

WIRTSCHAFTS

Ambidextrie in Sozialwirtschaft und öffentlichem Sektor

2022

Dorothee Abrell | Tobias Dorgeist
Nele Freudenberg | Birgit Nawrath
Irene Ott-Hargina | Dr. Simon Pfersdorf

„I have never in my life learned anything from any man who agreed with me.“

(Dudley Field Malone)



SUMMARY

Ambidextrie verbindet zwei große Herausforderungen im Management. Ambidextrie bedeutet Beidhändigkeit. Bei der einen Hand geht es um die Optimierung bestehender Strukturen, Prozesse und Abläufe (Exploitation), bei der anderen Hand um die Entwicklung neuer Geschäftsfelder oder Innovationen im Bereich von Produkt und Angebot (Exploration).

Beide Aspekte müssen in eine tragfähige Balance gebracht werden. Liegt der Schwerpunkt zu sehr auf der Exploitation, läuft eine Organisation Gefahr, in die „Erfolgsfalle“ zu geraten, liegt er zu sehr auf der Exploration droht die „Fehlerfalle“. Es gibt unterschiedliche Wege, diese Balance herzustellen, z.B. durch eine strukturelle Trennung oder auch durch eine explizite Bindung beider Aspekte an einen kontextuellen Zusammenhang.

Für viele Organisationen aus den Bereichen Non-Profit oder dem öffentlichen Sektor stellt sich bezogen auf diese beiden Pole die Frage nach der Prioritätensetzung. Die Rahmenbedingungen, in denen beide sich bewegen, sind häufig gleichzeitig herausfordernd und limitierend. Da steht der anspruchsvolle gesellschaftliche oder selbst gegebene Auftrag neben den knappen Personalressourcen, die Wettbewerbsfähigkeit konkurriert mit notwendigerweise unmittelbar zu erfüllenden Ansprüchen der Versorgung. Die Planung und Umsetzung von Innovationen wird oft an die verfügbaren Ressourcen der beteiligten Personen angepasst und erreicht nicht immer das notwendige Tempo, um eine spürbare, direkte Wirkung zu entfalten.

Die Frage, wie sich Exploitation und Exploration im Unternehmen gestalten sollen, lässt sich nach unserer Erfahrung am besten in einem gut strukturierten kommunikativen Prozess beantworten. Selten ist die erste Lösung auch die beste, ein breiter Blick auf die Gesamtsituation und die Einbeziehung des Know-hows, das in der Organisation selbst steckt, machen die Planung sicher und die Umsetzung tragfähig.

Die Digitalisierung von Abläufen und Dokumentationen ist häufig ein Auslöser für Innovation und Veränderung. Dabei geht es nie einfach nur um den Einsatz von digitalen Tools und Techniken, sondern immer auch darum, die dahinterliegenden Prozesse zu betrachten und insbesondere auch die Menschen, die den Digitalisierungsschritt umsetzen. Die große Chance, Exploration und Exploitation optimal zu verbinden, liegt in einer ganzheitlichen Betrachtung der Situation und in der professionellen Abwägung der Möglichkeiten und der Notwendigkeiten.

INHALT

1. Aktuelle Entwicklungstendenzen und Herausforderungen in Sozialwirtschaft und öffentlicher Verwaltung	6
--	----------

2. Ambidextrie - Exploitation und Exploration	8
2.1. Die Beidhändigkeit von Organisationen	8
2.2. Das Konzept der strukturellen Ambidextrie	11
2.3. Das Konzept der kontextuellen Ambidextrie	14
2.4. Kontinuum der strukturellen und kontextuellen Ambidextrie	15

3. Effizienz, Rationalisierung und Innovation	18
3.1. Notwendigkeit von Effizienz und Rationalisierung in Sozialwirtschaft und öffentlichem Sektor	18
3.2. (Soziale) Innovationen in Sozialwirtschaft und öffentlichem Sektor	19
3.3. Kennzeichnung von Innovationen und der Innovationsdynamik	20

4. Unser Steuerungs-dreieck im Kontext der Managementmethode Ambidextrie für Sozialwirtschaft und den öffentlichen Sektor	23
4.1. Stellhebel Strategie	24
4.2. Stellhebel Struktur	24
4.3. Stellhebel Kultur	25

5. Der „idealtypische“ Weg in die ambidextre Organisation	27
--	-----------

Literaturverzeichnis	28
-----------------------------	-----------

1. Aktuelle Entwicklungstendenzen und Herausforderungen in Sozialwirtschaft und öffentlicher Verwaltung

„Eines wurde uns deutlich: Führungen in NGOs stehen unter enormem Druck, das alltägliche Geschäft zu managen und die Zukunft innovativ zu gestalten.“ (Prof. Dr. Steffen Arnold)

Unsere Studie hat dies bestätigt: Viele der interviewten Organisationen haben folgende Tendenzen und Herausforderungen als Spannungsfelder geschildert, mit denen sie sich beschäftigen, für die sie eine Lösung finden müssen:

- Digitalisierung als Notwendigkeit, handlungsfähig zu bleiben,
- Veränderung der Zusammenarbeitsformen, um schneller innovativ agieren zu können,
- Fachkräftemangel und die Sorge um die Erfüllung des „Versorgungsauftrags“,
- Spannungsfeld zwischen einer steigenden Anzahl der Bedürftigen und Unterstützungssuchenden und der zur Verfügung stehenden Anzahl des Personals,
- Attraktivität als Arbeitgeber in einem umkämpften Arbeitnehmermarkt.

Organisationen der Sozialwirtschaft und des öffentlichen Sektors sehen sich ebenso wie privatwirtschaftliche Unternehmen mit dem Megatrend Digitalisierung konfrontiert.¹ Dieser führt zu einer ganzen Reihe von neuen Herausforderungen für Organisationen, denn die Digitalisierung geht einher mit einem diskontinuierlichen Wandel. Durch diesen Wandel werden Unternehmen, Branchen und sogar ganze Märkte komplett verändert werden. Wir sprechen in diesem Zusam-

menhang von der VUCA-Welt. Dieses Akronym setzt sich aus den englischen Wörtern Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) sowie Ambiguity (Mehrdeutigkeit) zusammen.² Es beschreibt eine Situation, in der zukünftige Entwicklungen schwer bis gar nicht mehr vorhersehbar sind.

Doch auch für aktuelle Themen, die in der Sozialwirtschaft bereits heute präsent sind, müssen Lösungen gefunden werden. Dazu zählen der Fachkräftemangel, politische Regulatorik sowie die stetig steigende Zahl an Pflegebedürftigen, ausgelöst durch den demografischen Wandel. Es zeichnet sich ein Bild ab, in dem man sich mit aller Energie um jetzige Probleme und Herausforderungen kümmern muss, den Megatrend Digitalisierung allerdings nicht vergessen darf. Denn die Digitalisierung kann auch Lösungen für aktuelle Herausforderungen bieten, indem bspw. durch digitalisierte Prozesse Kapazitäten frei werden, die an anderer Stelle dringend benötigt werden.

Umbrüche bieten nicht nur Chancen, sondern gehen auch mit Risiken einher. Gerade durch die Digitalisierung besteht vor allem für etablierte Organisationen die Gefahr, von neuen Marktteilnehmern mit innovativen Produkten verdrängt zu werden. In der Vergangenheit finden sich diverse Beispiele von einst führenden Unternehmen, die in einem diskontinuierlichen Wandel innerhalb von kürzester Zeit durch neue Marktteilnehmer verdrängt wurden.³ Auch für etablierte Organi-

1 Vgl. Horneber 2017, S. 38

2 Vgl. Sürgit 2020, S. 106

3 Bekannte Beispiele sind Kodak und Nokia

sationen der Sozialwirtschaft besteht die Gefahr, durch neue Konkurrenten oder Geschäftsmodelle verdrängt zu werden. Dies hat der niederländische Pflegedienst Buurtzorg mit seinem innovativen Ansatz eindrucksvoll demonstriert. Das 2007 gegründete Unternehmen betreut über 100.000 Menschen und wurde schon fünf Mal zum beliebtesten Arbeitgeber in den Niederlanden gewählt.⁴ Um als etablierte Organisation nicht in Zeiten des Wandels verdrängt zu werden, müssen sowohl aktuelle Herausforderungen bewältigt sowie proaktiv neue Geschäftsmodelle und Arbeitsprozesse gefunden und umgesetzt werden.

Dazu möchten wir mit der Studie „Ambidextrie in Sozialwirtschaft und öffentlichem Sektor“ eine Managementmethode vorstellen, mit der in Zeiten von diskontinuierlichem Wandel widersprüchliche Herausforderungen bewältigt werden können. Neben Erkenntnissen aus der Literatur stellen wir verschiedene Best-Practice-Beispiele vor. Diese erhoben wir mithilfe qualitativer Interviews, die wir mit Vertreter*innen aus dem öffentlichen Sektor sowie der Sozialwirtschaft geführt haben. Somit sollen nicht nur theoretischer Input, sondern insbesondere auch Tipps zur praktischen Umsetzung gegeben werden.

METHODIK

Für diese Studie haben wir mehrere Vertreter*innen unterschiedlicher Organisationen aus der Sozialwirtschaft und dem öffentlichen Sektor interviewt. Bei der Auswahl achteten wir auf deren Erfahrungen bei der Gestaltung ambidextrer Organisationsentwicklung. Wir haben die Erkenntnisse aus den Interviews in anonymisierter Form in diese Studie einfließen lassen. Daneben haben wir mit Prof. Dr. Steffen Arnold von der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Villingen-Schwenningen ein Experteninterview geführt, deren Ergebnisse wir an unterschiedlichen Stellen in diese Studie mit aufgenommen haben.

Wir danken an dieser Stelle ausdrücklich allen Interviewpartner*innen ohne deren Mitwirkung diese Studie nicht möglich gewesen wäre!

⁴ Vgl. Kopf 2020, S. 57

2. Ambidextrie – Exploitation und Exploration

2.1. Die Beidhändigkeit von Organisationen

Der Begriff Ambidextrie stammt aus dem lateinischen und kann als Beidhändigkeit übersetzt werden. In der Betriebswirtschaftslehre wird von Ambidextrie gesprochen, wenn ein Unternehmen simultan Aktivitäten verfolgt, die einerseits im Widerspruch zueinander stehen, sich andererseits aber wechselseitig bedingen.⁵ In diesem Zusammenhang werden die widersprüchlichen Aktivitäten als Exploitation und Exploration beschrieben.⁶ Exploitation kennzeichnet die Fokussierung auf bestehende Tätigkeitsbereiche und beinhaltet alle Aktivitäten der Organisation, Effizienz und Exzellenz im bestehenden Geschäftsbereich zu erreichen und insbesondere bestehende Ressourcen, Kompetenzen und/oder Produkte zu verbessern.⁷ Hingegen konzentriert sich Exploration auf neue Tätigkeiten und Geschäftsbereiche. Dabei soll sie die Zukunftsfähigkeit der Organisation durch neue, innovative Vorhaben sicherstellen und ist darauf ausgerichtet, neue Ressourcen, Fähigkeiten, Kompetenzen, Produkte/Dienstleistungen zu identifizieren sowie diese zu entwickeln.⁸ Exploitation und Exploration stehen im Widerspruch zueinander, da für die jeweilige Umsetzung komplett unterschiedliche organisationale Rahmenbedingungen erforderlich sind. Sie bedingen sich allerdings auch wechselseitig, da für den langfristigen Erfolg eine Balance zwischen exploitativen und explorativen Aktivitäten gefunden werden muss. Insbesondere in der VUCA-Welt begründet sich der langfristige Erfolg auf die Anpassbarkeit der Organisation an sich wandelnde

Umweltbedingungen. Fokussiert sich ein Unternehmen bspw. nur auf exploitative Aktivitäten, besteht die Gefahr der Erfolgsfalle. In dieser Situation optimiert das Unternehmen lediglich bestehende Produkte und Verfahrensweisen und meidet die Exploration. Kurzfristig kann dieses Verhalten erfolgreich sein, allerdings birgt es das Risiko, durch einen innovativen Wettbewerber verdrängt zu werden.

Ähnlich sieht die einseitige Ausrichtung des Unternehmens auf Exploration aus. Konzentriert sich ein Unternehmen allein auf Exploration droht die Fehlerfalle. In dieser Situation ist das Unternehmen nicht in der Lage, experimentelle Verfahrensweisen oder Produkte in gewinnbringende und performancesteigernde Tätigkeiten zu transferieren. Abbildung 1⁹ verdeutlicht diesen Zusammenhang.

⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Lackner et al. 2011, S.28

⁵ Vgl. Olivan 2019, S. 32; Fojcik 2015, S. 19

⁶ Vgl. March 1991, S. 71

⁷ Kuckertz 2017, S. 17; Fojcik 2015, S. 22

⁸ Vgl. March 1991, S. 71; Kuckertz, 2017, S. 17; Fojcik, 2015, S. 22

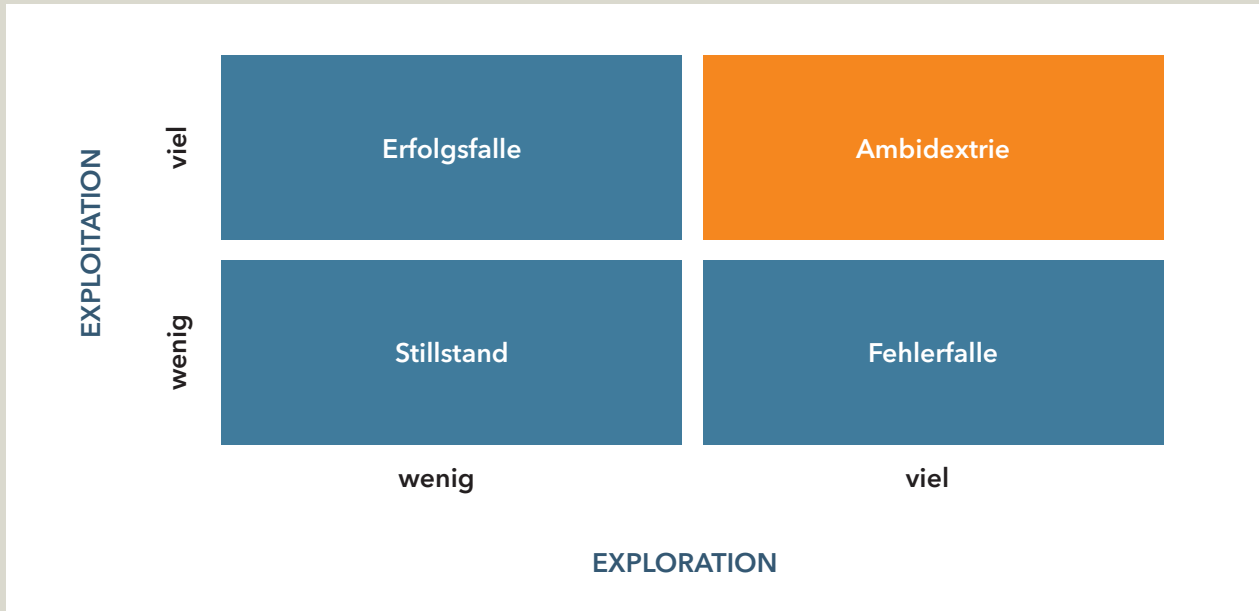


Abbildung 1: Erfolgsfalle, Fehlerfalle und Ambidextrie⁹

Dementsprechend besteht organisationale Ambidextrie, wenn ein Unternehmen eine Balance zwischen Exploitation und Exploration etabliert. Es kann jedoch nicht allgemeingültig beschrieben werden, wie die Balance erreicht wird.¹⁰ Vielmehr muss individuell je nach Organisation entschieden werden, wie Ressourcen auf Exploitation bzw. Exploration verteilt werden. Entscheidungskriterien können die grundlegende Ressourcenausstattung, Umweltbedingungen sowie Marktstrukturen sein.¹¹ Beispielsweise sollte in einer Branche mit hoher Veränderungsdynamik mehr Exploration betrieben werden als in einer Branche, die relativ stabile Strukturen aufweist. Allerdings kann diskontinuierlicher Wandel auch in stabileren Branchen zu Veränderungen in der Marktstruktur führen.¹²

Die simultane Durchführung von Exploitation und Exploration führt zu Konflikten, da die beiden Aktivitäten im Widerspruch zueinander stehen. Der Widerspruch der Aktivitäten begründet sich darin, dass für Exploitation und Exploration grundlegend verschiedene Rahmenbedingungen benötigt werden. Strebt eine Organisation eine hohe Effizienz und Exzellenz im aktuellen Geschäftsfeld an (Exploitation), sollten Strukturen formalisiert, Ziele quantitativ gemessen sowie eine Kultur, in der Fehler vermieden und der Führungsstil „top-down“ ist, etabliert werden. Verfolgt eine Organisation hingegen explorative Aktivitäten, werden komplett andere Vorgehensweisen relevant. So sollten Organisationen für erfolgreiche Exploration starre Strukturen auflösen und durch agile Netzwerkstrukturen ersetzen. Sie sollten weiterhin eine positive Fehlerkultur (Lernen aus Fehlern) sowie einen „bottom-up“ Führungsstil etablieren und Ziele eher an Wachstumschancen und

¹⁰ Vgl. Olivan 2019, S. 36

¹¹ Vgl. Olivan 2019, S. 36

¹² Vgl. Christensen 2017, S. 83 ff.

	Exploitation	Exploration
Strategische Zielsetzung	Kosten, Profit	Innovation, Wachstum
Kritische Handlungsfelder	Prozesse, Effizienz, inkrementelle Innovation	Wandlungsfähigkeit, neue Produkte, Durchbruchinnovation
Kompetenzen	Umsetzer	Unternehmer
Organisationsstruktur	Formal, mechanisch	Anpassungsfähig, lose
Controlling Kennzahlen	Margen, Produktivität	Meilensteine, Wachstum
Kultur	Effizienz, geringes Risiko, Qualität, kundenorientiert	Risikofreudigkeit, Geschwindigkeit, Flexibilität, Experimentieren
Führung	Autoritär, Top-down	Visionär, flache Hierarchien

Tabelle 1: Unterschiedliche Perspektiven von Exploitation und Exploration¹⁴

erreichten Meilensteinen messen.¹³

In Tabelle 1¹⁴ werden nochmal die Kernelemente von Exploitation und Exploration zusammengefasst.

Um Ambidextrie trotz der Widersprüche zwischen Exploitation und Exploration innerhalb einer Organisation umzusetzen, existieren verschiedene Ansätze. In der Literatur wird dazu zwischen sequenzieller¹⁵, struktureller¹⁶ und kontextueller¹⁷ Ambidextrie differenziert.¹⁸ Die sequenzielle Ambidextrie verfolgt den Ansatz, die widersprüchlichen Aktivitäten von Exploitation und Exploration zeitlich zu trennen. Demnach würde eine Organisation für eine gewisse Zeit Aktivitäten rein exploitativer Art verfolgen. Zeichnet sich

dann ein Wandel ab, würde die Organisation von exploitativen zu explorativen Aktivitäten wechseln und von nun an ausschließlich explorativ arbeiten. Wurden hinreichend innovative Produkte und/oder Dienstleistungen identifiziert, folgt wieder der Wechsel zur Exploitation. Dieser Ansatz erscheint in der Sozialwirtschaft sowie dem öffentlichen Sektor wenig praktikabel, da gerade diese Organisationen jederzeit die Versorgung ihrer Anspruchsgruppen gewährleisten müssen.¹⁹ So können aufeinander abgestimmte Prozesse und Abläufe, bspw. in Pflegeeinrichtungen, nicht sofort geändert werden. Der folgende Abschnitt soll sich insbesondere mit der strukturellen und der kontextuellen Ambidextrie auseinandersetzen und auf Voraussetzungen sowie mögliche Chancen und Risiken eingehen.

¹³ Vgl. Olivan 2019, S. 33 f.

¹⁴ Vgl. Duwe, 2016, S.50, O'Reilly & Tushman, 2004, S.80

¹⁵ Vgl. Duncan 1976

¹⁶ O'Reilly & Tushman, 1996

¹⁷ Birkinshaw & Gibson 2004

¹⁸ Vgl. Fojcik 2015, S. 63 f.

¹⁹ Vgl. Schneeberger & Habegger 2020, S. 111

2.2. Das Konzept der strukturellen Ambidextrie

Das Konzept der strukturellen Ambidextrie kann auch als Standardkonzept²⁰ von Ambidextrie bezeichnet werden und wurde erstmals in den 1990er Jahren beschrieben.²¹ Es baut auf der These auf, dass komplett unterschiedliche Organisationen notwendig sind, um die Herausforderungen bewältigen zu können, die zum einen in bestehenden und zum anderen in neuen Geschäftsfeldern aufkommen. Die strukturelle Ambidextrie verfolgt den Ansatz, diesen Widerspruch durch eine organisationale Trennung praktikabel zu machen. Die Organisation wird demnach in zwei Bereiche aufgeteilt: Der erste Bereich verfolgt die Zielsetzung, bestehende Vorteile weiter auszubauen (Exploitation), der zweite Bereich soll neue Vorteile generieren (Exploration). Dadurch ermöglicht strukturelle Ambidextrie die simultane Ausführung von Projekten, auch wenn diese schwer bis gar nicht mit dem aktuellen Kerngeschäft vereinbar sind.²²

Dies kann bspw. im Rahmen des öffentlichen Sektors das Experimentieren mit Strukturen und Prozessen zur Entwicklung von „Digital-Government“ sein, während im Bereich Exploitation weiterhin die Erfüllung des öffentlichen Auftrags gewährleistet wird.

Des Weiteren kann durch strukturelle Ambidextrie die Anpassung der Strategie, Struktur und Kultur bereichsindividuell erfolgen, sodass eine optimale Anpassung an die jeweiligen Umweltbedingungen erreicht werden kann. So können im Bereich Exploitation eher formale Strukturen

und klare Hierarchien und im Bereich Exploration lose Strukturen und flache Hierarchien etabliert werden.

Allerdings besteht durch die organisationale Trennung die Gefahr, dass sich die einzelnen Bereiche voneinander isolieren und die für den Erfolg von Ambidextrie wichtige, integrative Verknüpfung von Exploitation und Exploration nicht funktioniert. Darüber hinaus werden für duale Strukturen mehr Ressourcen (finanziell, personell) benötigt. Dies kann sich vor allem für kleinere Organisationen als problematisch erweisen.

Damit die strukturelle Ambidextrie in der Umsetzung erfolgreich ist, wird in der Literatur auf die enge Koordination innerhalb der Führung verwiesen. Die jeweiligen Führungskräfte der Bereiche Exploitation und Exploration müssen in regelmäßigem Austausch stehen und Ressourcen wie Geld, Mitarbeiter*innen, Kunden usw. teilen.²³

Das verbindende Element zwischen Exploitation und Exploration ist dabei die Strategie und insbesondere die geteilte Vision. Diese muss von der gesamten Führungsebene akzeptiert und einheitlich nach außen vertreten und kommuniziert werden.²⁴ Dementsprechend ist der entscheidende Erfolgsfaktor für die strukturelle Ambidextrie in der Führung zu sehen. Abbildung 2²⁵ skizziert die beschriebenen Merkmale zur strukturellen Ambidextrie und verdeutlicht die Funktion der Führungsebene.

20 Vgl. Birkinshaw & Gibson 2004, S. 47

21 Vgl. Tushman and O'Reilly 1996

22 Vgl. Olivan 2019, S. 85

23 Vgl. O'Reilly & Tushman 2004, S. 4

24 Vgl. O'Reilly & Tushman 2004, S. 5

25 Fojcik 2015, S. 68

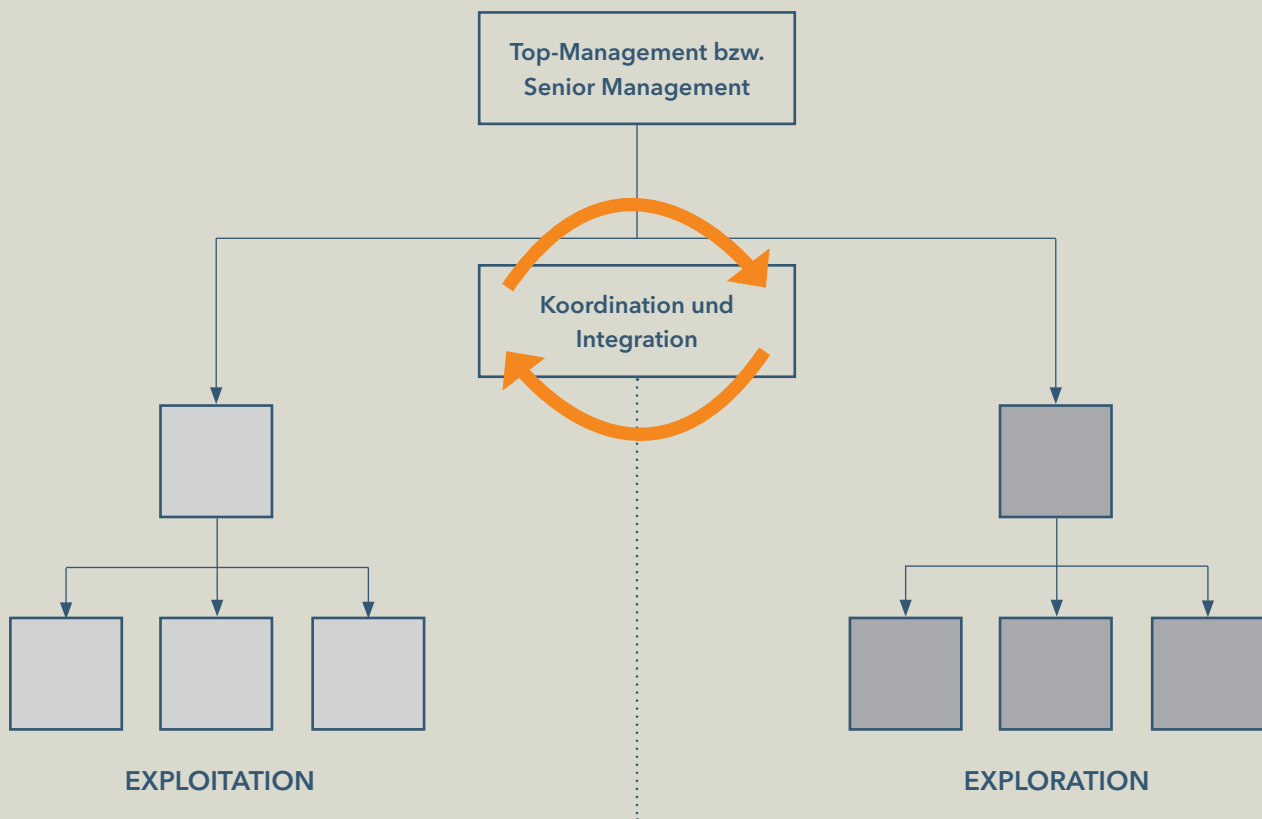


Abbildung 2: Darstellung der organisationalen Trennung²⁵

In unseren Interviews konnten wir feststellen, dass die strukturelle Ambidextrie eher weniger umgesetzt/ausprobiert wird. Dies mag daran liegen, dass die Umsetzung finanzielle und personelle Ressourcen kostet, ohne dass ein Return on Invest wirklich planbar ist. Einige NPOs machen sich jedoch auf den Weg, querfinanzierte Stellen zu schaffen, bspw. für Digitalisierungsmanager*innen, die als Stabsfunktion agieren. Dabei geht es zum einen um die Einführung als auch um die Effizienzsteigerung:

1. Einführung: Digital-Tools und Rahmenbedingungen analysieren, für die interne Anwendung aufbereiten und in der Organisation einführen.
2. Optimierung: Technisierung nutzen, um den Service zu verändern oder körperlich anstrengende Arbeit maschinell unterstützend durchführen zu können. Damit wird für die Mitarbeitenden eine körperliche Entlastung und dafür mehr Zeit für Begegnung mit den Kunden und Klienten angestrebt. Man kommt zurück zu der ideellen und ureigenen Aufgabe. Damit sind wir beim Kerngeschäft kombiniert mit der Innovation digitaler Dienstleistungen.

Genauso berichtete uns der Leiter eines Sozialamts von der Umorientierung der Mitarbeitenden. Statt in einzelnen Sachgebieten beheimatet zu sein, sind die Sozialarbeiter*innen nun matrixartig Quartieren zugeordnet. Dadurch entsteht Potential für eine bessere Kundenorientierung und kürzere Wege in der Verwaltung. Dieses Potential erlaubt die dauerhafte Weiterentwicklung der eigenen Tätigkeiten. Zugleich stehen die einzelnen Quartiere im positiven Wettbewerb um die besten Ideen und können diese bei Bedarf organisationsweit ausrollen.

Derartigen Umbau der Organisationsstruktur mit Blick auf schnellere Anpassungsfähigkeit und bessere Innovationspotentiale erleben wir auch in Organisationen der mittelbaren Verwaltung. Unter der großen Überschrift der Agilität werden Bereiche neu aufgestellt, die die Selbstorganisation und das unternehmerische Handeln der Mitarbeitenden fördern. Zentral bei derartigen Veränderungen ist, dass die neue (innovative) Struktur nicht Selbstzweck, sondern ein/e wichtiges Element/„Bedingung“ für die Entwicklung von inhaltlichen Innovationen ist. Daher muss gerade in Bereichen, die Innovationen ermöglichen, aber gleichzeitig auch noch das Kerngeschäft mit bespielen sollen, eine starke Funktion der Koordination gegeben sein, um im Alltag für Priorisierung zu sorgen und damit Zeit/Raum für Innovation zu ermöglichen, damit ausreichend unterschiedliche Ergebnisse entstehen können. Unsere Interviewpartner*innen schilderten, dass Projektgelder für öffentliche und sozialwirtschaftliche Organisationen ein bewährtes Mittel seien. Damit würde kein Risiko eingegangen weitläufige strukturelle Maßnahmen einzugehen, deren Wirksamkeit noch nicht klar ist oder die in der Breite zu viel Unklarheit auslösen würden. Dadurch wird über einen begrenzten Zeitraum und zumindest

in Grundzügen eine vorhandene Idee konzipiert und als Pilot getestet.

Nicht selten werden in solchen Projekten auch Kooperationspartner*innen innerhalb oder außerhalb der Organisation eingebunden. Dadurch wird die Perspektive breiter und Lösungsoptionen könnten größere Veränderungen nach sich ziehen. So berichtete uns bspw. ein Interviewpartner*innen von Kooperationen zwischen seiner NPO und Partner*innen aus Wissenschaft und Industrie im Bereich der Robotik. Das Ergebnis könnte eine maßgebliche Veränderung des Arbeitsalltags bringen.

Herr Prof. Dr. Steffen Arnold empfiehlt, Innovation und Tagesgeschäft in der Organisation nicht zu stark voneinander zu trennen. Es gilt beides miteinander zu verbinden. Warum: der Vorsprung von Expertenwissen wird geringer, Produktzyklen werden kürzer, Organisationen müssen sich auf permanente Veränderungen einstellen. Um dies zu gestalten und weniger darauf zu reagieren, braucht es eine Verzahnung von Tagesgeschäft und Innovationen, die dann leichter und damit zeitnaher umgesetzt werden können.

2.3. Das Konzept der kontextuellen Ambidextrie

Während bei der strukturellen Ambidextrie eine organisationale Trennung zwischen Exploitation und Exploration vorgenommen wird, setzt die kontextuelle Ambidextrie darauf, dass einzelne Geschäftsbereiche²⁶ bzw. Mitarbeitende selbst entscheiden, wie sie ihre Zeit auf die Bereiche Exploitation und Exploration verteilen.²⁷ In diesem Konzept erhält der/die Mitarbeiter*in mehr Freiheiten und auch die Strukturen weisen eine größere Flexibilität auf. Gleichzeitig wird vorausgesetzt, dass Mitarbeitende selbstverantwortlich und im Sinne der Organisation entscheiden können, wann sie welche Aufgabe bearbeiten.

Als Vorteil der kontextuellen Ambidextrie kann ein geringerer Ressourcenbedarf angeführt werden, da Exploitation und Exploration von den gleichen Mitarbeitenden betrieben werden. Folglich besteht auch nicht das Risiko, dass sich die Bereiche Exploitation und Exploration isolieren, wie es durchaus bei der strukturellen Ambidextrie auftreten kann.

Hingegen besteht bei der kontextuellen Ambidextrie das Risiko, dass eine Überforderung der Mitarbeitenden durch die Herausforderung der Gleichzeitigkeit von exploitativem und explorativem Denken und Handeln auftritt.²⁸ Außerdem bleibt fraglich, bis zu welchem Punkt einzelne Mitarbeiter*innen in der Lage sind, radikale Innovationen selbständig zu entwickeln und umzusetzen. Ab einem bestimmten Zeitpunkt wird eine Entscheidung der Leitungsebene zur weiteren Vorgehensweise notwendig sein, insbesondere wenn

Konflikte zwischen den bestehenden Aktivitäten und der Innovation entstehen.

Damit die Umsetzung dennoch gelingt, ist ein besonderer organisationaler Kontext notwendig. Dieser Kontext beruht auf einer Mischung aus Stretch (Elastizität), Discipline (Disziplin), Trust (Vertrauen) und Support (Unterstützung).²⁹ Elastizität und Disziplin sollen einen Kontext schaffen, der die Mitarbeitenden zu hoher Performance anregt und in dem sie selbstverantwortlich agieren. Vertrauen und Unterstützung sollen die notwendige Sicherheit sowie den benötigten Freiraum gewährleisten. Damit die kontextuelle Ambidextrie erreicht wird, sollten alle vier Attribute bewusst balanciert werden.³⁰

Abbildung 3³¹ skizziert dabei, dass um die bestehende Organisation ein Rahmen aus Performance und sozialem Support errichtet wird.

26 Vgl. Kuckertz 2017, S. 20
27 Vgl. Gibson & Birkinshaw 2004
28 Vgl. Kuckertz 2017, S. 20

29 Vgl. Birkinshaw & Gibson 2004, S. 51
30 Vgl. Gibson & Birkinshaw 2004, 51
31 Fojcik 2015, S. 74

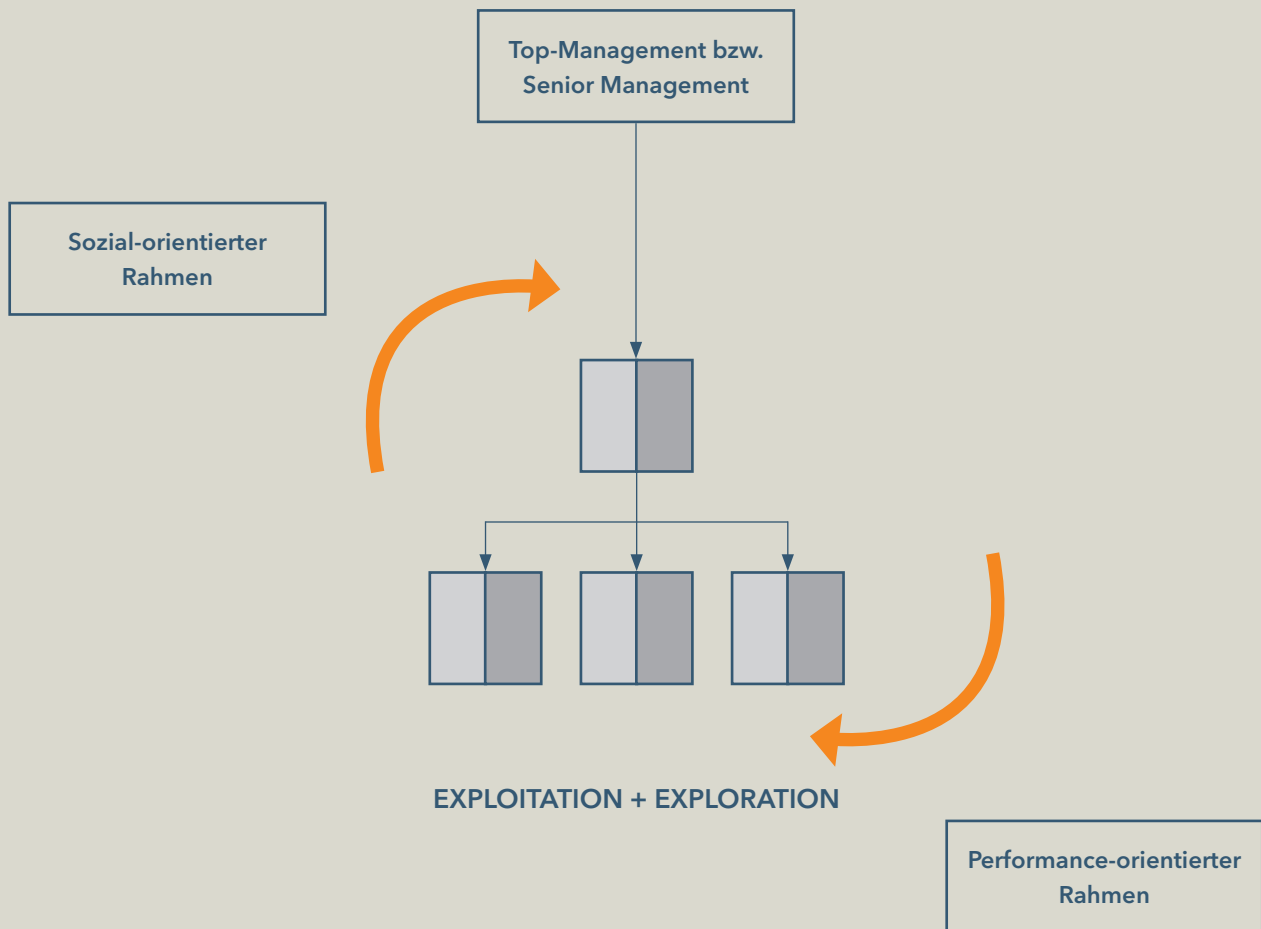


Abbildung 3: Darstellung des organisationalen Rahmens der kontextuellen Ambidextrie³¹

2.4. Kontinuum der strukturellen und kontextuellen Ambidextrie

In der Praxis ist die Umsetzung einer Reinform von entweder struktureller oder kontextueller Ambidextrie unwahrscheinlich. Viel mehr stehen die beiden Formen komplementär zueinander. Im Zeitablauf kann bspw. von kontextueller zu struktureller und bei Bedarf wieder zu kontextueller

Ambidextrie gewechselt werden.³² Dabei sollte im Einzelfall abgewogen werden, ob ein innovatives Vorhaben in der Kernorganisation umsetzbar ist oder ob es einer strukturellen Trennung bedarf, wenn die Unterschiede zwischen Bestehendem und Neuem zu groß sind.

Darüber hinaus weist Kauppila darauf hin, dass auch externe Akteure wichtige Innovationsimpulse

KONTEXTUELLE AMBIDEXTRIE UND STRUKTURELLE AMBIDEXTRIE



Abbildung 4: Beispielmaßnahmen im Kontinuum von kontextueller zu organisationaler Ambidextrie (eigene Darstellung)

geben können.³³ Demnach könnten für Organisationen der Sozialwirtschaft und des öffentlichen Sektors Innovationsimpulse durch Thinktanks, Verbände oder Netzwerkaktivitäten im Rahmen von Kongressen entstehen. So ist es durchaus denkbar, dass auch eine Form der interorganisationalen, strukturellen Ambidextrie vorgenommen wird. Erste Vorhaben in diese Richtung können in der Sozialwirtschaft beobachtet werden. Dort

hat sich aus 50 Organisationen und Verbänden der „Verband für die Digitalisierung in der Sozialwirtschaft“ gebildet.³⁴ Dieser setzt bereits aktiv Initiativen wie die Gründung einer Plattform für Pflege um.

Gerade in der Zusammenarbeit zwischen Akteuren der öffentlichen Verwaltung und Sozialwirtschaft wird oftmals auch eine Chance für zukunfts-

33 Vgl. Kauppila 2010, S. 286 ff.

34 Vgl. Kopf 2020, S. 41 f.

weisende Innovationen gesehen. So erzählte uns ein/e Interviewpartner*in von der Kooperation aus unterschiedlichen NPOs, Vertreter*innen der städtischen Verwaltung, aus Handwerk- und Kulturbetreiber*innen und Bürger*innen in einem Stadtteil. Alle haben sich mit ihren USP und Profilen sowie Kompetenzen an einen Tisch gesetzt und ein gemeinsames Stadtteilkonzept entwickelt. Ziel war es, zu identifizieren, wer was wie zu einem attraktiven Stadtteil und damit zur Bürgerzufriedenheit beitragen kann. Teilhabe, Gestaltung von vertrauten Bezugsfeldern und partizipativ-co-creativer Prozess sind dabei bedeutsam. Wegweisende Innovationen finden hier im „Kleinen“ bzw. regional statt.

Für die Organisationen, die sie tragen, bedeutet dies dennoch eine Veränderung von Strukturen und Prozessen sowie eine Ermöglichung dauerhafter Durchlässigkeit guter Ideen, damit Innovationen ihr Potential voll entfalten können.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass ein Kontinuum aus struktureller und kontextueller Ambidextrie im Idealfall die Vorteile der einzelnen Konzepte kombiniert und die Nachteile minimiert. Die kontextuelle Ambidextrie ermöglicht in der Kernorganisation Flexibilität für Neues und Kontrolle für Bestehendes. Die strukturelle Ambidextrie eröffnet die Möglichkeit, Innovationen unabhängig von der Kernorganisation zu entwickeln und auszubauen. Wenn sie schließlich die notwendige Reife erlangt haben, kann der Transfer in die Kernorganisation erfolgen.

3. Effizienz, Rationalisierung und Innovation

3.1. Notwendigkeit von Effizienz und Rationalisierung in Sozialwirtschaft und öffentlichem Sektor

Die Sozialwirtschaft sowie der öffentliche Sektor müssen genau wie privatwirtschaftliche Unternehmen mit knappen Ressourcen (finanziellen, personellen) wirtschaften. In der Sozialwirtschaft liegt die Knappheit von Ressourcen vor allem dem steigenden Konkurrenzdruck unter den Non-Profit-Organisation's (NPO's) zugrunde. So finanzieren sich NPO's in der Regel über einen Ressourcenmix aus öffentlichen Geldern (Projektorientierte Beauftragung), Beiträgen von Mitgliedern sowie Spenden.³⁵ Durch die stetig wachsende Zahl an NPO's nimmt auch die Konkurrenz sowohl in der Einwerbung von Finanzmitteln als auch im Wettbewerb um personelle Ressource zu. Zusätzlich sinkt gesellschaftlich die Bereitschaft zu dauerhaftem ehrenamtlichem Engagement, das bei vielen Organisationen bislang eine verlässliche Unterstützung war. Im öffentlichen Sektor ist hingegen mit Budgetkürzungen bei gleichbleibendem bzw. z.T. steigendem Leistungsanspruch zu kämpfen, da sich viele Bürger*innen Behörden wünschen, die ihre Anliegen schneller bearbeiten.

In beiden Fällen besteht die Notwendigkeit mit knappen Ressourcen möglichst effizient umzugehen. Um dies zu erreichen, müssen u.a. regelmäßige Rationalisierungsmaßnahmen sowie standardisierte Prozesse eingeführt werden.

In der Corona-Pandemie sind die Bedarfe nach Rationalisierung besonders deutlich geworden: So berichtete uns etwa der Leiter einer Volkshochschule, dass teilweise wegbrechende Nutzer*in-

nenzahlen bei gleichzeitig hohen Fix-Kosten das stetige Einwerben neuer Mittel nötig machte. Aus Sicht der Leitung war dies nur zu bewältigen, in dem der Einwerbungsprozess transparent, klar strukturiert – also rationalisiert (personenunabhängig) – durchgeführt wurde. Insofern war es für ihn ein logischer Schritt, diesen Aufgabenbereich an die Mitarbeitenden zu delegieren und mit Blick auf Prozesse für alle nachvollziehbar und damit auch überprüfbar zu machen.

Ähnliche Erfahrungen wurden uns aus dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk berichtet, nämlich, dass gerade die Verknappung der Mittel im Sender dazu führten, dass Innovationsdynamiken ausgelöst wurden. Parallel zur Einführung von Sparmaßnahmen setzte sich vor einigen Jahren die Gewissheit durch, dass der Sender nur erfolgreich bleiben kann, wenn er sein digitales Angebot richtig entwickelt und nutzerzentriert gestaltet. Die Folge war ein großer systematischer Digitalisierungsprozess, in dem die Redaktionen und Abteilungen Synergien in multimedialer Nutzung fanden und damit den Weg in ihre digitale Zukunft gestalten konnten.

35 Hallmann & Zimmer 2016, S. 3

3.2. (Soziale) Innovationen in Sozialwirtschaft und öffentlichem Sektor

Die eingangs beschriebenen Herausforderungen brauchen neue Lösungsansätze, die sich kontinuierlich an veränderte Bedarfe anpassen können, sprich Innovationen. In der Sozialwirtschaft werden insbesondere neue Lösungen für sich verändernde gesellschaftliche Bedarfe gesucht. Diese sozialen Innovationen sind aus Sicht der Organisationen der Sozialwirtschaft Produktinnovationen.³⁶ Eine soziale Innovation wird dabei von der Europäischen Kommission definiert als „[...] new ideas that meet social needs, create social relationships and form new collaborations. These innovations can be products, services or models addressing unmet needs more effectively“.³⁷ (Soziale Innovationen sind neue Ideen, die soziale Bedürfnisse decken, soziale Beziehungen kreieren und neue Wege der Zusammenarbeit formen. Diese Innovationen können Produkte, Dienstleistungen oder Modelle sein, die unbefriedigte Bedürfnisse effektiv adressieren.)

Da sich insbesondere durch die Digitalisierung ein stetiger, gesellschaftlicher Wandel beobachten lässt (z.B. in der Gestaltung von Beziehungen und Kommunikation), werden in Zukunft soziale Innovationen benötigt, die neue gesellschaftliche Bedürfnisse decken können. Die technologische Entwicklung erfordert soziale Antworten. Die Suche nach Angeboten und Maßnahmen, die die Bedarfe nach Nähe, Kontakt und Gemeinschaft mit und ohne persönliche Begegnungen gleichermaßen zufriedenstellen, ist voll im Gange.

Darüber hinaus kommen die Organisationen der Sozialwirtschaft und des öffentlichen Sektors jenseits von neuen „Produkten“ nicht daran vorbei, auch Prozessinnovationen anzustreben. Diese beziehen sich auf Veränderungen in der Art der Leistungserstellung und der Leistungserbringung.³⁸ Da die Effizienz von Organisationen in bestehenden Strukturen nicht unendlich gesteigert werden kann, braucht es Prozessinnovationen. Auch hier bietet die Digitalisierung viele Chancen. Durch moderne IT können diverse Prozesse vereinfacht und automatisiert werden. Dadurch können personelle Ressourcen freigespielt werden, die an anderer Stelle dringend gebraucht werden.

Produkt- und Prozessinnovationen bedingen sich gegenseitig.³⁹ Dies kann am Beispiel der öffentlichen Verwaltung verdeutlicht werden. Durch die Digitalisierung der Prozesse können auch Dienstleistungen, bspw. die Bereitstellung von Dokumenten oder die Bearbeitung von Anträgen digitalisiert werden. Hierdurch können große Zeiteinsparungen für Behörden und Bürger*innen realisiert werden. Diese Erfahrungen bestätigt auch ein/e Interviewpartner*innen aus einem regionalen Verkehrsverbund. So sind Apps, digitale Informationssysteme und Tickets aus dem heutigen Alltag nicht mehr wegzudenken. Sie erleichtern den Kunden die Nutzung der Dienstleistungen und verändern zugleich die internen Abläufe.

36 Vgl. Wendt 2005, S.4
37 Europäische Kommission, 2020

38 Vgl. Wendt 2005, S. 15
39 Hauschildt & Salomo 2007, S. 9

3.3. Kennzeichnung von Innovationen und der Innovationsdynamik

Der Begriff der Innovation gehört zum Grundwortschatz der Betriebswirtschaftslehre und geht auf die Werke von Joseph A. Schumpeter zurück, der den Prozess der schöpferischen Zerstörung beschrieb und eine Innovation als die erfolgreiche Einführung von neuen technologischen Kombinationen, die mit einer Verbesserung und regelmäßig auch mit einer Ablösung des Bisherigen einhergeht.⁴⁰ Wir verstehen Technologie als „alle jene Prozesse, deren sich ein Unternehmen bedient, um seine Ressourcen in Produkte oder Dienstleistungen und damit in Kundennutzen umzuwandeln“.⁴¹ Folglich bezieht sich eine Innovation auf das Verändern der Technologie⁴².

40 Vgl. Schumpeter 1933, S. 100 f.

41 Christensen 2013, S. 4

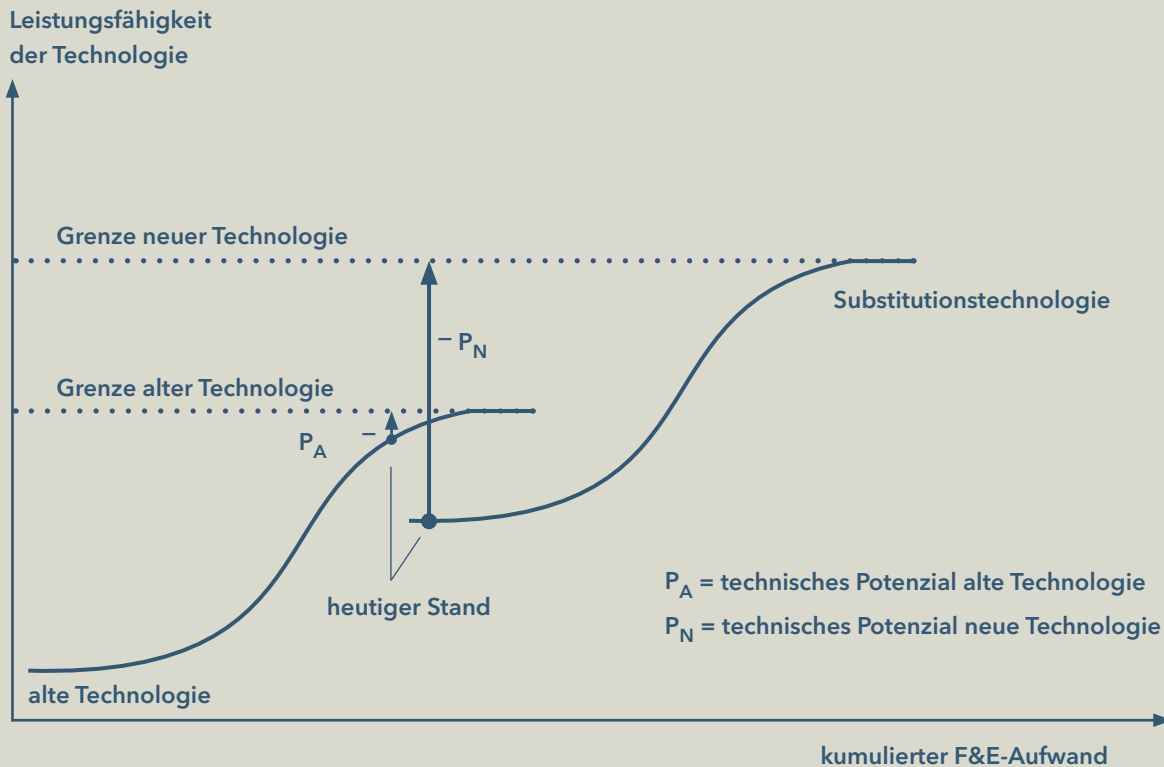
42 Vgl. Christensen 2013, S. 4

Innovationen unterscheiden sich in evolutionäre und disruptive Technologien. Evolutionäre Technologien beziehen sich auf bestehende Produkte und Dienstleistungen für bestehende Kunden. Sie können dabei inkrementeller oder auch radikaler Natur sein. Um die Entwicklung von Technologien zu visualisieren, werden regelmäßig S-Kurven-Diagramme genutzt.

Das S-Kurven Konzept⁴³ in Abbildung 5 skizziert den Übergang von einer S-Kurve auf eine neue. Charakteristisch ist, dass die neue Technologie anfangs nicht so leistungsstark wie die alte Technologie ist. Im Zeitablauf steigt die Leistungsfähigkeit jedoch an. Hierbei werden Verbesserungen entlang einer S-Kurve als inkrementelle Innovationen charakterisiert. Steigt hingegen die Leistungsfähigkeit einer Technologie sprunghaft an, spricht man von einer radikalen Innovation.

Grundlegend gilt die Entscheidungsregel, dass, sobald sich zwei S-Kurven schneiden, der Wechsel auf die neue Technologie erfolgen

43 Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 4

Abbildung 5: Das S-Kurven Konzept⁴³

sollte.⁴⁴ Disruptive Innovationen unterscheiden sich von evolutionären Innovationen, da sie keine bestehenden Kunden ansprechen. Sie fokussieren sich zu Anfang entweder auf ein unteres Kundensegment, das von Anbietern im aktuellen Markt nicht bedient wird, oder sie kreieren einen gänzlich neuen Markt. Häufig zeichnet sich das neue Produkt durch eine anfänglich geringere Leistungsfähigkeit aus. Es besitzt allerdings andere Qualitäten, die bestehende Produkte nicht aufweisen. Im Zeitablauf können die disruptiven Innovationen so weit verbessert werden, dass sie schließlich in der Lage sind, mit den Produkten etablierter Unternehmen zu konkurrieren und diese regelmäßig zu verdrängen. Dies kann anschaulich am Beispiel des iPhones verdeutlicht werden. Betrachtet man ausschließlich die Hardware des iPhones, handelt es sich um eine evolutionäre Technologie. Bereits vor Apple's iPhone gab es verschiedene Smartphones unterschiedlicher Hersteller auf dem Markt. Jedoch ist die disruptive Technologie des iPhones die Software, insbesondere der Appstore. Dieser kann als Plattform verstanden werden, welche App-

Programmierer mit Nutzer*innen in Verbindung brachte. War es vorher in dieser Form nur mit normalen Computern möglich.⁴⁵ Diese Innovation verdrängte führende Unternehmen wie bspw. Nokia und Sony Ericsson vom Markt.

Das Innovationsschema folgt einer bestimmten Dynamik. In der Regel gibt es längere Zeiten, die von inkrementellen Innovationen entlang einer Technologiekurve geprägt sind. Der Wechsel auf eine neue S-Kurve erfolgt dann punktuell durch diskontinuierlichen Wandel bzw. radikale Innovationen.⁴⁶ Auf die Phase der Einführung der neuen Technologie folgt dann eine weitere Phase inkrementeller Verbesserungen. Aktuell zeichnet sich in vielen Branchen der Wechsel auf eine neue S-Kurve ab. Die Digitalisierung ermöglicht dabei breitflächig neue Produkt- wie Prozessinnovationen. Da sich die Veränderungsgeschwindigkeit jedoch von Branche zu Branche unterscheidet, müssen etablierte Organisationen im richtigen Moment den Wechsel vollziehen.

44 Vgl. Christensen 2006, S. 60 f.

45 Vgl. Christensen et al. 2015, S. 7 f.

46 Vgl. Tushman & O'Reilly 1996, S. 11

Disruptive Innovationen beschreiben in dem Sinn disruptive Marktveränderungen durch ein spezielles Set an Innovationen. Um diese Wirkung zu erreichen, braucht es in den Unternehmen, aus denen sie kommen, selbst hoch ambitionierte Weiterentwicklungen, die es nötig (oder möglich?) machen, dass im laufenden Geschäft der Spagat zwischen der alten und der neuen Welt gestaltet werden kann. Die immense Veränderungsdynamik und -geschwindigkeit im Bereich der öffentlichen Medien, die sowohl in breiter Abdeckung lineare (Hörfunk und Fernsehen) als auch digitale (mediatheke, tiktok, youtube etc.) Ausspielwege bedienen, zeigt diesen Spagat.

Gleiches gilt einerseits für Verkehrsgesellschaften, die gestern noch S-Bahn und Bus-Linien angeboten haben, und heute nutzerorientierte digital unterstützte Mobilitätskonzepte umsetzen. Auf ähnliche Weise müssen Weiterbildungseinrichtungen den Smartphone-Kurs für Senior*innen genauso wie hochkomplexe Bildungsinhalte auf digitalen Wegen mit großer individueller Orientierung anbieten. Für derartig breite Leistungsprofile müssen Organisationen sich neu erfinden und diese Erfindungen in Strukturen, Prozesse und Kultur tragen sowie die Menschen in der Organisation über das Mindset damit identifizieren. Hier kommen wir zur Ambidextrie.

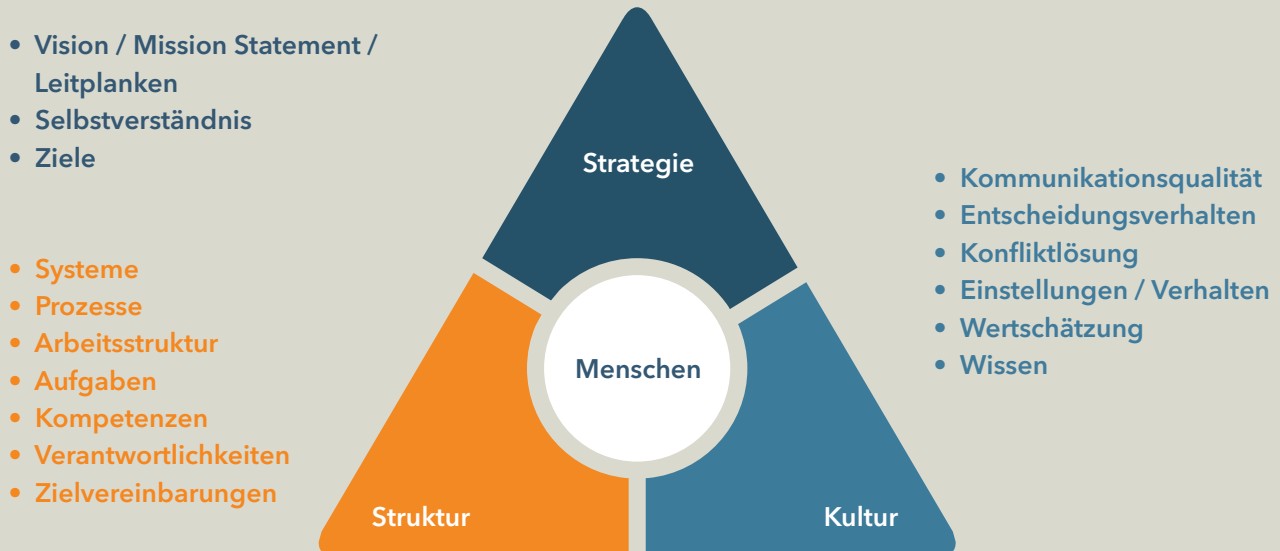
4. Unser Steuerungs-dreieck im Kontext der Managementmethode Ambidextrie für Sozialwirtschaft und den öffentlichen Sektor

Das Konzept der Ambidextrie kommt ursprünglich aus der Wirtschaft. Da sich die Organisationsformen von Unternehmen aus der Privatwirtschaft von denen aus der Sozialwirtschaft und des öffentlichen Sektors in mehreren Punkten grundlegend unterscheiden, muss bei der Übertragung des Konzepts auf verschiedene Punkte geachtet werden.

Während in der Wirtschaft explorative Aktivitäten oftmals mit der Entwicklung neuer Technologien bzw. mit der Stärkung von Wettbewerbsvorteilen assoziiert werden, liegt in der Sozialwirtschaft

wie auch im öffentlichen Sektor die Chance von explorativen Aktivitäten darin, neue Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen aufgrund neuer Technologien zu entwickeln. Dabei steht die innovative Lösung von aktuellen wie auch zukünftigen (gesellschaftlichen) Belangen im Vordergrund und weniger die Sicherung einer Wettbewerbsposition. Auf Grundlage dieser Prämissen werden verschiedene Stellhebel zur Umsetzung von Ambidextrie vorgeschlagen. Dazu werden die Bereiche Strategie, Struktur und Kultur betrachtet. Die einzelnen Elemente der Bereiche werden in Abbildung 6 detaillierter vorgestellt.

NACHHALTIGE ENTWICKLUNG ERFORDERT EINEN GANZHEITLICHEN ANSATZ



„STRUCTURE FOLLOWS STRATEGY, BUT CULTURE EATS STRATEGY FOR BREAKFAST“

Dr. Peter F. Drucker

Abbildung 6: Steuerungs-dreieck

Es gilt zu beachten, dass Strategie, Struktur und Kultur nur gemeinsam Ambidextrie ermöglichen können. Wird lediglich die Strategie auf Ambidextrie ausgelegt, jedoch keine Veränderung an den Strukturen sowie der Kultur vorgenommen, kann es zu erheblichen Widerständen seitens der Mitarbeitenden kommen. Ebenso ist es wenig nachhaltig, strukturell Räume für Innovationen zu schaffen, wenn die Strategie dies nicht mitträgt oder eine Lern- und Fehlerkultur in der Organisation nicht entwickelt werden kann. Dies kann schließlich zum Scheitern der Ambidextrie führen. Ambidextrie kann nur als abgestimmter Ansatz verfolgt werden.

4.1. Stellhebel Strategie

Die Strategie stellt den Ausgangspunkt für die Umsetzung von Ambidextrie dar. Sie baut auf einer Vision bzw. einem Mission Statement auf. Die Vision sollte ein ansprechendes Bild der Zukunft der Organisation aufzeigen, aber auch deutlich machen, dass die gegenwärtigen Aktivitäten (Exploitation) weiterhin einen hohen Stellenwert haben. Bereits Tushman & O'Reilly ordneten der Vision eine hohe Bedeutung zur Erreichung von Ambidextrie zu. "A clear compelling vision, relentlessly communicated by a company's senior team, is crucial in building ambidextrous designs".⁴⁷

Während die frühere Managementliteratur davon ausging, dass das Verfolgen mehrerer Strategien nachteilig auf den Erfolg der Organisation wirkt, konnte in neueren Studien das Gegenteil aufgezeigt werden.⁴⁸ Dementsprechend sollten auf Grundlage der Vision einzelne Ziele und Meilen-

steine für die Bereiche Exploitation und Exploration abgeleitet werden. Wichtig ist, dass die Strategie die Notwendigkeit zur Entwicklung von Ambidextrie, also von beidhändigen Strukturen, begründet.

Bei der Ausarbeitung der Strategie sollten neben externen Stakeholdern wie Kunden, Dienstleistern, Gesellschaft, Gläubigern und Staat auch interne Stakeholder wie Mitarbeiter*innen, Führungskräfte sowie vorhandene Gremien berücksichtigt werden.⁴⁹ Dies bestätigen Erfahrungen unserer Interviewpartner*innen: So wurden Trainingsworkshops zur Stärkung des unternehmerischen Handelns oder regelmäßige Innovationskonferenzen durchgeführt oder es wurden Arbeitsgruppen in einzelnen Bereichen eingesetzt, die strategische Veränderungen im Markt verfolgen und frühzeitig Konsequenzen sowie konkrete Maßnahmen ableiten sollten.

Zur Umsetzung der Gesamtstrategie zeigt es sich insgesamt sinnvoll, diese in Teilbereiche bzw. Etappenziele aufzuteilen. Die Operationalisierung kann dabei durch Instrumente wie Zielsetzungssysteme, Balance Scorecards oder auch, als Tool zur stetigen Anpassung und Veränderung, den Objectives and Key Results, erfolgen.

4.2. Stellhebel Struktur

Damit die Umsetzung von Ambidextrie gelingt, braucht es förderliche Strukturen und Rahmenbedingungen. Dabei ist es sinnvoll, zwischen Strukturen für die Entstehungsphase und für die Umsetzungsphase zu differenzieren. In der Entstehungsphase bieten sich für die kontextuelle

47 O'Reilly & Tushman 2004, S. 9
48 Vgl. Schneeberger & Habegger 2020, S. 120 ff.

49 Vgl. Linek 2020, S. 105

Ambidextrie Strukturen an, die den einzelnen Mitarbeitenden zeitliche Freiräume gewähren. Die Umsetzung kann z.B. über die 80-20-Regel erfolgen, in der 80 Prozent der Zeit für die eigentliche Arbeit und 20 Prozent für neue Ideen/Projekte eingesetzt werden können. Auch Konzepte wie „Fridays for Future“ oder „Open Space“ schaffen Freiräume, in denen innovative Lösungsansätze generiert werden können. Damit anschließend die gefundenen Ideen nicht im Alltag untergehen, sind einerseits Prozesse notwendig, die vielversprechende Ansätze systematisch erfassen und nach Prüfung ggf. umsetzen. Andererseits sind Managementunterstützung sowie Incentives für die Mitarbeitenden essenziell. Im Rahmen der kontextuellen Ambidextrie erfolgt die weitere Ausarbeitung von Ideen oftmals über separate Strukturen in Form von Projektteams.

Sollen hingegen neue Ansätze bereits in der Entstehungsphase einer Innovation über strukturell getrennte Organisationen generiert werden, ist die Freistellung oder Neueinstellung von Mitarbeitenden notwendig, die sich ausschließlich auf Innovationen fokussieren.

In der Wachstumsphase einer Innovation sollte bei hohem Synergiepotenzial mit dem bestehenden Geschäft die kontextuelle Form beibehalten werden. Liegt hingegen ein geringes Synergiepotenzial vor, ist die strukturelle Trennung empfehlenswert.⁵⁰

Insgesamt ist auch bei diesem Stellhebel die Führungsarbeit zentral, wie Ergebnisse aus unseren Interviews zeigen. Klarheit und Transparenz über aktuelle Prioritäten und das gemeinsame Ablei-

ten von Posterioritäten schärfen das Verständnis für den strukturellen Handlungsdruck. Erleichtert wird dies durch iterative Vorgehensweisen, die ermöglichen, dass Mitarbeitende sich weniger über ein bestehendes Aufgabenset, sondern mehr über den Entwicklungsprozess Orientierung verschaffen. Damit dies gelingen kann, braucht es aber, so bestätigen unsere Interviewpartner*innen, psychologische Sicherheit, Vertrauen und damit eine offene Lern- und Kritikkultur in den Führungs- und Mitarbeitendenteams. Mit Blick auf die öffentliche Verwaltung und Sozialwirtschaft sieht Prof. Dr. Steffen Arnold zudem einen wichtigen strukturellen Stellhebel im Controlling, wenn es zukunftsweisende Innovationen integriert und durch geeignete Beratungssessions die internen Bereiche unterstützt. Das Management wird so sensibilisiert und ggf. die Risikobereitschaft gestärkt.

4.3. Stellhebel Kultur

Die Organisationskultur ist das entscheidende Merkmal, damit die Umsetzung von Ambidextrie gelingen kann, denn bereits Peter Drucker postulierte „culture eats strategy for breakfast“. Die Organisationskultur kann dabei als Kern der „Persönlichkeit“ einer Organisation beschrieben werden.⁵¹

Damit die Entwicklung der Organisation zur Beidhändigkeit gelingt, muss eine Kultur mit Werten, Glaubenssätzen und Artefakten geschaffen werden, die mit der Strategie sowie den Strukturen konsistent ist. Welche Werte von einer Organisation vertreten werden, muss spezifisch innerhalb dieser festgelegt werden. Es ist gut möglich,

50 Vgl. Olivan 2019, S. 84

51 Vgl. Kuckertz 2017, S. 49

Werte wie Vertrauen, Offenheit, Autonomie, Langfristigkeit, Wertschöpfung, Effektivität, Neuheit, Wandel, Freiheit, Verantwortung und Kooperation mit einer Kultur in Verbindung zu bringen, die neue Ansätze und Veränderungen begrüßt.⁵²

Die etablierten Werte können durch Technologien, Design und gerade auch durch Verhaltensweisen und besonders das passende Führungshandeln erlebbar werden.⁵³

Darüber hinaus sollte, wie schon beim letzten Stellhebel angesprochen, eine positive Fehlerkultur geschaffen werden. Eine Kultur der zweiten Chance sollte dabei den Mitarbeitenden die Sicherheit geben, dass auch im Falle eines Fehlschlags ihre Karrieren nicht gefährdet sind.⁵⁴ Denn gerade bei innovativen Aktivitäten innerhalb der VUCA-Welt besteht stets das Risiko, dass Initiativen auch scheitern können.

Eine positive Fehlerkultur toleriert nicht alle Fehler. Fehler, die auf Sabotage, Nachlässigkeit oder auch Inkompetenz zurückzuführen sind, sollten in jedem Fall sanktioniert werden. Kommt es allerdings zu einem Fehlschlag infolge einer innovativen Initiative, ermöglicht eine positive Fehlerkultur die Akzeptanz sowie das anschließende Lernen aus dem Fehlschlag.⁵⁵

Daneben bedeutet der Stellhebel Kultur in ambidextren Organisationen auch die Fähigkeit, Spannungsfelder auszuhalten und sie kontraktiv zu gestalten. Nicht selten, so zeigen uns Erfahrungen aus den Organisationen unserer Interviewpartner*innen, kommt es zu Ambivalenzen

und Dilemma-Situationen. Der Anspruch, sowohl Innovation als auch zeitgleich Effizienz zu erreichen, erzeugt einen speziellen Handlungsdruck bei den Beteiligten. Zum Teil lässt sich dieser, laut unserer Interviewten, über sequenzielles bzw. schrittweises Vorgehen, über strukturelle „Sonderformen“ oder über kontextuelle bzw. definierte Sonderzeiten abschwächen. Dies bedeutet aber auch die Bedingungen in der Organisation dahingehend so zu gestalten, dass sie gleichzeitig „explore“ und auch „exploit“ ermöglichen. Dauerhaft ist dies dann gut möglich, wenn über Druckverhältnisse offen gesprochen werden kann, das Mindset zukunftsgerichtet, die Bereitschaft im Team aufeinander zu achten ausgeprägt und die Motivation zu lernen und der Wunsch nach (Weiter-/Neu-)Entwicklung besonders ausgeprägt sind.

52 Vgl. Kuckertz 2017, S.53

53 Vgl. Schneeberger & Habegger 2020, S. 187 f.

54 Vgl. Kuckertz 2017, S.59

55 Vgl. Kuckertz 2017, S.60 f.

5. Der „idealtypische“ Weg in die ambidextre Organisation

Der erste Schritt zu mehr Ambidextrie kann nur durch die Leitungsebene bzw. durch das Management erfolgen. Bei diesen Entscheidungs-Ebenen muss ein umfassendes Verständnis für die Notwendigkeit von Ambidextrie in Zeiten der VUCA-Welt vorliegen. Weiterhin sollte von ihnen ein Mission Statement sowie eine Vision für die Zukunft der Organisation formuliert werden können.

Von der Vision und dem Mission Statement kann dann eine geeignete Strategie abgeleitet werden, wie dieses Zukunftsbild erreicht werden soll. Bevor die neue Strategie in die Organisation kommuniziert wird, sollte eine IST-Analyse der Organisation vor dem Hintergrund von Ambidextrie durchgeführt werden. Dabei sollten insbesondere die aktuellen Strukturen sowie die Organisationskultur evaluiert werden. Abhängig davon, wie groß die notwendigen Veränderungen zu einer ambidextren Organisation sind, können Maßnahmen zur Organisationsentwicklung entwickelt werden.

Für Organisationen der Sozialwirtschaft sowie des öffentlichen Sektors scheint es zudem sinnvoll, Rückendeckung von Politik bzw. Verbänden für explorative Aktivitäten sicherzustellen.⁵⁶ Da für viele Organisationen dieses Bereichs der größte Teil ihres Budgets aus öffentlichen Mitteln stammt, sollte die Notwendigkeit von Ambidextrie auch an diese Stakeholder aktiv und überzeugend kommuniziert werden.

In der Umsetzungsphase gilt es, die identifizierten Veränderungen in die Tat umzusetzen. Dazu sollte das Top-Management die Strategie in der Organisation kommunizieren sowie die Idee der

Ambidextrie vorstellen. Die Veränderungen der Struktur sowie der Kultur sind anschließend im Rahmen eines ganzheitlichen Change-Managements in Kooperation mit den Mitarbeitenden zu planen und umzusetzen. In allen Phasen sollte die Organisation externe Partner*innen miteinbeziehen. Sie können Inspiration geben, zeigen, wie es andere gemacht haben, besonders aber in Konfliktsituationen vermitteln und dafür sorgen, dass ein tragfähiger, ambitionierter und zugleich menschlicher Entwicklungsweg eingeschlagen wird.

56 Vgl. Bryson et al. 2008; Palm & Lilja 2016, S. 5

Literaturverzeichnis

Birkinshaw, J. & Gibson, C.B. (2004). Building Ambidexterity into an Organization. MIT Sloan Management Review, 47-55.

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, Volume 22(2), article 2.

Bryson, J.M., Kimberly, B.B. & Hal, G.R. (2008). Strategic orientation and ambidextrous public organizations. Citeseer.

Christensen, C.M. (2013). The innovator's dilemma: Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren. München: Vahlen.

Derndinger, F., & de Groot, C. (2020). Die ambidextrische Organisation. Erfolgsstrategien in der neuen Unternehmensrealität. Freiburg. Haufe-Lexware GmbH & Co.KG.

Duncan, R.B. (1976). The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. In R.H. Kilmann, L.R. Pondy & D. Slevin (Hrsg.), The management of organization design (S. 167-188) New York: North Holland.

Duwe, J. (2016). Ambidextrie, Führung und Kommunikation. Interne Kommunikation im Innovationsmanagement ambidextrer Technologieunternehmen. Dissertation. EBS Universität für Wirtschaft und Recht – EBS Business School.

European Commission. Social Innovation. https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/social_en Zugegriffen: 25.07.2021

Fojcik, T.M., (2015). Ambidextrie und Unternehmenserfolg bei einem diskontinuierlichen Wandel. Dissertation. Universität Duisburg-Essen.

Gabler Wirtschaftslexikon (2013). S-Kurven-Konzept. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/s-kurven-konzept-43411/version-172224> Zugegriffen: 14.07.2021

Hallmann, T. & Zimmer, A. (2016). Einführung: Historische, empirische und theoretische Perspektiven. In Zimmer, A. & Hallmann S. (Hrsg.) Nonprofit-Organisationen vor neuen Herausforderungen. (S. 1-4). Wiesbaden: Springer.

Hauschildt, J. & Salomo S. (2007). Innovationsmanagement. München: Verlag Vahlen.

Horneber, M. (2017). Megatrends ganz praktisch: Wodurch die Sozialwirtschaft der Zukunft bestimmt

wird. In Kongress der Sozialwirtschaft e.V. (Hrsg.) Der Zukunftskongress der Sozialwirtschaft. Die vernetzte Gesellschaft sozial gestalten. (S.33-44). Baden-Baden: Nomos.

Kauppila, O. (2010). Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. *Strategic Organization*, 8(4), 283-312.

Kopf, H. (2020). Tradition und Innovation. Unternehmenskulturen sozialer Organisationen im digitalen Wandel. In Ückert, S., Sürgit, H., & Diesel, G. (Hrsg.) Digitalisierung als Erfolgsfaktor für das Sozial- und Wohlfahrtswesen. (S.41-65). Baden-Baden: Nomos.

Kreidenweis, H. (2020). Den digitalen Wandel erfolgreich meistern. In Ückert, S., Sürgit, H., & Diesel, G. (Hrsg.) Digitalisierung als Erfolgsfaktor für das Sozial- und Wohlfahrtswesen. (S.13-29). Baden-Baden: Nomos.

Kuckertz, A. (2017). *Management: Corporate Entrepreneurship*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Lackner, H., Güttel, W.H., Garaus, C., Konlechner, S.W., & Müller, B. (2011). Different ambidextrous learning architectures and the role of HRM systems. In. DRUID, Copenhagen Business School, Dänemark.

Linek, R. (2020). Digitalisierungsstrategien menschenorientiert entwerfen und umsetzen. In Vilain, M. (Hrsg.) Wege in die digitale Zukunft. Was bedeuten Smart Living, Big Data, Robotik & Co für die Sozialwirtschaft. (S.101-112). Baden-Baden: Nomos.

March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1): 71-87.

O'Reilly, C., & Tushman, M.L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review* 82(4), S.74-83.

O'Reilly, C., & Tushman, M.L. (2013). Organizational ambidexterity in action: Past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives* 27(4), S.324-338.

Olivan, P. (2019). Methode zur organisatorischen Gestaltung radikaler Technologieentwicklungen unter Berücksichtigung der Ambidextrie. Dissertation. Universität Stuttgart.

Palm, K., & Lilja, J. (2016). Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9(1), 2-20.

Preissler, H. (2017). Nichts ist, wie es bleibt. Herausforderung Megatrends. Die vernetzte Gesellschaft sozial gestalten. In Kongress der Sozialwirtschaft e.V. (Hrsg.) Der Zukunftskongress der Sozialwirtschaft:

Die vernetzte Gesellschaft sozial gestalten. (S. 25–32). Baden-Baden: Nomos.

Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schneeberger, S.J. & Habegger, A. (2020). Ambidextrie – der organisationale Drahtseilakt. In Schellinger, J., Tokarski, K.O., & Kissling-Näf, I. (Hrsg.) *Digitale Transformation und Unternehmensführung. Trends und Perspektiven für die Praxis*. (S.105–144). Wiesbaden: Springer.

Schumpeter, J. (1993). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. 8. Auflage. Berlin: Duncker & Humbolt.
Sürgit, H. (2020). Digitalisierung sozialer Organisationen gestalten. In Ückert, S., Sürgit, H., & Diesel, G. (Hrsg.) *Digitalisierung als Erfolgsfaktor für das Sozial- und Wohlfahrtswesen*. (S.105–121). Baden-Baden: Nomos.

Szlang, J., & Bruch, H. (2020). Ein ambidextres Führungsklima – Erfolgsfaktor in der neuen Arbeitswelt. *Gr Interakt Org* 51, 187–197.

Tushman, M.L., & O'Reilly III, C.A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4).

Vilain, M. (2019) Disruptive Wirkungen der Digitalisierung in der Sozialwirtschaft. In Kongress der Sozialwirtschaft e.V. (Hrsg.), *Führung gestaltet: Generationenwechsel – Digitalisierung – Kulturwandel*. (S.43–67). Baden-Baden: Nomos.

Wendt, W.R. (2005). Dimensionen sozialer Innovation. In Wolf Rainer Wendt (Hrsg.), *Innovation in der sozialen Praxis*. (S.13–48). Baden-Baden: Nomos.

Für weitere Informationen, Fragen oder Feedback zu dieser Studie kontaktieren Sie gerne die Autoren:



Dr. Simon Pfersdorf begleitet als Berater u.a. Organisationen in der Sozialwirtschaft sowie im öffentlichen Sektor. Der promovierte Soziologe und systemische Berater kombiniert in seiner Beratungsarbeit akademische Erkenntnisse mit pragmatischen Ansätzen zur Organisationsentwicklung. In dieser Studie kamen u.a. seine unterschiedlichen Erfahrungen in der Beratung digitaler Transformationsprojekte zur Geltung.

simon.pfersdorf@contract-gmbh.com



Tobias Dorgeist hat nach seinem Praktikum bei CONTRACT als freier Mitarbeiter an dieser Studie mitgewirkt. Seinen Bachelor in Wirtschaftswissenschaften hat er an der Universität Hohenheim absolviert. Aktuell absolviert er seinen Master in Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Management und Entrepreneurship an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

tdorgeist@me.com



Nele Freudenberg arbeitet als Trainerin für Führungskräfte und berät und begleitet als Beraterin Organisationen der Sozialwirtschaft und des öffentlichen Sektor, sowie Familienunternehmen. In ihrer Arbeit legt sie besonderen Wert darauf praktikable Ansätze der Mitgestaltung aus der jeweiligen Organisation heraus zu nutzen für Transformation, Innovation und Kulturveränderungen. Sie ist überzeugt, dass die Menschen in den Organisationen die Zukunft gemeinsam gestalten und damit den Organisations-Erfolg ausmachen.

nele.freudenberg@contract-gmbh.com



Irene Ott-Hargina ist Psychologin und systemische Beraterin und Organisationsentwicklerin. Sie begleitet sowohl Individuen als auch Organisationen in Transformationsprozessen und Krisensituationen. Durch ihre langjährige Erfahrung hat sie die gute Balance von Erfahrung und Innovation im Blick und viele Kunden mit unterschiedlichen Formen der Zusammenarbeit in diesem Spannungsfeld begleitet.

irene.ott-hargina@contract-gmbh.com



Birgit Nawrath berät und begleitet Organisationen und Managementteams aus dem öffentlichen Sektor, der Sozialwirtschaft und der Wirtschaft. Als geschäftsführende Gesellschafterin der CONTRACT GmbH legt sie den Fokus in ihrer Arbeit auf die Steuerung und strategische Entwicklung von Organisationen oder Organisationseinheiten. An dieser Studie war sie in der Gesamtkonzeption sowie in der detaillierten Ausarbeitung beteiligt.

birgit.nawrath@contract-gmbh.com



Dorothee Abrell begleitet als Wirtschaftswissenschaftlerin, Psychologin und Systemische Beraterin die Ausgestaltung von Entwicklungsprozessen, sowohl auf Organisationsebene und Teamebene als auch bis hin auf eine individuelle Ebene. Einer der Schwerpunkte ihrer Arbeit in der Sozialwirtschaft und dem öffentlichen Sektor ist es, generationsübergreifende Gruppen darin zu unterstützen, Kreativität und Erfahrung zusammenzubringen und so gemeinsames Potential entstehen und sich entfalten zu lassen.

dorothee.abrell@contract-gmbh.com

Herausgeber

**CONTRACT Beratungsgesellschaft für
Organisations- und Personalentwicklung mbH**

Erbprinzenstraße 4-12

76133 Karlsruhe

Tel. +49 721 92067-0

Fax +49 721 92067-11

info@contract-gmbh.com

www.contract-gmbh.com

Autor / Autorin

Dorothee Abrell

Tobias Dorgeist

Nele Freudenberg

Birgit Nawrath

Irene Ott-Hargina

Dr. Simon Pfersdorf

Gestaltung

Nicole Jandrey

Veröffentlichung: 2022