

Ruprecht-Karls Universität Heidelberg  
Fakultät für Verhaltens- und Empirische  
Kulturwissenschaften  
Psychologisches Institut



**UNIVERSITÄT  
HEIDELBERG**  
ZUKUNFT  
SEIT 1386

# Die Umsetzung Organisationaler Ambidextrie in Wirtschaft und Öffentlicher Verwaltung

Eine explorative Studie zur Überprüfung des Integrierten Modells  
Organisationaler Ambidextrie anhand qualitativer ExpertInneninterviews

**Masterarbeit von  
Melanie Jahn**

vorgelegt am 08.10.2020  
im Studiengang Psychologie,  
Schwerpunkt *Organisational Behavior and Adaptive Cognition*

Erstgutachterin: Elisabeth Neuhaus, *O+P Consult GmbH*  
Delegiert von Prof. Dr. Andreas Voß, Psychologisches Institut der  
Universität Heidelberg  
Zweitgutachterin: Dr. Sarah Haberkant, *BASF*  
Delegiert von Prof. Dr. Karlheinz Sonntag, Psychologisches Institut der  
Universität Heidelberg

Kontaktadresse:

Melanie Jahn  
Im Neuenheimer Feld 680, 69120 Heidelberg  
E-Mail-Adresse: melanie\_jahn@freenet.de  
Matrikelnummer: 3533659

**Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Einführung .....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund.....</b>	<b>9</b>
2.1	Formen des Wandels .....	9
2.2	Organisationale Ambidextrie .....	10
2.2.1	Definition Organisationaler Ambidextrie.....	13
2.2.2	Formen Organisationaler Ambidextrie .....	15
2.2.3	Gestaltungsdimensionen Organisationaler Ambidextrie .....	16
2.2.4	Organisationale Ambidextrie in Wirtschaft und Verwaltung.....	18
2.3	Organisationsentwicklung .....	19
2.3.1	Organisationsentwicklung, Transformation und Kulturwandel.....	19
2.3.2	Organisationales Change-Management in Beratungskontexten .....	20
2.4	Vorstellung des Forschungsmodells.....	22
2.4.1	Beschreibung des Integrierten Modells Organisationaler Ambidextrie ..	24
2.4.2	Gestaltungsdimensionen des Modells .....	25
2.4.3	Annahmen des Modells.....	30
<b>3</b>	<b>Methode.....</b>	<b>32</b>
3.1	Methode der ExpertInneninterviews .....	32
3.2	Aufbau des Interviewleitfadens .....	33
3.3	Stichprobe.....	34
3.4	Interviewdurchführung und Transkription .....	35
3.5	Datenauswertung anhand der qualitativen Inhaltsanalyse.....	36
3.6	Gütekriterien qualitativer Forschung.....	38
<b>4</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>40</b>
4.1	Forschungsfrage 1: Verständnis von Organisationaler Ambidextrie in der Praxis .....	40
4.2	Forschungsfrage 2: Gestaltungsdimensionen von Organisationaler Ambidextrie .....	42
4.3	Forschungsfrage 3: Inhaltliche Ausprägung der Gestaltungsdimensionen	42
4.3.1	Dimension <i>Umfeld</i> .....	42
4.3.2	Gestaltungsdimension <i>Struktur</i> .....	44
4.3.3	Gestaltungsdimension <i>Strategie</i> .....	45
4.3.4	Gestaltungsdimension <i>Prozesse</i> .....	46
4.3.5	Gestaltungsdimension <i>Führung</i> .....	47
4.3.6	Gestaltungsdimension <i>Kultur</i> .....	49
4.4	Herausforderungen bei der Umsetzung Organisationaler Ambidextrie .....	50

<b>5</b>	<b>Diskussion</b> .....	<b>51</b>
5.1	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse .....	51
5.1.1	Definition Organisationaler Ambidextrie in der Praxis .....	51
5.1.2	Passung des Integrierten Modells Organisationaler Ambidextrie .....	52
5.1.3	Vergleich Öffentlicher Verwaltungen und Mittelgroßer Organisationen .....	54
5.2	Ableitung von Handlungsempfehlungen .....	56
5.3	Kritische Würdigung der Forschungsarbeit .....	60
5.4	Weitere Forschungsfelder & Fazit .....	61
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>64</b>
<b>Anhang</b>	.....	<b>73</b>
	Anhang A: Interviewleitfaden .....	74
	Anhang B: Kategorienleitfaden (nach Kuckertz, 2018, S. 66f) .....	79
	Anhang C: Vergleich des Integrierten Modells Organisationaler Ambidextrie mit dem Kategoriensystem .....	91
	Anhang D: Beschreibung von <i>Führung</i> und <i>Kultur</i> in den Interviews .....	92
	Anhang E: Eigenständigkeitserklärung .....	94

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1. Die Erscheinungsformen von OA (in Anlehnung an Duwe, 2016, S. 53).....	15
Abbildung 2. Die vier Phasen der Veränderung nach der DIN SPEC 91405 und deren Aufgaben (in Anlehnung an DIN Deutsches Institut für Normung e. V., 2020, S. 21).....	22
Abbildung 3. Integriertes Modell Organisationaler Ambidextrie. ....	24
Abbildung 4. Ablaufschema der Inhaltsanalyse (in Anlehnung an Kuckartz, 2014).....	36
Abbildung 5. Bekanntheit des Begriffs OA und die Wahrnehmung von OA als Konflikt. ....	41
Abbildung 6. Anzahl der Organisationen, die bestimmte HR-Methoden in ihrer Organisation anwenden, aufgeteilt nach MO und ÖV.....	47
Abbildung 7. Die Ebenen des Organisationsentwicklungsmodells der DIN und die abgeleiteten Handlungsempfehlungen. ....	56

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1 Vergleich von Exploitation und Exploration.....	11
Tabelle 2 Übersicht über die Gestaltungsdimensionen der Forschung.....	18
Tabelle 3 Relevanz von Exploitation, Exploration und dem Umgang mit beiden Zielen.....	40
Tabelle 4 Anzahl der Codierungen zur Bezeichnung von OA in den einzelnen Organisationen der MOs und ÖVs .....	41
Tabelle 5 Vergleich der Dimensionen des IMOA und der Hauptkategorien des Kategoriensystems .....	42
Tabelle 6 Anzahl der Codierungen in den Unterkategorien der Dimension Umfeld, aufgeteilt in die Gruppen der ÖVs und der MOs.....	43
Tabelle 7 Anzahl der Codierungen in den Unterkategorien der Dimension Struktur, aufgeteilt in die Gruppen der ÖVs und der MOs.....	44
Tabelle 8 Anzahl der Organisationen, die sich in die Ausprägungen des Führungsstils und der Verantwortungsübergabe einordnen lassen.....	48
Tabelle 9 Anzahl der Organisationen, die sich in die Ausprägungen der Feedback- und Fehlerkultur einordnen lassen.....	49
Tabelle 10 Akute Herausforderungen bei der Umsetzung von OA und Probleme hinsichtlich Umsetzung von OE; Sammlung aus den Interviews in den untersuchten MOs und ÖVs.....	50

**Abkürzungsverzeichnis**

DIN	DIN SPEC 91405 - Organisationales Changemanagement in Beratungskontexten
FK	Führungskraft
HR	Human Resources
IMOA	Integriertes Modell Organisationaler Ambidextrie
MAG	Mitarbeitendengespräch
MO	Mittelgroße Organisation
OA	Organisationale Ambidextrie
OE	Organisationsentwicklung
ÖV	Öffentliche Verwaltung
PE	Personalentwicklung

## Zusammenfassung

Organisationale Ambidextrie (OA), das gleichzeitige Anstreben von Exploitation und Exploration innerhalb einer Organisation, wurde in den letzten Jahren in zahlreichen Arbeiten auf theoretischer Ebene thematisiert. Auch wenn diese sich bereits mit der Manifestation von OA auf verschiedenen Ebenen der Organisation beschäftigt haben, wurden diese Ebenen bisher nicht mit ambidexrieförderlichen Faktoren in Zusammenhang gebracht. Auch der Untersuchung von OA im Kontext mittelgroßer Organisationen und der Öffentlichen Verwaltung wurde bisher wenig Aufmerksamkeit entgegengebracht. Ziel dieser Arbeit ist daher die Entwicklung eines Integrierten Modells Organisationaler Ambidextrie (IMOA), das sich mit der praktischen Umsetzung von OA befasst und dabei verschiedene Ebenen und Gestaltungsdimensionen simultan in den Blick nimmt. Gleichzeitig soll eine explorative Überprüfung in mittelgroßen Organisationen und der Öffentlichen Verwaltungen anhand qualitativer Experteninterviews ein wesentlicher Bestandteil sein. Die Auswertung der Interviews erfolgte anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018). In den Interviews zeigte sich, dass die Grundstruktur des Modells sowie die Hypothesen zu *Umfeld*, *Struktur*, *Strategie*, *Prozessen* und *Kultur* vollständig oder teilweise bestätigt werden konnten. Die Hypothesen zu *Führung* konnten nicht bestätigt werden und benötigen daher eine Umformulierung. Basierend auf dem IMOA und den Ergebnissen der Interviews werden abschließend Handlungsempfehlungen gegeben, welche zur erfolgreichen Umsetzung von OA in der Praxis beitragen könnten.

## Abstract

Organizational ambidexterity (OA), the simultaneous pursuit of exploitation and exploration within an organization, has been the subject of numerous works on a theoretical level in recent years. Although these have already dealt with the manifestation of OA at various levels of the organization, these levels have not yet been associated with factors promoting ambidexterity. Furthermore, little attention has been paid to the study of OA in the context of medium-sized organizations and public administration. Therefore, the aim of this thesis is to develop an Integrated Model of Organizational Ambidexterity (IMOA), which deals with the practical implementation of OA, taking into account different levels and dimensions of action simultaneously. At the same time, an exploratory review in medium-sized organizations and public administrations based on qualitative expert interviews should be an essential component. The evaluation of the interviews was based on the qualitative content analysis according to Kuckartz (2018). The interviews revealed that the basic structure of the model as well as the hypotheses on *environment*, *structure*, *strategy*, *processes* and *culture* could be fully or partially confirmed. The hypotheses on *leadership* could not be confirmed and need changes. Based on the IMOA and the results of the interviews, recommendations for action are given, which could contribute to the successful implementation of OA in practice.

## 1 Einführung

Organisationen sehen sich immer mehr mit gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Trends konfrontiert, die die Dynamik und die Komplexität am Markt erhöhen oder sogar dessen Umbruch provozieren. Doch Dynamik und Komplexität waren in der Vergangenheit nicht immer gleichermaßen vorhanden. Die Entwicklung der Marktdynamik wird durch die sogenannte *Taylor-Wanne* beschrieben (s. z.B. Pfläging, 2015; Wohland, 2020). Bereits vor über 100 Jahren, in der vorindustriellen Zeit, war der Markt von hoher Dynamik geprägt (Wohland, 2020). Durch fehlende Standards in der Werkstattfertigung war die Arbeit sehr komplex, denn jeder Auftrag erforderte eine individuelle Bearbeitung und einzigartige Lösungen (Pfläging & Hermann, 2015). Am Beispiel eines Kleidungsstücks bedeutete das, dass dieses individuell nach Maß für den jeweiligen Kunden vor Ort angefertigt wurde. Die Einführung des Taylorismus führte zu einer Revolution der Arbeit und der Trennung von Denken und Handeln, wodurch die Wertschöpfung mittels der Verwendung von Maschinen standardisiert und zum großen Teil von Dynamik und Komplexität befreit werden konnte (Pfläging, 2015). Für das Beispiel des Kleidungsstücks bedeutete das, dass es nun in großen Fabriken und in standardisierten Größen hergestellt wurde.

Doch im aktuellen Zeitalter der Globalisierung stößt die Erschließung der Märkte an ihre Grenzen und hohe Dynamik und Komplexität kehren in Form von hohem Wettbewerb in die heutige Wertschöpfung zurück (Pfläging, 2015). Denn eine wachsende Zahl an Wettbewerbern mit vergleichbaren Produkten konkurriert um eine gleichbleibende Menge an potenziellen Kunden. Das Problem für langjährige Organisationen besteht nun darin, dass sie den aktuellen Herausforderungen nicht mit Methoden des tayloristischen Zeitalters begegnen können (Pfläging & Hermann, 2015). Stattdessen ist heute eine neue Art des Umgangs mit diesen verschiedenen, zum Teil sogar widersprüchlichen Umwelтанforderungen notwendig.

Ein Konzept, das in diesem Kontext häufig thematisiert wird, ist Organisationale Ambidextrie (OA). Es beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, durch die Gegenüberstellung zweier verschiedener Aktivitätsmuster mit den dynamischen und komplexen Umwelтанforderungen und Entwicklungen am Markt umzugehen. Bei der Exploitation, dem ersten der beiden Aktivitätsmuster, geht es um Effizienz, Produktivitätssteigerung, Kontrolle und Sicherheit. Sie bietet durch Rückgriff auf eine bereits bestehende Vorgehensweise die Möglichkeit, eine stabile Leistung und sichere Erträge zu gewährleisten (He & Wong, 2004; O'Reilly & Tushman, 2008). Die Exploration auf der Gegenseite versucht durch die Entwicklung von Innovation und neuer Möglichkeiten auf die neue Dynamik und Komplexität der Märkte zu reagieren und so das langfristige Überleben der Organisation zu sichern (Gibson & Birkinshaw, 2004). Dabei zeigte sich in der Vergangenheit in vielen Arbeiten, dass OA als Mehrebenenkonzept auf der Ebene der Organisation, aber auch auf Abteilungs-, Team- und Individualebene auftritt (z.B. Birkinshaw & Gupta, 2013; Raisch et al., 2009; Simsek, 2009).

Viele Forschende beschäftigten sich mit der Frage, wie Strukturen, Prozesse, Strategie sowie Kultur und Führung in der Organisation beschaffen sein müssen, um die Umsetzung von OA fördern zu können (z.B. O'Reilly & Tushman, 2008; Schneeberger & Habegger, 2020; Simsek, 2009). Doch keine Arbeit integrierte bisher die verschiedenen Gestaltungsdimensionen, auf denen die Umsetzung von OA gefördert werden kann, in die Mehrebenenperspektive auf OA. Deshalb wird in dieser Arbeit ein *Integriertes Modell Organisationaler Ambidextrie* entwickelt und anhand qualitativer ExpertInneninterviews überprüft. OA soll dabei vor dem Hintergrund verschiedener Arten des Wandels, nämlich dem Wandel 1. Ordnung und dem Wandel 2. Ordnung, betrachtet werden, welche gezielte Organisationsentwicklung und organisationale Transformation notwendig machen.

Im zweiten Kapitel werden dazu zunächst die relevanten theoretischen Hintergründe erläutert, um das Konzept der OA zu definieren und in den theoretischen Kontext einzuordnen (Kapitel 2.1) sowie auf die Grundlagen der Organisationsentwicklung einzugehen (Kapitel 2.2). Aufbauend auf der bestehenden Theorie wird dann in Kapitel 2.3 das Forschungsmodell dieser Arbeit vorgestellt. Kapitel 3 behandelt die in dieser Arbeit verwendeten Methoden der ExpertInneninterviews sowie der qualitativen Inhaltsanalyse. Die Ergebnisse der Arbeit werden in Kapitel 4 vorgestellt und in Kapitel 5 diskutiert sowie zu Handlungsempfehlungen verdichtet.

## 2 Theoretischer Hintergrund

Im folgenden Kapitel werden zunächst die Formen des Wandels als übergreifender theoretischer Rahmen sowie die Relevanz und Grundidee des Konzepts der OA verdeutlicht. Im zweiten Schritt wird eine Arbeitsdefinition der OA abgeleitet. Anschließend folgt eine Erläuterung verschiedener Formen von OA und die Ableitung relevanter Gestaltungsdimensionen für die Entwicklung des Forschungsmodells. Daraufhin soll auf das Thema der Organisationsentwicklung näher eingegangen werden, bevor die Forschungsfragen sowie das Forschungsmodell und darauf aufbauend Hypothesen abgeleitet werden.

### 2.1 Formen des Wandels

Als Folge des historischen Verlaufs der Marktdynamik sehen sich Unternehmen und Behörden zunehmend mit unvorhersehbaren und kaum kontrollierbaren Veränderungen ihrer Umwelt konfrontiert (Bruckner et al., 2018; Pfläging, 2015). Diese Veränderungen lassen sich allgemein in einen Wandel 1. Ordnung und einen Wandel 2. Ordnung unterteilen (Staehele et al., 1999). Ein Wandel 1. Ordnung (auch evolutionärer Wandel) beschreibt eine teilweise Veränderung des Marktes, die inkrementell, kontinuierlich sowie planbar abläuft (Christensen, 2013; Fojcik, 2015). Bestehende Produkte oder Dienstleistungen in der Organisation werden während eines Wandels 1. Ordnung überarbeitet und optimiert (Staehele et al., 1999). Ein Beispiel aus der Telekommunikationsbranche ist die Weiterentwicklung großer, schwerer Tastentelefone hin zu kleineren und leichteren Tastentelefonen (Fischer et al., 2018).

Ein Wandel 2. Ordnung (auch revolutionärer Wandel oder Disruption) dagegen charakterisiert eine vollständige Veränderung des Marktes auf vielen Ebenen (Christensen, 2013; Fojcik, 2015). Diese Diskontinuität in eine, im Vergleich zum Bisherigen, komplett andere Richtung muss durch einen Paradigmenwechsel innerhalb der Organisation gelöst werden (Staehele et al., 1999) und neue Fähigkeiten und Ressourcen werden notwendig (Fojcik, 2015). Bestehende Produkte oder Dienstleistungen innerhalb einer Organisation werden vollständig durch ein neues Angebot ersetzt, welches in der Regel einen neuen Nutzen für die Kundschaft anspricht und letztendlich einen Wettbewerbsvorteil ausmacht (Christensen, 2013; Staehele et al., 1999). Für das Beispiel der Telekommunikationsbranche würde das den Wandel hin zu den Smartphones, die neben dem Telefonieren auch die Möglichkeit zur Nutzung von Apps bieten, als neues Geschäftsmodell darstellen (Fischer et al., 2018).

Die Herausforderungen, die mit einem Wandel 2. Ordnung einhergehen, lassen sich unter dem Paradigma der *VUCA-Welt* zusammenfassen. Die Anfangsbuchstaben dieses Akronyms beschreiben dabei Grundannahmen über die neuartige Arbeitswelt, nämlich *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity* und *Ambiguity* (Werther & Stief, 2016). Die Umwelt ist durch häufige und sprunghafte Veränderungen geprägt und dadurch sehr instabil (*Volatility*). Diese Veränderungen sind dabei nur vage definiert oder finden in einer unsicheren Umgebung statt

(*Uncertainty*). Zusätzlich dazu spielen viele verschiedene Elemente eine Rolle, die auch interagieren (*Complexity*), wodurch die Umwelt durch unscharfe oder widersprüchliche Rahmenbedingungen charakterisiert ist (*Ambiguity*) (Petry & Köster, 2017).

## 2.2 Organisationale Ambidextrie

Im Umgang mit den beiden Arten des Wandels ist für Organisationen als erstes Aktivitätsmuster Exploitation, also das Fokussieren auf bestehende Geschäftsmodelle, wichtig, denn so können sie effizient sein, bestehende Prozesse bestmöglich aufrechterhalten und stabile Leistungen sowie sichere Erträge erzielen (Duncan, 1976; Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004; O'Reilly & Tushman, 2008; Schneeberger & Habegger, 2020). Weil Exploitation vor allem kurzfristige Erfolge garantiert, entsteht bei Organisationen aber häufig eine Tendenz hin zur Verdrängung des zweiten wichtigen Aktivitätsmusters Exploration, das Innovation in der Organisation vorantreiben soll (O'Reilly & Tushman, 2008; Schneeberger & Habegger, 2020). Ohne explorative Prozesse geraten Organisationen schnell in eine *Erfolgsfalle* (auch *success trap*), die dazu führt, dass durch sich selbst verstärkende Entscheidungsprozesse eine organisationale Trägheit entsteht, die eine Anpassung an sich verändernde Umweltbedingungen nahezu unmöglich macht (Levinthal & March, 1993; O'Reilly & Tushman, 2008). Langfristig zeigen sich so schlechte Leistungsergebnisse und eine mangelnde Wettbewerbsfähigkeit (Junni et al., 2013; O'Reilly & Tushman, 2008). Im schlimmsten Fall kann dies zum Scheitern der Organisation führen (Schneeberger & Habegger, 2020). Ein Beispiel für ein Unternehmen, das aufgrund der Erfolgsfalle sogar Insolvenz anmelden musste, ist der Fotoausrüster *Kodak*, der sein Kerngeschäft der Analogkameras durch die Einführung digitaler Methoden nicht gefährden wollte und so vom Wettbewerb verdrängt wurde (Fojcik, 2015).

Um aus dieser Abwärtsspirale ausubrechen, ist es deshalb notwendig, bestehende und bisher erfolgreiche Vorgehensweisen zu durchbrechen und Exploration als langfristige Investition in die Zukunft der Organisation zu sehen (Schneeberger & Habegger, 2020; Tushman & O'Reilly, 1996). Denn der langfristige Erfolg einer Organisation ist davon abhängig, ob die Organisation in der Lage ist, Exploration zu betreiben und sich so schnell an Veränderungen im Markt anzupassen oder selbst initiiert neue, innovative Geschäftsmodelle zu etablieren (Gibson & Birkinshaw, 2004; Schneeberger & Habegger, 2020; Tushman & O'Reilly, 1996). Dies stellt eine notwendige Art des Umgangs mit Komplexität und Dynamik dar (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Doch auch das alleinige Fokussieren auf Exploration beschreibt nicht den optimalen Weg, um das langfristige Überleben einer Organisation zu sichern. Wenn keine Exploitation mehr stattfindet, kann die Organisation in eine *Versäumnisfalle* (auch *failure trap*) geraten (Levinthal & March, 1993; O'Reilly & Tushman, 2008). Da laufend neue Ideen generiert und alte Ideen ersetzt werden, kann keine davon so weit entwickelt werden, dass sie einen Beitrag

zum Organisationsgewinn leisten kann (Levinthal & March, 1993; O'Reilly & Tushman, 2008). So entsteht ein ewiger Kreis aus Suche und Veränderung (Raisch & Birkinshaw, 2008), der die Organisation schlussendlich ohne eigentliche Kernkompetenzen nicht im Wettbewerb bestehen lässt (Simsek, 2009).

Das Anstreben dieser beiden extrem wichtigen Aufgaben beschreibt einen Balanceakt, der in der Literatur als Organisationale Ambidextrie (OA) bezeichnet wird (Schneeberger & Habegger, 2020). Die Herausforderungen, die Organisationen bei OA erleben, resultieren aus der Tatsache, dass das gleichzeitige Erreichen von Exploitation und Exploration als ein unüberwindbares Spannungsfeld angesehen wird (Simsek, Heavey et al., 2009). Während sich Organisationen im Rahmen der Exploitation auf das Ziel der Gewinnmaximierung fokussieren und dabei auf bestehende Geschäftsfelder und die Weiterentwicklung bereits bestehender Produkte oder Dienstleistungen im Rahmen eines Wandels 1. Ordnung zurückgreifen, versucht man mittels Exploration und der damit einhergehenden Geschwindigkeit und Flexibilität, komplett neue Produkte zu entwickeln oder bisher unbeachtete Märkte zu erschließen, um auch einem Wandel 2. Ordnung begegnen zu können (Tushman & O'Reilly, 1996). Dabei erfordern beide Aktivitätsmuster substantiell unterschiedliche Strukturen, Prozesse, Strategien, Fähigkeiten und Kulturen und können unterschiedlichen Einfluss auf Firmenadaptation und Leistung haben (He & Wong, 2004). Die Unterschiede zwischen Exploitation und Exploration verdeutlicht auch Tabelle 1.

Tabelle 1  
*Vergleich von Exploitation und Exploration*

	<b>Exploitation</b>	<b>Exploration</b>
He & Wong, 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mechanistische Strukturen</li> <li>– Eng gekoppelte Systeme</li> <li>– Routine, Kontrolle &amp; Bürokratie</li> <li>– Stabile Märkte &amp; Technologien</li> <li>– Sichere und zeitnahe Erträge</li> <li>– Stabile Leistung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Organische Strukturen</li> <li>– Lose gekoppelte Systeme</li> <li>– Improvisation, Autonomie &amp; Chaos</li> <li>– Entstehende Märkte &amp; Technologien</li> <li>– Variable, aber langfristige Erträge</li> <li>– Stärkere Variation der Leistung</li> </ul>
O'Reilly & Tushman, 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kurzzeitperspektive</li> <li>– Effizienz &amp; Disziplin</li> <li>– Kontinuierliche Verbesserung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Langzeitperspektive</li> <li>– Autonomie, Flexibilität &amp; Risikobereitschaft, Innovation</li> </ul>
Schneeberger & Habegger, 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Führungskultur: hierarchisch, transaktional</li> <li>– Organisationskultur: aufgabenorientiert</li> <li>– Organisationsstruktur: funktional, zentralisiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Führungskultur: Delegation von Kompetenzen &amp; Verantwortung, Freiheiten lassen, kooperativer Führungsstil</li> <li>– Organisationskultur: offen, transparent</li> <li>– Organisationsstruktur: interdisziplinär, dezentralisiert, informal</li> </ul>

Dennoch sind Exploitation und Exploration nicht konträr, wie durch das Bild des Spannungsfelds vermittelt wird. Stattdessen sollten sie als komplementäre Aktivitätsmuster angesehen werden, die beide gleichermaßen notwendig sind und integriert werden müssen, um

OA zu erreichen (O'Reilly & Tushman, 2013). Ambidextre Organisationsdesigns weisen daher in der Regel eine Kombination von verschiedenen Kompetenzen, Kulturen, Anreizen und Leitungsrollen auf, um beide Aktivitätsmustern vereinen zu können (Tushman et al., 2010).

Wie bereits angesprochen trägt OA zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation bei und stellt so langfristig deren Überleben sicher (O'Reilly & Tushman, 2011; Simsek, Heavey et al., 2009). In einer Studie von Stadler und Wältermann (2012) wurden z.B. Unternehmen untersucht, die bereits über 100 Jahre existierten. Der Grund für ihr langes Bestehen war laut der Studie nicht die reine Innovationsfähigkeit, sondern auch die Fähigkeit, die bestehende Kultur und das Selbstverständnis der Organisation zu wahren und so eine Balance aus Identität und Innovation zu finden. Zudem zeigten Firmen, die eine Kombination von Exploitation und Exploration anstrebten, bessere Leistungen als Organisationen, die sich nur auf ein Aktivitätsmuster fokussierten (Tushman & O'Reilly, 1996). Gibson und Birkinshaw (2004) konnten zudem zeigen, dass die Organisationen, die einen hohen Grad an OA aufwiesen, eine signifikant bessere Leistung erbrachten als Organisationen, die nur einen mittleren Grad an OA aufwiesen, oder sich nur auf Exploration bzw. Exploitation fokussierten. Die zweitbeste Leistung wurde von den Organisationen mit einem mittleren Grad an OA erreicht.

Der positive Zusammenhang zwischen OA und der Leistung einer Organisation wird dabei von der Organisationsumwelt und deren Dynamik moderiert (z.B. Raisch & Birkinshaw, 2008; Simsek, 2009). OA ist dabei relevanter in Wirtschaftsbereichen mit hoher Umweltdynamik, wie z.B. dem Dienstleistungs- oder Hochtechnologiesektor, als in weniger dynamischen Sektoren, wie z.B. dem verarbeitenden Gewerbe (s. Metaanalyse von Junni et al., 2013). Außerdem konnten Studien zeigen, dass OA in der Regel unter Bedingungen von technologischer Unsicherheit oder Unsicherheit am Markt nützlicher ist (O'Reilly & Tushman, 2013).

OA konnte außerdem u.a. mit größerem Firmenwachstum (Lubatkin et al., 2006) und höherem Verkaufswachstum (He & Wong, 2004) in Zusammenhang gebracht werden. Zudem zeigen ambidextre Organisationen bessere Leistungen bei der Entwicklung von nicht inkrementeller Innovation im Vergleich zu funktionalen Organisationsdesigns, funktionsübergreifenden Teams und Teams ohne Unterstützung der Führungsebene (Tushman et al., 2002).

Neben der klassischen Unterscheidung zwischen Exploitation und Exploration werden zahlreiche weitere, in der Regel synonym verwendete, Spannungsfelder im Rahmen von OA beschrieben, wie z.B. *Adaptability* und *Alignment* (Gibson & Birkinshaw, 2004), *Flexibilität* und *Effizienz* (Adler et al., 1999) oder *Stabilität* und *Agilität* (Gergs et al., 2018; Übersicht über die verschiedenen Spannungsfelder s. Simsek, Heavey et al., 2009). Vor allem das Spannungsfeld von Stabilität und Agilität wird in aktuellerer Literatur zum Thema OA immer häufiger thematisiert. Agilität ist die Fähigkeit einer Organisation, „sich kontinuierlich an ihre komplexe, turbulente und unsichere Umwelt anzupassen“ (Dove, 2001; zitiert nach Weber et al., 2018,

28f.). Die zentralen Aspekte von Agilität in der Praxis sind *Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit, KundInnenzentriertheit* und die *agile Haltung* (Fischer et al., 2017). Durch die Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit können agile Organisation „schnell mit Veränderungen umgehen, diese annehmen und ohne Einbruch auf gleichem Niveau weiterarbeiten“ (Fischer et al., 2017, S. 41). Eine agile Haltung (auch agiles Mindset), die sich in veränderten Einstellungen und Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder, wie z.B. Veränderungsbereitschaft, Offenheit oder einem wertschätzenden Umgang, zeigt, ist für die Umsetzung von Agilität zentral (Fischer et al., 2017). Zur Umsetzung von Agilität werden agile Methoden, wie z.B. *Scrum* oder *Design Thinking*, und agile Prozesse, die durch ein iterativ-inkrementelles Vorgehen und eine kurzfristige Ausrichtung gekennzeichnet sind, eingesetzt (Fischer et al., 2018; Gergs, 2019; Seidel, 2020). Damit stellt der gezielte Ausbau von Agilität eine Möglichkeit dar, der *Erfolgsfalle* durch ein Vorantreiben von Exploration in der Organisation zu begegnen und so OA zu erreichen (Gergs et al., 2018). Verschiedene Modelle beschreiben dafür Wege zur Transformation hin zu einer agilen Organisation (z.B. das *6-Erfolgsfaktoren-Modell*, s. dazu Häusling & Fischer, 2020a; Rolle, 2018).

### **2.2.1 Definition Organisationaler Ambidextrie**

Das Konzept der OA wurde bereits in zahlreiche Forschungsbereiche übertragen, wie z.B. in die Bereiche des Organisationsdesigns, des strategischen Managements oder der organisationalen Veränderung (Raisch & Birkinshaw, 2008). Durch diese lange Forschungshistorie und die damit verbundenen verschiedenen wissenschaftlichen Perspektiven finden sich zahlreiche, teils sehr unterschiedliche Definitionen des Konzepts der OA, welche sich stark in Abhängigkeit des Forschungsschwerpunkts der Autoren unterscheiden. Aufgrund der zahlreichen unterschiedlichen Konzeptualisierungen von OA ist für Forschende nicht mehr praktikabel, ohne eine eigene Definition von OA zu arbeiten (Simsek, 2009). Um für die hier vorliegende Thesis eine einheitliche Arbeitsdefinition ableiten zu können, wurden zunächst unterschiedliche Definitionen hinsichtlich Gemeinsamkeiten untersucht und daraus fünf Kernelemente extrahiert.

Das erste Element ist das Ermöglichen eines *Umgangs mit scheinbar widersprüchlichen Umweltaforderungen*, einer der zentralen Gründe für die Relevanz von OA für Organisationen. Diesen Umweltaforderungen, die aus dem Wandel 1. Ordnung sowie dem Wandel 2. Ordnung resultieren, wird mit den Aktivitätsmustern Exploitation und Exploration begegnet. So charakterisiert als zweites Element das *gleichzeitige Anstreben von Exploitation und Exploration* durch das Erfordern von unterschiedlichen Strukturen, Prozessen, Strategien und Kulturen die zentrale Herausforderung für Organisationen beim Erreichen von OA (He & Wong, 2004).

Als drittes Element wird das gleichzeitige Anstreben von Exploitation und Exploration für die hier angewendete Definition als eine *Fähigkeit einer Organisation* beschrieben (z.B. O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch et al., 2009). Die Tatsache, dass sich OA auch auf anderen Ebenen zeigen kann, darf dabei allerdings nicht vernachlässigt werden. Das Spannungsfeld zwischen Exploitation und Exploration kann nicht nur auf organisationaler Ebene, sondern auch auf Abteilungsebene auftreten, wenn exploitative und explorative Aufgaben innerhalb einer Abteilung um zeitliche und finanzielle Ressourcen konkurrieren (Birkinshaw & Gupta, 2013; Gibson & Birkinshaw, 2004). Auch auf individueller Ebene kann sich diese Konkurrenz wiederfinden, wenn es z.B. darum geht, bereits bestehende Fähigkeiten im Rahmen der eigenen Aufgabenerfüllung zu vertiefen (Exploitation) oder neue Fähigkeiten, die zur eigenen Position passen, auszubauen (Exploration) (Birkinshaw & Gupta, 2013). Für die Forschung ist es wichtig, diesen Aspekt miteinzubeziehen, weil auf verschiedenen Ebenen auch unterschiedliche Effekte von OA auftreten können (Raisch & Birkinshaw, 2008). So konnten in einer Metaanalyse für den Zusammenhang zwischen OA und Leistung nur auf Organisations- und Abteilungsebene, nicht aber auf Team- oder Individualebene signifikante Effekte gefunden werden (Junni et al., 2013). Die Stärke der Effekte nahm dabei mit steigender Ebene zu (Junni et al., 2013). Um die in dieser Arbeit angestrebte Breite zu behalten und alle Ebenen gleichzeitig berücksichtigen zu können, wurde für die Definition von OA bewusst die Organisationsebene gewählt. Die anderen, untergeordneten Ebenen werden im Forschungsmodell, das in Kapitel 2.4 vorgestellt wird, wieder aufgegriffen.

Im vierten und fünften Element der Definition werden zwei angestrebte Konsequenzen von OA beschrieben, nämlich die *Sicherung des langfristigen Erfolgs* und die *Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit* der Organisation. So legte beispielsweise March (1991) einen starken Fokus auf dem Langzeitbestehen der Organisation, welche durch OA nachhaltig gesichert werden kann. Gibson und Birkinshaw (2004) bezeichneten das gleichzeitige Erreichen von Exploitation und Exploration als „key source of competitive advantage for leaders in the 21st century“ (Gibson & Birkinshaw, 2004, S. 223). OA ermöglicht dabei sowohl den Umgang mit einem evolutionären, aber auch mit einem revolutionären Wandel (Fojcik, 2015). Aus all diesen Überlegungen ergibt sich abschließend die folgende, hier verwendete Arbeitsdefinition von OA:

Organisationale Ambidextrie ist die Fähigkeit einer Organisation, das Kerngeschäft und die aktuellen Fähigkeiten und Ressourcen maximal auszuschöpfen (Exploitation) und simultan dazu aktiv Innovationen, neue Geschäftsmodelle und Fähigkeiten für bisher unbeachtete Märkte voranzutreiben (Exploration), um mit scheinbar widersprüchlichen Umwelтанforderungen umzugehen und so den langfristigen Erfolg sowie die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation in einer sich evolutionär verändernden sowie disruptiven Welt zu sichern.

### 2.2.2 Formen Organisationaler Ambidextrie

OA kann sich auf unterschiedliche Weise in einer Organisation zeigen. In der Literatur werden dabei drei unterschiedliche Erscheinungsformen von OA unterschieden: die sequentielle, die strukturelle und die kontextuelle Ambidextrie (s. Abb. 1). Diese werden als Handlungsstrategien von Organisationen genutzt, um dem Zielkonflikt zwischen Exploitation und Exploration zu begegnen (Duwe, 2016).

<i>Sequentielle Ambidextrie</i> (Duncan, 1976)	<i>Strukturelle Ambidextrie</i> (Tushman & O'Reilly, 1996)	<i>Kontextuelle Ambidextrie</i> (Gibson & Birkinshaw, 2004)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitliche Trennung von Exploitation &amp; Exploration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturelle Trennung zwischen exploitativen &amp; explorativen Untereinheiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situationsabhängige Balance von Exploration &amp; Exploitation in einer Einheit</li> </ul>

Abbildung 1. Die Erscheinungsformen von OA (in Anlehnung an Duwe, 2016, S. 53).

Duncan (1976) vertrat die These, dass Exploitation und Exploration innerhalb der Organisation getrennt werden müssen, weil beide Aktivitätsmuster unterschiedliche Strukturen benötigen. Er schlug daher einen sequentiellen Wechsel zwischen beiden Mustern für die komplette Organisation vor, sodass nach Zeiten notwendiger Innovationsprozesse wieder zum Kerngeschäft übergegangen werden kann (O'Reilly & Tushman, 2008). Diese Vorgehensweise, die als sequentielle Ambidextrie bezeichnet wird, ist allerdings nur unter stabilen oder sich sehr langsam verändernden Umweltbedingungen praktikabel (O'Reilly & Tushman, 2013), nicht aber unter einem Wandel 1. oder 2. Ordnung.

Im Rahmen der strukturellen Ambidextrie wird die Idee einer Anpassung der Organisationsstruktur wieder aufgegriffen. Durch eine strukturelle Trennung unterschiedlicher Untereinheiten sollen beide Aktivitätsmuster aber simultan in der Organisation ausgeführt werden (Tushman & O'Reilly, 1996). Jede Einheit fokussiert sich dabei entweder auf das Kerngeschäft oder versucht, Innovation voranzutreiben. Im Fokus steht die Führungsebene, die die notwendigen Entscheidungen trifft, die Steuerung auf der Metaebene betreibt und für eine übergeordnete Vision und verbindende Mechanismen sorgen muss, um Exploitation und Exploration zu verbinden (Birkinshaw & Gupta, 2013; He & Wong, 2004; O'Reilly & Tushman, 2008). Als ein Beispiel für die Anwendung der strukturellen Ambidextrie beschreiben O'Reilly und Tushman (2011) die globale Softwarefirma *Misys*. Im Rahmen einer Umstrukturierung wurden finanzielle Ressourcen für eine neue, strukturell getrennte Forschungseinheit verwendet. Diese sollte sich losgelöst vom Kerngeschäft nur mit der Entwicklung eines neuen Open-Source-Ansatzes als Ersatz für die bereits bestehende Plattform beschäftigen. Die neu entwickelte Open-Source-Plattform konnte als Ergebnis einen neuen Markt erschließen und so zahlreiche neue KundInnen gewinnen.

Um Koordinationsproblemen, die im Rahmen sequentieller und struktureller Ambidextrie auftreten können, entgegenzuwirken, fokussierten sich Gibson und Birkinshaw (2004) auf

die Integration von Exploitation und Exploration. Sie verorteten OA auf individueller Ebene bei den Mitarbeitenden und strebten sowohl Exploitation als auch Exploration in jeder einzelnen besetzten Stelle an. Durch entsprechend gestaltete Strukturen und Prozesse sollen die Mitarbeitenden, anders als bei Tushman und O'Reilly (1996), selbst befähigt werden, im Rahmen ihrer täglichen Arbeit zu entscheiden, wie sie ihre Zeit auf die konkurrierenden Aufgaben aufteilen. Laut den Autoren handelt es sich um ein nachhaltigeres Modell, wenn jeder Mitarbeitende in seiner eigenen Funktionseinheit sowohl Wertschöpfung bei der Kundschaft, als auch Suche nach möglichen Innovationen betreibt (Gibson & Birkinshaw, 2004). Dies kann allerdings nur passieren, wenn die Führung einer Organisationseinheit einen „supportive organization context“ (Gibson & Birkinshaw, 2004, S. 210) schafft, der sowohl Flexibilität als auch Kontrolle innerhalb der Organisation fördert (O'Reilly & Tushman, 2013). Ein prominentes Beispiel für die Umsetzung kontextueller Ambidextrie ist das US-amerikanische Technologieunternehmen *Google LLC*, das für alle Mitarbeitende die 80/20-Regel einführte (vgl. Schmidt & Rosenberg, 2014). Ihre Arbeitszeit wurde so aufgeteilt, dass sie 80% für die Bearbeitung ihrer täglichen Aufgaben aufwenden sollten, dadurch aber 20% freie Zeit zur Verfügung hatten, um ohne Einwirken der Führungskraft selbst gewählten Forschungsprojekten und Innovation nachzugehen.

### **2.2.3 Gestaltungsdimensionen Organisationaler Ambidextrie**

Aus den bisherigen Erläuterungen wurde deutlich, dass OA für die Sicherung des langfristigen Erfolgs einer Organisation unumgänglich ist (z.B. O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch et al., 2009). Daher ist es sinnvoll, als Organisation die Umsetzung von OA aktiv zu fördern und voranzutreiben. Zahlreiche theoretische wie empirische Arbeiten beschäftigten sich in der Vergangenheit mit Rahmenbedingungen, die förderlich für die Entwicklung von OA sind. Im Folgenden wird der Fokus beispielhaft auf drei Arbeiten gelegt, um abschließend sechs zentrale Gestaltungsdimensionen ableiten zu können. Diese werden dann in das in dieser Arbeit entwickelte *Integrierte Modell Organisationaler Ambidextrie (IMOA)* aufgenommen.

Die erste Arbeit stammt von den Autoren O'Reilly und Tushman (2008). Sie formulierten fünf zentrale Thesen, wie Aktivitäten des Führungsstabs dabei helfen können, OA umzusetzen. Laut den Autoren sollten dabei folgende Rahmenbedingungen erfüllt sein, um die Wahrscheinlichkeit von OA in der Organisation zu erhöhen:

- *Strategie*: Vorhandensein einer strategischen Absicht, die die Bedeutung von Exploitation und Exploration gleichermaßen rechtfertigt
- *Kultur*: Formulierung einer gemeinsamen Vision und gemeinsamer Werte, die eine gemeinsame Identität schaffen
- *Führung*: Klarer Konsens im Führungsteam über die Strategie; Kommunikation dieser Strategie und ein einheitliches Anreizsystem
- *Führung*: Führungsspitze, die die Widersprüche mehrfacher Ausrichtungen toleriert und in der Lage ist, die daraus resultierenden Spannungen zu lösen

- *Struktur*: strukturelle Trennung von Exploitation und Exploration durch aufeinander abgestimmte Organisationsarchitekturen und gezielte Integration

Diese Thesen überprüften sie 2011 in Interviews in 15 ausgewählten Beispielorganisationen, die OA entweder erfolgreich, erst nach erneuten Lernerfahrungen oder ohne Erfolg einführten. Die sieben erfolgreichen Unternehmen erfüllten dabei alle vorgestellten Rahmenbedingungen, während die drei nicht erfolgreichen mindestens drei Rahmenbedingungen nicht erfüllten. In diesem Zusammenhang zeigte sich auch, dass das Softwareunternehmen *Misys* (s. Kapitel 2.2.2), das erfolgreich eine neue Plattform durch eine strukturell getrennte Forschungseinheit implementierte, alle dieser fünf Rahmenbedingungen umsetzte (O'Reilly & Tushman, 2011).

Simsek (2009) stellte in seiner Arbeit ein Mehrebenenmodell zu OA mit mehreren Thesen auf. Er unterschied dabei zwischen der organisationalen Ebene, der Ebene der Umwelt und der zwischenbetrieblichen Ebene. Auf Ebene der Organisation postulierte er, dass eine duale Struktur, ein flexibler und dynamischer Verhaltenskontext, der durch die Organisationskultur geprägt wird, und eine Integration der Geschäftsführung einen positiven Einfluss auf die Entwicklung von OA haben. Die Ebene der Umwelt, charakterisiert durch die Dynamik und Komplexität der organisationalen Umgebung, nimmt dabei u.a. moderierend Einfluss auf die Beziehung zwischen OA und organisationaler Leistung. Auch auf zwischenbetrieblicher Ebene spielt das organisationale Umfeld eine Rolle, indem die Organisation ihren Fokus auch auf Mitbewerber im eigenen Netzwerk richtet und hier Beziehungen knüpft.

Schneeberger und Habegger (2020) formulierten theoretisch fundiert und anhand qualitativer Interviews validiert ein Modell, anhand dessen auf verschiedenen Dimensionen der ambidextre Reifegrad einer Organisation auf fünf Stufen eingeschätzt werden kann. Sie suchten dazu „nach sinnvollen Stellhebeln zur Implementierung der Ambidextrie im Unternehmen“ (Schneeberger & Habegger, 2020, S. 113). Das vorgestellte Modell unterscheidet zwischen den Dimensionen *Management und Führung*, *Strategie*, *Organisationsstruktur*, *Ressourcenzuteilung* und *Unternehmenskultur*, denen ihrerseits jeweils drei Integrationsmechanismen zugeordnet werden. Jede Dimension beschrieben sie dabei anhand theoretischer Ableitungen sowie Aussagen aus qualitativen Interviews mit externen ExpertInnen sowie Mitarbeitenden eines großen Marktführers, der aufgrund der vorherrschenden Wettbewerbssituation den Bedarf nach OA sah. Die Dimensionen behandeln dabei folgende Fragen:

- *Management*: Ist sich das Management bewusst, dass für den nachhaltigen Erfolg der Unternehmung eine ambidextre Organisationsarchitektur gewählt werden muss?
- *Strategie*: Besteht für die Unternehmung eine klare, aussagekräftige und umgesetzte Strategie, welche die Grundlagen der organisationalen Ambidextrie berücksichtigt?
- *Organisationsstruktur*: Ist die Organisationsstruktur so gestaltet, dass die Grundlagen der organisationalen Ambidextrie damit abgedeckt sind?

- *Ressourcenzuteilung*: Sind die Ressourcen in einem Verhältnis zugeteilt, welches erlaubt, die organisationale Ambidextrie umzusetzen?
- *Unternehmenskultur*: Trägt die Unternehmenskultur zur optimalen Umsetzung der organisationalen Ambidextrie bei?  
(Schneeberger & Habegger, 2020, S. 115)

Um alle Rahmenbedingungen zur Förderung von OA übergreifend über die vorgestellten Arbeiten zu berücksichtigen, werden daraus für das Forschungsmodell dieser Arbeit die Gestaltungsdimensionen *Struktur, Strategie, Prozesse, Führung* und *Kultur* sowie die Dimension *Umfeld* abgeleitet. Tabelle 2 bietet dabei eine Übersicht über die Zuordnung der angesprochenen Forschungsarbeiten zu den Dimensionen des Modells.

Tabelle 2  
*Übersicht über die Gestaltungsdimensionen der Forschung*

Forschungsarbeit	Struktur	Strategie	Prozesse	Führung	Kultur	Umfeld
O'Reilly & Tushman (2008)	✓	✓		✓	✓	
Simsek (2009)	✓			✓	✓	✓
Schneeberger & Habegger (2020)	✓	✓	✓	✓	✓	

#### **2.2.4 Organisationale Ambidextrie in Wirtschaft und Verwaltung**

In der Theorie zur Notwendigkeit, aber auch zur Umsetzung von OA in freien Wirtschaftsunternehmen wurden meist große Konzerne untersucht bzw. es wurde keine konkrete Unterscheidung zwischen großen oder mittelgroßen Unternehmen vorgenommen (z.B. O'Reilly & Tushman, 2008; Voss & Voss, 2013). Daher bleibt bislang die Frage offen, ob sich die allgemeinen Empfehlungen zu OA für Wirtschaftsunternehmen uneingeschränkt auch auf eine mittelgroße Organisation (MO; im Plural MOs), welche vom Konstanz Institut für Corporate Governance durch eine Mitarbeitendenzahl von 300 bis zu 3000 Mitarbeitenden und einem Jahresumsatz von 6 Mio. Euro bis zu 600 Mio. Euro definiert werden (Grüninger et al., 2013), übertragen lassen. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund relevant, dass MOs einen sehr großen Anteil deutscher Kapitalgesellschaften ausmachen (Grüninger et al., 2013).

Doch auch für den Bereich der Öffentlichen Verwaltung (ÖV; im Plural ÖVs) wurden Probleme wie organisationale Trägheit, eine Tendenz hin zu Exploitation und eine Diffusion von Innovation beschrieben, die das Konzept der OA notwendig machen, um weiterhin die ihr zugeschriebenen Aufgaben erfüllen zu können (Boukamel & Emery, 2017). Die ÖV wird in der Regel mit der Verwaltung des Gemeinwesens, die öffentliche Aufgaben wahrnimmt, beschrieben (Franz, 2013). Darunter fallen neben den Kernaufgaben der Verwaltung (Gewährleistung innerer und äußerer Sicherheit, Staatsfinanzierung) auch zusätzliche Aufgabenfelder, die sozialstaatliche Aufgaben wie Sozialversicherung und -hilfe, Wirtschaftslenkung und Umwelt-

schutz beinhalten (Franz, 2013). Auf Landesebene werden auch Aufgaben wie z.B. die Verwaltung von (Hoch-)Schulen und der Polizei unter dem Begriff der ÖV zusammengefasst, auf kommunaler Ebene werden Pflichtaufgaben wie Schulen und Kindergärten, Strom- und Wasserversorgung und freiwillige Angebote wie Kunst und Kultur oder öffentlicher Nahverkehr mit eingeschlossen (Statistisches Bundesamt, 2019).

Theoretische Arbeiten zur Umsetzung von OA in der ÖV beschreiben ähnliche Rahmenbedingungen wie die allgemeine Literatur zu OA, die sich vor allem auf Unternehmen der freien Wirtschaft beziehen. Darunter fallen z.B. strategische Führung in Form eines übergeordneten Führungsteams, eine kommunizierte Strategie sowie eine starke, organisationale Kultur und eine Organisationsstruktur, die an ambidextre Anforderungen angepasst ist (Bryson et al., 2008). Außerdem wurden bereits allgemeine, theoretische Grundlagen zur Umsetzung von OA für die ÖV angewendet und in Fallstudien überprüft und bestätigt (Palm & Lilja, 2017). Andere Studien konnten allerdings zeigen, dass Organisationen der ÖV und der freien Wirtschaft unterschiedliche Rahmenbedingungen für die Umsetzung von OA benötigen könnten (z.B. Cunningham & Kempling, 2009). Fraglich bleibt daher, ob Managementmethoden, die allgemein für die Umsetzung von OA empfohlen werden, auch für den öffentlichen Sektor gelten (Palm & Lilja, 2017) und ob die Umsetzung von OA in MOs und der ÖV in der Praxis auf vergleichbare Weise zu erreichen ist.

## **2.3 Organisationsentwicklung**

Im Sinne der Umsetzung von OA müssen sich Organisationen auf verschiedenen Gestaltungsdimensionen hin zu ambidextrieförderlichen Rahmenbedingungen verändern. Dies sollte im Rahmen einer geplanten und zielgerichteten Organisationsentwicklung (OE) oder Transformation erfolgen. Im Folgenden soll dazu zunächst auf die Begriffe der OE, der Transformation und des Kulturwandels eingegangen werden. Anschließend soll ein Modell der OE, das auf der Systemtheorie nach Luhmann basiert, genauer eingeführt werden.

### **2.3.1 Organisationsentwicklung, Transformation und Kulturwandel**

Um einen Wandel 1. Ordnung und die damit verbundenen, vielfältigen Anforderungen zu bewältigen, werden in der Regel Modelle der OE eingesetzt (Früh et al., 2020). Das Ziel klassischer OE besteht darin, Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Organisationen einerseits einem externen Wandel (z.B. Digitalisierung, Veränderungen am Markt) begegnen und mit den daraus resultierenden Anforderungen umgehen, andererseits aber auch interne Anforderungen aus den Reihen der Belegschaft (z.B. Unzufriedenheit, veränderte Personalbedürfnisse) umsetzen können (Kauffeld et al., 2019). Dabei intendiert die OE die „Veränderung von Verhalten im Hinblick auf (meist vom Management) vorgegebene Ziele“ (Staehele et

al., 1999, S. 588). OE stellt eine geplante Form des Wandels dar, die aus der gesamten Organisation heraus entstehen soll und so eine Beteiligung aller am OE-Prozess beteiligten Personen anstrebt (Kauffeld et al., 2019; Nerdinger, 2019).

Während sich Modelle klassischer OE vor allem auf den Umgang mit einem Wandel 1. Ordnung fokussieren (Früh et al., 2020; Staehle et al., 1999), beziehen Modelle der Transformation auch paradoxe Umwelthanforderungen mit ein, die beim Umgang mit einem revolutionären Wandel 2. Ordnung berücksichtigt werden müssen (Duwe, 2016; Glatz & Graf-Götz, 2011; O'Reilly & Tushman, 2008; Staehle et al., 1999). Transformationen sind im Gegensatz zu OE radikaler und zielen auf eine allumfassende Neupositionierung und tiefgreifende Veränderungen des ganzen Systems ab (Glatz & Graf-Götz, 2011). Im Zentrum steht hier eine Proaktivität, mit der mögliche zukünftige Veränderungen der Umwelt bereits vorweggenommen werden und frühzeitig eine Anpassung der Geschäftsmodelle durchgeführt wird, auch wenn noch keine konkreten Probleme bestehen (Glatz & Graf-Götz, 2011).

Damit ein übergreifendes Veränderungsprojekt gelingt, ist eine erfolgreiche Veränderung der Kultur innerhalb der Organisation entscheidend (Hehn et al., 2016; Ramesh et al., 2012). Die Organisationskultur wird von Wohland (2020) als eine Zusammensetzung aus einer direkt beobachtbaren Verhaltenskultur, die im Vordergrund steht, und einer unsichtbaren Wertekultur, welche im Hintergrund liegt, beschrieben. Sie beeinflusst, durch welche impliziten (z.B. Werte, Überzeugungen, Bedürfnisse) oder expliziten (z.B. Führungsverhalten, Rollen, Verantwortlichkeiten) Faktoren das Verhalten in der Organisation gesteuert wird (Hehn et al., 2016). Wenn Verhalten und Werte der Mitarbeitenden verändert werden sollen, spricht man von einem Kulturwandel (Hehn et al., 2016). Kulturwandel stellt so die „überfachliche oder psychologische Seite des Wandels“ (Hehn et al., 2016, S. 2) dar. Er ist, im Gegensatz zu OE oder Transformation, schwerer zu steuern, weil grundlegende Annahmen, Werte und Normen, die teilweise implizit in den Interpretations- und Handlungsmustern der Mitarbeitenden und Führungskräften verankert sind, verändert werden müssen (Staehle et al., 1999). Da Kultur nur indirekt veränderbar ist, „müssen [...] die Rahmenbedingungen ganzheitlich so gestaltet werden, dass neue Erfahrungen gemacht werden und dadurch neue Kulturmuster entstehen können“ (Häusling & Fischer, 2020b, S. 67).

### **2.3.2 Organisationales Change-Management in Beratungskontexten**

Da es bisher in der Literatur wenig spezifische Ansätze zur konkreten Einführung von OA in Organisationen gibt, schlagen Schneeberger und Habegger (2020) vor, sich bei der Umsetzung von OA an allgemeinen Methoden der Strategieumsetzung zu orientieren. Eine Vorgehensweise, die zu diesem Zweck vorgestellt werden soll, ist die *DIN SPEC 91405 – Organisationales Changemanagement in Beratungskontexten* (im Folgenden DIN genannt). Sie wurde als Reaktion auf den Missstand, dass Veränderungsprojekte bisher häufig nicht

erfolgreich und nachhaltig umgesetzt werden konnten, verfasst (DIN Deutsches Institut für Normung e. V., 2020). Es werden Qualitätsstandards und empfohlene Methoden zusammenfasst, um eine Basis für „umfassende organisationale Entwicklungs-, Transformations- bzw. Veränderungsvorhaben“ (DIN Deutsches Institut für Normung e. V., 2020, S. 6) zu schaffen. Die DIN geht davon aus, dass jedes Veränderungsvorhaben einzigartig ist und daher keine Standardisierung möglich ist (DIN Deutsches Institut für Normung e. V., 2020). Deshalb erhebt sie nicht den Anspruch, Veränderungsprozesse zu normieren, sondern ermöglicht als DIN-Spezifikation eine flexible Auslegung, indem sie „einen Rahmen gibt, der Begriffe definiert, Kriterien aufzeigt, anhand derer sich bewerten lässt, ob die eigene Herangehensweise gängigen Qualitätsstandards entspricht, und der bewährte Methoden und Instrumente vorschlägt“ (Jumpertz, 2020).

Die DIN basiert auf der Systemtheorie nach Luhmann (1968), welche eine Möglichkeit bietet, den Wandel von Märkten und Organisationen und die dahinterliegende Komplexität und Dynamik zu analysieren und zu verstehen (für tiefergehende Literatur s. z.B. Grossmann et al., 2015; Luhmann, 1968; Staehle et al., 1999). Der Systemtheorie zufolge sind „Organisationen keine Maschine[n], sondern unberechenbare soziale Systeme“ (Jumpertz, 2020), die sich im Rahmen ihrer sozialen Interaktionen stets eindeutig von ihrer Umwelt abgrenzen (Berghaus, 2011). Dadurch wird vor allem versucht, die Komplexität der Umwelt auf ein Maß zu reduzieren, mit der das System umgehen kann (Luhmann, 1968).

Gerade für den Bereich der OE haben die Annahmen der Systemtheorie große Relevanz (Grossmann et al., 2015). Wichtig für die Nachhaltigkeit von OE-Maßnahmen ist, sich auf ein bestimmtes System und seine dazugehörige Umwelt im Rahmen einer System-Umwelt-Analyse zu fokussieren (Grossmann et al., 2015). Statt des reinen Einbezugs objektiver Beobachtungen ist es essenziell, dass die subjektiven Wirklichkeiten und Wahrnehmungen jedes Elements des Systems berücksichtigt und einander angeglichen werden (Grossmann et al., 2015). Relevant ist zudem die Unterscheidung zwischen psychischen und sozialen Systemen, um die Hintergründe von Widerständen bei Veränderungen zu verstehen. Während Personen (psychische Systeme) über Veränderungen ihres eigenen Bewusstseins und der eigenen Wahrnehmung der Wirklichkeit lernen, lernen Organisationen (soziale Systeme), wenn sich ihre Kommunikationsstrukturen verändern (Grossmann et al., 2015). Daher braucht es für OE neben Maßnahmen zur Entwicklung des sozialen Systems, wie z.B. der Prozesse innerhalb einer Organisation, immer auch solche, die die Personen und deren Bewusstsein, wie z.B. deren Einstellungen und Normen, aber auch ihre Motivation oder ihre Fertigkeiten, verändern (Grossmann et al., 2015).

Deshalb liegt der Fokus der DIN darauf, die sachliche, zeitliche und soziale Dimension stets in Kombination zu beleuchten und die Eigendynamik in Organisationen zu berücksichti-

gen (DIN Deutsches Institut für Normung e. V., 2020). Durch die Fokussierung auf die einzelnen Individuen innerhalb einer Organisation sollen Veränderungsprozesse nicht nur von oben durch die Führungsebene durchgesetzt werden. Stattdessen sollen vorrangig die Personen an der Basis überzeugt werden, um nachhaltigen Wandel zu schaffen (DIN Deutsches Institut für Normung e. V., 2020). Neben der reinen Verwendung von Projektmanagementmethoden, die betriebswirtschaftliche Größen meist top-down verändern, ist für die DIN durch das Beleuchten der Sozialdimension daher auch die Integration von Kulturveränderungsprozessen wichtig (Jumpertz, 2020).

Die DIN schlägt ein exemplarisches, vierstufiges Phasenmodell für Veränderungen vor, welches dabei helfen soll, die hohe Komplexität von organisationalem Wandel zu überwinden. Für jede Phase werden Empfehlungen dazu gegeben, welche Aspekte auf den Ebenen *Aufgabe*, *Führung*, *Beteiligung*, *Qualifikation*, *Monitoring* und *Kommunikation* berücksichtigt werden sollen. Die Phasen sollen dabei dem iterativen Charakter von Veränderungen und dem Bedarf nach Agilität und Flexibilität gerecht werden und deshalb Raum für regelmäßige Reflexion und ein Agieren in Zyklen bieten. Zudem fasst die DIN die verschiedenen Rollen sowie geeignete Methoden innerhalb von Veränderungsprojekten zusammen (DIN Deutsches Institut für Normung e. V., 2020). Abbildung 2 zeigt die vier Phasen der Veränderung entsprechend der DIN sowie beispielhaft Ausschnitte der Ebene *Aufgabe*.

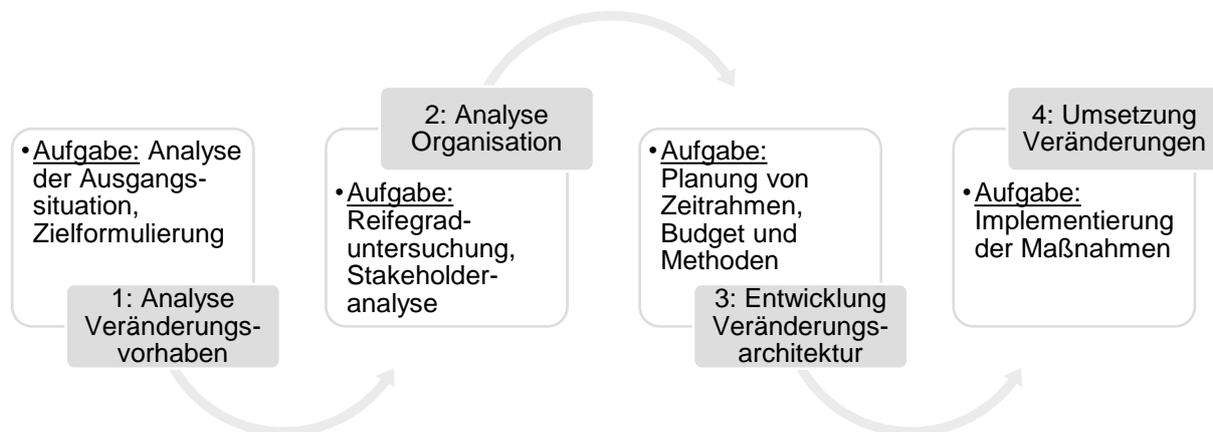


Abbildung 2. Die vier Phasen der Veränderung nach der DIN SPEC 91405 und deren Aufgaben (in Anlehnung an DIN Deutsches Institut für Normung e. V., 2020, S. 21).

## 2.4 Vorstellung des Forschungsmodells

Auch wenn sich verschiedene theoretische Arbeiten bereits mit der Manifestation von OA auf verschiedenen Ebenen der Organisation, wie Individuum, Gruppe und Organisation, beschäftigt haben (Junni et al., 2013; O'Reilly & Tushman, 2008; Raisch & Birkinshaw, 2008), wurden diese Ebenen bisher nicht mit Faktoren, die förderlich für die Umsetzung von OA in der Organisation sein könnten, in Zusammenhang gebracht (siehe z.B. Junni et al., 2015).

Daher besteht die Notwendigkeit nach einem Modell, das diese verschiedenen Ebenen berücksichtigt und gleichzeitig mit verschiedenen Gestaltungsdimensionen und Erfolgsfaktoren, die theoretisch festgelegt wurden (z.B. O'Reilly & Tushman, 2008; Schneeberger & Habegger, 2020) oder sich in den zahlreichen empirischen Untersuchungen (z.B. Junni et al., 2015; Simsek, Heavey et al., 2009) zeigten, vereint.

Ziel dieser Arbeit ist daher die Entwicklung eines solchen Forschungsmodells, das über bisherige Ansätze hinausgeht und verschiedene Ebenen und Gestaltungsdimensionen simultan in den Blick nimmt (s. Abb. 3). Es soll sich dabei mit den Fragen befassen, an welchen Gestaltungsdimensionen angesetzt werden kann, um die Umsetzung von OA zu fördern, und auf welcher Ebene der Organisation diese wirken. Zudem soll das organisationale Umfeld berücksichtigt werden. Das Modell nimmt dafür eine integrative Sichtweise ein, indem es multiple Gestaltungsdimensionen und Wirkebenen und deren Interaktion bei der Entwicklung von OA betrachtet. Das Modell wurde auf Basis verschiedener theoretischer und empirischer Ergebnisse aus der Forschung zu OA erstellt. Aufbauend darauf ist ein zweites Ziel dieser Arbeit eine erste, explorative Testung und Überprüfung des IMOA im praktischen Kontext. Dabei soll den folgenden Forschungsfragen nachgegangen werden:

1. Welches Verständnis von OA herrscht in der Praxis vor?
2. Welche Gestaltungsdimensionen für OA, die im IMOA aus der Theorie abgeleitet wurden, zeigen sich auch in der Praxis?
3. Wie sind die Gestaltungsdimensionen für OA konkret in der Praxis ausgeprägt?

In der Vergangenheit beschäftigte sich nur ein sehr geringer Teil der Forschung mit der Untersuchung von Gestaltungsdimensionen für die Förderung von OA in den speziellen Kontexten der ÖV (z.B. Palm & Lilja, 2017) und der MOs (z.B. Jansen et al., 2008). Daraus kann die Frage abgeleitet werden, ob die Umsetzung von OA in MOs und der ÖV durch Ansetzen an den bisher in der Theorie berücksichtigten Gestaltungsdimensionen gefördert werden kann. Außerdem stellt sich die Frage, ob die Umsetzung von OA in MOs und ÖVs in der Praxis in einer vergleichbaren Weise vorangetrieben werden kann. Deshalb soll das Modell sowohl auf die Beantwortung der Forschungsfragen für die ÖV als auch für die MO getrennt angewendet werden, um anschließend die Passung des Modells und die Antworten auf die Forschungsfragen für beide Organisationskontexte miteinander vergleichen zu können. Die im Folgenden vorgestellten Hypothesen beschreiben einen für OA idealen Zustand. Sie dienen dabei als Untersuchungshypothesen bezüglich der Frage, ob die Gestaltungsdimensionen in der Praxis bereits vollständig ambidexrieförderlich ausgeprägt sind und sollen die qualitative Untersuchung in eine vage Richtung lenken (Brüsemeyer, 2008; s. auch Kapitel 3.1). Unvorhergesehene Ergebnisse aus den Interviews sollen dennoch explizit berücksichtigt und nicht zugunsten einer strengen Hypothesenüberprüfung ausgeblendet werden.

### 2.4.1 Beschreibung des Integrierten Modells Organisationaler Ambidextrie

Im IMOA (s. Abb. 3) wird zunächst eine Mehrebenenperspektive auf OA eingenommen. Es beschreibt die drei Wirkebenen *Individuum*, *Gruppe* und *Organisation*, an denen Methoden und Maßnahmen zur Umsetzung von OA ansetzen können. Diese Ebenen leiten sich aus den klassischen Analyseebenen der empirischen Forschung zu OA (Birkinshaw & Gupta, 2013; Junni et al., 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008) und dem Verständnis von OA als „multilevel phenomenon“ (Junni et al., 2015, S. 2) ab. Die Ebene des *Individuums* bezieht sich auf jeden einzelnen Mitarbeitenden und jede einzelne Führungskraft der Organisation, während auf der Ebene der *Gruppe* sowohl Arbeitsgruppen als auch Projektteams und Abteilungen berücksichtigt werden. Die Ebene der *Organisation* betrachtet die Organisation als ganze Einheit sowie die oberste Geschäftsführung. Auch wenn das Konzept der OA in der Arbeitsdefinition (s. Kapitel 2.2.1) als „Fähigkeit einer Organisation“ definiert wurde, schließt dies dennoch nicht aus, dass bestimmte Faktoren nicht auch auf untergeordneten Ebenen Wirkung zeigen könnten oder eine Unterebene für sich alleine ambidextre Eigenschaften aufweisen kann. Denn OA „beginnt im Denken des einzelnen Individuums und endet in dessen Handlung für die Organisation“ (Schneeberger & Habegger, 2020, S. 114).

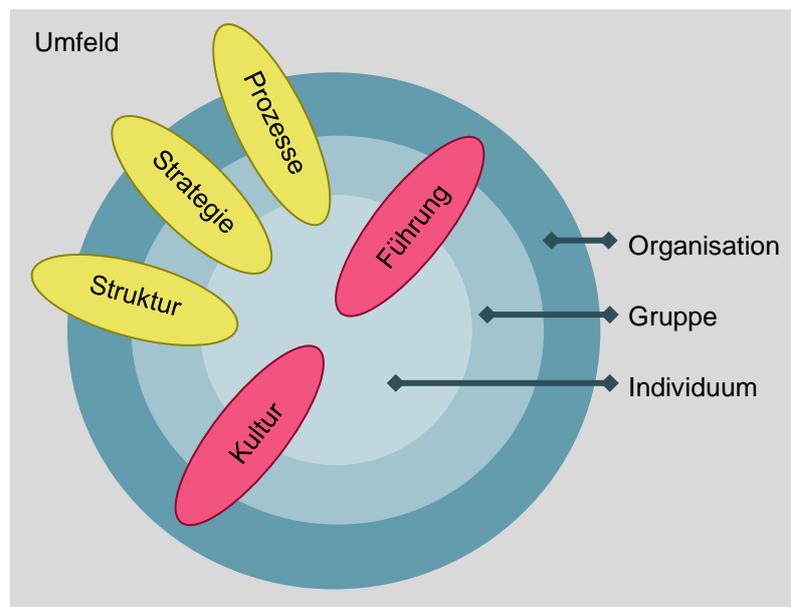


Abbildung 3. Integriertes Modell Organisationaler Ambidextrie.

Im zweiten Schritt werden im Modell die fünf verschiedenen Gestaltungsdimensionen *Führung*, *Kultur*, *Prozesse*, *Strategie* und *Struktur* betrachtet, aus denen Gestaltungselemente zur Umsetzung und Beeinflussung von OA abgeleitet werden können. Zusätzlich dazu wird das *Umfeld* der Organisation als losgelöste Dimension, die nicht direkt beeinflusst werden kann, im Modell berücksichtigt. Die Gestaltungsdimensionen und die Dimension des Umfelds wurden bereits in Kapitel 2.2.3 aus theoretischen und empirischen Arbeiten extrahiert.

### 2.4.2 *Gestaltungsdimensionen des Modells*

Die im Forschungsmodell integrierten Gestaltungsdimensionen sind insgesamt nicht vollständig unabhängig, sondern interagieren an zahlreichen Stellen miteinander. Hier sei z.B. die *Führung* genannt, die maßgeblich über die *Prozesse* der Ressourcenzuteilung entscheidet. Außerdem kann sich die *Organisationskultur* auf die angewendeten *Führungsstile* auswirken oder die *Führung* die *Kultur* positiv oder negativ beeinflussen. Diese Interaktion liegt im integrativen Aufbau des Modells sowie dem Ziel der simultanen Betrachtung möglichst vieler Kriterien im Hinblick auf OA begründet. Dennoch sollen im Folgenden die einzelnen Gestaltungsdimensionen definiert und so zu einem gewissen Grad voneinander abgegrenzt werden. Zudem werden Untersuchungshypothesen über eine ambidextrieförderliche Ausgestaltung der Gestaltungsdimensionen getroffen. Diese sind aus der allgemeinen Literatur zu OA abgeleitet und beziehen sich daher nicht auf konkrete Organisationsformen oder -größen.

*Umfeld.* Die Beschaffenheit des organisationalen Umfelds ist ein entscheidender Treiber für die Entwicklung von OA in der Organisation. Es wird angenommen, dass der notwendige Grad der OA durch die Umwelt der Organisation bestimmt wird. Dies beschrieb bereits Simsek (2009) in seinem Modell, das Umweltdynamik als Moderator für den Zusammenhang zwischen OA und Leistung miteinbezieht. Organisationen in einer hoch dynamischen Umwelt können dabei durch OA und die daraus resultierende Anpassungsfähigkeit eine erhöhte Leistung erreichen, während für Organisationen in einem stabilen Kontext eine Fokussierung auf Exploitation innerhalb ihres Wettbewerbsvorteils vorteilhaft ist. Der Bedarf nach OA steigt mit zunehmender Komplexität der Umwelt sowie mit wachsendem Disruptionsgrad (Häusling & Fischer, 2020a; Schneeberger & Habegger, 2020).

Ein weiterer Treiber für OA ist das Wettbewerbsumfeld der Organisation. Weil bereits erarbeitete Wettbewerbsvorteile unter dynamischen Bedingungen nicht dauerhaft sichergestellt werden können, müssen Organisationen stets Innovation vorantreiben, während sie gleichzeitig auf bereits bestehende Ressourcen bauen. Eine starke Marktorientierung erhöht dabei den Effekt von OA auf die Leistung neuer Produkte am Markt (Kyriakopoulos & Moorman, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008).

*Hypothese 1: Das Umfeld der Organisation ist durch Unsicherheit oder starken Wettbewerb gekennzeichnet.*

*Struktur.* Die Gestaltungsdimension *Struktur* bezieht Aspekte der Organisationsstruktur wie die strukturelle Trennung von Exploitation und Exploration und die Integration von Exploration in das Alltagsgeschäft mit ein. Wie genau die Organisationsstruktur beschaffen ist, ist davon abhängig, welche Form der OA als Lösungskonzept für den Umgang mit widersprüchlichen Umweltanforderungen angestrebt wird. Während einige Autoren die strukturelle Separation von Exploitation und Exploration empfehlen (z.B. O'Reilly & Tushman, 2008;

Schneeberger & Habegger, 2020), unterstützen andere Autoren die kontextuelle Ambidextrie (z.B. Adler et al., 1999; Gibson & Birkinshaw, 2004; s. auch Übersichtsarbeit von Raisch et al., 2009). Eine allgemeine Empfehlung kann an dieser Stelle daher nicht gegeben werden.

Hinsichtlich struktureller Ambidextrie ist generell die Implementierung einer formalen Struktur informellen Strukturen vorzuziehen (Schneeberger & Habegger, 2020). Es könnte daher sinnvoll sein, Untereinheiten der Organisation explizit der Exploitation oder der Exploration zuzuteilen (Häusling & Fischer, 2020a; Schneeberger & Habegger, 2020). So könnte man Abteilungen wie beispielsweise *Innovation Labs* oder Forschungsabteilungen mit Innovation betrauen. Eine andere Möglichkeit wäre die Auslagerung von Exploration zu Start-Ups oder externen Dienstleistern (Häusling & Fischer, 2020a). Wichtig ist insgesamt die gezielte Integration von Explorationseinheiten durch das Topmanagement (Schneeberger & Habegger, 2020), um deren Vorteile für die Wertschöpfung nutzen zu können (O'Reilly & Tushman, 2008).

Um kontextuelle Ambidextrie zu erreichen, sollte die Aufgabenverteilung so verändert werden, dass jeder Mitarbeitende während seiner Arbeitszeit zu einem Teil mit den exploitativen Routineaufgaben und zu einem anderen Teil mit explorativer Entwicklung von neuen Ideen beschäftigt ist (Gibson & Birkinshaw, 2004; Häusling & Fischer, 2020a). Grundlage hierfür ist, dass neben der entsprechenden Kultur und Führung (s. Gestaltungsdimensionen *Kultur* und *Führung*) eine sehr flexible Struktur gegeben ist, die den Mitarbeitenden Freiheit, Autonomie und Selbstorganisation ermöglicht (Häusling & Fischer, 2020a).

*Hypothese 2: Exploitation und Exploration sind strukturell getrennt (strukturelle Ambidextrie) oder können durch flexible Strukturen in der Arbeitszeit jedes Mitarbeitenden ausgeführt werden (kontextuelle Ambidextrie).*

*Strategie.* Die Gestaltungsdimension *Strategie* befasst sich mit der Frage, welche Art der Strategie festgelegt und wie diese Strategie an die Mitarbeitenden kommuniziert werden sollte. In einem ersten Schritt sollte die Geschäftsführung zur Begründung eines ambidextren Vorgehens eine übergeordnete Vision formulieren (O'Reilly & Tushman, 2008; Simsek, 2009). Die Effektivität einer ambidextren Vision konnten beispielsweise Jansen et al. (2008) in einer Studie an 211 Zweigstellen einer europäischen Bank zeigen, in welcher die Formulierung einer gemeinsamen Vision positiv mit dem erfolgreichen Streben nach OA zusammenhing.

Darauf aufbauend ist es wichtig, dass die Geschäftsführung auf einer organisationalen Ebene das Vorhandensein einer integrierten, stringenten Strategie bezüglich eines gleichzeitigen Anstrebens von Exploration und Exploitation und der Wichtigkeit beider Aktivitätsmuster sicherstellt (O'Reilly & Tushman, 2008, 2011). Sie sollte Antwort darauf geben, wie und warum die Organisation die Umsetzung von OA angestrebt (Schneeberger & Habegger, 2020). Dies konnten auch Ebben und Johnson (2005) in einer Studie an 300 kleinen Unternehmen zeigen: Organisationen, die sowohl Effizienz als auch Flexibilität als zwei getrennte Ziele anstrebten, zeigten hier eine schlechtere Leistung als solche mit einer einzigen, zielgerichteten Strategie,

die OA thematisierte. Um im nächsten Schritt eine erfolgreiche Umsetzung der ambidextren Strategie gewährleisten zu können, sollte die Erfüllung der Strategie für Führungskräfte an Anreizsysteme gekoppelt werden (O'Reilly & Tushman, 2008). Lubatkin et al. (2006) konnten in einer Studie an 139 Organisationen zeigen, dass die Kopplung von Erfolgsprämien für das Führungsteam an die Organisationsleistung positiv mit dem Grad der OA assoziiert war.

Des Weiteren sollte die ambidextre Strategie ausführlich und transparent in der Organisation kommuniziert werden (Schneeberger & Habegger, 2020). Wichtig ist dabei, neben formalen Kommunikationskanälen, wie z.B. dem Intranet oder Schulungssituationen, auch informelle Gelegenheiten des Austauschs zu nutzen, um die Mitarbeitenden von der neuen Strategie zu überzeugen und ein Verständnis für die daraus resultierenden Veränderungen zu schaffen (Schneeberger & Habegger, 2020). Berücksichtigt werden sollte die Tatsache, dass die in der Strategie formulierten Unterziele und Handlungsschritte von allen Mitarbeitenden mitgetragen werden können (Schneeberger & Habegger, 2020), weshalb hier gegebenenfalls eine entsprechende Förderung im Rahmen von Weiterbildungen stattfinden sollte.

*Hypothese 3a: Eine gemeinsame Vision wird formuliert.*

*Hypothese 3b: Eine ambidextre Strategie wurde einstimmig vom Führungsteam formuliert sowie beschlossen und transparent auf formalen und informellen Wegen an die Mitarbeitenden aller Hierarchieebenen kommuniziert.*

*Prozesse.* Die Gestaltungsdimension *Prozesse* setzt an der Frage an, wie Prozesse in der Organisation beschaffen sein sollten. Besonders relevant sind hier die Prozesse der Ressourcenzuteilung, der Wissensintegration und des Wissensmanagements. Außerdem geht es um die Frage, welche Prozesse im Bereich Human Resources (HR) relevant werden. Im Hinblick auf die Prozessgestaltung im Rahmen von OA lässt sich sagen, dass explorative Organisationseinheiten oder Aufgabenpakete vor allem durch kreative und variable Prozesse geprägt sein sollten, während für exploitative Aktivitäten Prozesse stark strukturiert und vorgegeben sein sollten (Benner & Tushman, 2003). Übergreifend über die gesamte Organisation sollten sich daher sowohl strukturierte als auch flexible Prozesse finden lassen.

Weil im Rahmen von OA Exploitation und Exploration innerhalb der Organisation um dieselben zeitlichen und finanziellen Ressourcen konkurrieren (Junni et al., 2013), ist es wichtig, diese entsprechend der Ziele der Organisation auf beide Aktivitätsmuster aufzuteilen. Dies sollte auf organisationaler Ebene durch die oberste Führungsebene entschieden werden (O'Reilly & Tushman, 2013), um einerseits ausreichend Exploitation für die Gewinngenerierung und somit die Bereitstellung von finanziellen Ressourcen, gleichzeitig aber auch ausreichend Exploration für das langfristige Überleben der Organisation zu garantieren. Falls in der Organisation kontextuelle Ambidextrie angestrebt wird, sollte diese Entscheidung als Rahmen für die alltäglichen Entscheidungsprozesse der Mitarbeitenden dienen, um sie zu selbstgesteuertem Arbeiten und einer freien Zeitaufteilung zu befähigen (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Auch die zentralen Prozesse der HR-Abteilung spielen eine wichtige Rolle bei der Entwicklung von OA (Junni et al., 2015). Um eine Integration von Exploration und Exploitation zu erreichen, wäre denkbar, dass sich Individuen aus exploitativen und explorativen Geschäftsfeldern in Trainings oder Lerngruppen gemeinsam weiterbilden und dabei austauschen (Renzl et al., 2013). Auch Methoden wie *Job Enrichment* oder *Job Rotation* können zur Förderung von OA beitragen, indem Mitarbeitende auch im Rahmen ihrer Routineaufgaben Exploration ausüben können (Adler et al., 1999) und bereichs- und hierarchieübergreifender Wissenstransfer zwischen Mitarbeitenden gewährleistet werden kann (Schneeberger & Habegger, 2020). Dabei wirkt sich die Speicherung und Weitergabe von bereits vorhandenem Wissen positiv auf die Exploitation aus, während die Generierung und der Transfer von neuem Wissen positive Effekte für die Exploration hat (Wollersheim, 2010).

Als weitere Möglichkeit können angepasste Anreizsysteme, die neben den klassischen exploitativen Zielvorgaben für die Mitarbeitenden auch explorative Aktivitäten honorieren, zur nachhaltigen Konsolidierung einer ambidextren Denkweise in der Organisation beitragen (Schneeberger & Habegger, 2020). Dabei sollten für die Erreichung eines hohen Ambidextriegrads vor allem immaterielle Anreize wie Vertrauen, Weiterbildungsangebote, neue Perspektiven oder interhierarchische Zusammenarbeit im Fokus stehen (Häusling, 2020).

*Hypothese 4a: Neben strukturierten Prozessen finden sich auch flexible Prozesse.*

*Hypothese 4b: Die oberste Führungsebene entscheidet über die Zuteilung zeitlicher und finanzieller Ressourcen zu den Aktivitätsmustern der Exploitation und Exploration. Dies dient im Rahmen kontextueller Ambidextrie als Entscheidungsgrundlage für die alltäglichen Entscheidungen der Mitarbeitenden.*

*Hypothese 4c: In den Organisationen finden sich ambidexrieförderliche HR-Prozesse der Personalentwicklung, des Wissenstransfers oder Anreizsysteme.*

*Führung.* Die Gestaltungsdimension *Führung* beschäftigt sich mit der Frage, wie die Geschäftsführung und einzelne Führungskräfte denken und agieren sollten, um OA in der Organisation voranzutreiben. Dies ist vor allem relevant, weil Führungskräfte als zentrales Schlüsselement bei der Umsetzung von OA betrachtet werden (z.B. Birkinshaw & Gupta, 2013; O'Reilly & Tushman, 2008). Dies bestätigen auch empirische Arbeiten (z.B. Renzl et al., 2013). Die Gestaltungsdimension bezieht sich dabei auch auf Eigenschaften und Fähigkeiten, die Führungskräfte aufweisen sollten.

Um OA flächendeckend in der Organisation umsetzen zu können, ist ein gut aufgestelltes Führungsteam notwendig, welches die kognitive und verhaltensbezogene Flexibilität besitzt, Spannungen und Paradoxien auszuhalten, aber auch konstruktiv zu lösen, um so OA aufzubauen und zu fördern (O'Reilly & Tushman, 2008, 2011; Simsek, Heavey et al., 2009). Zudem ist für diese Aufgabe ein umfassendes Bewusstsein für OA notwendig (He & Wong, 2004). Sollten das Bewusstsein und das Wissen nicht bereits intuitiv vorliegen, könnte dies im

Zweifelsfall durch den Einbezug externer Berater in die Organisation gebracht werden, die Verständnis für OA beim Führungsteam schaffen (Tushman & Euchner, 2015).

Als Beispiel beschrieben O'Reilly und Tushman (2011) den Softwareproduzent *Misys*, bei dem der Geschäftsführer zum einen das leitende Team neu besetzte, und zum anderen die Konfliktlösungsverfahren änderte, um einen konstruktiven Umgang mit OA und eine angemessene Aufteilung der benötigten Ressourcen sicherzustellen (O'Reilly & Tushman, 2011). Beim IT- und Beratungsunternehmen *IBM* war während der Transformation hin zu OA die Fähigkeit zum gleichzeitigen Umgang mit Exploitation und Exploration Voraussetzung für einen Aufstieg als Führungskraft innerhalb der Organisation (Tushman & Euchner, 2015).

Außerdem ist es wichtig, unter den Führungskräften eine Veränderungsbereitschaft zu entwickeln und diese an die Mitarbeitenden zu kommunizieren, um OA auch bottom-up in der Organisation zu verankern (O'Reilly & Tushman, 2011; Raisch et al., 2009; Schneeberger & Habegger, 2020). Denn die Führungsebene verkörpert die vorherrschende Kultur in der Organisation und dient als ihr sichtbares Symbol, um die Veränderungsbereitschaft auf die ganze Organisation zu übertragen (Tushman & O'Reilly, 1996).

Im Hinblick auf verschiedene Führungsstile, die sich auf der individuellen Ebene von *Führung* abbilden lassen, zeigt sich, dass es nicht einen ambidextren Führungsstil gibt, sondern dass situativ in der Interaktion mit den jeweiligen Mitarbeitenden entschieden werden muss, welches Führungsverhalten angemessen ist (Knappstein et al., 2019). Passive und aufgabenorientierte Führungsstile (wie z.B. transaktionale, direktive oder expertenInnenorientierte Führung) sind dabei eher im Rahmen einer exploitativen Ausrichtung auf das Kerngeschäft passend, während mitarbeitenden- und veränderungsorientierte Führungsstile (wie z.B. transformationale oder digitale Führung) bei einem Fokus auf das Innovationsgeschäft angebracht sind (Knappstein et al., 2019). Hier sollte außerdem eine Abgabe von Kontrolle, eine Übertragung von Verantwortung und eine Delegation von Freiheiten bis in die untersten Hierarchieebenen stattfinden, damit Mitarbeitende dazu motiviert werden, eigene Entscheidungen zu treffen und am eigenen Arbeitsplatz oder in den Teams selbstorganisiert zu arbeiten (Schneeberger & Habegger, 2020).

*Hypothese 5a: Das Führungsteam ist in der Lage, Spannungen und Paradoxien wahrzunehmen und auszuhalten, und weist ein umfassendes Verständnis von OA auf. Veränderungsbereitschaft wird den Mitarbeitenden vorgelebt und kommuniziert.*

*Hypothese 5b: Führungsstil und Delegation von Verantwortung werden entsprechend der aktuellen exploitativen bzw. explorativen Aufgabensituation angepasst.*

*Kultur.* Die Gestaltungsdimension *Kultur* betrachtet, welche Rolle die Organisationskultur bei der Umsetzung von OA spielt. Wie bereits in Kapitel 2.2 behandelt, verlangen Exploitation und Exploration grundsätzlich verschiedene Organisationskulturen (He & Wong, 2004). Eine ambidextrieförderliche Organisationskultur muss neben Werten zur Einhaltung

von Hierarchien und Kommunikationswegen daher auch kritische Werte für Innovation und kreative Prozesse, wie Offenheit, Autonomie, Eigeninitiative, Risikobereitschaft und Toleranz gegenüber Unsicherheit, beinhalten (Tushman & O'Reilly, 1996).

In diesem Kontext spielt eine positiv geprägte Lernkultur, in der offenes Feedback gewünscht ist und Fehler als Möglichkeit zur Weiterentwicklung betrachtet werden (Ireland & Webb, 2009), eine wichtige Rolle, um Bereitschaft für Exploration in der Organisation zu schaffen (Sonntag et al., 2005). Dabei ist eine explorationsförderliche Lernkultur dadurch gekennzeichnet, dass Experimentieren akzeptiert, damit verbundene Risiken und Unsicherheiten in Kauf genommen und mögliche Fehler toleriert werden (Ireland & Webb, 2009). Eine Studie konnte z.B. einen Zusammenhang zwischen einer derart gestalteten Lernkultur und OA auf Teamebene finden (Nemanich & Vera, 2009).

*Hypothese 6: Es herrscht eine kulturelle Diversität, die sowohl exploitative als auch explorative Werte fördert, und eine positiv geprägte Lernkultur, die Bereitschaft für Exploration unterstützt, vor.*

#### **2.4.3 Annahmen des Modells**

Innerhalb des IMOA werden zwei zentrale Annahmen getroffen. In der ersten Annahme werden die sechs Gestaltungselemente anhand ihrer Durchdringungsrichtung unterschieden. Diese Durchdringungsrichtung wird durch die Verwendung unterschiedlicher Pfeile (Pfeile mit einer vs. mit zwei Spitzen) in der Darstellung des IMOA (s. Abb. 3) widergespiegelt. Demnach durchdringen die Gestaltungsdimensionen *Prozesse*, *Strategie* und *Struktur* die Organisation ausgehend von Entscheidungen übergeordneter Hierarchieebenen, bevor sie auch sukzessiv auf den Ebenen der Gruppen und der Individuen wirken. So muss z.B. auf der Dimension *Struktur* eine Entscheidung der Geschäftsführung die Einführung einer strukturellen Trennung von Exploitation und Exploration in der Organisation anstoßen (O'Reilly & Tushman, 2011), welche dann Auswirkungen auf Arbeitsgruppen und Einzelpersonen zeigt.

Den Gestaltungsdimensionen *Führung* und *Kultur* dagegen wird ein anderer Wirkmechanismus zugrunde gelegt, der sowohl von außen als auch von innen ausgeht. Eine Veränderung zu OA auf der Dimension der *Führung* kann z.B. statt nur von der Geschäftsführung auch bottom-up von einer einzelnen Führungskraft einer niedrigeren Hierarchieebene mit direktem Bezug zu einzelnen Mitarbeitenden ausgehen (Schneeberger & Habegger, 2020). Diese Annahme steht dabei in Einklang mit anderen Mehrebenenmodellen, die dem Einfluss von Führung im Vergleich zu anderen Dimensionen eine Sonderrolle zuschreiben. So zeigten Studien zur Überprüfung des Mehrebenenmodells von Turgut et al. (2012) widersprüchliche Ergebnisse im Hinblick auf das übergeordnete Konstrukt *Gesundheit*, weshalb die Autoren annahmen, dass die Gestaltungsdimension der *Führung* eine besondere Rolle bei der Beeinflussung des übergeordneten Konstrukts einnimmt (Turgut, 2014). Weil *Gesundheit* im genannten Modell eine ähnliche Grundstruktur hat wie OA, wurde die Sonderrolle von *Führung*

auf das hier vorgestellte Modell übertragen. Auch für die Gestaltungsdimension *Kultur* wurde diese Annahme übernommen. Die Veränderung von Kultur basiert nicht auf Entscheidungen des Führungsteams, denn Kultur ist nicht direkt beeinflussbar, sondern kann nur durch eine Anpassung der Rahmenbedingungen vorbereitet werden (Häusling & Fischer, 2020b).

Die zweite Annahme ist, dass eine Interaktion von Wirkebene und Gestaltungsdimension besteht, durch die sich die Gestaltungsdimensionen auf jeder Wirkebene anders manifestieren. So könnte sich *Führung* auf individueller Ebene durch einen individuellen Führungsstil oder die individuelle Veränderungsbereitschaft, auf organisationaler Ebene in Form von Führungsleitlinien äußern. *Kultur* könnte sich auf organisationaler Ebene vor allem in Form der Organisationskultur zeigen, während auf individueller Ebene die kulturelle Prägung von Individuen aus dem beruflichen, aber auch privaten Umfeld eine wichtige Rolle spielen könnte. Eine ambidextre *Struktur* könnte sich durch eine strukturelle Trennung exploitativer und explorativer Einheiten auf Gruppenebene in Form einer strukturellen Ambidextrie oder in Form von kontextueller Ambidextrie auf individueller Ebene äußern (Raisch & Birkinshaw, 2008).

### 3 Methode

Im folgenden Kapitel sollen die methodischen Aspekte der in dieser Arbeit durchgeführten Untersuchung genauer beleuchtet werden. Dazu wird zunächst die Methode der ExpertInneninterviews eingeführt, bevor auf die konkrete Erstellung des Interviewleitfadens, die Stichprobe und die Interviewdurchführung eingegangen wird. Anschließend wird die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) erläutert. Zum Schluss wird das methodische Vorgehen im Hinblick auf die Gütekriterien der qualitativen Forschung beurteilt.

#### 3.1 Methode der ExpertInneninterviews

Um die in Kapitel 2.4 vorgestellten Forschungsfragen zu beantworten und das Forschungsmodell zu überprüfen, wurde eine qualitative Herangehensweise gewählt, weil sie einer theorieentdeckenden Forschungslogik folgt, in der ein induktives und datengestütztes Vorgehen besonders wichtig ist (Döring & Bortz, 2016b). Qualitative Forschung will „Phänomene in ihrem jeweiligen Zusammenhang und in ihrer Besonderheit nachvollziehen“ (Strübing, 2018, S. 5) und generiert dafür zusammenhängende Wissens Elemente, die mit analytischen und interpretativen Verfahren ausgewertet werden (Strübing, 2018). Sie bietet daher die Möglichkeit, das Konzept der OA mit all seinen Facetten und Möglichkeiten zur Umsetzung auf den Gestaltungsdimensionen zu untersuchen. Dennoch lässt sich die qualitative Methodologie nicht auf eine reine Explorationsfunktion beschränken (Lamnek & Krell, 2010), weshalb auch die Berücksichtigung von aus der Theorie abgeleiteten Untersuchungshypothesen für eine grobe Richtungsvorgabe der qualitativen Untersuchung möglich ist (Brüsemeister, 2008).

Vor allem bei einer Kombination aus deduktivem und induktivem Vorgehen, wie hier angewendet, kann es ein mögliches Vorgehen sein, erste deduktive Zwischenhypothesen anhand von empirischem Material zu überprüfen (Brüsemeister, 2008). Dies ermöglicht dann eine Aufmerksamkeitslenkung der Forschenden dahin, dass neue Theoriebausteine im Feldkontakt entdeckt werden können (Brüsemeister, 2008). Die hier verwendete Form der Hypothesenüberprüfung soll daher nicht der überprüfenden Forschungslogik quantitativer Forschung gerecht werden, sondern durch einen Abgleich der Vorab-Hypothesen mit den empirischen Daten erste Zugänge zur Thematik ermöglichen (Brüsemeister, 2008). Neue Erkenntnisse aus den Interviews sollen dabei nicht zugunsten einer strengen Hypothesenüberprüfung ausgeblendet werden, sondern explizit in weitere Forschung und die Weiterentwicklung des Forschungsmodells eingehen.

Interviews stellen eines der gängigsten Verfahren der qualitativen Forschung dar (Mey & Mruck, 2017). Beim speziellen Fall eines ExpertInneninterviews werden die Interviewten „als Akteur/innen in dem von ihnen repräsentierten Funktionskontext angesprochen“ (Mey & Mruck, 2017, S. 8). Ein/e ExpertIn kann „als eine Person definiert werden, die über Wissensvorsprung in einem spezifischen Feld verfügt, dieses Wissen in einer aktuellen Zuständigkeit

einsetzt und damit Verantwortung für dieses Wissen trägt“ (Duwe, 2016, S. 68). Das Wissen bezieht sich meist auf ein spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld, in dem der/die ExpertIn agiert (Bogner & Menz, 2005). Im Rahmen dieser Arbeit wurde zur Bestimmung des ExpertInnenstatus eine konstruktivistische Definition verwendet, nach der die Rolle des/der ExpertIn abhängig vom jeweiligen Forschungsinteresse ist und durch die Forschenden selbst zugeschrieben wird (Bogner & Menz, 2005; Froschauer & Lueger, 2005; Meuser & Nagel, 2005). Zudem liegt das Forschungsinteresse bei den ExpertInnen und deren Betriebswissen, weshalb im Rahmen der Interviewauswertung eine theoretische Generalisierung der im Interview besprochenen Wissens- und Handlungsstrukturen möglich ist (Meuser & Nagel, 2005). Als ein Vorteil qualitativer Interviewverfahren wird eine hohe Sensitivität für den alltäglichen Kontext, in dem sich die Befragten bewegen, aber auch für den Kontext der Interviewsituation genannt (Trincek, 2005).

### 3.2 Aufbau des Interviewleitfadens

Da bei ExpertInneninterviews ein insgesamt sehr strukturiertes Vorgehen vorteilhaft ist, wird die Verwendung eines Leitfadens empfohlen (Meuser & Nagel, 2005). Dies wird dabei dem ExpertInnenstatus des Gegenübers, dem Interesse an dem/r GesprächspartnerIn und der Kompetenz des Forschenden gerecht (Meuser & Nagel, 2005). Die Fragen des Leitfadens sollten stark strukturierend formuliert sein (Helfferich, 2011), dennoch sollte aber an passender Stelle ein Abweichen vom Leitfaden möglich sein, um eine inhaltliche Öffnung zu erreichen (Meuser & Nagel, 2005; Trincek, 2005). Ein reines Abwechseln von Fragen und Antworten sollte vermieden werden, stattdessen sollte das Interview eher den Charakter eines Fachgesprächs aufweisen (Trincek, 2005). Das Interview sollte zeitlich kurz gehalten werden, um möglichst wenig Zeit bei den Befragten zu beanspruchen (Helfferich, 2011; Trincek, 2005).

Der Leitfaden (s. Anhang A) wurde in Anlehnung an das SPSS-Prinzip nach Helfferich (2011, S. 182 ff.) erstellt, welches vier Schritte für die Leitfadenerstellung beinhaltet. Außerdem wurden die damit verbundenen Anforderungen an Interviewleitfäden berücksichtigt. Im ersten Schritt erfolgte das *Sammeln* von möglichen Fragen, die für den Forschungsgegenstand von Interesse sein könnten, welche im zweiten Schritt, dem *Prüfen*, im Hinblick auf Relevanz, Passung und Theoriegrundlage begutachtet und angepasst wurden. Während des *Sortierens* wurden dann größere, inhaltliche Themenblöcke identifiziert, die im letzten Schritt, dem *Subsumieren*, im Hinblick auf Spezifität und Offenheit umformuliert und an die Anforderungen an Leitfaden-, aber auch ExpertInneninterviews angepasst wurden. Anders als im SPSS-Prinzip empfohlen, wurde bei der Erstellung des Leitfadens bewusst darauf verzichtet, jedem Themenblock nur eine übergeordnete Frageformulierung voranzustellen, um eine the-

matische Strukturierung, wie sie im Rahmen von ExpertInneninterviews gefordert wird, zu erreichen (Helfferrich, 2011; Meuser & Nagel, 2005). Aus diesem Grund wurde auch auf sehr allgemeine Erzählaufforderungen ohne konkreten Themenbezug verzichtet (Helfferrich, 2011).

Der erste Themenblock des Leitfadens beschäftigt sich mit der Umsetzung von Exploitation und Exploration als getrennte Aktivitätsmuster in der Organisation. Die isolierte Erfassung steht dabei in Einklang mit Ergebnissen der Empirie zur Messung von OA, nach denen Exploitation und Exploration als zwei unabhängige Dimensionen erfasst werden sollten (Birkinshaw & Gupta, 2013; Cao et al., 2009). Im zweiten Themenblock wird das gleichzeitige Erreichen beider Ziele im Rahmen von OA, deren Bezeichnung und Kommunikation an die Mitarbeitenden behandelt. Für den dritten Themenblock waren die aus dem Forschungsmodell abgeleiteten Gestaltungsdimensionen und Untersuchungshypothesen strukturgebend. Die Verwendung der Fachbegriffe *Exploitation*, *Exploration*, *OA* und *Agilität* wurde im Interviewleitfaden bewusst vermieden, da u.a. auch untersucht werden sollte, welche Termini in Organisationen dafür verwendet werden, und den InterviewpartnerInnen durch die Frageformulierungen keine Antworten nahegelegt werden sollten. Erst für konkrete Nachfragen wurden die Begriffe *OA* und *Agilität* verwendet, wenn sie von den GesprächspartnerInnen nicht selbstinitiiert genannt wurden.

Um eine Aktivierung des ExpertInnenwissens bei den GesprächspartnerInnen zu erreichen, wurde bewusst darauf geachtet, die Fragen zu Beginn des Interviews offen und erzählgenerierend zu formulieren und so auch zu einer Kommentierung der organisationalen Lebenswelt anzuregen (Froschauer & Lueger, 2005). Im letzten Themenblock wurden die Fragen dann, simultan zu den Empfehlungen von Helfferrich (2011), strukturierter und konkreter hinsichtlich der Gestaltungsdimensionen des Forschungsmodells formuliert, um explizite Informationen zu den Untersuchungshypothesen zu erhalten. Zusätzlich dazu wurden Skalierungsfragen aufgenommen, um innerhalb der qualitativen Methode teilweise quantitative Daten zu erheben (Döring & Bortz, 2016a). Am Ende des Interviews wurde den ExpertInnen noch die Möglichkeit für eigene Ergänzungen gegeben (Helfferrich, 2011).

### 3.3 Stichprobe

Die Stichprobenakquirierung wurde in Kooperation mit der Personal- und Organisationsentwicklungsberatung *O+P Consult GmbH* aus Heidelberg durchgeführt. Die InterviewpartnerInnen waren deshalb Teil von Organisationen, die bereits Teil des Kundenstamms von *O+P Consult* waren oder diesem entstammen könnten. Weil sowohl MOs als auch ÖVs untersucht werden sollten, wurde eine Schichtung der Stichprobe in zwei Gruppen vorgenommen (Definitionen von MO und ÖV s. Kapitel 2.2.4). Als leitendes Prinzip bei der Organisationsauswahl wurde darauf geachtet, die Gruppen der ÖVs und der MOs möglichst gut voneinander trennen zu können. Organisationen, die an einer Schnittstelle zwischen ÖV und freier

Wirtschaft tätig sind, wurden daher nicht in die Stichprobe aufgenommen. Ob die Organisationen bereits geleitet durch OA handeln und arbeiten, war kein ausschlaggebendes Kriterium. Stattdessen sollte sich das Interview um die Frage drehen, wie in der Organisation mit verschiedenen Umweltaforderungen und Zielen umgegangen wird und welche Maßnahmen und Methoden dabei entwickelt und eingesetzt werden. Pro Gruppe wurden sechs Interviews geführt, was eine Gesamtstichprobenzahl von zwölf Interviews ergab. Diese Stichprobengröße wird durch die Ergebnisse einer systematischen Reanalyse gestützt, aus der sich ableiten lässt, dass sich „auch mit kleinen Stichprobengrößen z.B. weniger als zehn Interviews [...]“ schon wesentliche Themen des Untersuchungsgegenstandes herausarbeiten [lassen]“ (Akremi, 2014, S. 279).

Die untersuchten ÖVs hatten zwischen 440 und 5308 Mitarbeitende, die untersuchten MOs hatten zwischen 950 und 2700 Mitarbeitende. Im Bereich der ÖVs wurden GesprächspartnerInnen mit Stellenbezeichnungen wie z.B. *Amtsleitung Zentraler Service*, *Gesamtbereichsleitung Personal und Organisation* oder *Leitung Referat Personal- und Organisationsentwicklung* in die Stichprobe aufgenommen. Drei Organisationen ließen sich der allgemeinen öffentlichen Verwaltung, zwei Organisationen dem Hochschulwesen und eine Organisation der Forschung und Entwicklung zuordnen. Im Bereich der MO wurden vor allem GesprächspartnerInnen mit der Stellenbezeichnung *PersonalleiterIn* befragt. Die Organisationen der MOs ließen sich den Branchen Maschinenbau, Elektronik / Elektrotechnik, Sensortechnik, Werkzeugherstellung, Lebensmittel / Chemieunternehmen und der Baubranche zuordnen. Vier Personen der Gesamtstichprobe waren weiblich, acht Personen waren männlich.

### 3.4 Interviewdurchführung und Transkription

Der Interviewleitfaden wurde vor Beginn der Erhebung an zwei InterviewpartnerInnen außerhalb der Untersuchungsstichprobe getestet. Daraufhin wurde der Interviewleitfaden in den Formulierungen geringfügig angepasst. Nahezu alle Interviews der Test- und Gesamtstichprobe wurden virtuell über eine Videokonferenzplattform, die konform mit den Datenschutzrichtlinien der jeweiligen Organisation war (z.B. Zoom, Microsoft Teams, Webex), durchgeführt und gleichzeitig als Audio- bzw. Videodatei aufgezeichnet. Zwei Interviews wurden aufgrund technischer Probleme telefonisch geführt. Die Dauer der Interviews betrug zwischen 50 und 85 Minuten. Bei allen Interviews wurde parallel zur Durchführung ein Gesprächsprotokoll durch eine Beobachterin angefertigt.

Die Wahl des Transkriptionssystems ist in der sozialwissenschaftlichen Forschung von der gewählten Analyseform abhängig, da diese festlegt, welche Datenverluste in Kauf genommen werden können (Höld, 2009; Kuckartz, 2018). Da die Forschungsfragen und Untersuchungshypothesen auf inhaltsanalytische Sachverhalte ausgerichtet waren und kommunika-

tionsanalytische Facetten nicht berücksichtigt werden sollten, wurde aus Gründen der zeitlichen Effizienz auf eine vollständige Transkription verzichtet (Höld, 2009). Dazu wurden die Gesprächsprotokolle der Beobachterinnen basierend auf den Audiodateien vervollständigt, um sicherzustellen, dass alle angesprochenen, inhaltlichen Aspekte in die Analyse übernommen wurden. Hier wurde auf die Verschriftlichung nicht inhaltsverändernder Informationen sowie die Notation von Dialekten, Pausen, Lachen oder Unterbrechungen verzichtet. Die Transkription erfolgte in stichpunktartiger Form. Die Transkripte wurden zudem anonymisiert, indem personen- oder organisationsspezifische Daten, die ein Erkennen der InterviewpartnerInnen oder Organisationen ermöglicht hätten, geschwärzt oder ausgelassen wurden. f

### 3.5 Datenauswertung anhand der qualitativen Inhaltsanalyse

Die Auswertung der qualitativen Interviews erfolgte anhand der qualitativen Inhaltsanalyse, einer Methode zur systematischen und regelgeleiteten Analyse qualitativer Daten (Kuckartz, 2018). Dafür wird das Material einem anhand der Theorie oder dem Material entwickeltem Kategoriensystem zugeordnet, weshalb sich die Methode besonders gut für leitfadengestützte Interviews eignet (Mayring, 2002). Für diese Arbeit wurde die spezielle Methode der *inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse* nach Kuckartz (2018) verwendet, die auf der vielfach zitierten Vorgehensweise nach Mayring (2002) basiert und eine Kombination deduktiver und induktiver Kategorienbildung ermöglicht. Dabei kommt „ein mehrstufiges Verfahren der Kategorienbildung und Codierung zur Anwendung“ (Kuckartz, 2018, S. 97), bei dem die Codierung in einer ersten Phase entlang theoriegeleiteter Hauptkategorien abläuft. In der zweiten Phase werden die Hauptkategorien anhand des Materials weiterentwickelt und genauer aufgegliedert, woraufhin das Material ein zweites Mal codiert wird (Kuckartz, 2018).

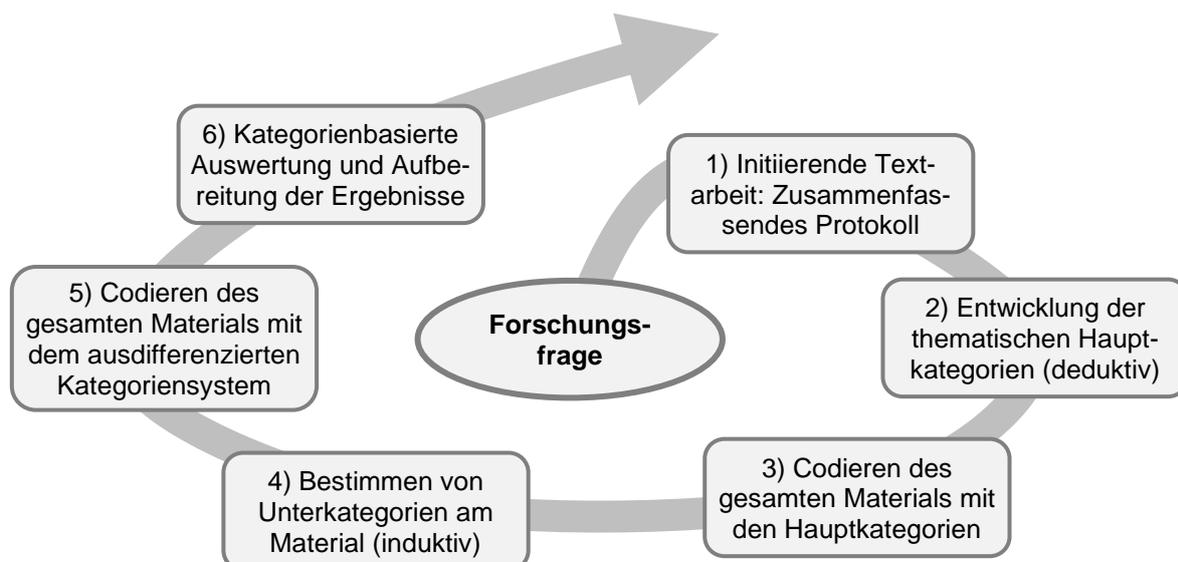


Abbildung 4. Ablaufschema der Inhaltsanalyse (in Anlehnung an Kuckartz, 2014).

Der Ablauf der in dieser Arbeit durchgeführten Analyse orientierte sich am klassischen Ablaufschema der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (s. Abb. 4). Die Datencodierung wurde mit dem Programm *MAXQDA2* durchgeführt. Der Analyseprozess begann mit der Herleitung der Forschungsfragen und möglicher Untersuchungshypothesen sowie initiierender Textarbeit, welche bereits in Kapitel 2.4 genauer erläutert wurden.

*Schritt 1.* Im ersten Schritt erfolgte die Erstellung des Hauptkategoriensystems auf Basis der theoretisch hergeleiteten Gestaltungsdimensionen des Forschungsmodells. Es wurde darauf geachtet, das Hauptkategoriensystem nicht zu feingliedrig zu erstellen (Kuckartz, 2018), weshalb zunächst insgesamt acht Hauptkategorien abgeleitet wurden. Ein Kategorienleitfaden (s. Anhang B) mit Definitionen der Kategorien, Codierregeln und Ankerbeispielen wurde angelegt, um den Codierprozess nachvollziehbar und replizierbar zu gestalten.

*Schritt 2.* Anschließend wurde das gesamte Material sequenziell durchgearbeitet und passende Textstellen den entsprechenden Hauptkategorien zugewiesen. Da ein Textabschnitt inhaltlich mehrere Kategorien ansprechen kann (Kuckartz, 2018), wurde die Codierung einer Textstelle mit mehreren Kategorien zugelassen. Als Orientierung für den Codierprozess dienten die folgenden Regeln nach Kuckartz (2018, S. 104):

1. Es werden Sinneinheiten codiert, jedoch mindestens ein vollständiger Satz.
2. Wenn die Sinneinheit mehrere Sätze oder Absätze umfasst, werden diese codiert.
3. Sofern die einleitende (oder zwischengeschobene) Interviewer-Frage zum Verständnis erforderlich ist, wird diese ebenfalls mitcodiert.
4. Beim Zuordnen der Kategorien gilt es, ein gutes Maß zu finden, wie viel Text um die relevante Information herum mitcodiert wird. Wichtigstes Kriterium ist, dass die Textstelle ohne den sie umgebenden Text für sich allein ausreichend verständlich ist.

*Schritt 3.* Im nächsten Schritt wurden basierend auf dem Interviewmaterial Unterkategorien zur Ausdifferenzierung der Hauptkategorien gebildet. Dafür wurde für jede Hauptkategorie im Codierprogramm zunächst eine Liste aller Codierungen erstellt. Aus dieser wurden dann basierend auf dem Vorgehen nach Kuckartz (2018) induktiv Unterkategorien sowie eine weitere Hauptkategorie abgeleitet und anschließend in den Kategorienleitfaden aufgenommen. Die Unterkategorien einer Hauptkategorie wurden durch eine unabhängige Person verifiziert, indem diese selbstständig Unterkategorien aus dem Datenmaterial einer Hauptkategorie bildete. Die inhaltliche Übereinstimmung bei zehn Unterkategorien lag bei 80%.

*Schritt 4 und Schritt 5.* Nachfolgend wurde das ausdifferenzierte Kategoriensystem in einem zweiten Codierprozess auf das gesamte Material angewendet. Zusätzlich dazu wurde eine Intercoder-Übereinstimmung anhand der Codierungen einer weiteren, unabhängigen Person berechnet, die das ausdifferenzierte Kategoriensystem auf je ein Interview der MOs und der ÖVs anwendete. Daraufhin wurde die Übereinstimmung der Häufigkeiten der Codierungen für beide Codierende anhand des Kappa-Koeffizienten ( $\kappa$ ) berechnet (Kuckartz, 2018).

Dieses Vorgehen wird von Kuckartz (2018) vorgeschlagen, da aufgrund des Fehlens festgelegter Codiereinheiten klassische Verfahren der Übereinstimmungsberechnung nicht auf die qualitative Inhaltsanalyse übertragen werden können. Für das Interview der ÖV ergab sich ein  $\kappa = 0.40$ , für das Interview der MO ein  $\kappa = 0.44$ . Beide Kappas können als moderate Übereinstimmung interpretiert werden (Altman, 1991). Als letzter Schritt wurden die Codierungen kategorienbasiert ausgewertet und für die Ergebnisse aufbereitet.

### 3.6 Gütekriterien qualitativer Forschung

Nach Mayring (2016) ist die Anwendung der klassischen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität auf qualitative Methoden kritisch zu betrachten. Stattdessen schlug er sechs allgemeine, auf qualitative Methoden abgestimmte Gütekriterien vor (Mayring, 2016). Das Kriterium der *Verfahrensdokumentation* berücksichtigt zur Sicherstellung eines nachvollziehbaren Forschungsprozesses die detaillierte Dokumentation des verwendeten Vorgehens sowie die Zusammenstellung des Analyseinstrumentariums (Mayring, 2016). Dies wurde durch die Festlegung einer Arbeitsdefinition des Konzepts der OA, die Erstellung eines Interviewleitfadens, der Interviewdokumentation, der Transkriptionen und des Kategorienleitfadens gewährleistet. Das Kriterium der *argumentativen Interpretationsabsicherung* fordert eine argumentative Qualitätseinschätzung von Interpretationen ein, bei der vor allem ein adäquates Vorverständnis der jeweiligen Interpretationen sowie die Berücksichtigung möglicher Alternativdeutungen relevant ist (Mayring, 2016). Dies wurde durch eine intensive Beschäftigung mit der zugrundeliegenden Theorie und der Ableitung eines Forschungsmodells gewährleistet. Für die Erstellung des Kategoriensystems fand zudem stets ein Zusammenspiel aus theoretischem Forschungsmodell und empirischen Daten statt.

Die *Regelgeleitetheit* soll die Einhaltung bestimmter Verfahrensregeln sowie ein systematisches Vorgehen bei der Erhebung und Analyse des Materials sicherstellen (Mayring, 2016). Dies wurde durch ein im Vorhinein geplantes Vorgehen und die regelgeleitete Auswertung durch die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) umgesetzt. Das Kriterium der *Nähe zum Gegenstand* beleuchtet, inwieweit die Forschung im Feld durchgeführt und an die Alltagswelt der Befragten angeknüpft wurde (Mayring, 2016). Es wurde dadurch gewährleistet, dass die InterviewpartnerInnen alle selbst Teil der untersuchten Organisationen waren und praktische Berührungspunkte mit dem untersuchten Konzept hatten.

Die *kommunikative Validierung* spiegelt die Überprüfung des ausgewerteten Materials und der Ergebnisse durch eine nachgelagerte Diskussion mit den GesprächspartnerInnen wider, welche eine Absicherung der Ergebnisse ermöglichen soll (Mayring, 2016). Dieses Gütekriterium konnte nicht gewährleistet werden, da eine Diskussion der Ergebnisse mit den Befragten aus zeitlichen Gründen nicht möglich war. Stattdessen wurden die Ergebnisse im Nachgang intern mit den Beobachtenden der Interviews besprochen. Das Gütekriterium der

*Triangulation* umfasst die Erhöhung der Forschungsqualität durch den Einbezug unterschiedlicher Theorien, Datenquellen oder Interpreten (Mayring, 2016). Dies gilt dadurch als erfüllt, dass vielfältige theoretische Perspektiven aus klassischer und neuerer Literatur in die Arbeit mitaufgenommen wurden. Zudem kamen die ExpertInnen aus verschiedenen Organisationen und brachten verschiedenste Erfahrungen in die Gespräche mit ein. Der Kategorienleitfaden wurde zudem durch eine weitere Person überprüft. Insgesamt können die sechs allgemeinen Gütekriterien qualitativer Forschung nach Mayring (2016) nahezu als erfüllt betrachtet werden.

## 4 Ergebnisse

Im Folgenden soll auf die Ergebnisse der qualitativen ExpertInneninterviews eingegangen werden, welche nach den drei eingangs vorgestellten Forschungsfragen strukturiert sind. Dabei soll zunächst die Frage nach dem Verständnis von OA in der Praxis beantwortet werden. In Kapitel 4.2 soll die Passung der Gestaltungsdimensionen des IMOA im Hinblick auf das Kategoriensystems beleuchtet werden. Auf die Frage, ob die Untersuchungshypothesen auf die untersuchten Organisationen inhaltlich zutreffen, wird in Kapitel 4.3 eingegangen, bevor abschließend Herausforderungen für die Organisationen bei der Umsetzung von OA benannt werden. Kursiv gedruckt sind dabei die Namen der jeweiligen Haupt- und Unterkategorien.

### 4.1 Forschungsfrage 1: Verständnis von Organisationaler Ambidextrie in der Praxis

Alle Befragten gaben an, sowohl Exploitation als auch Exploration in ihrer Organisation zu betreiben (N=12), weshalb auch für die weitere Auswertung alle Organisationen berücksichtigt werden können. Die Relevanz von Exploitation, Exploration und des simultanen Umgangs mit beiden Zielen, welcher im folgenden Zitat beschrieben wird, wurde durchweg sehr hoch eingestuft (s. Tab. 3, Skala von 1 = nicht relevant bis 10 = sehr relevant):

Für [die] Organisation ist aber eigentlich wichtig, beide Ziele zu verfolgen; das ist die Herausforderung, als Organisation so aufgestellt zu sein, dass man [einen] schonenden Ausgleich [...] zwischen widersprechenden Zielen [schafft], bei Ausübung kann es zu Widerspruch kommen [...]; im optimalem Fall trägt man beiden Organisationzielen Rechnung; ist die Herausforderung; kriegen es schon ganz gut hin. (Ö4, Pos. 28)

Vier MOs und eine ÖV betonten, dass OA vor allem mit einer *nachhaltigen Sicht* die Zukunft der Organisation sichere, während OA für drei MOs und zwei ÖVs einen positiven Einfluss auf die *Effizienz* der Organisation habe. Die prozentuale Aufteilung zwischen Exploitation und Exploration für die Gesamtstichprobe zeigt, dass Exploitation deutlich mehr Ressourcen zugeteilt wurden (s. Tab. 3). Organisationen der ÖV investierten allerdings durchschnittlich etwa gleich viele Ressourcen in beide Aktivitätsmuster, während in MOs der Fokus der Ressourcenzuteilung auf der Exploitation lag.

Tabelle 3

*Relevanz von Exploitation, Exploration und dem Umgang mit beiden Zielen*

Relevanz	Stichprobe		
	Gesamt	MO	ÖV
Exploitation	$M = 9.2$ (7 – 10; $N = 12$ )	$M = 8.7$ (7 – 10; $N = 6$ )	$M = 9.7$ (9 – 10; $N = 6$ )
Exploration	$M = 7.9$ (4 – 10; $N = 12$ )	$M = 8.0$ (4 – 10; $N = 6$ )	$M = 7.8$ (5 – 10; $N = 6$ )
Beide Ziele	$M = 8.7$ (6 – 10; $N = 11$ )	$M = 8.5$ (7 – 10; $N = 6$ )	$M = 8.3$ (6 – 10; $N = 5$ )
Aufteilung in %	Gesamt	MO	ÖV
Exploitation	$M = 74.2$ (30 – 95; $N = 8$ )	$M = 87.5$ (80 – 95; $N = 5$ )	$M = 52.0$ (30 – 66; $N = 3$ )
Exploration	$M = 25.7$ (12.5 – 70; $N = 8$ )	$M = 12.5$ (5 – 20; $N = 5$ )	$M = 47.7$ (40 – 70; $N = 3$ )

*Anmerkung.*  $M$  = Mittelwert, in Klammern ist die Spannweite sowie  $N$  als Stichprobengröße angegeben.

Andere genannte Spannungsfelder über Exploitation und Exploration hinaus waren z.B. der Umgang mit „unterschiedlichen Personengruppen“ (M1, Pos. 29; auch Ö1, Ö2), „Suborganisationen, die schon in einem internen Wettbewerb untereinander sind“ (Ö5, Pos. 45) oder Konflikte zwischen neuen und alten Organisationsmodellen (M6).

Der *Begriff der OA* war nur einem Teil der Befragten vor dem Interview bekannt (s. Abb. 5). Einige der Befragten hatten ein Verständnis des Begriffes, das nicht mit der in dieser Arbeit vorgestellten Definition übereinstimmte. In keiner der Organisationen wurde der Begriff der OA im Arbeitsalltag verwendet. Die Antwort auf die Frage, wie OA in der Praxis bezeichnet wird, war je nach Organisation sehr unterschiedlich. Eine konsequente Trennung der Organisationen in Unterkategorien war nicht möglich, da fast alle GesprächspartnerInnen verschie-

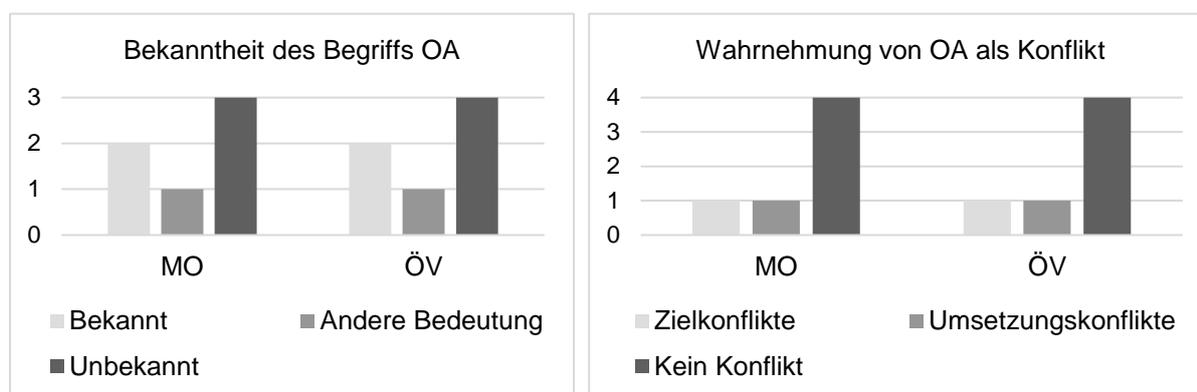


Abbildung 5. Bekanntheit des Begriffs OA und die Wahrnehmung von OA als Konflikt.

dene Begriffe für den Umgang mit Exploitation und Exploration in den Interviews verwendeten (s. Tab. 4). Eine MO und vier ÖVs gaben explizit an, keinen Begriff für OA in der Organisation zu haben, eine MO und eine ÖV beschrieben, dass „man es einfach tut und mit möglichst wenig agilem Vokabular daherkommt“ (Ö3, Pos. 33). Je eine MO und eine ÖV beschrieben OA als Ziel- oder Umsetzungskonflikt, die anderen bezeichneten OA nicht als Konflikt, sondern z.B. als „Balance“ (M5, Pos. 12), „Spagat [...] zwischen der Erledigung operativer Aufgaben und [...] innovative[n] Themen“ (M5, Pos. 82) oder „zwei Seiten der gleichen Medaille“ (M3, Pos. 16) (s. Abb. 5).

Tabelle 4

Anzahl der Codierungen zur Bezeichnung von OA in den einzelnen Organisationen der MOs und ÖVs

	MO						ÖV					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
OA: Digitalisierung	-	-	1	-	-	-	-	1	1	-	-	-
OA: Stabilität & Flexibilität	-	-	-	1	-	-	-	-	3	-	-	-
OA: Abhängigkeit beider Ziele	-	-	1	1	1	-	-	3	-	-	1	1
OA: Konflikt Ziel / Spannungsfeld	-	1	1	2	1	1	2	-	-	2	1	-
OA: Konflikt Umsetzung	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	1	1
OA: Balance	2	-	-	-	7	-	-	1	1	1	1	1
OA: permanent da / kontinuierlicher Prozess	1	1	1	-	2	-	-	-	-	1	-	-

## 4.2 Forschungsfrage 2: Gestaltungsdimensionen von Organisationaler Ambidextrie

Zur Beantwortung der zweiten Forschungsfrage werden die Strukturen des auf der Theorie aufbauenden Modells und des aus den Daten induktiv abgeleiteten Kategoriensystems näher betrachtet. Da sowohl für MOs als auch für die ÖV mit demselben Kategoriensystem gearbeitet wurde, soll hier keine Unterscheidung zwischen den Organisationsformen vorgenommen werden. Anhang C sowie Tabelle 5 stellen die Gestaltungsdimensionen des IMOA im Vergleich zum deduktiv und induktiv abgeleiteten Kategoriensystem dar.

Tabelle 5

Vergleich der Dimensionen des IMOA und der Hauptkategorien des Kategoriensystems

Dimensionen des IMOA		Hauptkategorien des Kategoriensystems	
Umfeld		Umfeld	Prozesse HR
Struktur		Struktur	Change
Strategie	Führung	Strategie	Führung
Prozesse	Kultur	Prozesse	Kultur

Alle Gestaltungsdimensionen des IMOA traten als Hauptkategorie im Kategoriensystem auf. Zwei Kategorien, *Prozesse HR* und *Change*, wurden zusätzlich in das Kategoriensystem eingefügt, um Aussagen zu Aktivitäten der Personalabteilung sowie die häufig auftretenden Aussagen zum Thema OE zu sammeln. Da bereits von Beginn an im Modell die Themen *Prozesse* und *Prozesse der HR-Abteilung* unter der Gestaltungsdimension *Prozesse* zusammengefasst wurden, ruft die Hinzunahme der neuen Kategorie *Prozesse HR* keine Veränderung der Grundstruktur des Modells hervor. Die zusätzliche Kategorie *Change* trat so im bisherigen, theoretisch hergeleiteten Modell noch nicht in dieser Form auf.

## 4.3 Forschungsfrage 3: Inhaltliche Ausprägung der Gestaltungsdimensionen

Zur Beantwortung der dritten Forschungsfrage sollen nun die Hauptkategorien *Umfeld*, *Struktur*, *Strategie*, *Prozesse*, *Führung* und *Kultur* und deren Unterkategorien im Hinblick auf die Untersuchungshypothesen inhaltlich ausgewertet werden.

### 4.3.1 Dimension Umfeld

Die InterviewpartnerInnen berichteten von unterschiedlichsten Anforderungen und Unsicherheitsfaktoren, die durch die Umwelt an ihre Organisation herangetragen wurden. Diese werden durch die folgenden Ausschnitte aus den Gesprächen akzentuiert dargestellt:

Geänderte und gestiegene Kundenerwartungen; im Sinne von Erreichbarkeit oder Servicegedanke. (Ö3, Pos. 9)

Große Herausforderung [...], Digitalisierung, wo keiner so richtig weiß, wohin die Reise da geht und womit man da zusätzlichen Kundennutzen schaffen kann. (M3, Pos. 34)

Schlagwort, das alle Organisationen angeht, ist der demographische Wandel [in] Personalrekrutierung, -gewinnung und -bindung. Ist zunehmend ein Thema, betrifft auch

die Mitarbeitenden unmittelbar, wenn der Kollege in Rente geht und so schnell kein Ersatz eingestellt werden kann, dann spüren wir das schon sehr schnell. (Ö3, Pos. 38)

Zentrale Herausforderung: der technologische Wandel macht [...] die Dinge komplizierter; Technologien, die wir einsetzen, werden immer komplizierter und damit wird Herausforderung, sie zu beherrschen, größer; große Innovation bedeutet große Herausforderung an Beherrschbarkeit der Technologie; die Komplexität [...] ist in den letzten Jahren immer kontinuierlich gestiegen. (Ö4, Pos. 33)

Die Zahl der Codierungen in den Unterkategorien für Organisationen der ÖVs und der MO ist in Tabelle 6 dargestellt. Dabei zeigte sich, dass Aspekte der *Wettbewerbsfähigkeit / Positionierung am Markt* und der *Organisationsgröße* von ExpertInnen der ÖVs nicht genannt wurden. Stattdessen nahmen Aussagen zu *Staatlichem / Gesetzlichem* einen sehr hohen Stellenwert ein. In der Gruppe der MO wurden am häufigsten Aussagen zu *Wettbewerbsfähigkeit / Positionierung am Markt* sowie *KundInnenkontakt / -orientierung* genannt.

Tabelle 6

Anzahl der Codierungen in den Unterkategorien der Dimension *Umfeld*, aufgeteilt in die Gruppen der ÖVs und der MOs

Unterkategorien der Dimension <i>Umfeld</i>	MO	ÖV
Wettbewerbsfähigkeit / Positionierung am Markt	10	-
konkrete Anforderungen von außen	4	11
Staatliches / Gesetzliches	6	25
VUCA / Unsicherheit	6	3
Organisationsgröße	6	-
Unsicherheit am Arbeitsmarkt	1	5
starker Wettbewerb	3	4
wenig / mittlerer Wettbewerb	2	5
KundInnenkontakt / -orientierung	10	15

Fünf MOs und drei ÖVs beschrieben, dass das Umfeld ihrer Organisation durch Kriterien von *VUCA / Unsicherheit* geprägt sei. Zwei MOs und eine ÖV beschrieben den *Wettbewerb* ihrer Organisation als *stark*, eine MO und zwei ÖVs beschrieben ihn als *wenig* oder *mittelmäßig* ausgeprägt und eine MO und eine ÖV tätigten Aussagen zu beiden Unterkategorien. Für die Gruppe der MOs kann Hypothese 1 bestätigt werden, denn alle sechs MOs nannten mindestens einmal einen der beiden Bereiche Unsicherheit oder Wettbewerb. Unter der Gruppe der ÖVs gab es eine Organisation, die keinen der beiden Aspekte adressierte, weshalb sich Hypothese 1 hier nur teilweise bestätigen lässt.

### 4.3.2 Gestaltungsdimension Struktur

*Strukturelle Ambidextrie.* Die Anzahl der Codierungen in den einzelnen Unterkategorien von struktureller und kontextueller Ambidextrie für Organisationen der ÖVs und der MOs ist in Tabelle 7 dargestellt. Fünf MOs und vier ÖVs beschrieben eine *Forschungsabteilung* innerhalb ihrer Organisation, in der Innovation strukturell vom Tagesgeschäft getrennt sei. Diese wurde z.B. als „Entwicklungsabteilung“ (M1, M2, M6) oder „Forschung und Entwicklung“ (Ö2) bezeichnet. Vier MOs und drei ÖVs berichteten von speziellen *Kernteam für Innovation*, die unter anderem als „Kernteam“ (M2), „eigene Business Unit“ (M3), „virtuelle Organisation“ (M6) oder „agility lab“ (Ö5) bezeichnet wurden.

Vor allem in den MOs wurden bei der Erarbeitung von Innovation in den Forschungsabteilungen auch *andere Abteilungen*, wie z.B. der Vertrieb (M1, M4), die Fertigung (M1) oder der Bereich Digitalisierung (M3), beteiligt, während in den ÖVs häufig eine *Integration von Innovation in Funktionsabteilungen* stattfand. Je zwei MOs und ÖVs tätigten Aussagen über *Outsourcing* von Exploration zu z.B. Starts-Ups (M4, M6, Ö6), Beratungsfirmen (M4) oder externen Forschungseinrichtungen (Ö2). Außerdem wurden in beiden Organisationsformen alternative *Organisationsformen*, wie z.B. die Matrixorganisation (M4) oder die Teilung der Organisation nach Industrien (M6), aber auch der Einbezug von *Steuerungsgremien* genannt.

Tabelle 7

Anzahl der Codierungen in den Unterkategorien der Dimension Struktur, aufgeteilt in die Gruppen der ÖVs und der MOs

Unterkategorien der Dimension Struktur	MO	ÖV
<i>Strukturelle Ambidextrie</i>		
Forschungsabteilung	10	6
Kernteam für Innovation	9	5
Beteiligung anderer Abteilungen	4	1
Integration von Innovation in Funktionsabteilungen	1	5
Start-ups / Outsourcing	3	2
Steuerungsgremien	1	1
Organisationsformen	7	3
<i>Kontextuelle Ambidextrie</i>		
Klassische KA	8	9
Trennung Exploration & Exploitation nicht möglich	1	5
Bereichsabhängigkeit	5	3

*Kontextuelle Ambidextrie.* Je fünf der MOs und der ÖVs tätigten Aussagen, die sich in den Bereich der *klassischen kontextuellen Ambidextrie* einordnen lassen. Die übrigen beiden Organisationen verwiesen auf eine *Bereichsabhängigkeit* kontextueller Ambidextrie, nach der nur in manchen Abteilungen beide Aktivitätsmuster bei einem Mitarbeitenden zu finden seien.

Eine MO und zwei ÖVs sprachen zusätzlich zu allgemeinen Aussagen zu kontextueller Ambidextrie ebenfalls eine Bereichsabhängigkeit an. Vor allem Bereichen wie der Fertigung (M1), der Buchhaltung (M3) oder der Sachbearbeitung (Ö3) wurden kaum innovative Anteile zugesprochen, während sich bei Mitarbeitenden aus der Entwicklung (M3), der Personalabteilung (M3) oder Führungskräften auf unteren Ebenen (Ö1) häufig sowohl exploitative als auch explorative Aufgaben finden ließen. Damit lässt sich Hypothese 2 bestätigen, da sich in jeder Organisation entweder strukturelle Ambidextrie, kontextuelle Ambidextrie oder eine Mischform aus beiden Ambidexrietypen fand.

#### 4.3.3 *Gestaltungsdimension Strategie*

*Vision.* Ein Beispiel aus den Interviews für die Verwendung einer ambidextren Vision ist das folgende Zitat: „Wir haben klassischerweise eine Vision und eine Mission im Unternehmen; [diese ist] ganz klar auf Kundenmärkte, Bedürfnisse der Kunden und auf Innovation und Zukunft abgestellt.“ (M2, Pos. 42). Eine *Vision* wurde in vier MOs und einer ÖV formuliert. In einer MO und zwei ÖVs wurde statt der *Vision* ein *Leitbild* formuliert, das Mission, Vision und Werte der Organisation vereinen sollte. Da dennoch eine MO und drei ÖVs weder ein *Leitbild* noch eine *Vision* in der Organisation hatten, kann Hypothese 3a nur teilweise bestätigt werden.

*Strategie.* Vier MOs und alle ÖVs berichteten von einer *übergeordneten Strategie*, die sowohl Gewinngenerierung als auch Innovation berücksichtigt. Vier MOs und zwei ÖVs gaben an, *strategische Ziele* zu haben, die entweder aus der übergeordneten Strategie (z.B. M2, Ö6) oder aus dem *Leitbild* (M1) abgeleitet seien. Das folgende Zitat verdeutlicht den Zusammenhang zwischen der Strategie und den strategischen Zielen:

Interviewerin: Wenn wir jetzt weiterschauen auf die Strategie: sind da auch diese beiden Ziele festgehalten? – M2: Ja, genau, [...] dass wir das ganze Thema Innovationsprozess [...] wieder auf neue Füße gestellt haben, das ist unter anderem ein Resultat aus der Strategie gewesen. [...] Gibt quasi eine übergeordnete Strategie, die Umsatz und Gewinn angeht, die die Geschäftsführung formuliert hat, und klassischerweise hat top-down jeder Bereich mit den Zielvorgaben seine eigene Bereichsstrategie erstellt, um diese Umsatz- und Ergebnisziele und generieren. (M2, Pos. 46-49)

Eine MO gab an, weder eine *Vision* noch eine übergeordnete Strategie zu haben, benannte dies aber als „große Schwäche unserer Organisation“ (M3, Pos. 53). Die *Er- bzw. Überarbeitung des übergeordneten Leitbilds bzw. der Strategie* war von Organisation zu Organisation sehr unterschiedlich. Vier MOs berichteten davon, dass beim Strategieerarbeitungsprozess nur der Führungskreis, aber keine Mitarbeitenden involviert waren, die anderen beiden äußerten sich nicht dazu. Im Bereich der ÖVs berichteten drei Organisationen von der Beteiligung von Mitarbeitenden bei der Strategie, drei gaben an, dass ausschließlich der Führungskreis involviert war. Zur Erarbeitung der Strategie wurden u.a. Formate wie „Strategie-workshops“ (z.B. M2, Ö2) oder „Tagungen“ (Ö1) genutzt. In fünf MOs und keiner ÖV war die Erreichung der Strategie an eine monetäre Vergütung der Führungskräfte gekoppelt.

Fünf MOs und sechs ÖVs tätigten Aussagen zur *Kommunikation der Strategie an die Mitarbeitenden*. Diese wurde dabei in den meisten Fällen im Rahmen einer formalen Informationspolitik den jeweiligen Führungskräften der Teams überlassen (z.B. M1, M2, M5). Genannte Methoden waren z.B. Mitarbeitendenversammlungen (z.B. M2, M6, Ö2), das Intranet (z.B. M4, Ö1) oder Broschüren (Ö2). Keine Organisation äußerte sich bezüglich einer informellen Kommunikation der Strategie an die Mitarbeitenden. Da nicht alle Organisationen eine ambidextre Strategie zeigten und diese vor allem auf formalem, weniger aber auf informellem Weg an die Mitarbeitenden kommuniziert wurde, lässt sich auch Hypothese 3b nur teilweise bestätigen.

#### **4.3.4 Gestaltungsdimension Prozesse**

*Prozesse*. Die GesprächspartnerInnen hatten Probleme anzugeben, ob die Prozesse ihrer Organisation eher flexibel oder strukturiert sind. Dies lag unter anderem daran, dass es laut ihren Aussagen in der Praxis häufig zu einer Abweichung von Prozessen kam oder dass zwar eine Standardisierung der Prozesse vorlag, eine Anpassung bei Bedarf aber jederzeit möglich sei. Auf einer Skala von 1 (= flexibel) bis 10 (= festgelegt) stuften sie die Organisationen bei einem durchschnittlichen Wert von  $M = 7.4$  ( $N = 7$ ) ein. Zwei MOs und zwei ÖVs beschrieben nur *festgelegte Prozesse*, zwei ÖVs nur *flexible Prozesse*. Für drei MOs und zwei ÖVs wurden Codierungen in beiden Kategorien vergeben. Das Stichwort der Agilität wurde in zwei MOs und zwei ÖVs selbstinitiiert genannt, eine Person aus der ÖV kritisierte den Begriff der Agilität allerdings mit den Worten „Will bewusst nicht agil sagen, ist mir zu überstrapaziert“ (Ö2, Pos. 43) und „Begriff ist bisschen abgedroschen“ (Ö2, Pos. 79). Hypothese 4a, die sowohl von flexiblen als auch festgelegten Prozessen innerhalb einer Organisation ausgeht, kann daher nur teilweise bestätigt werden.

Hinsichtlich der *Ressourcenzuteilung* der Organisationen zeigte sich, dass alle sechs MOs und vier ÖVs von Aspekten der Ressourcenzuteilung berichteten. Ob dieses Problem auf Ebene der Führungskräfte gelöst werde, wurde in den Aussagen nicht direkt adressiert. Hinsichtlich der Art der aufgeteilten Ressourcen wurden am häufigsten von insgesamt sechs Personen personelle Ressourcen genannt. Finanzielle Ressourcen wurden von vier Personen angesprochen, technische Ressourcen wurden von zwei Personen genannt und zeitliche Ressourcen wurden von einer Person ins Gespräch eingebracht. Zwei MOs und zwei ÖVs berichteten explizit von Sparprozessen, die in bestimmten Fällen Innovation im Weg stehen würden. Hypothese 4b lässt sich daher bedingt bestätigen, da aus den Interviews der genaue Prozess der Ressourcenzuteilung nicht hervorging.

*Prozesse HR*. Die Anzahl der Organisationen, die bestimmte HR-Methoden in ihrer Organisation anwendeten, ist in Abbildung 6 dargestellt. In allen MOs und fünf ÖVs wurden Mitarbeitendengespräche (*MAG*) durchgeführt, in denen verschiedene Ziele exploitativer und

explorativer Art, in manchen Fällen auch mit Kopplung an ein monetäres *Anreizsystem*, oder individuelle Entwicklungsbedarfe festgelegt wurden. Methoden der Personalentwicklung (PE), die *off-the-job* (Schulungsangebote außerhalb des Arbeitsplatzes), *on-the-job* (Weiterbildung



Abbildung 6. Anzahl der Organisationen, die bestimmte HR-Methoden in ihrer Organisation anwenden, aufgeteilt nach MO und ÖV.

am Arbeitsplatz oder Übernahme neuer Aufgaben oder Projekte) oder konkret für Führungskräfte (*FK*) stattfinden, wurden von vielen Organisationen genutzt. Inwiefern dabei konkret exploitative oder explorative Fähigkeiten der Mitarbeitenden gefördert wurden, ging aus vielen Interviews nicht hervor, aber einige sprachen konkret an, dass z.B. „viele Führungskräfteentwicklungsmethoden [...] nicht konkret für die Ziele“ (M4, Pos. 69) verwendet würden. Je drei MOs und ÖVs versuchten, durch ein konkretes *Ideenmanagementsystem* (IM) Innovation zu steuern und in der Organisation voranzubringen. Wissensmanagement, das sowohl Exploitation als auch Exploration fördert, funktionierte entweder formal über ein *Wissensmanagementsystem* (WM; M4, Ö1, Ö2), informell über Wissensweitergabe im Alltag (Ö2) oder über die Evaluation von vergangenen Projekten. Jede Organisation wendete dabei mindestens eine Methode aus dem Bereich der HR-Prozesse an, weshalb Hypothese 4c bestätigt werden kann.

#### 4.3.5 Gestaltungsdimension Führung

Ein Überblick über die Führungskultur der untersuchten Organisationen befindet sich in Anhang D. Der *Umgang mit den Spannungen*, die aus OA resultieren, wurde in den Interviews von zwei MOs und drei ÖVs angesprochen. Dabei wurde zwar betont, dass „es [...] schon wichtig für alle Organisationsmitglieder [ist,] zu sehen, dass die Leitung [...] um die Herausforderung weiß“ (Ö6, Pos. 112), ein erfolgreicher Umgang sei zum aktuellen Zeitpunkt aber nur bei einem Teil der Führungskräfte vorhanden. Hinsichtlich des *Bewusstseins für OA* gaben drei MOs und vier ÖVs an, dass dieses in der Organisation vorhanden sei. Eine MO und zwei ÖVs thematisierten, dass das Verständnis für OA erst entwickelt werden müsse.

Die *Veränderungsbereitschaft* der Führungskräfte wurde von allen GesprächspartnerInnen angesprochen. Vier MOs und vier ÖVs sagten klar, dass der „Umgang mit Veränderung bei den Führungskräften schwierig“ (M6, Pos. 69) sei. Eine MO und zwei ÖVs gaben an,

explizit Veränderungsbereitschaft von den Führungskräften einzufordern. Qualitative Unterschiede innerhalb der Organisationen wurden von je drei MOs und ÖVs angesprochen, da die Veränderungsbereitschaft in diesen Organisationen „sehr stark vom Individuum“ (M5, Pos. 62) abhinge. Dabei wurden vor allem *Generationenunterschiede* thematisiert, nach denen „jüngere Führungskräfte unglaublich offen“ (Ö6, Pos. 92) seien. Übergreifend kann Hypothese 5a nur teilweise bestätigt werden, da vor allem ein erfolgreicher Umgang mit Spannungen, aber auch die Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte nicht ausreichend ausgeprägt war, dennoch von den Organisationen aber als wichtig erachtet und auch eingefordert wurde.

Die Zahl der Organisationen, die Aussagen zu den konkreten Führungsstilen und der Ausprägung der Verantwortungsübergabe tätigten, findet sich in Tabelle 8. Eine aufgabenorientierte Führung passt dabei eher zu einer exploitativen Ausrichtung der Organisation, während eine mitarbeitendenorientierte Führung eher zu einer explorativen Ausrichtung der Organisation beiträgt (s. Kap. 2.4.2). Eine situative Anpassung von Führung zeigte sich dabei nur in einer MO.

Tabelle 8

Anzahl der Organisationen, die sich in die Ausprägungen des Führungsstils und der Verantwortungsübergabe einordnen lassen

<i>Führungsstil</i>	MO	ÖV
Eher <i>mitarbeiter- / teamorientiert</i>	2	3
Eher <i>aufgabenorientiert / hierarchisch</i>	4	2
„Strömung in Richtung mitarbeitendenorientiert“ (M6, Pos. 71)	2	-
Abhängig von einzelnen Führungskräften	5	5
Situative Anpassung von Führung	1	-
<i>Verantwortungsübergabe</i>		
Kaum Verantwortungsübergabe / abhängig von Führungskraft	4	1
Verantwortungsübergabe funktioniert gut	-	5
Trend hin zu „immer mehr abgeben“ (Ö1, Pos. 92)	-	3

Vier MOs und fünf ÖVs äußerten sich im Rahmen einer *Reflexion ihrer Führung* kritisch über die aktuelle Führungskultur und nannten dabei zum Teil konkreten Handlungsbedarf bei der Veränderungsbereitschaft und Offenheit der Führungskräfte (M1, M2), der mangelnden Mitarbeitendenorientierung (M4) oder der Förderung von Selbstinitiative bei den Mitarbeitenden (Ö5). Insgesamt lässt sich auch Hypothese 5b nicht bestätigen. Es fand in den meisten MOs und ÖVs keine situative Anpassung von Führungsstil und Verantwortungsdelegation statt, dennoch zeigte sich aber eine kritische Reflexion der aktuellen Führungskultur sowie ein Trend hin zur Förderung eines eher explorativen Führungsstils.

#### 4.3.6 Gestaltungsdimension Kultur

Eine Übersicht über die Organisationskultur der untersuchten Organisationen befindet sich in Anhang D. Vier MOs und vier ÖVs berichteten von einer exploitationsförderlichen Organisationskultur, die vor allem von starken Hierarchien geprägt sei. Vier MOs und drei ÖVs berichteten von einer explorationsförderlichen Organisationskultur, die vor allem Kennzeichen wie Autonomie, Risikobereitschaft, Offenheit und Transparenz aufweise. Drei MOs und zwei ÖVs berichteten von beiden Kulturdimensionen, womit sie eine ambidexrieförderliche Organisationskultur aufwiesen (s. Kap. 2.4.2). Familiarität und Sicherheit spielten in vier MOs und zwei ÖVs eine wichtige Rolle. Weitere genannte Werte waren z.B. fachlicher Anspruch (Ö4), kontinuierliche Weiterentwicklung (M4) oder Freiheit in der täglichen Arbeit (Ö2, Ö6).

Die Ausprägungen der Feedback- und Fehlerkultur und die Zahl der dazu passenden Organisationen zeigt Tabelle 9. Während die Feedbackkultur über die Organisationen hinweg sehr ambivalent ausgeprägt war, zeigte sich beim Großteil der Organisationen eine positive Fehlerkultur. Insgesamt kann Hypothese 6 für die hier untersuchten Organisationen teilweise bestätigt werden. Denn ungefähr die Hälfte der Organisationen zeigte eine ambidexrieförderliche Organisationskultur, die Werte von Exploitation und Exploration gleichermaßen vertrat. Auch eine positive Fehlerkultur war in einem Teil der Organisationen vorhanden.

*Tabelle 9*

Anzahl der Organisationen, die sich in die Ausprägungen der Feedback- und Fehlerkultur einordnen lassen

<i>Feedbackkultur</i>	MO	ÖV
Gute Feedbackkultur „wertschätzenden Rückkopplung; [...] im Guten wie im Schlechten, die aber produktiv, konstruktiv wohlwollend ist“ (M5, Pos. 78)	1	2
Schlechte Feedbackkultur „eher dekonstruktiv, emotional, nicht konstruktiv“ (M1, Pos. 93)	3	2
Feedback durch MAG	2	2
Ambivalente Feedbackkultur / abhängig von FK	2	1
<i>Fehlerkultur</i>		
Positive Fehlerkultur „eher großzügig; Fehler passieren, [...] Menschen machen Fehler, wollen aus Fehler lernen, keiner ist perfekt“ (M1, Pos. 95)	4	3
Negative Fehlerkultur „Suche nach einem Schuldigen, nicht nach einer Lösung“ (M3, Pos. 89)	2	2

#### 4.4 Herausforderungen bei der Umsetzung Organisationaler Ambidextrie

Die GesprächspartnerInnen der Organisationen sahen sich vor verschiedene, akute Herausforderungen bei der Umsetzung von OA gestellt, die mit den bisherigen Maßnahmen der OE nicht bewältigt werden konnten. Außerdem nannten sie konkrete Probleme im Hinblick auf die Umsetzung von OE. Die dargestellten Aussagen wurden größtenteils in der Hauptkategorie *Change* gesammelt. Die Aspekte, die von den InterviewpartnerInnen als herausfordernd oder notwendig für die Weiterentwicklung der Organisation benannt wurden, sind in Tabelle 10 zusammengefasst.

*Tabelle 10*

Akute Herausforderungen bei der Umsetzung von OA und Probleme hinsichtlich Umsetzung von OE; Sammlung aus den Interviews in den untersuchten MOs und ÖVs

Konkrete Herausforderungen bei der Umsetzung von OA	Probleme im Hinblick auf die Umsetzung von OE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewinngenerierung zur Finanzierung von Innovation / Langfristige Vorteile von Innovation auf Organisation erkennen</li> <li>• Mangelnde Geschwindigkeit von Innovationsumsetzungsprozessen</li> <li>• Abhängigkeit von organisationaler Umwelt / staatlichen Vorgaben</li> <li>• Notwendigkeit neuer Fähigkeiten bei Mitarbeitenden und Organisation</li> <li>• Halten des fachlichen Niveaus</li> <li>• Ausweitung moderner Arbeitsformen und -zeiten</li> <li>• Notwendigkeit der Veränderung von Einstellung bei Mitarbeitenden, Führungskräften und Organisation als Ganzes</li> <li>• Ressourcenaufteilung zeitlicher und finanzieller Ressourcen</li> <li>• Mangelnde Veränderungsbereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notwendigkeit einer allgemeinen kulturellen Veränderung aufgrund mangelnder Veränderungsbereitschaft bei Mitarbeitenden und Führungskräften, einer fehlenden positiven Feedback- und Fehlerkultur, einer mangelnden bereichsübergreifenden Zusammenarbeit (Silodenken) und mangelnder Offenheit für Neues</li> <li>• Mangelndes Bewusstsein für OA bei Mitarbeitenden und Führungskräften</li> <li>• Notwendigkeit einer Veränderung der Führungskultur hin zu mehr Autonomie, Freiheit, Eigeninitiative und Verantwortung bei den Mitarbeitenden</li> <li>• Mangel an OE-Abteilung / verantwortlicher Person für OE-Projekte</li> <li>• Umgang mit veränderungshemmender / Trägheit auslösender Wirkung der Organisationshistorie</li> <li>• Umgang mit Spannungen zwischen verschiedenen Generationen, deren Bedürfnissen, Werten und eingeforderten Veränderungsgeschwindigkeiten</li> <li>• Umgang mit gesellschaftlichen Veränderungen (z.B. steigende Individualität)</li> <li>• Mangelnder nachhaltiger Blick; Fokus auf Gegenwart und aktuellen Problemen</li> <li>• Mangelnde Umsetzung von Digitalisierungsthemen</li> </ul>

## 5 Diskussion

Im Folgenden sollen die Ergebnisse der ExpertInneninterviews interpretiert und diskutiert werden. Anschließend sollen daraus Implikationen für die Praxis gezogen und Handlungsempfehlungen für die Förderung von OA in ÖVs und MOs gegeben werden.

### 5.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

OA beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, simultan die Aktivitätsmuster der Exploitation und Exploration auszuüben, um mit scheinbar widersprüchlichen Umweltanforderungen umzugehen und so den langfristigen Erfolg sowie die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation zu sichern. Zur Ableitung von Ansatzpunkten zur Förderung von OA auf unterschiedlichen Ebenen der Organisation wurde das *Integrierte Modell Organisationaler Ambidextrie* (IMOA) auf Basis theoretischer und empirischer Forschungsergebnisse aufgestellt und im praktischen Kontext von ÖVs und MOs explorativ getestet und überprüft.

#### 5.1.1 Definition Organisationaler Ambidextrie in der Praxis

Bereits Birkinshaw und Gupta (2013) schlussfolgerten in ihrer Arbeit: „Practicing managers don't use the term.“ (S. 290). Dies kann anhand der qualitativen Interviews bestätigt werden, denn keiner der GesprächspartnerInnen berichtete davon, den Begriff der OA in der Organisation zu verwenden. Stattdessen wurden zahlreiche andere Formulierungen zur Beschreibung des Spannungsfelds der OA genannt, wie z.B. „Balance“, „Spagat“, „Zielkonflikte“, aber auch „Umsetzungskonflikte“. Grundsätzlich traf das durch OA beschriebene Spannungsfeld aus Exploitation und Exploration aber auf alle untersuchten Organisationen zu. Denn die Relevanz beider Ziele isoliert, aber auch die Relevanz des Umgangs mit beiden Zielen wurde durchweg als sehr hoch eingestuft.

Aus diesen Ergebnissen lässt sich daher schlussfolgern, dass es sich bei OA nach wie vor um einen vor allem theoretisch verwendeten Begriff, aber um ein für die Praxis relevantes Konstrukt handelt. Denn einige der Organisationen konnten bereits von einem organisationsweiten Bewusstsein für das beschriebene Spannungsfeld berichten. Deshalb hatten sich trotz einer mangelnden Bezeichnung für das beschriebene Spannungsfeld bereits in den meisten Organisationen Methoden und Maßnahmen zum Umgang mit dieser Spannung etabliert. Dennoch sollte in Zukunft ein Transfer des Begriffes der OA von der Theorie in die Praxis und dessen Nutzen und Kosten kritisch reflektiert werden. Denn es stellt sich die Frage, ob die Benennung eines Sachverhalts, der sich in Teilen schon in den Organisationen zeigt, einen Mehrwert hätte oder ob moderne und viel diskutierte Schlagworte, wie z.B. *Ambidextrie* oder auch *Agilität*, gerade für langjährige Mitarbeitende nicht eher eine abschreckende Wirkung haben könnten.

Die Trennung zwischen der Weiterentwicklung bestehender Produkte, welche in den Bereich der Exploitation eingeordnet werden kann (O'Reilly & Tushman, 2008), und Innovation, also der Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen im Rahmen der Exploration (O'Reilly & Tushman, 2008), war bei vielen GesprächspartnerInnen nicht eindeutig. Auf Basis der Interviews bleibt daher fraglich, ob die untersuchten Organisationen wirklich Exploration betreiben, um so auch im Rahmen eines Wandels 2. Ordnung bestehen zu können, oder ob sie ihren Marktanteil unter dem Deckmantel vermeintlich explorativer Aktivitäten nur durch Exploitation und kontinuierliche Verbesserung innerhalb eines Wandels 1. Ordnung erhalten.

### **5.1.2 *Passung des Integrierten Modells Organisationaler Ambidextrie***

Die Passung der Grundstruktur des IMOA konnte durch die qualitativen Interviews grundsätzlich bestätigt werden, da das sowohl deduktiv als auch induktiv entwickelte Kategoriensystem in der Grundstruktur mit der Struktur des IMOA übereinstimmte. Lediglich eine weitere Hauptkategorie, *Change*, musste eingefügt werden. Offen ist aktuell die Frage, wo *Change* innerhalb des IMOA angesiedelt werden sollte. Eine Möglichkeit wäre es, die Gestaltungsdimension an ähnlicher Position wie *Führung* und *Kultur* anzusiedeln und dabei auch dieselbe Durchdringungsrichtung anzunehmen. Für diese Möglichkeit der Eingliederung würde sprechen, dass organisationale Veränderung, ähnlich wie *Kultur*, nicht aktiv, sondern nur indirekt über Impulse angestoßen werden kann (Hehn et al., 2016). Aufgrund der Einzigartigkeit eines jeden organisationalen Systems ist dabei die Einflussnahme von außen schwer vorhersagbar, da Impulse von jedem System unterschiedlich aufgenommen und verarbeitet werden (Hehn et al., 2016; Schlippe & Schweitzer, 2016). Eine alternative Eingliederung wäre eine, von der Organisation losgelöste bzw. überlappende Anordnung neben dem organisationalen *Umfeld*, weil *Change* auch Aspekte wie *Gesellschaftliche Veränderungen* oder *Moderne Arbeitsformen* berücksichtigt, die die organisationalen Veränderungen beeinflussen könnten. Weitere Forschung sollte dieser Frage nachgehen.

Im Hinblick auf die anderen Gestaltungsdimensionen sollte kritisch betrachtet werden, dass eine gewisse inhaltliche Grundstrukturierung der Interviews durch den Interviewleitfaden gegeben war. Dennoch hatten die ExpertInnen jederzeit im Interview die Möglichkeit, weitere für sie relevante Aspekte einzubringen, welche dann in der induktiven Erstellung der Kategorien berücksichtigt wurden. Dies war beispielsweise bei der Hauptkategorie *Change* der Fall, welche im Auswertungsprozess nachträglich eingefügt wurde.

Hinsichtlich der inhaltlichen Ausprägungen der Gestaltungsdimensionen zeigte sich für die hier untersuchten Organisationen, dass sich die Hypothesen zum *Umfeld* bei den MOs sowie zur *Struktur* von OA und zu den *Prozessen in HR* in beiden Organisationsformen bestätigten. Diese Ergebnisse sind damit in Einklang mit der Literatur zu OA, wie sie z.B. von

O'Reilly und Tushman (2008), Simsek (2009) oder Schneeberger und Habegger (2020) verfasst wurde (für nähere Ausführungen s. Kapitel 2.4.2). Bei den *Prozessen in HR* bleibt dennoch fraglich, ob es sich bei den berichteten Maßnahmen immer auch um solche handelte, die gleichermaßen Exploitation und Exploration ansprechen.

Die Hypothesen zum organisationalen *Umfeld* in den ÖVs, zur *Strategie*, zu den *Prozessen*, zum *Umgang mit den Spannungen* in der *Führung* und zur *Kultur* konnten nur teilweise bestätigt werden, da erwartete Maßnahmen und Methoden in einigen der Organisationen (noch) nicht vorhanden waren. Dass dieses Nichtvorhandensein für die Organisationen kein zufriedenstellender Zustand war und deshalb dem IMOA und dessen Hypothesen nicht direkt widerspricht, spiegeln die berichteten Herausforderungen bei der Umsetzung von OA und allgemeiner OE wider. Ein großes Thema war dabei z.B. die Kritik an aktuellen Aspekten im Zusammenhang mit *Veränderung*, wie z.B. der Mangel an Veränderungsbereitschaft bei Führungskräften und Mitarbeitenden oder die mangelnde Offenheit für Neues. Auch *strategische Aspekte*, wie eine mangelnde nachhaltige und langfristige Sicht auf Gewinn, wurden angesprochen. Zudem konnte für die Hypothese der *Ressourcenzuteilung* die Rolle der obersten Führungsebene nicht deutlich beantwortet werden, weil der genaue Prozess der Ressourcenzuteilung unklar blieb. Hinsichtlich der informellen Kommunikation von Strategie und Vision in der Organisation sollte berücksichtigt werden, dass dies durch die befragten ExpertInnen möglicherweise nicht zufriedenstellend beantwortet werden konnte, da diese eventuell wenig Einblicke in die informelle Kommunikation bei den Mitarbeitenden hatten. Dies bedeutet gleichzeitig aber auch, dass eine Beantwortung dieser Frage mit der hier gewählten Methode der ExpertInneninterviews von vornherein nicht vollständig möglich gewesen wäre.

Gerade mit Blick auf die Ausgestaltung der *Prozesse* sollte zudem das bei den Führungskräften vorhandene Verständnis eines *flexiblen* bzw. *agilen* Prozesses kritisch hinterfragt werden. Denn eine begriffliche Unklarheit könnte die teils großen Unterschiede darin erklären, ob Führungskräfte *Flexibilität* bzw. *Agilität* anstreben oder nicht. Bedeutet beispielsweise Flexibilität, als Organisation festgelegte Prozesse schnell anpassen zu können oder insgesamt wenig Prozesse formal festzulegen? Oder zeigt sich Flexibilität darin, dass bewusst oder unbewusst von bestehenden Prozessen abgewichen wird, um sich entgegen organisationaler Vorgaben Freiheit im Handeln zu schaffen? Insbesondere letzteres sei kritisch zu betrachten, da dies auf ein für OA nicht geeignetes System mit unpassenden Strukturen und Prozessen und einer nicht geeigneten Führungskultur hindeuten könnte.

Dies steht in Einklang mit den nicht bestätigten Hypothesen im Bereich der *Führung*, nach denen die gelebte Führungskultur nicht wie erwartet durch eine situative Anpassung des Führungsstils (Knappstein et al., 2019) gekennzeichnet war. Möglicherweise wäre hier eine Umformulierung der Hypothesen zu *Führung*, aber auch zur *Prozessgestaltung* sowie eine grundsätzliche Überarbeitung des dahinterliegenden, organisationalen Systems notwendig.

Die neue Formulierung sollte auf mehr Prozesseffizienz, Führungseffizienz und eine Marktorientierung, die sich auf die Kundschaft und ihre Bedürfnisse bezieht, ausgerichtet sein (Bach et al., 2017). Im Hinblick auf die *Führung* sollten Kompetenz und Verantwortung für das Arbeitsergebnis beim Prozessverantwortlichen, also dem Mitarbeitenden selbst, liegen, während die übergeordnete Führungskraft nur strukturgebend und koordinierend eingreifen sollte (Bach et al., 2017). Da vor allem *Prozesse* für das Wertschöpfungsergebnis der Kundschaft eine wichtige Rolle spielen (Bach et al., 2017), sollten diese darauf aufbauend nicht top-down vorgegeben, sondern jeweils passend zum Wertschöpfungsprozess durch den Prozessverantwortlichen selbst gewählt und je nach Bedarf manifestiert werden. Dies könnte insgesamt zur Flexibilisierung der Organisation beitragen und so letztendlich auch OA fördern (Bach et al., 2017). Diese Neuformulierung steht in Einklang mit den Annahmen zur kontextuellen Ambidextrie, in deren Rahmen den Mitarbeitenden durch die Gestaltung eines passenden, organisationalen Umfelds die Verantwortung für die eigene Aufgabenerfüllung übertragen wird (Gibson & Birkinshaw, 2004; s. Kap. 2.2.2 bzw. 2.4.2).

### **5.1.3 Vergleich Öffentlicher Verwaltungen und Mittelgroßer Organisationen**

Die Ergebnisse der Interviews deuten darauf hin, dass ÖVs und MOs im Allgemeinen ähnlich mit den Anforderungen resultierend aus OA umgehen. Für beide Organisationsformen ist das Spannungsfeld in der täglichen Arbeit relevant, OA wird aber von beiden nicht als Begrifflichkeit verwendet. Die Grundstruktur des Modells lässt sich für beide Organisationsformen bestätigen und die Überprüfung der Untersuchungshypothesen zeigt für die ÖVs und MOs ein ähnliches Muster. Dies steht in Einklang mit Arbeiten, die für die Umsetzung von OA in der ÖV ähnliche Rahmenbedingungen wie die allgemeine Literatur zur OA beschreiben (z.B. Bryson et al., 2008) und in Widerspruch mit Forschungsarbeiten, die unterschiedliche Rahmenbedingungen zur Umsetzung von OA in ÖVs im Vergleich zu MOs bzw. Unternehmen der freien Wirtschaft im Allgemeinen annehmen (z.B. Cunningham & Kempling, 2009). Nur im Hinblick auf ganz konkrete Methoden, wie z.B. die Verwendung von Anreizsystemen oder die Einstellung neuer Mitarbeitenden, zeigen sich durch staatlich festgelegte Regeln und Rahmenbedingungen Unterschiede zwischen ÖVs und MOs.

Ein interessantes Ergebnis der Interviews war, dass Organisationen der ÖV durchschnittlich etwa gleich viele Ressourcen in beide Aktivitätsmuster der Exploitation und der Exploration investierten, während in MOs der Fokus der Ressourcenzuteilung auf der Exploitation lag. Auch die Führungskultur deutete darauf hin, dass MOs, deren Führung eher aufgabenorientiert und hierarchisch geprägt war, ihren Fokus eher auf exploitative Aktivitäten legten, während ÖVs auch eine Tendenz hin zu mitarbeitendenorientiertem Führen, Verantwortungsübergabe und somit explorativen Aktivitäten zeigten.

Bei der Interpretation der Ergebnisse ist allerdings zu berücksichtigen, dass es für die ExpertInnen aus der ÖV insgesamt schwieriger schien, die Aktivitätsmuster Exploitation und Exploration sowie den Begriff der OA auf ihre Organisation anzuwenden. Ganz besonders für GesprächspartnerInnen aus Universitäten und Forschungseinrichtungen war die Einordnung des Bereichs der Forschung schwierig, da es sich zwar einerseits um einen Bereich des Fortschritts und der Entwicklung handelt, dieser aber andererseits zu deren operativem Kerngeschäft gezählt werden kann. Vor dem Hintergrund der theoretischen Literatur, die die Weiterentwicklung bestehender Produkte zum Bereich der Exploitation zählt (O'Reilly & Tushman, 2008), kann es möglich sein, dass die von den GesprächspartnerInnen angegebenen Ressourcen, die für Exploration aufgewendet wurden, auch zu Teilen aus exploitativen Aktivitäten im Sinne der Weiterentwicklung bestehender Produkte im Rahmen eines Wandels 1. Ordnung bestanden. Dies kann durch das Ergebnis gestützt werden, dass ÖVs weniger Unsicherheit oder Wettbewerb durch ihr organisationales Umfeld erfahren und daher laut bisherigen Forschungsergebnissen der Bedarf nach OA im Vergleich zu den MOs, deren Umfeld in den Interviews insgesamt als unsicherer und wettbewerbsintensiver beschrieben wurde, geringer sein müsste (Häusling & Fischer, 2020a; Schneeberger & Habegger, 2020).

Als Alternativerklärung lässt sich auch die Sicht der Systemtheorie (s. Kapitel 2.3.2) heranziehen, die MOs und ÖVs als unterschiedliche Systeme darstellt. Laut Luhmann (1988) handelt es sich bei Wirtschaftsunternehmen, also auch bei den hier untersuchten MOs, um Wirtschaftssysteme, die auf der Unterscheidung zwischen Zahlen und Nicht-Zahlen basieren. Nur wenn immer neue Zahlungen getätigt werden, kann das Bestehen des Wirtschaftssystems von innen heraus gesichert werden (Luhmann, 1988). Für Wirtschaftssysteme fungiert der Markt als „Differenz von bestimmter und unbestimmter (eigener und umweltmäßiger) Komplexität“ (Luhmann, 1988, S. 74). Die bestimmte und für die Organisationen kontrollierbare Komplexität ist dabei vor allem durch Investitionen der Organisationshistorie gekennzeichnet, weshalb diese von der Organisation wahrgenommene Kontrollierbarkeit der Grund dafür sein könnte, dass Organisationen vor allem exploitative Aktivitäten ausüben. Erst in der unkontrollierbaren, unbestimmten Komplexität sind auch die Handlungen der anderen Marktteilnehmer im Wettbewerb relevant (Luhmann, 1988).

Für ÖVs besteht kein derart großer Druck, finanzielle Ressourcen zu generieren, da es sich bei den ÖVs, vor allem den Universitäten und Forschungseinrichtungen, um Wissenschaftssysteme handelt (Luhmann, 1990). Für diese Systeme geht es dabei stets um die Frage, ob Wissen wahres Wissen ist, und damit um die Unterscheidung zwischen Wahrheit und Unwahrheit, mit der „die Wissenschaft selbst [...] ihre eigene Fortsetzbarkeit [...] garantiert“ (Luhmann, 1990, S. 273). Dadurch, dass staatliche Ressourcenzuteilungsprozesse in der Regel ohnehin finanzielle Mittel für die einzelnen Organisationen vorsehen und diese daher nur bedingt an die angesprochene Wahrheit geknüpft sind, können sich ÖVs mehr auf den

eigenen Selbstzweck, also die Weiterentwicklung bestehender Produkte, aber auch auf Innovation im Sinne komplett neuer Produkte, Dienstleistungen oder Forschungsergebnisse fokussieren und erreichen so möglicherweise leichter OA.

## 5.2 Ableitung von Handlungsempfehlungen

Obwohl die Ergebnisse der Interviews darauf hindeuten, dass sich ÖVs und MOs hinsichtlich ihrer aktuellen Ressourcenzuteilung und den Anforderungen der organisationalen Umwelt unterscheiden, zeigen sich dennoch für die anderen Untersuchungshypothesen große Überschneidungen sowie für beide Organisationsformen gleichermaßen Handlungsbedarf bei der Umsetzung von OA. Daher sollen die Handlungsempfehlungen, die im Rahmen dieser Arbeit an Organisationen weitergegeben werden sollen, in gleicher Weise für beide Organisationsformen gelten. Die Handlungsempfehlungen basieren im Sinne einer *GAP-Analyse* größtenteils auf den von den InterviewpartnerInnen beschriebenen Herausforderungen und Problemen bei der Umsetzung von OA in den Organisationen und sollen dabei die Möglichkeit bieten, strategische und operative Lücken schließen.

Zur besseren Übersichtlichkeit sollen die Handlungsempfehlungen in die bereits in Kapitel 2.3.2 vorgestellte *DIN SPEC 91405 – Organisationales Changemanagement in Beratungskontexten* eingeordnet werden (DIN; DIN Deutsches Institut für Normung e. V., 2020). Da die in der DIN eingeführten vier Phasen als „iterativ, überlappend und nicht linear-sequentiell“ (DIN Deutsches Institut für Normung e. V., 2020, S. 21) beschrieben werden, sollen die Handlungsempfehlungen hier statt einer Phase den verschiedenen, zu berücksichtigenden Ebenen *Monitoring, Aufgabe, Führung, Kommunikation, Beteiligung* und *Qualifikation* zugeordnet werden. Eine Übersicht über die relevanten Ebenen des Modells und die abgeleiteten Handlungsempfehlungen gibt Abbildung 7.

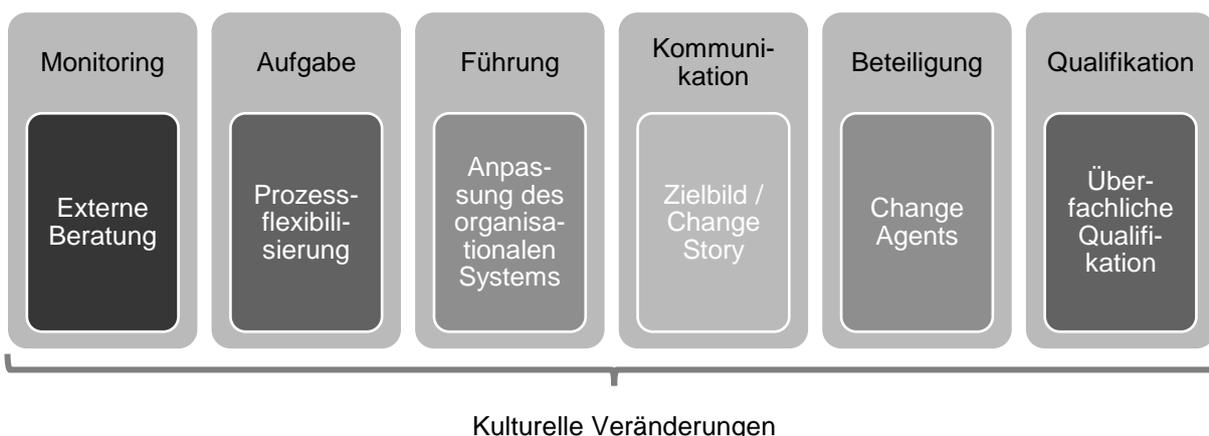


Abbildung 7. Die Ebenen des Organisationsentwicklungsmodells der DIN und die abgeleiteten Handlungsempfehlungen.

In Einklang mit der DIN, die OE im Beratungskontext betrachtet, und den Aussagen einiger GesprächspartnerInnen ist im Rahmen des *Monitorings* die Beteiligung einer externen

Beratung für die Umsetzung von OA zu empfehlen. BeraterInnen könnten vor allem dann hilfreich sein, wenn Handelnde in der Organisation selbst Herausforderungen und Probleme bei der Umsetzung von OA zwar bemerken, diese mit den organisationalen, fachlichen und personellen Ressourcen im Rahmen einer eigens angestoßenen OE jedoch nicht bewältigen können. Der Beitrag der Beratung könnte hier zum einen sein, professionell den Veränderungsprozess zu planen, die Zielerreichung regelmäßig zu überprüfen und dauerhaft zur Reflexion aktueller Entwicklungen anzuregen (DIN Deutsches Institut für Normung e. V., 2020). Zum anderen könnte eine Beratung dazu beitragen, durch einen beobachtenden Blick von außen einem historisch gewachsenen Veränderungswiderstand entgegenzuwirken. Eine interviewte Person fasste die mögliche Wirkung einer externen Beratung folgendermaßen zusammen: „Externe Unterstützung hilft, Grenzen aufzubrechen; [...] denn ein Externer kennt die Historien nicht; [...] Historien stehen bei Innovation oft im Weg“ (Ö1, Pos. 117-118). Zu beachten ist hier, dass BeraterInnen dem organisationalen System nie Veränderungen aufzwingen sollten, sondern dass Maßnahmen und Methoden immer in Kooperation mit internen Stakeholdern entwickelt werden müssen, um deren Wirksamkeit zu erreichen (Hehn et al., 2016).

Innerhalb einer Organisation ist das Handeln einzelner Individuen vor allem durch das dahinterliegende organisationale System bestimmt, welches unabhängig von den handelnden Personen bestehen bleibt und immer wieder einen stabilen Zustand anstrebt (Hehn et al., 2016; Schlippe & Schweitzer, 2016). Daher zählt die Anpassung der allgemeinen Führungskultur und der Prozesse sicherlich zu den wichtigsten Handlungsempfehlungen, was auch mit den Annahmen zur Umsetzung von OA im Sinne einer kontextuellen Ambidextrie einhergeht (Gibson & Birkinshaw, 2004). Die Notwendigkeit für diese Anpassung wird durch die Probleme mit der Gestaltungsdimension *Führung* sowie die zahlreichen Aussagen aus den Interviews zu diesem Thema verdeutlicht. Relevant ist hier ebenso, dass Führungskultur nicht nur die individuellen Führungsstile einzelner Führungskräfte umfasst, sondern das gesamte System der für die Führung relevanten Werte in der Organisation widerspiegelt (Bothe, 2020). Deshalb müssen hier auch Aspekte von Hierarchie, Verantwortung, Vertrauen und Wertschöpfungsorientierung mitbedacht werden müssen (Bothe, 2020).

Daher sollte eine ausführliche Reflexion und gegebenenfalls eine grundsätzliche Überarbeitung des organisationalen Systems in Betracht gezogen werden. Um die für OA notwendige Innovation schnell umsetzen zu können, sei als Teil von *Aufgabe* eine Flexibilisierung der organisationsinternen Prozesse in dem Sinne zu empfehlen, dass für die Mitarbeitenden mehr Autonomie, Freiheit und Verantwortung im Rahmen ihres Aufgabenfeldes und der Wahl der Arbeitsprozesse geschaffen wird. So könnte Raum für explorative Tätigkeiten entstehen (Benner & Tushman, 2003), aber auch ermöglicht werden, dass Mitarbeitende je nach Situa-

tion und Wertschöpfungsprozess selbstbestimmt die Prozesse flexibel oder festsetzt aufbauen und manifestieren können und so effizienter exploitativen Aktivitäten nachgehen könnten (Bach et al., 2017). Führung sollte darin eine strukturgebende und koordinierende Funktion einnehmen (Bach et al., 2017), ohne inhaltlich und prozessual in Entscheidungen, Verantwortung und Aufgabenausführung der Mitarbeitenden einzugreifen. Hierarchie sollte nicht grundlegend abgelehnt, sondern als Ordnungsmuster für komplexe Systeme betrachtet werden, in dessen Rahmen Entscheidungsdezentralisation, Delegation, Partizipation und von der Hierarchie losgelöste Kommunikation möglich ist (Bach et al., 2017). Essenziell für die Veränderung der Führungskultur ist Vertrauen: einerseits in die Führungskräfte, die sich im Rahmen ihrer formalen Macht bewusst dafür entscheiden können, bestimmte Potenziale des Verantwortungsbereichs nicht zu nutzen, andererseits in die Mitarbeitenden, die die ihnen übertragene Verantwortung im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung wertschöpfungsorientiert nutzen (Bothe, 2020). Die Anpassung beider Aspekte könnte so insgesamt zu mehr Prozesseffizienz und Führungseffizienz führen, zur Flexibilisierung der Organisation beitragen und OA fördern (Bach et al., 2017). Die konkrete Durchführung dieser Anpassung des organisationalen Systems hängt stark von der jeweiligen Organisation ab, weshalb hier keine konkreteren Handlungsanweisungen gegeben werden können.

Anschließend an die Veränderung des organisationalen Systems sollte ein zentrales Augenmerk auf die *Kommunikation* der Veränderungszielsetzung hin zu OA gelegt werden. Denn der Mangel an Vision oder übergeordneter Strategie in vielen Organisationen kann hier bisher als große Schwäche ausgelegt werden. Deshalb wird die konkrete Erarbeitung eines Zielbilds oder einer *Change Story*, die beschreibt, wie und warum die Organisation die Umsetzung von OA angestrebt, empfohlen (Schneeberger & Habegger, 2020). Damit beginnt neben der Arbeit am Verhalten auch die Arbeit an der Haltung der Mitarbeitenden und an kulturellen Aspekten (DIN Deutsches Institut für Normung e. V., 2020). Die *Change Story* sollte ausführlich an die Mitarbeitenden kommuniziert werden, um eine größtmögliche Veränderungsenergie zu erzeugen (DIN Deutsches Institut für Normung e. V., 2020). Dafür bieten sich formale Mittel wie z.B. Newsletter, aber auch bewusst geschaffene Rahmen für informelle Kommunikation, wie z.B. Auftaktveranstaltungen oder *Roadshows* an. Essenziell ist hier, im Laufe der Veränderung Transparenz sicherzustellen und bisherige Erfolge im Sinne von *Quick Wins* intern zu kommunizieren (DIN Deutsches Institut für Normung e. V., 2020). Wie bereits oben thematisiert, sollte die Verwendung des Begriffs der OA im Veränderungsprozess kritisch gesehen und je nach Organisation situativ entschieden werden. Hier zeigt sich die Relevanz einer sorgfältig durchdachten Organisationskommunikation, auch in der verwendeten Formulierung. Wichtig ist es dabei, die Mitarbeitenden auch an der Basis abzuholen und nicht durch eine theoretische und nicht greifbare Sprache abzuschrecken.

Um eine hohe *Beteiligung* der Mitarbeitenden zu gewährleisten, wird der Einsatz von *Change Agents* empfohlen, welche den Veränderungsprozess kommunikativ als Multiplikator bzw. Meinungsbildner begleiten (DIN Deutsches Institut für Normung e. V., 2020). Ihre Aufgabe besteht darin, an der Gestaltung und Implementierung der Veränderung mitzuwirken und für entsprechende Kommunikation der beschlossenen Maßnahmen an die Mitarbeitenden in der Organisation zu sorgen (Kauffeld et al. 2019). Damit soll auch einem mangelnden Bewusstsein über OA und einer fehlenden Veränderungsbereitschaft entgegengewirkt werden. Statt Veränderungen nur top-down umzusetzen, tragen *Change Agents* dazu bei, auch Wissen und Kompetenzen der Mitarbeitenden bottom-up miteinzubringen (Kauffeld et al., 2019).

Da zudem fehlende Kompetenzen bei Mitarbeitenden und Führungskräften in den Interviews angesprochen wurden, sollte abschließend auf deren *Qualifikation* geachtet werden. Dabei sei eine strategische, überfachliche Qualifikation zu empfehlen, die Fähigkeiten zur Ausübung von Exploitation, Exploration und den daraus resultierenden Spannungen sowie zum Umgang mit modernen Herausforderungen, wie z.B. der Digitalisierung, adressiert. Denn die „Ermittlung und Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen [gehört] zu den wichtigen Handlungsmöglichkeiten, durch die ein Veränderungserfolg von Organisationen beeinflusst werden kann“ (Wegerich, 2015, S. 100). Das Qualifikationsangebot sollte dabei unter Einbezug der Mitarbeitenden, z.B. im Rahmen einer Mitarbeitendenbefragung oder der Durchführung von Mitarbeitendengesprächen, erstellt werden (Wegerich, 2015).

Auch die Notwendigkeit eines kulturellen Wandels, wie in klassischer Literatur zu Organisationsentwicklung thematisiert (s. u.a. Hehn et al., 2016), wurde in den Interviews deutlich. Da Kultur nur indirekt veränderbar ist, berücksichtigt die DIN kulturelle Veränderungen über alle Ebenen des Modells hinweg (DIN Deutsches Institut für Normung e. V., 2020). Die bereits vorgestellten Maßnahmen stellen dabei wichtige Schritte bei der kulturellen Entwicklung hin zu einer kulturellen Diversität sowie einer positiv geprägten Lernkultur (s. Kapitel 2.4.2) dar. Zudem sei für eine wirksame kulturelle Entwicklung auf die vier Phasen des Modells (s. Kapitel 2.3.2) und somit eine ganzheitliche Planung, Gestaltung und Durchführung von Veränderung hinzuweisen. Für eine nachhaltige kulturelle Veränderung in Einklang mit OA könnte es z.B. erforderlich sein, die zentralen formalen und informellen Spielregeln, die Einfluss auf das Verhalten und die Haltung von Mitarbeitenden und Führungskräften haben, zunächst zu analysieren, „zu verstehen, sie öffentlich und bewusst zu machen, um sie anschließend zu verändern“ (DIN Deutsches Institut für Normung e. V., 2020, S. 22). Die Diagnose der Kultur kann dabei schon als Interaktion wirken, weil sie „die Betroffenen offener für Veränderung macht“ (Hehn et al., 2016, S. 61). Methoden, die dafür eingesetzt werden können, sind z.B. die Kulturanalyse oder die Kulturwerkstatt (DIN Deutsches Institut für Normung e. V., 2020).

### 5.3 Kritische Würdigung der Forschungsarbeit

Die Ergebnisse und Interpretationen dieser Arbeit müssen unter Berücksichtigung möglicher Limitationen betrachtet werden. So lässt sich aus der Subjektivität der Interviewdurchführung und -auswertung eine übergeordnete Einschränkung der Generalisierbarkeit der Ergebnisse ableiten. Obwohl Wertefreiheit und Objektivität eine wichtige Rolle im allgemeinen Forschungsprozess darstellen, lässt sich dies im Rahmen qualitativer Interviews, in die stets Subjektivität involviert ist, nicht umsetzen (Helfferich, 2014). Aus einer konstruktivistischen Sichtweise heraus erfolgt der Zugang zur Untersuchung immer im Rahmen der eigenen Wirklichkeit der VerfasserInnen, weshalb nicht ausgeschlossen werden kann, dass subjektive Erfahrungen oder Deutungsmuster mit in die Konzeption, Umsetzung und Auswertung der Interviews einfließen (Döring & Bortz, 2016c). Ein Umgehen dieser Limitation wäre nur durch eine quantitative Überprüfung des IMOA möglich.

Methodisch zu berücksichtigen sind außerdem mögliche Antwortverzerrungen aufgrund der sozialen Situation des Interviews (Bogner et al., 2005). InterviewerInneneffekte, Positionseffekte oder Anwesenheitseffekte könnten daher die Informationskontrolle und Selbstdarstellung der GesprächspartnerInnen beeinflussen und sozial erwünschte Antworten fördern (Bogner et al., 2005). Eine Einbettung des Interviews in einen übergeordneten Kontext sowie eine Rollenklärung zu Beginn des Gesprächs sollten in dieser Arbeit mögliche Einflüsse minimieren. Darüber hinaus sind mögliche AuftraggeberInneneffekte denkbar, weil alle untersuchten Organisationen Teil des Kundenstamms von *O+P Consult* waren und für die Interviewten geschäftliche Beziehungen an die Interviews verknüpft gewesen sein könnten. Denkbar sind hier auch selektive Verzerrungen durch die Kontaktaufnahme über *O+P Consult*, die sich negativ auf die Generalisierbarkeit der Ergebnisse auswirken könnten.

Hinsichtlich der Auswertung der Interviews sind die nur moderat ausgeprägten Inter-coder-Übereinstimmungen von  $\kappa = 0.40$  für die ÖVs und  $\kappa = 0.44$  für die MOs zu thematisieren. Bei der Interpretation dieser Werte ist allerdings zu beachten, dass Mayring (2015) die Berechnung einer Inter-coder-Überstimmung im Allgemeinen sehr kritisch sieht. Er bezieht sich dabei unter anderem auf Ritsert (1972, zitiert nach Mayring, 2015), der argumentiert, dass eine hohe Interrater-Übereinstimmung lediglich bei einfachen Analysen mit einem wenig ausdifferenzierten Kategoriensystem zu erreichen sei. Zudem kann vor allem bei einer induktiven Kategorienbildung nie von einer hundertprozentigen Übereinstimmung ausgegangen werden (Mayring, 2017). Da es sich hier aber um ein sehr ausführliches, induktiv abgeleitetes Kategoriensystem handelt, kann angenommen werden, dass das Kappa gar nicht bis zu einem perfekten Maße ausgeprägt sein kann. Stattdessen sollte hier ein geringes Kappa zugunsten einer Steigerung der inhaltlichen Aussagekraft durch die Verwendung eines ausdifferenzierten Kategoriensystems in Kauf genommen werden (Ritsert, 1972, zitiert nach Mayring, 2015). Für weitere Forschung im Rahmen qualitativer Interviews könnte als alternative Methode auf das

konsensuelle Codieren zurückgegriffen werden, bei der zwei CodiererInnen zunächst unabhängig voneinander das Material bearbeiten, sich dann aber nachgelagert für jede Textstelle auf eine Kategorie einigen (s. z.B. Kuckartz, 2018).

Trotz dieser Limitationen konnte im Rahmen dieser Arbeit das theoretisch fundierte *Integrierte Modell Organisationaler Ambidextrie (IMOA)* aufgestellt und im Kontext einer ersten explorativen Überprüfung in qualitativen Interviews mit ExpertInnen aus der Praxis gestützt werden. Das Modell bietet die Möglichkeit, von den berücksichtigten Gestaltungsdimensionen verschiedene ambidexrieförderliche Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen abzuleiten und deren Wirkweise im Rahmen einer Mehrebenenperspektive zu betrachten. Es geht damit über bisherige Ansätze zu OA hinaus und bietet zudem einen Handlungsfaden für Praktiker, die sich mit der Frage beschäftigen, bei welchen Gestaltungsdimensionen angesetzt werden kann, um die Umsetzung von OA zu fördern, und auf welcher Ebene der Organisation diese wirken. Insbesondere der Vergleich von Organisationen aus ÖV und MO stellt dabei eine große Bereicherung für die bisherige Forschung zum Thema der OA dar. Eine zentrale Erkenntnis dabei ist, dass sich MOs und ÖVs hinsichtlich OA nicht so grundlegend unterscheiden, wie aus bisherigen Forschungsergebnisse abgeleitet werden konnte (z.B. Cunningham & Kempling, 2009; Palm & Lilja, 2017). Basierend auf den Interviews konnten entscheidende Handlungsempfehlungen herausgearbeitet werden, welche für die Förderung und Umsetzung von OA relevant sind und Praktikern dabei helfen können, die für ihre Organisation passenden Methoden und Maßnahmen zur Förderung von OA abzuleiten.

Als Stärke des methodischen Vorgehens ist die Kombination aus deduktivem und induktivem Vorgehen anzumerken. So war es möglich, einerseits theoretische Hintergründe und die Struktur des theoretisch entwickelten Forschungsmodells, andererseits auch die Struktur und Inhalte der empirischen Daten bei der Auswertung zu berücksichtigen. Die Durchführung und Auswertung der qualitativen Auswertung war zudem durch einen hohen methodischen Standard geprägt, denn nahezu alle sechs allgemeinen Gütekriterien der qualitativen Forschung nach Mayring (2016) konnten durch das durchdachte, regelgeleitete und auf Dokumentation fokussierte Vorgehen als erfüllt betrachtet werden. Insbesondere die sorgfältige Dokumentation des Auswertungsprozesses im Rahmen des Kategorienleitfadens ist eine gute Grundlage für weitere Forschung zur Umsetzung von OA und zur Validierung des IMOA.

#### **5.4 Weitere Forschungsfelder & Fazit**

Die Erweiterung der Forschung zum Konzept der OA durch das in dieser Arbeit vorgestellte *Integrierte Modell Organisationaler Ambidextrie (IMOA)* stellt eine große Bereicherung für den Bereich der OA und dessen Umsetzung in Organisationen der ÖVs und der MOs dar. Dennoch besteht weiterhin Bedarf für zusätzliche Forschung. Dabei sollten vor allem für das in dieser Arbeit eingeführte und an einer ersten explorativen Untersuchung überprüfte

IMOA weitere Studien durchgeführt werden. Besonders die Verwendung anderer Methoden zur Erhebung und Auswertung qualitativer Daten, wie z.B. die Datenerhebung mit Fokusgruppen oder die Auswertung mit der Methode des konsensuellen Codierens, könnten zur weiteren Validierung des Modells und der vorgestellten Untersuchungshypothesen beitragen. Vor allem Methoden zur Untersuchung informeller Strukturen und stichprobenhafte Befragungen von Mitarbeitenden wären gewinnbringend. Auch die Verwendung quantitativer Daten, z.B. im Rahmen einer groß angelegten Fragebogenstudie, wäre hier denkbar. Darüber hinaus könnte vor allem eine Übertragung des Modells auf kleine Unternehmen oder Großkonzerne Einblicke darin geben, ob die für die Gestaltung von OA relevanten Dimensionen des Modells unabhängig von der Größe einer Organisation sind oder ob in bestimmten Fällen eine Anpassung des Modells notwendig wäre.

Wichtig wäre außerdem die Untersuchung der neu integrierten Gestaltungsdimension *Change*. Wie bereits oben angesprochen, stellt eine ganz zentrale Frage die Positionierung der neuen Gestaltungsdimension im Modell dar. Weitere wichtige Fragen sind hier, welche Relevanz die Wahrnehmung von Veränderung und die Veränderungsbereitschaft für die Entwicklung von OA hat und wie hier proaktiv angesetzt werden könnte, um die Umsetzung von OA zu fördern. In diesem Kontext sollte sich weitere Forschung auch der Frage widmen, ob der Begriff der OA innerhalb einer veränderungsförderlichen Kommunikation im Rahmen der OE verwendet werden sollte bzw. anhand welcher Faktoren eine situative Entscheidung bezüglich dieser Fragen getroffen werden kann.

Gerade für weitere Forschung wäre es zudem essenziell, Reifegradmodelle der OA zu entwickeln, um Organisationen auf ihrem Weg hin zu OA auf einer fundierten Basis, z.B. im Rahmen einer Stufenlogik, untereinander vergleichen zu können. Eine Systematik hierfür wurde beispielsweise bereits von Schneeberger und Habegger (2020) vorgeschlagen (s. Kapitel 2.2.3). Da ihr Reifegradmodell allerdings auf den von ihnen vorgeschlagenen Gestaltungsdimensionen basiert und weitere Aspekte darüber hinaus hinsichtlich des Reifegrads nicht eingeschätzt werden können, wäre ein allgemeineres Modell, das freier auf verschiedene Kontexte und Modelle der OA angewendet werden könnte, wünschenswert. Einen vielversprechender Ansatz, der dieses Ziel verfolgt, berichteten Soares et al. (2018), die im Rahmen einer empirischen Untersuchung die befragten Organisationen durch Clusterbildung in vier Level der OA aufteilten. Reifegradmodelle zu Agilität, wie von Seidel (2020), berücksichtigen zudem bereits Aspekte von kontextueller und struktureller Ambidextrie.

Denn auch wenn in dieser Arbeit der Frage nachgegangen wurde, wie Organisationen mit OA und den daraus resultierenden Spannungen umgehen, und nicht, wie gut sie diese Aufgabe erfüllen, konnten doch Hinweise darauf gefunden werden, dass sich die untersuchten Organisationen auf unterschiedlichen Stufen hinsichtlich der aktuell erreichten OA befinden

könnten. Dabei könnte unter anderem das organisationale Umfeld einen großen Einfluss dabei spielen, ob und wenn ja, wie viel in den Umgang mit den aus einem Wandel 1. oder 2. Ordnung entstehenden Anforderungen investiert und welcher Grad an OA damit aktuell erreicht wird. Auch eine strategische Ausrichtung, die durch eine vorrangig langfristige und nachhaltig ausgerichtete Sichtweise geprägt ist, könnte ein Hinweis darauf sein, ob Organisationen in der Lage sind, kurzfristige Gewinne zugunsten Innovationen, die in Zukunft Gewinn bringen könnten, zurückzustellen. Zusätzlich dazu könnte die Erfüllung der Untersuchungshypothesen des IMOA auf den Erfüllungsgrad von OA hinweisen.

Obwohl das Konzept der OA seit seiner Einführung durch Duncan im Jahr 1976 eine lange Forschungstradition durchlaufen hat und in zahlreichen Varianten und Kontexten theoretisch und empirisch angewendet wurde, bietet es dennoch viel Raum für weitere Forschung, Entfaltung und kritische Reflexion. So könnte unter anderem Forschung zur Erweiterung des Konzepts der OA auf die Kombination multipler organisationaler Fähigkeiten im Sinne einer *Polydextrie* (Fink, 2009, zitiert nach Stephan & Kerber, 2010) oder die Übertragung von OA auf interorganisationale Netzwerke, also Netzwerke multipler Organisationen, im Sinne einer *Netzwerk-Ambidextrie* (Wessel et al., 2010) vielversprechende Erkenntnisse darüber einbringen, wie Organisationen und die gesamte Gesellschaft mit verschiedenen Spannungsfeldern umgehen. Letztlich stellt Ambidextrie zweifellos ein enorm wichtiges Konzept unserer Zeit dar, welches uns als Individuen und als Teil von Organisationen ermöglicht, mit den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Trends und der steigenden Dynamik und Komplexität unserer Umwelt umzugehen.

## 6 Literaturverzeichnis

- Adler, P. S., Goldoftas, B. & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43–68.
- Akreml, L. (2014). Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer VS.
- Bach, N., Brehm, C., Buchholz, W. & Petry, T. (2017). *Organisation*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17169-8>
- Benner, M. J. & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256. <https://doi.org/10.2307/30040711>.
- Berghaus, M. (2011). *Luhmann leicht gemacht: Eine Einführung in die Systemtheorie* (3. Aufl.). *utb-studi-e-book: Bd. 2360*. Böhlau. <http://www.utb-studi-e-book.de/9783838523606>
- Birkinshaw, J. & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287–298. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0167>
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (Hg.). (2005). *Das Experteninterview*. Springer.
- Bogner, A. & Menz, W. (2005). Das theoriengenerierende Experteninterview: Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hg.), *Das Experteninterview* (S. 33–70). Springer.
- Bothe, J. (2020). *Führungskultur und Supportive Leadership: Nur Vertrauen und Respekt führen zu Höchstleistungen* (1. Aufl.). *Springer eBook Collection*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27552-5>
- Boukamel, O. & Emery, Y. (2017). Evolution of organizational ambidexterity in the public sector and current challenges of innovation capabilities. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 2(22).
- Bruckner, L., Werther, S., Hämmerle, M. & Pokorni, B. (2018). Einleitung. In S. Werther & L. Bruckner (Hg.), *Arbeit 4.0 aktiv gestalten: Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung* (S. 1–21). Springer-Verlag.
- Brüsemeister, T. (2008). *Qualitative Forschung: Ein Überblick* (2., überarbeitete Auflage). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bryson, J. M., Kimberly, B. B. & Hal, G. R. (Hg.) (2008). *Strategic orientation and ambidextrous public organizations*. Citeseer.
- Cao, Q., Gedajlovic, E. & Zhang, H. (2009). Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects. *Organization Science*, 20(4), 781–796. [www.jstor.org/stable/25614692](http://www.jstor.org/stable/25614692)

- Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Cunningham, J. B. & Kempling, J. S. (2009). Implementing change in public sector organizations. *Management Decision*.
- DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (März 2020). *Organisationales Change-Management in Beratungskontexten* (DIN SPEC 91405). Berlin. Beuth Verlag GmbH.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016a). Datenerhebung. In N. Döring & J. Bortz (Hg.), *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (S. 321–577). Springer.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016b). Empirische Sozialforschung im Überblick. In N. Döring & J. Bortz (Hg.), *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (S. 3–30). Springer.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016c). Wissenschaftstheoretische Grundlagen der empirischen Sozialforschung. In N. Döring & J. Bortz (Hg.), *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (S. 31–80). Springer.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167–188.
- Duwe, J. (2016). *Ambidextrie, Führung und Kommunikation: Interne Kommunikation im Innovationsmanagement ambidextrer Technologieunternehmen. Research*. Springer Gabler. <http://gbv.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=4557030> <https://doi.org/10.1007/978-3-658-14588-0>
- Ebben, J. J. & Johnson, A. C. (2005). Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic management journal*, 26(13), 1249–1259.
- Fischer, S., Häusling, A., Mühlbauer, D., Huff, J., Süß, J., Vetter, C., Bruckner, L. & Werther, S. (2018). Implikationen von Arbeit 4.0 auf die Personalarbeit. In S. Werther & L. Bruckner (Hg.), *Arbeit 4.0 aktiv gestalten: Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung* (S. 87–161). Springer-Verlag.
- Fischer, S., Weber, S. & Zimmermann, A. (2017). Agilität heißt... *Personalmagazin* (4), 40–43.
- Fojcik, T. M. (2015). *Ambidextrie und Unternehmenserfolg bei einem diskontinuierlichen Wandel: Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Anpassung und Veränderung von Organisationsarchitekturen im Zeitablauf. Strategisches Kompetenz-Management*. Springer Gabler. <http://gbv.eblib.com/patron/FullRecord.aspx?p=2095682> <https://doi.org/10.1007/978-3-658-09590-1>
- Franz, T. (2013). *Einführung in die Verwaltungswissenschaft*. Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Froschauer, U. & Lueger, M. (2005). ExpertInnengespräche in der interpretativen Organisationsforschung. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hg.), *Das Experteninterview* (S. 223–240). Springer.
- Früh, A., Menges, D. & Fischer, S. (2020). Eine kurze Analyse aktueller Modelle zu HR und Transformation. In A. Häusling & S. Fischer (Hg.), *Haufe Fachbuch. Der Weg zur agilen HR-Organisation: Modelle und Praxisbeispiele für erfolgreiche Transformationen* (1. Aufl., S. 25–52). Haufe-Lexware; Haufe.
- Gergs, H.-J. (2019). Agilität und Organisationsentwicklung – Ziemlich beste Freunde? *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 50(2), 101–110.
- Gergs, H.-J., Lakeit, A. & Linke, B. (2018). Agilität braucht Stabilität. Was Unternehmen von James Bond, vom Flugzeugbau und von Ambidextrie lernen können. *Zeitschrift für Führung und Organisation*(5), 314–319.
- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. <https://doi.org/10.5465/20159573>
- Glatz, H. & Graf-Götz, F. (2011). *Handbuch Organisation gestalten*. Beltz. Weinheim, Basel.
- Grossmann, R., Bauer, G. & Scala, K. (2015). *Einführung in die systemische Organisationsentwicklung* (1. Aufl.). Carl-Auer Compact. Carl-Auer-Verl.
- Grüninger, S., Jantz, M. & Schweikert, C. (2013). *Begründung für die Festlegung der Größengrenzen zur Einteilung von Unternehmen in die verschiedenen Leitfäden*. KICG-Forschungspapiere.
- Häusling, A. (2020). Die fünf Reifegrade der Steuerungs- und Anreizsysteme. In A. Häusling & S. Fischer (Hg.), *Haufe Fachbuch. Der Weg zur agilen HR-Organisation: Modelle und Praxisbeispiele für erfolgreiche Transformationen* (1. Aufl., S. 138–145). Haufe-Lexware; Haufe.
- Häusling, A. & Fischer, S. (2020a). Agile Reifegrade in den HR-Organisationsmodellen. In A. Häusling & S. Fischer (Hg.), *Haufe Fachbuch. Der Weg zur agilen HR-Organisation: Modelle und Praxisbeispiele für erfolgreiche Transformationen* (1. Aufl., S. 247–310). Haufe-Lexware; Haufe.
- Häusling, A. & Fischer, S. (Hg.). (2020b). *Haufe Fachbuch. Der Weg zur agilen HR-Organisation: Modelle und Praxisbeispiele für erfolgreiche Transformationen* (1. Aufl.). Haufe-Lexware; Haufe.

- He, Z.-L. & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Hehn, S. von, Cornelissen, N. I. & Braun, C. (2016). *Kulturwandel in Organisationen: Ein Baukasten für angewandte Psychologie im Change-Management*. Springer-Verlag.
- Helferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). SpringerLink: Bücher. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>
- Helferich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 559–574). Springer VS.
- Höld, R. (2009). Zur Transkription von Audiodaten. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hg.), *Lehrbuch. Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen* (2. Aufl., S. 655–668). Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9441-7\\_41](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9441-7_41)
- Ireland, R. D. & Webb, J. W. (2009). Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation. *Business horizons*, 52(5), 469–479.
- Jansen, J., George, G., Van Den Bosch, F. A. J. & Volberda, H. W. (2008). Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982–1007. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x>
- Jumpertz, S. (2020). *Veränderung braucht Struktur: Neue DIN SPEC für das Changemanagement*. managerSeminare.de. [https://www.managerseminare.de/ms\\_News/Neue-DIN-SPEC-fuer-das-Changemanagement-Veraenderung-braucht-Struktur,276962](https://www.managerseminare.de/ms_News/Neue-DIN-SPEC-fuer-das-Changemanagement-Veraenderung-braucht-Struktur,276962)
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V. A.S. & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: a meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299–312. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>
- Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., Liu, Y. & Cooper, C. L. (2015). Guest Editors' Introduction: The Role of Human Resources and Organizational Factors in Ambidexterity. *Human Resource Management*, 54(S1), 1-28. <https://doi.org/10.1002/hrm.21772>
- Kauffeld, S., Endrejat, P. C. & Richter, H. (2019). Organisationsentwicklung. In S. Kauffeld (Hg.), *Arbeits-, Organisations-und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 73–104). Springer.
- Knapstein, M., Höpfner, A., Fastenroth, L. M. & Jochmann, W. (2019). Kienbaum-Studie: Beidhändige Führung: Entwicklung des Kienbaum Leadership Compass. <https://www.kienbaum.com/de/publikationen/beidhaendige-fuehrung/>

- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). *Grundlagentexte Methoden*. Beltz Juventa.
- Kyriakopoulos, K. & Moorman, C. (2004). Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 219–240.
- Lamnek, S. & Krell, C. (2010). *Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch* (5. Aufl.). *Grundlagen Psychologie*. Beltz.
- Levinthal, D. A. & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(S2), 95–112.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y. & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672.
- Luhmann, N. (1968). *Zweckbegriff und Systemrationalität: Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*.
- Luhmann, N. (1988). *Die Wirtschaft der Gesellschaft* (1. Aufl.). Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1990). *Die Wissenschaft der Gesellschaft* (1. Aufl.). Suhrkamp.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5. Aufl.). *Beltz Studium*. Beltz Verlag. [http://www.content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783407290939](http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783407290939)
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. Aufl.). *Beltz Pädagogik*. Beltz.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6., überarbeitete Auflage). Beltz. [http://content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783407294524](http://content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783407294524)
- Mayring, P. (2017). Qualitative Inhaltsanalyse. In G. Mey & K. Mruck (Hg.), *Springer Reference Psychologie. Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (Bd. 14, S. 1–17). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18387-5\\_52-2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18387-5_52-2)
- Meuser, M. & Nagel, U. (2005). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hg.), *Das Experteninterview* (S. 71–93). Springer.

- Mey, G. & Mruck, K. (2017). Qualitative Interviews. In G. Mey & K. Mruck (Hg.), *Springer Reference Psychologie. Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (Bd. 11, S. 1–21). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18387-5\\_33-2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18387-5_33-2)
- Nemanich, L. A. & Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 19–33.
- Nerdinger, F. W. (2019). Organisationsentwicklung. In F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hg.), *Springer-Lehrbuch. Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Aufl., Bd. 40, S. 179–191). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-662-56666-4_12)
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California management review*, 53(4), 5–22.
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Palm, K. & Lilja, J. (2017). Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. *International Journal of Quality and Service Sciences*.
- Petry, T. & Köster, J. C. (2017). Mit dabei statt nur daneben. *Personalmagazin*(6), 36–39.
- Pfläging, N. (2015). Controlling dynamikrobust und frei von Budgets. *Controlling & Management Review*(7), 66–75.
- Pfläging, N. & Hermann, S. (2015). *Komplexithoden: Clevere Wege zur (Wieder) Belegung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität*. Redline Wirtschaft.
- Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- Ramesh, B., Mohan, K. & Lan Cao (2012). Ambidexterity in Agile Distributed Development: An Empirical Investigation. *Information Systems Research*, 23(2). <https://doi.org/10.1287/isre.1110.0351>
- Renzl, B., Rost, M. & Kaschube, J. (2013). Facilitating ambidexterity with HR practices- a case study of an automotive supplier. *International journal of automotive technology and management*, 13(3), 257–272.

- Ritsert, J. (1972). *Inhaltsanalyse und Ideologiekritik. Ein Versuch über kritische Sozialforschung*. Athenäum Fischer Taschenbuch Verlag.
- Rolle, J. (2018). Das Vorgehen – den Weg der agilen Transformation gestalten. In A. Häusling (Hg.), *Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten - Beispiele agiler Pioniere* (1. Aufl., S. 117–144). Haufe Gruppe.
- Schlippe, A. von & Schweitzer, J. (2016). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I : das Grundlagenwissen* (3. Aufl.). V&R eLibrary: Angewandte Psychologie Erwachsene. Vandenhoeck & Ruprecht. <http://www.vr-elibrary.de/isbn/9783525401859>  
<https://doi.org/10.13109/9783666401855>
- Schmidt, E. & Rosenberg, J. (2014). *How google works*. Hachette UK.
- Schneeberger, S. J. & Habegger, A. (2020). Ambidextrie – der organisationale Drahtseilakt. In J. Schellinger, K. O. Tokarski & I. Kissling-Näf (Hg.), *Digitale Transformation und Unternehmensführung: Trends und Perspektiven für die Praxis* (S. 105–144). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-26960-9\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-26960-9_6)
- Seidel, T. (2020). Ein agiles Reifegradmodell für Organisationen. In A. Häusling & S. Fischer (Hg.), *Haufe Fachbuch. Der Weg zur agilen HR-Organisation: Modelle und Praxisbeispiele für erfolgreiche Transformationen* (1. Aufl., S. 53–79). Haufe-Lexware; Haufe.
- Simsek, Z. (2009). Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597–624. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x>
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F. & Souder, D. (2009). A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864–894. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00841.x>
- Soares, J. L., dos Reis, D. R., da Cunha, J. C. & Neto, P. J. S. (2018). Organizational Ambidexterity: A Study in Brazilian Higher Education Institutions. *Journal of technology management & innovation*, 13(3), 36–46.
- Sonntag, K., Schaper, N. & Friebe, J. (2005). Erfassung und Bewertung von Merkmalen unternehmensbezogener Lernkulturen. *Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungs-forschung e. V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management, Kompetenzmessung im Unternehmen. Lernkultur-und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann*.
- Stadler, C. & Wältermann, P. (2012). Die Jahrhundert-Champions. Das Geheimnis langfristig erfolgreicher Unternehmen. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 81(3), 156–160.
- Staehe, W., Conrad, P. & Sydow, J. (1999). *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (8. Aufl.). Vahlen.

- Statistisches Bundesamt. (27. September 2019). *Finanzen und Steuern: Personal des öffentlichen Dienstes* [Press release].
- Stephan, M. & Kerber, W. (2010). Vorwort. In M. Stephan & W. Kerber (Hg.), *Jahrbuch Strategisches Kompetenz-Management. Ambidextrie: Der unternehmerische Drahtseilakt zwischen Ressourcenexploration und -exploitation* (1. Aufl.). Rainer Hampp Verlag.
- Strübing, J. (2018). *Qualitative Sozialforschung: Eine komprimierte Einführung*. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Trincek, R. (2005). Wie befrage ich Manager? Methodische und methodologische Aspekte des Experteninterviews als qualitative Methode empirischer Sozialforschung. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hg.), *Das Experteninterview* (S. 209–222). Springer.
- Turgut, S. (2014). *Gesundheit im Arbeitskontext - Eine Mehrebenenbetrachtung aus inhaltlicher und methodischer Perspektive*. EndNote Tagged Import Format.
- Turgut, S., Michel, A. & Sonntag, K. (2012). Mehrebenengestaltung betrieblicher Gesundheitsförderung – Ganzheitlicher Ansatz zur Verbesserung der Gesundheit am Arbeitsplatz. *Gesellschaft für Arbeitswissenschaft*, 523–526.
- Tushman, M. L. & Euchner, J. (2015). The Challenges of Ambidextrous Leadership. *Research-Technology Management*, 58(3), 16–20. <https://doi.org/10.5437/08956308X5803003>
- Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8–29.
- Tushman, M. L., Smith, W. K., Wood, R., Westerman, G. & O'Reilly, C. A. (2002). *Innovation streams and ambidextrous organizational designs: On building dynamic capabilities*. Division of Research, Harvard Business School.
- Tushman, M. L., Smith, W. K., Wood, R., Westerman, G. & O'Reilly, C. A. (2010). Organizational designs and innovation streams. *Industrial and corporate change*, 19(5), 1331–1366.
- Voss, G. B. & Voss, Z. G. (2013). Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organization Science*, 24(5), 1459–1477.
- Weber, I., Fischer, S. & Eireiner, C. (2018). Wissenschaftliche Grundlagen für ein agiles Reifegradmodell. In A. Häusling (Hg.), *Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten - Beispiele agiler Pioniere* (1. Aufl.). Haufe Gruppe.
- Wegerich, C. (2015). *Strategische Personalentwicklung in der Praxis: Instrumente, Erfolgsmodelle, Checklisten, Praxisbeispiele* (3. Auflage). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-43699-8>
- Werther, S. & Stief, M. (2016). Motivieren und Binden in Zeiten von New Work. *Personalwirtschaft*(9), 30–32.

- Wessel, L., Gersch, M. & Goeke, C. (2010). Netzwerk-Ambidextrie: Ist eine Balance explorativen und exploitativen Lernens auch in Netzwerken möglich? In M. Stephan & W. Kerber (Hg.), *Jahrbuch Strategisches Kompetenz-Management. Ambidextrie: Der unternehmerische Drahtseilakt zwischen Ressourcenexploration und -exploitation* (1. Aufl.). Rainer Hampp Verlag.
- Wohland, G. (2020). *Denkzettel 1 - 29: Abbildungen und Erläuterungen zu den Denkwerkzeugen dynamikrobuster Höchstleister*. [www.dynamikrobust.com](http://www.dynamikrobust.com). <https://dynamikrobust.com/wp-content/uploads/2016/03/Denkzettel-1-29-komplett.pdf>
- Wollersheim, J. (2010). Exploration und Exploitation als zwei Seiten derselben Medaille: Eine systematische Zusammenführung bestehender Konzepte zur Förderung von Ambidextrie in Unternehmen. In M. Stephan & W. Kerber (Hg.), *Jahrbuch Strategisches Kompetenz-Management. Ambidextrie: Der unternehmerische Drahtseilakt zwischen Ressourcenexploration und -exploitation* (1. Aufl., S. 3–26). Rainer Hampp Verlag.

**Anhang**

## Anhang A: Interviewleitfaden

### Leitfaden für Interviews

Interviewnr	Name	Firma	Datum	Dauer
ÖV / MO		Position		

#### 1. Vorbereitung + Einführung

- Herzlich Willkommen Herr / Frau XXX zu unserem Interview und vielen Dank, dass Sie sich für die Teilnahme bereit erklärt haben!
- **Praktikant** da; schreibt nur mit, nimmt nicht am Gespräch teil – soll sie die Kamera ausmachen oder anlassen?
- **Um was geht es:** Im Interviews soll es darum gehen, wie Sie in Ihrer Organisation mit verschiedenen Umweltaforderungen und Zielen umgehen und welche Maßnahmen und Methoden dabei entwickelt werden.
- **Zeitraumen:** Das Interview wird circa eine Stunde dauern. Aufgrund der begrenzten Zeit, die wir für das Interview haben, kann es sein, dass ich Sie in Ihren Antworten unterbreche, wenn ich bereits ausreichende Informationen von Ihnen bekommen habe. Bitte wundern Sie sich nicht, dies ist der Art des Interviews geschuldet. Im Allgemeinen würde ich Sie bitten sich eher kurz zu halten, wenn möglich aber dennoch alle relevanten Informationen zu erwähnen.
- **Freiwilligkeit betonen:** Wann immer Sie etwas nicht tun wollen, müssen Sie selbstverständlich nicht. Sie können das Interview jederzeit abbrechen, falls Sie sich dabei nicht wohl fühlen. Wichtig: Das hat selbstverständlich keine Nachteile oder Folgen!
- **Vertraulichkeit:** Das Interview wird aufgezeichnet, damit das Gespräch anschließend verschriftlicht und ausgewertet werden kann. Ihre Angaben sind natürlich vertraulich. Ihre Aussagen werden anonymisiert und nicht mit Ihrem Namen ausgewertet. Somit wird niemand außer Ihnen oder uns erfahren, was Sie in diesem Interview gesagt haben.
- **[Aufnahme starten]**

## Interviewfragen

Nr.	Leitfrage	Mögliche Nachfragen
<p><u>Einleitung:</u> Es soll heute darum gehen, wie Sie in Ihrer Organisation mit verschiedenen Umweltaforderungen und Zielen umgehen und welche Maßnahmen und Methoden dabei entwickelt werden. Dazu werde ich zunächst auf zwei klassische Unternehmensziele eingehen.</p>		
1	<p>Ein erstes Ziel kann sein, mit Produkten oder Dienstleistungen das Tages- oder Kerngeschäft, das operative Geschäft Ihrer Organisation zu erfüllen und dadurch evtl. Gewinn auf bereits von Ihrer Organisation erschlossenen Märkten zu generieren. Denken Sie dafür zunächst an Teile Ihrer Organisation, die diese Ziele verfolgen. Dabei muss es sich nicht um einen ganzen Bereich Ihrer Organisation handeln, sondern es kann z.B. auch ein Element Ihrer Organisation oder einer Abteilung sein.</p> <p>Wie erfüllen Sie in Ihrer Organisation das Tages-/ Kerngeschäft / bedienen die bestehenden Märkte?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf einer Skala von 0 bis 10, welchen Stellenwert hat dieses <b>Ziel</b> in ihrer Organisation?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Fokus:</u> Einblick in Org., wichtigste Maßnahme, allg. Aufbau</li> <li>• Z.B. Struktur, Strategie, Prozesse, Kultur, Führung, HR // versch. Ebenen: Individuum, Gruppe, Organisation // Beispiele für konkrete Methoden &amp; Maßnahmen</li> <li>• Beispiel für die Hinterhand: <b>Audi:</b> <u>Exploitation:</u> Abteilungen wie Einkauf, Produktion, Vertrieb, um sich mit Modellen (z.B. A1, A3, Q5) am Markt zu positionieren und durch deren Verkauf Gewinne zu erzielen <u>Exploration (strukturell):</u> zusätzlich Bereich namens «Audi Innovation Research», wo Innovationen erforscht &amp; gestaltet werden, die das Potential haben, die Mobilität zu revolutionieren <u>Exploration (kontextuell):</u> Google: 80/20-Regel – 80% der Arbeitszeit jedes MA für Gewinngenerierung, 20% für Innovation</li> </ul>
2	<p>Ein zweites Ziel kann sein, Innovation und Fortschritt in der Organisation voranzutreiben, weil man z.B. als Organisation durch den Markt dazu gezwungen wird oder man als Organisation seine Wettbewerbsfähigkeit steigern möchten. Denken Sie dazu bitte wieder an ein Element Ihrer Organisation, auf das dieses Ziel zutrifft.</p> <p>Wie treiben Sie in Ihrer Organisation Innovation oder Fortschritt voran und entwickeln so z.B. neue Geschäftsmodelle oder streben einen Einstieg in neue Märkte an?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf einer Skala von 0 bis 10, welchen Stellenwert hat dieses <b>Ziel</b> in ihrer Organisation?</li> </ul>	
3	<p>Wie geht Ihre Organisation mit den sicher häufigen Zielkonflikten zwischen Gewinngenerierung und Innovation, zwischen Stabilität und Flexibilität, zwischen winning the present und winning the future um?</p> <p>Was sind Leitsätze oder Glaubenssätze Ihrer Organisation, um mit diesen Ambivalenzen umzugehen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Fokus:</u> Verständnis OA (Forschungsfrage 1), Umgang mit OA</li> <li>• Wahrnehmung als gegensätzlich?</li> </ul>

<p>Blicken Sie jetzt bitte auf beide Ziele übergreifend für Ihre Organisation: welche der folgenden Antwortmöglichkeiten würden die Situation am besten beschreiben?</p> <p><input type="checkbox"/> 1 nur Gewinngenerierung <input type="checkbox"/> 2 nur Innovation <input type="checkbox"/> 3 sowohl als auch <input type="checkbox"/> 4 keines von beiden</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Auf einer Skala von 0 bis 10, welchen Stellenwert hat der <b>Umgang mit den beiden Zielen</b> (z.B. als Balance / Gleichgewicht) für Ihre Organisation?</li> <li>2. Wie sieht die zeitliche oder ressourcenbezogenen Aufteilung zwischen beiden Bereichen aus (in Prozent)?</li> <li>3. <b>Gibt es Herausforderungen?</b></li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Z.B. Struktur, Strategie, Prozesse, Kultur, Führung, HR // verschiedene Ebenen: Individuum, Gruppe, Organisation // Beispiele für konkrete Methoden &amp; Maßnahmen</li> </ul>
<p>4 Haben Sie den Begriff der Organisationalen Ambidextrie schon gehört? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein</p> <p><i>Wenn nein:</i> Wie sprechen Sie in Ihrer Organisation über den Umgang mit beiden Zielen? Ist der Umgang mit beiden Zielen in Ihrer Organisation präsent?</p> <p><i>Wenn ja:</i> Würden Sie den Umgang mit den oben besprochenen beiden Zielen als OA benennen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fokus:</b> Wird Begriff OA in Praxis verwendet?</li> <li>• [Stichwort Agilität? – wie genau?]</li> </ul>
<p>Ich würde jetzt gerne ein bisschen mehr in die Tiefe gehen und auf einzelne Bereiche schauen.</p>	
<p>5 <b>Umfeld:</b> Wie sieht das aktuelle Umfeld ihrer Organisation aus? Gibt es Unsicherheit / starken Wettbewerb?</p> <p>Gibt es Regulationsmechanismen von außen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fokus:</b> mehr OA notwendig bei mehr Komplexität / Unsicherheit</li> <li>• Disruption / Wettbewerb / Komplexität</li> <li>• Für die Hinterhand: Wettbewerbsarten: Preiswettbewerb, Qualitätswettbewerb, Informationswettbewerb → raushören</li> </ul>
<p>6a <b>Struktur:</b> Gibt es eine strukturelle Trennung zwischen Kerngeschäft und Innovation, z.B. durch ein Innovation Lab etc.?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Fokus:</b> Strukturelle Ambidextrie</li> </ul>
<p>6b Haben die Mitarbeiter innerhalb einzelner Stellen sowohl stabile Anteile («Routineaufgaben» für die Gewinngenerierung), als auch flexible Anteile (für Innovation)?</p> <p>Wenn ja, wie verteilt sich die Arbeitszeit der MA?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Fokus:</b> Kontextuelle Ambidextrie</li> </ul>

	- <u>Beispiel</u> : Google: 80/20-Regel – 80% der Arbeitszeit jedes MA für Gewinngenerierung, 20% für Innovation
<p><b>7a</b> <u>Strategie</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es eine Vision über die beiden oben beschriebenen Ziele, welche eine Richtung angibt, in die sich Ihre Organisation entwickeln soll?</li> <li>• Wenn ja, wie wird diese kommuniziert?</li> </ul>	
<p><b>7b</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gibt es eine Strategie, in der festgehalten wird, dass sowohl die Gewinngenerierung aus bestehenden Produkten, aber auch Innovation und Fortschritt wichtig sind?</li> <li>• Wenn ja, wie wurde diese festgelegt?</li> <li>• Wenn ja, wird diese kommuniziert?</li> <li>• Gibt es Anreizsysteme, um die Erreichung der Strategie zu fördern?</li> </ul>	
<p><b>8a</b> <u>Prozesse</u>: Wie festgelegt vs. flexibel sind Ihre Prozesse (auf Skala von 1-10)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Können Sie mir dazu Beispiele nennen?</li> </ul>	<p><u>Fokus</u>: Agilität als Möglichkeit zur Umsetzung von OA?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bei Stichwort «Agilität»: prüfen ob wirklich agile Aspekte beinhalten</li> <li>- Wirklich flexibel? (oder nur Abweichung von den Regeln = normal?)</li> </ul>
<p><b>8b</b> <u>Prozesse</u>: Welche HR-Praktiken und -Methoden gibt es, die die MA auf individueller Ebene fördern, bei den Anforderungen gerecht zu werden? Welche HR-Praktiken und Methoden gibt es, die auf struktureller Ebene (Team, Organisation) helfen, beiden Anforderungen gerecht zu werden?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Z.B. PEntwicklung, Anreizsysteme (auf MA-Ebene), Personalauswahl, Wissensintegration / Wissensmanagement</li> </ul>
<p><b>9</b> <u>Führung</u>: Beschreiben Sie bitte in 3 Sätzen die Führungskultur in Ihrer Organisation. Nehmen Sie sich dazu gerne 2-3 Minuten Zeit zum Überlegen!</p>	<p>Auch z.B. Veränderungsbereitschaft, Umgang mit Spannungen, Delegation von Verantwortung Beispiele:</p>

<p>Herrscht eher eine aufgabenorientierte oder eine mitarbeiterorientierte Führungskultur? Inwiefern wird das situationsabhängig entschieden?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>[evtl. Beispiele]</li> </ul> <p>Inwiefern wird Innovation vorangetrieben? Geschieht das Top-Down durch Entscheidungen der Geschäftsführung oder Bottom-up basierend auf Initiativen von Mitarbeitenden?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aufgabenorientiert: Direktiv, Delegativ, Hierarchisch, strenges Befolgen von Regeln &amp; Anweisungen</li> <li>Mitarbeiterorientiert: auf Befähigung der einzelnen MA ausgerichtet, Selbstorganisation &amp; Freiraum</li> </ul>
<p><b>10</b> <b>Kultur:</b> Beschreiben Sie in 3 Sätzen Ihre Organisationskultur. Nehmen Sie sich dazu gerne 2-3 Minuten Zeit zum Überlegen!</p> <p>Wie wichtig ist Ihrer Organisation, dass Hierarchien eingehalten werden (auf Skala von 1-10)? Wie wichtig sind in Ihrer Organisation Werte wie Autonomie, Eigeninitiative, Risikobereitschaft, Offenheit und Transparenz (auf Skala von 1-10)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Woran merken Sie das? (Beispiele zur Verifikation)</li> </ul> <p>Wie ist der Umgang mit Feedback und Fehlern?</p>	<p>[Hierarchien = Exploitation; andere Werte = Exploration]</p>
<p><b>11</b> Welche der bisher genannten Methoden würden sie als am wichtigsten für den Umgang mit den beiden eingangs beschriebenen Zielen einstufen? (evtl. zweit- und dritt wichtigste)</p>	<p>[«Strukturlegetechnik»]</p>
<p><b>12</b> Wie gehen SIE PERSÖNLICH mit den sicher häufigen Zielkonflikten zwischen Gewinngenerierung und Innovation, Flexibilität und Stabilität, winning the present und winning the future um? Was sind Ihre persönlichen Leitsätze / Strategien / Glaubenssätze, um mit diesen Ambivalenzen umzugehen?</p>	<p><b>Fokus:</b> Individuumsebene, Abschluss des Gesprächs</p>
<p><b>13</b> Möchten Sie etwas ergänzen, das Ihnen noch wichtig ist?</p>	

Aufnahme beenden!!

## Anhang B: Kategorienleitfaden (nach Kuckertz, 2018, S. 66f)

### Codierregeln

- Wenn nach dem Vorhandensein von etwas gefragt wird (z.B. Anreizsystem) und der / die InterviewpartnerIn mit „Nein, gibt es nicht“ antwortet, wird die Stelle uncodiert gelassen
- Generell (unabhängig von den genannten notwendigen Doppelcodierungen): Doppelcodierungen zwischen mehreren Hauptkategorien (z.B. Kultur und Führung) sind okay; innerhalb einer Hauptkategorie müssen sich die Unterkategorien aber wechselseitig ausschließen (Ausnahme: Verständnis OA, weil Unterebenen)

Kategorie	Inhaltliche Beschreibung	Anwendung der Kategorie	Ebene	Beispiele für Anwendungen	Abgrenzung Nicht codiert, wenn ...	
Verständnis Ambidextrie	<b>1) Verständnis Ambidextrie</b>	<b>Alle Inhalte, was OA für Interviewten bedeutet und welchen Stellenwert sie hat</b>		<b>Agilität; Fokus auf Exploitation; Relevanz; Position, die sich damit beschäftigt...</b>		
	Exploitation & Exploration					
	Relevanz: Exploitation	Aussagen über Relevanz von exploitativen Aktivitäten in Organisation (auch in Relation zu Exploration)		Organisation	„Profit Orientation ist oberstes Ziel“ (M4, Pos. 16)	
	Relevanz: Exploration	Aussagen über Relevanz von explorativen Aktivitäten in Organisation (auch in Relation zu Exploitation)		Organisation	„wir müssen weiterhin Innovationsführer sein, um Stellung zu halten“ (M4, Pos. 10)	
	Relevanz: OA	Aussagen, die OA als notwendig / essenziell bezeichnen		Organisation	„Das ist absolut überlebensnotwendig, dass man diese beiden Ziele im Auge hat. Sonst ist man vermutlich früher oder später weg vom Markt oder wird vom Wettbewerb überholt“ (M2, Pos. 18)	
	Herausf: Exploitation	Aussagen, welche Herausforderungen bei Exploitation auf die Organisation zukommen		Organisation	„unser Produktportfolio ändert sich nicht schnell, liegt an Komplexität vom Produkt“ (M4, Pos. 6)	
	Herausf: Exploration	Aussagen, welche Herausforderungen bei Exploration auf die Organisation zukommen		Organisation	„Historien stehen bei Innovation oft im Weg“ (Ö1, Pos. 118) [hier wäre Doppelcodierung mit ProzesseChange: Organisationshistorie notwendig]	
	Andere Spannungsfelder	Aussagen, die andere Spannungsfelder außerhalb der OA beschreiben		Individuum, Gruppe, Organisation	„heute erleben wir starkes Spannungsfeld zwischen den MA, die diese alte Führungskultur kennen, und den MA, die wir in den letzten 4-5 Jahren dazu gewonnen haben (eine ganze Menge), die einen anderen Pol bilden, die was anderes gewohnt sind und erwarten im Hinblick auf Führung; in vielen Denkmustern noch patriarchalischen Denkstruktur“ (M6, Pos. 67)	
Begriff						
Begriff: kein Begriff	Aussagen, in denen thematisiert wird, dass es für OA keinen Begriff in der Organisation gibt		Organisation	„Nein, also einen Begriff dafür gibt es nicht“ (Ö5, Pos. 43)		

<i>Begriff: einfach machen</i>	Aussagen, dass mit den Themen im Alltag einfach umgegangen wird, ohne darüber zu sprechen		Organisation	„machen das einfach“ (M1, Pos. 13)	
<i>Bewusstsein</i>					
<i>Bewusstsein: Konflikt aushalten</i>	Aussagen, dass man Spannung aus Exploitation & Exploration aushalten muss		Ind., Gruppe, Org.	„man muss es aushalten (Dilemma)“ (Ö1, Pos. 21)	
<i>Bewusstsein: vorgehanden</i>	Aussagen, dass Bewusstsein für OA in der Gesamtorganisation für die beiden Ziele da ist		Ind., Gruppe, Organisation	„aber es ist bewusst“ (M4, Pos. 37)	
<i>Bewusstsein: keiner / nur einzelner MA</i>	Inhalte über das Bewusstsein von OA bei einzelnen Mitarbeitenden		Individuum, Gruppe, Org.	„Ich glaube es wird mehr gelebt als die Wahrnehmung dafür da wäre oder auf Meta-Ebene betrachtet („ah jetzt bin ich beidhändig unterwegs“).“ (Ö3, Pos. 33)	
<i>Zweck</i>					
<i>Zweck: Nachhaltige Sicht</i>	Aussagen, dass OA eine nachhaltige Sicht schafft / Nachhaltigkeit garantiert bzw. dieser Aspekt Teil von OA ist		Organisation	„weil wir brauchen beides. Brauchen jetzigen Umsatz, aber wir dürfen nicht vergessen, in die Nachhaltigkeit der Zukunft investieren also in Kapazitäten und Investitionen. Das ist absolut überlebensnotwendig, dass man diese beiden Ziele im Auge hat. Sonst ist man vermutlich früher oder später weg vom Markt“ (M2, Pos. 18)	
<i>Zweck: Effizienz</i>	Aussagen darüber, dass OA für das effiziente Wirtschaften in der Organisation wichtig	<ul style="list-style-type: none"> <li>so wirtschaften mit aktuellem Geschäft, dass man Geld wieder investieren kann</li> </ul>	Organisation	<p>„deshalb wichtig, immer innovative Produkte und technischen Lösungen auf den Markt zu bringen, damit der wiederum effizienter arbeiten kann“ (M1, Pos. 3)</p> <p>„Dass wir aus dem operativen Geschäft heraus ausreichend Geld generieren; damit am Ende des Jahres ein gewisser Überschuss übrigbleibt, den wir direkt für neue Investitionen / Innovationsvorhaben verwenden können (M1, Pos. 23)“</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wenn Nachhaltigkeit im Vordergrund steht / betont bin, wird von Investitionswort abgesehen → Zweck: Nachhaltige Sicht</li> </ul>
<i>OA</i>					
Wie wird OA bezeichnet?					
<i>OA: Digitalisierung</i>	Inhalte mit dem Stichwort Digitalisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Als Methode zur Umsetzung von OA</li> <li>Als Teil von OA</li> </ul>	Individuum, Gruppe, Organisation	<p>„dass die Innovation natürlich in der Form der Veränderung der Arbeitsprozesse innerhalb der Organisation liegt (Prozessverschlinkung, Digitalisierung)“ (M5, Pos. 8)</p> <p>„Endlich digitale Instrumentierung zu haben, die uns wesentlich besser zusammenarbeiten lässt“ (Ö2, Pos. 121)</p>	
<i>OA: Stabilität &amp; Flexibilität</i>	Aussagen, die OA mit den Stichwörtern Stabilität & Flexibilität beschreiben	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spannungsfeld Stabilität vs. Flexibilität</li> <li>Auch isoliert vonein.</li> </ul>	Individuum, Organisation	„für mich ist Ambidextrie, Agilität vs. Stabilität miteinander zu vereinen“ (M4, Pos. 35)	
<i>OA: Abhängigkeit beider Ziele</i>	Aussagen, die die Abhängigkeit von Exploitation und Exploration betonen		Organisation	„am Ende ein Abhängigkeitsverhältnis; wenn man keine Gewinne / Umsätze generieren kann, schränken sich natürlich auch die Mittel ein, Innovation zu betreiben; Kreislauf, der voneinander abhängig ist“ (M5, Pos. 12)	
<i>OA: Konflikt Ziel / Spannungsfeld</i>	Aussagen, die OA als Zielkonflikt oder auch Spannungsfeld beschreiben		Individuum, Organisation	<p>„aus naturwissenschaftl. Kontext heraus würden wir es eher formulieren als Zielkonflikte: sobald man mehr als ein Ziel verfolgt, hat man Zielkonflikte“ (Ö4, Pos. 30)</p> <p>„Bisher als Spannungsfelder bezeichnet“ (Ö1, Pos. 45)</p>	

	<i>OA: Konflikt Umsetzung</i>	Aussagen, die die Ziele nicht als widersprüchlich sehen, aber in der Umsetzung Probleme erkennen		Ind., Gruppe, Organisation	„keine Zielkonflikte, sondern Umsetzungskonflikte (wann steckt man Kapazitäten wo hinein)“ (M2, Pos. 26)
	<i>OA: Balance</i>	Aussagen, die den Umgang mit Exploitation und Exploration als Balance / Jonglieren / Spagat bezeichnen und / oder darin keinen Widerspruch sehen		Individuum, Gruppe, Organisation	„immer wieder überprüft werden muss, um mittelfristig die richtige Balance zu finden zwischen den Themen“ (M5, Pos. 24)
	<i>OA: permanent da / kontinuierlicher Prozess</i>	Aussagen, die OA im Unternehmensalltag sehen und beschreiben, dass die Überlegungen permanent vorhanden sind	<ul style="list-style-type: none"> <li>• latent vorhanden</li> <li>• immer Gegenstand des Unternehmensmanagements</li> <li>• dynamischer, kontinuierlicher Prozess</li> </ul>	Individuum, Gruppe, Organisation	„ständiger Prozess, nicht ein Projekt oder ein Thema, was besonders heiß ist; sondern ist so, immer Gegenstand des grundsätzlichen Unternehmensmanagements, sich mit diesen Herausforderungen auseinanderzusetzen“ (M5, Pos. 24)
	<b>2) Umfeld</b>	<b>Alle Inhalte, die sich mit der Beschaffenheit des organisationalen Umfeld befassen oder äußere Einflüsse, die Auswirkungen auf die Arbeit haben, beschreiben</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Komplexität, Disruptionsgrad</b></li> <li>• <b>Marktorientierung, Wettbewerb</b></li> <li>• <b>Einfluss von Politik</b></li> </ul>
	<i>Wettbewerbsfähigkeit / Positionierung am Markt</i>	Aussagen über die eigene Wettbewerbsfähigkeit sowie die eigene Positionierung am Markt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wettbewerbsfähigkeit</li> <li>• Positionierung am Markt</li> <li>• Marktsegmente</li> </ul>	Organisation	„Wir haben da wirklich ein gutes Marktsegment, eine gute Marktpositionierung mit unseren Produkten, eine sehr starke Marke“ (M3, Pos. 36) „weil Ende geht es um langfristigen Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit; man muss nachziehen, um entsprechend in der Angebotsthematik Angebote auf den Markt werfen zu können“ (M5, Pos. 10)
	<i>Konkrete Anforderungen von außen</i>	Konkrete Benennung von Anforderungen / Herausforderungen, die von außen auf Organisation wirken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Z.B. Digitalisierung</li> </ul>	Organisation	„schon geprägt durch eine große Herausforderung, was ich grad meinte, Digitalisierung, wo keiner so richtig weiß, wohin die Reise da geht und womit man da zusätzlichen Kundennutzen schaffen kann.“ (M3, Pos. 34)
<b>Umfeld</b>	<i>Staatliches / Gesetzliches</i>	Aussagen über Regulationsmechanismen der öffentlichen Hand	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Polit. Einflüsse, Vorschriften / Einflüsse vom Staat / Ausland</li> <li>• Ausschreibungen (KundIn ÖV)</li> <li>• Klima- / Umweltschutz</li> </ul>	Organisation	„aber wichtigstes Thema v.a. protektionistische Bestrebungen im Handel, also Abschottung (z.B. USA), echtes Problem, weil man Zölle zahlen muss“ (M1, Pos. 37)
	<i>VUCA/ Unsicherheit</i>	Beschreibung von Unsicherheit am Markt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Unsicherheit</li> <li>• VUCA; Zukunft nicht absehbar</li> </ul>	Organisation	„wir hatten letztes Jahr auch schon große Unsicherheiten im Markt wahrgenommen [...]; so ein bisschen sich auch trotzdem immer die Frage gestellt haben, wo geht die Reise im Markt hin“ (M2, Pos. 30)
	<i>Organisationsgröße</i>	Aussagen über das Organisationswachstum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evtl. in Abhängigkeit vom Markt</li> </ul>	Organisation	„Das beeinträchtigt unsere Wachstumsgeschwindigkeit: wir müssten eigentlich schneller wachsen als es in den letzten Jahren war; sind nicht mit dem Markt gewachsen“ (M1, Pos. 33)
	<i>Unsicherheit am Arbeitsmarkt</i>	Bedingungen, die Suche von Arbeitskräften erschweren / Lage auf dem Arbeitsmarkt aufladen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demographie</li> <li>• Fachkräftemangel</li> </ul>	Organisation	„Ja so als Personaler hat man natürlich immer die personalwirtschaftlichen Umweltfaktoren, Demographie ist definitiv ein Thema, dass man die richtigen Leute gewinnt.“ (M3, Pos. 38)

	<i>Starker Wettbewerb</i>	Aussagen, in denen Wettbewerb als stark beschrieben wird		Organisation	„starken Wettbewerb? Ja, würde ich schon so behaupten. Wir sind mit unseren Produkten sicherlich nicht die einzigen auf der Welt. (M2, Pos. 27-28)		
	<i>Wenig / mittlerer Wettbewerb</i>	Aussagen, die Wettbewerb als weniger stark / wenig ausgeprägt beschrieben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auch: keine Bewertung des Wettbewerbs / neutral gegenüber Wettbewerb</li> </ul>	Organisation	„Klar Wettbewerb ist immer da. Wobei ich da schon in anderen Branchen, z.B. Automobil(zuliefer)industrie, da ist die Wettbewerbssituation wesentlich schärfer.“ (M3, Pos. 36)		
	<i>KundInnenkontakt / -orientierung</i>	Aussagen über Impulse von außen bzgl. der eigenen Produkte oder Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulse für Innovation</li> <li>• Bedürfnisse und Befragungen der Kundschaft</li> <li>• Erwartungen / Anspruchshaltung der Kundschaft</li> </ul>	Organisation	„arbeiten so, dass sie aus den Tätigkeiten/Produkten, wo wir uns schon auskennen, kommend, aber auch darüber hinaus neu denken, in Abstimmung mit den Kundenbedürfnissen aus dem Vertrieb“ (M3, Pos. 10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KundIn ist öffentliche Hand → Umwelt: Regulationsmechanismen</li> </ul>	
<b>Struktur</b>	<b>3) Struktur</b>	<b>Alle Inhalte, die die Organisationsstruktur beschreiben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Integration von Exploration</b></li> <li>• <b>strukturelle vs. kontextuelle Ambidextrie</b></li> <li>• <b>Unternehmensgröße</b></li> </ul>				
		<i>Strukturelle Ambidextrie</i>					
		<i>Forschungsabteilung</i>	Beschreibung einer Forschungs- / Entwicklungsabteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eher Weiterentwicklung von Bestehendem</li> </ul>	Ind., Gruppe, Org.	„Ja klar, Entwicklungsabteilung bei Produkt- und Prozessinnovation“ (M1, Pos. 9)	
		<i>Kernteam für Innovation</i>	Team, das explizit für Innovation zuständig ist (in Vollzeit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Team für <b>Innovation</b> (explizite Nennung)</li> <li>• Neue Business Unit für Innovation</li> </ul>	Ind., Gruppe, Organisation	„da gibt es ein Kernteam, das sich explizit mit dem Thema Innovation und Innovationsmanagement beschäftigt und je nach Status der Projekte über's Kernteam hinaus eben noch erweitert mit den Personen, die für die Umsetzung nötig sind.“ (M2, Pos. 10)	
		<i>Beteiligung anderer Abteilungen</i>	Beschreibung von anderen Abteilungen, die an OA beteiligt sind	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrieb</li> <li>• Produktmanagement</li> </ul>	Gruppe, Organisation	„dann auch Vertrieb und Produktmanagement im Marketing und Bereich der Produktion; Müssen eng zusammen arbeiten, damit Innovation zustande kommt“ (M1, Pos. 39)	
		<i>Integration von Innovation in Funktionsabteilungen</i>	Keine explizite Innovationsabteilung, sondern jede Funktionsabteilung macht Innovation selbst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (keine strukturelle Ambidextrie)</li> </ul>	Gruppe, Organisation	„Innovationsthemen immer angesiedelt in den Funktionsabteilungen; da sind die mit integriert und werden sozusagen dort auf der Ebene mit oberster Geschäftsleitung besprochen / umgesetzt“ (M5, Pos. 30)	
		<i>Kontextuelle Ambidextrie</i>					
		<i>Klassische KA</i>	Beschreibung der klassischen kontextuellen Ambidextrie: MA haben beide Aufgaben (Exploitation & Exploration)		Individuum, Gruppe	„So gesehen würde ich schon sagen, dass der Durchschnittsmitarbeiter denkt schon an beides“ (M3, Pos. 47) „Jeder der berät, muss auch forschen mit gewissem Anteil und umgekehrt; wir verzahnen es personell (ist zentrales Element aus unserer Sicht, weil das noch stärker wirkt als irgendwelche organisationalen Trennungen)“ (Ö4, Pos. 16)	

	<i>Trennung Exploitation &amp; Exploration nicht möglich</i>	Aussagen dazu, dass exploitative und explorative Aufgaben nicht getrennt werden können	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermischung der Aufgaben</li> </ul>	Ind., Gruppe, Organisation	„In der Regel sind beides Aufgaben, die nicht explizit getrennt sind.“ (M2, Pos. 34) „dadurch, dass die innovativen Aufgabenelemente in den klassischen Aufgaben bestimmt sind, fließt das ein Stück weit mit ein“ (Ö3, Pos. 45)		
	<i>Bereichsabhängigkeit</i>	Beschreibung, dass kontextuelle Ambidextrie abhängig von den Bereichen ist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Z.B. keine kontextuelle Ambidextrie in der Produktion</li> </ul>	Ind., Gruppe, Organisation	„Von Bereich zu Bereich sehr unterschiedlich; z.B. für MA in Fertigung schwer, [...], da geht es nur darum, eine bestimmte Menge in einer bestimmten Qualität in einer bestimmten Zeit herstellt, Anteil von Innovation wenig Spielraum“ (M1, Pos. 41)		
	<i>Sonstiges</i>						
	<i>Start-Ups / Outsourcing</i>	Integration von Start-Ups oder Outsourcing von Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dazukaufen von Start-ups / anderen Firmen</li> </ul>	Organisation	„kleine Startups werden aufgekauft, um Innovationskraft direkt bei uns intern zu haben“ (M4, Pos. 12)		
	<i>Steuerungsgremien</i>	Beschreibung von Steuerungsgremien zum Umgang mit Ressourcenzuteilung etc.		Gruppe, Organisation	„wird aber durch Steuerungsgremien (Organisationsformen) geregelt“ (M1, Pos. 15)		
	<i>Organisationsformen</i>	Beschreibung von speziellen Organisationsformen, um mit OA umzugehen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matrixorganisation</li> <li>• Business Units</li> </ul>	Gruppe, Organisation	„Matrixorganisation: Business Units mit Schwerpunktthemen (z.B. Foodgelatine) sind einzelne Units in der Matrixorganisation, nebedran die Serviceabteilungen (HR, Culture, Rechnungswesen)“ (M4, Pos. 14)		
<b>Strategie</b>	<b>4) Strategie</b>	<b>Alle Inhalte, die sich mit Strategie der Organisation &amp; deren Kommunikation befassen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vision &amp; Strategie (gleichzeitiges Anstreben von Exploitation &amp; Exploration)</b></li> <li>• <b>Kommunikation der Strategie</b></li> <li>• <b>Anreizsysteme für FK</b></li> </ul>				
	<i>Übergeordnete Strategie</i>	Beschreibung einer übergeordneten Strategie, die OA berücksichtigt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>!! ≠ Leitbild</b></li> </ul>	Organisation	„Gibt quasi übergeordnete Strategie, die Umsatz und Gewinn angeht, die die Geschäftsführung formuliert hat“ (M2, Pos. 49)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn Werte / Vision angesprochen wird → Strategie: Leitbild</li> </ul>	
	<i>Leitbild</i>	Beschreibung eines Leitbilds (das Vision, Mission und Werte vereint)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integration mehrerer der Faktoren, nicht isoliert voneinander</li> </ul>	Organisation	„Gibt Leitbild mit Mission (wer wir sind), Werte und grobe Zielvorstellungen“ (M1, Pos. 45)		
	<i>Er- / Überarbeitung Leitbild / Strategie</i>	Beschreibung, dass das Leitbild aktiv überarbeitet wird / wurde und wer daran beteiligt war	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategieprozess</li> <li>• Strategieworkshops</li> <li>• Beteiligte am Strategiegestaltungsprozess</li> <li>• Regelmäßige Reflexionsprozesse</li> </ul>	Individuum, Gruppe, Organisation	„Leitbild wurde gerade überarbeitet, ursprünglich von 2012/2013; war Strategieprozess mit externen Beratern, Gesellschaftern; jetzt überarbeitet ausschließlich von 4 Geschäftsführern in Strategie Review“ (M1, Pos. 47)		
	<i>Slogan</i>	Beschreibung eines öffentlichkeitswirksamen Slogans, der auch beide Ziele vereint			Organisation	„einer unserer großen Werte innovativ zu sein, steckt ja sogar bei uns im Slogan drin („Innovation durch Tradition“)" (M2, Pos. 10)	
	<i>Vision / Mission</i>	Explizite Nennung von Vision bzw. Mission (unabhängig von einem Leitbild)			Organisation	„Haben klassischerweise eine Vision und eine Mission im Unternehmen; ganz klar auf Kundenmärkte, Bedürfnisse der Kunden und auf Innovation und Zukunft abgestellt“ (M2, Pos. 42)	

	<i>Strategische Ziele</i>	Beschreibung von festgelegten / formulierten / abgeleiteten, strategischen Zielen, die OA berücksichtigen  Herunterbrechen von Zielen für Bereiche / MA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evtl. aufbauend auf Leitbild (aber keine „weichen“ Elemente wie Mission / Werte)</li> <li>• Auch: bereichsübergreifende Abstimmung der Ziele</li> </ul>	Organisation	„darauf aufbauend bestimme strategische Ziele, gleichen das ab mit strategischen Projekte, die wir angehen: passt es in Leitplanken? Da sind u.a. beide Ziele vertreten, aber auch ganz andere Sachen“ (M1, Pos. 45)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereichsübergreifende Abstimmung von Arbeitsweisen / Zusammenarbeit → Prozesse: Bereichsübergreifende Prozesse / Zusammenarbeit</li> </ul>
	<i>Kommunikation an FK</i>	Beschreibung, dass die Strategie NUR aktiv an FK kommuniziert wird		Individuum, Organisation	„Als Video gemacht und an alle FK versendet, mit Aufforderung, sich das anzugucken, Rückfragen erwünscht“ (M1, Pos. 50)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn gleiche Kommunikationsstrategie für MA &amp; FK → Kommunikation an MA</li> </ul>
	<i>Kommunikation an MA</i>	Beschreibung, ob und wie die Strategie an alle MA (auch FK) kommuniziert wird	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Transparenz</b></li> <li>• Weitergabe durch FK / Kommunikation UN → MA oder FK → MA</li> </ul>	Individuum, Gruppe, Organisation	„FK sollen Plan vorlegen, wie sie mit den MA über Leitbild in Dialog treten wollen / wie sie es den MA kommunizieren wollen; sieht in Produktion ganz anders aus als in Büro“ (M1, Pos. 51)	
	<i>Anreizsystem</i>	Beschreibung eines Anreizsystems für FK, mit dem Erreichung der Strategie sichergestellt wird		Individuum	„bei FK Tantiemeanteil gekoppelt an Unternehmensziele (Wachstum & E-bit)“ (M1, Pos. 69)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nicht codieren, wenn KEIN Anreizsystem vorliegt → dann uncodiert lassen!!</b></li> </ul>
	<i>Strategische Entscheidungen im Alltag</i>	Beschreibung, dass FK (oder MA) strategische Entscheidungen im Alltag treffen müssen		Individuum, Gruppe, Organisation	„Von daher ist das eigentlich was, was jeden Tag ins Spannungsfeld rückt, gerade für MA und FK strategisch auch zu entscheiden, was ist jetzt gerade wichtig: brennt's gerade beim Kunden, dann muss das Thema Innovation hintenanstehen, wenn wir Feuer wieder gelöscht haben, kann man sich wieder den anderen Themen widmen.“ (M2, Pos. 26)	
	<i>Abhängigkeit Geschäftsführung</i>	Beschreibung, dass alltägliche Entscheidungen / Strategie stark abhängig von Einstellung der obersten GF sind		Individuum, Organisation	„unser CEO ist zum Glück innovationsorientiert und Strategie, Innovation, Nachhaltigkeit und Langfristigkeit hochhält; manchmal bewusst auch Entscheidungen gegen Gewinn, um Langfristigkeit und Innovation im Blick zu halten; CEO abhängig“ (M4, Pos. 22)	
<b>Prozesse</b>	<b>5) Prozesse</b>	<b>Alle Inhalte, die sich mit den Prozessen in der Organisation befassen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ressourcenzuteilung (auch finanzieller Mittel)</b></li> <li>• <b>Übergreifende Prozesse agil – stabil</b></li> <li>• <b>Externe Zusammenarbeit</b></li> </ul>			
	<i>Festgelegte Prozesse</i>	Aussagen, dass Prozesse eher festgelegt / standardisiert sind	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessbeschreibung</li> <li>• Stabilität</li> <li>• Strukturierung nach Prozessen</li> <li>• Vorgegeb. Rahmen</li> </ul>	Individuum, Gruppe, Organisation	„Gibt Prozessbeschreibungen, nach denen man sich richten soll“ (M1, Pos. 56) „Wir haben uns strukturiert nach Prozessen.“ (Ö2, Pos. 42)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entweder Festgelegte Prozesse oder Flexible Prozesse → entscheiden</li> </ul>
	<i>Abweichung von Prozessen</i>	Aussagen, dass von Prozessen abgewichen wird Aussagen über individuelle, eigenmächtige „Anpassung“ von Prozessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ist Abweichung von Prozessen okay?</li> </ul>		Individuum, Organisation	„wenn Menschen zusammenarbeiten, werden die nicht immer eingehalten, aber das ist nicht so schlimm, weil Zusammenarbeit zwischen Menschen überbrücken Prozessschwächen oder machen Dinge flexibler“ (M1, Pos. 56)

<i>Flexible Prozesse</i>	Aussagen, dass Prozesse eher flexibel sind	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilität, aber auch Aussagen zu Agilität</li> <li>• Freiheit innerhalb vorgegeb. Rahmen</li> </ul>	Individuum, Gruppe, Organisation	<p>„Wir sind eher flexibler als ein Konzern, was Prozesse angeht“ (M1, Pos. 57)</p> <p>„Begriff ist bisschen abgedroschen. Was ist eigentlich agil? Ich find flexibel schöner, Übersetzung ist ja eigentlich flexibel, da steckt die Beweglichkeit schon schöner im Wort“ (Ö2, Pos. 79)</p>
<i>Veränderung von Prozessen</i>	Aussagen darüber, wie leicht oder schwer Prozesse zu verändern sind		Ind., Gruppe, Org.	„Veränderung der Prozesse sehr schwer („das machen wir schon immer so“ als Standardspruch)“ (Ö1, Pos. 76)
<i>Ressourcenzuteilung</i>	Beschreibung von Prozessen, die die Ressourcenzuteilung betreffen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzielle oder personelle Ressourcen</li> </ul>	Ind., Gruppe, Org.	„Konflikt könnte entstehen wegen (finanziellen) Ressourcen für Innovation; Frage: haben wir das Geld?; Innovationsprojekte beanspruchen auch andere Ressourcen, z.B. Personen, haben die genug Zeit?“ (M1, Pos. 15)
<i>Sparprozesse</i>	Beschreibung von Sparprogrammen, in denen weniger Geld als bisher ausgegeben wird		Gruppe, Organisation	„aber haben schon 2009 mit Strukturkostensenkungsprogramm angefangen, weil wenn Sie nicht mehr so stark wachsen“ (M1, Pos. 35)
<i>Innovationsprozesse</i>	<p>Beschreibung von Innovationsmanagementthemen</p> <p>Wie wird Innovation gehandhabt / geplant / umgesetzt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschwindigkeit des Innovationsumsetzungsprozesses</li> <li>• Innovationsmanagementsysteme</li> <li>• Innovationsprozesse im Alltag: untergehen? Bewusst oben gehalten?</li> <li>• Parallele / Innovative Projekte / Prozesse für Schnelligkeit</li> <li>• Investition von Gewinnen in Innovation</li> </ul>	Individuum, Gruppe, Organisation	<p>„eher Geschwindigkeitsthema als Herausforderung; nicht so einfach zu bewältigen, was man so schön time to market nennt: Zeit, dass eine Idee Marktreife hat und dann vertrieben wird; da können wir noch besser werden; Innovationsumsetzungsprozess“ (M1, Pos. 25)</p> <p>„haben auch dieses Jahr komplett neuen Innovationsmanagementprozess aufgesetzt, dass wir über die 3 Bereiche mit ähnlichem Leitfadens und Standardisierung steuert“ (M2, Pos. 10)</p> <p>„viele Projekte parallel, die uns darin unterstützen, um Schnelligkeit, die wir außerhalb vorleben müssen, wenn man agil denkt (weil das sind wir gar nicht), damit wir das schaffen“ (M4, Pos. 13)</p> <p>„Dass wir aus dem operativen Geschäft heraus ausreichend Geld generieren; damit am Ende des Jahres ein gewisser Überschuss übrigbleibt, den wir direkt für neue Investitionen /Innovationsvorhaben verwenden können“ (M1, Pos. 23)</p> <p>„aber i.d.R. wenn Planungsaufgaben, dann geht Planungsanteil unter; das ist einfach so“ (Ö1, Pos. 58)</p>
<i>Reflexion Prozesse</i>	Beschreibung, dass Prozesse regelmäßig reflektiert werden und überprüft werden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpassung der Prozesse / Prozessveränderungen</li> <li>• Entgegennahme von Anregungen für die Anpassung von Prozessen</li> <li>• Aber auch: kritische Betrachtung von eigenen Prozessen: was müsste man ändern?</li> </ul>	Individuum, Gruppe, Organisation	„die leben natürlich auch davon, dass man da immer wieder draufschaut und guckt, ob die überhaupt noch effektiv sind, ob wir die brauchen oder ob wir die anders gestalten müssen“ (M2, Pos. 60)

	<i>Bereichsübergreifende Prozesse / Zusammenarbeit</i>	Beschreibung von Prozessen, die über verschiedene Bereiche hinausgehen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereichsübergreifende Abstimmung von Arbeitsweisen</li> <li>• Bereichsübergreifender Austausch</li> <li>• Zusammenarbeit mit Externen</li> </ul>	Individuum, Gruppe, Organisation	<p>„Arbeiten immer eng zusammen mit diesem Bereich Digitalisierung, wenn es dann um irgendwelche Softwarethemen geht, die voranzutreiben sind und da auch unsere Produkte integriert werden können [...] in unsere Systeme“ (M3, Pos. 44)</p> <p>„in dem Kontext gibt es auch verbessertes Zusammenarbeiten seit den Prozessstrukturen“ (Ö2, Pos. 54)</p> <p>„wollen wir mit europäischen Wetterdiensten zusammen machen, mit PartnerInnen aus den anderen Organisationen“ (Ö2, Pos. 22)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereichsübergreifende Abstimmung von Zielen → Strategie: Strategische Ziele</li> </ul>	
	<i>Prozessrichtung</i>	Beschreibung, ob Prozesse <b>Top-down oder bottom-up</b> laufen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationsprozesse</li> <li>• Auch andere Prozesse</li> </ul>	Ind., Gruppe, Org.	<p>„Produktinnovationen wird sehr top-down eingespielt oder dann von der Seite der Spitze vorgelegt; wird schon eher top-down gelebt“ (M3, Pos. 80)</p>		
	<b>6) Prozesse HR</b>	<b>Alle Inhalte, die die Prozesse und Methoden in HR befas-sen</b>	<b>Praktiken der HR-Abteilung (Training, Anreizsysteme, Job Rotation / Job Enrichment, Wissensintegration, Wissensmanagement; Ideenmanagement)</b>				
<b>ProzesseHR</b>	<i>MAG</i>	Aussagen über das Mitarbeitergespräch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovative Aufgaben</li> <li>• Zielvereinbarungen / individuelle Ziele</li> </ul>	Individuum, Gruppe, Organisation	<p>„Kerninstrument ist Mitarbeitergespräch-System: Reden über Kompetenzen, Aufgaben, Ziele, Zusammenarbeit; richtet sich v.a. an Führungskräfte und administrative MA, [...]; Geht um laufendes Geschäft und welche Kompetenzen jemand dafür mitbringt; Stärken, Entwicklungsfelder, um das operative Geschäft gut zu erledigen, und wird auch über neue Themen geredet, wie innovativ man einen Mitarbeiter einschätzt; wie man die Innovationkraft des MA fördern könnte, auch z.B. über Arbeitsbedingungen (mehr in Projekte einbinden).“ (M1, Pos. 59-61)</p>		
	<i>PE: off-the-job</i>	Beschreibung von Personalentwicklungsmaßnahmen im Schulungscharakter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulungen, Aus- / Weiterbildungen</li> <li>• Blended Learning</li> <li>• Teambuilding</li> </ul>	Individuum, Gruppe	<p>„ein Teil davon; können eher formale Sachen sein wie Seminare, Online-weiterbildung, Ausbildung, Hochschulbezogene Weiterbildung“ (M1, Pos. 63)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn unklar → off-the-job</li> </ul>	
	<i>PE: on-the-job</i>	Beschreibung von Personalentwicklungsmaßnahmen on-the-job	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Aufgaben &amp; Projekte</li> <li>• Mentorenprogramm, Kollegiale Beratung</li> </ul>	Individuum, Gruppe	<p>„können aber Sachen sein wie neue Aufgaben, zusätzliche Projekte; werden in Eigenregie von den Abteilungen gemacht“ (M1, Pos. 63)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn unklar → off-the-job</li> </ul>	
	<i>PE: FK</i>	Beschreibung von Personalentwicklungsmethoden, die spezifisch für FK (und nicht für MA) ausgerichtet sind			Individuum, Gruppe	<p>„wie unterstützen wir die FK, da hat auch durch O+P unterstützt auch immer FK-Seminare zum Thema Führung und wie kann ich besser führen; würde ich insofern werten als Motivation oder Unterstützung für die FK, die Themen an den Mann oder die Frau zu bringen und die Umsetzung auch einzufordern; und da gibt's sag ich mal die unterschiedlichen Angebote für unterschiedliche Zielgruppen der Führung: Verwaltung, Produktion und unterschiedlichen Themeninhalten.“ (M2, Pos. 64)</p>	
	<i>Anreizsystem</i>	Beschreibung von Anreizsystemen für Mitarbeitende			Individuum, Gruppe	<p>„die MA, die in der Tarifbindung sind, haben letztendlich den gesetzten Monatslohn, wobei der aber auch ein Stück weit flexibel ist, weil eine Komponente davon die sog. Leistungszulage ist und die wird jedes Jahr neu bewertet; der Prozess ist dann variabel, da fließen dann solche Performance-Geschichten auch mit rein: wie gut hat der seine Themen umgesetzt; von daher fließen diese Themen dann in Anführungszeichen indirekter in die Vergütung auch im Tarifbereich mit rein.“ (M2, Pos. 57)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anreizsysteme für FK → Strategie: Anreizsystem</li> </ul>

	<i>Ideenmanagement</i>	Beschreibung eines Ideenmanagementsystems	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ideenmanagement</li> <li>Betriebliches Vorschlagswesen</li> </ul>	Ind., Gruppe, Organisation	„bottom-up Thematik ist dann fast eher so verankert, dass wir Vorschlagswesen / Ideenmanagement haben, in dem klassischerweise der MA seinen Finger heben kann und Ideen einbringen kann; Themen aus Ideenmanagement sind zwar eher die kleineren Themen“ (M2, Pos. 82)
	<i>Wissensmanagement</i>	Beschreibung eines Wissensmanagementsystem	<ul style="list-style-type: none"> <li>V.a. wenn es exploitative &amp; explorative Themen abdeckt</li> <li>Lernplattform</li> </ul>	Individuum, Organisation	„gibt großes globales Qualitätsmanagement / Wissensmanagement; globale Software bildet es ab; Prozesse sind beschrieben (wie legt man was ab, wo finde ich was); eher prozessual über Wissensmanagement, wo Prozesse und Wissen festgehalten werden“ (M4, Pos. 71)
	<i>Bedarfsorientierung</i>	Beschreibung, dass auf Bedarfe eingegangen wird	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bedarfe von MA</li> <li>Bedarfe der Umwelt</li> </ul>	Individuum, Gruppe, Organisation	„machen auch jedes Jahr Weiterbildungskatalog, da fragen wir vorher auch nochmal per Mail die Meinungen der Mitarbeitenden, damit der Katalog nicht nur angebotsorientiert, sondern auch bedarfsorientiert, deswegen drehen wir nochmal die Runde“ (M3, Pos. 61)
	<i>Reflexion HR-Prozesse</i>	Beschreibung, dass HR-Prozesse regelmäßig reflektiert werden und überprüft werden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anpassung der HR-Prozesse</li> <li>Anregungen für Anpassung von Prozessen / MA-Befragung</li> <li>Rollenverständnis</li> <li>Aber auch: kritische Betrachtung von eigenen Prozessen</li> </ul>	Individuum, Gruppe, Organisation	„Da müssen wir uns auch die Zeit nehmen für, auch wenn die zwei Tage jedem unheimlich weh tun. Dinge, wo man als Personaler dann Sachen bewegen kann. Maßnahmen müssen auch nachverfolgt werden, dass jedem der Nutzen klar ist. Da kann man auch als Personaler nachhaltige Wirksamkeit zeigen kann.“ (M3, Pos. 93)
	<i>Personelle Veränderungen</i>	Beschreibung, dass personelle Veränderungen vorgenommen werden, wenn es Probleme gibt  Beschreibung von Personalauswahl	<ul style="list-style-type: none"> <li>Austausch von FK</li> <li>Personalauswahl</li> </ul>	Individuum, Organisation	„Man hat immer die Chance, was zu verändern und das Spannungsfeld auf neue Ebene zu bekommen durch personelle Veränderung, v.a. im Führungsbereich“ (Ö1, Pos. 119) „Individuell haben wir Probleme, weil wir das Prinzip der Bestenauslese berücksichtigen müssen, im Grundgesetz §33 verankert, müssen unsere Stellen mit Ausschreibungen versehen. Dürfen nicht einfach geeignete Person dahin tun, wo wir glauben, dass sie richtig gut ist. Dadurch in sehr formalen Strang individueller Entwicklung gebunden. Aber das müssen FK im Blick halten.“ (Ö2, Pos. 82)
<i>ProzesseChange</i>	<b>7) Change</b>	<b>Alle Inhalte, die sich mit Veränderungsprozessen / Change befassen</b>	<b>Methoden, um Veränderung zu begegnen</b>		
	<i>Change: MA</i>	Aussagen darüber, wie sich MA verändern müssen bzw. dass MA im Change berücksichtigt werden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neue Kompetenzen</li> <li>Berücksichtigung von MA</li> </ul>	Individuum, Gruppe	„wenn wir MA anschauen: durch Digitalisierung sehen wir: manche MA brauchen wir nicht mehr bzgl. Kompetenz, sind in ihrer Kompetenz nicht mehr – wie gehen wir damit ethisch um?“ (M4, Pos. 39) „neue Geschäftsfelder erfordert neue Fähigkeiten bei den MA, aber auch bei der Organisation“ (M6, Pos. 25) „Zum Schluss denken wir hier natürlich auch an die Kolleginnen, die Mitarbeitenden“ (Ö2, Pos. 42)
	<i>Change: organisational</i>	Aussagen darüber, wie organisationaler Change inhaltlich aussehen muss – was muss sich ändern?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auch kulturelle Veränderungen</li> </ul>	Organisation	„erstmal Verständnis für das neue Lösungsgeschäft in der Organisation entwickeln müssen“ (M6, Pos. 15) „Haupttherausforderung unter Ambidextrie, wie mit (kultureller) Veränderung umgehen und mit Geschwindigkeit: denen einen kann es nicht schnell genug gehen, die anderen sagen lass mich damit in Ruhe“ (M1, Pos. 30)

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Damit einhergehende Herausforderungen</li> </ul>		„Müssen lernen, ein Stück weit schneller und flexibler auf Themen zu reagieren und das muss Teil der Kultur werden. Oder sollte.“ (M2, Pos. 86)	
	<i>Gesellschaftliche Veränderungen</i>	Aussagen über gesellschaftliche / kulturelle Veränderungen, was dann Auswirkung auf Org. hat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderung von Werten</li> </ul>	Ind., Gruppe, Organisation	„da verändern sich gerade gesellschaftliche Strukturen. [...] früher selbstverständlich war, dass, wenn der Kollege krank war, man seine Arbeit mitübernimmt.“ (Ö3, Pos. 62)	
	<i>Generationenunterschiede</i>	Aussagen darüber, dass Unterschiede zwischen MA oder FKs unterschiedlicher Generationen bestehen und Auswirkung auf die Organisation haben	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulturelle / Führungsunterschiede</li> <li>• Unterschiede in Veränderungsbereitschaft</li> </ul>	Individuum, Gruppe, Organisation	„aber auch Trend, sich stärker zu öffnen, auch Gedanken und Innovation junger Generation von außen reinträgt, die sich stärker mit Digitalisierung und wenig hierarchischer Prozess- oder Arbeitsstruktur gewohnt, die dann in Grüppchen oder in Teilbereichen spürbar Einfluss finden“ (M5, Pos. 68)	
	<i>Kontinuierliche Verbesserung</i>	Relevanz / Betonung der kontinuierlichen Verbesserung (ohne „Plan“, der irgendwann abgeschlossen ist)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterentwicklung von bestehenden Produkten</li> </ul>	Individuum, Gruppe, Organisation	„möchte den Namen so aber nicht mehr so benutzen, weil es symbolisiert hat, dass das ein abgeschlossener Prozess ist, aber das ist heute nicht mehr so – sind in einem Dauer-Change, deswegen brauchen wir auch kein Changeprogramm mehr, weil wir kontinuierliche Veränderung anhand der Themen setzen müssen“ (Ö5, Pos. 61)	
	<i>Formulierung Change-Konzept</i>	Formulierung / Betonung eines Change-Konzepts, das den Wandel plant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Change-Management</li> <li>• Verantwortliche Person / Abteilung für OE</li> </ul>	Organisation	„das muss noch weiterübersetzt werden und in «dauerhaftem» Changekonzept“ (Ö5, Pos. 61)	
	<i>Organisationshistorie</i>	Beschreibung von Einflüssen der Organisationshistorie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negative Einflüsse</li> <li>• Starrheit</li> </ul>	Organisation	„zum einen sind wir natürlich als sehr altes Industrieunternehmen historisch gewachsen und sind auch auf unsere langjährige Historien und damit verbunden auch der Tradition sehr stolz“ (M2, Pos. 20)	
	<i>Veränderungsbereitschaft</i>	Beschreibung der Veränderungsbereitschaft in der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auch individuelle Unterschiede</li> </ul>	Ind., Gruppe, Organisation	„größte Herausforderung: Sense of Urgency: Warum muss ich mich verändern; sonst wenig intrinsische Gründe für kontinuierliche Weiterentwicklung; wir sind erfolgreich am Markt und in Luxussituation, FKs schweben auf Wolke (keine Veränderungsbereitschaft)“ (M4, Pos. 86)	
	<i>Moderne Arbeitsformen</i>	Beschreibung einer Öffnung / neuer Arbeitsformen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisierung</li> <li>• Homeoffice etc.</li> </ul>	Individuum, Gruppe, Organisation	„Corona hat eine Entwicklung, die stattfand, beschleunigt. Homeoffice, mobiles Arbeiten, disloziertes Arbeiten beschäftigt uns im Moment, haben 100 Tage mobiles Arbeiten, die MA in Absprache mit FK machen dürfen, haben Funktionsarbeitszeiten, haben keine Gleitzeit, darf rechtlich keine Vertrauensarbeit einführen, sonst hätte ich das schon gemacht.“ (Ö2, Pos. 98)	
<b>Führung</b>	<b>8) Führung</b>	<b>Alle Inhalte, die sich mit Denken und Handeln der Führung beschäftigen (auch Eigenschaften der FK)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordination &amp; Integration exploitativer &amp; explorativer Ziele</li> <li>• Aktivitäten zur Lösung von Spannungen / Konflikten; Bewusstsein Ambidextrie</li> <li>• Situative Anpassung der Führungsstile</li> <li>• Eigenschaften der Führungskräften (Persönlichkeit, Bildung, Erfahrungen)</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn FK über etwas Konkretes entscheiden: zu entsprechender Kategorie</li> </ul>
	<i>Führungsleitlinien</i>	Formulierung von Führungsleitlinien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausformulierte Führungskultur</li> <li>• Auch Workshops zur Formulierung von Leitlinien</li> </ul>	Organisation	„haben einen klassischen Ansatz gewählt, dass wir einen Führungsworkshop gemacht haben, Führungsleitlinien entwickelt haben, haben auch mit Marketing kommunikativ ins Unternehmen reingetragen, Führungsdiskurse eingeführt“ (M3, Pos. 71)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschreibung von Problemen bei der konkreten Formulierung von Führungsleitlinien → Reflexion Führung</li> </ul>

	<i>Individueller Führungsstil</i>	Aussagen darüber, dass sich Führung zwischen Abteilungen / Menschen unterscheidet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwischen Abteilungen unterschiedlich</li> <li>• Abhängig von Person</li> <li>• Situative Führung / Orientierung an Operativem</li> </ul>	Individuum, Gruppe	„Führungskultur bei uns abteilungsbezogen sehr unterschiedlich“ (M1, Pos. 71) „orientiert sich sehr stark an den täglichen Herausforderungen, was sehr unvorhergesehen ist; sehr operativ und situativ“ (M5, Pos. 56)	<p>Individuelle Unterschiede</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• in Verantwortungsübergabe → Verantwortungsübergabe</li> <li>• in der Veränderungsbereitschaft → Change: Veränderungsbereitschaft</li> </ul>
	<i>Hierarchisch</i>	Beschreibung einer hierarchischen Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarchisch</li> <li>• Patriarchalisch</li> <li>• Regelbefolgend</li> </ul>	Gruppe, Organisation	„altmodische Führungskultur, sehr hierarchisch geprägt, typisch Konzern; Vorstand gibt vor und alle handeln“ (M4, Pos. 74)	
	<i>Mitarbeiter- / Teamorientierung</i>	Beschreibung eines mitarbeiter- / teamorientierten Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MA-Orientierung</li> <li>• Teamorientierung</li> <li>• Kompetenzen der MA nutzen</li> <li>• Empowerment MA</li> <li>• Wertigkeit der MA in Organisation betonen</li> </ul>	Gruppe, Organisation	„Wenn wir so auf unsere Führungskultur schauen, sind wir auf jeden Fall bestrebt, team-orientierte Führung gemeinsam im Team zu etablieren; sind mittlerweile überzeugt: es ist nicht die einzelne FK wichtig, die mit ihrem Wissen glänzt; man kann nur erfolgreich sein, wenn man die Kompetenzen aller nutzt und das ist auch der Ansatz, den wir bei uns in der Führung verfolgen.“ (M2, Pos. 74) „da ist es unsere Aufgabe als FK, diesen Sinn und die Wertigkeit in der Arbeit den MA auch zu vermitteln, auch vermitteln, dass jeder einzelne seine Wertigkeit in der Organisation und den Aufgaben und dem Getriebe der Uhr hat.“ (M2, Pos. 96)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn bestimmte Faktoren konkret der Führungskraft zugeschrieben werden (z.B. Eigeninitiative zulassen) → Individueller Führungsstil</li> </ul>
	<i>Verantwortungsübergabe</i>	Beschreibung der Situation bezüglich Verantwortungsübergabe; Wie stehen FK in diesem Zusammenhang zu Themen wie Autonomie, Eigenverantwortung etc.?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktioniert gut / schlecht</li> <li>• Freiräume</li> <li>• Entscheidungs- / Handlungsspielräume</li> <li>• Eigenverantwortung</li> </ul>	Individuum, Gruppe, Organisation	„FKs sind ambivalent: wollen einerseits: wollen eigenverantwortliche MA (sollen doch mal selber denken), aber neigen auch dazu, die Verantwortung nicht abgeben zu wollen; trifft aber eben nicht auf alle zu“ (M1, Pos. 76) „was ich mir als Personaler oder Geschäftsführer wünschen würde, ist es das Thema, den MA auch den Freiraum geben sich da auch zu entfalten und kreativ zu werden und Input zu bringen.“ (M2, Pos. 78)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meinung von MA / Aussage über ganze Organisation ohne Führungsaspekt → Doppelcodierung mit Kultur: Wertekanon</li> <li>• Individuell → individueller Führungsstil</li> </ul>
	<i>Reflexion Führung</i>	Aussagen über eigene Kritik an der Führung in der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kritische Betrachtung der Führung</li> <li>• Beschriebene Probleme / Spannungsfelder</li> </ul>	Individuum, Gruppe, Organisation	„Wir bemühen uns sehr, kommen aber nicht vom Fleck. Die Führungskultur ist schwierig, auch da stehen wir nicht alleine da in Familienunternehmen“ (M3, Pos. 71) „heute erleben wir starkes Spannungsfeld zwischen den MA, die diese alte Führungskultur kennen, und den MA, die wir in den letzten 4-5 Jahren dazu gewonnen haben (eine ganze Menge), die einen anderen Pol bilden, die was anderes gewohnt sind und erwarten im Hinblick auf Führung“ (M6, Pos. 67)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschreibung von konkreten Lösungsvorschlägen / Änderungsvorschlägen → Doppelcodierung mit Change: inhaltlich</li> </ul>
	<i>Bewertung von FK</i>	Beschreibung, wenn FK von MA bewertet werden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Messung der Führungsleistung</li> </ul>	Ind., Gruppe, Org.	„aber man muss sich dann dran messen lassen, wird schwierig“ (Ö1, Pos. 88)	
	<i>Umgang mit Spannungen</i>	Beschreibung, ob FK Spannungen wahrnehmen und wenn ja, wie sie damit umgehen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgang mit Spannung</li> <li>• Konkrete Benennung von Bewusstsein FK</li> </ul>	Individuum	„In der Führungsebene ist es klare Anforderung und Kompetenz, beides gleichermaßen unter einen Hut zu bekommen; in Kompetenzfeldern laufen beide Schwerpunkte mit rein; die machen das auch unweigerlich“ (M4, Pos. 46)	
<b>Kultur</b>	<b>9) Kultur</b>	<b>Alle Inhalte, die die Organisationskultur beschreiben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Diversität verschiedener Werte &amp; Normen (Offenheit, Selbstständigkeit &amp; Toleranz vs. Hierarchie)</b></li> <li>• <b>Umgang mit Spannungen; positiv geprägte Lernkultur</b></li> </ul>			

<i>Relevanz GF</i>	Beschreibung, wenn Geschäftsführung Einfluss auf Verhalten / Kultur der Organisation hat, weil sie bestimmtes Verhalten fordert	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Z.B. GF fordert ein, risikobereiter zu werden</li> </ul>	Individuum, Organisation	„und dass auch von der Geschäftsführung eingefordert wird, risikobereiter zu werden, das wird dann auch in Kauf genommen“ (M2, Pos. 94)	
<i>Menschen</i>	Beschreibung der individuellen Werte / Kultur und der individuellen Umgang mit den Spannungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individueller Umgang mit Spannung</li> <li>• Individuelle Bedürfnisse der MA</li> </ul>	Individuum	„Mitarbeiter aus Produktion haben andere Bedürfnisse, Interessen und Probleme als Mitarbeiter aus dem administrativen Bereich“ (M1, Pos. 29)	
<i>Familiär</i>	Beschreibung, dass FK bzw. die Organisation den MA Sicherheit vermittelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familiär</li> <li>• Vermitteln von Sicherheit</li> </ul>	Ind., Gruppe, Org.	„Gleichzeitig geben wir als U/FKs den MA Sicherheit, indem wir wirtschaftlich sehr solide sind, gute Arbeitsbedingungen haben (Gesundheit, gerne zur Arbeit geben, respektvoller Umgangston); sehr familiär“ (M1, Pos. 72)	
<i>Relevanz Hierarchie</i>	Beschreibungen bezüglich der Relevanz von Hierarchie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarchien</li> <li>• Traditionell</li> </ul>	Gruppe, Organisation	„Weil Hierarchien geben eine gewisse Orientierung“ (Ö6, Pos. 104) „wir haben relativ flache Hierarchien aber die, die da sind, haben schon irgendwo eine Linie oder eine Wirkung für die MA oder für die Organisation.“ (M2, Pos. 88)	
<i>Wertekanon</i>	Aussagen im Hinblick auf Wertekanon – allgemein für Organisation gesprochen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomie</li> <li>• Eigeninitiative</li> <li>• Risikobereitschaft</li> <li>• Offenheit</li> <li>• Transparenz</li> </ul>	Gruppe, Organisation	„wichtig in allen Bereichen, in denen konzeptionell gearbeitet wird, denen ist auch eine gewisse Autonomie und Entscheidungsfreiheit wichtig“ (Ö6, Pos. 106) „Also ich wünsch mir das für unser Unternehmen und das funktioniert an manchen Stellen mit Sicherheit gut, aber funktioniert bestimmt nicht an allen Stellen.“ (M2, Pos. 90-91)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In Zusammenhang mit Führung → Doppelcodierung mit Führung: Verantwortungsübergabe</li> <li>• Wenn keine Führung: <b>hier nicht!!</b></li> </ul>
<i>Andere Werte</i>	Beschreibung von Werten außerhalb des Wertekanons	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Z.B. Loyalität, rückblickende Kultur</li> </ul>	Ind., Gruppe, Org.	„Kultur stark geprägt von einer hohen Loyalität dem Unternehmen gegenüber, auch bei den jüngeren, neueren MA; hohes Maß an Stolz auf das, was man erreicht hat als eher kleineres Unternehmen“ (M6, Pos. 76)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<i>Reflexion Kultur</i>	Aussagen über eigene Kritik an der Kultur in der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kritische Betrachtung der Kultur</li> <li>• Probleme / Spannungsfelder</li> <li>• Überarbeitung / Erfassung der Kultur</li> </ul>	Ind., Gruppe, Org.	„durch globale große Kulturumfrage in meiner Abteilung: IST vs. SOLL-Situation“ (M4, Pos. 55) „Ämterdenken da, das ist schlecht“ (Ö1, Pos. 55)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschreibung von konkreten Lösungs- / Änderungsvorschlägen → Doppelcodierung mit Change: inhaltlich</li> </ul>
<i>Feedbackkultur</i>	Beschreibung der Feedbackkultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgang mit Feedback</li> <li>• Feedback im Alltag</li> </ul>	Individuum, Gruppe, Organisation	„Keine gut ausgeprägte, offene Feedbackkultur; einerseits durch das hierarchische Denken bestimmt; Feedback kriegen Sie nicht“ (M1, Pos. 93)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MAG als Feedbackinstrument → Doppelcodierung mit ProzesseHR: MAG</li> <li>• Feedback abhängig von Führungskraft → Doppelcodierung mit Führung: individueller Führungsstil</li> </ul>
<i>Fehlerkultur</i>	Beschreibung der Fehlerkultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgang mit Fehlern</li> <li>• Bestrafung</li> </ul>	Ind., Gruppe, Org.	„Fehlerkultur: wir sind da eher großzügig; Fehler passieren, wir sind Menschen, Menschen machen Fehler, wir wollen aus Fehler lernen, „keiner ist perfekt““ (M1, Pos. 95)	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

### Anhang C: Vergleich des Integrierten Modells Organisationaler Ambidextrie mit dem Kategoriensystem

Integriertes Modell Organisationaler Ambidextrie		Kategoriensystem der qualitativen Interviews	
Dimension	Inhalte der Hypothesen	Hauptkategorie	Beispielhafte Unterkategorien (nicht vollständig)
Umfeld	Unsicherheit Wettbewerb	Umfeld	Staatliches / Gesetzliches VUCA / Unsicherheit Organisationsgröße Unsicherheit Arbeitsmarkt
Struktur	Strukturelle Ambidextrie Kontextuelle Ambidextrie	Struktur	Strukturelle Ambidextrie (u.a. Forschungsabteilung) Kontextuelle Ambidextrie (u.a. Bereichsabhängigkeit) Sonstiges (u.a. Outsourcing)
Strategie	Formulierung & Kommunikation einer Vision Formulierung einer ambidextren Strategie Kommunikation an die Mitarbeitenden	Strategie	Übergeordnete Strategie Leitbild; Vision / Mission Strategische Entscheidungen im Alltag
Prozesse	Stabile und agile Prozesse Ressourcenzuteilung durch die Führungsebene	Prozesse	Festgelegte Prozesse Flexible Prozesse Veränderung von Prozessen
Prozesse HR	Ambidextrieförderliche HR-Prozesse	Prozesse HR	PE: on-the-job Ideenmanagement
		Change	Change: inhaltlich Organisationshistorie
Führung	Wahrnehmung von Spannungen; Verständnis für OA Situative Führung und Delegation	Führung	Führungsleitlinien Ind. Führungsstil
Kultur	Kulturelle Diversität Positiv geprägte Lernkultur	Kultur	Menschen Relevanz Hierarchie
			Ressourcenzuteilung Innovationsprozesse Wissensmanagement Pers. Veränderungen Veränderungsbereitschaft Verantwortungs-übergabe Feedbackkultur Fehlerkultur

*Anmerkung:* Die Kategorie „Verständnis Ambidextrie“ wurde für diese Darstellung nicht berücksichtigt.

## Anhang D: Beschreibung von *Führung* und *Kultur* in den Interviews

### Gestaltungsdimension *Führung*

„Wir arbeiten am Wir und an der Führungskultur und überarbeiten derzeit das Leitbild Führung; wir haben Führungsgrundsätze generiert; wir haben für die Vorarbeit mehrere Jahre gebraucht und ich bin gespannt, ob der Oberbürgermeister das OK darunter setzt.“ [Ö1]

„Mischung aus Wertschätzung, sozialem Engagement und einem neuen Gefühl für Gestaltungsfreiraum geben. Als Führungskraft zu akzeptieren, dass auch über Entfernung zu Beschäftigten noch Leistung entsteht. Das ist aber schon ein neuer Eindruck.“ [Ö2]

„Führungskultur bei uns abteilungsbezogen sehr unterschiedlich (gibt nicht DIE Führung); wenn, dann eine Grundtendenz aus der Historie: nach wie vor eher hierarchisch, aber sehr fürsorglich; wir leben in einer Familie mit Eltern und Kindern.“ [M1]

„Sind bestrebt, teamorientierte Führung im Team zu etablieren; nicht die einzelne FK wichtig, die mit Wissen glänzt; man kann nur erfolgreich sein, wenn man die Kompetenzen aller nutzt. [...] MA beteiligen, eigene Verantwortung und Entscheidungsspielräume geben; jeder [...] kriegt da genug davon, manchmal sogar mehr als ihm lieb ist.“ [M2]

„Partizipative Führung als gewolltes Führungsmodell hat auf jeden Fall den dem ÖV bis vor wenigen Jahren noch anhaftenden autoritären Führungsstil abgelöst.“ [Ö3]

„Wissenschaftliche Expertise ist sicherlich eine sehr dominierende Rolle; haben ein stark universitär geprägtes Führungsverständnis: flache Hierarchie, wenig formalisiert, entspannte Umgangskultur, bei FKs hohes Maß an Verantwortung: Bewusstsein über die Größe der Verantwortung“ [Ö4]

„Altmodische Führungskultur, sehr hierarchisch geprägt, typisch Konzern; Vorstand gibt vor und alle handeln; keine Diversität; aber Entwicklung hin zu Mitarbeiterorientierung“ [M4]

„Wir bemühen uns sehr, kommen aber nicht vom Fleck. Die Führungskultur ist schwierig, auch da stehen wir nicht alleine da in Familienunternehmen.“ [M3]

„Freiheiten & Freiräume nutzen wollen; Unterschied zwischen Forschung/Lehre und Verwaltung; überall, wo mehr Routine gefordert wird, eher Aufgabenorientierung; in Forschung eher Mitarbeiterorientierung“ [Ö5]

„Universität ist besonderes System. Professoren sehen sich nicht als Führungskräfte; in der Verwaltung eine klassische Verwaltungskultur“ [Ö6]

„Klassisches, patriarchalisches Familienunternehmen; merken aber auch, dass Mitarbeiterorientierung durch neue Mitarbeitende gefordert wird; können nicht alles in der Spitze abfangen“ [M6]

„Orientiert sich stark an den täglichen Herausforderungen; sehr operativ & situativ; sehr stark kooperativ & mit klarer Werteorientierung“ [M5]

Gestaltungsdimension *Kultur*

„so heterogen wie unsere Aufgabenvielfalt und Anzahl unserer Ämter ist, so ist die Organisationskultur von Amt zu Amt unterschiedlich; gibt eine gewisse Einheitlichkeit durch das „Leitbild Führung“, welches bei der Überarbeitung unsere Basis sein wird, aber es bleibt eine Herausforderung“ [Ö1]

„Eher in Stabilitäts- und Familienkultur, „Clan & Hierarchy“, schon klassisch verortet; mit dem Anspruch: „wir haben die Erfahrung“; hierarchische Anteile“ [Ö3]

„Hierarchie sehr wichtig; in der Verwaltung ist die Hierarchie an Prozesse gebunden, in der Forschung ist Hierarchie mit Status / Ansehen / mit persönlichen Mechanismen gekoppelt“ [Ö5]

„sind „Familie“; untereinander sehr hilfsbereit und zusammenarbeitend (auf operativer [...] Ebene, nicht im oberen Management); wissenschaftlich-technische Behörde (wollen gucken, wie Welt funktioniert und wie man sie besser macht)“ [Ö2]

„Projektgeprägt; auch hohe Flexibilität; hohes fachliches Anspruchsdenken; hohe Innovationsbereitschaft; ausgeprägtes Verständnis nötig, Innovationen als positiven Teil von Organisationentwicklung zu betrachten“ [Ö4]

„kann mit dieser Frage nichts anfangen“ [Ö6]

„Familiär geprägt, d.h. Gemeinschaftssinn, respektvoller Umgang, gegenseitige Loyalität, und heißt auch: wenn man von außen in Familie rein möchte [und somit eine Veränderung entsteht], ist es schwer“ [M1]

„sehr stabil & sicher, in Hard Facts sind wir gut; aber die Mitarbeitenden wollen Beziehungsorientierung in der in Führung; Kommunikation & Eingebundensein, Personal & Professional Growth sind wichtig; haben großen Clash zwischen IST & SOLL“ [M4]

„hohe Loyalität gegenüber dem Unternehmen, auch bei Neueren; viel Stolz auf Erreichtes; aber auch rückblickende Kultur («früher war alles besser»); gibt wieder ein Spannungsfeld zwischen Jung & Alt“ [M6]

„Nicht nur positiv; "hidden rules of the game", die nicht immer förderlich sind; "Bend & Weicht" - lieber erstmal heraushalten und in Deckung gehen; "Trampolinspringen im Schützengraben"; klassisches Familienunternehmen, schon auch familiär“ [M3]

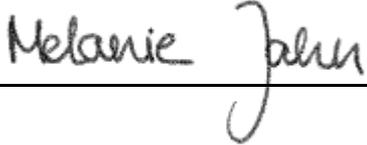
„relativ traditionell; starke Steuerung im Rahmen des standardisierten Prozesses; „Das Goldene Handwerk war schon immer so, mit Fachleuten“; haben traditionelle Arbeits-formen und Prozesse; aber es gibt einen Trend, sich stärker zu öffnen“ [M5]

„Das ist sicherlich noch ein Feld, wo wir noch besser werden können.“ [M2]

**Anhang E: Eigenständigkeitserklärung****Eigenständigkeitserklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich die Masterarbeit mit dem Titel „Die Umsetzung organisationaler Ambidextrie in Wirtschaft und Öffentlicher Verwaltung – Eine explorative Studie zur Überprüfung des Integrierten Modells Organisationaler Ambidextrie anhand qualitativer Experteninterviews“ selbstständig verfasst, noch nicht anderweitig zu Prüfungszwecken vorgelegt, keine anderen als die angegebenen Quellen oder Hilfsmittel benutzt, sowie wörtlich und sinn-gemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe.

Heidelberg, den 08.10.2020



---

**Kontakt:**

Melanie Jahn  
Im Neuenheimer Feld 680  
69120 Heidelberg  
0173/2038947  
Melanie\_jahn@freenet.de