

**FLEXMEDIA - Balance zwischen Flexibilität und Stabilität:
Integrierte Steuerungsinstrumente zur Steigerung der
Innovationsfähigkeit von Unternehmen der
Verlags- und Medienwirtschaft**

Universität Duisburg-Essen, Institut für Soziologie
RIAS (Rhein-Ruhr Institut für Angewandte Systeminnovation e.V.)
ivz.medien GmbH & Co. KG
J.P. Bachem Verlag GmbH
Junior-Verlag GmbH & Co. KG
LKO Verlagsgesellschaft mbH



**Balance zwischen Flexibilität und Stabilität:
Integrierte Steuerungsinstrumente zur Steigerung der Innovations-
fähigkeit von Unternehmen der Verlags- und Medienwirtschaft
(FLEXMEDIA)**

gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und durch Mittel
des Europäischen Sozialfonds (ESF), Förderkennzeichen: 01FH09009

<http://www.flexmedia-projekt.de>

**Working Brief 6
Transformationaler Wandel und Ambidextrie in der Medien- und Ver-
lagswirtschaft**

Claus Bachem, Joachim Hafkesbrink, Dženefa Kulenović¹

10/2011

1. Problemstellung

Die Medien- und Verlagswirtschaft befindet sich gegenwärtig in einer Hochphase transforma-
tionalen Wandels²: bestehende Geschäftsmodelle, die im wesentlichen auf bedrucktem Pa-
pier basieren und die in den letzten 200 Jahren mit zahlreichen inkrementellen Verbesserun-
gen zu einem sehr ertragreichen Routinegeschäft weiterentwickelt wurden, werden in kür-
zester Zeit obsolet. Papier wird durch elektronische Endgeräte ersetzt, Text und Bild durch
Audio und Bewegtbild, die Transformation zu mobilen Endgeräten begründen neue Mehrwer-
te für den Nutzer³ und schaffen quantitativ und qualitativ neue Nachfragestrukturen etc. Die
Mediennutzung ändert sich radikal: sie wird crossmedial, mobil, ubiquitär, immersiv, massen-
individualisierbar, kollaborativ etc.

¹ Die Autoren sind Projektbeteiligte des Vorhabens FLEXMEDIA - Integrierte Steuerungsinstrumente zur Steigerung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen der Verlags- und Medienwirtschaft, welches vom BMBF und der Europäischen Kommission unter ESF gefördert wird (Förderkennzeichen 01FH09009). Claus Bachem, J.P. Bachem Verlag, claus.bachem@bachem.de; Joachim Hafkesbrink, RIAS e.V., jh@rias-institute.eu; Dženefa Kulenović, RIAS e.V., dk@rias-institute.eu.

² Disruptiver radikaler Wandel mit der Folge einer Veränderung der Tiefenstruktur der Organisation (vgl. Gebert (2000), S. 3).

³ Z.B. geodatenabhängige Informationen und individualisiertes Entertainment.

Die zentralen Thesen dieses Beitrages sind, dass KMU der Medien- und Verlagswirtschaft spezifische Kompetenzen der Beidhändigkeit (Ambidextrie) entwickeln müssen, um in den skizzierten turbulenten Markt- und Umfeldbedingungen dauerhaft überleben zu können. Die transformationalen Eigenschaften des derzeitigen Wandels in der Medienwirtschaft und die Größencharakteristik (KMU-Dominanz in der Branche) verlangen dabei eher nach einer gezielten Akkumulation von Ambidextrie-Kompetenzen auf der individuellen und Team-Ebene, weniger auf organisationaler Ebene.

2. Ambidextrie: Balance zwischen Ressourcenexploration und Ressourcenexploitation

Ambidextrie ist lateinischen Ursprungs und bedeutet schlicht „Beidhändigkeit“. Organisationale Ambidextrie bezeichnet die Fähigkeit einer Organisation, eine nachhaltige Leistungsfähigkeit durch Balance zwischen Ressourcenexploration und Ressourcenexploitation herzustellen⁴, wobei zunächst angesichts von Ressourcenknappheit von einem trade-off zwischen beiden Modi der Ressourcennutzung ausgegangen wurde, Organisationen also eine explizite Wahl zwischen beiden Modi treffen müssen⁵. Neuere Forschung zeigt, dass es auch Synergieeffekte zwischen Ressourcenexploration und -exploitation gibt, es für Unternehmen also auch möglich ist, beide Modi gleichzeitig anzustreben⁶. Die zentrale Annahme der organisationalen Ambidexrieforschung ist, dass Ressourcenexploration und -exploitation zwei sehr unterschiedliche Anforderungsmuster an die Organisation stellen, da die Aktivitäten z.B. zur Suche nach neuem Wissen und deren organisationale Ertüchtigung sich deutlich von Aktivitäten zur Verwertung von z.B. vorhandenem Wissen und deren organisationaler Rahmen unterscheiden.

Die organisationale Fähigkeit der Ambidextrie wird insbesondere für solche Unternehmen empfohlen, die sich in turbulenten oder diskontinuierlichen Umwelten bewegen⁷. Als Begründung wird angeführt, dass bei sich häufig oder abrupt verändernden Rahmenbedingungen wie z.B. starke Nachfrageschwankungen der Konsumpräferenzen, Aufkommen neuer Enabling-Technologien, die zu grundsätzlichen Veränderungen von Geschäftsmodellen führen können, Unternehmen ihre sogenannten ‚dynamischen Anpassungsfähigkeiten‘ erhöhen müssen, um überlebensfähig zu bleiben⁸. In Großunternehmen ist die übliche Praxis hierzu der Aufbau getrennter organisationaler Einheiten, die sich eher der Ressourcenexploration

⁴ Vgl. March (1991); Tushman / O'Reilly (1996).

⁵ Vgl. March (1991), S. 71ff.

⁶ Vgl. Gupta et al. (2006); Jansen et al. (2006).

⁷ Vgl. Proff/Haberle (2010).

⁸ Vgl. Wollersheim (2010), S. 8 f.; Schreyögg/Kliesch-Eberl (2007).

oder eher der Ressourcenexploitation widmen. Daraus entstehende Koordinationsprobleme werden üblicherweise auf der Managementebene gelöst⁹. Bei kleineren Unternehmen ist eine derartige Beidhändigkeit und deren Umsetzung auf der Ebene organisationaler und individueller Kompetenzen noch eher eine offene Forschungsfrage¹⁰, der sich dieser Beitrag widmet.

3. Ein Ambidextrie-Modell im Spannungsfeld organisatorischer Gestaltung und individueller Kompetenzentwicklung

Abbildung 1 zeigt das Ambidextrie-Modell des Projektes FLEXMEDIA im Überblick. Es erlaubt einen Blick auf Modell inhärente Wirkungszusammenhänge, Messpunkte und Fragestellungen der Operationalisierung.

Als **Erfolgskriterien** für Ressourcenexploration werden im Modell folgende Indikatoren herangezogen: Identifikation und Aneignung von Wissen, Outside-in Kollaboration, dynamische Anpassung und Innovation. Als Erfolgskriterien für Ressourcenexploitation werden genutzt: Transformation und Verwertung von Wissen, Inside-Out Kollaboration, Routinisierung und Imitation/Replikation. Diese Kriterien werden aus der Sicht der Organisationsforschung auch häufig als „organisationale Kompetenzen“ bezeichnet, indem sie Eigenschaften einer Organisation beschreiben, die sie in die Lage versetzen, dauerhaft überlebensfähig zu bleiben.¹¹

Das Modell basiert auf der Annahme, dass sich Ambidextrie wie folgt manifestiert:

- Aufgrund einer spezifischen **Konfiguration organisatorischer Gestaltungsparameter**, wie Formalisierung, (De-) Zentralisierung, Delegation, Partizipation sowie einer spezifischen ‚Verfassung‘ der Organisationskultur und informeller sozialer Beziehungen.¹²
- Aufgrund einer spezifischen **Konfiguration von fachlichen, methodischen, sozialen und personellen Kompetenzen** zur Unterstützung von Prozessen der Ressourcenexploration und -exploitation.¹³

⁹ Vgl. hierzu Konlechner/Güttel (2010).

¹⁰ Vgl. Proff/Haberle (2010), S. 88; Hafkesbrink/Kulenovic/Bachem (2011).

¹¹ Vgl. Hafkesbrink/Schroll (2010).

¹² Vgl. Jansen et.al. (2006); Gibson/Birkinshaw (2004).

¹³ Vgl. Hafkesbrink/Schroll (2010).

Im Modell werden komplexe Wirkungszusammenhänge sichtbar, die nach unserer These letztlich erfolgreiche Prozesse der Ressourcenexploration und -exploitation begründen:

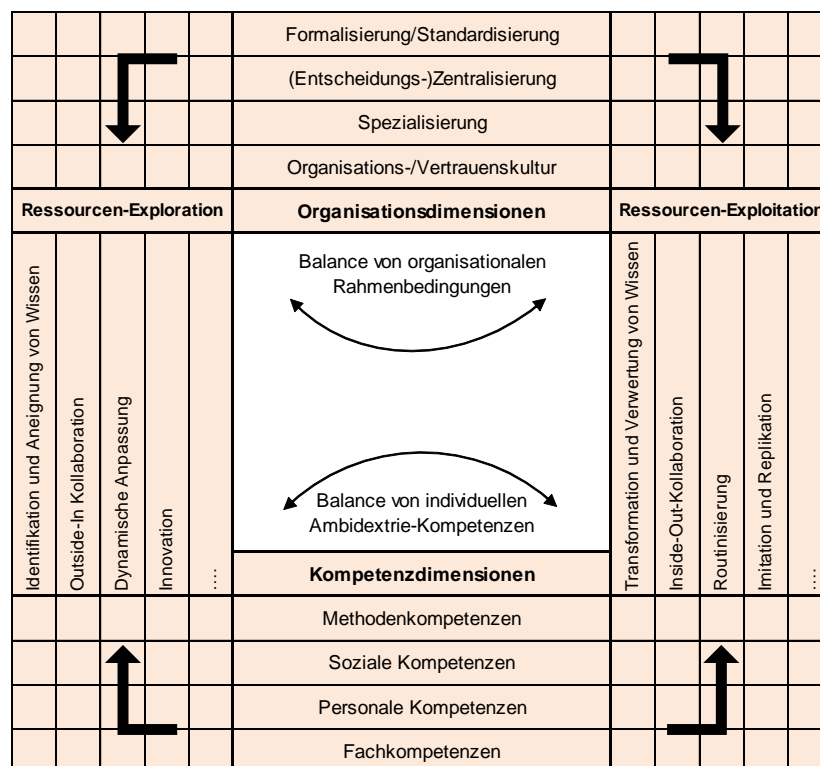


Abbildung 1: Ambidextrie-Modell im Projekt FLEXMEDIA

- *Formalisierung* verbessert die exploitative Ressourcennutzung, indem sie hilft, existierendes Wissen explizit zu machen und die Diffusion von Best Practices in einer Organisationseinheit zu unterstützen¹⁴ und auf Umfeldveränderungen in routinierter Weise zu reagieren¹⁵; Formalisierung reduziert Varianzen durch inkrementelle Verbesserungen in Prozessen und Outputs¹⁶, schränkt explorative Prozesse jedoch ein, da die Suche nur auf bekannte Lösungen fokussiert wird¹⁷;
- *Entscheidungscentralisierung* beeinflusst explorative Innovationstätigkeiten einer Organisationseinheit negativ¹⁸, schränkt Kommunikationsmöglichkeiten und die Qualität und Quantität von Ideen- und Wissenssuche für Problemlösungen ein¹⁹; umgekehrt unterstützt die Gewährung von Autonomie Prozesse der Ideengenesse²⁰;

¹⁴ Zander/Kogut (1995).

¹⁵ Daft/Lengel (1986); Lyles/Schwenk (1992).

¹⁶ Benner/Tushman (2003).

¹⁷ Weick (1979).

¹⁸ Jansen et al. (2006).

¹⁹ Nord/Tucker (1987); Sheremata (2000); Atuahene-Gima (2003); Damanpour (1991).

²⁰ Shalley/Zhou/Oldham (2004).

- eine strenge *Spezialisierung* wirkt suboptimal auf Prozesse der Ressourcenexploration²¹;
- eine transparente und *offene Unternehmenskultur* ist grundsätzlich förderlich für die Suche nach Wissen und dem Aufbau von neuen Kompetenzen²² in Phasen der Ressourcenexploration, insbesondere verstärkt soziale Verbundenheit informellen Austausch und Zugang zu neuem Wissen²³ und unterstützt dadurch die Adoption von explorativen Innovationen²⁴; soziale Verbundenheit verhilft aber auch dazu, ein tieferes Verständnis zur fortlaufenden Verbesserung von vorhandenen Produkten, Prozessen und Märkten (Ressourcenexploitation) zu schaffen²⁵.

In der Praxis werden die genannten organisatorischen Gestaltungsparameter im Rahmen konkreter Interventionsmaßnahmen gebündelt, wie z.B.:

Cross-funktionale Teams zur Verbesserung der organisations-internen Kommunikation	Lovelace/ Shapiro/ Weingart (2001)
Diversity zur Verstärkung von unterschiedlichen Perspektiven auf ein Innovationsproblem sowie Slack-Ressourcen, d.h. Ressourcenüberschüsse, die ein inhärentes Flexibilitätspotenzial in sich bergen	Bledow et al. (2009) Stein/Klein (2010)
Garbage Cans: fertige Lösungen, die auf die richtigen Fragen warten	Cohen/ March/ Olsen (1972)
Job Enrichment Maßnahmen zur personellen Flexibilisierung sowie Meta-Routinen zur Systematisierung kreativer Prozesse	Adler/ Goldoftas/ Levine (1999)
Dezentralisierte Strukturen, eine gemeinsame Kultur und Vision, unterstützende Führungsstrukturen und flexible Manager	Tushman/O'Reilly (1996)
Geteilte Visionen, Recruiting und Selektion, Weiterbildung und Karrieremanagement	Bartlett/ Ghoshal (1989)
Koexistenz von Autorität und Demokratie, Disziplin und Empowerment, Formalisierung und Ermessensfreiheit	Lewis (2000)

Tabelle 1: Beispiele für organisatorische Rahmenbedingungen der Ambidextrie

²¹ Ketokivi (2008); Daft (2004).

²² McCarthy/Gordon (2011).

²³ Jaworski/Kohli (1993); Atuahene-Gima (2003); McFadyen/Cannella (2004).

²⁴ Subramaniam/Youndt (2005).

²⁵ Rowley et al. (2000); Dyer/Nobeoka (2000).

Neben organisatorischen Rahmenbedingungen spielen auf der anderen Seite die individuellen Kompetenzen eine bedeutende Rolle für erfolgreiche Prozesse der Ressourcenexploration und -exploitation.

Dialektisches Denken	Forster/Higgins/ Taylor-Bianco (2003); Bledow et.al. (2009)
Emotionale Ambivalenz – die gleichzeitige Präsenz von positiven und negativen Emotionen	Fong (2006)
divergentes und konvergentes Denken, gleichzeitige Lern- und Leistungsorientierung, Detail- und Innovationsorientierung	Bledow et.al. (2009)
Management-Kompetenzen, die simultan Konsistenz, Stabilität/Kontrolle wie auch Leidenschaft, Mut und Verwunderung fördern	Denison et.al. (1995)
Topsy-turvy-thinking (Alles auf den Kopf stellen)	Gibson/Birkinshaw (2004)
Nicht-Routine Problemlösungskompetenzen	Sheremata (2000)
Management-Kompetenzen zwischen Emergenz und Planung	Lewis et al. (2002)
Fähigkeit zur Moderation konfliktärer Ideen in cross-funktionalen Teams	Lovelace/ Shapiro/ Weingart (2001)

Tabelle 2: Beispiele für individuelle Kompetenzen der Ambidextrie

Im Projekt Flexmedia wird anhand von Fallbeispielen aus der Verlags- und Medienwirtschaft das Konzept der organisationalen und individuellen Ambidextrie entlang des vorgestellten Modells operationalisiert in Form von praktisch anwendbaren Management-Hilfen.

Literaturverzeichnis

- Adler, P./ Goldoftas, B./ Levine, D. (1999): Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10, S. 43–68.
- Atuahene-Gima, K. (2003): The Effects of centrifugal and centripetal Forces on Product Development Speed and Quality: how does Problem Solving matter?. In: *Academic Management Journal* 46, S. 359-374.
- Bartlett, C. A./ Ghoshal, S. (1989): *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, Harvard Business School Press.
- Benner, M. J./ Tushman, M. L. (2003): Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Acad. Management Rev.*, 28, S. 238–256.
- Bledow, R./Frese, M./Anderson, N./Erez, M./Farr, J. (2009): A Dialectic Perspective on Innovation: Conflicting Demands, Multiple Pathways, and Ambidexterity. In: *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2(3).

- Cohen, M./March, J. /Olsen, J. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: *Administrative Science Quarterly*, 17, S. 1–25.
- Daft, R. L. (2004): *Organization Theory and Design*, 8th ed. Mason, OH, South-Western.
- Daft, R.L./Lengel, R.H. (1986): Organizational Information Requirements, Media Richness and structural Design, *Management Science* 32, S. 554-571.
- Damanpour, F. (1991): Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. In: *Academic Management Journal* 34, S. 555-590.
- Denison, D./Hooijberg, R./ Quinn, R. E. (1995): Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6, S. 524–540.
- Dyer, J.H./Nobeoka, K. (2000): Creating and Managing a High-Performance knowledge-sharing Network: The Toyota Case. In: *Strategic Management Journal*, 21, S. 345-367.
- Fong, C. T. (2006): The effects of emotional ambivalence on creativity. *Academy of Management Journal*, 49(5), S. 1016-1030.
- Forster, J./Higgins, E.T./Taylor-Bianco, A. (2003): Speed/accuracy decisions in task performance: Built-in trade-off or separate strategic concerns? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, S. 148-164.
- Gebert, D. (2000): Zwischen Freiheit und Reglementierung. Widersprüchlichkeiten als Motor inkrementalen und transformationalen Wandels in Organisationen – eine Kritik des punctuated equilibrium-Modells. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (2000): *Organisatorischer Wandel und Transformation*, Wiesbaden, S. 1-32.
- Gibson, C.B./ Birkinshaw, J. (2004): The Antecedents, Consequences, And Mediating Role of Organizational Ambidexterity. In: *Academy of Management Journal* 2004, 47 (2), S. 209-226.
- Gupta, Anil K./ Smith Ken, G. /Shalley, Christina E. (2006): The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49, S. 693-706.
- Hafkesbrink, J./Kulenovic, D./Bachem, C. (2011): *Hybride Kompetenzprofile und konvergente Weiterbildung in der Digitalen- und Medienwirtschaft*. In: Schallock, B./ Jacobsen, H. (Hrsg.): *Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements – Wissenschaftliche und praktische Ergebnisse des Förderschwerpunktes*, Fraunhofer Verlag, 2011.
- Hafkesbrink J./Schroll M. (2010): Organizational Competences for Open Innovation in Small and Medium Sized Enterprises of the Digital Economy. In: Hafkesbrink, J./Hoppe, H.-U./Schlichter, J. (Hrsg.), *Competences Management for Open Innovation. Tools and IT-support to unlock the innovation potential beyond company boundaries*, Lohmar, S. 21 – 52.
- Jansen, J.P./van den Bosch, F.A.J./Volberda, H.W. (2006): Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators, *Management Science*, 52(11), S. 1661–1674.
- Jaworski, B. J./Kohli, A.K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *J. Marketing* 57, 1993, S. 53–70.
- Ketokivi, M. (2008): Contesting Functional Specialization: The Case of Ambidextrous Manufacturing, Download: <http://e-research.blogs.ie.edu/files/2008/11/ketokivi-2008-ambidexterity.pdf>
- Konlechner, S./Güttel, W. (2010): Die Evolution von Replikationsstrategien im Spannungsfeld von Exploration und Exploitation. In: Stephan, M./Kerber, W. (Hrsg.): „Ambidextrie“: Der unternehmerische Drahtseilakt zwischen Ressourcenexploration und -exploitation, *Jahrbuch Strategisches Kompetenzmanagement*, (4), München, S. 27-56.
- Lewis, M. W. (2000): Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25, S. 760–777.
- Lewis, M. W./ Welsh, M. A./ Dehler, G. E./ Green, S. G. (2002): Product development tensions: Exploring contrasting styles of product management. *Academy of Management Journal*, 45, S. 546-564.
- Lovelace, K./ Shapiro, D. L./ Weingart, L. R. (2001): Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44(4), S. 779-793.
- Lyles, M.A./Schwenk, C.R. (1992): Top Management, Strategy, and organizational Knowledge Structures. *Journal of International Business Studies*, 29, 1992, S. 155–174.
- March J. G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, S. 71–87.

- McCarthy, I.P./Gordon, B.R. (2011): Achieving contextual Ambidexterity in R&D Organizations: a Management Control System Approach. In: *R&D Management*, 41 (3), S. 240–258.
- McFadyen, M. A./Cannella, A.A. (2004): Social Capital and Knowledge Creation: Diminishing Returns of the Number and Strength of Exchange Relationships. In: *Academy of Management Journal*, 47, S. 735–746.
- Nord, W. R./Tucker, S. 1987: *Implementing Routine and Radical Innovations*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Proff, H./Haberle, K. (2010): Begrenzung von Ambidextrie durch konsistentes dynamisches Management. In: Stephan/Kerber (Hrsg.): „Ambidextrie“: Der unternehmerische Drahtseilakt zwischen Ressourcenexploration und –exploitation, *Jahrbuch Strategisches Kompetenzmanagement*, (4), München, S. 81-118.
- Rowley, T./Behrens, D./Krackhardt, D. (2000): Redundant governance structures: An Analysis of structural and relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor Industries. *Strategic Management J.* 21 369–386.
- Schreyögg, G./Kliesch-Eberl, M. (2007): How dynamic can organizational Capabilities be? Towards a dual-process Model of Capability Dynamization. In: *Strategic Management Journal*, 28, S. 913-933.
- Shalley, C.E./Zhou, J./Oldham, G.R. (2004): The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?. In: *Journal of Management*, (6), S. 933-958.
- Sheremata, W. A. (2000): Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Acad. Management Review*, 25, S. 389–408.
- Stein, V./Klein, T. (2010): Organizational Slack als Dynamisierungsquelle organisationaler Kompetenzen. In: Stephan, M./Kerber, W. (Hrsg.): „Ambidextrie“: Der unternehmerische Drahtseilakt zwischen Ressourcenexploration und -exploitation, *Jahrbuch Strategisches Kompetenzmanagement*, (4), München, S. 59-79.
- Subramaniam, M./Youndt, M.A. (2005): The Influence of intellectual Capital on the Types of innovative Capabilities, *Academy of Management Journal* 2005, 48 (3), S. 450–463.
- Tushman, M. L./ O'Reilly, C. A. (1996): Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38, S. 8–29.
- Weick, K.E. (1979): *The social Psychology of Organizing*, 2nd edition, Addison-Wesley Pub. Co. (Reading, Mass.).
- Wollersheim, J. (2010): Exploration und Exploitation als zwei Seiten einer Medaille: Eine systematische zusammenführung bestehender Konzepte zur Förderung von Ambidextrie in Unternehmen. In: Stephan/Kerber (Hrsg.): „Ambidextrie“: Der unternehmerische Drahtseilakt zwischen Ressourcenexploration und -exploitation, *Jahrbuch Strategisches Kompetenzmanagement*, (4), München, S. 3-26.
- Zander, U./Kogut, B. (1995): Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of organizational Capabilities: An empirical Test. In: *Organizational Science*, 1995 (6), S. 76–92.