Unternehmen an dem von ihnen genannten «Burn-out-Syndrom» (Ermüdungssyndrom) gescheitert sind.

- d) Im Rahmen der qualitativen Interviews ist zudem zu untersuchen, wie sich die organisationale Ambidextrie auf den Unternehmenserfolg auswirkt.

«Auf der Basis von 25 Einzelstudien, die insgesamt über 26.000 Unternehmen berücksichtigen, finden die Autoren einen nur schwach positiven, statistisch aber signifikanten Zusammenhang zwischen Ambidextrie und Unternehmenserfolg (Korrelation: 0,06).» (Biemann & Weckmüller, 2018, S. 45).

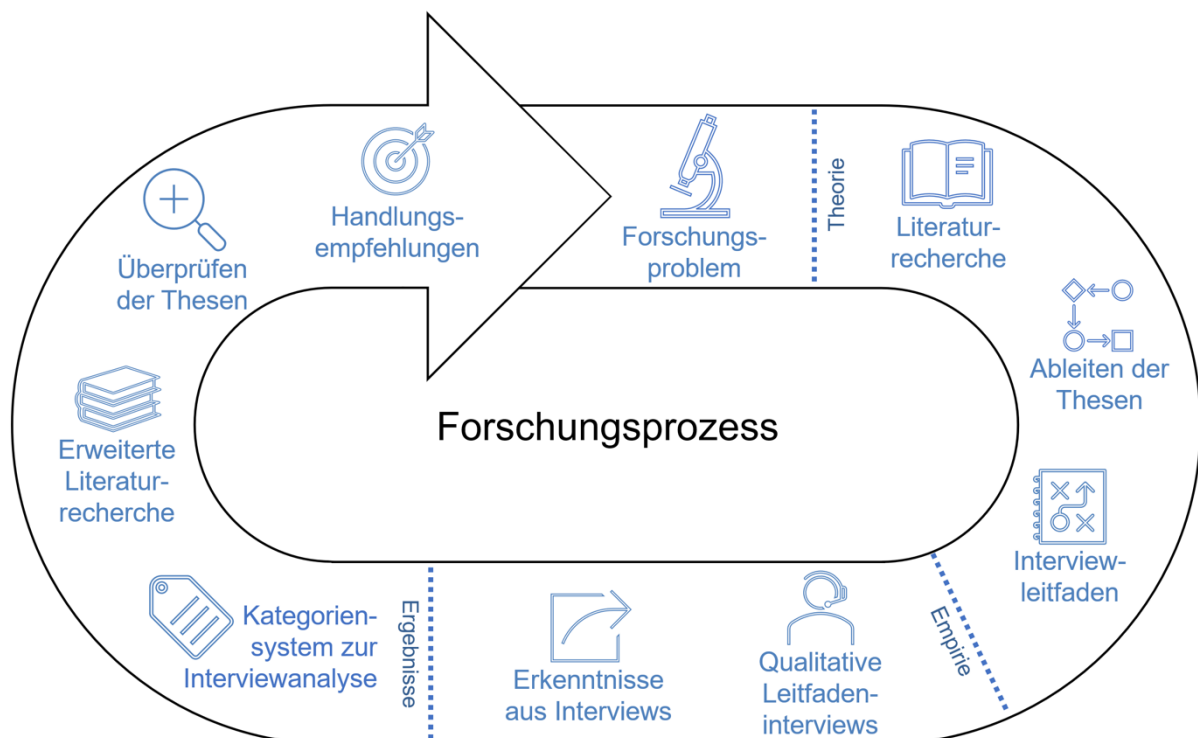
Durch die organisationale Ambidextrie erlangen Unternehmen die Kompetenz, Innovationen voranzutreiben, während sie gleichzeitig ihr Kerngeschäft optimieren (Duwe, 2020, S. 24). Dadurch stärken die Unternehmen ihre Zukunftsfähigkeit.

3 METHODISCHE VORGEHENSWEISE

3.1 ORIENTIERUNG AM FORSCHUNGSPROZESS

Die vorliegende Master Thesis wurde anhand des Forschungsprozesses erarbeitet, wie er im Buch «Wissenschaftsmethodik - Das 1 × 1 für Business-Studierende» erläutert wird (Meier et al., 2020).

Abbildung 2: Darstellung Forschungsprozess



Quelle: In Anlehnung an Meier et al. (2020)

Ausgehend vom Forschungsproblem wird nachfolgend das detaillierte Vorgehen des Erkenntnisgewinns beschrieben. Mit der Literaturrecherche beginnend, wurde daraus die Thesenformulierung und darauf gestützt der Interviewleitfaden erarbeitet. Die aufgestellten Thesen wurden im Rahmen von qualitativen Leitfadeninterviews überprüft und das daraus gewonnene Datenmaterial anhand eines Kategoriensystems ausgewertet. Im Rahmen dessen erfolgte eine erweiterte Literaturrecherche und die Überprüfung der aufgestellten Thesen. Aus den im theoretischen und empirischen Teil gewonnenen Erkenntnissen wurden Handlungsempfehlungen formuliert. Schliesslich erfolgten die Reflexion und Kritik zur vorliegenden Master Thesis sowie der Ausblick für die weitere Forschung. Damit kann ein neuer Forschungskreislauf beginnen.

3.2 LITERATURRECHERCHE UND THESENFORMULIERUNG

Gestützt auf die Fallstudie «Agile Transformation bei Swarovski» (Reimann, 2018) hat die Autorin nach relevanter Literatur zum Thema «organisationale Ambidextrie» gesucht. Einerseits wurde nach den vielfach zitierten Publikationen der anerkannten Experten recherchiert (Duncan, O'Reilly, Tushman, Birkinshaw, Raisch, Kotter, March, etc.), andererseits nach konkreter Literatur und Fallbeispielen aus der Praxis, vorwiegend aus dem DACH-Raum.

Die Literaturrecherche hat die Erkenntnisse aus der Fallstudie «Agile Transformation bei Swarovski» (Reimann, 2018) gestützt und die Relevanz des Topmanagements und des mittleren Managements zur erfolgreichen Einführung von Ambidextrie sowie der Balance zwischen klassischer Hierarchie und agilen Arbeitsmethoden bestätigt. Zur Messbarkeit von Ambidextrie wurden die Publikationen bzw. Studien von Biemann & Weckmüller (2018) und Szlang & Bruch (2020) hinzugezogen.

Gestützt auf die Literaturrecherche wurden die unter Kapitel 2.8 aufgeführten Thesen formuliert.

3.3 LEITFADENINTERVIEWS

Zur Überprüfung und Weiterentwicklung der erarbeiteten Thesen wurde als qualitative Datenerhebungsmethode leitfadengestützte Interviews ausgewählt. Es handelt sich hier um «ein qualitatives Erhebungsinstrument mit einem mittleren Standardisierungsgrad, das in betriebswirtschaftlichen Untersuchungen häufig verwendet wird» (Meier et al., 2020, S. 134).

Der Interviewleitfaden basiert auf den in der Literaturrecherche gewonnenen Erkenntnissen und den daraus abgeleiteten Thesen. Es wurden offene Fragen als sogenannte «Erzählanregungen» formuliert, damit die Expertinnen und Experten von ihren Erfahrungen berichten (Meier et al., 2020, S. 137).

Der Interviewleitfaden wurde anhand der vorgeschlagenen Gliederung von Meier et al. (2020, S. 142) erstellt und befindet sich im Anhang 7.3 der Master Thesis.

3.3.1 Auswahl der Interviewpartner

Es wurden Expertinnen und Experten beigezogen, die «im Besitz von besonderem Erfahrungswissen» (Meier et al., 2020, S. 134) zum Thema der Einführung der organisationalen Ambidextrie sind und damit einen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfrage leisten können.

Damit die zu erarbeitenden Handlungsempfehlungen für Unternehmen einen hohen Praxisbezug aufweisen und verschiedene Perspektiven darlegen, wurden folgende Kriterien für die Auswahl der Expertinnen und Experten aus dem DACH-Raum definiert:

- Unternehmen bzw. deren verantwortliche Mitarbeitende, die die organisationale Ambidextrie bereits eingeführt haben,
- Beratende, die Unternehmen bei der Einführung organisationaler Ambidextrie begleitet haben,
- Forschende, die sich mit der organisationalen Ambidextrie auseinandergesetzt haben.

Die interviewten Personen wurden gestützt auf die festgelegten Kriterien anhand der Literaturrecherche sowie weiterführender Internetrecherche ausfindig gemacht. Sie wurden per E-Mail bzw. per Nachricht auf dem sozialen Netzwerk LinkedIn angeschrieben.

Für die Anfrage zur Gesprächsteilnahme sowie zur Vorbereitung der Interviews, hat die Autorin von allen Expertinnen und Experten die aktuelle Funktion sowie den beruflichen Werdegang mittels dem sozialen Netzwerk LinkedIn recherchiert. Im Weiteren hat die Autorin allfällige Publikationen, Präsentationen, Videos, Podcasts und Interviews der betreffenden Personen zum Thema organisationale Ambidextrie vorgängig studiert, um die Relevanz und Kompetenzen im Thema zu validieren.

Es wurden total 21 Personen angefragt, wovon 2 aus Zeitgründen eine Absage übermittelt haben. 6 Personen haben nicht auf die Anfrage reagiert. Schliesslich wurden mit 13 Expertinnen und Experten Interviews durchgeführt.

Mit allen Interviewpartner wurde eine teilweise Anonymisierung vereinbart (Meier et al., 2020, S. 145–146). Damit wird die berufliche Funktion der interviewten Person

erwähnt, der Name und der Arbeitgeber bzw. das Unternehmen der Gesprächspartnerin, des Gesprächspartners wird hingegen nicht genannt.

3.3.2 Übersicht der Interviewpartner

Tabelle 5: Übersicht der Interviewpartner

Interviewpartner	Funktion	Unternehmens- grösse	Land	Mit Ambidextrie auseinandergesetzt als ...	Erfahrung in Ambidextrie seit ...
Person 1	Executive Coach und Berater/in		Österreich	Berater/in	ca. 13 Jahre
Person 2	Innovationsmanager/in, Senior Expert	> 80'000	Deutschland	Umsetzer/in im Unternehmen	ca. 10 Jahre
Person 3	Geschäftsführer/in einer Unternehmensbe- ratung und wissenschaftliche/r Leiter/in eines angegliederten Forschungsinstituts, Autor/in, im Thema promoviert		Deutschland	Berater/in, Forschende/r	ca. 9 Jahre
Person 4	Leiter/in Kundendienst B2B, vormals Leiter/in Lean Management	> 19'000	Schweiz	Umsetzer/in im Unternehmen	ca. 2 Jahre
Person 5	CEO	> 15'000	Schweiz	Umsetzer/in im Unternehmen	über 20 Jahren
Person 6	COO, CO-CEO	> 100	Schweiz	Umsetzer/in im Unternehmen	ca. 10 Jahre
Person 7	Direktor/in im Management Consulting, u.a. verantwortlich für Change Management und Lean Agile Transformation	> 390'000	Deutschland	Umsetzer/in im Unternehmen, Berater/in	ca. 7 Jahre
Person 8	Organisationsentwickler/in		Deutschland	Berater/in	ca. 9 Jahre

Interviewpartner	Funktion	Unternehmens- grösse	Land	Mit Ambidextrie auseinandergesetzt als ...	Erfahrung in Ambidextrie seit ...
Person 9	Diplompsychologe/Diplompsychologin, Personal- und Organisationsentwickler/in, Autor/in		Deutschland	Berater/in	ca. 3 Jahre
Person 10	Leiter/in eines Business-Startups, vormals Leiter/in Marketing und Strategie und Projektleiter/in Einführung Ambidextrie in der Business Unit	> 32'000	Österreich	Umsetzer/in im Unternehmen	ca. 10 Jahre
Person 11	Innovationsmanager/in, im Thema promoviert	> 4'500	Deutschland	Forschende/r, Umsetzer/in im Unternehmen	ca. 7 Jahre
Person 12	Head of Operations	> 32'000	Österreich	Umsetzer/in im Unternehmen	ca. 5-7 Jahre
Person 13	Director Digital Transformation	> 4'500	Deutschland	Umsetzer/in im Unternehmen	ca. 5 Jahre

3.3.3 Testen des Interviewleitfadens

Vor der Durchführung des ersten Interviews wurden zwei Testinterviews durchgeführt, um den Leitfaden zu validieren (Meier et al., 2020, S. 142–144). Die erste Interviewtestperson hat die Funktion als «Learning & Development Specialist» in einem nationalen Grosskonzern inne. Dieses Unternehmen hat die verschiedensten Arbeitsmethoden bereits ausprobiert, eingeführt und wieder verändert. Die zweite Interviewtestperson trägt die Funktion «Regionalleiter Markt Österreich» einer Bank und hat sich mit der organisationalen Ambidextrie in der Theorie beschäftigt.

Gestützt auf die Rückmeldungen der beiden Testinterviews wurde die Struktur des Interviewleitfadens angepasst wie beispielsweise die explizite Erwähnung der drei Themenblöcke «Kulturwandel Topmanagement und Führungskräfte», «Balance agile Arbeitsmethoden und klassische Hierarchie» und «Messbarkeit: Einfluss Ambidextrie auf Unternehmensleistung» in der Einleitung, die Einstiegsfrage wurde persönlicher gestaltet und die Fragen teilweise gekürzt bzw. verständlicher formuliert.

Neben den inhaltlichen Aspekten zum Interviewleitfaden, halfen die Testinterviews zur Routinegewinnung der Gesprächsführung, zum Zeitmanagement und zum Testen der technischen Voraussetzungen wie die Aufnahme des Gesprächs zur späteren Transkription.

3.3.4 Durchführen der Interviews

Die Interviews fanden zwischen dem 6. bis 15. Dezember 2021 statt und wurden als Online-Meetings mit Microsoft Teams und Zoom durchgeführt. Die Gespräche wurden gestützt auf den Interviewleitfaden (Anhang 7.3) durchgeführt und dauerten durchschnittlich 43 Minuten.

Einleitend erfolgte die Begrüssung, der Dank für die Zeit der Gesprächspartner und eine persönliche Vorstellung der Autorin. Die Gesprächspartner wurden bereits in der Erstkontaktaufnahme entsprechend angeschrieben, warum sie als mögliche Experten kontaktiert werden und konnten damit von einem Vorwissen der Autorin ausgehen. Im einleitenden Teil wurde ebenfalls die Absicht der Untersuchung und der Ablauf des Interviews erläutert sowie die Vertraulichkeit vereinbart (teilweise Anonymisierung, siehe Kapitel 3.3.1) und das Einverständnis zur Aufzeichnung eingeholt.

Als Einstiegsfrage wurde nach der ersten Begegnung mit der organisationalen Ambidextrie gefragt, wie lange sich der Gesprächspartner inzwischen damit befasst und welche diesbezügliche aktuelle Rolle die Person innehat. Mit dieser Einstiegsfrage konnte die Kompetenz der Gesprächspartner eingeschätzt werden.

Anhand der erarbeiteten Thesen wurden die drei folgenden Themenblöcke aufgenommen: «Kulturwandel Topmanagement und Führungskräfte», «Balance agile Arbeitsmethoden und klassische Hierarchie» und «Messbarkeit: Einfluss Ambidextrie auf Unternehmensleistung». Im Rahmen des Gesprächs wurde darauf geachtet, dass am Ende alle Themenblöcke behandelt worden sind, die Reihenfolge konnte sich je nach Gesprächsverlauf verändern.

Am Schluss wurde beim Gesprächspartner nachgefragt, ob es noch Ergänzungen zum Thema gibt, ob relevante Punkte nicht besprochen wurden oder ob es seitens des Gesprächspartners noch einen Wunsch zum Thema gibt.

Am Ende erfolgte der Dank durch die Autorin, die Information zur Zustellung der fertigen Master Thesis im Frühjahr 2022 sowie die Verabschiedung.

3.3.5 Transkription der Interviews

Die Gespräche wurden aufgezeichnet und durch einen Anbieter in Deutschland transkribiert. Es handelt sich um eine wörtliche Transkription mit einer leichten Glättung, das heisst Stotterer und Versprecher wurden nicht wiedergegeben (Transkriptionsregeln Abtipper.de, 2021). Dadurch wurde gewährleistet, dass die Antworten der Gesprächspartnerinnen und -partner getreu wiedergegeben sind. Alle Transkripte wurden durch die Autorin anhand der Audioaufnahmen erneut geprüft und bei Bedarf entsprechend korrigiert. Durch dieses Vorgehen konnte sichergestellt werden, dass die Audioaufnahmen in den Transkripten vollständig und korrekt wiedergegeben werden. Der informelle Schlussteil nach dem erfolgten Interview wurde nicht transkribiert. Die qualitative Inhaltsanalyse wurde ausschliesslich auf den vorliegenden Transkripten vorgenommen, welche als separate Unterlage gemäss Anhang 7.6 eingereicht werden. Das Erfordernis «Eine vollständige Transkription bedeutet demnach, dass sämtliche besprochenen Inhalte im Interview transkribiert werden.» (Meier et al., 2020, S. 149) wurde erfüllt.

3.3.6 Qualitative Auswertung der Interviews anhand des Kategoriensystems

Die qualitative Inhaltsanalyse wurde gemäss den Ausführungen von Udo Kuckartz vorgenommen (2018). Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen aus dem theoretischen Teil erfolgte die «A-priori-Kategorienbildung» (deduktive Kategorienbildung) (Kuckartz, 2018, S. 64–72). Die Hauptkategorien wurden gestützt auf die Themen der Forschungsfrage und des daraus abgeleiteten Interviewleitfadens gebildet: «Topmanagement», «Mittleres Management», «Agile Arbeitsmethoden und klassische Hierarchie» sowie «Messbarkeit». Diese Hauptkategorien wurden mit Subkategorien ergänzt, deren Definition sich auf die Literatur aus dem theoretischen Teil stützt.

Die Weiterentwicklung der Hauptkategorien und Subkategorien erfolgte anhand der vorliegenden Transkripte als «Kategorienbildung am Material» (induktive Kategorienbildung) (Kuckartz, 2018, S. 72–86). In diesem Schritt wurde die beiden weiteren Hauptkategorien «Ausgangslage» und «Weitere Auswirkungen» hinzugefügt, da die Interviewpartnerpartner diesbezüglich Aussagen mit hoher Relevanz gemacht haben. Im Rahmen dessen wurde der theoretische Teil mit einer weiteren Literaturrecherche überprüft und ergänzt (sogenanntes «oszillieren» gestützt auf Meier et al., 2020, S. 70). Zu den Hauptkategorien wurden weitere Subkategorien gebildet, in deren Definition der Vermerk «induktiv» und mit der entsprechenden Beschreibung ergänzt worden ist.

Schliesslich wurden pro Kategorie bei Bedarf die Codierregeln ergänzt sowie ein bis zwei Ankerbeispiele hinzugefügt (Meier et al., 2020, S. 153).

Nach erstmaliger Kategorisierung der Transkripte mittels einer QDA-Software (Qualitative Datenanalyse Software) wurde das Kategoriensystem überprüft (Kuckartz, 2018, S. 93). Die Kategorien wurden geordnet, bei Bedarf zusammengefasst oder geteilt sowie systematisiert. Dies mit dem Ziel, möglichst klare und voneinander getrennte Kategorien zu definieren. Mit dem überarbeiteten Kategoriensystem wurden die Transkripte erneut analysiert und bei Bedarf gesetzte Kategorien angepasst oder Textstellen mit zusätzlichen Kategorien aus dem Kategoriensystem codiert.

Im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse wurden die Transkripte anonymisiert, damit keine Rückschlüsse auf die Interviewpartnerpartner möglich sind (Kuckartz, 2018, S. 171–172). Es wurde insbesondere eine Anonymisierung bezüglich Namen, Unternehmen, Orte und konkrete Produktbezeichnungen vorgenommen.

Im Anhang der Master Thesis befinden sich das Kategoriensystem (Anhang 7.4) sowie Auszüge der Auswertung der qualitativen Inhaltsanalyse (Anhang 7.5), welche als Grundlage für den empirischen Teil dienen. Die Codierung der Zitate umfasst teilweise mehrere Sätze, damit der Kontext nachvollziehbar bleibt. «Wichtigstes Kriterium ist, dass die Textstelle ohne den sie umgebenden Text für sich allein ausreichend verständlich ist.» (Kuckartz, 2018, S. 104). In der Regel handelt es sich bei längeren Zitaten um exemplarische Erzählungen von Erfahrungen der Gesprächspartner.

3.4 PLAUSIBILISIEREN DER THESEN AUS DER THEORIE

Gestützt auf die leitfadengestützten Interviews und dem erarbeiteten Kategoriensystem, werden die aufgestellten Thesen in Kapitel 4.1.3 bis 4.1.5 plausibilisiert. In Kapitel 4.1.6 folgen die Erkenntnisse zum Ziel der Messbarkeit der organisationalen Ambidextrie. Beides erfolgt gemäss nachfolgender Struktur:

- Beschreibung der These / Ziel
- Nennung Frage aus dem Interviewleitfaden (im Anhang 7.3 ersichtlich), mit welcher die These / das Ziel überprüft wurde
- Hinweis, welche Hauptkategorie mit Subkategorien im Kategoriensystem zur Analyse des Datenmaterials gebildet worden sind
- Plausibilisierung entlang den Kategorien
- Ergänzung mit exemplarischen Zitaten aus den Leitfadeninterviews:

«Zitat»

Person #

3.5 THESENÜBERGREIFENDE ERGEBNISSE UND DISKUSSION

Im Rahmen der Leitfadeninterviews haben die Interviewpartnerpartner Aussagen mit hoher Relevanz zur grundsätzlichen Ausgangslage für die Einführung von organisationaler Ambidextrie sowie weiteren Auswirkungen durch die Einführung von organisationaler Ambidextrie genannt. Dadurch wurde die Hauptkategorie «Ausgangslage» mit Subkategorien sowie die Hauptkategorie «Weitere Auswirkungen» nachträglich in das Kategoriensystem aufgenommen. In Kapitel 4.2 werden die Ergebnisse präsentiert.

In der Hauptkategorie «Ausgangslage» wurden zudem die Subkategorien «strukturelle Ambidextrie» und «kontextuelle Ambidextrie» gebildet. Bei der Analyse des Da-

tenmaterials wurden die jeweiligen Ausprägungen in den Unternehmen der Gesprächspartner gemäss den Ausführungen entsprechend kategorisiert. In der nachfolgenden Präsentation der Ergebnisse erscheinen diese jedoch nur im Kapitel 4.1.2 zur Plausibilisierung der vergebenen Kategorien.

Die Diskussion der Erkenntnisse aus der Überprüfung der Thesen erfolgt in Kapitel 5.1.

3.6 BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGE UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die Beantwortung der Forschungsfrage und die aus den gewonnenen Erkenntnissen erarbeiteten Handlungsempfehlungen für Unternehmen, die die Einführung organisationaler Ambidextrie vornehmen möchten, werden in Kapitel 5.2 und 5.3 beschrieben.

3.7 GÜTEKRITERIEN

Die wissenschaftlichen Gütekriterien sind einzuhalten, damit «aussagekräftige und wissenschaftlich fundierte Ergebnisse» präsentiert werden können. «Dies ist insbesondere wichtig, da gerade die qualitative Vorgehensweise in der Datenerhebung und -auswertung weniger standardisiert ist als die quantitative.» (Meier et al., 2020, S. 165).

Mit dem genannten Vorgehen wurden die wissenschaftlichen Gütekriterien Validität (Gültigkeit) und Reliabilität (Verlässlichkeit) wie folgt eingehalten (Kuckartz, 2018, S. 204–205):

Der gesamte Forschungsprozess orientiert sich am Kreislauf gemäss Abbildung 2. Gestützt auf die Literaturrecherche wurden die Thesen abgeleitet und darauf basierend der Interviewleitfaden. Dieser wurde durch zwei Pretests überprüft und basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen angepasst. Bei der Auswahl der Expertinnen und Experten wurde auf einen breiten Erfahrungsschatz und verschiedene Perspektiven geachtet (Umsetzer, Berater, Forschende). Die Interviews wurden alle aufgezeichnet und vollständig durch einen Anbieter transkribiert. Die entsprechenden Regeln sind vorstehend offengelegt. Im Rahmen der Qualitätskontrolle hat die Autorin sämtliche Transkripte anhand der Audiodateien überprüft und bei Bedarf Korrekturen vorgenommen. Dadurch wurde sichergestellt, dass das vorhandene Datenmaterial vollständig den Audioaufnahmen entspricht.

Das Kategoriensystem wurde zuerst gestützt auf die Erkenntnisse der Literaturrecherche mittels «A-priori-Kategorienbildung» (deduktive Kategorienbildung) (Kuckartz, 2018, S. 64–72) erstellt und in einem zweiten Schritt mittels «Kategorienbildung am Material» (induktive Kategorienbildung) (Kuckartz, 2018, S. 72–86). Das Kategoriensystem wurde nach erstmaliger Kategorisierung der Interview Transkripte mittels einer QDA-Software überprüft und bei Bedarf angepasst. Die Anonymisierung der Transkripte erfolgte im Rahmen der Datenanalyse durch die Autorin. Sämtliches Datenmaterial wurde durch die Autorin codiert und dreimal durchlaufen. Das Kategoriensystem beinhaltet Hauptkategorien, Subkategorien, die entsprechenden Definitionen, allfällige Codierregeln sowie ein bis zwei Ankerbeispiele zur Veranschaulichung der Kategorie. Im empirischen Teil werden zu den jeweiligen Kategorien verschiedene Originalzitate verwendet, um die Thesen zu plausibilisieren. Ebenso werden von der Mehrheit abweichende Erfahrungen erwähnt.

Die Überprüfung der Thesen und die Beantwortung der Forschungsfrage basieren auf den Erkenntnissen des empirischen Teils.

4 EMPIRISCHER TEIL

4.1 PLAUSIBILISIEREN DER THESEN AUS DER THEORIE

Basierend auf den leitfadengestützten Interviews und des erarbeiteten Kategoriensystems werden die aufgestellten Thesen in diesem Kapitel plausibilisiert. In der Thesenformulierung in Kapitel 2.8 ist der jeweilige Bezug zur Theorie hergestellt und wird infolgedessen in diesem Kapitel nicht erneut wiedergegeben.

4.1.1 Auswertung verwendete Kategorien am Datenmaterial

Die 37 definierten Kategorien wurden an 814 Stellen im Datenmaterial verwendet. In der folgenden Tabelle sind die einzelnen Kategorien mit der Anzahl Nennungen pro Interview ersichtlich.

Die Gespräche lassen sich durch die Nr. vor dem Unterstrich identifizieren. Die erste Zahl entspricht der Dokumentennummerierung in der QDA-Software. Die zweite Nummer ist relevant. Zum Beispiel entspricht «7 05_» Gespräch Nr. 5.

Tabelle 6: Auswertung verwendete Kategorien am Datenmaterial

		1 01_B_... 93	8 02_U_... 74	9 03_B_... 48	4 04_U_... 56	7 05_U_... 21	3 06_U_... 31	10 07_U_... 33	5 08_B_... 61	11 09_B_... 55	6 10_U_... 69	12 11_F_U_... 63	13 12_U_... 63	2 13_U_... 47	Summe
100_TM_Topmanagement	0														0
101_TM Kulturtreiber	111	25	3	4	7	3	10	2	9	2	12	8	17	9	111
102_TM Veränderung der Einstellung	7									1	3	1	2		7
103_TM Einbezug mittleres Management	52	6	7	2	10	1	2	1	3	3	5	3	9		52
104_TM Sonstige Komponenten	5	1	4												5
200_MM Mittleres Management	0														0
201_MM Nähe zu Organisation	6	1	2		1				2						6
202_MM Kommunikatoren	9	1	4	1					2					1	9
203_MM Kulturtreiber	15	2			1	1			9	1	1				15
204_MM Bereitschaft mitzuwirken	31	2	4	2	3	2		1	4		4	5	4		31
205_MM Führungsstil	15			2		1		2	5	3	2				15
206_MM Veränderung der Einstellung	15	1	1						3	3	4	2	1		15
207_MM Prozess blockieren	10	5									5				10
208_MM Verhinderer	17	3		1			2		1	2	4	2	2		17
209_MM Sonstige Komponenten	12		3	1			1	3	2	2					12
300_Agile Arbeitsmethoden und klassische Hierarchie	79	13	13	3	8	1	1	7	11	2	1	5	6	8	79
301_Hierarchie gibt Stabilität	16	6	2		3	1			1		3				16
302_Rein hierarchische Organisationen	5			2	1				1	1					5
303_Sonstige Komponenten	14	2		1	5				1	1	3	1			14
400_M_Messbarkeit	0														0
401_M Langfristiger Zeithorizont	38		7	7		2	4	2	3	3	2	4		4	38
402_M Verbesserter Unternehmenserfolg	29	12	2		3	4	2	2			1	1	2		29
403_M KPIs	18		2	4	2	1			1	3	1		1	3	18
404_M Kundenzufriedenheit	21	3		1	1		1	1			1	10	2	1	21
405_M Geschwindigkeit	8	2					1				1		4		8
406_M Mitarbeiterzufriedenheit	25	2		2	3			1	1	3	5	4	2	2	25
407_M Sonstige Komponenten	4									2			2		4
500_Ausgangslage	0														0
501_A strukturelle Ambidextrie	23		1			5		4	1	2		2		8	23
502_A kontextuelle Ambidextrie	15		2		3			2	2	3	2	1			15
503_A Strategie	83	6	5	11	6	1	8	6	4	10	7	6	5	8	83
504_A Beginn	17		1			1		1			1	8	3	2	17
505_A Kulturwandel	66	5	4	9	3	1	2	1	10	8	7	6	6	4	66
506_A Kulturwandel von Mitarbeitenden gewünscht	18	6									8		4		18
507_A Familienunternehmen	13			2	1		2			4	1			3	13
508_A Sonstige Komponenten	15		13						1					1	15
600_Weitere Auswirkungen	2					1								1	2
Summe		104	80	55	61	26	36	36	77	59	84	69	72	55	814

Quelle: Export «Kode-Dokument-Tabelle» aus QDA-Software ATLAS.ti

4.1.2 Plausibilisieren der vergebenen Kategorien

Auffallend sind im Gespräch Nr. 6 die wenigen Nennungen bezüglich des mittleren Managements. Dies ist insofern plausibel, weil es sich hier um ein KMU mit ca. 100 Mitarbeitenden handelt (siehe Tabelle 5: Übersicht der Interviewpartner). Der Gesprächspartner beschreibt, dass es in ihrer Unternehmenskultur ein wichtiger Pfeiler ist, möglichst alle Mitarbeitende in Veränderungsprozessen mitzunehmen und Lösungen zu suchen:

«Und da war schon der Anspruch bei uns: Natürlich, wir wollen die Leute mitnehmen. Also wir möchten die nicht verlieren, weil die, die hatten vielleicht auch anderes Know-how, das ganz, ganz wichtig ist, das jetzt in der Funktion vielleicht weniger gebraucht wird. Das hat [...] zu einigen Reorganisationen geführt, dass wir die Teams anders zusammengesetzt haben.»

Person 6

Ausserdem ist auffallend, dass im Gespräch Nr. 13 keinerlei Nennungen zum mittleren Management gemacht worden sind. In diesem Unternehmen wird die strukturelle Trennung der Ambidextrie in der Organisation von Beginn an umgesetzt und neue Gesellschaften mit neuen Mitarbeitenden gegründet. Aus diesem Grund gab es keine Aussagen zum bestehenden mittleren Management:

«Sodass die gesamte [NAME UNTERNEHMEN B] mit jetzt mittlerweile acht Kollegen, komplett Externen, neu entstanden ist. [...] Gleiches gilt für die [NAME UNTERNEHMEN C] das sind alles neue Kollegen. Und mittlerweile sind das knapp über 70, wenn ich die Start-ups dazu rechne.»

Person 13

Am Datenmaterial von Gespräch Nr. 5 erfolgten die wenigsten Kategorienvergaben. Dies ist insofern plausibel, da dieses Gespräch mit 18 Minuten am kürzesten gedauert hat. Die durchschnittliche Gesprächsdauer belief sich auf 43 Minuten, wie im Kapitel 3.3.4 dargelegt.

Nachstehend werden die Thesen anhand der Struktur wie in Kapitel 3.4 beschrieben, plausibilisiert.

4.1.3 These 1 «Erfolgsfaktor Haltung des Topmanagements»

Die These 1 lautet wie folgt: Ein entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Einführung der organisationalen Ambidextrie ist das Topmanagement und dessen Haltung, wonach der Veränderungsprozess bei ihnen beginnt.

Diese These wurde anhand der folgenden Frage aus dem Interviewleitfaden (im Anhang 7.3 ersichtlich) überprüft:

«Vor Einführung: Welche Voraussetzungen müssen seitens Topmanagements im Unternehmen geschaffen werden? Wie haben Sie damals begonnen? Erzählen Sie gestützt auf Ihre Erfahrungen anhand von Beispielen.»

Im Kategoriensystem wurde zur Analyse des Datenmaterials die Hauptkategorie «Topmanagement» gebildet mit den Subkategorien «Kulturtreiber», «Veränderung der Einstellung», «Einbezug mittleres Management» und «Sonstige Komponenten».

Topmanagement: Kulturtreiber

Die Gesprächspartner, die in der Beratung tätig sind, erzählen von ihrer Aussensicht, wonach das Verhalten des Topmanagements der entscheidende Kulturtreiber ist. Das gelebte Verhalten der obersten Führungskräfte wird von den Mitarbeitenden als Unternehmenskultur wahrgenommen. Das Topmanagement gestaltet dadurch massgeblich durch ihr eigenes Verhalten die gesamte Organisation.

«[...] dass es manchmal paradox ist, dass ein Topmanagement sich wünscht, eine offene Kultur, eine Vertrauenskultur, eine flexible Kultur, eine Innovationskultur und selber in sich im Team genau diese Kultur nicht hat.»

Person 1

«[...] alles was ihr tut, wird von der Organisation, wird von den Mitarbeitern gleichgesetzt mit 'die Organisation'. Insofern seid ihr [das Topmanagement] der Kontext. [...] das ist etwas, was vielen gar nicht bewusst ist.»

Person 1

Aus diesen Gründen ist das Topmanagement «die Quelle dessen, was sie erleben». Durch ihre eigene Verhaltensänderung haben sie Einfluss auf die Organisation und dies ist ein entscheidender Faktor, ob die Einführung der organisationalen Ambidextrie gelingt.

«[...] gemeinsam diese Einsicht zu generieren in diesem Management, dass sie die Quelle dessen sind, was sie erleben. Und das, wo sie was verändern können, sie selber sind.»

Person 1

«[...] wir haben relativ wenig Zugriff auf die Organisation in Wirklichkeit, sondern wir haben eigentlich nur Zugriff auf unser eigenes Verhalten.»

Person 1

«[...] wenn man nicht konsequent das tut, was man dabei sagt und predigt, verliert man die Mitarbeiterschaft komplett und dann ist alles zum Scheitern verurteilt.»

Person 8

Ein Berater hält fest, warum aus gegenteiligem Verhalten des Topmanagements ein Wandel nicht gelingen kann:

«[...] der Grund, warum so viele Veränderungsprozesse nicht funktionieren, oft der ist, dass nicht konsequent das getan wird, was man tun möchte.»

Person 8

... und nennt ein konkretes Beispiel aus seinem Beratungsalltag:

«[...] wir wollen Feedback in der gesamten Organisation ganz stark in den Fokus rücken. Ich war mal in einer Organisation, da ist das passiert. Da wurde eine Riesenaufaktveranstaltung gemacht. Und dann habe ich irgendwann gesagt, 'ja, und wollen wir denn auch Feedback für die Auftaktveranstaltung dann einsammeln?' Da war die erste Reaktion tatsächlich, 'brauchen wir das?' Also es ist so, da hat man so richtig spürt, dass das nicht angekommen war.»

Person 8

Die Ansichten der Berater werden von den Gesprächspartnern, die Mitglieder des Topmanagements sind, bestätigt. Einige von ihnen haben einen intensiven Prozess durchlaufen, um ihr eigenes Verhalten zu verändern.

«Allerdings wünscht sich das Management, dass das unter ihnen beginnt und sie sozusagen da nicht mitmachen müssen. Und das ist, davon bin ich fest überzeugt, das kann nicht funktionieren. Es muss beim Managementteam beginnen.»

Person 10

«Da waren wir zu viert damals im Management Board [...] Und haben zwei Coaches gehabt, also es ist dann eine Situation, wo man nicht mehr auskommt. Also da kann ich dann nicht so tun, wie wenn ich das da rein und da wieder rauslasse. Also das geht tief. Es war schon der Schlüssel dazu, gar keine Frage.»

Person 12

«[...] 'die Energie geht von dir aus'. Das war eigentlich dann irgendwo der Wendepunkt.»

Person 12

Durch die Verhaltensänderung gibt das Topmanagement Kontrolle ab, hält aus, dass Lösungen anders erarbeitet werden und erkennt, dass dadurch neue Ideen entstehen können.

«[...] sind die Voraussetzungen da, diese Kontrolle ein bisschen locker zu lassen? Wenn das nicht da ist, wird es in aller Regel scheitern.»

Person 3

«[...] [die Mitarbeitenden] sind ja viel besser als ich. Da ist es manchmal, wenn ich noch mitreden möchte, denke ich, ja, gut, habe zwar auch mal sowas studiert, aber ich merke, die sind heute ganz anders unterwegs.»

Person 6

«[...] das bedeutet das Topmanagement muss das aushalten und sagen, 'ja, ist okay, dass ihr das anders macht'.»

Person 11

Dieser Veränderungsprozess im Topmanagement nimmt viel Zeit in Anspruch und kann bis zu einem Jahr dauern.

«Und es kommt ein bisschen darauf an, wie intensiv der Prozess sein kann, aber wie sich da so ein erstes neues Muster etabliert hat, dauert es schon ein paar Monate.»

Person 1

«Es hat allerdings schon ein Jahr gebraucht, wo wir primär uns im Topmanagement mit dem Thema auseinandergesetzt haben.»

Person 10

Die Aufgabe der obersten Führungskräfte ist neben ihrer eigenen Verhaltensänderung zudem die Aufgabe, sich der Einführung der organisationalen Ambidextrie verpflichtet zu fühlen, das Vorhaben entsprechend zu schützen und Raum zu schaffen, dass dieses durchgeführt werden kann.

«[...] der Job des Topmanagements ist [...] die Organisation zu schützen und das Vorhaben vor allem zu schützen.»

Person 1

«Dann muss denen [dem Topmanagement] klar sein 'dafür muss ich Zeit im System schaffen und ich muss Kontrolle abgeben können'.»

Person 3

«Und es braucht immer [...] das Commitment und am Anfang auch der Schutz vom Topmanagement.»

Person 5

Topmanagement: Veränderung der Einstellung

Die Veränderung des eigenen Verhaltens ist ein anspruchsvoller Prozess. Drei Beispiele zeigen, dass dieser Wandel intensiv, jedoch möglich ist.

«[...] die Führungskräfte müssen auch bereit sein, sich auf einer ganz persönlichen Ebene bis zu einem gewissen Grad zu verändern und das finden manche einfach schwieriger als andere.»

Person 9

«Wir haben uns als Team grundsätzlich schon sehr gut verstanden. Also es war dann einer dabei, da war es immer wieder an der Kippe. Also es ist halt, wenn Sie Teamcoachings kennen, die sehr in die Tiefe gehen, das ist genau das. Und das kann natürlich auch nicht funktionieren sozusagen, es kann auch scheitern. Bei uns hat es funktioniert.»

Person 10

«Und man merkt ganz klar, dass massiv der Charakterzug der Person Einfluss nimmt, [...] wie das dem Ganzen hilft. Und eine Top Führungskraft, die ist extrem stark im Tagesgeschäft. [...] die meinte dann in den ersten Gesprächen [...] 'Wann ist der ROI?' War dann so eine Frage, bin ich schier vom Stuhl geflogen [...] man muss das dann vielleicht auch ein bisschen anders vorstellen. [...] Und dann [...] nach dem, sage ich mal, vierten, fünften Meeting, [...] Hat die dann gefragt, 'also ihr braucht ja einen Vertrieb, ihr braucht ja Kundenstimmen, damit ihr wisst, wie es weiter geht. Ich kann euch da helfen. Sagt mir

welche Kunden und ich suche euch die richtigen Ansprechpartner raus.' Das war dann richtig gut.»

Person 11

Topmanagement: Einbezug mittleres Management

In einem nächsten Schritt bindet das Topmanagement das mittlere Management in den Veränderungsprozess ein.

«Wir müssen auch helfen, dass wir sagen, 'du bist nicht alleine'.»

Person 2

«[...] diese Gruppe [das mittlere Management] muss abgeholt und einbezogen werden [...].»

Person 3

«[...] da hat es ganz viel zu tun damit, wie du mit den Menschen umgehst. Ich meine, das sind Kleinigkeiten. Ich habe jetzt hier gerade einen Stapel Weihnachtskarten auf dem Tisch. Die sind alle handgeschrieben für meine Teamleiter.»

Person 4

Dabei ist es wichtig, dass die Gründe für die Einführung der organisationalen Ambidextrie gemeinsam verstanden werden und sich das mittlere Management beteiligen kann.

«[...] ich kann es nicht einfach nur top-down machen, ich muss es auch bottom-up machen. Ich muss die Leute selber hören und in das Boot holen und mindestens mal in einem gewissen Ausmass an diese Entscheidung beteiligen.»

Person 9

«[...] diese Veränderung können Sie nur in einem sozusagen gemeinsamen Teamworkshop erreichen, dies können Sie nicht aufoktroyieren, da muss ja auch Erkenntnis entstehen bei den jeweiligen Kollegen.»

Person 10

«[...] wie auch John Kotter, der Change-Management Guru sagt, ja, „such dir eine Armee der Freiwilligen“. Das heisst, such dir eher die, mit denen du arbeiten kannst und so haben wir das gemacht.»

Person 11

«Das es Ihnen erlaubt und Sie auch fordert, Ihren positiven Beitrag zu bringen. Setzt voraus, dass ich Sie natürlich einbinde und je höher der Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist, die das Geschäft verstehen, umso erfolgreicher kann ich dann sein, klarerweise.»

Person 12

Topmanagement: Sonstige Komponenten

Das Topmanagement kann Angst vor Machtverlust haben und ist deshalb nicht daran interessiert, den Veränderungsprozess mitzugestalten.

«[...] da gibt es viel Misstrauen, da gibt es viel Angst voreinander. Da gibt es viel Menschen, die ihr Leben lang gearbeitet haben, um diesen Sessel zu erreichen, klammern und wollen ihn natürlich überhaupt nicht mehr riskieren.»

Person 1

Eine mögliche Komponente ist ebenfalls, dass die persönlichen Ziele einer oberen Führungskraft vom Organisationsinteresse abweichen.

«[...] haben das politische Gemengelage im Blick. Wie lange läuft der Vertrag des Vorstands noch, hat der vielleicht persönliche Ziele, die dort hingehen. [...] Gibt es Grabenkämpfe im Hintergrund, von denen wir nichts wissen, die uns aber eventuell auf das Abstellgleis führen.»

Person 2

4.1.4 These 2 «Erfolgsfaktor Einbezug und Mitwirkung mittleres Management»

Die These 2 lautet wie folgt: Der zweite Erfolgsfaktor ist der Einbezug und die Mitwirkung des mittleren Managements, damit der Veränderungsprozess gelingt.

Diese These wurde anhand der folgenden Frage aus dem Interviewleitfaden (im Anhang 7.3 ersichtlich) überprüft:

«Vor bzw. während der Einführung: Welche Besonderheiten sind mit dem mittleren Management (wie Teamleiter) zu beachten? Erzählen Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen anhand von Beispielen.»

Im Kategoriensystem wurde zur Analyse des Datenmaterials die Hauptkategorie «Mittleres Management» gebildet mit den Subkategorien «Nähe zu Organisation», «Kommunikatoren», «Kulturtreiber», «Bereitschaft mitzuwirken», «Führungsstil», «Veränderung der Einstellung», «Prozess blockieren», «Verhinderer» und «Sonstige Komponenten».

Mittleres Management: Nähe zu Organisation

Das mittlere Management ist näher bei den Mitarbeitenden bzw. an der Organisation als das Topmanagement.

«Und das Topmanagement braucht aber das mittlere Management, weil die oft die sind, die viel näher an der Organisation sind, die den Zugang zu der Masse der Menschen hat.»

Person 1

«[...] dass das mittlere Management noch viel näher am Operativen dran ist als das Topmanagement. Und dementsprechend auch ein besseres Gefühl dafür hat, was da tatsächlich passiert, was die Mitarbeitenden tun.»

Person 8

Mittleres Management: Kommunikatoren

Durch ihre Nähe zur Organisation haben die mittleren Manager die Aufgabe, die organisationale Ambidextrie den Mitarbeitenden zu kommunizieren und in die Organisation zu bringen. Gleichzeitig hat das mittlere Management die Fähigkeit mit dem Topmanagement zu interagieren.

«[...] das mittlere Management hat eine ganz besondere Rolle, weil es sind ja die Übersetzer in die eine Richtung nach unten, Kommunikation weiterzugeben, aber auch Feedback zurückzugeben.»

Person 1

«Wir brauchen Leute, die reden können in allen Sprachen mit allen Leuten, die auch mal mit einem Vorstand reden können.»

Person 2

«[...] die Führungskräfte aus dem Bereich müssen eigentlich das Ambidextrie Projekt [...] in die Fläche treiben, kommunizieren an die Mitarbeiter.»

Person 8

«Und umso wichtiger ist, dass Sie durch viel Kommunikation, 'warum machen wir das, warum müssen wir uns damit beschäftigen' - Klammer auf: 'besser wir, bevor es andere tun'. Und indem Sie es schaffen eine positive Grundstimmung im Unternehmen zu erzeugen.»

Person 13

Mittleres Management: Kulturtreiber

Durch ihre Nähe zur Organisation und ihrer Funktion als Kommunikatoren fällt den mittleren Managern die Aufgabe als Kulturtreiber zur Einführung der organisationalen Ambidextrie zu. Sie nehmen hier gemeinsam mit dem Topmanagement die Verantwortung wahr, damit eine erfolgreiche Einführung gelingen kann.

«[...] diese Grundstimmung, [...] in dem sich etwas entstehen kann, ist aus meiner Sicht Verantwortung des Top- und Mittelmanagements und nicht des einzelnen Mitarbeiters. Der kann nicht für etwas verantwortlich gemacht sein, wo er eigentlich nicht den Hebel hat.»

Person 1

«Also in Wirklichkeit brauchen wir beides. Es geht in beide Richtungen.»

Person 1

«Da hat über zwölf Monate jeder Manager, der irgendwo auf der Bühne stand, hat das Wort Ambidextrie ausgesprochen. [...] es wird immer wieder, immer, immer, immer wieder so in die Köpfe reingebracht und dadurch positiv aufgeladen, das ganze Thema [...]»

Person 8

«[...] dieses Rückgrat ist eine Gruppe von Menschen, und idealerweise eben internen Menschen und nicht Leuten wie mir von aussen, die diesen Prozess begleiten und unterstützen.»

Person 9

Aufgrund der Wichtigkeit ihres Mitwirkens zum Gelingen der erfolgreichen Einführung, wird das mittlere Management als «die kritische Ebene» bezeichnet.

«Aber die Ebene [das mittlere Management] ist sicherlich die kritische Ebene.»

Person 10

Mittleres Management: Bereitschaft mitzuwirken

Die Erfahrungen der Gesprächspartner zeigen, dass die Bereitschaft des mittleren Managements mitzuwirken, unterschiedlich ist. Es werden drei Gruppen beschrieben: Mitmacher, Abwartende und Ablehnende.

Da haben wir [...] diese Drittel-Drittel-Drittel Erfahrung. Ein Drittel der Leute will auch auf der zweiten Ebene, wartet nur darauf und ist total dabei. [...] Dann gibt es ein Drittel, die sagen: 'Na ja, schauen wir mal.' Und dann gibt es auch einen Teil von Leuten, die wirklich überhaupt kein Interesse haben.»

Person 1

«Es gibt Leute, die können sehr schnell adaptieren und sagen jawohl, das geht [...] und los geht es. Und andere brauchen da einfach länger.»

Person 2

«[...] erfahrungsgemäss würde ich sagen, so 20 bis 30 Prozent, die man ganz leicht hat. Da hält man einen kleinen Impuls und sagt, das machen wir jetzt und dann sind die Feuer und Flamme und haben Lust mitzumachen. Dann gibt es genauso viele, die irgendwie sagen, 'auf gar keinen Fall' oder das eher ablehnen und da gibt es in der Mitte halt diejenigen, die man in Bewegung bekommen muss [...]»

Person 8

Exemplarisch hält ein Gesprächspartner fest, dass vor allem langjährige Führungskräfte bereits verschiedenste «Führungstrends» erlebt haben und es mit den Jahren anspruchsvoller wird, Veränderungen im Führungsalltag umzusetzen, vor allem im Bewusstsein, dass die nächste Änderung (wohl) wieder kommen wird.

«[...] dass je nach Unternehmenskultur Führungspersonen ja schon eine lange Geschichte an Führungsstilen und Trends [...] hinter sich haben. Also das Schlimmste, was passieren kann, ist, dass ich ein Manager Mitte 50 habe, der ist durch 20 Jahre Führungstrends gegangen. [...] 'Erst mussten wir alle siezen, jetzt müssen wir alle duzen, dann müssen wir alle Leute zum Bowling einladen. Dann müssen wir uns die Leute vom Leib halten und schauen, dass die alle selber enabled sind.' Und diese ganzen Trends haben die Menschen wahnsinnig verwirrt.»

Person 3

Die Gesprächspartner führen aus, dass der Einbezug der mittleren Manager bzw. diese zum Mitwirken zu bewegen, ein anspruchsvoller Prozess war, der einige auch unterschätzt haben. Gründe für eine abwartende oder ablehnende Haltung können

Angst vor Machtverlust sein bzw. dass die «über Jahre sehr hart erarbeitete Rolle» hinfällig wird.

«[...] das war ein Prozess, der am Anfang, sage ich mal, sicher schwierig war, vor allem für die Teamleiter.»

Person 4

«Das ist grundsätzlich die Gruppe, die am meisten, wahrgenommen, verliert. Sie sagt, wenn jetzt sehr autonom geführt wird, dann verliert [...] die Rolle in der Hierarchie an Bedeutung. Dann ist das, was ich mir jetzt über Jahre sehr hart erarbeitet habe, geht da irgendwie verloren.»

Person 10

«[...] das war eine sehr, sehr schwierige Übung, da wirklich einen Grossteil dieser Truppe mit an Bord zu bringen. Da waren manche von Anfang an begeistert, aber andere haben da doch sehr lange Widerstand geleistet.»

Person 10

«[...] wir haben [es] unterschätzt.»

Person 12

In einem Unternehmen war der Schlüssel zum Erfolg die Entscheidungsfindung nach dem Konsent-Prinzip.

«Wobei der Schlüssel ist [...] eigentlich dann gewesen, also was sagt der Konsent aus. [...] muss die Gruppe dann bereit sein, Entscheidungen zu treffen, was für mich individuell heissen kann, dass ich selbst anders entschieden hätte, wenn ich es alleine gemacht hätte. Ich bin aber hundertprozentig, trotz alledem, stehe ich hinter der Gruppenentscheidung und das macht ja dann den Unterschied.»

Person 12

Mittleres Management: Führungsstil

Die Führungskräfte haben unterschiedliche Führungsstile. Im Rahme des Veränderungsprozesses ist darauf zu achten, dass nicht nur die Qualifikationen relevant sind, sondern welche Art von Mensch der mittlere Manager ist. Die Gesprächspartner raten davon ab, Manager in Bereiche zu versetzen, die nicht ihrem Führungsstil entsprechen.

«Nicht nur zu gucken, was habe ich denn für Qualifikationen, [...] sondern was bin ich eigentlich für ein Mensch?»

Person 7

«[...] so eine klassische Hardcore Explore-Führungskraft in Exploit-Bereich steckt, das ist dann natürlich auch schwierig, weil [...] da sind ja keine keinerlei Bedürfnisse erfüllt bei der. Die muss auf einmal sehr genau sein, sehr detailliert sein und diese Bereiche kommen auch nicht ohne Kontrolle aus. So und wenn man jetzt kein kontrollierender Mensch ist, das ist dann da natürlich schwierig [...]»

Person 8

«Und das kann natürlich sehr problematisch werden. Je nachdem, wie sehr eine Führungskraft dann mit einer bestimmten Arbeitsweise auch selber verwachsen ist.» Person 9

«Gleichzeitig finde ich es aber wahnsinnig wichtig, auch zu schauen, was sitzen denn da für Leute? [...] wahrscheinlich sollten die eher Explore-orientiert arbeiten, aber das ist dann eher mittel- oder sogar langfristiges Projekt, diesen Bereich dahinzuführen. Aber sie jetzt einfach zu verändern und zu sagen, 'so, ab sofort arbeitet hier ganz anders als ihr es gewöhnt seid', das halte ich für gar keine gute Idee.» Person 9

Ein Erfolgsfaktor sind «reflektierte Führungskräfte», die sich ihres Führungsstils bewusst sind. Eine eher direktive Führungskraft kann eine gute Führungskraft sein, wenn sie sich ihres Verhaltens bewusst ist und die Mitarbeitenden trotzdem einbinden kann.

«[...] ich brauche vor allen Dingen reflektierte Führungskräfte. Ich kann ja total effizienzgetrieben sein und ich kann auch sehr kontrollierend sein, deshalb kann ich aber trotzdem eine gute Führungskraft sein, wenn ich weiss, dass ich das bin und wenn ich weiss, wie ich auch andere damit wirke und wenn ich auch, sagen wir mal, Strategien habe, dass ich die Mitarbeiter trotzdem nicht verliere.» Person 8

Mittleres Management: Veränderung der Einstellung

Wie das Topmanagement kann ebenfalls das mittlere Management seine Einstellung zum Veränderungsprozess verändern. Verschiedene Gesprächspartner erzählen von starken Veränderungen, wonach sich Blockierer zu starken Befürwortern gewandelt haben. Es benötigt eine gewisse Zeit, dass sich entsprechende Veränderungen einstellen können.

«Man weiss wirklich nie, wie sich die Leute entwickeln. Ich habe erlebt, dass Leute gerade im mittleren Management, die am Anfang total blockiert haben, irgendwann aufgemacht haben und dann wirklich die grössten Verfechter geworden sind und auch für sich persönlich das als Entwicklungschance gesehen haben [...] Andere, die am Anfang extrem euphorisch waren, haben gesagt: 'Naja, eigentlich ist es jetzt auch nicht so toll für mich'.» Person 1

«Und da gibt es dann durchaus auch Führungskräfte, die sich ganz stark geöffnet haben. Also die wirklich raus sind aus den gewohnten Routinen und komplett anders gearbeitet haben.» Person 8

«Und dann gibt es manche, bei denen es einfach ganz leicht ist. Da sind die dann ein paar Mal, und dann hat sich das, und dann laufen die einfach. Und andere, die Sie sozusagen coachen müssen. Über einen längeren Zeitraum hinweg [...]» Person 9

«[...] es ist natürlich auch eine lange Zeit, [...] das muss man ja auch durchstehen können. Glaube, das ist schon eine Phase, wo man den Leuten Zeit geben muss [...]» Person 10

«Also tatsächlich gab es welche, die am Anfang gar nichts wissen wollten. Aber die haben gemerkt, das Thema ist jetzt doch keine Mode, das bleibt bestehen im Unternehmen und dann haben sie doch mal mitgemacht [...]»

Person 11

«[...] das generiert schon ein gewisses Mass an Widerstand. Es brauchen manche ein wenig länger für diese Reise.»

Person 12

Ein Gesprächspartner hat in seinem Unternehmen nicht wahrnehmen können, dass sich die Gegner vollständig gewandelt haben.

«[...] die Gegner haben sich tendenziell als solche über die Zeit gehalten.»

Person 10

Mittleres Management: Prozess blockieren

Das mittlere Management hat durch sein Verhalten einen grossen Einfluss auf das Gelingen des Veränderungsprozesses. Wenn es sich gegen das Projekt stellt, kann es den gesamten «Prozess komplett blockieren».

«[...] es gibt aber trotzdem immer dann ein, zwei aus einer Gruppe von zehn, die wirklich dagegen arbeiten und das ist dann ein Problem.»

Person 1

«Und die [das mittlere Management] können so einen Prozess komplett blockieren, wenn die nicht wollen. Da kann das Topmanagement irgendwie sich im Kreis drehen oder sich ein Loch ins Knie bohren. Das geht einfach nicht. Wenn die nicht wollen, dann beisst auf du auf Granit.»

Person 1

«Wenn einer aus dem Führungsteam, der nicht mitmacht, dann haben Sie verloren, also dann kann das nicht funktionieren.»

Person 10

Mittleres Management: Verhinderer

Personen aus dem mittleren Management, die ihre Einstellung nicht verändern und dadurch den gesamten Prozess blockieren, sind entweder in eine andere Position zu versetzen oder müssen das Unternehmen verlassen. Manche entscheiden sich freiwillig dafür, sich beruflich neu zu orientieren und nicht mehr für das Unternehmen tätig zu sein.

«[...] aber auch irgendwann die Reissleine zu ziehen, wenn es nicht mehr geht und denen entweder eine andere Position zu geben oder sich schlichtweg auch zu trennen [...]»

Person 1

«[...] ist auch oft so, dass die Leute dann selber sagen: [...] 'ich will hier nicht mehr arbeiten' und meistens geht das dann eigentlich ganz gut.»

Person 1

«Und da war schon der Anspruch bei uns: Natürlich, wir wollen die Leute mitnehmen. Also wir möchten die nicht verlieren, weil die, die hatten vielleicht auch anderes Know-how, das ganz, ganz wichtig ist, das jetzt in der Funktion vielleicht weniger gebraucht wird. Das hat [...] zu einigen Reorganisationen geführt, dass wir die Teams anders zusammengesetzt haben.»

Person 6

«[...] in bestimmten Veränderungsprozessen muss man sich ein Commitment der Führungskräfte auch in der Form abholen, dass man sie sehr genau fragt, gehst du das mit [...] weil wenn nicht, dann ist vielleicht der Platz hier nicht der Richtige, weil [...] das führt dann zu nichts.»

Person 8

«Das ist nicht denkbar, dass alle diesen Weg mitgehen können. Also wie jeder organisationsverändernde Prozess, ist das ein Prozess, bei dem am Ende Leute nicht mehr dabei sein werden.»

Person 9

«Das waren vielleicht 20 Leute, davon haben wir halt zwei, drei nicht mitnehmen können.»

Person 10

«[...] es bleibt dann vielleicht zehn Prozent, vielleicht auch ein bisschen weniger, übrig, [...] die [...] für sich sagen müssen, 'tut mir leid, aber das ist nicht meins'.»

Person 12

Mittleres Management: Sonstige Komponenten

Das mittlere Management ist bereits in seinem Tagesgeschäft unter sehr starkem Druck. Einerseits sind die mittleren Manager vom Topmanagement auf der strategischen Ebene gefordert, andererseits von den Herausforderungen des operativen Tagesgeschäfts. Aus diesen Gründen müssen die «Voraussetzungen geschaffen werden», damit sie den «Freiraum» erhalten, die organisationale Ambidextrie umzusetzen.

«Die Hauptproblematik des mittleren Managements ist ja, dass die ja eh schon keine Zeit haben für ihr Tagesgeschäft, die sind ja immer zu spät.»

Person 2

«[...] dann muss Freiraum ins operative System, weil die mittlere Schicht ist oft die, die am meisten gequetscht wird. Die wird von oben mit Strategie gequetscht, von unten mit Druck, Tagesgeschäft. [...] die sind [...] diese Sandwichschicht in der Mitte.»

Person 3

«[...] weil die Führungskräfte aus dem mittleren Management, die haben eigentlich den grössten Druck, den grössten Stress und die meisten Hindernisse zu bewerkstelligen und den müssen einfach die Voraussetzungen geschaffen werden, dass das funktionieren kann.»

Person 8

4.1.5 These 3 «Erfolgsfaktor Balance agile Arbeitsmethoden und klassische Hierarchie»

Die These 3 lautet wie folgt: Es ist entscheidend, dass die für das jeweilige Unternehmen passende Balance zwischen agilen Arbeitsmethoden und klassischer Hierarchie gefunden wird.

Diese These wurde anhand der folgenden Frage aus dem Interviewleitfaden (im Anhang 7.3 ersichtlich) überprüft:

«Zukunftsfähige Unternehmen: Braucht ein Unternehmen agile Arbeitsmethoden und klassische Hierarchie? Warum? Warum nicht? Erzählen Sie anhand eines Beispiels basierend auf Ihren Erfahrungen.»

Im Kategoriensystem wurde zur Analyse des Datenmaterials die Hauptkategorie «Agile Arbeitsmethoden und klassische Hierarchie» gebildet mit den Subkategorien «Hierarchie gibt Stabilität», «Rein hierarchische Organisationen» und «Sonstige Komponenten».

Agile Arbeitsmethoden und klassische Hierarchie

Sämtliche Gesprächspartner befürworten die Notwendigkeit, die für das jeweilige Unternehmen passenden Balance zwischen agilen Arbeitsmethoden und klassischer Hierarchie zu finden.

«[...] ich kenne keine Organisation, die nur total agil ist, komplett 100 Prozent. Ich kenne auch keine Organisation, die rein nur komplett stabil, hierarchisch und starr ist.»	Person 1
«[...] braucht es Agilität und Klassisch? Ich sage ja. Es braucht beides.»	Person 4
«[...] ich bin überzeugt, dass es beides braucht.»	Person 6
«[...] es braucht beides.»	Person 10

Die Balance ist individuell und hängt von der jeweiligen Unternehmensstrategie ab.

«[...] ich brauche in manchen Organisationen eine Kultur, [...] ein bisschen offener zu sein, innovativer, kreativer. Und andere Organisationen brauchen eigentlich mehr Struktur und mehr Klarheit [...] Das ist sehr, sehr relativ [...] und kommt [...] sehr auf das, was das Unternehmen will.»	Person 1
«[...] dass es für jede Art von Organisationen eine individuelle Balance gibt, die für diese Organisation gut ist und relevant ist.»	Person 3

Die individuelle Balance kann sogar soweit ausgestaltet werden, dass der Entscheid «agile Arbeitsmethoden vs. klassische Hierarchie» abhängig der jeweiligen Mitarbeitenden gefällt wird. Ein Gesprächspartner erzählt, dass es bei einer sehr beliebten Führungskraft wenig Sinn macht, die «Hierarchieebene zu kappen». Ein Wechsel in die Agilität kann durchaus eine Möglichkeit sein, wenn die betreffende Führungskraft das Unternehmen verlässt. Sein Plädoyer ist für eine Organisation, die mit «allem umgehen kann und sich immer wieder erneuert».

«[...] eine Kultur schaffen, die vom Mindset her so tickt, dass sie mit allem umgehen kann und sich immer wieder erneuert. [...] Wenn ich jetzt eine super Führungskraft hätte, die anerkannt ist von ihrer Kompetenz her, die die Menschen mit sich zieht, die Followership generiert. Warum sollte ich denn ausgerechnet in so einer Situation diese Hierarchieebene kappen? [...] Wenn genau diese Führungskraft allerdings möglicherweise das Unternehmen verlässt [...] Und ich Schwierigkeiten habe am Markt irgendjemanden zu finden, der vergleichbar bei den Mitarbeitern ankommt, dann könnte das natürlich genau der Moment sein, [...] dass man es dann eher über Agilität versucht.»

Person 8

Es wird mehrfach erwähnt, dass sich nicht alle Mitarbeitenden in rein agilen oder ausschliesslich klassischen Modellen wohlfühlen. Im Laufe einer Karriere kann sich das Interesse aufgrund der persönlichen Lebensumstände verändern. Ein Gesprächspartner nennt als Beispiel junge Mitarbeitende, die zuerst von einer Führungskraft lernen möchten, bevor sie selbst mehr Verantwortung übernehmen.

«[...] nicht jeder Mensch ist bereit, in hochagilen Umfeldern auch zu arbeiten. Also es gibt immer Menschen, die fühlen sich wohl, wenn alles klare Strukturen hat, Ordnung hat, Hierarchie hat und die können sich in dem Bereich sauber entfalten. Und es gibt immer Menschen, die können problemlos mit einer hohen Agilität umgehen.»

Person 5

«[...] kann auch sehr anstrengend sein immer in der Exploration zu sein, immer iterativ, inkrementell zu arbeiten, [...] und dann vielleicht auch in der Familienphase, sagt, ich gehe jetzt mal wieder in dieses exploitative [...]»

Person 7

«[...] ich kenne ganz viele hochambitionierte jungen Menschen, die sagen, 'ich will vor allen Dingen für eine gute Führungskraft arbeiten'. Die wollen selber auch Führungskraft mal werden, aber die wollen auch erstmal lernen von einer guten Führungskraft. [...] man muss so ein bisschen mal davon wegkommen, Führung immer als etwas Schlechtes und Agilität als was Gutes hinzustellen.»

Person 8

Ausserdem werden explizit Bereiche, wie die Produktion oder die Buchhaltung genannt, die aufgrund ihrer Arbeitsweise eher in einem klassischen Bereich angesiedelt sind. In diesen Aufgabenbereichen geht es darum, die bestehenden Prozesse und Qualitätsanforderungen einzuhalten und möglichst effizient abzuwickeln.

«Sie brauchen das Klassische, weil das Ökosystem des klassischen, des bestehenden Geschäfts unglaublich effizient ist.»

Person 2

«'Die Buchhaltung', klassischer Bereich wo exploit eigentlich wirken sollte, 'die machen wir erstmal agile'. So das ist doch verrückt, das heisst, da breche ich Prozesse auf, die Vorgaben haben, Fristen, Termine, Qualitätsanforderungen, die ganz, ganz klar exploitig sind. Und gehe rein und erzähle da also Menschen, dass sie das alles falsch machen, dass sie altmodisch sind, dass sie bitte mal innovativ und agile denken müssen. Damit beschädige ich also die Personen, ihre Kompetenz und die Organisation und mindere die Gesamtleistung.»

Person 3

«Auf der anderen Seite habe ich, da denke ich jetzt an die Produktion beispielsweise, natürlich auch Prozesse, die schon nach einem gewissen Schema ablaufen müssen, um sicherzustellen, dass ich effizient bin.»

Person 12

Hingegen gibt es bei Innovationen verschiedene Aufgabenstellungen, die sich aufgrund der Unbekanntheit nur agil lösen lassen. Es gibt diesbezüglich noch keine Vorgaben oder Prozesse.

«Bei dem ganz Neuen, dort gibt es ja keinen Vorgänger, dort gibt es keine Prozedur, dort gibt es gar nichts. Dort sind Sie automatisch agil. Sie können ja noch nicht mal den Einkäufer fragen, wer der beste Lieferant ist.»

Person 2

Die Wichtigkeit von beiden Modellen werden so dargelegt, dass das Kerngeschäft, welches eher klassisch organisiert ist, die Innovationen von morgen (agiles Arbeitsumfeld) finanziert.

«[...] wir brauchen halt auch die Cashcow und wir brauchen auch die Kollegen, die [...] den Standard machen, aber die [...] dafür brennen und die genauso ihre Lebenskraft und ihre Lebenszeit dazu aufwenden in einer Exploitation zu arbeiten und dass die den Rücken dann auch freihalten, sozusagen für die Exploration und dass das genauso wertgeschätzt wird [...]»

Person 7

Aus diesen Gründen gelten beide Bereiche als gleichwertig.

«[...] dass das eben nicht eine Bewertung erfährt, sondern dass das halt beides seine Wertigkeit hat [...] ist einfach nur ein anderer Modus, aber es ist nicht schlechter oder nicht besser.»

Person 7

Diese Gleichwertigkeit ist entsprechend zu kommunizieren.

«Die Kommunikation lief allerdings ein wenig in die Richtung, 'wir müssen innovativer werden'. [...] Das führte dann dazu, dass diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Bereichen, die eher auf Effizienz getrimmt waren, sich als Mitarbeiter zweiter Klasse empfunden haben. [...] das muss kommunikativ [...] Gleichgewicht hergestellt werden zwischen den beiden Bereichen.»

Person 8

«[...] gerade im Thema Ambidextrie kann man eine Story erzählen, die da lautet nicht, wir machen alles anders, sondern wir machen das, was wir eigentlich schon ganz gut machen, das professionalisieren wir jetzt. Das machen wir noch besser, damit wir wettbewerbsfähig bleiben.»

Person 8

Ein Gesprächspartner hat Erfahrungen in beiden Bereichen gemacht und wahrgenommen, dass je nachdem wie eine Hierarchie gestaltet und kulturell geprägt ist, deutlich mehr Agilität ermöglicht als die hochagile Form Holacracy.

«[...] ich kann in einer einfachen Hierarchie mit einer sehr offenen Kultur viel agiler sein als mit sogenannten agilen Strukturen.»

Person 1

«Stabilität ist ja auch immer nur eine relative Stabilität und Agilität, ist ja auch nur eine relative Agilität. Ich habe nicht rigideres erlebt als Holacracy. Das sollte so agil sein, aber das war so rigide in den Formen, in dieser Strukturiertheit, das hat mich zum Beispiel extrem eingeengt.»

Person 1

Agile Arbeitsmethoden und klassische Hierarchie: Hierarchie gibt Stabilität

Grundsätzlich haben die Gesprächspartner verschiedenste positive Komponenten der Hierarchie festgehalten. Hierarchie gibt in erster Linie eine Struktur vor und ist keine Definition der Unternehmenskultur. Mit Hierarchie können durch Zuweisung von Kompetenzen grosse Handlungsspielräume eingeräumt werden.

«[...] Hierarchie sagt ja nichts aus über die Kultur. Ich kann [...] Arbeitern über Hierarchie, die Macht geben über Millionenprojekte alleine zu entscheiden. Also Hierarchie sagt ja nicht unbedingt aus, dass Leute sehr beschränkt sind und immer weniger Entscheidungsfreiraum haben. [...] die Hierarchie kann ja auch dazu führen, dass ich gerade Leuten [...] einen sehr hohen Handlungsspielraum einräumen kann.»

Person 1

Die Hierarchie «entlastet eine Organisation», weil sie Entscheidungskompetenzen festlegt und damit sicherstellt, dass die Organisation funktionsfähig bleibt.

«[...] die Aufgabe von Hierarchie ist es ja im Zweifel Entscheidungen fällen zu können, weil Organisationen so komplex sind, dass wir oft widersprüchliche Ziele haben. Und ich brauche dann jemanden übergeordnet, der dann Entscheidungen trifft. [...] Sonst blockiert man sich nur mehr gegenseitig und

es geht nichts mehr weiter. [...] Aber nicht, weil ich jetzt reinfahre und sage: 'Okay, jetzt reicht es, jetzt treffe ich die Entscheidung', sondern weil die Leute kommen und sagen: 'Wir kommen nicht mehr weiter. Wir brauchen hier eine Entscheidung'.»

Person 1

«[...] Hierarchie entlastet ja auch eine Organisation [...]»

Person 8

Die Hierarchie gibt Strukturen vor, die den Mitarbeitenden ihre Zugehörigkeit vermittelt.

«[...] es gibt eine zugrundeliegende Matrix oder Hierarchie oder Struktur, die relativ stabil ist, die den Leuten irgendeine Art Homepage gibt, die sich jetzt auch nicht ununterbrochen ändern muss.»

Person 1

«[...] wir waren auch ein bisschen überrascht, wie viele junge Kollegen sehr viel Sicherheit und Klarheit und am liebsten sozusagen ein Kästchen und klar wer ist drüber, wer ist drunter, wer ist links und rechts und eine klare Stellenbeschreibung [...]»

Person 10

Agile Arbeitsmethoden und klassische Hierarchie: Rein hierarchische Organisationen

Drei Gesprächspartner haben Beispiele genannt, wie allenfalls auch rein hierarchische Unternehmen zukunftsfähig sein können.

«[...] wenn ich eine Fabrik betreibe und nur eine Produktionsstätte bin für einen Konzern und Auftragsfertiger. Dann genügt es vielleicht, wenn ich mich nur auf klassische Führung und Lean Management konzentriere [...]»

Person 4

«[...] ein kleines Unternehmen aus Italien, das super hierarchisch geführt ist, also wirklich extrem hierarchisch geführt ist und die ungefähr jedes Jahr so zwischen fünfzig und sechzig Patente raushauen.»

Person 8

«[...] es sehr wohl Firmen gibt, die in ihrer Nische wahnsinnig gut funktionieren. Die [...] ein sehr stabiles Produkt haben, das sich nicht gross verändert. Die ihren Marktanteil haben [...]»

Person 9

Ein Gesprächspartner hat eine andere Haltung vertreten:

«... gucken wir einfach nur die Monopolisten an, die schon alle unter die Räder gekommen sind, zum Beispiel Nokia, Kodak. [...] Das heisst, der Punkt des Monopolistenerfolgs ist der gefährlichste in dieser ganzen Szenerie. [...] unempfindlich zu sein gegen Reize aus der Umwelt, weil man glaubt, man braucht es nicht, ist unfassbar gefährlich.»

Person 3

Ergänzend zu den bekannten Beispielen von Nokia und Kodak hat die Person 3 eine aktuelle Gegebenheit erzählt: In Deutschland haben bisher die beiden Organisationen TÜV und Dekra das Monopol die Führerscheinprüfungen abzunehmen (Koalition regelt Führerscheinprüfung neu: Dekra und TÜV zittern vor Konkurrenz, 2021). Die jährlichen Umsätze belaufen sich auf ca. 250 Millionen Euro. Die Kundenunzufriedenheit ist gross, weil lange auf einen Prüfungstermin gewartet werden muss und in dieser Zeit weiterhin Fahrstunden zu bezahlen sind. Ausserdem fallen 40% der Kandidatinnen und Kandidaten bei der ersten Prüfung durch. Die Wiederholungsprüfung kostet erneut Geld und vor allem Zeit. Im neuen Koalitionsvertrag wurde nun festgehalten, dass der nächste Verkehrsminister die Regeln für die Führerscheinprüfungen zu ändern hat und weitere Organisationen zum Durchführen der Prüfungen zugelassen werden sollen.

Agile Arbeitsmethoden und klassische Hierarchie: Sonstige Komponenten

Verschiedene Gesprächspartner erzählen von ihren Erfahrungen mit vollständig agilen Organisationsformen und dass diese Struktur nicht funktioniert hat. Gründe dafür waren die starren Prozessabläufe, welche zu weniger Flexibilität und zu mehr Langsamkeit geführt haben. Ausserdem stand die Kundenzentrierung nicht im Fokus oder es wurden agile Arbeitsweisen in Bereichen implementiert, welche aufgrund der Aufgabenstellung eher einer klassischen Struktur zugehörig sind (entsprechend den Ausführungen zur Hauptkategorie «Agile Arbeitsmethoden und klassische Hierarchie»).

«[...] da haben wir Holacracy umgesetzt. Und ich habe eher das Gefühl, dass wir noch langsamer geworden sind und eigentlich davor ganz einfache Strukturen hatten und in denen sehr, sehr agil gearbeitet haben.»

Person 1

«Ich kenne drei Beispiele von agilen Organisationsformen in unserem Unternehmen, die alle nicht funktioniert haben. Und das waren alles drei Beispiele, in denen der soziokratische Ansatz, Holokratie [...], verwendet wurde.»

Person 4

«Weil bei Holokratie [...] geht es um den Prozess. [...] Es geht nicht darum, dass der Unternehmenszweck optimiert wird. Sondern da geht es um die Einhaltung der Abläufe und da steht nicht der Kunde im Zentrum. Sondern da geht es um das Doing und die Spannungen auflösen.»

Person 4

«Die haben dann zum Beispiel versucht die komplette Serienentwicklung zu agilisieren, ja, wo ich mir dachte, [...] aus Ambidextrie Verständnis, würde ich das niemals machen.»

Person 11

Mit der Einführung der organisationalen Ambidextrie können bisherige «Karrierepfade» wegfallen, weil sie in der neuen Organisation nicht mehr vorhanden sind.

«[...] es brechen damit natürlich zum Teil auch alte Karrierepfade weg [...]»

Person 10

4.1.6 Messbarkeit: Einfluss Ambidextrie auf Unternehmenserfolg

In der Thesenformulierung im Kapitel 2.8 wurde zusätzlich das folgende Ziel festgehalten: Im Rahmen der qualitativen Interviews ist zudem zu untersuchen, wie sich Ambidextrie auf den Unternehmenserfolg auswirkt.

Erkenntnisse zur Messbarkeit der organisationalen Ambidextrie wurden anhand der beiden folgenden Fragen aus dem Interviewleitfaden (im Anhang 7.3 ersichtlich) gewonnen:

«Wie wirkt sich Ambidextrie auf den Unternehmenserfolg aus? Wie messen Sie dies?»

Im Kategoriensystem wurde zur Analyse des Datenmaterials die Hauptkategorie «Messbarkeit» gebildet mit den Subkategorien «Langfristiger Zeithorizont», «Verbesserter Unternehmenserfolg», «KPIs», «Kundenzufriedenheit», «Geschwindigkeit», «Mitarbeiterzufriedenheit» und «Sonstige Komponenten».

Messbarkeit: Langfristiger Zeithorizont

Alle Gesprächspartner sprechen von einem sehr langfristigen Zeithorizont, bis sich die organisationale Ambidextrie messbar auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Kurzfristig entstehen Mehrkosten, da Veränderungsprozesse grundsätzlich dazu führen, dass die Produktivität im Unternehmen abnimmt. Mitarbeitende befassen sich mit anderen Themen als ihrem Alltagsgeschäft. Dies bedingt, dass sich das Topmanagement auf längerfristige Zeiträume als ein Geschäftsjahr zur Erfolgsbewertung einlässt.

«Kurzfristig wirkt es sich immer schlecht aus [...] Ich muss mit anderen Themen ausser arbeiten, arbeiten, arbeiten, befassen.»

Person 3

«[...] ich habe jetzt keine Statistik, aber das ist auch eine mühselige Sache und das braucht halt auch länger. Aber es lohnt sich.»

Person 7

«[...] so was zeigt sich dann erst einmal so im Zeitverlauf und es ist natürlich schwer, schwer messbar. [...] Vorstände, Geschäftsführer sind oft kurz- und mittelfristig incentiviert. Da geht es nicht darum heute eine Entscheidung zu treffen, damit ich in zehn Jahren erfolgreich bin.»

Person 8

«[...] natürlich müsste man das sehr langfristig messen. [...] ein Jahrzehnt später wüsste man höchstwahrscheinlich, wie gut die Massnahmen Früchte getragen haben.» Person 11

«[...] messbar kann ich Ihnen sagen, das kostet immer noch mehr Geld als es einspielt.» Person 13

Veränderungsprozesse im Unternehmen sind ein Wandel, der Jahre in Anspruch nimmt. Dies ist ein zusätzlicher Grund für den langfristigen Zeithorizont. Die Veränderung kann nach und nach erfolgen, damit positive Entwicklungen Vertrauen für weitere Schritte schafft.

«Dieser Wandel von der One-Man-Show zum Team jetzt eben, es hat fast zehn Jahre gedauert, bis wir so weit waren.» Person 6

«[...] so hat sich das eigentlich immer so über Stufen aufgebaut. Also wir haben investiert in den Markt, in die Produktentwicklung, sind in die Vorleistung gegangen und haben dann gesehen: Ja, es entwickelt sich richtig. Wir können den nächsten Schritt wieder wagen.» Person 6

«[...] die Bereitschaft und den Willen da auf längere Strecke zu gehen und auch mit Verwerfungen zu leben. Also Verwerfungen im Sinne von Widerstand, im Sinne von Unordnung. Das heisst am Ende immer auch mit Ergebnissen, die dann zwischenzeitlich mal nicht so gut sind, wie ich mir das wünsche. Denn das wird passieren.» Person 9

«[...] hätten wir am Anfang schon gewusst, am Start, wie gross der Aufwand ist und wie lange es dauert, dann hätten wir uns wahrscheinlich nicht darüber gewagt, ja. Also das ist schon ein solcher Transformationsprozess, der geht über Jahre. Und der braucht auch substanziell Zeit und Energie vom Management.» Person 10

Die Gründe, weshalb sich die Gesprächspartner auf diese langfristige Veränderung eingelassen haben, zeigt sich in der Frage, wie ein Unternehmen seine Zukunftsfähigkeit sicherstellen kann. Kurzfristig kann mehr Gewinn erzielt werden, langfristig könnte die Wettbewerbsfähigkeit gefährdet sein, wenn Unternehmen keine Innovationen vorantreiben.

«[...] eine Firma wird nicht gegründet, damit es keinen Gewinn macht. [...] ich habe die zwei Optionen jetzt alles in die Operative zu schmeissen, um maximalen Profit rauszuholen für ein Jahr oder zwei. Und in der Zwischenzeit überholen mich die Konkurrenten am Markt. Ich habe aber zwei tolle Jahre gehabt mit der Zahl, danach ist der Konkurrent aber mit einem besseren Produkt am Markt und wir sind weg. Dann ist die Frage, zu welchem Zeitpunkt messe ich Erfolg?» Person 3

«[...] da gibt es viele Konzerne, die haben Segmente, die seit zehn, fünfzehn Jahren Verluste machen. Mit einem ambidextren Mindset hätte man vielleicht viel früher schon gesagt, 'nee, da gehe ich raus'. Das ist jetzt einmal teuer, aber dann kann ich viel Geld in Innovation investieren. Also ich glaube so

was zeigt sich dann erst einmal so im Zeitverlauf und es ist natürlich schwer, schwer messbar.»

Person 8

«[...] eins ist auch klar, EBIT ist jetzt mit Sicherheit nicht die Kennzahl Nummer Eins, gerade nicht in den ersten Jahren. [...] da geht es eher um strategische Relevanz, mögliches Marktwachstum [...]»

Person 13

Ein Gesprächspartner beschreibt, wie in seinem Unternehmen seit 20 Jahren Innovationen entstehen und wieder in das Kerngeschäft integriert werden. Dadurch konnte sich das Unternehmen weiterentwickeln.

«[...] das ist wie ein Kreislauf. Man muss ein bisschen was loslassen, eine Keimzelle finden, anderen Freiheitsgrad, andere Settings zulassen, das wachsen lassen und dann versucht man auch das wieder zurück zu integrieren und damit verändert sich automatisch auch immer die Kernmannschaft. Und so hat man sich eigentlich in den letzten zwanzig Jahren kontinuierlich weiterentwickelt.»

Person 5

Die organisationale Ambidextrie hat Unternehmen zu lernfähigeren Organisationen gemacht.

«Und im Zweifelsfall ist für mich eigentlich am wichtigsten nur folgendes: immer wieder tun, immer wieder neue Projekte angehen, die radikaler sind. Immer wieder lernen [...]»

Person 2

«[...] wir haben ja natürlich auch vorher Innovationen gehabt. Aber die Innovation in der Transformation sind andere als die Innovation, die wir vielleicht bisher hatten.»

Person 7

Messbarkeit: Verbesselter Unternehmenserfolg

Die organisationale Ambidextrie hat bei den Unternehmen der Gesprächspartner zu einem verbesserten Unternehmenserfolg geführt: Höhere Umsätze wurden erzielt, neue Märkte erschlossen und neue Arbeitsplätze geschaffen.

«[...] in unserem Unternehmen sind irgendwie 70 Prozent der Umsätze, die wir heute machen, aus Produkten, [...] die es vor zehn Jahren nicht gab.»

Person 4

«[...] da haben wir wesentliche grosse Produktgruppen, die vor 20 Jahren keinen Umsatz haben und heute halt einen Umsatz haben, [...] in einer Größenordnung von 100, 200 Millionen. Da können Sie nach 20 Jahren schon sagen, das ist erfolgreich. Jetzt wird aber jeder Wissenschaftler dann sagen, [...] das ist ja nicht der einzige Einflussfaktor gewesen [...] meine Einschätzung ist, das hat viele Erfolgsfaktoren, aber einer davon ist eben, man erlaubt in einer Organisation ein anderes Setting, um Neues wachsen und gedeihen zu lassen.»

Person 5

«[...] wenn ich jetzt das Gesamte beurteile, also wie wir wachsen konnten, wie wir neue Märkte aufbauen konnten, dann hat die Produktentwicklung bei uns einen sehr guten Job gemacht. Und dann, wenn man es dann umlegt auf die Kosten, dann müssen wir sagen, da hat sich die Investition absolut ausbezahlt.»

Person 6

«[...] der ist total erfolgreich, der hat jetzt gerade mit dem Projekt hundert Arbeitsplätze geschaffen.»

Person 7

«[...] es gab dann am Schluss auch keinen, der daran gezweifelt hat, dass das diese Business Unit substanziell besser gemacht hat.»

Person 10

«[...] da haben wir [bei diesem Kunden] innerhalb von drei Jahren den Umsatz verdreifacht [...] das ist atemberaubend, was nicht alles geht.»

Person 12

Messbarkeit: KPIs (Key Performance Indicators)

Eine Kennzahl, um den Erfolg der organisationalen Ambidextrie konkret zu messen, ist nicht bekannt.

«Unternehmenserfolg ist Umsatz. So, jetzt machen wir aber Umsatz mit den alten Produkten. Schwierig. Die neuen Produkte können ja per se keinen Umsatz machen. Ja, die sind ja maximal im Hochlauf, ja. Ich habe noch nichts gefunden, was das richtig macht.»

Person 2

«[...] dass es einen Wert, im Sinne von Nutzen, gibt. Aber diesen Nutzen zu quantifizieren, ist praktisch unmöglich.»

Person 4

«[...] das kann ich jetzt so aus meinen Erfahrungen heraus, also jetzt nicht irgendwie an einem KPI oder so, festmachen.»

Person 8

Der Erfolg wird anhand von anderen Kennzahlen gemessen, die auch ohne organisationale Ambidextrie verwendet werden. Messbar nachvollziehen, ob sich Erfolg ausschliesslich aufgrund organisationaler Ambidextrie eingestellt hat, können die Gesprächspartner nicht.

«[...] zum Beispiel in der Produktion, die Reduktion von Fehlern, die Reduktion von Verschwendung, Materialschwund zum Beispiel. [...] und Leerlauf Zeiten [...] ich kann gucken, ob ich durch den Freiraum [...] negative Sachen reduzieren kann, die ich eigentlich immer als gegeben hinnehme.»

Person 3

«[...] ich kann Motivation messen, ich kann Krankheitstage messen [...]»

Person 3

«[...] kann man dann solche Themen wie Durchlaufzeiten, Innovationsrate, solchen Themen kann man es messen. Ist immer die Frage, wie wäre es, wenn das nicht da ist.»

Person 10

«[...] die Kennzahlen, die wir im Moment heranziehen, [...] wir wollen rund sechs MVPs pro Jahr bauen. In [...] wollen wir drei Start-ups pro Jahr gründen.» Person 13

Messbarkeit: Kundenzufriedenheit

Dank der organisationalen Ambidextrie haben die Unternehmen eine höhere Kundenzentrierung umgesetzt. Durch den daraus entstandenen Dialog mit den Kunden erhalten die Unternehmen direkte Rückmeldungen zu ihren Innovationen und können diese gestützt auf die Kundenbedürfnisse anpassen.

«Und wenn Kunden irgendwie ein Anliegen haben, dann melden sie sich bei uns.» Person 4

«[...] da hat dann die Messe und die vielen Gespräche [mit den Kunden] gezeigt, du musst das Thema komplett anders aufziehen.» Person 11

«[...] wir haben Pilotkunden gewonnen, mit hochrangigen Namen, die das jetzt [...] in ihren Maschinen einsetzen.» Person 11

«[...] haben wir natürlich auch über diese neuen Organisationsformen geschafft, wo es klar war, der Kunde und der Kundenwunsch steht im Vordergrund.» Person 12

«[...] die entscheidenden Kriterien sind dann am Ende des Tages, was sagen die Kunden zu dem MVP [...]» Person 13

Die Rückmeldungen der Kunden zeigen die hohe Zufriedenheit.

«[...] der [Kunde] sagt, 'es ist so lässig mit euch zu arbeiten.'» Person 1

«[...] der Kunde sagt, erstens ohne Sie hätten wir das nicht geschafft und zweitens funktioniert super [...]» Person 7

«Es haben uns auch die Kunden gefeedbackt, dass für sie das sehr, sehr positiv ist und wir da enorm viel besser geworden sind.» Person 10

Messbarkeit: Geschwindigkeit

Die Unternehmen können die Kundenwünsche schneller erfüllen als vor der Einführung der organisationalen Ambidextrie und erhalten positive Rückmeldungen.

«[...] dass die Kunden gesagt haben: 'Das ist toll, wir kriegen von euch plötzlich tolle Ideen. Es ist viel schneller.'» Person 1

«Also wir sind da in viel kürzeren Zyklen unterwegs [...]» Person 6

«[...] wir sind beispielsweise bei der Entwicklung kundenspezifischer Produkte oder Anpassungen, [...] um Dimensionen schneller geworden, weil einfach die Dinge viel leichter in die Organisation gegangen sind.» Person 10

«[...] insbesondere bei den Kunden Themen oder Sustainability Themen, also was wir da in welcher Zeit umsetzen haben können. Das war im Vergleich zu früher also atemberaubend [...]» Person 12

Messbarkeit: Mitarbeiterzufriedenheit

Die Mitarbeiterzufriedenheit steigt aufgrund der organisationalen Ambidextrie. Dies kann im Rahmen von Mitarbeiterumfragen gemessen werden. Die Mitarbeitenden können sich durch den erhöhten Gestaltungsfreiraum besser entwickeln, sind dadurch motivierter, engagierter und haben mehr Freude bei ihrer Tätigkeit. In der Folge gibt es weniger Ausfälle aufgrund von Krankheit und die gesamte Organisation wird «fehlerresistenter und resilienter».

«Nicht zuletzt ist das Öffnen im Sinne des Explore-Modus etwas, was oft Menschen sehr entgegen kommt. Weil sie mehr Gestaltungsfreiraum haben, [...] dass Personen motivierter sind, engagierter [...] Diese Personen sind weniger krank, sie sind stressresistenter, Sie können sich besser im Team organisieren. Die ganze Organisation wird fehlerresistenter und resilienter, wird antifragil.» Person 3

«Ich will einen Weg gestalten, der Zukunft bringt für alle. Und der Perspektive gibt. Der Purpose macht für die Leute [...]» Person 4

«[...] es entstehen links und rechts den Kollegen [...], die man so nicht gesehen hat, aber die in diesem neuen Umfeld sich deutlich besser entwickeln können.» Person 10

«Man merkt, dass viele Mitarbeiter auch extrem motiviert sind und sagen, [...] 'das erfüllt mich total, und das macht mir viel mehr Spass.'» Person 11

«Wir hatten damals ja schon regelmässige Mitarbeiterbefragungen [...] um das Thema Engagement. [...] da hat man also schon gesehen, wohin wir [...] mit solchen Systemen kommen. Also in der Motivation der Mitarbeiter [...] das war unsere Messlatte.» Person 12

«[...] erfolgreicher im Sinne von Spirit und der Geist, [...] der im Unternehmen kursiert, vielleicht auch hier und da mal ein bisschen die Aufbruchfreude. Vielleicht auch ein bisschen Stolz [...]» Person 13

Die Veränderung der Organisation hat eine Wirkung gegen aussen, die Arbeitgeberattraktivität steigt. Menschen bewerben sich und wollen ebenfalls für das Unternehmen tätig sein.

«[...] auch das Feedback von anderen Unternehmensteilen, die sagen, 'wie cool es bei euch ist'. Und plötzlich haben sich Leute beworben und sagen: 'Wir wollen auch bei euch arbeiten, weil da ist eine tolle Stimmung.'»

Person 1

«Und haben da eigentlich einen Raum und einen Spirit geschaffen, indem ganz tolle Dinge passiert sind [...] Das war das Unternehmen, wo die Führungskräfte sich hinzugezogen haben.»

Person 8

«[...] das Ziel ist natürlich auch, dass wir neue Talente für uns begeistern [...]»

Person 13

Ein Gesprächspartner hat erlebt, dass nach der Einführung der organisationalen Ambidextrie, Teile der Organisation zurück in das alte System geführt worden sind. Dies hatte eine erhöhte Fluktuation zur Folge, weil einige Mitarbeitende nicht mehr in der alten Organisation arbeiten wollten.

«Was sozusagen leider schade ist, dass mit dieser neuen Organisation, die dann doch eher wieder im Alten aufgehängt ist, sehr viele dieser Kollegen dann auch freiwillig das Unternehmen verlassen haben, weil sie sagten 'Jetzt will ich eigentlich nicht mehr in was anderes zurück, in das Alte zurück'.»

Person 10

«[...] es zeigt [...], dass es einfach schon eine Weiterentwicklung ist, wo sich die Leute dann auch schwer tun, wieder in einer alten Logik zu arbeiten.»

Person 10

Messbarkeit: Sonstige Komponenten

Neben den bekannten Kennzahlen gibt es vermehrt Unternehmen, die ihren Fokus auf Nachhaltigkeit legen und dieses Ergebnis zusätzlich zur Erfolgsmessung organisationaler Ambidextrie beiziehen.

«[...] dass ich als Unternehmen einen Beitrag zu einer besseren, gerechteren Welt leiste. [...] Stichwort ökologischer Fussabdruck [...] dann reden wir [...] über ganz, ganz andere Parameter oder Indikatoren, die ich da heranziehe, um zu messen, ob mein Veränderungsprozess tatsächlich erfolgreich war.»

Person 9

Die Gesprächspartner sind sich bewusst, dass die positiven Auswirkungen organisationaler Ambidextrie auch durch andere Rahmenbedingungen begünstigt werden.

«[...] da müssen jetzt natürlich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die passen natürlich auch.»

Person 12

Die Einführung eines besseren Systems zur Messung des Erfolgs wird durch einen Gesprächspartner angeregt.

«Im Nachhinein betrachtet würde ich sagen, das hätten wir noch besser können ausbauen. [...] wie messen wir uns und unseren Erfolg in dem Zusammenhang.» Person 12

4.2 THESENÜBERGREIFENDE ERGEBNISSE UND DISKUSSION

Aufgrund der gehäuften Aussagen der Interviewpartner zur grundsätzlichen Ausgangslage für die Einführung von organisationaler Ambidextrie wurde die Hauptkategorie «Ausgangslage» mit den Subkategorien «Strategie», «Beginn», «Kulturwandel», «Kulturwandel von Mitarbeitenden gewünscht», «Familienunternehmen» und «Sonstige Komponenten» nachträglich in das Kategoriensystem aufgenommen.

Zudem wurde aufgrund der Aussagen zu weiteren Auswirkungen durch die Einführung von organisationaler Ambidextrie, die Hauptkategorie «Weitere Auswirkungen» nachträglich im Kategoriensystem ergänzt.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Analyse des Datenmaterials präsentiert. Zu einzelnen Subkategorien wird im theoretischen Teil Bezug genommen und in der nachfolgenden Präsentation folgt eine entsprechende Einleitung. Die Subkategorien, die induktiv entstanden sind, sind entsprechend gekennzeichnet.

4.2.1 Strategie: Organisationale Ambidextrie ist die Lösung zu einem bestehenden Problem im Unternehmen

O'Reilly und Tushman beschreiben mit dem Bild des römischen Gott Janus (2004) die Herausforderung der gleichzeitigen Fokussierung auf das bestehende Kerngeschäft und die Innovationen von morgen. Die Mehrheit der Gesprächspartner beschreiben ihre Ausgangslage vor Einführung der Ambidextrie. Sie nahmen wahr, dass sich ihre Geschäftsmodelle verändern und Handlungsbedarf besteht.

«Und Ziel war es natürlich, die Innovationsfähigkeit zu steigern.» Person 2

«[...] es ist oft so, dass wirkliche Änderungen und Öffnungen hin zu Neuem passiert, wenn der Schmerz gross genug ist.» Person 3

«[...] es war mit einer sehr expansiven Wachstumsstrategie verbunden.» Person 6

«Und was da zumindest hängengeblieben ist [...] beim Chef, „oh je, hier passiert ja eine ganze Menge. [...] wir haben bei uns bisher gar nicht auf dem Schirm, was da eigentlich abgeht. Und wir sind viel zu weit weg. Und wir haben überhaupt kein Gespür dafür. Geschweige denn, dass wir Leute oder Verständnis davon haben, wie diese Mechanismen eigentlich wirklich funktionieren.» Person 9

«Und wir sind eigentlich durch eine sehr, sage ich mal, stürmische Zeit gegangen. So beginnend 2010 eigentlich, wo wir festgestellt haben, dass die Märkte immer weniger vorhersehbar waren.» Person 10

«[...] bislang haben wir die Standards festgelegt und 'Kunde akzeptiere es, gefälligst' und ja, so hat Business funktioniert [...]» Person 12

«Wir sind nicht innovativ genug, wir reagieren nicht schnell genug.» Person 13

Die befragten Personen äussern sich dahingehend, dass die organisationale Ambidextrie als eine Antwort auf bestehende Herausforderungen im Unternehmen betrachtet worden ist. Kein Gesprächspartner hat die Aussage gemacht, dass die organisationale Ambidextrie aus anderen Gründen eingeführt worden ist. Gesprächsperson 1 fasst dies wie folgt zusammen:

«[...] was in vielen Kulturprojekten passiert [...] oder Organisationsprojekten, dass man immer mehr nach innen schaut und versucht ist, die perfekte Kultur zu etablieren und dann vergisst eigentlich, wofür war das Ganze eigentlich noch mal da?» Person 1

4.2.2 Beginn: Massnahmen vor Einführung der organisationalen Ambidextrie

Diese Subkategorie ist im Rahmen der Interviews induktiv entstanden. Verschiedene Gesprächspartner haben ausgeführt, wie sie sich der Lösungsfindung zur Herausforderung der sich wandelnden Geschäftsmodelle angenähert haben.

Einige haben die Zusammenarbeit mit Hochschulen gesucht und Projekte gestartet, andere sind in regelmässigem Austausch mit Professoren, die regelmässig die «Trends aus der Wissenschaft» dem Topmanagement vorstellen.

«Wir haben mit der Hochschule [...] Gespräche aufgenommen und dann auch ein grosses, grosses Projekt gestartet. Um uns dem Thema [...] der Innovationskultur zu nähern.» Person 2

«[...] jedes Quartal trifft sich der komplette Vorstand mit vier Professoren [...] Die vier Professoren, decken die vier Kernkompetenzen [...] ab. [...] einen Nachmittag stellen die Professoren die neusten Trends aus der Wissenschaft vor [...] Und dann diskutiert der Vorstand darüber [...] 'Ist das jetzt relevant für uns oder nicht?' [...] Und tatsächlich werden auch viele Pilotprojekte dann gestartet.» Person 11

Andere Unternehmen haben den Kontakt zu ähnlichen Unternehmen hergestellt und sich mit diesen ausgetauscht, um von deren Erfahrungen zu lernen.

«[...] ich habe dann immer, wo ich wusste, es sind zwei, drei wichtige Mitglieder in der Geschäftsleitung, dass ich die davon überzeugt kriege so einen ambidextrösen Ansatz hinzubekommen, habe ich die einfach mitgenommen und bin zu anderen Firmen gegangen, habe die besichtigt und [...] habe versucht, von anderen Firmen zu lernen. Und dann haben wir das zurückgespielt, wie müssten wir das machen.»

Person 5

«Der Startpunkt [...] war so eine Start-up Safari. [...] man unterhält sich mit jungen Unternehmern, die [...] sich in irgendeiner Form auch mit unserem Kerngeschäft [...] auseinandergesetzt haben. [...] Und daraus ist dann der klare Auftrag entstanden, 'lasst uns mal Gedanken machen, wie wir uns dem Thema Digital widmen können'.»

Person 13

Die dritte Herangehensweise waren interne Analysen, die als Resultat eine Vielzahl an Themen hervorgebracht und schliesslich zur Entscheidung geführt haben, externe Unterstützung für den Veränderungsprozess beizuziehen.

«Da würde ich eine SWOT Analyse machen, weil jede Organisation hat auch ihre Nachteile und da ist die Frage, welches Problem will ich lösen und was ist wichtiger und [...] mit welchen Risiken kann ich gegebenenfalls auch umgehen?»

Person 7

«[...] bevor wir das Projekt gestartet haben, wie wir [...] mal versucht haben, für uns im Führungsteam zu definieren, was kann denn 'Empowerment' heissen. [...] ohne eine Struktur haben wir dann begonnen, Massnahmen [...] zu sammeln. [...] es gab dann [...] eine sehr, sehr grosse Anzahl an Themen [...], die praktisch alles, was man tut, beinhalten. Habe ich gesagt, 'ok, wenn das so ist, wo fangen wir denn da an?' Also das ist ja so nicht lösbar. Und da haben wir uns eigentlich auch entschlossen, sozusagen das Thema nochmal extern unterstützen zu lassen.»

Person 10

«[...] dass wir einfach gesagt haben, lass uns doch externe Beratung mal einholen, [...] wie können wir uns dann wirklich weiterentwickeln?»

Person 12

4.2.3 Kulturwandel: Organisationale Ambidextrie ist keine Methode, die einfach eingeführt werden kann

Die organisationale Ambidextrie setzt ein neues Führungsverständnis voraus (Duwe, 2020, S. 70–72). Die vorgesetzten Personen können nicht mehr alle Antworten auf ein zunehmend komplexeres Umfeld kennen und prägen den Veränderungsprozess massgeblich mit. Dabei haben sie zu beachten, dass sich die Unternehmen nicht zu stark

auf ihre Prozesse und Strukturen fokussieren, sondern auf die Menschen, die die Organisation ausmachen (Schneider, 1987).

Die Gesprächspartner erzählen, dass die Einführung der organisationalen Ambidextrie ein Veränderungsprozess ist, der ein Kulturwandel im Unternehmen erfordert. Dieser Wandel ist «mit viel Unordnung» verbunden, da es ein «grundlegender Veränderungsprozess» ist.

«[...] die Strukturen sind relativ unwichtig, was wirklich wichtig ist, ist die Kultur, das Leben, womit ich das befülle, mit welchen Geist ich diese Flasche fühle.»

Person 1

«[...] dass Ambidextrie ein Phänomen der gesamten Organisation ist und nicht von Einzelpersonen.»

Person 3

«[...] aber ohne wirklich flächendeckend die richtige Haltung zu dem Thema entwickeln, wird man es trotzdem extrem schwer haben, wenn es nicht sogar ganz unmöglich ist.»

Person 8

«[...] was muss ich selber verändern, damit unsere Arbeitsbeziehung eine bessere wird?» [...] das war ein sehr, sehr kraftvoller Schritt, weil dann auf einmal jeder in der Organisation nicht mehr auf den anderen zeigen konnte.»

Person 10

«Dass wir halt sagen, [...] wenn jemand mit einer Idee kommt, dann antwortest du eher mit einer Haltung 'Warum nicht?' Anstatt 'Ja, aber.'»

Person 11

«[...] Feedback zu bekommen, Feedback zu geben, eine Kultur zu entwickeln, dass man wirklich auch bewusst Unsicherheiten anspricht, [...] bewusst auch darauf hingewiesen wird, [...]. 'Hör zu, ich glaube, wir können das selber oder brauchst uns jetzt nicht alles sagen, wie man es macht.'»

Person 12

«[...] das ist ein grundlegender Veränderungsprozess, der viel in Unordnung bringt. So wie alle anderen grösseren, organisationsentwickelnden Massnahmen auch.»

Person 13

Erfahrungen der Gesprächspartner zeigen, dass nicht in allen Unternehmen verstanden wurde, dass es sich um einen Kulturwandel handelt. Daraus entstanden Situationen, dass die «Methode Ambidextrie» zwar eingeführt wurde, aber nicht funktioniert hat.

«[...] die Nachbarorganisationen [...] gesagt haben: 'Voll super, wir wollen auch solche Circles haben, das ist ja wirklich toll.' Und dann haben die auch Circles eingerichtet um Kunden. Und das hat natürlich überhaupt nicht funktioniert, weil der ganze Kontext sich nicht geändert hat.»

Person 1

Ein weiterer Gesprächspartner hat dasselbe bei der Einführung von anderen agilen Arbeitsformen erlebt.

«Und alle drei Modelle wurden nach ungefähr einem Jahr wieder eingestellt. Das passte einfach nicht zur DNA des Unternehmens.»

Person 4

Veränderungsprozesse, die ohne entsprechenden Kulturwandel eingeführt werden, werden in der Regel abgebrochen. Das «Organisationsgedächtnis» vergisst diese jedoch nicht und bekämpft künftige Veränderungsprozesse mit zunehmendem Widerstand.

«[...] das ist natürlich auch eine grosse Gefahr, weil die Organisation hat ja auch ein Organisationsgedächtnis und lernt, wenn ich eine Veränderung mache und sie gleich wieder zurücknehmen und das mache ich zwei, drei Mal, dann wird sie irgendwann stumpf und kann mit Veränderungen gar nicht mehr gut umgehen.»

Person 3

«[...] Veränderungsinitiativen, jeder hat es durchgemacht. Und sie [die Leute] haben sich so daran gewöhnt, wie man das macht, so zu tun, als hätte man sich und seine Arbeit verändert, ohne irgendwas zu verändern.»

Person 9

4.2.4 Kulturwandel wird von Mitarbeitenden gewünscht

Diese Subkategorie ist im Rahmen der Interviews induktiv entstanden, da verschiedene Gesprächspartner erzählt haben, dass ein Kulturwandel von den Mitarbeitenden gewünscht wurde. Diese Erkenntnisse haben Unternehmen im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen gewonnen.

«[...] und uns Feedback einholen von einer repräsentativen Menge der Organisation, [...] wie werdet ihr eigentlich gesehen? [...] Was brauchen eure Mitarbeiter eigentlich? [...] Und das ist mal ein guter Ausgangspunkt, [...] Meistens sind sie [das Topmanagement] schockiert, weil sie sich meistens viel [...] positiver selber sehen, als sie gesehen werden [...]»

Person 1

«Wir hatten damals [...] das Thema identifiziert, haben uns dem [...] auch angenommen, weil es von der Organisation eben wirklich gewünscht wurde.»

Person 10

«[...] dass wir schon auch Feedback gerade bekommen haben, durchaus relevantes und auch ein sehr hilfreiches Feedback auch von unseren Mitarbeitern.»

Person 12

4.2.5 Eigentümergeführte Familienunternehmen haben einen positiven Einfluss bei der Einführung organisationaler Ambidextrie

Rudolf Wimmer (2020) nennt konkrete Beispiele von familiengeführten Unternehmen, welche die organisationale Ambidextrie eingeführt haben. Er zeigt die hohe Einflusskraft der Eigentümer auf, die die Organisation prägen.

Gesprächspartner, die in einem Familienunternehmen tätig sind, betonen die Wichtigkeit der Durchsetzungskraft der Eigentümerschaft.

«Die [Familienunternehmen] können solche Strukturen einführen. Weil da geht es dann typischerweise, bis zum Eigentümer, der da der Verwaltungsrat ist, der das Modell mitträgt.» Person 4

«Und das ist ein Segen, dass die [NAME UNTERNEHMEN A] ein vollumfängliches 100 Prozent Familienunternehmen ist mit unserem Geschäftsführer als Hauptgesellschafter. Der natürlich dann auch die entsprechende Durchsetzungskraft hat solche Themen zu adressieren.» Person 13

Familienunternehmen legen den Fokus auf eine Langfristigkeit und die Übergabe an künftige Generationen. Sie sind bereit, kurzfristig Gewinneinbussen in Kauf zu nehmen.

«Das ist eine Perspektive, die Gründerfamilien sehr, sehr gut verstehen zum Beispiel. Es soll uns in zehn Jahren auch noch geben. 'Was müssen wir denn jetzt dafür tun?'» Person 3

«[...] was für viele einfach ein zentrales Thema ist, ich möchte sicher sein, dass ich mein Unternehmen stabil an die nächste Generation übergeben kann.» Person 9

«Und da hilft es enorm, wirklich enorm, jetzt bei uns im Familienunternehmen tätig zu sein. Wo der Eigentümer einfach sagt, ich will langfristig hier den Laden auf saubere Füße stellen.» Person 13

4.2.6 Ausgangslage: Sonstige Komponenten

Diese Subkategorie ist induktiv entstanden, um Aussagen zur Ausgangslage zu codieren, die keiner anderen Kategorie entsprachen.

Die Rahmenbedingungen für die organisationale Ambidextrie müssen grundsätzlich passen. Einerseits braucht es eine «solide Finanzierung und Budgetierung» und keinen Zeitdruck für die Einführung. Andererseits kann sich der Fokus bei geänderten Rahmenbedingungen wieder verändern. Gerade im Rahmen der Covid Pandemie wurde der Fokus verstärkt auf das Kerngeschäft gerichtet.

«[...] dass in der grössten Krise, [...] überall werden die Gelder gekürzt, dass man dann in dieser radikalen Sache, [...] sagt ja komm, jetzt geben wir aber mal Geld aus und Diversity und wir stellen Leute ein und wir machen noch eine Innovationsgarage [...]. Das kann man alles vergessen.» Person 2

«Verbunden natürlich auch [...] mit einer soliden Finanzierung und Budgetierung, was wollen wir erreichen? Wie viel Zeit geben wir uns und was haben wir denn eigentlich konkret vor?» Person 13

In agilen Arbeitsorganisationen sind eher Generalisten als Spezialisten gefragt, die bereit sind, das benötigte Wissen aufzubauen.

«Sagen wir mal sehr erfahrene, aber auch weltoffene Leute, sehr junge, die sehr technologieaffin sind. Leute, die bereit sind, egal welches Wissen aufgebaut werden muss, dieses Wissen aufzubauen. Egal ob das in ihrem Kerngebiet ist oder nicht.» Person 2

4.2.7 Weitere Auswirkungen organisationaler Ambidextrie: Neue Lösungen konkurrieren bestehendes Unternehmen

Die Hauptkategorie «Weitere Auswirkungen» ist im Rahmen der Datenanalyse induktiv entstanden.

Zwei Gesprächspartner erzählen von der Herausforderung, dass aufgrund der neuen Organisationsform innovative Lösungen erarbeitet wurden, die nicht nur die Marktbegleiter, sondern auch das bestehende Kerngeschäft des Unternehmens konkurrenzieren können.

«[...] wir sind ein traditionelles, produzierendes Unternehmen, was auch einen Direktvertrieb hat. Und mit der Digitalisierung sind wir auf einmal mit etwas konfrontiert worden, dass wir zwar unsere Produkte haben, aber dass vielleicht digitale Kanäle diese Produkte auch verkaufen könnten. Was natürlich massiv gegen das eigene System geht, was aus diesen Vertriebsorganisationen und produzierenden Einheiten besteht.» Person 5

«Man stelle sich vor, Sie arbeiten an einer Geschäftsidee, die hochgradig disruptiv ist, aber die halt nicht nur [NAME UNTERNEHMEN] wehtäte, sondern auch allen anderen [...] Marktbegleitern. [...] mit einem Unternehmen, wo wir mehrheitlich dran beteiligt sind, dessen Technologie uns aber möglicherweise auch irgendwann wirklich zwingt neu zu denken.» Person 13

5 SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

5.1 DISKUSSION DER ERKENNTNISSE AUS DER ÜBERPRÜFUNG DER THESEN

Zur Beantwortung der Forschungsfrage

«Welche Faktoren sind für eine erfolgreiche Einführung der organisationalen Ambidextrie zu berücksichtigen?»

werden zuerst die drei Thesen gestützt auf die Erkenntnisse im empirischen Teil beleuchtet.

5.1.1 Topmanagement: Die Haltung ist entscheidend

These 1: Ein entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Einführung der organisationalen Ambidextrie ist das Topmanagement und dessen Haltung, wonach der Veränderungsprozess bei ihnen beginnt.

Die prägnante Aussage von John P. Kotter «Bedeutende Veränderungen sind ohne die aktive Unterstützung des höchsten Entscheidungsträgers einer Organisation nicht möglich.» (Kotter, 2008, S. 5), kann durch die Ausführungen der Gesprächspartner bestätigt werden. Alle Gesprächspartner führen an, dass das Topmanagement der entscheidende Kulturtreiber für die Einführung der organisationalen Ambidextrie ist. Die «aktive Unterstützung» bedeutet somit nicht nur, dass das Topmanagement die organisationale Ambidextrie einführen will, und beispielsweise die entsprechenden Mittel dafür zur Verfügung stellt, sondern dass die obersten Führungskräfte auch ihr Verhalten entsprechend anpassen. Die Erkenntnis, dass das Topmanagement die Unternehmenskultur ganz entscheidend prägt, fasst Gesprächspartner 1 zusammen:

«[...] alles was ihr tut, wird von der Organisation, wird von den Mitarbeitern gleichgesetzt mit 'die Organisation'. Insofern seid ihr [das Topmanagement] der Kontext. [...] das ist etwas, was vielen gar nicht bewusst ist.»

Person 1

Wenn sich das Topmanagement konträr zum geplanten Veränderungsprozess verhält, verlieren sie ihre Glaubwürdigkeit und das Vorhaben wird scheitern. Das mittlere Management und die Mitarbeitenden werden nicht verstehen, weshalb sie sich auf

den Veränderungsprozess einlassen sollen, wenn dies die obersten Führungskräfte nicht tun.

Die persönliche Verhaltensänderung ist ein intensiver Prozess. Die Erkenntnis, dass man selbst relativ wenig Einfluss auf die Organisation hat, sondern nur auf das eigene Verhalten, ist dabei ein entscheidender Faktor.

«[...] 'die Energie geht von dir aus'. Das war eigentlich dann irgendwo der Wendepunkt.» Person 12

Der Veränderungsprozess wird mehrere Monate Zeit in Anspruch nehmen und kann durch externe Unterstützung begleitet werden.

Topmanager lassen sich auf diesen Veränderungsprozess ein, weil sie wahrnehmen, dass sie durch die Veränderung der Geschäftsmodelle und die dadurch entstehenden Ökosysteme nicht mehr die Antworten auf alle Fragen kennen (Duwe, 2020, S. 69–72).

«Und wir sind eigentlich durch eine sehr, sage ich mal, stürmische Zeit gegangen. So beginnend 2010 eigentlich, wo wir festgestellt haben, dass die Märkte immer weniger vorhersehbar waren.» Person 10

Durch diese Erkenntnis entwickeln die obersten Führungskräfte ein ambidextres Führungsverhalten (Rosing et al., 2011), geben dadurch Kontrolle ab und schaffen den Raum für neue Ideen.

«Da helfen halt auch die jungen Leute, die sind einfach gekommen mit einem anderen Mindset von einer Fachhochschule und das finde ich megaspannend. Und ich nehme das einfach auch gern mit, weil ich sehe, wenn man den Leuten freien Lauf lässt, dann kommen die Ideen, dann kommen auch neue Ansätze.» Person 6

Gleichzeitig haben die Gesprächspartner die Erkenntnis von John P. Kotter (2008) bestätigt, wonach sich die Einstellung von Topmanager im Rahmen des Veränderungsprozesses von einer skeptischen zu einer befürwortenden Haltung verändern können.

«[...] eines Tages muss man dann die Entscheidung treffen, will ich versuchen in diesem neuen System etwas zu verändern, oder suche ich mir was anderes, wo man wieder nur so agieren kann.» Person 10

Gesprächspartner 11 hat die Situation beschrieben, wonach eine oberste Führungskraft zu Beginn ein schliessendes Führungsverhalten umgesetzt hat («Wann ist der ROI?») und ein später öffnendes Führungsverhalten entwickelt hat («Ich kann Euch

da helfen»), (Rosing et al., 2011, siehe Tabelle 4: Übersicht Unterschiede ambidextres Führungsverhalten).

Ebenso wurde in den Gesprächen bekräftigt, dass das Topmanagement zur erfolgreichen Einführung der organisationalen Ambidextrie in einem nächsten Schritt das mittlere Management einbeziehen muss (Tushman et al., 2011), damit die Gründe für die Einführung gemeinsam verstanden werden.

«Also in Wirklichkeit brauchen wir beides. Es geht in beide Richtungen.»

Person 1

Die Wichtigkeit des mittleren Managements wird in der Überprüfung der These 2 dargestellt.

Die Aussage von Michael L. Tushman, wonach «es in 90 Prozent der Fälle eine neue Geschäftsleitung braucht, um ambidextre Konzepte umzusetzen» (Schumacher, 2020, S. 6) konnte im Rahmen der geführten Gespräche weder widerlegt noch bestätigt werden. Es gab eine Aussage, wonach Mitglieder des Topmanagements Angst vor Machtverlust haben können und deshalb keinen Veränderungsprozess vorantreiben (Person 1). Ein anderer Gesprächspartner hat die Möglichkeit erwähnt, dass die persönlichen Ziele des Vorstands von den Organisationszielen abweichen könnten und er deshalb kein Interesse am Veränderungsprozess hat (Person 2). Es ist anzunehmen, dass diesbezüglich wenig Erkenntnis gewonnen werden konnte, weil im Rahmen der vorliegenden Master Thesis keine Untersuchung über Unternehmen, die die Einführung organisationaler Ambidextrie abgebrochen oder rückgängig gemacht haben, erfolgt ist.

Fazit: Die These 1 wird durch die Gesprächspartner bestätigt bzw. insofern ergänzt, dass das Topmanagement «der» entscheidende Faktor für die erfolgreiche Einführung der organisationalen Ambidextrie ist.

5.1.2 Mittleres Management: Der zweite Erfolgsfaktor

These 2: Der zweite Erfolgsfaktor ist der Einbezug und die Mitwirkung des mittleren Managements, damit der Veränderungsprozess gelingt.

Die besondere Rolle des mittleren Managements in der Organisation (Huy, 2002) wurde durch die Gesprächspartner bestätigt. Die mittleren Führungskräfte sind näher an den Mitarbeitenden bzw. an der Organisation als das Topmanagement. Dadurch

haben sie die Aufgabe, die organisationale Ambidextrie den Mitarbeitenden zu kommunizieren und in die Organisation zu bringen. Zudem interagieren die mittleren Führungskräfte mit dem Topmanagement. Durch diese besondere Stellung im Unternehmen ist das mittlere Management ebenfalls ein wichtiger Kulturtreiber in Veränderungsprozessen und trägt gemeinsam mit dem Topmanagement die Verantwortung für das erfolgreiche Gelingen des Vorhabens.

Die zentrale Rolle, die das mittlere Management in Veränderungsprozessen trägt, führt dazu, dass ihre Bereitschaft mitzuwirken essenziell ist.

«Aber die Ebene [das mittlere Management] ist sicherlich die kritische Ebene.»

Person 10

Gestützt auf die Erfahrungen der Gesprächspartner teilen sich in der Praxis die mittleren Führungskräfte in drei Gruppen auf: Mitmacher, Abwartende und Ablehnende. Die Gründe für eine abwartende oder ablehnende Haltung sind vielfältig. Es kann sich um Angst vor Machtverlust handeln und dass die über Jahre erarbeitete Rolle in der Hierarchie hinfällig wird. Andere Führungskräfte haben bereits verschiedenste «Führungstrends» miterlebt und gehen davon aus, dass auch dieser wieder vorbeiziehen wird. Ausserdem spielt der jeweilige Führungsstil der Führungskraft eine Rolle. Es ist nicht empfehlenswert, Manager in Bereiche zu versetzen, die nicht ihrem grundsätzlichen Führungsstil entsprechen.

Zusätzlich ist festzuhalten, dass das mittlere Management grundsätzlich einem starken Druck ausgesetzt ist. Einerseits sind die mittleren Führungskräfte mit den Herausforderungen des operativen Tagesgeschäfts beschäftigt, gleichzeitig werden sie vom Topmanagement auf strategischer Ebene gefordert. Es sind vom Topmanagement die Voraussetzungen zu schaffen, damit sich die mittleren Manager überhaupt mit der organisationalen Ambidextrie auseinandersetzen können.

All diese Faktoren sorgen dafür, dass der Einbezug des mittleren Managements grundsätzlich ein anspruchsvoller und vor allem zeitintensiver Prozess ist.

Der erfolgreiche Einbezug des mittleren Managements ist den Gesprächspartnern wie von (Huy, 2002) und Kotter (2008) vorgeschlagen gelungen:

«[...] wie auch John Kotter, der Change-Management Guru sagt, ja, „such dir eine Armee der Freiwilligen“. Das heisst, such dir eher die, mit denen du arbeiten kannst und so haben wir das gemacht.»

Person 11

Die abwartenden und ablehnenden Führungskräfte werden in einem ersten Schritt ignoriert. Im Laufe der Zeit kann sich die Einstellung in eine positive Haltung verändern.

Bei denjenigen Managern, die nach wie vor den Prozess blockieren und dadurch den ganzen Veränderungsprozess gefährden, sind Massnahmen zu ergreifen. Dies kann entweder eine interne Versetzung in eine andere Position sein oder eine Kündigung seitens des Unternehmens. Es gibt zudem Führungskräfte, die sich freiwillig dafür entscheiden, das Unternehmen zu verlassen.

Die Antworten der Gesprächspartner zeigen auf, dass im Rahmen der Einführung der organisationalen Ambidextrie ca. 10% der mittleren Manager auf dem Weg der Veränderung nicht mitgenommen werden konnten.

Fazit: Die These 2 wird durch die Gesprächspartner bestätigt bzw. insofern ergänzt, dass das Topmanagement Voraussetzungen schaffen muss, damit sich die mittleren Führungskräfte neben der hohen Belastung ihres Tagesgeschäfts überhaupt mit der Einführung der organisationalen Ambidextrie beschäftigen können. Ein Erfolgsfaktor ist, die engagierten Mitmacher des mittleren Managements in der Einführungsphase mitzunehmen und die Abwartenden und Ablehnenden vorerst zu ignorieren. Deren Haltung kann sich im Laufe des Prozesses verändern. Es ist davon auszugehen, dass einige mittlere Manager das Unternehmen aufgrund des Veränderungsprozesses verlassen werden. Grundsätzlich ist der Einbezug des mittleren Managements ein anspruchsvoller und zeitintensiver Prozess.

5.1.3 Agile Arbeitsmethoden und klassische Hierarchie: Eine Frage der Balance

These 3: Es ist entscheidend, dass die für das jeweilige Unternehmen passende Balance zwischen agilen Arbeitsmethoden und klassischer Hierarchie gefunden wird.

Sämtliche Gesprächspartner befürworten die Notwendigkeit, die für das jeweilige Unternehmen passenden Balance zwischen agilen Arbeitsmethoden und klassischer Hierarchie zu finden. Gleichzeitig halten sie fest, dass die Balance individuell ist und von der jeweiligen Unternehmensstrategie abhängig ist (Gergs & Lakeit, 2020, S. 45).

Die Gesprächspartner bestätigen, dass das Kerngeschäft grundsätzlich so effizient wie möglich im Exploit-Modus auszuführen ist (O'Reilly & Tushman, 2004). Die Einnahmen aus dem Kerngeschäft finanzieren die Innovationen von morgen. Aufgrund der Ausgangslage sind radikale Innovationen im Explore-Modus abzuwickeln.

«Bei dem ganz Neuen, dort gibt es ja keinen Vorgänger, dort gibt es keine Prozedur, dort gibt es gar nichts. Dort sind Sie automatisch agil. Sie können ja noch nicht mal den Einkäufer fragen, wer der beste Lieferant ist.»

Person 2

Es möchten nicht alle Mitarbeitenden in einem rein agilen oder ausschliesslich klassischen Modell arbeiten. Im Laufe der Karriere kann sich das Interesse verändern, beispielsweise könnte während einer Familienphase eher die Arbeit im Exploit-Modus bevorzugt werden.

Der Entscheid, in welcher Arbeitsweise ein Bereich ausgestaltet wird, hängt ausserdem mit den Menschen zusammen, die in dieser Organisation arbeiten (Schneider, 1987). Exemplarisch hat Gesprächspartner 8 ausgeführt, dass es bei einer sehr beliebten Führungskraft wenig Sinn macht, die Hierarchie aufzulösen. Ein Wechsel in die Agilität kann durchaus eine Möglichkeit sein, wenn die betreffende Führungskraft das Unternehmen verlässt. Die individuelle Balance bedeutet damit auch, dass sich die Organisation soweit entwickeln kann, mit allen Situationen umzugehen und sich entsprechend immer wieder anpasst.

Aus diesen Gründen sind beide Bereiche als gleichwertig zu beurteilen und wertzuschätzen.

Es ist zudem festzuhalten, dass Hierarchie grundsätzlich keine Definition der Unternehmenskultur ist. Sie gibt in erster Linie eine Struktur vor, legt Entscheidungskompetenzen fest und stellt damit sicher, dass die Organisation funktionsfähig bleibt. Es sind die Menschen, die die Kultur gestalten.

«[...] die richtige Führungskraft für mich ist ja auch eine, die sich nicht denkt, 'ich bin hier hierarchisch oben und deshalb entscheide ich hier alles'. Das ist ja eben genau der Punkt, sondern die ist das ist ja genau die Führungskraft, die sagt, 'was ist denn deine Meinung dazu?''»

Person 8

Fazit: Die These 3 wird durch alle Gesprächspartner bestätigt bzw. insofern ergänzt, dass die Hierarchie im Allgemeinen wichtig ist und eine Entlastungsfunktion in der Organisation innehat.

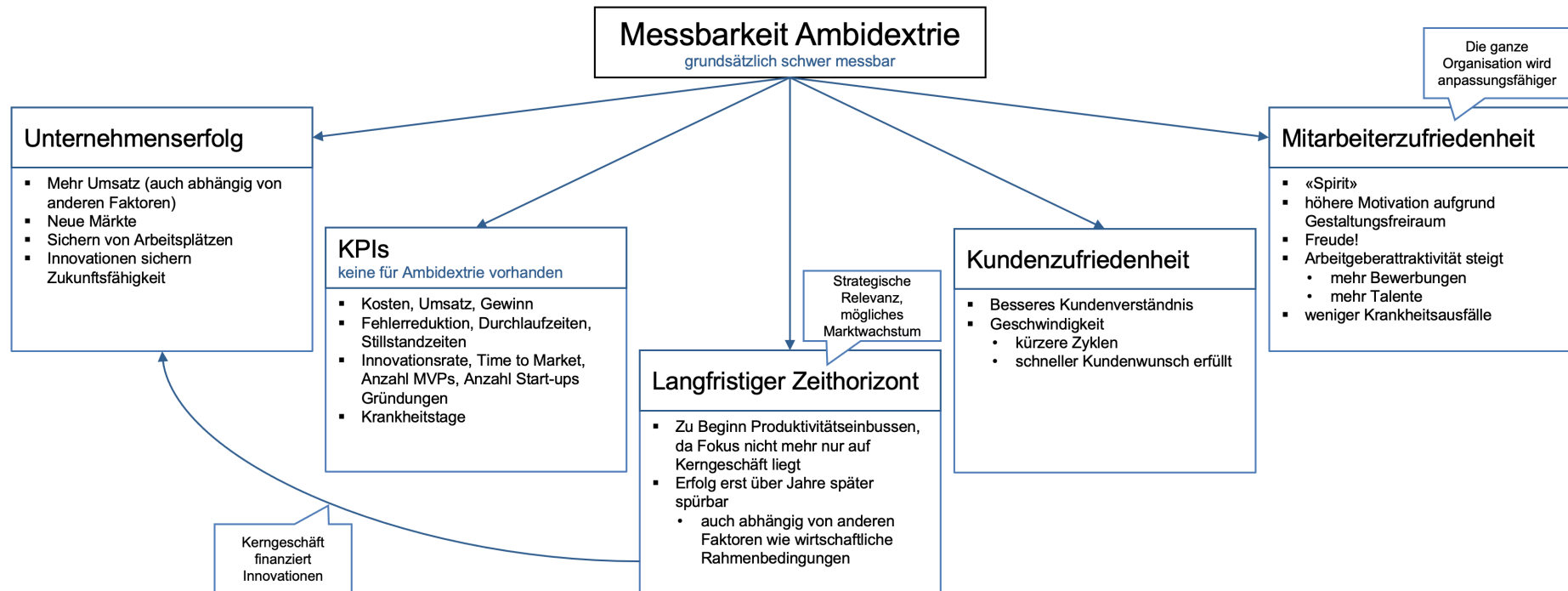
5.1.4 Messbarkeit: Eine (ungelöste) Herausforderung

In der Thesenformulierung im Kapitel 2.8 wurde zusätzlich das Ziel festgehalten, im Rahmen der qualitativen Interviews zu untersuchen, wie sich Ambidextrie auf den Unternehmenserfolg auswirkt.

In den im theoretischen Teil zitierten Publikationen bzw. Studien von Biemann & Weckmüller (2018) und Szlang & Bruch (2020) ist ein positiver Einfluss der Ambidextrie auf den Unternehmenserfolg erwähnt.

Die gewonnen Erkenntnisse zur möglichen Messbarkeit der organisationalen Ambidextrie werden in der folgenden Abbildung dargelegt.

Abbildung 3: Erkenntnisse Messbarkeit organisationale Ambidextrie



Grundsätzlich ist der positive Einfluss der organisationalen Ambidextrie auf den Unternehmenserfolg erst über einen längeren Zeitraum spürbar. Zu Beginn entstehen Mehrkosten, da der Veränderungsprozess dazu führt, dass die Produktivität abnimmt. Die Mitarbeitenden fokussieren sich auf andere Themen als ausschliesslich auf ihr Tagesgeschäft. Es braucht Zeit bis neu entwickelte Innovationen mögliches Marktwachstum generieren. Aufgrund der Langfristigkeit spielen ebenfalls andere Rahmenbedingungen eine Rolle wie sich der Unternehmenserfolg entwickelt, beispielsweise hat die allgemeine wirtschaftliche Lage einen Einfluss.

Kein Gesprächspartner kann im Unternehmen den Einfluss der organisationalen Ambidextrie mit einer konkreten Kennzahl messen. Unternehmen, welche die organisationale Ambidextrie bereits vor Jahren eingeführt haben, sind überzeugt, dass der anhaltende Unternehmenserfolg auch auf die Ambidextrie zurückzuführen ist.

«[...] es gab dann am Schluss auch keinen, der daran gezweifelt hat, dass das diese Business Unit substantiell besser gemacht hat.»

Person 10

Unternehmen messen ihren Erfolg mit bekannten Kennzahlen, die sie auch ohne organisationale Ambidextrie eingesetzt haben. Neben Kosten, Umsatz und Gewinn sind dies Kennzahlen wie Fehlerreduktion, Durchlaufzeiten, Stillstandzeiten, Innovationsrate, Time to Market etc.

Dank der organisationalen Ambidextrie steigt die Kundenzufriedenheit, da die Unternehmen eine starke Fokussierung auf die Kundenbedürfnisse umgesetzt haben und deutlich schneller Kundenwünsche erfüllen können. Die befragten Personen haben von ihren Kunden dementsprechende Rückmeldungen erhalten.

Ebenso steigt die Mitarbeiterzufriedenheit, die in Mitarbeiterumfragen gemessen wird. Die Mitarbeitenden sind durch den grösseren Gestaltungsfreiraum motivierter, engagierter, haben mehr Freude bei ihrer Tätigkeit und weisen weniger Krankheitstage aus. Die gesamte Organisation wird anpassungsfähiger. Dies kann Konsequenzen bei einer Rückkehr zu alten Arbeitsformen haben, indem die Fluktuation zunimmt, weil Mitarbeitende nicht mehr im alten System arbeiten wollen.

Neben der Wirkung nach innen, hat die organisationale Ambidextrie eine Wirkung nach aussen. Die Arbeitgeberattraktivität steigt und es bewerben sich mehr Menschen, die im Unternehmen und mit dieser Arbeitsform tätig sein möchten.

Fazit: Der Einfluss der organisationalen Ambidextrie auf den Unternehmenserfolg lässt sich nicht konkret messen. Einerseits dauert es mehrere Jahre, bis die Auswirkungen spürbar sind (wie beispielsweise der Erfolg von Innovationen), andererseits haben auch weitere Rahmenbedingungen wie die wirtschaftliche Lage einen Einfluss. Es ist festzuhalten, dass im langfristigen Horizont alle Gesprächspartner die Haltung vertreten, dass die organisationale Ambidextrie einen positiven Einfluss hat, vor allem in der strategischen Relevanz, die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Unmittelbarer ist der Erfolg in der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit spürbar.

5.2 BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGE

Nach Überprüfung der aufgestellten Thesen kann die Forschungsfrage

«Welche Faktoren sind für eine erfolgreiche Einführung der organisationalen Ambidextrie zu berücksichtigen?»

gestützt auf die folgenden Ausführungen beantwortet werden. Sofern die Aussagen der Gesprächspartner Erkenntnisse der Literaturrecherche in Kapitel 2 bestätigen, erfolgt in den Ausführungen ein entsprechender Verweis der zugehörigen Literatur.

5.2.1 Ambidextrie ist die Lösung zu einem existierenden Problem

Die organisationale Ambidextrie ist kein Trend, den es in jedem Unternehmen zu implementieren gilt. Im Gegenteil, die organisationale Ambidextrie ist für diejenige Unternehmen geeignet, die damit ein bestehendes Problem im Unternehmen lösen möchten.

«[...] für welches Problem ist das denn die Lösung?»

Person 9

In den allermeisten Interviews wurde beschrieben, dass die Unternehmen wahrgenommen haben, dass sich ihr Geschäftsmodell verändert, und zwar schneller als bis anhin. Die organisationale Ambidextrie hat es den Unternehmen ermöglicht ihr Kerngeschäft weiterhin zu betreiben und zu optimieren und gleichzeitig radikale Innovationen voranzutreiben (O'Reilly & Tushman, 2004).

In anderen Fällen haben sich Mitarbeitende einen Wandel in der Unternehmenskultur gewünscht.

«Wir hatten damals [...] das Thema identifiziert, haben uns dem [...] auch angenommen, weil es von der Organisation eben wirklich gewünscht wurde.»

Person 10

Die These, dass das Topmanagement der Kulturtreiber ist, wurde mit der neuen, induktiv geschaffenen, Subkategorie «Kulturwandel von Mitarbeitenden gewünscht» ergänzt. Der Wunsch der Mitarbeitenden nach einem Wandel kann einen Veränderungsprozess begünstigen. In den von den Gesprächspartnern beschriebenen Situationen liess sich das Topmanagement auf die, teils kritischen, Rückmeldungen der Organisation ein und wurde dadurch selbst wieder zum Kulturtreiber. Eine wechselseitige Beziehung entstand.

5.2.2 Ambidextrie braucht Zeit

Die organisationale Ambidextrie ist ein grundlegender Wandel im Unternehmen. Es genügt nicht, Strukturen und Prozesse anzupassen, sondern Organisationen werden durch die Menschen geprägt, die in ihnen arbeiten (Schneider, 1987).

«[...] dass Ambidextrie ein Phänomen der gesamten Organisation ist und nicht von Einzelpersonen.»

Person 3

Ein solcher Veränderungsprozess nimmt viel Zeit in Anspruch. Es beginnt mit dem persönlichen Prozess des Topmanagements ein ambidextres Führungsverhalten zu entwickeln und dies tagtäglich umzusetzen. Der Veränderungsprozess der obersten Führungskräfte hat bereits einen positiven Einfluss auf die Organisation, die merkt, dass etwas anders ist. In einem nächsten Schritt bezieht das Topmanagement die mittleren Manager in den Veränderungsprozess ein. Dieser Prozess ist ebenfalls zeitintensiv und es werden voraussichtlich nicht alle mittleren Führungskräfte auf diesem Weg mitgenommen werden können bzw. entscheiden sich das Unternehmen zu verlassen. Die mittleren Führungskräfte, die die Einführung der organisationalen Ambidextrie mittragen, entwickeln ein ambidextres Führungsverständnis, beziehen ihre Mitarbeitenden ein und bringen die organisationale Ambidextrie in die Organisation.

5.2.3 Das Verhalten des Topmanagements ist der entscheidende Erfolgsfaktor

Damit die Einführung der organisationalen Ambidextrie gelingen kann, ist es Voraussetzung, dass das Topmanagement selbst ein ambidextres Führungsverständnis entwickelt und tagtäglich vorlebt (Kotter, 2008). Die obersten Führungskräfte binden das mittlere Management in den Veränderungsprozess ein (Tushman et al., 2011). Sie halten die Spannungen zwischen Kerngeschäft und Innovationen aus und nehmen die Widersprüchlichkeiten in Kauf, dass sich der Erfolg der organisationalen Ambidextrie

nicht in konkreten Kennzahlen messen lässt, zumindest nicht in den gewohnten Bilanzierungszeiträumen. Ausserdem schafft das Topmanagement die Voraussetzungen und den Freiraum, damit das mittlere Management die organisationale Ambidextrie einführen kann.

Familiengeführte Unternehmen haben eine besondere Durchsetzungskraft in Veränderungsprozessen (Wimmer, 2020). Sind sie von der organisationalen Ambidextrie überzeugt, sind sie bereit, kurzfristig Gewinneinbussen in Kauf zu nehmen, da die Langfristigkeit des Unternehmens und Übergabe an künftige Generationen im Vordergrund steht.

5.2.4 Das mittlere Management trägt den Wandel mit

Die mittleren Führungskräfte sind die Kommunikatoren zum Topmanagement und zur Organisation (Huy, 2002). Sie sind nahe bei den Mitarbeitenden und dadurch in der Lage, den Veränderungsprozess glaubwürdig in der Organisation voranzutreiben. Durch den doppelten Druck aus dem operativen Tagesgeschäft und den strategischen Vorgaben, ist der durch das Topmanagement geschaffene Freiraum essenziell, damit die mittleren Manager die organisationale Ambidextrie einführen können.

Diejenigen mittleren Führungskräfte, die sich mit der organisationalen Ambidextrie nicht identifizieren können, werden entweder eine andere Position im Unternehmen einnehmen oder das Unternehmen verlassen (Kotter, 2008).

5.2.5 Die passende Balance zwischen agilen Arbeitsmethoden und klassischer Hierarchie finden

Das effiziente und profitable Kerngeschäft finanziert die Innovationen von morgen. Jedes Unternehmen hat, basierend auf der Unternehmensstrategie, die individuelle Balance zu finden und im Lebenszyklus des Unternehmens stets anzupassen. Die Unternehmen anerkennen, dass beide Bereiche gleichwertig und dadurch auch gleich wertgeschätzt werden (Gergs & Lakeit, 2020).

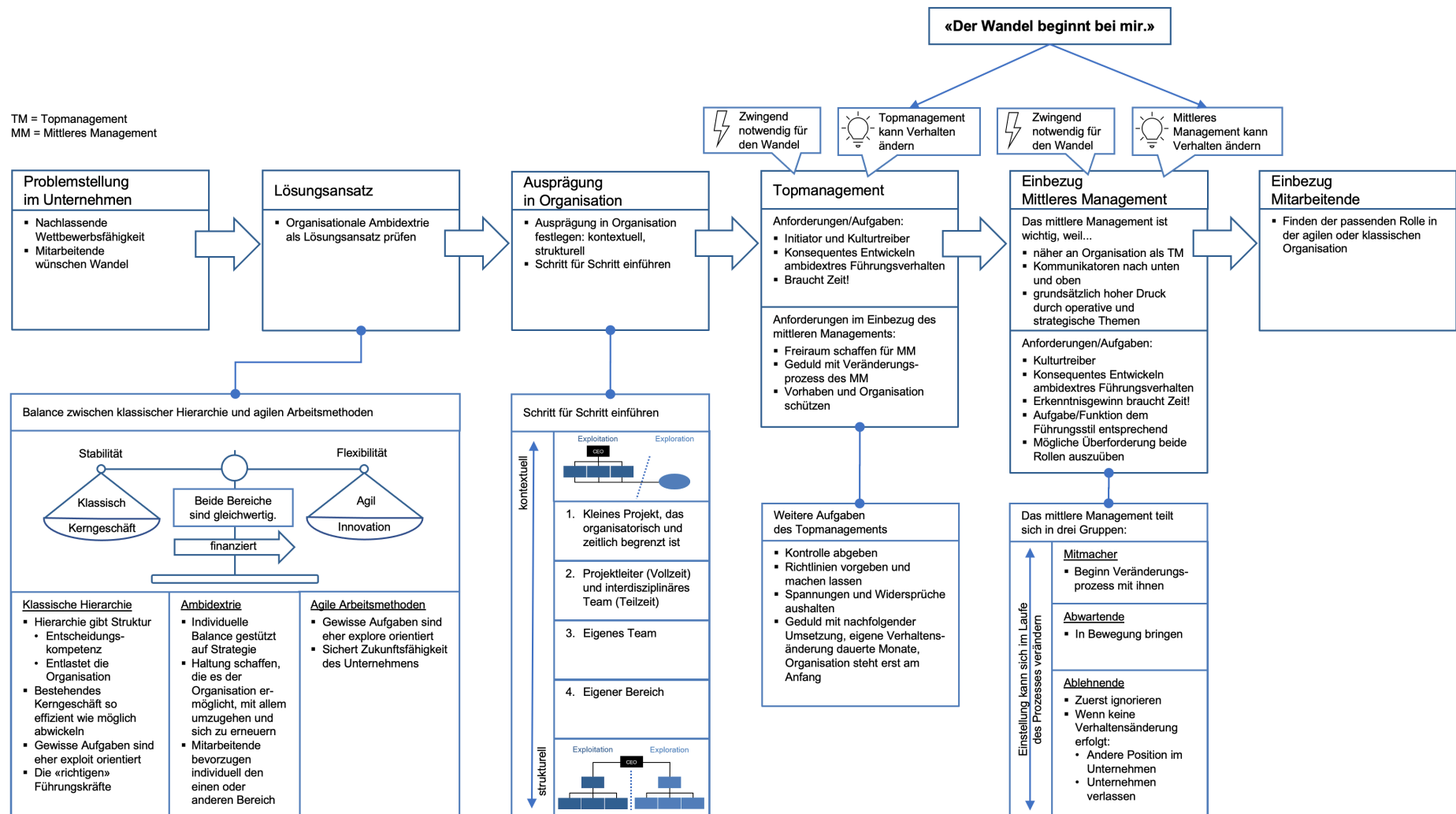
Hierarchie gibt eine Struktur, legt Entscheidungskompetenzen fest und sorgt dafür, dass die Organisation handlungsfähig bleibt. Es sind Führungskräfte gefragt, die nicht einen ausschliesslich direktiven Führungsstil pflegen, sondern auch in der Hierarchie die Mitarbeitenden einbeziehen.

Die organisationale Ambidextrie sorgt dafür, dass die Organisation anpassungsfähiger wird und besser mit sich verändernden Situationen umgehen kann.

5.3 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

In der folgenden Abbildung wird der Prozess der Einführung der organisationalen Ambidextrie gestützt auf die im theoretischen und empirischen Teil gewonnenen Erkenntnissen dargestellt.

Abbildung 4: Prozess Einführung organisationale Ambidextrie



Quelle: In Anlehnung an O'Reilly & Tushman (2004) / Olivan & Schimpf (2018, S. 115) sowie Erkenntnissen aus Leitfadeninterviews

Gestützt auf diesen Prozess werden folgende Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet, die die organisationale Ambidextrie einführen möchten.

5.3.1 Handlungsempfehlung 1 – Ambidextrie als Lösungsansatz prüfen

Die organisationale Ambidextrie ist nicht als passenden Ansatz für jedes Unternehmen zu verstehen. Ein Veränderungsprozess ist grundsätzlich nur anzustossen, wenn dieser eine Lösung zu einem bestehenden Problem im Unternehmen ist.

Unternehmen, die sich mit nachlassender Wettbewerbsfähigkeit auseinandersetzen müssen, wird empfohlen, den Ansatz der organisationalen Ambidextrie zu prüfen. Durch das «beidhändige» Führungsverhalten kann einerseits das bestehende Kerngeschäft weiter optimiert und betrieben, andererseits Innovationen vorangetrieben werden.

Grundsätzlich zeigen Beispiele aus der Praxis, dass sich kein Unternehmen seiner Zukunftsfähigkeit sicher sein kann. Neben den bekannten Beispielen von Nokia und Kodak zeigt das sehr aktuelle Beispiel von TÜV und Dekra (Koalition regelt Führerscheinprüfung neu: Dekra und TÜV zittern vor Konkurrenz, 2021), dass sich Geschäftsmodelle rasch und grundlegend verändern können.

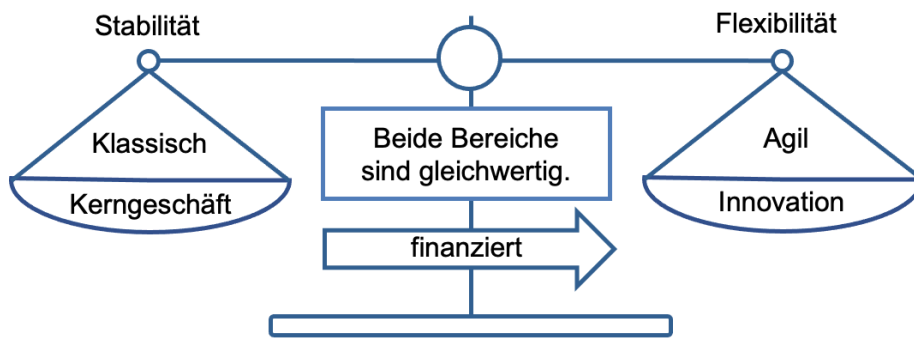
Die Erfahrungen der Gesprächspartner zeigen, dass sich die organisationale Ambidextrie nicht von heute auf morgen umsetzen lässt. Aus diesem Grund wird empfohlen, eine Implementierung nicht erst zu Krisenzeiten zu prüfen.

Der Veränderungsprozess erhält zusätzlichen Rückenwind, falls auch Mitarbeitende den Wunsch nach Wandel bzw. nach mehr Gestaltungsfreiraum äussern.

5.3.2 Handlungsempfehlung 2 – Balance zwischen agilen Arbeitsmethoden und klassischer Hierarchie finden

Jedes Unternehmen hat die individuelle Balance zwischen agilen Arbeitsmethoden und klassischer Hierarchie zu finden. Diese ist basierend auf die Strategie zu definieren und verändert sich im Laufe des Lebenszyklus des Unternehmens.

Abbildung 5: Auszug aus «Prozess Einführung organisationale Ambidextrie»



Quelle: In Anlehnung an O'Reilly & Tushman (2004, S. 8)

Das Kerngeschäft wird im Exploit-Modus betrieben, um den kurzfristigen Kundenwunsch zu erfüllen (Tabelle 3: Merkmale Exploitation und Exploration). Dies sind beispielsweise die Produktionsprozesse für die bestehenden Katalogartikel oder die Aufgaben der Buchhaltung. Diese Aufgaben sind möglichst effizient und in bestmöglicher Qualität auszuführen. Ausserdem sind sie stets zu optimieren, damit weitere Kosten eingespart werden können.

Die Innovationen werden im Explore-Modus vorangetrieben, um den langfristigen Kundenwunsch zu erfüllen. Hier stehen andere Rahmenbedingungen im Zentrum, die die Experimentierfreude und Kreativität fördern. Die Innovationen von morgen tragen heute noch nichts zum Unternehmenserfolg bei, im Gegenteil, sie verursachen Kosten. Das Kerngeschäft finanziert somit die künftigen Innovationen. Dies zeigt, dass beide Bereiche gleichwertig sind und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichern. Dies ist unternehmensintern entsprechend zu kommunizieren und wertzuschätzen.

Das Ansehen der Hierarchie hat in den vergangenen Jahren, unter den verschiedensten agilen Arbeitsmethoden, etwas gelitten. Es lohnt sich, die Vorteile der Hierarchie vermehrt ins Zentrum zu stellen. Die Hierarchie gibt eine Struktur vor und legt zudem Entscheidungskompetenzen und Handlungsspielräume fest. Wenn eine Hierarchie entsprechend ausgestaltet ist, kann sie viel Freiraum ermöglichen.

Unabhängig davon, ob Mitarbeitende eher in einem Exploit- oder Explore-Modus arbeiten, finden sie im Organigramm ihre Zugehörigkeit.

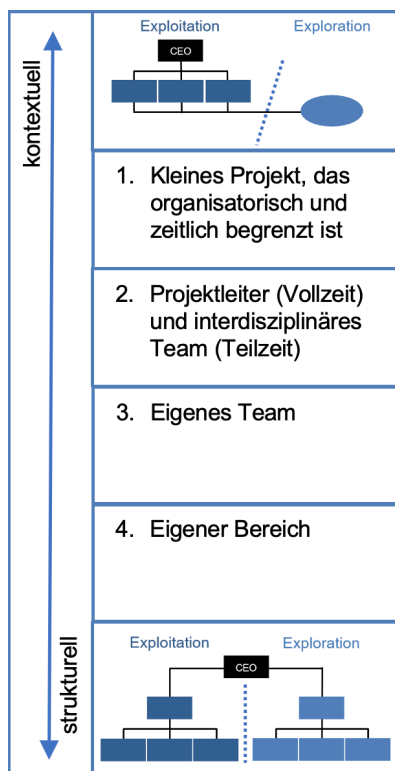
Es ist Voraussetzung, dass in der Hierarchie die «richtigen» Führungskräfte agieren. Vorgesetzte, die nicht ausschliesslich direktiv führen, sondern ihre Mitarbeitenden einbeziehen.

5.3.3 Handlungsempfehlung 3 – Schritt für Schritt ausprobieren

Im Rahmen der Interviews haben die Gesprächspartner erzählt, wie sie die organisationale Ambidextrie in ihren Unternehmen eingeführt haben. Gesprächspartner 7 hat skizziert, wie der Bereichsvorstand nach einer Reise ins Silicon Valley einige Monate später direkt eine Organisationseinheit gegründet hat, um der Innovation mehr Raum zu geben.

Gesprächspartner 11 hat die Erfahrungen in seinem Unternehmen geteilt, wie die organisationale Ambidextrie Schritt für Schritt eingeführt worden ist. Das von ihm skizzierte Vorgehen wird hier als Handlungsempfehlung wiedergegeben.

Abbildung 6: Auszug aus «Prozess Einführung organisationale Ambidextrie»



Quelle: In Anlehnung an Olivan & Schimpf (2018, S. 115)

Ein Unternehmen, das die organisationale Ambidextrie als möglichen Lösungsansatz prüfen möchte, kann mit einem übersichtlichen, organisatorisch und zeitlich begrenzten Projekt beginnen. Dieses kann beispielsweise einem Studierenden zur Bearbei-

tung in Auftrag gegeben werden. Zudem gibt es die Möglichkeit intern die organisationale Ambidextrie im Rahmen einer Klausur auszuprobieren und andere Regeln als im Unternehmensalltag gelten zu lassen. Durch dieses oder ein ähnliches Vorgehen kann sich das Unternehmen langsam mit der organisationalen Ambidextrie auseinandersetzen und erste Erfahrungen sammeln.

Bleibt das Thema interessant, kann dafür eine Funktion im Unternehmen geschaffen werden. Es wird ein Projektleiter definiert, der sich Vollzeit explorativen Themen widmet. Ihm steht ein interdisziplinäres Team zur Verfügung, welches beispielsweise einen Tag pro Woche zuarbeitet und sich ansonsten um das Kerngeschäft kümmert. Damit kann sich das Unternehmen weiter der organisationalen Ambidextrie annähern.

Bei einer positiven Entwicklung, weil beispielsweise ein neues Produkt auf den Markt gebracht werden konnte, kann ein ganzes Team und in einem weiteren Schritt ein ganzer Bereich geschaffen werden.

Dieses Vorgehen ermöglicht ein langsames Wachstum der organisationalen Ambidextrie und die Erfolge ermöglichen die nächsten Schritte. Das Unternehmen von Gesprächspartner 11 hat die beschriebenen Meilensteine in 24 Monaten umgesetzt und die zuerst kontextuelle Trennung in der Organisation in eine strukturelle Trennung weiterentwickelt (Abbildung 1: Ausprägungen Ambidextrie in der Organisation).

5.3.4 Handlungsempfehlung 4 – «Der Wandel beginnt bei mir»

Die Erkenntnisse der Literatur wurden durch die Erfahrungen der Gesprächspartner bestätigt: Führungskräfte sind die Kulturtreiber und der Veränderungsprozess kann nur gelingen, wenn das Topmanagement und das mittlere Management ein ambidextres Führungsverhalten entwickelt und tagtäglich vorlebt (Tabelle 4: Übersicht Unterschiede ambidextres Führungsverhalten). Dadurch können die oberen und mittleren Manager den Veränderungsprozess glaubwürdig in der Organisation vorantreiben.

Verschiedene Gesprächspartner haben geschildert, wie sie sich über Monate nur im Topmanagementteam mit sich selbst und ihrem Verhalten auseinandergesetzt haben, begleitet von externen Coaches. Das Bewusstsein zu erlangen «Der Wandel beginnt bei mir» scheint ein kleiner Schritt, ist jedoch nach jahrzehntelanger erfolgreicher Karriere ein sehr persönlicher Veränderungsprozess.

«[...] gemeinsam diese Einsicht zu generieren in diesem Management, dass sie die Quelle dessen sind, was sie erleben. Und das, wo sie was verändern können, sie selber sind.»

Person 1

Diese Einsicht ist sehr kraftvoll, weil sie wiederum viel Handlungsspielraum zurückgibt. Die Führungskraft muss nicht auf andere warten, bis sich diese verändern, sondern kann selbst gestalten. Die Führungskräfte werden feststellen, dass ihre Verhaltensänderung von der Organisation wahrgenommen wird, ohne dass die Organisation bereits einbezogen worden ist. Wenn Führungskräfte ein eher öffnendes Führungsverhalten entwickeln, erhalten ihre Mitarbeitenden mehr Gestaltungsfreiraum. Dies führt zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit, zu mehr Motivation und Engagement.

«Der Wandel beginnt bei mir» ist eine Handlungsempfehlung, die jede Führungskraft ausprobieren kann, unabhängig vom Kontext der organisationalen Ambidextrie. Die Umsetzung dieser Handlungsempfehlung kostet nichts. Ganz konkret kann eine Führungskraft morgen damit beginnen, ihrem Team bei Aufgaben nur noch das «Was» und «Warum» zu erläutern und das «Wie» der Umsetzung dem Team zu überlassen. Und somit in kleinen Schritten das ambidextre Führungsverhalten kennenlernen.

In diesem Kontext kann zudem das von Gesprächspartner 12 genannte Konsent Prinzip ausprobiert werden. Anders als im Konsens geht es nicht darum, sämtliche Widersprüche in der Entscheidungsfindung aufzulösen. Im Konsent werden alle angehört. Es können Bedenken mitgeteilt werden, doch diese haben keinen Einfluss auf die Entscheidungsfindung. Nur solange begründete Einwände vorhanden sind, die negative Konsequenzen haben können, wird die Diskussion weitergeführt, um diese aufzulösen. Sind keine begründeten Einwände mehr vorhanden, wird der Entscheid gefällt. Im Gegensatz zum Konsens geht es nicht darum, dass alle bedenkenlos einverstanden sind. Wenn niemand begründete Einwände hat, verpflichten sich alle zum Entscheid und tragen diesen mit.

Gesprächspartner 11 hat das Prinzip der «Why-Notter» vorgestellt, welches in seinem Unternehmen umgesetzt worden ist. Wenn eine Person im Unternehmen eine Idee präsentiert, darf nicht mit «Ja, aber» geantwortet werden, sondern mit einer «Warum nicht?» Haltung.

Führungskräfte haben mit diesen einfachen Methoden die Möglichkeit, sich Schritt für Schritt der ambidextren Führung anzunähern und schaffen damit das Fundament zur erfolgreichen Einführung der organisationalen Ambidextrie.

6 REFLEXION UND KRITIK ZU DIESER ARBEIT

6.1 REFLEXION ZUR ARBEIT

Es war sehr hilfreich mit der organisationalen Ambidextrie ein Thema gewählt zu haben, dass die Autorin sehr interessiert hat und ihr persönliches Wissen diesbezüglich erweitern wollte. Eine interessante Erkenntnis der Literaturrecherche war, dass die organisationale Ambidextrie erstmals 1976 von Duncan erwähnt wurde, die Publikationen aber vor allem in den letzten fünfzehn Jahren stark zugenommen haben. Die Orientierung an den anerkannten Experten wie Duncan, O'Reilly, Tushman, Birkinshaw, Raisch, Kotter, half in der Recherche und bei der Suche nach neuerer Literatur. Eine Herausforderung war die Abgrenzung zu weiterführender Literatur zu Veränderungsprozessen und Führungsverhalten im Allgemeinen.

Um ein möglichst breites Spektrum an Erkenntnissen zu gewinnen, stand die Auswahl der Gesprächspartner als Umsetzer, Beratende und Forschende bald fest. Im Nachhinein hat sich die Auswahl als richtig erwiesen und hat verschiedenste Perspektiven ermöglicht. Die Umsetzerinnen und Umsetzer im Unternehmen konnten sehr konkret von ihren Erfahrungen erzählen. Die Beratenden hatten Einblick in verschiedenste Unternehmen und konnten mit ihrer Aussensicht ihre Erfahrungen teilen. Interessant war auch die Tatsache, dass die angefragten Forscherinnen und Forscher inzwischen selbst als Umsetzer im Unternehmen oder als Beratende arbeiten und somit ihre wissenschaftlichen Erkenntnisse mit der Praxis verbinden können. Im Rahmen der verfügbaren Zeit dieser Master Thesis waren dreizehn Interviews aus Sicht der Autorin an der oberen Grenze des Umsetzbaren. Die Auswertung des Datenmaterials der rund 180 Seiten umfassenden Transkripten hat sehr viel Zeit in Anspruch genommen.

Das Zeitmanagement konnte dadurch eingehalten werden, dass sich die Autorin von Beginn an ganze Tage zur Arbeit an der Master Thesis reserviert hatte – eine wertvolle Empfehlung einer ehemaligen Absolventin. Rückblickend würde die Autorin bereits früher die Literaturrecherche bzw. den theoretischen Teil der Master Thesis zu einem grossen Teil abschliessen, damit mit Beginn der Leitfadeninterviews die zur Verfügung stehende Zeit ausschliesslich für die Auswertung des Datenmaterials verwendet werden kann.

Die Einführungen in das wissenschaftliche Arbeiten im Rahmen des Studiums und das Buch «Wissenschaftsmethodik - Das 1 × 1 für Business-Studierende» (Meier et al., 2020) waren sehr hilfreich für das Erstellen der Master Thesis. Zudem waren die empfohlenen Softwares für die Literaturverwaltung und Auswertung des Datenmaterials sehr nützlich und erleichterten die Verarbeitung.

Die Fallstudie «Agile Transformation bei Swarovski» (Reimann, 2018) war Impulsgeberin für die vorliegende Master Thesis. Im Rahmen der Literaturrecherche und der qualitativen Leitfadeninterviews konnten die aus der Fallstudie gewonnen Erkenntnisse empirisch belegt und detaillierter ausgeführt werden. In den Handlungsempfehlungen kommt der Erkenntnisgewinn zum Ausdruck: Die organisationale Ambidextrie ist nicht einfach ein Trend, den es zu implementieren gilt, sondern es muss die passende Lösung zu einem im Unternehmen vorhandenen Problem sein.

Die persönliche Neugierde der Autorin tief in das Thema einzutauchen, die Zusammenhänge zu verstehen und die Erkenntnisse der Literaturrecherche mit den Erfahrungen der Expertinnen und Experten zu verbinden, hat das Engagement und Motivation während fast der gesamten Zeit auf einem sehr hohen Niveau halten lassen. Die Autorin ist stolz auf das Ergebnis der vorliegenden Master Thesis und wird sich auch künftig mit dem Thema der organisationalen Ambidextrie beschäftigen.

6.2 KRITIK ZUR ARBEIT

Die Autorin würde rückblickend die Literaturrecherche grundsätzlich intensiver betreiben und den theoretischen Teil entsprechend umfassender gestalten.

In der vorliegenden Arbeit wurde der Fokus bei der Einführung der organisationalen Ambidextrie bewusst insbesondere auf die Verhaltensweisen von Topmanagement und mittleres Management gelegt sowie auf die Balance zwischen agilen Arbeitsmethoden und klassischer Hierarchie. Rückblickend würde die Autorin in der Literaturrecherche weitere erfolgsrelevante Faktoren miteinbeziehen und in den qualitativen Leitfadeninterviews explizit die Frage nach diesen stellen. Damit hätten weitere erfolgsrelevante Faktoren in einem zusätzlichen Kapitel zumindest ansatzweise dargelegt werden können.

Aus dem umfangreichen Datenmaterial hätte mit mehr zeitlichen Ressourcen wohl noch tiefergehende Erkenntnisse gewonnen werden können, beispielsweise mit einer separaten Auswertung der einzelnen Personengruppen und deren Erfahrungen.

Das zusätzliche Ziel, den messbaren Erfolg aus der Veränderung der Führungskultur darzulegen, konnte nicht erreicht werden. Dieses Ziel war durch die Autorin zu hochgesteckt und würde wohl isoliert betrachtet Umfang für eine weitere Master Thesis geben. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit konnte jedoch anhand der Literaturrecherche und den Leitfadeninterviews zumindest die Tendenz festgehalten werden, dass im langfristigen Horizont die organisationale Ambidextrie einen positiven Einfluss hat.

Zu Beginn der Master Thesis ging die Autorin davon aus, dass die Handlungsempfehlungen detaillierter gestaltet werden können. Im Rahmen des Forschungsprozesses stellte sich heraus, dass sehr viele kulturelle Aspekte in die erfolgreiche Einführung der organisationalen Ambidextrie einfließen. Die auf den ersten Blick einfache Handlungsempfehlung «Der Wandel beginnt bei mir» wird in der Praxis wohl eine der anspruchsvollsten zum Umsetzen sein.

6.3 AUSBLICK FÜR WEITERE FORSCHUNG

Die Erkenntnisse der vorliegenden Master Thesis könnten mit weiteren qualitativen Leitfadeninterviews sowie allenfalls quantitativen Untersuchungen überprüft und präzisiert werden. Daraus liessen sich die erarbeiteten Handlungsempfehlungen erweitern. Es würde sich empfehlen, Unternehmen, die die organisationale Ambidextrie rückgängig gemacht oder abgebrochen haben, in die Untersuchung miteinzubeziehen. Diese Unternehmen wurden in der vorliegenden Master Thesis explizit ausgeklammert.

Im Rahmen der vorliegenden Master Thesis werden Beispiele dargelegt, wie oberste Führungskräfte eine umfassende Verhaltensänderung vornehmen und ein ambidextres Führungsverhalten lernen konnten. Es handelte sich um Topmanager mit jahrzehntelanger Berufserfahrung und bisher erfolgreichen Karrieren. Für die weitere Forschung wäre eine vertiefende Analyse interessant, welche Faktoren die Bereitschaft zu einer solchen, sehr persönlichen, Transformation positiv bzw. negativ beeinflussen.

Ein weiterer relevanter Punkt könnte das von den Gesprächspartnern mehrfach genannte «Organisationsgedächtnis» sein. Dieses vergisst gescheiterte Veränderungsprozesse nicht und entwickelt gegenüber weiteren Veränderungen eine verstärkte ablehnende Haltung. Die weitere Forschung könnte aufzeigen, wie in Unternehmen mit

mehrfach gescheiterten Veränderungsprozessen, die Organisation wieder empfänglich für neue Veränderungen werden kann. Daraus könnten konkrete Handlungsempfehlungen erarbeitet werden, die betroffene Unternehmen anwenden könnten.

Den messbaren Erfolg aus der Einführung der organisationalen Ambidextrie konnte die vorliegende Master Thesis nicht beantworten. Dies ist ein weiteres mögliches Feld für die künftige Forschung.

Grundsätzlich geht die Autorin davon aus, dass die organisationale Ambidextrie weiterhin ein sehr relevantes Thema für Unternehmen sein wird und die Forschung laufend neue Erkenntnisse dazu publizieren wird.

7 ANHANG

7.1 LITERATURVERZEICHNIS

- Biemann, T., & Weckmüller, H. (2018). Organisationale Ambidextrie und Unternehmenserfolg. *PERSONALquarterly*, 03.2018, 44–47.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building Ambidexterity Into an Organization. *MIT Sloan Management Review*, June, 47–55. https://www.researchgate.net/publication/40967507_Building_Ambidexterity_into_an_Organization
- Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen.* (2021). https://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/daten-zahlen-fakten/sfu-daten-zahlen-fakten_de.pdf
- Duncan, R. B. (1976). The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & D. P. Slevin (Eds.), *The management of organization design* (Vol. 1, pp. 167–188).
- Duwe, J. (2020). *Beidhändige Führung* (2. Auflage). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-61572-0>
- Frey, C., & Töpfer, G. L. (2021). *Ambidextrie in Organisationen Das Praxishandbuch für eine beidhändige Zukunft* (1. Auflage). Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Frey, U., Halter, F., & Zellweger, T. (2004). *Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in der Schweiz*. St. Gallen: Schweizerisches Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (KMU-HSG). <https://www.alexandria.unisg.ch/1518/1/Grundlagenstudie-neu2004.pdf>
- Gavac, K., Heckl, E., & Petzlberger, K. (2020). *Familienunternehmen in Österreich 2019*. <https://news.wko.at/news/oesterreich/kmu-forschung-bericht-familienunternehmen-2019.pdf>
- Gergs, H.-J., & Lakeit, A. (2020). *Agilität braucht Stabilität* (1. Auflage). Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH.

- Huy, Q. N. (2002). Ein Loblied auf die mittleren Manager. *Harvard Business Manager*, 2. <https://www.manager-magazin.de/harvard/ein-loblied-auf-die-mittleren-manager-a-960c7634-0002-0001-0000-000021291169?context=issue>
- Kotter, J. P. (2008). Das Unternehmen erfolgreich erneuern. *Harvard Business Manager*, April. <https://heft.manager-magazin.de/EpubDelivery/manager-lounge/pdf/56227674>
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Auflage). Beltz Juventa.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://www.jstor.org/stable/2634940>
- Meier, C., Polfer, L., & Ulrich, G.-S. (2020). *Wissenschaftsmethodik: Das 1×1 für Business-Studierende* (1. Auflage). Verlag SKV AG, Zürich.
- Olivan, P., & Schimpf, S. (2018). Ambidextre Organisation als Stellhebel zur erfolgreichen Entwicklung radikaler Innovationen. *Ideen- Und Innovationsmanagement*, 4, 112–116. https://www.researchgate.net/publication/330729311_Ambidextre_Organisation_als_Stellhebel_zur_erfolgreichen_Entwicklung_radikaler_Innovationen
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, April. <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>
- Probst, G., & Raisch, S. (2004). Die Logik des Niedergangs. *Harvard Business Manager*, März, 37–45.
- Reimann, S. (2018). Agile Transformation bei Swarovski: Das Runde und das Eckige. *ManagerSeminare*, 245(August), 44–50. https://www.managerseminare.de/ms_Artikel/Agile-Transformation-bei-Swarovski-Das-Runde-und-das-Eckige,266405
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437–453. http://www.drbeneschneider.com/People_Make_the_Place_PP_1987.pdf

- Schumacher, T. (2020). Ambidextrie gestern und heute: Ein Interview mit Michael Tushman. *OrganisationsEntwicklung*, 4, 4–9. <https://www.zoe-online.org/erfahrung/4072/>
- Stadler, C., & Wältermann, P. (2012). Die Jahrhundert-Champions: Das Geheimnis langfristig erfolgreicher Unternehmen. *ZFO - Zeitschrift Führung Und Organisation*, 03, 156–160.
- Stock, O. (2021). *Koalition regelt Führerscheinprüfung neu: Dekra und TÜV zittern vor Konkurrenz*. Www.Focus.de, 08.12.2021. https://www.focus.de/auto/erteilung-der-fahrerlaubnis-fuehrerscheinpruefung-koalition-sorgt-fuer-konkurrenz-fuer-dekra-und-tuev_id_24474025.html
- Szlang, J., & Bruch, H. (2020). Ein ambidextres Führungsklima – Erfolgsfaktor in der neuen Arbeitswelt. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 51(2), 187–197. <https://doi.org/10.1007/s11612-020-00511-3>
- Transkriptionsregeln abtipper.de*. (n.d.). Retrieved January 6, 2022, from <https://www.abtipper.de/transkription/transkriptionsregeln/>
- Tushman, M. L., Smith, W. K., & Binns, A. (2011). The Ambidextrous CEO. *Harvard Business Review*, Juni, 74–80.
- Viguerie, S. P., Calder, N., & Hindo, B. (2021). *2021 Corporate Longevity Forecast*. https://www.innosight.com/wp-content/uploads/2021/05/Innosight_2021-Corporate-Longevity-Forecast.pdf
- Wimmer, R. (2020). Auf neuen Pfaden Beidhändigkeit in familiengeführten KMU. *OrganisationsEntwicklung*, 4, 35–38. https://www.researchgate.net/publication/344682142_Auf_neuen_Pfaden_Beidhandigkeit_in_familiengefuhrten_KMU

7.2 ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildung 1: Ausprägungen Ambidextrie in der Organisation	7
Abbildung 2: Darstellung Forschungsprozess	21
Abbildung 3: Erkenntnisse Messbarkeit organisationale Ambidextrie	74
Abbildung 4: Prozess Einführung organisationale Ambidextrie	80
Abbildung 5: Auszug aus «Prozess Einführung organisationale Ambidextrie»	82
Abbildung 6: Auszug aus «Prozess Einführung organisationale Ambidextrie»	83
Tabelle 1: Glossar (online Quellen sind in der Erläuterung ergänzt)	IX
Tabelle 2: Abkürzungsverzeichnis	XII
Tabelle 3: Merkmale Exploitation und Exploration	7
Tabelle 4: Übersicht Unterschiede ambidextres Führungsverhalten	10
Tabelle 5: Übersicht der Interviewpartner	25
Tabelle 6: Auswertung verwendete Kategorien am Datenmaterial	34
Tabelle 7: Interviewleitfaden	96
Tabelle 8: Kategoriensystem zur qualitativen Inhaltsanalyse der Leitfadeninterviews	98
Tabelle 9: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Topmanagement», Subkategorie «Kulturtreiber»	105
Tabelle 10: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Topmanagement», Subkategorie «Veränderung der Einstellung»	107
Tabelle 11: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Topmanagement», Subkategorie «Einbezug mittleres Management»	108
Tabelle 12: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Topmanagement», Subkategorie «Sonstige Komponenten»	110
Tabelle 13: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Mittleres Management», Subkategorie «Nähe zu Organisation»	110
Tabelle 14: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Mittleres Management», Subkategorie «Kommunikatoren»	111
Tabelle 15: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Mittleres Management», Subkategorie «Kulturtreiber»	111
Tabelle 16: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Mittleres Management», Subkategorie «Bereitschaft mitzuwirken»	112

Tabelle 17: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Mittleres Management», Subkategorie «Führungsstil»	113
Tabelle 18: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Mittleres Management», Subkategorie «Veränderung der Einstellung»	114
Tabelle 19: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Mittleres Management», Subkategorie «Prozess blockieren»	115
Tabelle 20: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Mittleres Management», Subkategorie «Verhinderer»	116
Tabelle 21: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Mittleres Management», Subkategorie «Sonstige Komponenten»	117
Tabelle 22: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Agile Arbeitsmethoden und klassische Hierarchie»	118
Tabelle 23: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Agile Arbeitsmethoden und klassische Hierarchie», Subkategorie «Hierarchie gibt Stabilität»	122
Tabelle 24: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Agile Arbeitsmethoden und klassische Hierarchie», Subkategorie «Rein hierarchische Organisationen» ..	123
Tabelle 25: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Agile Arbeitsmethoden und klassische Hierarchie», Subkategorie «Sonstige Komponenten»	123
Tabelle 26: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Messbarkeit», Subkategorie «Langfristiger Zeithorizont»	124
Tabelle 27: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Messbarkeit», Subkategorie «Verbesserter Unternehmenserfolg»	127
Tabelle 28: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Messbarkeit», Subkategorie «KPIs»	128
Tabelle 29: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Messbarkeit», Subkategorie «Kundenzufriedenheit»	129
Tabelle 30: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Messbarkeit», Subkategorie «Geschwindigkeit»	130
Tabelle 31: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Messbarkeit», Subkategorie «Mitarbeiterzufriedenheit»	131
Tabelle 32: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Messbarkeit», Subkategorie «Sonstige Komponenten»	133
Tabelle 33: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Ausgangslage», Subkategorie «Strategie»	133

Tabelle 34: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Ausgangslage», Subkategorie «Beginn»	134
Tabelle 35: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Ausgangslage», Subkategorie «Kulturwandel»	136
Tabelle 36: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Ausgangslage», Subkategorie «Kulturwandel von Mitarbeitenden gewünscht»	137
Tabelle 37: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Ausgangslage», Subkategorie «Familienunternehmen».....	138
Tabelle 38: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Ausgangslage», Subkategorie «Sonstige Komponenten»	139
Tabelle 39: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Weitere Auswirkungen»	139

7.3 INTERVIEWLEITFADEN

Tabelle 7: Interviewleitfaden

Gliederung	Inhalte	Zeit
Begrüssung und Einleitung	- Begrüssung - Gegenseitiges Vorstellen der interviewenden und der interviewten Person - Informationen zur Untersuchung - Fragen zu 3 Themenblöcken: Kultur / Balance / Messbarkeit - Hinweis zur Vertraulichkeit (teilweise Anonymisierung: nur Nennung der beruflichen Funktion) - Hinweis zur Aufzeichnung des Gesprächs (inkl. Einholen des Verständnisses der interviewten Person) - Aktiveren der Aufnahme (Beginn Interview)	5'
Einstiegsfrage	- Wie kamen Sie mit der «beidhändigen Führung» (organisationalen Ambidextrie) in Kontakt? Wie lange beschäftigen Sie sich bereits damit? Welche diesbezügliche Rolle haben Sie in Ihrem Unternehmen?	3'
Themenblock I Kulturwandel Topmanagement und Führungskräfte	- <u>Vor Einführung</u>: Welche Voraussetzungen müssen <u>seitens Topmanagements</u> im Unternehmen geschaffen werden? Wie haben Sie damals begonnen? Erzählen Sie gestützt auf Ihre Erfahrungen anhand von Beispielen. <i>Stichworte: Top-down vs. Bottom-up, grösste Identität ganz oben, Spannungen und Widersprüche aushalten, was heisst «beidhändige Führung».</i> - <u>Vor bzw. während der Einführung</u>: Welche <u>Besonderheiten</u> sind mit dem <u>mittleren Management</u> (wie Teamleiter) zu beachten? Erzählen Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen anhand von Beispielen. <i>Stichworte: frühzeitiges Einbinden, Begleiten der Menschen in die neue Rolle, grösster Widerstand, Angst vor sich selbst überflüssig machen, Angst des Kontrollverlusts, prägen Kultur massgeblich mit, bereiten Prozesse und Strukturen vor, Fokus nicht mehr alleine auf eigenen Bereich, sondern Gesamtsystem von Organisation und Markt, über die Unternehmensgrenzen hinweg.</i>	15'
Themenblock II Balance agile Arbeitsmethoden und klassische Hierarchie	- <u>Zukunftsfähige Unternehmen</u>: Braucht ein Unternehmen <u>agile Arbeitsmethoden und klassische Hierarchie</u>? Warum? Warum nicht? Erzählen Sie anhand eines Beispiels basierend auf Ihren Erfahrungen. <i>Stichworte: Dynamische Weiterentwicklung vs. Kultur und Identität bewahren, Neuausrichtung unter Berücksichtigung der bestehenden Werte, Mitarbeitende in Veränderungsprozesse einbinden. «Burn-out Syndrom» bei zu viel «hohes Wachstum, die Fähigkeit zur permanenten Veränderung, eine starke visionäre Führung und eine erfolgsorientierte Kultur» (Probst & Raisch, 2004, S. 38).</i>	5'

Gliederung	Inhalte	Zeit
Themenblock III Messbarkeit: Einfluss Ambidextrie auf Unternehmensleistung	- Wie wirkt sich Ambidextrie auf den <u>Unternehmenserfolg</u> aus? - Wie <u>messen</u> Sie dies? <i>Stichworte: Wettbewerbsumfeld (mittlerer bis hoher Wettbewerbsdruck), Branche, Hierarchiestufe, «einen nur schwach positiven, statistisch aber signifikanten Zusammenhang zwischen Ambidextrie und Unternehmenserfolg» (Biemann & Weckmüller, 2018, S. 45).</i>	10'
Schlussfrage	- Was würden Sie an meiner Stelle noch fragen? - Was würden Sie sich noch wünschen? - Habe ich Ihrer Meinung nach noch etwas vergessen?	5'
Dank und Verabschiedung	- Dank für die Teilnahme - Infos zu weiterem Vorgehen (zur Verfügung stellen Master Thesis im Frühjahr 2022) - Verabschiedung	2'
		45'

7.4 KATEGORIENSYSTEM

Tabelle 8: Kategoriensystem zur qualitativen Inhaltsanalyse der Leitfadeninterviews

Nr.	Hauptkategorie	Subkategorie	Definition	Codierregeln	Ankerbeispiele
1	100_TM_Topmanagement	-	-	Diese Hauptkategorie nur verwenden, wenn keine der zugehörigen Subkategorien treffender ist.	-
2	-	101_TM Kulturtreiber	Das Topmanagement ist der Treiber der Unternehmenskultur und hat die damit verbundenen Spannungen und Widersprüche auszuhalten (Kotter, 2008 und Tushman et al., 2011).	-	«[...] alles was ihr tut, wird von der Organisation, wird von den Mitarbeitern gleichgesetzt mit 'die Organisation'. Insofern seid ihr [das Topmanagement] der Kontext. [...] das ist etwas, was vielen gar nicht bewusst ist.» (Person 1) «[...] das bedeutet das Topmanagement muss das aushalten und sagen, 'ja, ist okay, dass ihr das anders macht'.» (Person 11)
3	-	102_TM Veränderung der Einstellung	Das Topmanagement kann während des Veränderungsprozesses die eigene Einstellung, das eigene Verhalten ändern (Kotter, 2008 und Reimann, 2018).	-	«[...] die Führungskräfte müssen auch bereit sein, sich auf einer ganz persönlichen Ebene bis zu einem gewissen Grad zu verändern und das finden manche einfach schwieriger als andere.» (Person 9)
4	-	103_TM Einbezug mittleres Management	Das Topmanagement bezieht bei der Einführung der organisationalen Ambidextrie das mittlere Management mit ein (Tushman et al., 2011 und Huy, 2002).	-	«[...] diese Gruppe [das mittlere Management] muss abgeholt und einbezogen werden [...]» (Person 3) «[...] ich kann es nicht einfach nur top-down machen, ich muss es auch bottom-up machen. Ich muss die Leute selber hören und in das Boot holen und mindestens mal in einem gewissen Ausmass an diese Entscheidung beteiligen.» (Person 9)
5	-	104_TM Sonstige Komponenten	<u>induktiv</u> Sonstige Komponenten, die bezüglich des Topmanagements relevant sind. Beispiele aus Analyse Datenmaterial: - Topmanagement hat Angst vor Statusverlust - Topmanagement hat persönliche Ziele, die allenfalls von Organisationsinteresse abweichen)	Diese Subkategorie nur verwenden, wenn keine der anderen zugehörigen Subkategorien treffender ist.	«[...] da gibt es viel Misstrauen, da gibt es viel Angst voreinander. Da gibt es viel Menschen, die ihr Leben lang gearbeitet haben, um diesen Sessel zu erreichen, klammern und wollen ihn natürlich überhaupt nicht mehr riskieren.» (Person 1) «[...] haben das politische Gemengelage im Blick. Wie lange läuft der Vertrag des Vorstands noch, hat der vielleicht persönliche Ziele, die dort hingehen. [...] Gibt es Grabenkämpfe im Hintergrund, von denen wir nichts wissen, die uns aber eventuell auf das Abstellgleis führen.» (Person 2)

Nr.	Hauptkategorie	Subkategorie	Definition	Codierregeln	Ankerbeispiele
6	200_MM_Mittleres Management	-	-	Diese Hauptkategorie nur verwenden, wenn keine der zugehörigen Subkategorien treffender ist.	-
7	-	201_MM Nähe zu Organisation	Das mittlere Management ist näher an der Organisation als das Topmanagement (Huy, 2002).	-	«[...] dass das mittlere Management noch viel näher am Operativen dran ist als das Topmanagement. Und dementsprechend auch ein besseres Gefühl dafür hat, was da tatsächlich passiert, was die Mitarbeitenden tun.» (Person 8)
8	-	202_MM Kommunikatoren	Das mittlere Management kommuniziert nach unten zu den Mitarbeitenden und auch nach oben zum Topmanagement (Huy, 2002).	-	«[...] das mittlere Management hat eine ganz besondere Rolle, weil es sind ja die Übersetzer in die eine Richtung nach unten, Kommunikation weiterzugeben, aber auch Feedback zurückzugeben.» (Person 1)
9	-	203_MM Kulturtreiber	Auch das mittlere Management prägt durch sein Verhalten die Unternehmenskultur (Huy, 2002).	-	«Also in Wirklichkeit brauchen wir beides. Es geht in beide Richtungen.» (Person 1) «Da hat über zwölf Monate jeder Manager, der irgendwo auf der Bühne stand, hat das Wort Ambidextrie ausgesprochen. [...] es wird immer wieder, immer, immer, immer wieder so in die Köpfe reingebracht und dadurch positiv aufgeladen, das ganze Thema [...]» (Person 8)
10	-	204_MM Bereitschaft mitzuwirken	Die Bereitschaft mitzuwirken ist im mittleren Management unterschiedlich (Huy, 2002).	-	«Es gibt Leute, die können sehr schnell adaptieren und sagen jawohl, das geht [...] und los geht es. Und andere brauchen da einfach länger.» (Person 2) «[...] das war eine sehr, sehr schwierige Übung, da wirklich einen Grossteil dieser Truppe mit an Bord zu bringen. Da waren manche von Anfang an begeistert, aber andere haben da doch sehr lange Widerstand geleistet.» (Person 10)
11	-	205_MM Führungsstil	<u>induktiv</u> Unterschiedliche Führungskräfte haben unterschiedliche Führungsstile. Daher kann es sein, dass eine Explore Führungskraft eher nicht in eine Exploit Umgebung passt (und umgekehrt).	-	«Nicht nur zu gucken, was habe ich denn für Qualifikationen, [...] sondern was bin ich eigentlich für ein Mensch?» (Person 7) «Und das kann natürlich sehr problematisch werden. Je nachdem, wie sehr eine Führungskraft dann mit einer bestimmten Arbeitsweise auch selber verwachsen ist.» (Person 9)
12	-	206_MM Veränderung der Einstellung	Das mittlere Management kann während des Veränderungsprozesses die eigene Einstellung, das eigene Verhalten ändern (Huy, 2002).	-	«Und da gibt es dann durchaus auch Führungskräfte, die sich ganz stark geöffnet haben. Also die wirklich raus sind aus den gewohnten Routinen und komplett anders gearbeitet haben.» (Person 8)

Nr.	Hauptkategorie	Subkategorie	Definition	Codierregeln	Ankerbeispiele
13	-	207_MM Prozess blockieren	Das mittlere Management kann den gesamten Veränderungsprozess blockieren (Huy, 2002).	-	«Und die [das mittlere Management] können so einen Prozess komplett blockieren, wenn die nicht wollen.» (Person 1) «Wenn einer aus dem Führungsteam, der nicht mitmacht, dann haben Sie verloren, also dann kann das nicht funktionieren.» (Person 10)
14	-	208_MM Verhinderer	<u>induktiv</u> Umgang mit Verhinderer, die den Prozess blockieren.	-	«[...] aber auch irgendwann die Reissleine zu ziehen, wenn es nicht mehr geht und denen entweder eine andere Position zu geben oder sich schlichtweg auch zu trennen [...]» (Person 1) «Das ist nicht denkbar, dass alle diesen Weg mitgehen können. Also wie jeder organisationsverändernde Prozess, ist das ein Prozess, bei dem am Ende Leute nicht mehr dabei sein werden.» (Person 9)
15	-	209_MM Sonstige Komponenten	<u>induktiv</u> Sonstige Komponenten, die bezüglich des mittleren Managements relevant sind. Beispiele aus Analyse Datenmaterial: - Grundsätzliche Überlastung des mittleren Managements aus dem Tagesgeschäft, lässt kein Raum für Neues - Überforderung beide Rollen auszuführen	Diese Subkategorie nur verwenden, wenn keine der anderen zugehörigen Subkategorien treffender ist.	«Die Hauptproblematik des mittleren Managements ist ja, dass die ja eh schon keine Zeit haben für ihr Tagesgeschäft, die sind ja immer zu spät.» (Person 2) «[...] um die Führungskräfte nicht zu überfordern, ihnen klar zu sagen, [...] mit ihnen auszumachen, dass nicht einer beide Rollen trägt.» (Person 7)
16	300_Agile Arbeitsmethoden und klassische Hierarchie	-	Es braucht agile Arbeitsmethoden und klassische Hierarchie (Gergs & Lakeit, 2020).	Diese Hauptkategorie nur verwenden, wenn keine der zugehörigen Subkategorien treffender ist.	«[...] braucht es Agilität und Klassisch? Ich sage ja. Es braucht beides.» (Person 4) «[...] ich bin überzeugt, dass es beides braucht.» (Person 6)
17	-	301_Hierarchie gibt Stabilität	Hierarchie gibt Stabilität (Gergs & Lakeit, 2020, S. 57).	-	«[...] Hierarchie entlastet ja auch eine Organisation [...]» (Person 8) «[...] wir waren auch ein bisschen überrascht, wie viele junge Kollegen sehr viel Sicherheit und Klarheit und am liebsten sozusagen ein Kästchen und klar wer ist drüber, wer ist drunter, wer ist links und rechts und eine klare Stellenbeschreibung [...]» (Person 10)

Nr.	Hauptkategorie	Subkategorie	Definition	Codierregeln	Ankerbeispiele
18	-	302_Rein hierarchische Organisationen	<u>induktiv</u> Pro/Kontra von rein hierarchischen Organisationen. Beispiele aus Analyse Datenmaterial: - Rein hierarchische Organisationen können auch zukunftsfähig sein.	-	«[...] ein kleines Unternehmen aus Italien, das super hierarchisch geführt ist, also wirklich extrem hierarchisch geführt ist und die ungefähr jedes Jahr so zwischen fünfzig und sechzig Patente raushauen.» (Person 8)
19	-	303_Sonstige Komponenten	<u>induktiv</u> Sonstige Komponenten, die bezüglich agiler Arbeitsmethoden und klassischer Hierarchie relevant sind. Beispiele aus Analyse Datenmaterial: - Vollständig agile Organisationen funktionieren nicht - In einer klassischen Hierarchie will niemand mehr arbeiten - Konflikt an Schnittstellen agil/klassisch - Alte Karrierepfade fallen weg - Informelle Strukturen bei dysfunktionalen Prozessen	Diese Subkategorie nur verwenden, wenn keine der anderen zugehörigen Subkategorien treffender ist.	«Ich kenne drei Beispiele von agilen Organisationsformen in unserem Unternehmen, die alle nicht funktioniert haben. Und das waren alles drei Beispiele, in denen der soziokratische Ansatz, Holokratie [...], verwendet wurde.» (Person 4) «[...] wenn wir jetzt von klassisch hierarchisch reden versus agil, dann ist klassisch hierarchisch sicherlich nicht mehr das Modell, was unbedingt funktioniert und das hängt gar nicht mit Führung und Führungskräfte zu tun, sondern weil keiner mehr so arbeiten will.» (Person 8)
20	400_M_Messbarkeit	-	-	Diese Hauptkategorie nur verwenden, wenn keine der zugehörigen Subkategorien treffender ist.	-
21	-	401_M Langfristiger Zeithorizont	<u>induktiv</u> Der finanzielle Erfolg von Ambidextrie lässt sich erst nach vielen Jahren messen.	-	«Kurzfristig wirkt es sich immer schlecht aus [...] Ich muss mit anderen Themen ausser arbeiten, arbeiten, arbeiten, befassen.» (Person 3) «Dieser Wandel von der One-Man-Show zum Team jetzt eben, es hat fast zehn Jahre gedauert, bis wir so weit waren.» (Person 6)
22	-	402_M Verbesserter Unternehmenserfolg	Ambidextrie wirkt sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus (Junni et al. 2013 in Biemann & Weckmüller, 2018).	-	«[...] der ist total erfolgreich, der hat jetzt gerade mit dem Projekt hundert Arbeitsplätze geschaffen.» (Person 7) «[...] es gab dann am Schluss auch keinen, der daran gezweifelt hat, dass das diese Business Unit substanziiell besser gemacht hat.» (Person 10)

Nr.	Hauptkategorie	Subkategorie	Definition	Codierregeln	Ankerbeispiele
23	-	403_M KPIs	<u>induktiv</u> Es gibt keine KPIs, um Ambidextrie direkt zu messen. Messbarer Erfolg (abhängig von verschiedenen Faktoren), Beispiele aus Analyse Datenmaterial: - Durchlaufzeiten - Reduktion von Fehlern und Verschwendung - Innovationsrate, Time to Market, Anzahl MVPs pro Jahr, Anzahl Start-ups Gründungen - Mitarbeitende: Krankheitstage	-	«[...] das kann ich jetzt so aus meinen Erfahrungen heraus, also jetzt nicht irgendwie an einem KPI oder so, festmachen.» (Person 8) «[...] kann man dann solche Themen wie Durchlaufzeiten, Innovationsrate, solchen Themen kann man es messen. Ist immer die Frage, wie wäre es, wenn das nicht da ist.» (Person 10)
24	-	404_M Kundenzufriedenheit	Messbarkeit: Die Kundenzufriedenheit steigt (Reimann, 2018).	-	«[...] der [Kunde] sagt, 'es ist so lässig mit euch zu arbeiten.'» (Person 1) «[...] der Kunde sagt, erstens ohne Sie hätten wir das nicht geschafft und zweitens funktioniert super [...]» (Person 7)
25	-	405_M Geschwindigkeit	Messbarkeit: Kundenwunsch dank organisationaler Ambidextrie schneller erfüllen (Duwe, 2020, S. 114).	-	«Also wir sind da in viel kürzeren Zyklen unterwegs [...]» (Person 6) «[...] wir sind beispielsweise bei der Entwicklung kundenspezifischer Produkte oder Anpassungen, [...] um Dimensionen schneller geworden, weil einfach die Dinge viel leichter in die Organisation gegangen sind.» (Person 10)
26	-	406_M Mitarbeiterzufriedenheit	<u>induktiv</u> Messbarkeit: Die Mitarbeiterzufriedenheit verbessert sich und damit steigt die Arbeitgeberattraktivität.	-	«Und haben da eigentlich einen Raum und einen Spirit geschaffen, indem ganz tolle Dinge passiert sind [...] Das war das Unternehmen, wo die Führungskräfte sich hinzugezogen haben.» (Person 8) «Man merkt, dass viele Mitarbeiter auch extrem motiviert sind und sagen, [...] 'das erfüllt mich total, und das macht mir viel mehr Spass.'» (Person 11)

Nr.	Hauptkategorie	Subkategorie	Definition	Codierregeln	Ankerbeispiele
27	-	407_M Sonstige Komponenten	<u>induktiv</u> Sonstige Komponenten, die bezüglich der Messbarkeit relevant sind. Beispiele aus Analyse Datenmaterial: - Wirtschaftliche Rahmenbedingungen müssen stimmen - Nachhaltigkeit, ökologischer Fussabdruck des Unternehmens - Messsystem ausbaufähig	Diese Subkategorie nur verwenden, wenn keine der anderen zugehörigen Subkategorien treffender ist.	«[...] dass ich als Unternehmen einen Beitrag zu einer besseren, gerechteren Welt leiste. [...] Stichwort ökologischer Fussabdruck [...] dann reden wir [...] über ganz, ganz andere [...] Indikatoren, die ich da heranziehe, um zu messen, ob mein Veränderungsprozess tatsächlich erfolgreich war.» (Person 9) «[...] da müssen jetzt natürlich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die passen natürlich auch.» (Person 12)
28	500_Ausgangslage	-	-	Diese Hauptkategorie nur verwenden, wenn keine der zugehörigen Subkategorien treffender ist.	-
29	-	501_A strukturelle Ambidextrie	Ausprägung Ambidextrie: Strukturelle Trennung, Bereiche der Exploitation und der Exploration in derselben Organisation voneinander getrennt (O'Reilly & Tushman, 2004).	-	«[...] es ist dann in zwei Gesellschaften gemündet. Das eine ist die [NAME UNTERNEHMEN B] und das andere war die [NAME UNTERNEHMEN C]. Und meint aber glaube ich ungefähr auch das, was wir unter Ambidextrie verstehen.» (Person 13)
30	-	502_A kontextuelle Ambidextrie	Ausprägung Ambidextrie: Kontextuelle Trennung, wonach die Exploitation und Exploration im selben Unternehmen gleichzeitig stattfinden (Birkinshaw & Gibson, 2004).	-	«Ich darf sowohl bestehendes Business als auch ganz Neues unterstützen [...] das ist sehr herausfordernd. Und brauche auch die geistige Fähigkeit in meinem Kopf, sowohl mal Effizienz als auch mal das ganz radikale Denken.» (Person 2)
31	-	503_A Strategie	Ambidextrie passt zur Strategie und ist die Lösung zu einem bestehenden Problem im Unternehmen (O'Reilly & Tushman, 2004).	-	«[...] für welches Problem ist das denn die Lösung?» (Person 9) «Wir sind nicht innovativ genug, wir reagieren nicht schnell genug.» (Person 13)
32	-	504_A Beginn	<u>induktiv</u> Massnahmen vor Einführung organisationale Ambidextrie. Beispiele aus Analyse Datenmaterial: - Auftrag an Hochschule zu einer Fragestellung vergeben - Mit ähnlichen Firmen austauschen - Interne Analyse der Problemstellung und daraus Massnahmen definieren - Berater engagieren - Ambidextrie im kleinen Rahmen ausprobieren und Erfahrungen sammeln. Bei positiven Erfahrungen nach und nach ausbauen.	-	«Wir haben mit der Hochschule [...] Gespräche aufgenommen und dann auch ein grosses, grosses Projekt gestartet. Um uns dem Thema [...] der Innovationskultur zu nähern.» (Person 2) «[...] was wir zunächst gemacht haben, ist uns mit befreundeten Unternehmen zu unterhalten. [...] wir haben uns Unternehmen gesucht, die ähnlich ticken wie wir.» (Person 13)

Nr.	Hauptkategorie	Subkategorie	Definition	Codierregeln	Ankerbeispiele
33	-	505_A Kulturwandel	Ambidextrie ist ein Kulturwandel (O'Reilly & Tushman, 2004) und keine Methode, die einfach eingeführt werden kann. Ein Kulturwandel nimmt Zeit in Anspruch (Schneider, 1987).	-	«[...] dass Ambidextrie ein Phänomen der gesamten Organisation ist und nicht von Einzelpersonen.» (Person 3) «[...] das ist ein grundlegender Veränderungsprozess, der viel in Unordnung bringt. So wie alle anderen grösseren, organisationsentwickelnden Massnahmen auch.» (Person 13)
34	-	506_A Kulturwandel von Mitarbeitenden gewünscht	<u>induktiv</u> Mitarbeitende sind mit der bestehenden Kultur, der bestehenden Arbeitsweise nicht zufrieden und wünschen einen Wandel.	-	«Wir hatten damals [...] das Thema identifiziert, haben uns dem [...] auch angenommen, weil es von der Organisation eben wirklich gewünscht wurde.» (Person 10)
35	-	507_A Familienunternehmen	Ein eigentümergeführtes Familienunternehmen hat einen positiven Einfluss bei der Einführung aufgrund Durchsetzungskraft der Entscheidung (Wimmer, 2020).	-	«Und da hilft es enorm, wirklich enorm, jetzt bei uns im Familienunternehmen tätig zu sein. Wo der Eigentümer einfach sagt, ich will langfristig hier den Laden auf saubere Füße stellen.» (Person 13)
36	-	508_A Sonstige Komponenten	<u>induktiv</u> Sonstige Komponenten, die bezüglich der Einführung der organisationalen Ambidextrie relevant sind. Beispiele aus Analyse Datenmaterial: - Solide Finanzierung - Kein Zeitdruck für kurzfristige Einführung - Kommunikativ das Gleichgewicht zwischen beiden Bereichen herstellen, beide Bereiche sind gleichwertig - Die verschiedenen Stakeholder sind unterschiedlich einzubinden - Knappe Ressourcen bei der Einführung - Verschiedene Fähigkeiten sind gefragt - Faktor Mensch zentral	Diese Subkategorie nur verwenden, wenn keine der anderen zugehörigen Subkategorien treffender ist.	«Verbunden natürlich auch [...] mit einer soliden Finanzierung und Budgetierung, was wollen wir erreichen? Wie viel Zeit geben wir uns und was haben wir denn eigentlich konkret vor?» (Person 13)
37	600_Weitere Auswirkungen	-	<u>induktiv</u> - Neue Lösungen konkurrenzieren bestehendes Unternehmen	Diese Hauptkategorie nur verwenden, wenn keine der zugehörigen Subkategorien treffender ist.	«[...] wir sind ein traditionelles, produzierendes Unternehmen, was auch einen Direktvertrieb hat. Und mit der Digitalisierung sind wir auf einmal mit etwas konfrontiert worden, dass wir zwar unsere Produkte haben, aber dass vielleicht digitale Kanäle diese Produkte auch verkaufen könnten. Was natürlich massiv gegen das eigene System geht, was aus diesen Vertriebsorganisationen und produzierenden Einheiten besteht.» (Person 5)

7.5 AUSZÜGE AUSWERTUNG QUALITATIVE INHALTSANALYSE

Tabelle 9: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Topmanagement», Subkategorie «Kulturtreiber»

Nr.	Subkategorie	Definition
2	Kulturtreiber	Das Topmanagement ist der Treiber der Unternehmenskultur und hat die damit verbundenen Spannungen und Widersprüche auszuhalten (Kotter, 2008 und Tushman et al., 2011).

«[...] dass es manchmal paradox ist, dass ein Topmanagement sich wünscht, eine offene Kultur, eine Vertrauenskultur, eine flexible Kultur, eine Innovationskultur und selber in sich im Team genau diese Kultur nicht hat.»

Person 1

«[...] dass wir strikt nur mal mit diesem Team [dem Topmanagement] arbeiten und sie begleiten und unterstützen, dass sie genau diese neue Startkultur, [...] die sie gerne in der Organisation hätten, selbst verkörpern, für sich mal üben, ausprobieren, praktizieren. Und auch miteinander ein Stück weit beginnen zu leben [...]»

Person 1

«Und es kommt ein bisschen darauf an, wie intensiv der Prozess sein kann, aber wie sich da so ein erstes neues Muster etabliert hat, dauert es schon ein paar Monate.»

Person 1

«[...] wir haben relativ wenig Zugriff auf die Organisation in Wirklichkeit, sondern wir haben eigentlich nur Zugriff auf unser eigenes Verhalten.»

Person 1

«[...] der Job des Topmanagements ist [...] die Organisation zu schützen und das Vorhaben vor allem zu schützen.»

Person 1

«[...] alles was ihr tut, wird von der Organisation, wird von den Mitarbeitern gleichgesetzt mit 'die Organisation'. Insofern seid ihr [das Topmanagement] der Kontext. [...] das ist etwas, was vielen gar nicht bewusst ist.»

Person 1

«[...] gemeinsam diese Einsicht zu generieren in diesem Management, dass sie die Quelle dessen sind, was sie erleben. Und das, wo sie was verändern können, sie selber sind.»

Person 1

«Das ist für die Mitarbeiter, die fühlen sich ja richtig veräppelt, dann. Die fühlen sich- 'okay, wenn die [das Topmanagement] das nicht ernst nehmen, nehmen wir das nicht ernst'.

Person 1

«[...] manchmal reicht es tatsächlich, da muss man gar nicht die Riesenprogramme, Kulturprogramme ausrollen, sondern wenn die wesentlichen Personen neu sich beziehen aufeinander und auf die Mitarbeiter, ändert sich schon ganz viel. Die spüren das und das überträgt sich sozusagen wie eine Welle.»

Person 1

«Dann muss denen [dem Topmanagement] klar sein 'dafür muss ich Zeit im System schaffen und ich muss Kontrolle abgeben können'.

Person 3

«[...] sind die Voraussetzungen da, diese Kontrolle ein bisschen locker zu lassen? Wenn das nicht da ist, wird es in aller Regel scheitern.»

Person 3

«[...] mein Vorgesetzter, der hat mich geholt, weil er ja wollte, dass ich die Veränderung in die Form hineinbringe.»

Person 4

«Und es braucht immer [...] das Commitment und am Anfang auch der Schutz vom Topmanagement.»

Person 5

«Ich bin ein grosser Freund von der Ambidextrie. [...], lebe es [...] heute eigentlich in unserem täglichen Tun.»

Person 5

«Diese Guidelines, ich glaube die muss man top-down geben. Und dann halt eben die Leute machen lassen. Und das, finde ich, ist ganz wichtig.»

Person 6

«[...] [die Mitarbeitenden] sind ja viel besser als ich. Da ist es manchmal, wenn ich noch mitreden möchte, denke ich, ja, gut, habe zwar auch mal sowas studiert, aber ich merke, die sind heute ganz anders unterwegs.»

Person 6

«Da helfen halt auch die jungen Leute, die sind einfach gekommen mit einem anderen Mindset von einer Fachhochschule und das finde ich megaspannend. Und ich nehme das einfach auch gern mit, weil ich sehe, wenn man den Leuten freien Lauf lässt, dann kommen die Ideen, dann kommen auch neue Ansätze.»

Person 6

«[...] ist das unbedingte Commitment vom Topmanagement ganz entscheidend.»

Person 8

«[...] der Grund, warum so viele Veränderungsprozesse nicht funktionieren, oft der ist, dass nicht konsequent das getan wird, was man tun möchte.»

Person 8

«[...] wenn ich jetzt sage, 'so wir brauchen eine bessere Fehlerkultur' [...], dann darf es halt nicht sein, dass an anderer Stelle im Unternehmen jemand für einen Fehler eine Konsequenz erleidet.»

Person 8

«[...] wichtig ist, das eigene Verhaltensmuster unterbrochen werden, seitens des Topmanagements und das muss sichtbar und spürbar für die Mitarbeiter sein.»

Person 8

«[...] wir wollen Feedback in der gesamten Organisation ganz stark in den Fokus rücken. Ich war mal in einer Organisation, da ist das passiert. Da wurde eine Riesenaufaktveranstaltung gemacht. Und dann habe ich irgendwann gesagt, 'ja, und wollen wir denn auch Feedback für die Auftaktveranstaltung dann einsammeln?' Da war die erste Reaktion tatsächlich, 'brauchen wir das?' Also es ist so, da hat man so richtig spürt, dass das nicht angekommen war.»

Person 8

«[...] wenn man nicht konsequent das tut, was man dabei sagt und predigt, verliert man die Mitarbeiterschaft komplett und dann ist alles zum Scheitern verurteilt.»

Person 8

«Allerdings wünscht sich das Management, dass das unter ihnen beginnt und sie sozusagen da nicht mitmachen müssen. Und das ist, davon bin ich fest überzeugt, das kann nicht funktionieren. Es muss beim Managementteam beginnen.»

Person 10

«Es hat allerdings schon ein Jahr gebraucht, wo wir primär uns im Topmanagement mit dem Thema auseinandergesetzt haben.»	Person 10
«Und wenn da einer [...] immer wieder ins Alte zurückfällt, und dann aber die alten Muster einfordert, dann wird es nicht funktionieren.»	Person 10
«[...] das bedeutet das Topmanagement muss das aushalten und sagen, 'ja, ist okay, dass ihr das anders macht'.»	Person 11
«[...] das Topmanagement stellt dann eher so Fragen wie, 'wie kann ich euch helfen? Was fehlt euch noch?'»	Person 11
«[...] 'die Energie geht von dir aus'. Das war eigentlich dann irgendwo der Wendepunkt.»	Person 12
«Da waren wir zu viert damals im Management Board [...] Und haben zwei Coaches gehabt, also es ist dann eine Situation, wo man nicht mehr auskommt. Also da kann ich dann nicht so tun, wie wenn ich das da rein und da wieder rauslasse. Also das geht tief. Es war schon der Schlüssel dazu, gar keine Frage.»	Person 12
«Es dauert eine gewisse Zeit bis ich dieses Thema mit mir und meiner Person in Zusammenhang setze und mir klar wird, dass es mit mir beginnt und dass ich gewisse Dinge an mir und meinem Stil und in vielleicht auch in meinem Denken ändern muss, damit sich überhaupt irgendwas bewegt.»	Person 12
«[...] ich will sie [die Mitarbeitenden] ja Erfahrungen machen lassen. Wann sag ich was? Und wann lasse ich sie gehen? [...] Ich kann ja nicht immer davon ausgehen, dass meiner [der Weg] der Richtigere wäre.»	Person 12
«[...] dass es tatsächlich ein Chefthema ist.»	Person 13

Tabelle 10: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Topmanagement», Subkategorie «Veränderung der Einstellung»

Nr.	Subkategorie	Definition
3	Veränderung der Einstellung	Das Topmanagement kann während des Veränderungsprozesses die eigene Einstellung, das eigene Verhalten ändern (Kotter, 2008 und Reimann, 2018).

«[...] die Führungskräfte müssen auch bereit sein, sich auf einer ganz persönlichen Ebene bis zu einem gewissen Grad zu verändern und das finden manche einfach schwieriger als andere.»	Person 9
«Wir haben uns als Team grundsätzlich schon sehr gut verstanden. Also es war dann einer dabei, da war es immer wieder an der Kippe. Also es ist halt, wenn Sie Teamcoachings kennen, die sehr in die Tiefe gehen, das ist genau das. Und das kann natürlich auch nicht funktionieren sozusagen, es kann auch scheitern. Bei uns hat es funktioniert.»	Person 10

«[...] eines Tages muss man dann die Entscheidung treffen, will ich versuchen in diesem neuen System etwas zu verändern, oder suche ich mir was anderes, wo man wieder nur so agieren kann.»

Person 10

«Und man merkt ganz klar, dass massiv der Charakterzug der Person Einfluss nimmt, [...] wie das dem Ganzen hilft. Und eine Top Führungskraft, die ist extrem stark im Tagesgeschäft. [...] die meinte dann in den ersten Gesprächen [...] 'Wann ist der ROI?' War dann so eine Frage, bin ich schier vom Stuhl geflogen [...] man muss das dann vielleicht auch ein bisschen anders vorstellen. [...] Und dann [...] nach dem, sage ich mal, vierten, fünften Meeting, [...] Hat die dann gefragt, 'also ihr braucht ja einen Vertrieb, ihr braucht ja Kundenstimmen, damit ihr wisst, wie es weiter geht. Ich kann euch da helfen. Sagt mir welche Kunden und ich suche euch die richtigen Ansprechpartner raus.' Das war dann richtig gut.»

Person 11

Tabelle 11: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Topmanagement», Subkategorie «Einbezug mittleres Management»

Nr.	Subkategorie	Definition
4	Einbezug mittleres Management	Das Topmanagement bezieht bei der Einführung der organisationalen Ambidextrie das mittlere Management mit ein (Tushman et al., 2011 und Huy, 2002).

«[...] dann erst in einem nächsten Schritt, die nächsten Schichten Zwiebelringe beginnen mit einzubeziehen in diese Gespräche.»

Person 1

«[...] 'Wie neu ihr [das Topmanagement] seid und wie sich da alles gerade geändert hat.' [...] dann ist es ein Leichtes, sie [das mittlere Management] mit einzuladen und sie mit einzubinden, weil sie eh schon wollen und weil sie eh schon beginnen, das zu spüren. Und das hat dann auch natürlich eine ganz andere Kraft, eine ganz andere Nachhaltigkeit und eine ganz andere Authentizität.»

Person 1

«[...] wieder genau verstehen, wer mein Gegenüber ist. Die Sprache sprechen, Hilfestellung geben, die richtige Geschichte aufbauen.»

Person 2

«Wir müssen auch helfen, dass wir sagen, 'du bist nicht alleine'.»

Person 2

«[...] ich erlebe oft, dass die [das mittlere Management] erleichtert sind, wenn man eine Erklärung hat. 'Also das ist gut, wie ihr es macht, aber es ist auch gut, dass die es anders machen. Und wir erklären euch, warum'.»

Person 3

«[...] diese Gruppe [das mittlere Management] muss abgeholt und einbezogen werden [...]»

Person 3

«[...] mit jedem der zwölf Teamleiter, die ich da habe, [...] musst du irgendwie deine eigene Beziehung aufbauen und ihm oder ihr das Vertrauen geben.»

Person 4

«[...] da hat es ganz viel zu tun damit, wie du mit den Menschen umgehst. Ich meine, das sind Kleinigkeiten. Ich habe jetzt hier gerade einen Stapel Weihnachtskarten auf dem Tisch. Die sind alle handgeschrieben für meine Teamleiter.»

Person 4

«[...] du hast auch andere Fähigkeiten und Stärken. Und du machst das, was du gut kannst und bei mir kannst du das abrufen, was ich gut kann. Und dann lernen wir voneinander und sind zusammen erfolgreich.»

Person 4

«[...] haben wir uns eigentlich immer einen Chef gesucht von dieser Einheit, der damit umgehen konnte, dass er anders sein darf und anders sein soll, aber immer [...] in der Bande zum Kernunternehmen leben kann und leben möchte und sich da auch wohlfühlen möchte.»

Person 5

«[...] deshalb werden sie [das mittlere Management] heute einfach ganz anders eingebunden.»

Person 6

«[...] hast du Lust Gruppenleiter in die explorative Einheit zu gehen und dann ja auch anders zu arbeiten, also iterativ, inkrementell, kurzzyklisch und all diese Sachen. Also erstmal das, glaube ich, muss man ganz klar ansprechen [...] es muss schon vorgestellt werden, was sich da auch verändert.»

Person 7

«[...] ich kann es nicht einfach nur top-down machen, ich muss es auch bottom-up machen. Ich muss die Leute selber hören und in das Boot holen und mindestens mal in einem gewissen Ausmass an diese Entscheidung beteiligen.»

Person 9

«[...] innerhalb dieses abgesteckten Spielfeldes, [...] muss Raum dafür sein, dass Dinge nicht vom Vorstand gesteuert werden, sondern [...] Im Rahmen eines geordneten Prozesses sich so entwickeln, wie die Leute vor Ort es tatsächlich auch für richtig halten.»

Person 9

«Auf der einen Seite wie wir im Topmanagement miteinander umgehen, also wie wir unsere Rollen auch zu den jeweiligen Peers verstehen, und auch wie wir die Organisation nach unten gestalten.»

Person 10

«[...] diese Veränderung können Sie nur in einem sozusagen gemeinsamen Teamworkshop erreichen, dies können Sie nicht aufoktroyieren, da muss ja auch Erkenntnis entstehen bei den jeweiligen Kollegen.»

Person 10

«[...] wie auch John Kotter, der Change-Management Guru sagt, ja, „such dir eine Armee der Freiwilligen“. Das heisst, such dir eher die, mit denen du arbeiten kannst und so haben wir das gemacht.»

Person 11

«Ich kann die Menschen ja nicht austauschen. [...] sondern einfach klar machen, es ist eine Transformation 'von-nach'. [...] wie unterstützen wir jetzt die einzelnen dabei, diese Transformation auch zu gehen.»

Person 12

«Das es Ihnen erlaubt und Sie auch fordert, Ihren positiven Beitrag zu bringen. Setzt voraus, dass ich Sie natürlich einbinde und je höher der Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist, die das Geschäft verstehen, umso erfolgreicher kann ich dann sein, klarerweise.»

Person 12

Tabelle 12: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Topmanagement», Subkategorie «Sonstige Komponenten»

Nr.	Subkategorie	Definition
5	Sonstige Komponenten	<u>induktiv</u> Sonstige Komponenten, die bezüglich des Topmanagements relevant sind. Beispiele aus Analyse Datenmaterial: - Topmanagement hat Angst vor Statusverlust - Topmanagement hat persönliche Ziele, die allenfalls von Organisationsinteresse abweichen)

«[...] da gibt es viel Misstrauen, da gibt es viel Angst voreinander. Da gibt es viel Menschen, die ihr Leben lang gearbeitet haben, um diesen Sessel zu erreichen, klammern und wollen ihn natürlich überhaupt nicht mehr riskieren.»

Person 1

«[...] haben das politische Gemengelage im Blick. Wie lange läuft der Vertrag des Vorstands noch, hat der vielleicht persönliche Ziele, die dort hingehen. [...] Gibt es Grabenkämpfe im Hintergrund, von denen wir nichts wissen, die uns aber eventuell auf das Abstellgleis führen.»

Person 2

«Und eine meiner grössten Bauchschmerzen, [...] wie kann ich diese Geschichte aufbauen, dass mein Gegenüber die Entscheidung treffen kann. [...] Wir geben dem teilweise nur eine Stunde Zeit zur Präsentation, Leuten, die keine Ahnung haben, das ist ja die Definition der Innovation. Inkompetenz pur. Die ich nach einer Stunde überfahre mit Wissen, mit Geschwindigkeit, ich denen eine Geschichte erzähle, die sie glauben können oder auch nicht. Und dann verlange ich von denen bitte mal schnell, keine Ahnung, eine Million raus leiern.»

Person 2

Tabelle 13: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Mittleres Management», Subkategorie «Nähe zu Organisation»

Nr.	Subkategorie	Definition
7	Nähe zu Organisation	Das mittlere Management ist näher an der Organisation als das Topmanagement (Huy, 2002).

«Und das Topmanagement braucht aber das mittlere Management, weil die oft die sind, die viel näher an der Organisation sind, die den Zugang zu der Masse der Menschen hat.»

Person 1

«[...] dass das mittlere Management noch viel näher am Operativen dran ist als das Topmanagement. Und dementsprechend auch ein besseres Gefühl dafür hat, was da tatsächlich passiert, was die Mitarbeitenden tun.»

Person 8

Tabelle 14: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Mittleres Management», Subkategorie «Kommunikatoren»

Nr.	Subkategorie	Definition
8	Kommunikatoren	Das mittlere Management kommuniziert nach unten zu den Mitarbeitenden und auch nach oben zum Topmanagement (Huy, 2002).

«[...] das mittlere Management hat eine ganz besondere Rolle, weil es sind ja die Übersetzer in die eine Richtung nach unten, Kommunikation weiterzugeben, aber auch Feedback zurückzugeben.» Person 1

«Wir brauchen Leute, die reden können in allen Sprachen mit allen Leuten, die auch mal mit einem Vorstand reden können.» Person 2

«[...] wo ich Mitarbeiter unterschiedlich behandeln muss. [...] dass ganz klare, transparente Kommunikation vorherrscht und den Mitarbeitern [...] klar ist, dass eben hier beide Punkte gegebenenfalls zum Tragen kommen müssen.» Person 8

«[...] die Führungskräfte aus dem Bereich müssen eigentlich das Ambidextrie Projekt [...] in die Fläche treiben, kommunizieren an die Mitarbeiter.» Person 8

«Und umso wichtiger ist, dass Sie durch viel Kommunikation, 'warum machen wir das, warum müssen wir uns damit beschäftigen' - Klammer auf: 'besser wir, bevor es andere tun'. Und indem Sie es schaffen eine positive Grundstimmung im Unternehmen zu erzeugen.» Person 13

Tabelle 15: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Mittleres Management», Subkategorie «Kulturtreiber»

Nr.	Subkategorie	Definition
9	Kulturtreiber	Auch das mittlere Management prägt durch sein Verhalten die Unternehmenskultur (Huy, 2002).

«[...] diese Grundstimmung, [...] in dem sich etwas entstehen kann, ist aus meiner Sicht Verantwortung des Top- und Mittelmanagements und nicht des einzelnen Mitarbeiters. Der kann nicht für etwas verantwortlich gemacht sein, wo er eigentlich nicht den Hebel hat.» Person 1

«Also in Wirklichkeit brauchen wir beides. Es geht in beide Richtungen.» Person 1

«Die [das mittlere Management] müssen eigentlich umsetzen und die brauchen ganz zwingend die Unterstützung von oben. Also da darf keine konträren Aussagen geben. Da darf es jetzt kein konträres Handeln geben.» Person 8

«[...] auch hier ist dieses Thema aus Schulung, Mindsetbildung, das ist genauso wichtig dort, also das muss mit allen Führungskräften gemacht werden [...]» Person 8

«Da hat über zwölf Monate jeder Manager, der irgendwo auf der Bühne stand, hat das Wort Ambidextrie ausgesprochen. [...] es wird immer wieder, immer, immer, immer wieder so in die Köpfe reingebracht und dadurch positiv aufgeladen, das ganze Thema [...]»

Person 8

«[...] nutzt das viel, wenn man, ab einem gewissen Level auch Workshops mit den Teams und den Führungskräften gemeinsam macht. [...] wo [...] auch diese Unterschiedlichkeit in der Rolle, Führungskraft-Team, und auch kultureller Aspekte, wo stehen wir heute, wo wollen wir eigentlich hin [...] in dem Workshop bearbeitet worden sind.»

Person 8

«[...] dieses Rückgrat ist eine Gruppe von Menschen, und idealerweise eben internen Menschen und nicht Leuten wie mir von aussen, die diesen Prozess begleiten und unterstützen.»

Person 9

«Aber die Ebene [das mittlere Management] ist sicherlich die kritische Ebene.»

Person 10

Tabelle 16: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Mittleres Management», Subkategorie «Bereitschaft mitzuwirken»

Nr.	Subkategorie	Definition
10	Bereitschaft mitzuwirken	Die Bereitschaft mitzuwirken ist im mittleren Management unterschiedlich (Huy, 2002).

Da haben wir [...] diese Drittel-Drittel-Drittel Erfahrung. Ein Drittel der Leute will auch auf der zweiten Ebene, wartet nur darauf und ist total dabei. [...] Dann gibt es ein Drittel, die sagen: 'Na ja, schauen wir mal.' Und dann gibt es auch einen Teil von Leuten, die wirklich überhaupt kein Interesse haben.»

Person 1

«Es gibt Leute, die können sehr schnell adaptieren und sagen jawohl, das geht [...] und los geht es. Und andere brauchen da einfach länger.»

Person 2

«Dieses Erkennen, dass sich dieser Extraschritt lohnt, auch wenn die eh schon viele Extraschritte laufen, das ist echt schwierig.»

Person 2

«[...] dass je nach Unternehmenskultur Führungspersonen ja schon eine lange Geschichte an Führungsstilen und Trends [...] hinter sich haben. Also das Schlimmste, was passieren kann, ist, dass ich ein Manager Mitte 50 habe, der ist durch 20 Jahre Führungstrends gegangen. [...] 'Erst mussten wir alle siezen, jetzt müssen wir alle duzen, dann müssen wir alle Leute zum Bowling einladen. Dann müssen wir uns die Leute vom Leib halten und schauen, dass die alle selber enabled sind.' Und diese ganzen Trends haben die Menschen wahnsinnig verwirrt.»

Person 3

«[...] geht dann eher in Richtung Öffnung und dann sind da unterwegs Menschen, die Kontrolle abgeben müssen. [...] wenn es so ein Kontroletti ist, der einfach Führung durch Kontrolle macht, [...] für die ist es besonders schlimm.»

Person 3

«[...] das war ein Prozess, der am Anfang, sage ich mal, sicher schwierig war, vor allem für die Teamleiter.» Person 4

«[...] es sollte auch völlig in Ordnung sein, wenn jemand sagt, 'ich will das nicht'.» Person 7

«[...] erfahrungsgemäss würde ich sagen, so 20 bis 30 Prozent, die man ganz leicht hat. Da hält man einen kleinen Impuls und sagt, das machen wir jetzt und dann sind die Feuer und Flamme und haben Lust mitzumachen. Dann gibt es genauso viele, die irgendwie sagen, 'auf gar keinen Fall' oder das eher ablehnen und da gibt es in der Mitte halt diejenigen, die man in Bewegung bekommen muss [...]» Person 8

«[...] diesen Managertypus, den gibt es ja auch und der kennt das dann, [...] der weiss auch, dass das andere wichtig ist und dementsprechend sind manche dann auch sehr, sehr offen dafür.» Person 8

«[...] das war eine sehr, sehr schwierige Übung, da wirklich einen Grossteil dieser Truppe mit an Bord zu bringen. Da waren manche von Anfang an begeistert, aber andere haben da doch sehr lange Widerstand geleistet.» Person 10

«Das ist grundsätzlich die Gruppe, die am meisten, wahrgenommen, verliert. Sie sagt, wenn jetzt sehr autonom geführt wird, dann verliert [...] die Rolle in der Hierarchie an Bedeutung. Dann ist das, was ich mir jetzt über Jahre sehr hart erarbeitet habe, geht da irgendwie verloren.» Person 10

«[...] wir haben [es] unterschätzt.» Person 12

«Wobei der Schlüssel ist [...] eigentlich dann gewesen, also was sagt der Konsent aus. [...] muss die Gruppe dann bereit sein, Entscheidungen zu treffen, was für mich individuell heissen kann, dass ich selbst anders entschieden hätte, wenn ich es alleine gemacht hätte. Ich bin aber hundertprozentig, trotz alledem, stehe ich hinter der Gruppenentscheidung und das macht ja dann den Unterschied.» Person 12

Tabelle 17: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Mittleres Management», Subkategorie «Führungsstil»

Nr.	Subkategorie	Definition
11	Führungsstil	<u>induktiv</u> Unterschiedliche Führungskräfte haben unterschiedliche Führungsstile. Daher kann es sein, dass eine Explore Führungskraft eher nicht in eine Exploit Umgebung passt (und umgekehrt).

«[...] dass man sich gute Leute aussucht, die mit diesem Spannungsfeld das alte und das neue zu vereinen [...] in aller Regel waren das nie Typen aus dem alten System, sondern es waren [...] Menschen, die aus einem neuen oder anderen System gekommen sind [...]» Person 5

«Nicht nur zu gucken, was habe ich denn für Qualifikationen, [...] sondern was bin ich eigentlich für ein Mensch?» Person 7

«[...] so eine klassische Hardcore Explore-Führungskraft in Exploit-Bereich steckt, das ist dann natürlich auch schwierig, weil [...] da sind ja keine keinerlei Bedürfnisse erfüllt bei der. Die muss auf einmal sehr genau sein, sehr detailliert sein und diese Bereiche kommen auch nicht ohne Kontrolle aus. So und wenn man jetzt kein kontrollierender Mensch ist, das ist dann da natürlich schwierig [...]» Person 8

«[...] diese totalen Veränderungsprozesse von, ich bin auf einmal also einmal Exploit und werde dann eine Explore Führungskraft, also das halte ich für schwierig, weil man da in vielen Fällen, glaube ich, zu stark gegen sich selbst arbeiten müsste.» Person 8

«[...] ich brauche vor allen Dingen reflektierte Führungskräfte. Ich kann ja total effizienzgetrieben sein und ich kann auch sehr kontrollierend sein, deshalb kann ich aber trotzdem eine gute Führungskraft sein, wenn ich weiss, dass ich das bin und wenn ich weiss, wie ich auch andere damit wirke und wenn ich auch, sagen wir mal, Strategien habe, dass ich die Mitarbeiter trotzdem nicht verliere.» Person 8

«Und das kann natürlich sehr problematisch werden. Je nachdem, wie sehr eine Führungskraft dann mit einer bestimmten Arbeitsweise auch selber verwachsen ist.» Person 9

«Gleichzeitig finde ich es aber wahnsinnig wichtig, auch zu schauen, was sitzen denn da für Leute? [...] wahrscheinlich sollten die eher Explore-orientiert arbeiten, aber das ist dann eher mittel- oder sogar langfristiges Projekt, diesen Bereich dahinzuführen. Aber sie jetzt einfach zu verändern und zu sagen, 'so, ab sofort arbeitet hier ganz anders als ihr es gewöhnt seid', das halte ich für gar keine gute Idee.» Person 9

«[...] wenn sich jemand nach dem alten, hierarchischen Funktionalen definiert, dann wird er das im ersten Schritt einmal als Verlust wahrnehmen.» Person 10

Tabelle 18: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Mittleres Management», Subkategorie «Veränderung der Einstellung»

Nr.	Subkategorie	Definition
12	Veränderung der Einstellung	Das mittlere Management kann während des Veränderungsprozesses die eigene Einstellung, das eigene Verhalten ändern (Huy, 2002).

«Man weiss wirklich nie, wie sich die Leute entwickeln. Ich habe erlebt, dass Leute gerade im mittleren Management, die am Anfang total blockiert haben, irgendwann aufgemacht haben und dann wirklich die grössten Verfechter geworden sind und auch für sich persönlich das als Entwicklungschance gesehen haben [...] Andere, die am Anfang extrem euphorisch waren, haben gesagt: 'Naja, eigentlich ist es jetzt auch nicht so toll für mich'.» Person 1

«Und da gibt es dann durchaus auch Führungskräfte, die sich ganz stark geöffnet haben. Also die wirklich raus sind aus den gewohnten Routinen und komplett anders gearbeitet haben.» Person 8

«War allerdings auch, muss man sagen, echt ein sehr, sehr reflektierter Mensch, die Führungskraft, die wirklich auch verstanden hat, dass sie da selber ran muss, an sich selbst [...]»	Person 8
«Und das ist ein persönlicher Veränderungsprozess, der da notwendig ist.»	Person 9
«[...] das ist sehr, sehr schwer, weil sie plötzlich in einen Konflikt kommen mit ihren eigenen, grundlegenden Überzeugungen. [...] Das heisst, die Führungskräfte müssen auch bereit sein, sich auf einer ganz persönlichen Ebene bis zu einem gewissen Grad zu verändern und das finden manche einfach schwieriger als andere.»	Person 9
«Und dann gibt es manche, bei denen es einfach ganz leicht ist. Da sind die dann ein paar Mal, und dann hat sich das, und dann laufen die einfach. Und andere, die Sie sozusagen coachen müssen. Über einen längeren Zeitraum hinweg [...]»	Person 9
«[...] es ist natürlich auch eine lange Zeit, [...] das muss man ja auch durchstehen können. Glaube, das ist schon eine Phase, wo man den Leuten Zeit geben muss [...]»	Person 10
«[...] die Gegner haben sich tendenziell als solche über die Zeit gehalten.»	Person 10
«Und die werden Sie nur dann entweder aussortieren können, oder eben überzeugen können, wenn hier klar ist, dass das die Spielregeln sind, nach denen wir spielen.»	Person 10
«Also tatsächlich gab es welche, die am Anfang gar nichts wissen wollten. Aber die haben gemerkt, das Thema ist jetzt doch keine Mode, das bleibt bestehen im Unternehmen und dann haben sie doch mal mitgemacht [...]»	Person 11
«[...] das generiert schon ein gewisses Mass an Widerstand. Es brauchen manche ein wenig länger für diese Reise.»	Person 12

Tabelle 19: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Mittleres Management», Subkategorie «Prozess blockieren»

Nr.	Subkategorie	Definition
13	Prozess blockieren	Das mittlere Management kann den gesamten Veränderungsprozess blockieren (Huy, 2002).

«[...] gab es eben diese mächtigen Bereichsleiter, die überhaupt kein Interesse hatten, weil die hatten einfach sich schon lange die Felle aufgeteilt, die haben ihren Modus Vivendi gehabt, sie hatten ihre Machtbereiche. Und die haben für sich persönlich überhaupt keinen Vorteil gesehen, wenn sich die Organisation verändert, ausser mehr Arbeit oder Machtverlust [...]»	Person 1
«[...] es gibt aber trotzdem immer dann ein, zwei aus einer Gruppe von zehn, die wirklich dagegen arbeiten und das ist dann ein Problem.»	Person 1

«Und die haben aber die Macht wirklich und die Fähigkeit, alles zu unterminieren und die ganzen Bemühungen der anderen.» Person 1

«[...] das ist schon eine sehr, sehr, sehr wesentliche [...] Ebene die, die so ein Scheitern zum Wanken bringen kann.» Person 1

«Und die [das mittlere Management] können so einen Prozess komplett blockieren, wenn die nicht wollen. Da kann das Topmanagement irgendwie sich im Kreis drehen oder sich ein Loch ins Knie bohren. Das geht einfach nicht. Wenn die nicht wollen, dann beisst auf du auf Granit.» Person 1

«Aber es gibt auch einen gewissen Anteil an Personen, die das nicht wollen. Und die sitzen im Regelfall weiter oben als weiter unten.» Person 10

«Wenn einer aus dem Führungsteam, der nicht mitmacht, dann haben Sie verloren, also dann kann das nicht funktionieren.» Person 10

«Es hat dann mit der nächsten Ebene auch nochmal deutlich länger gedauert [...] da waren auch die grössten Widerstände, da sassen ja genau diejenigen, die sich jetzt sozusagen über 20, 30 Jahre hochgearbeitet hatten. Die grundsätzlich eher das Gefühl hatten, sie verlieren hier was, als dass sie was dazu gewinnen. Weil im ersten Schritt ist das natürlich Machtverlust.» Person 10

Tabelle 20: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Mittleres Management», Subkategorie «Verhinderer»

Nr.	Subkategorie	Definition
14	Verhinderer	<u>induktiv</u> Umgang mit Verhinderer, die den Prozess blockieren.

«[...] werden sich ein, zwei, drei Leute herauskristallisieren. Die muss man wahrscheinlich rausnehmen, die können nicht mit und die wollen auch nicht.» Person 1

«[...] aber auch irgendwann die Reissleine zu ziehen, wenn es nicht mehr geht und denen entweder eine andere Position zu geben oder sich schlichtweg auch zu trennen [...]» Person 1

«[...] ist auch oft so, dass die Leute dann selber sagen: [...] 'ich will hier nicht mehr arbeiten' und meistens geht das dann eigentlich ganz gut.» Person 1

«Die sind aber oft nicht lange im mittleren Management, weil die dort, wenn sie nicht reinpassen, eigentlich schnell als Störfaktoren auffallen.» Person 3

«Und da war schon der Anspruch bei uns: Natürlich, wir wollen die Leute mitnehmen. Also wir möchten die nicht verlieren, weil die, die hatten vielleicht auch anderes Know-how, das ganz, ganz wichtig ist, das jetzt in der Funktion vielleicht weniger gebraucht wird. Das hat [...] zu einigen Reorganisationen geführt, dass wir die Teams anders zusammengesetzt haben.» Person 6

«[...] in bestimmten Veränderungsprozessen muss man sich ein Commitment der Führungskräfte auch in der Form abholen, dass man sie sehr genau fragt, gehst du das mit [...] weil wenn nicht, dann ist vielleicht der Platz hier nicht der Richtige, weil [...] das führt dann zu nichts.» Person 8

«Das ist nicht denkbar, dass alle diesen Weg mitgehen können. Also wie jeder organisationsverändernde Prozess, ist das ein Prozess, bei dem am Ende Leute nicht mehr dabei sein werden.» Person 9

«Da gilt es dann einfach gute Einzellösungen zu finden.» Person 9

«Wenn einer aus dem Führungsteam, der nicht mitmacht, dann haben Sie verloren, also dann kann das nicht funktionieren. Dann muss der entweder ausgetauscht werden, oder ich kann es mir nicht vorstellen, dass es funktioniert.» Person 10

«Das waren vielleicht 20 Leute, davon haben wir halt zwei, drei nicht mitnehmen können.» Person 10

«Aber dann ist auch der Punkt, wo ihr euch entscheiden müsst, wollt ihr mit dabei sein, oder nicht. Weil das den ganzen Prozess massiv hemmt.» Person 10

«[...] da gab es auch Blockierer, die dann zum Teil auch einfach das Unternehmen verlassen mussten.» Person 10

«[...] in der Regel haben wir die, erst mal nicht mal versucht zu überzeugen. Weil das extrem schwierig und mühsam ist.» Person 11

«[...] wir haben uns von denen nicht bremsen lassen. Das ist die Taktik, die wir halt gewählt haben.» Person 11

«[...] es bleibt dann vielleicht zehn Prozent, vielleicht auch ein bisschen weniger, übrig, [...] die [...] für sich sagen müssen, 'tut mir leid, aber das ist nicht meins'.» Person 12

Tabelle 21: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Mittleres Management», Subkategorie «Sonstige Komponenten»

Nr.	Subkategorie	Definition
15	Sonstige Komponenten	<u>induktiv</u> Sonstige Komponenten, die bezüglich des mittleren Managements relevant sind. Beispiele aus Analyse Datenmaterial: - Grundsätzliche Überlastung des mittleren Managements aus dem Tagesgeschäft, lässt kein Raum für Neues - Überforderung beide Rollen auszuführen

«Die Hauptproblematik des mittleren Managements ist ja, dass die ja eh schon keine Zeit haben für ihr Tagesgeschäft, die sind ja immer zu spät.» Person 2

«[...] dann muss Freiraum ins operative System, weil die mittlere Schicht ist oft die, die am meisten gequetscht wird. Die wird von oben mit Strategie gequetscht, von unten mit Druck, Tagesgeschäft. [...] die sind [...] diese Sandwichschicht in der Mitte.»

Person 3

«[...] um die Führungskräfte nicht zu überfordern, ihnen klar zu sagen, [...] mit ihnen auszumachen, dass nicht einer beide Rollen trägt.»

Person 7

«[...] weil die Führungskräfte aus dem mittleren Management, die haben eigentlich den grössten Druck, den grössten Stress und die meisten Hindernisse zu bewerkstelligen und den müssen einfach die Voraussetzungen geschaffen werden, dass das funktionieren kann.»

Person 8

«Das Schlimme ist ja im mittleren Management durch dieses Ziehen, sind die Menschen sowieso permanent in der Überlast. Deshalb ist alles, was neu dazukommt, ist für die erstmal, 'oh Gott, noch mehr'.»

Person 8

«[...] wo es nicht reicht zu sagen, naja, ich mache das jetzt mit mir selber ab. Sondern [...] es ergibt wirklich Sinn, dass die Führungskräfte sich dort auch untereinander vernetzen. Damit nicht an jeder Stelle [...] das Rad neu erfunden wird und jeder seine eigenen Lösungen findet.»

Person 9

«[...] weil ich durch meine Arbeit mit Führungskräften auch weiss, bei denen wird sowieso immer alles abgeladen.»

Person 9

Tabelle 22: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Agile Arbeitsmethoden und klassische Hierarchie»

Nr.	Subkategorie	Definition
16	--	Es braucht agile Arbeitsmethoden und klassische Hierarchie (Gergs & Lakeit, 2020).

«[...] ich kenne keine Organisation, die nur total agil ist, komplett 100 Prozent. Ich kenne auch keine Organisation, die rein nur komplett stabil, hierarchisch und starr ist.»

Person 1

«[...] ich brauche in manchen Organisationen eine Kultur, [...] ein bisschen offener zu sein, innovativer, kreativer. Und andere Organisationen brauchen eigentlich mehr Struktur und mehr Klarheit [...] Das ist sehr, sehr relativ [...] und kommt [...] sehr auf das, was das Unternehmen will.»

Person 1

«[...] ich glaube, dass es beides braucht und wir denken zu stark im 'entweder oder'.»

Person 1

«[...] ich kann in einer einfachen Hierarchie mit einer sehr offenen Kultur viel agiler sein als mit sogenannten agilen Strukturen.»

Person 1

«Stabilität ist ja auch immer nur eine relative Stabilität und Agilität, ist ja auch nur eine relative Agilität. Ich habe nicht rigideres erlebt als Holacracy. Das sollte so agil sein, aber das war so rigide in den Formen, in dieser Strukturiertheit, das hat mich zum Beispiel extrem eingeengt.»

Person 1

«Weil wir natürlich für ein erfolgreiches Unternehmen wirklich auch beides brauchen. Wir brauchen den aktuellen Cashflow, das kurzfristige Geschäft, die kurzfristigen Kunden, Betreuung, was auch alles dazu gehört. Aber auch die langfristige Orientierung, auch die grösseren Schritte, den stärkeren Wandel.»

Person 2

«Wir hatten einen Strategieworkshop mit vielen wichtigen Leuten. Auf einmal klingelts bei einem das Telefon, [...] wir haben gerade Reklamationen, [NAME KUNDE] ruft an, wir müssen da was tun. Wir haben [...] den Workshop unterbrochen, die haben das Operative machen müssen [...] Es geht nicht anders. [...] Nach zwei Stunden haben wir den Strategieworkshop fortgesetzt. Das ist das Dringende, Tagesgeschäft geht immer vor.»

Person 2

«Sie brauchen das Klassische, weil das Ökosystem des klassischen, des bestehenden Geschäfts unglaublich effizient ist.»

Person 2

«Bei dem ganz Neuen, dort gibt es ja keinen Vorgänger, dort gibt es keine Prozedur, dort gibt es gar nichts. Dort sind Sie automatisch agil. Sie können ja noch nicht mal den Einkäufer fragen, wer der beste Lieferant ist.»

Person 2

«Am Ende ist es jedes Mal eine neue Balance zu finden, wie machen wir es am besten, wo setzen wir es um.»

Person 2

«'Die Buchhaltung', klassischer Bereich wo exploit eigentlich wirken sollte, 'die machen wir erstmal agile'. So das ist doch verrückt, das heisst, da breche ich Prozesse auf, die Vorgaben haben, Fristen, Termine, Qualitätsanforderungen, die ganz, ganz klar exploitig sind. Und gehe rein und erzähle da also Menschen, dass sie das alles falsch machen, dass sie altmodisch sind, dass sie bitte mal innovativ und agile denken müssen. Damit beschädige ich also die Personen, ihre Kompetenz und die Organisation und mindere die Gesamtleistung.»

Person 3

«[...] dass es für jede Art von Organisationen eine individuelle Balance gibt, die für diese Organisation gut ist und relevant ist.»

Person 3

«[...] gerade in der Funktion, in der ich mich bewege, [...] Kundendienst. [...] Da brauchst du die Stabilität des Betriebes und die Flexibilität von Projekten und Vorhaben und Veränderungen.»

Person 4

«[...] braucht es Agilität und Klassisch? Ich sage ja. Es braucht beides.»

Person 4

«[...] nicht jeder Mensch ist bereit, in hochagilen Umfelden auch zu arbeiten. Also es gibt immer Menschen, die fühlen sich wohl, wenn alles klare Strukturen hat, Ordnung hat, Hierarchie hat und die können sich in dem Bereich sauber entfalten. Und es gibt immer Menschen, die können problemlos mit einer hohen Agilität umgehen.»

Person 5

«[...] ich bin heute zutiefst davon überzeugt, es braucht beides, weil wenn ein Geschäftsbereich oder ein Geschäftsumfeld eine gewisse Reife oder Maturität erreicht hat, dann brauchen Sie auch Stabilität.»

Person 5

«[...] ich bin überzeugt, dass es beides braucht.»

Person 6

«[...] ein Unternehmen wäre ja nicht gut beraten, nicht innovativ zu sein, weil sobald sie nicht mehr innovativ sind, ist ihre Zeit endlich.» Person 7

«[...] dass das eben nicht eine Bewertung erfährt, sondern dass das halt beides seine Wertigkeit hat [...] ist einfach nur ein anderer Modus, aber es ist nicht schlechter oder nicht besser.» Person 7

«[...] wir brauchen halt auch die Cashcow und wir brauchen auch die Kollegen, die [...] den Standard machen, aber die [...] dafür brennen und die genauso ihre Lebenskraft und ihre Lebenszeit dazu aufwenden in einer Exploitation zu arbeiten und dass die den Rücken dann auch freihalten, sozusagen für die Exploration und dass das genauso wertgeschätzt wird [...]» Person 7

«[...] kann auch sehr anstrengend sein immer in der Exploration zu sein, immer iterativ, inkrementell zu arbeiten, [...] und dann vielleicht auch in der Familienphase, sagt, ich gehe jetzt mal wieder in dieses exploitative [...]» Person 7

«[...] ich kenne ganz viele hochambitionierte jungen Menschen, die sagen, 'ich will vor allen Dingen für eine gute Führungskraft arbeiten'. Die wollen selber auch Führungskraft mal werden, aber die wollen auch erstmal lernen von einer guten Führungskraft. [...] man muss so ein bisschen mal davon wegkommen, Führung immer als etwas Schlechtes und Agilität als was Gutes hinzustellen.» Person 8

«[...] eine Kultur schaffen, die vom Mindset her so tickt, dass sie mit allem umgehen kann und sich immer wieder erneuert. [...] Wenn ich jetzt eine super Führungskraft hätte, die anerkannt ist von ihrer Kompetenz her, die die Menschen mit sich zieht, die Followership generiert. Warum sollte ich denn ausgerechnet in so einer Situation diese Hierarchieebene kappen? [...] Wenn genau diese Führungskraft allerdings möglicherweise das Unternehmen verlässt [...] Und ich Schwierigkeiten habe am Markt irgendjemanden zu finden, der vergleichbar bei den Mitarbeitern ankommt, dann könnte das natürlich genau der Moment sein, [...] dass man es dann eher über Agilität versucht.» Person 8

«[...] die richtige Führungskraft für mich ist ja auch eine, die sich nicht denkt, 'ich bin hier hierarchisch oben und deshalb entscheide ich hier alles'. Das ist ja eben genau der Punkt, sondern die ist das ist ja genau die Führungskraft, die sagt, 'was ist denn deine Meinung dazu?« Person 8

«Die Kommunikation lief allerdings ein wenig in die Richtung, 'wir müssen innovativer werden'. [...] Das führte dann dazu, dass diejenigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Bereichen, die eher auf Effizienz getrimmt waren, sich als Mitarbeiter zweiter Klasse empfunden haben. [...] das muss kommunikativ [...] Gleichgewicht hergestellt werden zwischen den beiden Bereichen.» Person 8

«[...] gerade im Thema Ambidextrie kann man eine Story erzählen, die da lautet nicht, wir machen alles anders, sondern wir machen das, was wir eigentlich schon ganz gut machen, das professionalisieren wir jetzt. Das machen wir noch besser, damit wir wettbewerbsfähig bleiben.» Person 8

«[...] dass es manche Bereiche gibt, für die es total Sinn ergibt, einen anderen Arbeitsmodus zu finden. Und dass es aber andere gibt, die in dem traditionellen Exploit-orientierten Modus sehr, sehr gut aufgehoben sind.» Person 9

«[...] wir machen zwar tendenziell immer alle alles, aber das ist nicht gut, weil wir nicht sauber genug unterscheiden zwischen Aufgaben, wo es wirklich darum geht, den Horizont zu öffnen, Ideen zu entwickeln. Auch zu scheitern, kreativ zu sein. Und anderen Aufgaben, wo es wirklich darum geht, einfach keine Fehler zu machen. Und sehr mit hoher Qualität zu arbeiten, sehr sorgfältig [...]» Person 9

«Aber wenn man dann [...] 2.000 Kunden hat, eine Produktion, da 10.000 verschiedene Artikel, dann braucht es [...] für gewisse Aktivitäten eine klare Struktur und klare Prozesse.» Person 10

«[...] es braucht beides.» Person 10

«[...] ich tief davon überzeugt bin, dass man einerseits bestehendes Wissen so effizient wie möglich abwickeln muss. Und daher, damit auch grosse Margen erzielen muss und damit auch Geld verdienen muss. Andererseits ist die Welt in einem stetigen Wandel, das heisst man muss andauernd quasi verstehen, wie sie sich wandelt, daraus seine Erkenntnisse ableiten und sein Service und Produktportfolio verbessern. Und das muss man dann wieder als Serienprodukt einführen. Also daher ist es ein ständiger Austausch zwischen, ja, Neuem und Bestehendem ausnutzen.» Person 11

«[...] wir brauchen beides und das ist ja [...] immer die Balance, auf der einen Seite einen stabilen, sauberen Prozess und auf der anderen Seite gleichzeitig die Energie, die Leistungsfähigkeit der Organisation auch mit Situationen umzugehen, die plötzlich auftauchen und ein rasches Handeln erfordern.» Person 12

«Das ist natürlich ein Prozess, der dauert da gewisse Zeit und es ist ein Prozess, der aus meiner Sicht unbedingt auch die besseren Lösungen bietet.» Person 12

«Auf der anderen Seite habe ich, da denke ich jetzt an die Produktion beispielsweise, natürlich auch Prozesse, die schon nach einem gewissen Schema ablaufen müssen, um sicherzustellen, dass ich effizient bin.» Person 12

«Sie entwickeln ja kein Auto oder kein Förderband agil. Sondern in der Regel gibt es ja durchaus etablierte [...] Innovationsformate, die für schwere Produktsysteme durchaus erfolgreich sind. Aber es gibt natürlich auch den Ansatz, dass man möglichst schnell mal mit dem Kunden was spiegeln muss und auch mal mit einem Optionsraum arbeitet, gerade im Softwarebereich. [...] Und ist es dann eher was, was im agilen Kontext besser aufgehoben wäre [...]» Person 13

«[...] agil hat [...] dann eine besondere Relevanz, wenn ich der Meinung bin, dass mir Kundenfeedback auf dem Weg der Entwicklungsreise besonders hilft.» Person 13

Tabelle 23: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Agile Arbeitsmethoden und klassische Hierarchie», Subkategorie «Hierarchie gibt Stabilität»

Nr.	Subkategorie	Definition
17	Hierarchie gibt Stabilität	Hierarchie gibt Stabilität (Gergs & Lakeit, 2020, S. 57).

«[...] es gibt eine zugrundeliegende Matrix oder Hierarchie oder Struktur, die relativ stabil ist, die den Leuten irgendeine Art Homepage gibt, die sich jetzt auch nicht ununterbrochen ändern muss.»

Person 1

«[...] Hierarchie sagt ja nichts aus über die Kultur. Ich kann [...] Arbeitern über Hierarchie, die Macht geben über Millionenprojekte alleine zu entscheiden. Also Hierarchie sagt ja nicht unbedingt aus, dass Leute sehr beschränkt sind und immer weniger Entscheidungsfreiraum haben. [...] die Hierarchie kann ja auch dazu führen, dass ich gerade Leuten [...] einen sehr hohen Handlungsspielraum einräumen kann.»

Person 1

«[...] die Aufgabe von Hierarchie ist es ja im Zweifel Entscheidungen fällen zu können, weil Organisationen so komplex sind, dass wir oft widersprüchliche Ziele haben. Und ich brauche dann jemanden übergeordnet, der dann Entscheidungen trifft. [...] Sonst blockiert man sich nur mehr gegenseitig und es geht nichts mehr weiter. [...] Aber nicht, weil ich jetzt reinfahre und sage: 'Okay, jetzt reicht es, jetzt treffe ich die Entscheidung', sondern weil die Leute kommen und sagen: 'Wir kommen nicht mehr weiter. Wir brauchen hier eine Entscheidung'.»

Person 1

«Wenn ich im Betriebsalltag bin, wo ich Schichtplanung habe und sicherstellen muss, dass ich von morgens um sieben bis abends um achtzehn Uhr dreissig, internen Service bereitstelle, da mache ich jetzt nicht agil, wer hat Lust, wann zu arbeiten. [...] ich habe folgende Schichten zu besetzen. Und die Mitarbeiter dürfen sich selber auswählen, welche Schichten.»

Person 4

«[...] Hierarchie entlastet ja auch eine Organisation [...]»

Person 8

«[...] wenn es ein duales System gibt, den Leuten eine Homeprojektbase zu geben.»

Person 10

«[...] wir waren auch ein bisschen überrascht, wie viele junge Kollegen sehr viel Sicherheit und Klarheit und am liebsten sozusagen ein Kästchen und klar wer ist drüber, wer ist drunter, wer ist links und rechts und eine klare Stellenbeschreibung [...]»

Person 10

«[...] der Mitarbeiter per se und auch der junge Mitarbeiter braucht, oder viele davon brauchen schon auch sehr viel Klarheit und Punkte, wo sie sich anhalten können.»

Person 10

Tabelle 24: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Agile Arbeitsmethoden und klassische Hierarchie», Subkategorie «Rein hierarchische Organisationen»

Nr.	Subkategorie	Definition
18	Rein hierarchische Organisationen	<u>induktiv</u> Pro/Kontra von rein hierarchischen Organisationen. Beispiele aus Analyse Datenmaterial: - Rein hierarchische Organisationen können auch zukunftsfähig sein.

«[...] wenn ich eine Fabrik betreibe und nur eine Produktionsstätte bin für einen Konzern und Auftragsfertiger. Dann genügt es vielleicht, wenn ich mich nur auf klassische Führung und Lean Management konzentriere [...]»

Person 4

«[...] ein kleines Unternehmen aus Italien, das super hierarchisch geführt ist, also wirklich extrem hierarchisch geführt ist und die ungefähr jedes Jahr so zwischen fünfzig und sechzig Patente raushauen.»

Person 8

«[...] es sehr wohl Firmen gibt, die in ihrer Nische wahnsinnig gut funktionieren. Die [...] ein sehr stabiles Produkt haben, das sich nicht gross verändert. Die ihren Marktanteil haben [...]»

Person 9

«... gucken wir einfach nur die Monopolisten an, die schon alle unter die Räder gekommen sind, zum Beispiel Nokia, Kodak. [...] Das heisst, der Punkt des Monopolistenerfolgs ist der gefährlichste in dieser ganzen Szenerie. [...] unempfindlich zu sein gegen Reize aus der Umwelt, weil man glaubt, man braucht es nicht, ist unfassbar gefährlich.»

Person 3

Tabelle 25: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Agile Arbeitsmethoden und klassische Hierarchie», Subkategorie «Sonstige Komponenten»

Nr.	Subkategorie	Definition
19	Sonstige Komponenten	<u>induktiv</u> Sonstige Komponenten, die bezüglich agiler Arbeitsmethoden und klassischer Hierarchie relevant sind. Beispiele aus Analyse Datenmaterial: - Vollständig agile Organisationen funktionieren nicht - In einer klassischen Hierarchie will niemand mehr arbeiten - Konflikt an Schnittstellen agil/klassisch - Alte Karrierepfade fallen weg - Informelle Strukturen bei dysfunktionalen Prozessen

«[...] es reden ja auch ganz viele jetzt von Netzwerken. [...] aus meiner Erfahrung sind die oft dann sehr stark, wenn die Hierarchien und die Strukturen dysfunktional sind. [...] wo wir halt sagen, das geht so nicht. [...] dann finden wir andere Wege. Ist eigentlich eine sehr smarte Form, das Überleben zu sichern der Organisation.»

Person 1

«[...] da haben wir Holacracy umgesetzt. Und ich habe eher das Gefühl, dass wir noch langsamer geworden sind und eigentlich davor ganz einfache Strukturen hatten und in denen sehr, sehr agil gearbeitet haben.»

Person 1

«Ich kenne drei Beispiele von agilen Organisationsformen in unserem Unternehmen, die alle nicht funktioniert haben. Und das waren alles drei Beispiele, in denen der soziokratische Ansatz, Holokratie [...], verwendet wurde.»

Person 4

«Weil bei Holokratie [...] geht es um den Prozess. [...] Es geht nicht darum, dass der Unternehmenszweck optimiert wird. Sondern da geht es um die Einhaltung der Abläufe und da steht nicht der Kunde im Zentrum. Sondern da geht es um das Doing und die Spannungen auflösen.»

Person 4

«Und schwierig sind auch immer irgendwie Übergänge zwischen agilen Organisationsteilen, [...] mit einer Organfunktion.»

Person 4

«[...] wenn wir jetzt von klassisch hierarchisch reden versus agil, dann ist klassisch hierarchisch sicherlich nicht mehr das Modell, was unbedingt funktioniert und das hängt gar nicht mit Führung und Führungskräfte zu tun, sondern weil keiner mehr so arbeiten will.»

Person 8

«Wir haben einfach viele Bereiche in Unternehmen, für die agile Methoden einfach gar nicht infrage kommen [...] Und das wurde aber so als umfassendes Allheilmittel schon fast dargestellt.»

Person 9

«[...] wir haben zwar gewusst, dass das einen Konflikt an der Schnittstelle immer bringt, wenn man beides hat.»

Person 10

«[...] es brechen damit natürlich zum Teil auch alte Karrierepfade weg [...]»

Person 10

«Die haben dann zum Beispiel versucht die komplette Serienentwicklung zu agilisieren, ja, wo ich mir dachte, [...] aus Ambidextrie Verständnis, würde ich das niemals machen.»

Person 11

Tabelle 26: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Messbarkeit», Subkategorie «Langfristiger Zeithorizont»

Nr.	Subkategorie	Definition
21	Langfristiger Zeithorizont	<u>induktiv</u> Der finanzielle Erfolg von Ambidextrie lässt sich erst nach vielen Jahren messen.

«[...] in diesen Bilanzierungsräume von einem Jahr haben wir [...] keine Chance, da mehrere Produkte zu launchen, die dann den Serienhochlauf komplett hinter sich haben und wirklich in der Sättigungsphase sind, das dauert bei uns zehn, 15 Jahre.»

Person 2

«Sie haben eine neue Technologie in der Überlegung, aber es dauert einfach noch fünf Jahre länger, bis die Technologie wirklich reif genug ist. In den fünf Jahren verbrennen Sie das Thema. Sie müssen fünf Jahre lang zweimal im Jahr zum Vorstand und reporten, warum es noch nicht geht. Dann sagen die nach dem fünften Jahr also hören wir mal damit auf.»

Person 2

«[...] auch ein Misserfolg in den radikalen Themen ist ja eigentlich ein Erfolg. Also wenn Sie was Neues angehen [...] Und Sie merken nach einem Jahr, bevor Geld gross geflossen ist, wir hören damit auf,

das macht doch keinen Sinn. Dann ist das ja eigentlich auch ein Erfolg. [...] wir gehen jedes Jahr sagen wir mal mit zehn neuen, ganz neuen Themen los. Und es reicht uns, wenn in drei Jahren ein Thema mehr als ein Jahr überlebt.»

Person 2

«Und im Zweifelsfall ist für mich eigentlich am wichtigsten nur folgendes: immer wieder tun, immer wieder neue Projekte angehen, die radikaler sind. Immer wieder lernen [...]»

Person 2

«[...] dass man den Entscheidern und Entscheiderin auf der Top Ebene klar machen muss, besonders wenn es ein sehr klassisches, ein hierarchisches und exploitlastiges Unternehmen ist, dass sie Produktivitätseinbussen hinnehmen müssen, wenn sie sich mit diesem Thema beschäftigen. [...] Also wenn mich mit irgendwas befassen möchte, was nicht der operativen Arbeit zugerechnet werden kann, dann verliere ich Produktivität, immer.»

Person 3

«Kurzfristig wirkt es sich immer schlecht aus [...] Ich muss mit anderen Themen ausser arbeiten, arbeiten, arbeiten, befassen.»

Person 3

«[...] eine Firma wird nicht gegründet, damit es keinen Gewinn macht. [...] ich habe die zwei Optionen jetzt alles in die Operative zu schmeissen, um maximalen Profit rauszuholen für ein Jahr oder zwei. Und in der Zwischenzeit überholen mich die Konkurrenten am Markt. Ich habe aber zwei tolle Jahre gehabt mit der Zahl, danach ist der Konkurrent aber mit einem besseren Produkt am Markt und wir sind weg. Dann ist die Frage, zu welchem Zeitpunkt messe ich Erfolg?»

Person 3

«[...] kann ich sagen: 'Der Quartalsabschluss im nächsten Quartal ist mein Messkriterium für Unternehmenserfolg.' Das tun ja viele. Dass sie es an Umsatz oder an Gewinn festmachen. Wenn ich das mache, habe ich mit Ambidextrie als Konzept überhaupt keine Chance erstmal. Weil Ambidextrie kostet erstmal.»

Person 3

«[...] das ist wie ein Kreislauf. Man muss ein bisschen was loslassen, eine Keimzelle finden, anderen Freiheitsgrad, andere Settings zulassen, das wachsen lassen und dann versucht man auch das wieder zurück zu integrieren und damit verändert sich automatisch auch immer die Kernmannschaft. Und so hat man sich eigentlich in den letzten zwanzig Jahren kontinuierlich weiterentwickelt.»

Person 5

«Dieser Wandel von der One-Man-Show zum Team jetzt eben, es hat fast zehn Jahre gedauert, bis wir so weit waren.»

Person 6

«[...] so hat sich das eigentlich immer so über Stufen aufgebaut. Also wir haben investiert in den Markt, in die Produktentwicklung, sind in die Vorleistung gegangen und haben dann gesehen: Ja, es entwickelt sich richtig. Wir können den nächsten Schritt wieder wagen.»

Person 6

«[...] ich habe jetzt keine Statistik, aber das ist auch eine mühselige Sache und das braucht halt auch länger. Aber es lohnt sich.»

Person 7

«[...] wir haben ja natürlich auch vorher Innovationen gehabt. Aber die Innovation in der Transformation sind andere als die Innovation, die wir vielleicht bisher hatten.»

Person 7

«[...] da gibt es viele Konzerne, die haben Segmente, die seit zehn, fünfzehn Jahren Verluste machen. Mit einem ambidextren Mindset hätte man vielleicht viel früher schon gesagt, 'nee, da gehe ich raus'. Das ist jetzt einmal teuer, aber dann kann ich viel Geld in Innovation investieren. Also ich glaube so was zeigt sich dann erst einmal so im Zeitverlauf und es ist natürlich schwer, schwer messbar.»

Person 8

«[...] wenn ich das aus der richtigen Haltung heraus tue, dann glaube ich, kommen die richtigen Gespräche in Gang und dann die steigt die Chance für die richtige Entscheidung extrem und ob es die richtige Entscheidung ist, das weiss man ja auch immer erst später.»

Person 8

«[...] so was zeigt sich dann erst einmal so im Zeitverlauf und es ist natürlich schwer, schwer messbar. [...] Vorstände, Geschäftsführer sind oft kurz- und mittelfristig incentiviert. Da geht es nicht darum heute eine Entscheidung zu treffen, damit ich in zehn Jahren erfolgreich bin.»

Person 8

«[...] die Bereitschaft und den Willen da auf längere Strecke zu gehen und auch mit Verwerfungen zu leben. Also Verwerfungen im Sinne von Widerstand, im Sinne von Unordnung. Das heisst am Ende immer auch mit Ergebnissen, die dann zwischenzeitlich mal nicht so gut sind, wie ich mir das wünsche. Denn das wird passieren.»

Person 9

«[...] wie lange es braucht, um eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen. [...] Wenn ich dazu nicht bereit bin, und es gibt gute Gründe zu sagen, ich bin nicht bereit, diesen Preis zu bezahlen, dann sollte man wirklich direkt die Finger davon lassen.»

Person 9

«[...] hätten wir am Anfang schon gewusst, am Start, wie gross der Aufwand ist und wie lange es dauert, dann hätten wir uns wahrscheinlich nicht darüber gewagt, ja. Also das ist schon ein solcher Transformationsprozess, der geht über Jahre. Und der braucht auch substanziell Zeit und Energie vom Management.»

Person 10

«[...] natürlich müsste man das sehr langfristig messen. [...] ein Jahrzehnt später wüsste man höchstwahrscheinlich, wie gut die Massnahmen Früchte getragen haben.»

Person 11

«Und bei uns, wir können das messen, indem wir jetzt schon mehrere Innovationsprojekte vorangetrieben haben. Die sind jetzt noch nicht der grosse Umsatzbringer, im Gegenteil, noch gar nicht so sehr.»

Person 11

«Wenn Sie auf den finanziellen Erfolg angehen, [...] dass es superwichtig ist, eine langfristige Strategie zu haben. Wir waren bestimmt auch ein Stück weit naiv anfangs. [...] Da haben wir [...] viel lernen müssen, dass es einen langen Atem braucht. Aber die treibende Feder dahinter ist, dass wir wirklich neue, disruptive, aber neue digitale Themen machen im Kerngeschäft dessen, wo wir uns zukünftig auch sehen [...] daher geben wir uns jetzt einfach hier die nächsten Jahre Zeit.»

Person 13

«[...] eins ist auch klar, EBIT ist jetzt mit Sicherheit nicht die Kennzahl Nummer Eins, gerade nicht in den ersten Jahren. [...] da geht es eher um strategische Relevanz, mögliches Marktwachstum [...]»

Person 13

«[...] messbar kann ich Ihnen sagen, das kostet immer noch mehr Geld als es einspielt.» Person 13

Tabelle 27: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Messbarkeit», Subkategorie «Verbesserter Unternehmenserfolg»

Nr.	Subkategorie	Definition
22	Verbesserter Unternehmenserfolg	Ambidextrie wirkt sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus (Junni et al. 2013 in Biemann & Weckmüller, 2018).

«Wenn uns das nicht gelingt und wenn sich das nicht über kurz oder lang in Unternehmenserfolg auswirkt, dann sind wir ja total gescheitert.» Person 1

«Wir bestellen mehr bei euch.» Person 1

«[...] weil das hat sich dann über kurz oder lang in höheren Umsätzen ausgewirkt.» Person 1

«[...] der [Kunde] sagt, 'es ist so lässig mit euch zu arbeiten. Das hat sich so massiv geändert im letzten Jahr und wir wollen mit euch noch riesige Projekte umsetzen.'» Person 1

«[...] deswegen ist es auch sehr, sehr wichtig, gerade bei diesen Kulturprojekten, sehr stark auf den Inhalt, auf die Kunden, den Markt mit einzubeziehen, die Technologien und nicht nur eine Verhaltenstherapie zu machen.» Person 1

«[...] jeder will Teil von einer Erfolgsstory sein. Erstens, weil es noch Spass macht und zweitens, weil es den Arbeitsplatz sichert, logischerweise.» Person 1

«[...] die Unternehmen, die halt viele neue Themen ranbringen, dass da die Wahrscheinlichkeit höher ist, dass da ein neuer Erfolg mit dabei ist.» Person 2

«[...] in unserem Unternehmen sind irgendwie 70 Prozent der Umsätze, die wir heute machen, aus Produkten, [...] die es vor zehn Jahren nicht gab.» Person 4

«Wenn man Dinge anders und besser macht, ist man vielleicht erfolgreicher als ein anderes Unternehmen, das das nicht beherrscht.» Person 4

«[...] ich kann das schon über zwei Jahrzehnte mal, ich sage mal, von dem ersten Projekt, was wir so gemacht haben bis heute, kann ich sagen, das ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor von uns gewesen, dass wir immer wieder neue Dinge ausprobiert haben, sie wachsen lassen haben und es aber auch geschafft haben, es wieder zurück zu integrieren in unser Kerngeschäft. Und damit hat sich das Kerngeschäft immer weiter in die Zukunft entwickelt.» Person 5

«[...] da haben wir wesentliche grosse Produktgruppen, die vor 20 Jahren keinen Umsatz haben und heute halt einen Umsatz haben, [...] in einer Größenordnung von 100, 200 Millionen. Da können Sie nach 20 Jahren schon sagen, das ist erfolgreich. Jetzt wird aber jeder Wissenschaftler dann sagen, [...]

das ist ja nicht der einzige Einflussfaktor gewesen [...] meine Einschätzung ist, das hat viele Erfolgsfaktoren, aber einer davon ist eben, man erlaubt in einer Organisation ein anderes Setting, um Neues wachsen und gedeihen zu lassen.»

Person 5

«[...] ein Erfolgsfaktor war eben diese Ambidextrie. [...] das war für uns ein Schlüssel des Erfolges. Nach wie vor. Bis heute. Ich bin zutiefst davon überzeugt.»

Person 5

«[...] wenn ich jetzt das Gesamte beurteile, also wie wir wachsen konnten, wie wir neue Märkte aufbauen konnten, dann hat die Produktentwicklung bei uns einen sehr guten Job gemacht. Und dann, wenn man es dann umlegt auf die Kosten, dann müssen wir sagen, da hat sich die Investition absolut ausbezahlt.»

Person 6

«[...] weil wir sehen, wir können damit noch Märkte bedienen, die wir heute nicht abholen können.»

Person 6

«[...] der ist total erfolgreich, der hat jetzt gerade mit dem Projekt hundert Arbeitsplätze geschaffen.»

Person 7

«[...] es gab dann am Schluss auch keinen, der daran gezweifelt hat, dass das diese Business Unit substanziell besser gemacht hat.»

Person 10

«[...] da haben wir [bei diesem Kunden] innerhalb von drei Jahren den Umsatz verdreifacht [...] das ist atemberaubend, was nicht alles geht.»

Person 12

Tabelle 28: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Messbarkeit», Subkategorie «KPIs»

Nr.	Subkategorie	Definition
23	KPIs	<i>induktiv</i> Es gibt keine KPIs, um Ambidextrie direkt zu messen. Messbarer Erfolg (abhängig von verschiedenen Faktoren), Beispiele aus Analyse Datenmaterial: - Durchlaufzeiten - Reduktion von Fehlern und Verschwendung - Innovationsrate, Time to Market, Anzahl MVPs pro Jahr, Anzahl Start-ups Gründungen - Mitarbeitende: Krankheitstage

«Unternehmenserfolg ist Umsatz. So, jetzt machen wir aber Umsatz mit den alten Produkten. Schwierig. Die neuen Produkte können ja per se keinen Umsatz machen. Ja, die sind ja maximal im Hochlauf, ja. Ich habe noch nichts gefunden, was das richtig macht.»

Person 2

«[...] was den Umsatz anbelangt, kann man schon mal vergessen. Kosten können sie sammeln, ja. Wenn sie viel ausgeben, kriegen sie auch viel, wenn sie wenig ausgeben, kriegen sie wenig.»

Person 2

«[...] ich mach Erfolg an Produktvarianten, an Produktneuentwicklungen an, der Zeit to Market.»

Person 3

«[...] zum Beispiel in der Produktion, die Reduktion von Fehlern, die Reduktion von Verschwendung, Materialschwund zum Beispiel. [...] und Leerlauf Zeiten [...] ich kann gucken, ob ich durch den Freiraum [...] negative Sachen reduzieren kann, die ich eigentlich immer als gegeben hinnehme.»	Person 3
«[...] ich kann Motivation messen, ich kann Krankheitstage messen [...]»	Person 3
«[...] dass es einen Wert, im Sinne von Nutzen, gibt. Aber diesen Nutzen zu quantifizieren, ist praktisch unmöglich.»	Person 4
«[...] man kann die Kosten, [...] die könnte man wohl quantifizieren.»	Person 4
«[...] das kann ich jetzt so aus meinen Erfahrungen heraus, also jetzt nicht irgendwie an einem KPI oder so, festmachen.»	Person 8
«Vorstand guckt, sind die Vorgaben erfüllt? Sind die Ziele erreicht? [...] Genau das kann ich aber in dem Ausmass nicht mehr machen, einfach weil ich weiss, ich bringe hier was in Unordnung. Es ist zu erwarten, dass bestimmte Key Performance Indicators entweder nicht erreicht werden oder sogar noch weitergehend, dass ich mir Gedanken machen muss, ergibt das denn überhaupt Sinn, das mit diesem Indikator zu messen, das Ergebnis?»	Person 9
«[...] wie wird typischerweise Erfolg gemessen, und daran machen wir auch nichts. [...] das sind einfach Kosten, Umsatz, Gewinn.»	Person 9
«[...] kann man dann solche Themen wie Durchlaufzeiten, Innovationsrate, solchen Themen kann man es messen. Ist immer die Frage, wie wäre es, wenn das nicht da ist.»	Person 10
«Da haben wir uns schwergetan, also was wir intern gemessen haben, ist natürlich ja die klassischen Erfolgszahlen vom Geschäft selber, die haben wir gesehen.»	Person 12
«[...] die Kennzahlen, die wir im Moment heranziehen, [...] wir wollen rund sechs MVPs pro Jahr bauen. In [...] wollen wir drei Start-ups pro Jahr gründen.»	Person 13
«[...] Messbarkeit ist für uns dann in erster Linie Anzahl der gegründeten Start-ups und dann natürlich klassisch, wie viel Umsatz hat das Start-up, wie viele Kunden haben wir.»	Person 13

Tabelle 29: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Messbarkeit», Subkategorie «Kundenzufriedenheit»

Nr.	Subkategorie	Definition
24	Kundenzufriedenheit	Messbarkeit: Die Kundenzufriedenheit steigt (Reimann, 2018).

«Das ist das, worum es geht. Das ist das, weswegen wir das alles machen [...] das Feedback von den Kunden.»	Person 1
«[...] der [Kunde] sagt, 'es ist so lässig mit euch zu arbeiten.'»	Person 1

«Und wenn Kunden irgendwie ein Anliegen haben, dann melden sie sich bei uns.»	Person 4
«[...] das haben wir schon, diese Prozessführung, dass nicht ein Wildwuchs entsteht und am Schluss ein Produkt da steht, das nicht dem Marktbedürfnis entspricht.»	Person 6
«[...] der Kunde sagt, erstens ohne Sie hätten wir das nicht geschafft und zweitens funktioniert super [...]»	Person 7
«Es haben uns auch die Kunden gefeedbackt, dass für sie das sehr, sehr positiv ist und wir da enorm viel besser geworden sind.»	Person 10
«[...] wir haben brutal schon viel gelernt. Und das lässt sich schon messen, ja, weil wir die Kunden viel besser verstehen.»	Person 11
«[...] wir haben Pilotkunden gewonnen, mit hochrangigen Namen, die das jetzt [...] in ihren Maschinen einsetzen.»	Person 11
«Und wir haben Kontakt zu Entwicklungsabteilungen, was auch nicht üblich für uns ist.»	Person 11
«[...] wir schaffen Mehrwerte für Kunden, die wir noch nicht alle monetär umsetzen.»	Person 11
«Und die Kunden waren dann auch total interessiert und haben mit uns interagiert.»	Person 11
«[...] da hat dann die Messe und die vielen Gespräche [mit den Kunden] gezeigt, du musst das Thema komplett anders aufziehen.»	Person 11
«[...] haben wir natürlich auch über diese neuen Organisationsformen geschafft, wo es klar war, der Kunde und der Kundenwunsch steht im Vordergrund.»	Person 12
«[...] die entscheidenden Kriterien sind dann am Ende des Tages, was sagen die Kunden zu dem MVP [...]»	Person 13

Tabelle 30: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Messbarkeit», Subkategorie «Geschwindigkeit»

Nr.	Subkategorie	Definition
25	Geschwindigkeit	Messbarkeit: Kundenwunsch dank organisationaler Ambidextrie schneller erfüllen (Duwe, 2020, S. 114).

«[...] dass die Kunden gesagt haben: 'Das ist toll, wir kriegen von euch plötzlich tolle Ideen. Es ist viel schneller.'»	Person 1
«Also wir sind da in viel kürzeren Zyklen unterwegs [...]»	Person 6
«[...] wir sind beispielsweise bei der Entwicklung kundenspezifischer Produkte oder Anpassungen, [...] um Dimensionen schneller geworden, weil einfach die Dinge viel leichter in die Organisation gegangen sind.»	Person 10

«Also diese Gruppe ist dann im Stande gewesen, wirklich den Kunden und seine Kundenprozesse vollständig zu erfassen und zu verstehen, warum das so ist, und damit haben wir natürlich einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil vor allen anderen. Weil wir sind dann der relevante Spieler, der genau in dem Takt, in dem es der Kunde braucht, für seinen gesamten Entwicklungsprozess, unsere Leistung abzuliefern.»

Person 12

«[...] insbesondere bei den Kunden Themen oder Sustainability Themen, also was wir da in welcher Zeit umsetzen haben können. Das war im Vergleich zu früher also atemberaubend [...]»

Person 12

Tabelle 31: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Messbarkeit», Subkategorie «Mitarbeiterzufriedenheit»

Nr.	Subkategorie	Definition
26	Mitarbeiterzufriedenheit	<u>induktiv</u> Messbarkeit: Die Mitarbeiterzufriedenheit verbessert sich und damit steigt die Arbeitgeberattraktivität.

«[...] auch das Feedback von anderen Unternehmensteilen, die sagen, 'wie cool es bei euch ist'. Und plötzlich haben sich Leute beworben und sagen: 'Wir wollen auch bei euch arbeiten, weil da ist eine tolle Stimmung.'»

Person 1

«Weil das macht dann die Leute wirklich stolz, wenn sie Teil einer Erfolgsgeschichte sein wollen.»

Person 1

«Nicht zuletzt ist das Öffnen im Sinne des Explore-Modus etwas, was oft Menschen sehr entgegen kommt. Weil sie mehr Gestaltungsfreiraum haben, [...] dass Personen motivierter sind, engagierter [...] Diese Personen sind weniger krank, sie sind stressresistenter, Sie können sich besser im Team organisieren. Die ganze Organisation wird fehlerresistenter und resilienter, wird antifragil.»

Person 3

«Ich will einen Weg gestalten, der Zukunft bringt für alle. Und der Perspektive gibt. Der Purpose macht für die Leute [...]»

Person 4

«[...] müssen wir diesen Prozess aktiv führen und gestalten, sodass das irgendwie auch in ein oder zwei Jahren noch eine spannende Organisation ist, wo Leute hingehen wollen zum Arbeiten [...]»

Person 4

«Und haben da eigentlich einen Raum und einen Spirit geschaffen, indem ganz tolle Dinge passiert sind [...] Das war das Unternehmen, wo die Führungskräfte sich hinzugezogen haben.»

Person 8

«Aber am Ende des Tages wird jede organisationsverändernde Massnahme daran gemessen, wie es am Ende aussieht. [...] andere Indikatoren auch mit heranziehen. [...] sowas wie Fluktuation [...]»

Person 9

«[...] was man ja durchaus auch erheben kann, 'wie zufrieden sind die Mitarbeitenden?'»

Person 9

«[...] typischerweise Mittelständler, [...] dass die Inhaber tatsächlich auch ihren persönlichen Wünschen folgen. [...] Was sie bewirken wollen in der Welt, wie sie dastehen wollen. Auch als Arbeitgeber dastehen wollen [...]»

Person 9

«[...] es entstehen links und rechts den Kollegen [...], die man so nicht gesehen hat, aber die in diesem neuen Umfeld sich deutlich besser entwickeln können.»

Person 10

«Es gibt natürlich auch diejenigen, die sozusagen gestalten wollen, frei haben wollen, die sich dann in so einer Organisation dann auch sehr, sehr wohl fühlen.»

Person 10

«Was sozusagen leider schade ist, dass mit dieser neuen Organisation, die dann doch eher wieder im Alten aufgehängt ist, sehr viele dieser Kollegen dann auch freiwillig das Unternehmen verlassen haben, weil sie sagten 'Jetzt will ich eigentlich nicht mehr in was anderes zurück, in das Alte zurück'.»

Person 10

«[...] es zeigt [...], dass es einfach schon eine Weiterentwicklung ist, wo sich die Leute dann auch schwer tun, wieder in einer alten Logik zu arbeiten.»

Person 10

«[...] dass insgesamt, die Akzeptanz stark gestiegen ist, dass Abteilungen unterschiedlich arbeiten.»

Person 11

«Man merkt, dass viele Mitarbeiter auch extrem motiviert sind und sagen, [...] 'das erfüllt mich total, und das macht mir viel mehr Spass.'»

Person 11

«Und die Vertriebler fanden das dann wieder cool, 'woh, die haben einen guten Aufhänger' [...]»

Person 11

«[...] inwiefern wir imstande sind, die 'Schwarmintelligenz' zu nutzen. [...] wir können davon ausgehen, dass die Mitarbeiter wollen ja etwas erreichen. Also jeder will ja einen Beitrag leisten, einen positiven Beitrag für uns als Unternehmen, als Gesellschaft [...]»

Person 12

«Wir hatten damals ja schon regelmässige Mitarbeiterbefragungen [...] um das Thema Engagement. [...] da hat man also schon gesehen, wohin wir [...] mit solchen Systemen kommen. Also in der Motivation der Mitarbeiter [...] das war unsere Messlatte.»

Person 12

«[...] erfolgreicher im Sinne von Spirit und der Geist, [...] der im Unternehmen kursiert, vielleicht auch hier und da mal ein bisschen die Aufbruchfreude. Vielleicht auch ein bisschen Stolz [...]»

Person 13

«[...] das Ziel ist natürlich auch, dass wir neue Talente für uns begeistern [...]»

Person 13

Tabelle 32: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Messbarkeit», Subkategorie «Sonstige Komponenten»

Nr.	Subkategorie	Definition
27	Sonstige Komponenten	<u>induktiv</u> Sonstige Komponenten, die bezüglich der Messbarkeit relevant sind. Beispiele aus Analyse Datenmaterial: - Wirtschaftliche Rahmenbedingungen müssen stimmen - Nachhaltigkeit, ökologischer Fussabdruck des Unternehmens - Messsystem ausbaufähig

«[...] dass die Auftraggeber, auch wenn sie sehr von solchen Konzepten überzeugt sind, sehen wollen, dass zumindest das, was sie haben, nicht beschädigt wird.»

Person 9

«[...] dass ich als Unternehmen einen Beitrag zu einer besseren, gerechteren Welt leiste. [...] Stichwort ökologischer Fussabdruck [...] dann reden wir [...] über ganz, ganz andere Parameter oder Indikatoren, die ich da heranziehe, um zu messen, ob mein Veränderungsprozess tatsächlich erfolgreich war.»

Person 9

«[...] da müssen jetzt natürlich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die passen natürlich auch.»

Person 12

«Im Nachhinein betrachtet würde ich sagen, das hätten wir noch besser können ausbauen. [...] wie messen wir uns und unseren Erfolg in dem Zusammenhang.»

Person 12

Tabelle 33: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Ausgangslage», Subkategorie «Strategie»

Nr.	Subkategorie	Definition
31	Strategie	Ambidextrie passt zur Strategie und ist die Lösung zu einem bestehenden Problem im Unternehmen (O'Reilly & Tushman, 2004).

«[...] massiver oder dringlicher geworden, ist die Frage, wie sich Organisationen schneller, flexibler einstellen können.»

Person 1

«[...] was in vielen Kulturprojekten passiert [...] oder Organisationsprojekten, dass man immer mehr nach innen schaut und versucht ist, die perfekte Kultur zu etablieren und dann vergisst eigentlich, wofür war das Ganze eigentlich noch mal da?»

Person 1

«Und Ziel war es natürlich, die Innovationsfähigkeit zu steigern.»

Person 2

«[...] es ist oft so, dass wirkliche Änderungen und Öffnungen hin zu Neuem passiert, wenn der Schmerz gross genug ist.»

Person 3

«[...] die Marktumgebung definiert mit, wie stark dieser Innovationsdruck ist und wie schnell und intensiv dieses Explorieren hochgefahren werden muss [...]»

Person 3

«Am Ende geht es darum, ein gutes Kundenerlebnis zu bieten und wettbewerbsfähig im Markt zu bleiben.»	Person 4
«[...] es war mit einer sehr expansiven Wachstumsstrategie verbunden.»	Person 6
«[...] es geht ja gar nicht darum, Konzepte zu verkaufen, sondern es [...] geht darum, Antworten zu finden für Probleme [...]»	Person 7
«Das machen wir noch besser, damit wir wettbewerbsfähig bleiben.»	Person 8
«Und was da zumindest hängengeblieben ist [...] beim Chef, „oh je, hier passiert ja eine ganze Menge. [...] wir haben bei uns bisher gar nicht auf dem Schirm, was da eigentlich abgeht. Und wir sind viel zu weit weg. Und wir haben überhaupt kein Gespür dafür. Geschweige denn, dass wir Leute oder Verständnis davon haben, wie diese Mechanismen eigentlich wirklich funktionieren.»	Person 9
«[...] für welches Problem ist das denn die Lösung?»	Person 9
«Aber ich kenne tatsächlich Unternehmen, die sehr erfolgreich das tun, was sie tun, und dann sollen sie das bitte auch weiter tun.»	Person 9
«Und wir sind eigentlich durch eine sehr, sage ich mal, stürmische Zeit gegangen. So beginnend 2010 eigentlich, wo wir festgestellt haben, dass die Märkte immer weniger vorhersehbar waren.»	Person 10
«[...] wo wir das Gefühl hatten, wir kommen im Geschäft, also in unserer damaligen Business Unit einfach nicht wirklich weiter.»	Person 12
«[...] diese Riesenlücke zwischen dem, was wir brauchen als Organisation um erfolgreich zu sein in diesem Markt, der sich immer weiter verschärft.»	Person 12
«[...] bislang haben wir die Standards festgelegt und 'Kunde akzeptiere es, gefälltst' und ja, so hat Business funktioniert [...]»	Person 12
«Wir sind nicht innovativ genug, wir reagieren nicht schnell genug.»	Person 13

Tabelle 34: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Ausgangslage», Subkategorie «Beginn»

Nr.	Subkategorie	Definition
32	Beginn	<u>induktiv</u> Massnahmen vor Einführung organisationale Ambidextrie. Beispiele aus Analyse Datenmaterial: - Auftrag an Hochschule zu einer Fragestellung vergeben - Mit ähnlichen Firmen austauschen - Interne Analyse der Problemstellung und daraus Massnahmen definieren - Berater engagieren - Ambidextrie im kleinen Rahmen ausprobieren und Erfahrungen sammeln. Bei positiven Erfahrungen nach und nach ausbauen.

«Wir haben mit der Hochschule [...] Gespräche aufgenommen und dann auch ein grosses, grosses Projekt gestartet. Um uns dem Thema [...] der Innovationskultur zu nähern.»

Person 2

«[...] ich habe dann immer, wo ich wusste, es sind zwei, drei wichtige Mitglieder in der Geschäftsleitung, dass ich die davon überzeugt kriege so einen ambidextrösen Ansatz hinzubekommen, habe ich die einfach mitgenommen und bin zu anderen Firmen gegangen, habe die besichtigt und [...] habe versucht, von anderen Firmen zu lernen. Und dann haben wir das zurückgespielt, wie müssten wir das machen.»

Person 5

«Da würde ich eine SWOT Analyse machen, weil jede Organisation hat auch ihre Nachteile und da ist die Frage, welches Problem will ich lösen und was ist wichtiger und [...] mit welchen Risiken kann ich gegebenenfalls auch umgehen?»

Person 7

«[...] bevor wir das Projekt gestartet haben, wie wir [...] mal versucht haben, für uns im Führungsteam zu definieren, was kann denn 'Empowerment' heissen. [...] ohne eine Struktur haben wir dann begonnen, Massnahmen [...] zu sammeln. [...] es gab dann [...] eine sehr, sehr grosse Anzahl an Themen [...], die praktisch alles, was man tut, beinhalten. Habe ich gesagt, 'ok, wenn das so ist, wo fangen wir denn da an?' Also das ist ja so nicht lösbar. Und da haben wir uns eigentlich auch entschlossen, sozusagen das Thema nochmal extern unterstützen zu lassen.»

Person 10

«[...] das erste war, an sich Ambidextrie erst mal kurz vorzustellen [...] das zu erklären hat schon extrem viel Verständnis geschafft. Und der zweite Schritt war [...] eine ziemlich systematisierte, explorative Methode zu nehmen, und da haben wir Design Thinking genommen [...] wir haben dann Design Thinking Workshops gemacht.»

Person 11

«[...] jedes Quartal trifft sich der komplette Vorstand mit vier Professoren [...] Die vier Professoren, decken die vier Kernkompetenzen [...] ab. [...] einen Nachmittag stellen die Professoren die neusten Trends aus der Wissenschaft vor [...] Und dann diskutiert der Vorstand darüber [...] 'Ist das jetzt relevant für uns oder nicht?' [...] Und tatsächlich werden auch viele Pilotprojekte dann gestartet.»

Person 11

«[...] wir haben gesagt, okay es gibt irgendein Thema, und darauf können wir einen Studenten setzen, ein kleines Miniprojekt. Oder es ist eine Klausur, wo wir sagen, heute gelten andere Regeln [...] Es ist auf jeden Fall sekundär organisatorisch und zeitlich begrenzt.»

Person 11

«Also es hängt irgendwo. Und da war schon die Frage, woran liegt denn das? Und dann haben wir auch interne Analysen gemacht.»

Person 12

«[...] dass wir einfach gesagt haben, lass uns doch externe Beratung mal einholen, [...] wie können wir uns dann wirklich weiterentwickeln?»

Person 12

«[...] was wir zunächst gemacht haben, ist uns mit befreundeten Unternehmen zu unterhalten. [...] wir haben uns Unternehmen gesucht, die ähnlich ticken wie wir.»

Person 13

«Der Startpunkt [...] war so eine Start-up Safari. [...] man unterhält sich mit jungen Unternehmern, die [...] sich in irgendeiner Form auch mit unserem Kerngeschäft [...] auseinandergesetzt haben. [...] Und daraus ist dann der klare Auftrag entstanden, 'lasst uns mal Gedanken machen, wie wir uns dem Thema Digital widmen können'.»

Person 13

Tabelle 35: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Ausgangslage», Subkategorie «Kulturwandel»

Nr.	Subkategorie	Definition
33	Kulturwandel	Ambidextrie ist ein Kulturwandel (O'Reilly & Tushman, 2004) und keine Methode, die einfach eingeführt werden kann. Ein Kulturwandel nimmt Zeit in Anspruch (Schneider, 1987).

«[...] die so tut, als wären Organisationen, als wäre Kultur nur ein Ding, das man kaufen kann, das man implementieren kann.»

Person 1

«[...] die Nachbarorganisationen [...] gesagt haben: 'Voll super, wir wollen auch solche Circles haben, das ist ja wirklich toll.' Und dann haben die auch Circles eingerichtet um Kunden. Und das hat natürlich überhaupt nicht funktioniert, weil der ganze Kontext sich nicht geändert hat.»

Person 1

«[...] die Strukturen sind relativ unwichtig, was wirklich wichtig ist, ist die Kultur, das Leben, womit ich das befülle, mit welchen Geist ich diese Flasche fühle.»

Person 1

«[...] dass Ambidextrie ein Phänomen der gesamten Organisation ist und nicht von Einzelpersonen.»

Person 3

«[...] das ist natürlich auch eine grosse Gefahr, weil die Organisation hat ja auch ein Organisationsgedächtnis und lernt, wenn ich eine Veränderung mache und sie gleich wieder zurücknehmen und das mache ich zwei, drei Mal, dann wird sie irgendwann stumpf und kann mit Veränderungen gar nicht mehr gut umgehen.»

Person 3

«Und alle drei Modelle wurden nach ungefähr einem Jahr wieder eingestellt. Das passte einfach nicht zur DNA des Unternehmens.»

Person 4

«[...] wenn man die Leute nicht mitnehmen kann, dann bleibt man stehen, weil man muss die ganze Mannschaft mitnehmen können [...]»

Person 6

«[...] das Allerwichtigste in dem Zusammenhang ist, eine gute Führungskultur zu etablieren, [...]»

Person 8

«[...] weil dann plötzlich die Bereiche anfangen miteinander zu reden [...]»

Person 8

«Vor allen Dingen auch ein Mindset bilden und eine Haltung zu schärfen [...]»

Person 8

«[...] aber ohne wirklich flächendeckend die richtige Haltung zu dem Thema entwickeln, wird man es trotzdem extrem schwer haben, wenn es nicht sogar ganz unmöglich ist.»

Person 8

«[...] Veränderungsinitiativen, jeder hat es durchgemacht. Und sie [die Leute] haben sich so daran gewöhnt, wie man das macht, so zu tun, als hätte man sich und seine Arbeit verändert, ohne irgendwas zu verändern.»

Person 9

«[...] was muss ich selber verändern, damit unsere Arbeitsbeziehung eine bessere wird?» [...] das war ein sehr, sehr kraftvoller Schritt, weil dann auf einmal jeder in der Organisation nicht mehr auf den anderen zeigen konnte.»

Person 10

«Dass wir halt sagen, [...] wenn jemand mit einer Idee kommt, dann antwortest du eher mit einer Haltung 'Warum nicht?' Anstatt 'Ja, aber.'»

Person 11

«[...] das hängt ein bisschen auch mit der Unternehmenskultur zusammen, die wir bei [...] haben. Die ist halt, du hast deine Aufgaben, aber wenn du Lust auf ein Thema hast, dann bremsst dich niemand.»

Person 11

«Jetzt geht es aber darum, dass man eine Organisation schafft, [...] wo Sie diesen Beitrag auch tatsächlich bringen können. Das es Ihnen erlaubt [...] Ihren positiven Beitrag zu bringen. Setzt voraus, dass ich Sie natürlich einbinde und je höher der Anteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist, die das Geschäft verstehen, umso erfolgreicher kann ich dann sein [...].»

Person 12

«[...] Feedback zu bekommen, Feedback zu geben, eine Kultur zu entwickeln, dass man wirklich auch bewusst Unsicherheiten anspricht, [...] bewusst auch darauf hingewiesen wird, [...]. 'Hör zu, ich glaube, wir können das selber oder brauchst uns jetzt nicht alles sagen, wie man es macht.'»

Person 12

«[...] es ist auch wichtig innerhalb der Organisation eine gewisse Akzeptanz dafür zu kriegen, dass da auch Dinge schief gehen werden.»

Person 13

«[...] das ist ein grundlegender Veränderungsprozess, der viel in Unordnung bringt. So wie alle anderen grösseren, organisationsentwickelnden Massnahmen auch.»

Person 13

Tabelle 36: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Ausgangslage», Subkategorie «Kulturwandel von Mitarbeitenden gewünscht»

Nr.	Subkategorie	Definition
34	Kulturwandel von Mitarbeitenden gewünscht	induktiv Mitarbeitende sind mit der bestehenden Kultur, der bestehenden Arbeitsweise nicht zufrieden und wünschen einen Wandel.

«[...] und uns Feedback einholen von einer repräsentativen Menge der Organisation, [...] wie werdet ihr eigentlich gesehen? [...] Was brauchen eure Mitarbeiter eigentlich? [...] Und das ist mal ein guter Ausgangspunkt, [...] Meistens sind sie [das Topmanagement] schockiert, weil sie sich meistens viel [...] positiver selber sehen, als sie gesehen werden [...].»

Person 1

«[...] dass ein gewisser Druck aufgebaut wird von unten [...] und sie [die Führungskräfte] in einen Handlungsdruck hineinkommen.»

Person 1

«[...] gab es aus den Mitarbeiterbefragungen eigentlich sehr stark den Wunsch nach Empowerment [...].»

Person 10

«Wir hatten damals [...] das Thema identifiziert, haben uns dem [...] auch angenommen, weil es von der Organisation eben wirklich gewünscht wurde.» Person 10

«Da entsteht natürlich auch ein Druck vom Rest der Organisation, wenn das zu lange dauert. [...] 'wann kommen wir einmal dran und wann können wir mitgestalten?''» Person 10

«[...] wir haben auch gespürt, dass die Organisation dran glaubt.» Person 10

«[...] dass wir schon auch Feedback gerade bekommen haben, durchaus relevantes und auch ein sehr hilfreiches Feedback auch von unseren Mitarbeitern.» Person 12

«Und im Zuge dieses Prozesses ist klar geworden, dass die Lücke zwischen dem, was wir gerne hätten oder was wir brauchen, [...] dass diese Lücke relativ sehr gross ist, also das hat schon gesessen dann dieses Feedback und diese Offenheit.» Person 12

Tabelle 37: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Ausgangslage», Subkategorie «Familienunternehmen»

Nr.	Subkategorie	Definition
35	Familienunternehmen	Ein eigentümergeführtes Familienunternehmen hat einen positiven Einfluss bei der Einführung aufgrund Durchsetzungskraft der Entscheidung (Wimmer, 2020).

«Das ist eine Perspektive, die Gründerfamilien sehr, sehr gut verstehen zum Beispiel. Es soll uns in zehn Jahren auch noch geben. 'Was müssen wir denn jetzt dafür tun?''» Person 3

«Die [Familienunternehmen] können solche Strukturen einführen. Weil da geht es dann typischerweise, bis zum Eigentümer, der da der Verwaltungsrat ist, der das Modell mitträgt.» Person 4

«[...] inhabergeführte Unternehmen und der Inhaber oder die Inhaberin ist so begeistert von dem Konzept und der Idee und vom Wandel und so, dass sie sagen, dann gehen wir da auch durch eine Durststrecke durch.» Person 9

«[...] was für viele einfach ein zentrales Thema ist, ich möchte sicher sein, dass ich mein Unternehmen stabil an die nächste Generation übergeben kann.» Person 9

«Bei kleinen Mittelständlern mag es sehr wohl auch um andere Dinge gehen, weil die es sich leisten können zu sagen, [...] dann machen wir halt jetzt mal eine Weile lang nicht so viel Gewinn [...]. Das gleicht die Inhaberfamilie aus [...] für viele Mittelständler [...] entscheidend, dass es weitergeht.» Person 9

«Und das ist ein Segen, dass die [NAME UNTERNEHMEN A] ein vollumfängliches 100 Prozent Familienunternehmen ist mit unserem Geschäftsführer als Hauptgesellschafter. Der natürlich dann auch die entsprechende Durchsetzungskraft hat solche Themen zu adressieren.» Person 13

«Und da hilft es enorm, wirklich enorm, jetzt bei uns im Familienunternehmen tätig zu sein. Wo der Eigentümer einfach sagt, ich will langfristig hier den Laden auf saubere Füße stellen.» Person 13

Tabelle 38: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Ausgangslage», Subkategorie «Sonstige Komponenten»

Nr.	Subkategorie	Definition
36	Sonstige Komponenten	<u>induktiv</u> Sonstige Komponenten, die bezüglich der Einführung der organisationalen Ambidextrie relevant sind. Beispiele aus Analyse Datenmaterial: - Solide Finanzierung - Kein Zeitdruck für kurzfristige Einführung - Kommunikativ das Gleichgewicht zwischen beiden Bereichen herstellen, beide Bereiche sind gleichwertig - Die verschiedenen Stakeholder sind unterschiedlich einzubinden - Knappe Ressourcen bei der Einführung - Verschiedene Fähigkeiten sind gefragt - Faktor Mensch zentral

«[...] dass in der grössten Krise, [...] überall werden die Gelder gekürzt, dass man dann in dieser radikalen Sache, [...] sagt ja komm, jetzt geben wir aber mal Geld aus und Diversity und wir stellen Leute ein und wir machen noch eine Innovationsgarage [...]. Das kann man alles vergessen.» Person 2

«Sagen wir mal sehr erfahrene, aber auch weltoffene Leute, sehr junge, die sehr technologieaffin sind. Leute, die bereit sind, egal welches Wissen aufgebaut werden muss, dieses Wissen aufzubauen. Egal ob das in ihrem Kerngebiet ist oder nicht.» Person 2

«Verbunden natürlich auch [...] mit einer soliden Finanzierung und Budgetierung, was wollen wir erreichen? Wie viel Zeit geben wir uns und was haben wir denn eigentlich konkret vor?» Person 13

Tabelle 39: Auszug aus Kategoriensystem, Hauptkategorie «Weitere Auswirkungen»

Nr.	Subkategorie	Definition
37	--	<u>induktiv</u> - Neue Lösungen konkurrenzieren bestehendes Unternehmen

«[...] wir sind ein traditionelles, produzierendes Unternehmen, was auch einen Direktvertrieb hat. Und mit der Digitalisierung sind wir auf einmal mit etwas konfrontiert worden, dass wir zwar unsere Produkte haben, aber dass vielleicht digitale Kanäle diese Produkte auch verkaufen könnten. Was natürlich massiv gegen das eigene System geht, was aus diesen Vertriebsorganisationen und produzierenden Einheiten besteht.» Person 5

«Man stelle sich vor, Sie arbeiten an einer Geschäftsidee, die hochgradig disruptiv ist, aber die halt nicht nur [NAME UNTERNEHMEN] wehtäte, sondern auch allen anderen [...] Marktbegleitern. [...] mit

einem Unternehmen, wo wir mehrheitlich dran beteiligt sind, dessen Technologie uns aber möglicherweise auch irgendwann wirklich zwingt neu zu denken.»

Person 13

7.6 WEITERE UNTERLAGEN

Die Transkripte der Leitfadeninterviews werden als separate Datei eingereicht.