Ambidextrie

Neue Perspektiven der Führung

Mag. Christian Hager

digital-thinking

Ambidextrie - Begriffsklärung

Wie können Unternehmen Innovation und den reibungslosen Ablauf ihres Kerngeschäfts unter einen Hut bringen?

Ambidextrie

„mit beiden Händen gleich geschickt“

R.B. Duncan, ein amerikanischer Forscher, hat Mitte der 70er Jahre den Begriff der „organisationalen Ambidextrie“ geprägt.

Nach dem Organisationstheoretiker James G. March wird die eine Hand als „Exploitation“ und die andere als „Exploration“ bezeichnet.

Die beiden Dimensionen folgen komplett unterschiedlichen Denk- und Handlungslogiken und passen daher vom Grundsatz her schlecht zusammen. →“Ambidextrener Grundkonflikt“

Exploitation - Exploration

Exploitation	Exploration
Bestandsgeschäft effizient den Marktbedürfnissen anpassen. Kurzfristige Performance sichern	Keine räumliche Trennung. Auch keine zeitliche Sequenzierung. Führungskraft unterstützt je nach Erfordernis und Aufgabenstellung



Ambidextrener Grundkonflikt

Ambidextrie - Formen

Strukturelle Ambidextrie	Kontextuelle Ambidextrie	Zyklische Ambidextrie
Arbeiten im Kerngeschäft und Innovations-tätigkeiten werden räumlich voneinander getrennt. Beispiel: Ausgründungen, Kooperation mit Start-ups, Innovation-Labs	Keine räumliche Trennung. Auch keine zeitliche Sequenzierung. Führungskraft unterstützt je nach Erfordernis und Aufgabenstellung. „Flexibles hin- und herspringen“	Sonderform der kontextuellen Ambidextrie. Sequentielle Abfolge von explorativen und exploitativen Tätigkeiten. Beispiel: Produktentwicklung und -produktion

Ambidextrie - Formen

- Strukturelle Ambidextrie - Ambidextrie als Organisationsdesign:
  - Beispiele: Kooperation mit Startups, externe Labs, neue Units gründen,…
  - Vorteile: Innovation hat eine fixen Stellenwert in der Organisation (eigenes Budget,…)
  - Nachteile: Ergebnisse eines Unternehmensteils gehen im anderen wieder verloren, Frust bei den Mitarbeitern (Routine aufgaben vs. neue Themen) → fehlende gegenseitige Wertschätzung

Ambidextrie - Formen

- Kontextuelle Ambidextrie - Ambidextrie als Führungsaufgabe:
  - Kulturellen Rahmen schaffen
  - beide Aufgaben gleichwertig
  - Übergeordnete Ziele verstehen und committen
  - Verständnis für die Situation schaffen (Dynamik am Markt,…)
  - Arbeitsverhalten der Teams klären (eher explorativ/exploitativ), den Arbeitserfordernissen anpassen
  - Selbstverantwortung: „…die Wirkung des eigenen Tuns besser spüren…“

Ambidextrie - Formen

- Zyklische oder sequentielle Ambidextrie
  - Gegen eine sequentielle Ambidextrie spricht das sog. Trägheitspotenzial = Aufwendiger Wechsel in der Ressourcenallokation. → Simultane Ausführung vorteilhafter.

Gestaltung von Ambidextrie

	strukturelle Ambidextrie	kontextuelle Ambidextrie
Konflikthandhabung: Exploration/Exploitation	räumliche und prozessuale Trennung von Exploitation und Exploration	parallele Bearbeitung von Exploitation und Explorations-Aufgaben in einer Organisationseinheit, Handhabung des Konfliktes durch Kulturgestaltung
Entscheidungen über Konzentration auf Exploitation oder Exploration	im Top-Management	auf Mitarbeiter- und Abteilungsebene

Quelle: Birkinshaw & Gibson, 2004

Ergebnisse der Forschung

Forschungsfrage:

Wann sind Unternehmen ambidextrös?

→ Wenn Exploration und Exploitation vorhanden sind (vgl. Tushmann & O´Reilly, 1996)

→ Wenn die Balance zwischen Exploration und Exploitation gegeben ist (vgl. Lubatkin, Simsek, Yan & Veiga, 2006)

→ Wenn der Grad von Exploration und Exploitation möglichst hoch ist. Das Verhältnis der beiden spielt dabei eine untergeordnete Rolle (Simsek, Heavey, Veiga & Souder, 2009)

→ Die Forschung ist ebenfalls nicht einig, ob Exploration und Exploitation auf einer systemischen Achse gesehen werden können

→ Es gehen die Meinungen in der Forschung auseinander, ob dieselben Führungskräfte sowohl in der explorativen als auch in der exploitativen Situation erfolgreich sein kann.

Welche Führungskräfte neigen zu welchen ambidextrem Verhalten?

→ Ambidextrie → steigert das Stressniveau bei Führungskräften
→ Persönlichkeitseigenschaften wie Offenheit für Neues stellen einen gewissen Schutz vor Stress dar.

→ Jüngere Menschen neigen stärker zu ambidextremen Denken und Handeln, wenn Sie die umgebende Marktdynamik spüren.

Ambidextrie – Beispiele

- Zyklische Ambidextrie bei einer Untersuchung von 325 Biotechnologieunternehmen. dass diese sich zunächst sehr stark in Forschungsallianzen zur Exploration neuen Wissens engagierten. Im Anschluss daran wurden dann Allianzen zur exploitativen Nutzung und Kommerzialisierung der gefundenen Wissenselemente gebildet.
- Ein weiteres Beispiel von der Fast-Food-Kette McDonalds, die mit ihrem hohen Standardisierungsgrad ein ebenso prominentes wie erfolgreiches Beispiel für die exploitative Nutzung eines anfänglich explorativen, d.h. neuartigen Gastronomiekonzeptes bietet.
- Gibson und Birkinshaw (2004) fanden in ihrer empirischen Studie das absolute – multiplikativ miteinander verknüpfte – Ausmaß an Exploration und Exploitation in den von ihnen untersuchten Unternehmenseinheiten positiv mit deren Leistung verbunden. Eine solche Interaktion zwischen einer explorativen und exploitativen Ausrichtung auf Ebene des Gesamtunternehmens erwies sich darüber hinaus bei He und Wong (2004) als förderlich für die Umsatzsteigerung der von ihnen betrachteten Unternehmen.
- Untersuchung bei Jungunternehmen, die einen starken Internationalisierungsanteil aufweisen, zeigen, dass sie stärker von explorativen und exploitativen Strategien profitieren (8x höher Wahrscheinlichkeit eines Unternehmenswachstums) als Unternehmen mit einer ausgeglichenen Strategie.
- Forschungen zeigen auch, dass speziell in forschungsintensiven Industrien, die Balance zwischen Exploration und Exploitation ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein kann.

Stand der Forschung

- Unternehmen, deren Gründungsteams sich aus Mitgliedern zusammensetzten, die zuvor in unterschiedlichen Unternehmen gearbeitet hatten, agieren stärker explorativ. Unternehmen, deren Gründungsteams aus Mitgliedern bestanden, die bereits zuvor in denselben Unternehmen gearbeitet hatten, eher exploitativ.
- In großen Unternehmen ist der kombinierte Einsatz von Exploration und Exploitation von Vorteil bzw. erfolgsförderliche, das sie über eine breite Ressourcenbasis verfügen.
- Für kleinere Unternehmen mit limitierten Ressourcen ist hingegen eine Balance von Exploration und Exploitation leistungsfördernd.
- Einflussfaktoren auf Ambidextrie (signifikanter Einfluss):
  - Strukturelle Merkmalle z.B. Dezentralität der Entscheidungsfindung, Job-Enrichment, Switching,…
  - Kulturelle Merkmale z.B. Fehlerkultur, Neues ausprobieren, Effektivität,…
  - Führung in der Organisation z.B. Transformationale Führung,…
  - Externe Umweltsituationen z.B. ein wettbewerbsintensives Unternehmensumfeld,…



DIGITAL THINKING

Kontakt:

Digital-Thinking
Mag. Christian Hager
christian.hager@digital-thinking.at