



Foto: Fotolia

Wolfgang A. Marko

## Mit zwei rechten Händen zur innovationsorientierten Organisation

Der Begriff Innovation wird seit einigen Jahren fast schon inflationär verwendet. Galten früher vornehmlich technische Entwicklungen, mit hohem Grad an Komplexität und Neuheit als Innovationen, so ist heute jedes Unternehmen vom neuen Selbständigen, über den gewerblichen Mittelständler bis hin zur Großindustrie auf der Suche nach Innovationen und bezeichnet sich als „innovationsorientiert“. Alle sind auf der Suche nach ihnen, alle wollen ihnen habhaft werden, alle wollen sich dadurch Wettbewerbsvorteile verschaffen. Aber was steckt hinter der Innovationsorientierung und warum spielen Linkshänder hier eine untergeordnete Rolle?

### 1. Innovation

Bemüht man das Internet, den „Hort des Wissens“ in Zeiten der Informations- und Wissensgesellschaft, um sich auf die Spuren der Innovation zu begeben, erhält man mehr als 405 Mio. Treffer. Peter Drucker sagte, Marketing und Innovation seien die wichtigsten Unternehmensfunktionen. Wenn man dieser Einsicht folgt, lässt sich auch die aktuelle Relevanz des Themas Innovation im Wirtschaftsdiskurs leicht nach vollziehen.

Allerdings ist das Verständnis von Innovation sehr breit und reicht von Schumpeters Innovator, als dem schöpferischen Zerstörer, der eine technische oder organisatorische Neuerung im Produktionsprozess erfolgreich umsetzt und vermarktet (eine Erfindung ist notwendig aber nicht hinreichend)

über die Unterscheidung zwischen prozessualer (Innovation als Erneuerungsprozess) und objektbezogener Interpretation der Innovation (Innovation als das Ergebnis eines Erneuerungsprozesses) (Marr, 1980, Sp. 948f) bis hin zum Verständnis von Innovation als Subprozess des organisatorischen Wandels (Damanpour & Aravind, 2012, S. 487). Ihnen allen sind die wesentlichen Determinanten gemeinsam: das Streben nach Erneuerung in unterschiedlichen Bereichen, die Unsicherheit, die Komplexität und das Konfliktpotential (Thom, 1980, S. 23ff).

An dieser Stelle soll aber natürlich auch auf die Unterscheidung nach Innovationsgegenständen eingegangen werden. Damanpour & Aravind (2012, S. 490ff) fassen dabei die drei bestuntersuchten Typologien zusammen. Diese sind erstens die Produkt-Prozess-Typologie

sowie zweitens die technologisch-administrative Typologie, ergänzt um die Untergliederung von Produktinnovationen („in goods“ und „in services“) und Prozessinnovationen (technologisch und organisational). Die dritte Typologie sieht die Radikalität der Innovation als Dimension vor und unterscheidet so inkrementelle und radikale Innovationen, welche in den Publikationen seit 2000 oft mit den Begriffen exploitative und explorative Innovationen gleichgesetzt werden.

Diese letztgenannten Begriffe gehen auf den einflussreichen Artikel von March (1991) hinsichtlich der Adoption und Nutzung von bestehendem Wissen (Exploitation) und dem Entwickeln neuen Wissens z.B. durch F&E (Exploration) in Organisationen zurück.

Im Zusammenhang mit Innovationen spielen Kunden eine große Rolle.

Es ist festzuhalten, dass zunehmend mehr Innovationen durch die Nutzer und nicht durch die Hersteller angeregt werden (von Hippel, 1988), sprich, es zu einer Erweiterung des Innovationsprozesses über die Organisationsgrenzen (Kunden, Lieferanten, F&E-Kooperationen) kommt, wobei hier oft von „Open Innovation“ gesprochen wird. Der Kunde ist nicht mehr nur Konsument, sondern Ideengeber, aktiver Teilnehmer oder sogar gleichberechtigter Partner im Innovationsprozess.

Nachdem wir wissen, dass es sich bei den allermeisten Branchen um Kundenmärkte handelt, ist der Wettbewerb hart. Der (End-)Kunde ist flexibler, mündiger und anspruchsvoller geworden und ist in der Lage sich seine Lieferanten auszusuchen. Die Unternehmen sind daher gezwungen ihre Innovationstätigkeit von einer Zufälligkeit in eine zielorientierte Planbarkeit zu überführen, Innovation zum zentralen Gegenstand der Unternehmenstätigkeit zu machen. Innovation wird mittlerweile als strategischer Faktor gesehen und findet in Innovationsmanagement und Innovationsprozessen seine Umsetzung. Gleichzeitig ist durch den Einfluss auf den Unternehmenserfolg und das langfristige Überleben die Ankoppelung an die Unternehmensstrategie von großer Bedeutung. Nur so kann gewährleistet werden, dass zur Erreichung der Unternehmensziele auch die richtigen Ressourcen vorhanden sind bzw. aufgebaut werden, um über Innovationen Produkte und Dienstleistungen zu kreieren, die attraktiv sind und nachgefragt werden. Allerdings besteht noch ein Unterschied, ob man Innovationsorientierung oder bereits Innovationsfähigkeit aufgebaut hat.

Daher lautet die Frage:

*Was macht die Innovationsfähigkeit aus?*

## 2. Innovationsfähigkeit

Eine Annäherung an den Begriff der Innovationfähigkeit kann auf mehreren Ebenen erfolgen. An dieser Stelle soll sowohl ein gesamtwirtschaftlicher aber natürlich stärker ein betriebswirtschaftlicher Blickwinkel eingenommen werden.

Die Deutsche Telekom Stiftung und der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) geben zweijährlich den „Innovationsindikator“ heraus

(Deutsche Telekom Stiftung & BDI, 2011). Dabei handelt es sich um eine breit angelegte Studie, die die Innovationsfähigkeit von Staaten anhand der Ausprägung von 38 Indikatoren untersucht. Einerseits werden klar bestimmbare Größen wie die Ausgaben für F&E, die Zahl der Patente oder der Anteil der Wertschöpfung in der Hochtechnologie betrachtet, andererseits zieht man auch weiche Faktoren wie Stimmungen und Einstellungen in Wirtschaft und Gesellschaft (Nachfrage der Unternehmen nach technologischen Produkten, Einschätzung der Risikofreude oder der Qualität des Beziehungssystems...) ins Kalkül.

Der aktuelle Bericht listet die Schweiz auf Position eins, Deutschland auf vier und Österreich vor den USA auf Platz acht. Die Autoren sehen Österreich als den großen Aufsteiger der letzten Jahre (Tabelle 1), was grundsätzlich erfreulich ist. Österreich konnte dies v.a. durch konsequente Erhöhung der gesamtwirtschaftlichen Ausgaben in F&E (2,8 % des BIP in 2010; lt. Schätzung Statistik Austria 2011: 2,74 %, 2012: 2,80 %) und eine großzügige steuerliche F&E-Förderung erreichen (Deutsche Telekom Stiftung & BDI, 2011, S. 18).

(bez. auf Ausgaben für F&E) USA, China und Japan haben bei einer umfassenderen Betrachtung Schwierigkeiten diese Spitzenpositionen zu halten. Dies deutet darauf hin, dass auf breiter Basis Probleme bestehen, die durch die schiere Höhe der Investitionen nicht wettgemacht werden können.

Wenden wir uns nun den Kriterien und Einflussfaktoren der Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu. Im Allgemeinen werden die Fähigkeit neue Ideen zu entwickeln und diese in vermarktbar Produkte/Dienstleistungen überzuführen als entscheidende Kriterien für die Innovationsfähigkeit gesehen. Dabei wird die Kreativität oft betont (Damanpour & Aravind, 2012, S. 486). Diese ist allerdings nicht auf den Betrachtungsebenen Organisationseinheit oder Gesamtorganisation angesiedelt, sondern auf den Ebenen der Person bzw. des Teams. Sie stellt somit einen Unterpunkt der Innovation dar (Damanpour & Aravind, 2012, S. 486f). Eine Organisation ist somit nicht per se kreativ, es können lediglich die handelnden Personen kreativ sein. Allerdings braucht nicht nur das Individuum die richtigen Fähigkeiten zur Lösung von gestellten Aufgaben,

Rang	1995	2000	2005	2010
1	Schweiz	Schweiz	Schweiz	Schweiz
2	USA	Schweden	Schweden	Singapur
3	Niederlande	USA	USA	Schweden
4	Schweden	Finnland	Finnland	<i>Deutschland</i>
5	Belgien	Belgien	Singapur	Finnland
6	Kanada	Singapur	Niederlande	Niederlande
7	<i>Deutschland</i>	Kanada	Kanada	Norwegen
8	Finnland	Frankreich	Dänemark	<b>Österreich</b>
9	Frankreich	<i>Deutschland</i>	Belgien	USA
10	Dänemark	Niederlande	<i>Deutschland</i>	Belgien

### 16 Österreich 16 Österreich 13 Österreich

TABELLE 1: RANKING DES INNOVATIONSINDIKATORS, 1995-2010 (DEUTSCHE TELEKOM STIFTUNG & BDI, 2011, S. 18)

Festzuhalten ist aber auch, dass andere Wirtschaftsschwergewichte (G8-Staaten) nur dürftig auf den ersten 10 Plätzen vertreten sind bzw. sich wie etwa die USA im Zeitraum seit 1995 kontinuierlich verschlechterten (strukturelle Probleme, Zins- und Bankenkrise, Handelsbilanzdefizit bei Hochtechnologieprodukten, etc.). Die absoluten Innovationschwergewichte

auch die Organisation benötigt diese. Organisationen haben unabhängig von den Mitarbeitern und ihren anderen Ressourcen, eigene Fähigkeiten und Schwächen. Diese sitzen in den Prozessen und Werten der Organisation (Christensen, 1999, S. 326).

Nehmen wir uns das Unternehmen 3M als Beispiel vor. 3M hat über Jahre erfolgreich Produkte entwickelt und

vermarktet. Allerdings reichen die Ursachen für die Innovationsfähigkeit weit über die rein technischen Kompetenzen in den Bereichen Chemie und Werkstoffkunde hinaus. 3Ms organisationale Innovationsfähigkeit beruht nicht auf einem einzelnen Bündel an Fertigkeiten oder einer überschaubaren Anzahl an Kompetenzen, die einfach zu kopieren wären, sondern auf Fähigkeiten, die in eine komplexe Matrix von Praktiken, Systemen und Strukturen eingebettet sind, die Innovationen unterstützen. Beispiele für einzelne Maßnahmen sind, dass das Unternehmen den Mitarbeitern Zeit zum Experimentieren gibt und dass Bonussysteme Innovationsleistungen honorieren.

Diese Fähigkeiten und Maßnahmen könnten für sich alleine zwar kopiert werden, allerdings ist bei 3M deren Wert größer als die Summe der Werte der Einzelfähigkeiten (Lowler & Worely, 2006, S. 39ff). Somit hat 3M einen nicht kopierbaren Wettbewerbsvorteil realisiert.

Aus diesem und vielen weiteren Beispielen folgt die Erkenntnis, dass eben nicht nur Kompetenzen ausschlaggebend sind, sondern insbesondere deren Einbettung und Zusammenspiel in der Organisation – organisationale Rahmenbedingungen, Regeln, Werte und Prozesse – einen starken Einfluss ausüben.

*Daher soll in der Folge der Frage nachgegangen werden, wie organisationale Aspekte zur Innovationsfähigkeit beitragen können.*

### 3. Organisation und organisationale Systeme

Der Begriff Organisation hat eine lange Tradition und wird in vielfältiger Weise verwendet. Bleicher (1991, S. 34) sieht dies vor allem darin begründet, dass die zielorientierte, arbeitsteilige Lösung komplexer Probleme uns schon seit Jahrtausenden beschäftigt. Seit der Einführung von Staatswesen, Heer, Kirche bis in die Jetztzeit mit der Organisationsgestaltung im wirtschaftlichen Umfeld sind wir mit organisatorischen Fragen konfrontiert.

Im wirtschaftswissenschaftlichen Sprachgebrauch haben sich zwei wesentliche Begriffsdefinitionen etabliert.

Es handelt sich dabei um den instrumentellen und den institutionellen Organisationsbegriff.

Ersterer geht davon aus, dass Organisation ein Werkzeug/Instrument der Unternehmungsführung ist. Durch das Aufstellen entsprechender Regeln (das „Organisieren“) soll das Ziel erreicht werden, die Arbeitsabläufe so rational als möglich zu gestalten (Schreyögg, 2008, S. 5). Das Ergebnis ist die Organisation, als ein zur Struktur verfestigtes Regelsystem („Das Unternehmen hat eine Organisation“)

Zweiterer sieht die Organisation im Sinne eines Systems als eine Form institutionalisierter Wirtschaftstätigkeit („Das Unternehmen ist eine Organisation“). Die Organisation verfolgt gemeinsame Ziele, strebt nach Beständigkeit, hat eine formale Struktur und ist ein offenes System. (Schreyögg, 2008; von der Oelsnitz, 2009)

Eine weitere Sichtweise geht auf Nordsieck zurück, der die Organisationslehre in Beziehungs- und Ablauflehre unterteilt und somit das gedankliche Konstrukt der Unterscheidung zwischen Aufbau- und die Ablauforganisation prägte.

Organisationen sind traditionell nicht für den Wandel gemacht (Lawler & Worely, 2006, S. 13), sondern es werden Strukturen und Regeln geschaffen, die möglichst stabil sind und die Effizienz durch Standardisierung bringen sollen. Das traditionelle Change-Modell von Lewin (Unfreezing => Change => Refreezing) spiegelt dies wider. Es geht von einem stabilen Zustand aus, die Änderung wird durchgeführt und danach wird wieder ein stabiler Zustand eingenommen. Die Anforderungen haben sich allerdings durch die turbulenter werdenden Umfeldbedingungen in den letzten Jahren stark geändert.

Der Umgang mit Wandel ist von einer Ausnahmeerscheinung zu einer laufend zu bewältigenden Aufgabe geworden. Es geht daher zunehmend darum, den Wandel als kontinuierlichen Prozess in die Organisation zu integrieren. Folglich stellt die Art und Weise, wie sich Unternehmen organisieren einen Wettbewerbsvorteil dar (Lawler & Worely, 2006, S. 6). Dabei tritt das organisatorische Dilemma – hinsichtlich der Auswahl des richtigen Maßes an Organisation, um die Balance zwischen Effizienzgewinnen durch Rege-

lung und Erhaltung von Flexibilität zu erreichen – immer stärker auf.

Als weiteres Dilemma-Paar kommt die Erreichung zweier Arten von Unternehmenszielen hinzu. Einerseits ist es notwendig das taktische Handeln im Tagesgeschäft im Auge zu behalten, wobei das kurzzeitige Ergebnis im Vordergrund steht. Für die Innovationsfähigkeit bedeutet dies inkrementelle Veränderungen/-besserungen. Andererseits muss das Unternehmen die strategische Reorientierung bedingt durch den Wandel vorantreiben. Dies ist gleichbedeutend mit neuen Strategien, und daraus bedingt oft neuen Geschäftsmodellen, Produkten, Kunden, Anforderungen an Kompetenzen und Fähigkeiten.

Der Umgang mit aktuellen Umweltherausforderungen und die gleichzeitige Veränderung, um auf zukünftige Umweltherausforderungen reagieren zu können, stellt die Unternehmen vor eine nicht trivial zu lösende Aufgabe. Die Einstellung auf Turbulenzen bedingt kontinuierlichen Wandel auf vielen Ebenen in der Organisation. (Lawler & Worely, 2006; March, 1991) Folglich stellt sich die Frage:

*Wie kann man in Zeiten turbulenter Umfeldbedingungen, die Organisation i.S. von Struktur, Werten, Regeln und Prozessen gestalten, um die Balance zwischen Effizienz und Flexibilität bzw. kurzfristigen und längerfristigem Handeln zu finden?*

### 4. Ambidextrous Organization oder wie man beidhändig wird

Der organisatorische Rahmen, innerhalb dessen die Verbindung Organisation-Innovation diskutiert wird, hat sich verändert. Galt bis 1990 zur Unterscheidung von innovativen und nicht innovativen Organisationen das Modell von Burns & Stalker (1961) hinsichtlich der organischen und mechanistischen Organisation, so hat sich dies seit 2000 in Richtung „ambidextrous Organization“ verschoben (Damapanpur & Aravind, 2012, S. 504f).

Der Begriff der Ambidexterität geht auf das Lateinische (ambo = beide; dextera = rechte Hand) zurück und bezeichnet die Eigenschaft der Beidhändigkeit. Anknüpfend an die beschriebenen aktuellen Anforderungen

bedeutet dies für Organisationen, dass diese zweierlei Dinge gleichzeitig oder gleich gut beherrschen müssen. Nach den gängigen Erkenntnissen versteht man unter organisationaler Ambidex-terität die Fähigkeit, ein hohes Maß an Balance zwischen Exploitation und Exploration zu erreichen. Die aktuelle Forschung verwendet das Konzept der Ambidex-terität, um sich unterschiedlichen Phänomenen anzunähern. Diese waren bisher hauptsächlich in den Themenbereichen strategisches Management, Innovations- und Technologiemanagement, organisationales Lernen, organisationaler Wandel, organisationales Verhalten sowie der allgemeinen Organisationstheorie zu finden. Daneben wurde die Bedeutung von Ambidex-terität für das Management in vielen Leitfäden für die Verbesserung der Leistungsfähigkeit und die Adaption von Organisationen sichtbar. (Simsek, 2009, S. 597)

Obwohl ein allgemeiner Konsens über die Notwendigkeit der Balance von Exploration und Exploitation besteht, herrscht aber in der Wissenschaft noch weniger Klarheit darüber, wie diese Balance erreicht werden kann (Gupta et al., 2006). Die Anwendung ist oftmals zu unterschiedlich und reicht von Gegenspielerpaaren wie eben Exploitation/Exploration (z.B. March, 1991), Kontinuität/Wandel (z.B. Brown & Eisenhardt, 1997), bestehende Strategien/autonome Strategien (z.B. Burgelman, 1991), Effizienz/Flexibilität (z.B. Thompson, 1967) oder inkrementelle/radikale Innovationen (z.B. Tushman & Anderson, 1986)

*Was sind die Voraussetzungen, um eine ambidextere Organisation zu entwickeln?*

Die bisherigen Erkenntnisse richten sich auf folgende Voraussetzungen:

- Duale Strukturen (Benner & Tushman, 2003),
- Verhaltenskontext (Gibson & Berkinshaw, 2004),
- Rolle des Top-Management-Teams (Lubatkin et al., 2006)

Duale Strukturen ermöglichen es zwei Aktivitäten in unterschiedlichen organisatorischen Einheiten abzuwickeln, verhaltenskontextuelle Lösungen erlauben es, zwei Aktivitäten in derselben Organisationseinheit abzuwickeln, wobei dies durch die entsprechende Gestaltung des Umfeldes ermöglicht wird

und die dritte Voraussetzung sieht es als Aufgabe des Top-Management-Teams die Spannungen zwischen den beiden Aufgaben zu erkennen und abzubauen (Raisch & Berkinshaw, 2008, S. 389).

a.) Strukturelle Voraussetzungen:

Widmen wir uns zuerst den strukturellen Voraussetzungen. Die am besten untersuchten Lösungen sind die räumliche Trennung und die Einführung von parallelen Strukturen. Erstere sieht vor, dass sich die Organisationseinheit entweder mit Exploration oder Exploitation beschäftigt und sich der Aufgabe entsprechend organisatorisch gestaltet. Dies bedeutet für Exploration kleinere, dezentrale Einheiten mit lockeren Prozessen, für Exploitation eher größere Einheiten mit straffen Prozessen. Dadurch kann es gelingen, gegenläufige Aufgaben durch verteilte Kompetenzen bereitzustellen. Über den Grad der Koppelung der explorativen mit den exploitativen Einheiten, gibt es unterschiedliche Ansatzpunkte. Die meisten gehen von einer möglichst lockeren Verbindung und Abfederung gegenüber dem Tagesgeschäft aus. Andere gehen soweit, dass die die Entwicklungseinheiten vollkommen losgelöst von den exploitativen Einheiten agieren sollten, um z.B. auch disruptive Innovationen, die das derzeitige Geschäft kanibalisieren würden, verfolgen zu können. Neben der physikalischen Trennung werden auch unterschiedliche Kulturen, Anreizsysteme und Führungsteams in diesem Aspekt als wichtig erachtet. Die strategische Integration erfolgt auf oberster Ebene und wird durch eine starke, breit geteilte Unternehmenskultur erreicht. (Raisch & Berkinshaw, 2008, S. 390).

Die zweite Möglichkeit der strukturellen Herangehensweise sieht die Einführung von Parallelstrukturen vor, d.h. neben der Primärorganisation, die die Routineaufgaben wahrnimmt, ermöglicht der Wechsel in die Sekundärorganisation den besseren Umgang mit Herausforderungen außerhalb der Routinen z.B. Innovationen. Somit können Aufgaben der Exploitation und der Exploration in derselben Organisationseinheit abgewickelt werden. Basiselemente einer Sekundärorganisation können Projektteams, interhierar-

chische Innovationsteams, Netzwerke etc. sein.

b.) Kontextuelle Voraussetzungen:

In diesem Zusammenhang kommt den Führungskräften die Aufgabe zu, die Rahmenbedingungen zu schaffen, um Ambidex-terität umzusetzen. Die Mitarbeiter in ihrer Einheit sollen sich selbst in der Lage sehen, die Entscheidung über die zeitliche Inanspruchnahme durch die konkurrierenden Aufgaben der Exploration und der Exploitation zu treffen. Als Maßnahmen werden Job-Enrichment-Maßnahmen, der Einsatz von Metaroutinen<sup>1</sup>, der Aufbau einer gemeinsamen Vision vorgeschlagen. Der kontextuelle Rahmen soll durch eine Kombination aus Elastizität, Disziplin, Unterstützung und Vertrauen charakterisiert sein (Gibson & Berkinshaw 2004). Diese konnten empirisch nachweisen, dass es möglich ist Ambidex-terität durch kontextuelle Unterstützung zu erreichen und dass sich dies auch positiv auf die Leistungsfähigkeit der Organisationseinheiten auswirkt.

c.) Voraussetzungen auf Basis des Top-Management-Teams:

Die Rolle der Top-Management-Teams wird unterschiedlich gesehen, einerseits spielen diese eine zentrale Rolle bei der Förderung von Ambidex-terität und sie unterstützen diese mit ihren internen Entscheidungsprozessen. Sie sind also ein Unterstützungsfaktor. Andererseits werden Führungs- und Entscheidungsprozesse als unabhängige Voraussetzung für Ambidex-terität gesehen (Lubatkin et al., 2006), die durch deren Ausprägung aktiv dazu beitragen, Ambidex-terität zu entwickeln. So kann z.B. das Einbringen von neuen Kompetenzen in die eine Organisationseinheit, während in anderen Einheiten bestehende, gut entwickelte Kompetenzen genutzt werden, als aktives Ausgleichen zwischen Exploration und Exploitation gesehen werden (Volberda et al., 2001).

Ein weiterer Aspekt ist die Zuordnung zu unterschiedlichen hierarchischen Managementebenen. So

<sup>1</sup> Mataroutinen sind Routinen, die Kreativprozesse strukturieren, bestehende Routinen verändern helfen und neue Routinen kreieren. (Schulze, 2009)

ordnen etwa Floyd & Lane (2000) Exploration den operativen Levels, wo Manager für aufkommende Probleme mit neuartigen Lösungen experimentieren, und Exploitation dem Top-Management-Level, wo vielversprechende Lösungen ausgewählt und diesen zum Durchbruch verholfen wird, zu.

### 5. Schlüsse für die Innovationsfähigkeit

Im Zusammenhang mit den stark turbulenten Umfeldbedingungen ist die gleichzeitige Beherrschung von unterschiedlichen, oft gegenläufigen Aufgaben notwendig geworden. Dies betrifft nicht nur die Innovation, sondern nahezu alle Unternehmensbereiche. Besondere Aufmerksamkeit ist auf die Innovationsstrategie zu legen, weil sie die die Leistungsfähigkeit der Organisation entscheidend beeinflusst. Der Aufbau einer ambidexteren Organisation, die Exploration und Exploitation beherrschen kann, ist daher ratsam (Schulze, 2009, S. 206).

Dies gilt für Unternehmen aller Größen (z.B. Gibson & Birkinshaw, 2004), aber besonders für KMU (Lubatkin et al., 2006; Schulze, 2009, S. 206f), was mehrfach empirisch nachgewiesen wurde. Im Gegensatz zu Großunternehmen, können diese sich nämlich nicht so leicht exploratives Wissen von neuen Marktteilnehmern oder Dritten ein- bzw. zukaufen (Schulze, 2009, S. 207).

Die Basis für Innovation ist Kreativität und Wissen – auf der Ebene des Individuums als auch der Organisationseinheit bzw. Organisation (organisationales Wissen). In diesem Zusammenhang wird es notwendig zwei Dinge zu beherrschen: Den Erwerb von zum derzeitigen Geschäft passenden Wissens und den Erwerb/Aufbau neuen Wissens, das für die Zukunft relevant sein könnte (Damapanpur & Aravind, 2012, S. 492). Beides sind entscheidende Voraussetzungen für Innovationsfähigkeit und Überlebensfähigkeit.

Eine Änderung in der Auswahltaktik des zu erwerbenden Wissens erscheint ebenfalls notwendig, weil Organisationen dazu tendieren, sich auf Wissen in einzelnen Bereichen zu verlassen, in denen sie bereits erfolgreich waren. Dies wird zunehmend

kritisch gesehen. Die Investition in Innovationen, die in einer Vielzahl von Systemen verwendet werden können, erscheint vielversprechender. Das läuft zwar dem Resource based View zuwider, weil es nicht mehr nur darauf ankommt Innovation auf Basis vorhandener, organisationsinterner Ressourcen zu betreiben, sondern Innovationen aus der Kombination von Fähigkeiten und Ressourcen über Organisationsgrenzen hinweg entstehen. Allerdings sichert dies gleichzeitig die Erneuerung und Aufnahme neuen Wissens in die eigene Organisation. (Damapanpur & Aravind, 2012, S.507)

Abschließend sei festgehalten, dass es sich bei der „Balance“ zwischen Exploration und Exploitation nicht immer um ein strenges Gleichmaß handeln muss, sondern eine Fokussierung (leichtes Übergewicht) abhängig vom organisationalen Umfeld und der strategischen Ausrichtung sinnvoll ist. Schulze (2009, S. 207f) schlägt für sehr dynamische Umfelder und Kostenführerschaftsstrategie vor, die Exploitation zu verstärken und die Exploration zu reduzieren. Für eine Differenzierungsstrategie sieht er allerdings ein leichtes Übergewicht bei der Exploration vorteilhafter. Im Falle eines stark kompetitiven Umfeldes wird eine Verstärkung der Explorations- und der Exploitationsmaßnahmen mit einem etwas stärkeren Fokus auf der Exploitation vorgeschlagen.

Die Fähigkeit Ambidexterität herzustellen, wird seitens der Forschung zunehmend als wichtige Managementfähigkeit gesehen, um Unternehmen in turbulenten Umfeldern erfolgreich zu führen und Innovationen umzusetzen.

### Literatur

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003): Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28: 238-256.  
 Bleicher, K. (1991): *Organisation: Strategien - Strukturen - Kulturen*. Wiesbaden, Gabler, 2. Auflage.  
 Brown, S. L., & Eisenhardt, K. (1997): The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organiza-

tions. *Administrative Science Quarterly*, 42: 1-34.  
 Burgelman, R. A. (1991): Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science*, 2: 239-262.  
 Burns, T., & Stalker, G. M. (1961): *The Management of innovation*. London, Tavistock Publications.  
 Christensen, C. M. (1999): *Innovation and the General Manager*, Boston et al., Irwin/McGraw-Hill.  
 Damanpour, F. & Aravind, D. (2012): *Organizational Structure and Innovation Revisited: From Organic To Ambidextrous Structure in: Handbook of Organizational Creativity* Deutsche Telekom Stiftung & BDI (2011): *Innovationsindikator 2011*, Bericht abrufbar unter [www.innovationsindikator.de](http://www.innovationsindikator.de)  
 Floyd, S., & Lane, P. (2000): Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25: 154-177.  
 Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004): The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47: 209-226.  
 Gupta, A.K., Smith K.G. und Shalley C.E. (2006): The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49, 693-706.  
 Lowler, E. E. & Worely, C. (2006): *Built to Change: How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness* (p. 352). San Francisco, Jossey-Bass.  
 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.  
 March, J. G. (1991): Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, 2(1), 71-87.  
 Marr, R. (1980): Innovation. in Frese, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*, Stuttgart, C.E. Poeschl, 2. Auflage, 947-959.  
 Schreyögg, G. (2008): *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Wiesbaden, Gabler, 5. Auflage.  
 Schulze, P. (2009): *Balancing Exploitation and Exploration*. *Organizational*

Antecedents and Performance Effects of Innovation Strategies. Wiesbaden, Gabler Research.

Thom, N. (1980): Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements. Königstein, 2. Auflage.

Thompson, J. D. (1967): Organizations in action. New York, McGraw Hill.

Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. Administrative Science Quarterly, 31: 439-465.

Volberda, H., Baden-Fuller, C., & van den Bosch, F. A. J. (2001): Mastering strategic renewal: Mobilizing renewal journeys in multi-unit firms. Long Range Planning, 34: 159-178.

von der Oelsnitz, D. (2009): Die innovative Organisation: Eine gestaltungsorientierte Einführung. Kohlhammer, Stuttgart, überarbeitete. 2. Auflage.

von Hippel, E. (1988): The Sources of Innovation, Oxford et al., Oxford University Press.

*Autor:*

Dipl.-Ing. Wolfgang A. Marko ist seit Juni 2010 Universitätsassistent am Institut für Unternehmensführung und Organisation der TU Graz.

In seiner Dissertation beschäftigt sich mit Innovations- und Organisationsfragen, konkret mit innovationsfördernden Organisationsmaßnahmen in der Photovoltaik-Branche. Seine Interessen liegen im Bereich Ambidexterity, Technologie- und Innovationsmanagement sowie der Organisation von Innovationen.

Er ist Absolvent der TU Graz (Wirtschaftsingenieurwesen-Maschi-



**Dipl.-Ing.**

**Wolfgang A. Marko**

**Universitätsassistent  
am Institut für Unternehmensführung und  
Organisation der TU  
Graz**

nenbau) und arbeitete davor in der Beratung, wo er technologie- und innovationorientierte Unternehmen und Organisationen mit den Schwerpunkten Aufbau, Strukturierung und Finanzierung von F&E-(Kooperations-)Projekten unterstützte.

Darüber hinaus beschäftigte er sich intensiv mit der Gründer- und Inkubatorenlandschaft in Österreich.

email: wolfgang.marko@tugraz.at

## Call for Papers

### Themenschwerpunkt: Industrial Sociology - Betriebssoziologie

in WINGbusiness 01/2013

#### Beschreibung

Für die Ausgabe 01/2013 laden wir Autoren recht herzlich ein, einen Beitrag im WINGbusiness zu schreiben. Themenschwerpunkt des Heftes ist „Industrial Sociology - Betriebssoziologie“.

In diese Thematik fallen Beiträge zur Betriebssoziologie, Personalmanagement (Personalpolitik, Personaleinsatzstrategien, Recruiting, Personalentwicklung), Mitarbeiterführung, die Auswirkungen von Motivatoren im betrieblichen Umfeld auf Mitarbei-

ter, Teamarbeit, lebenslanges Lernen sowie arbeitsrechtliche Aspekte.

Es stehen Ihnen folgende zwei Möglichkeiten zur Übermittlung eines Beitrages für das WINGbusiness 01/2013 offen:

- Die Verfassung eines Textes als Bericht aus der Praxis.
- Die Einreichung eines wissenschaftlichen Beitrages in Form eines Papers für unser WINGbusiness-Journal (mit Reviewverfahren; Die Ergebnisse des Reviewverfahrens erhalten Sie 4-8 Wochen nach der Einreichfrist).

#### Hinweise für Autoren:

Vorlagen zur Erstellung eines WINGpapers und konkrete Layout-Richtlinien sind als Download unter: <http://www.wing-online.at/wing-business/medienfolder.html> oder per E-Mail verfügbar.

Autoren können ihre Beiträge bitte an [office@wing-online.at](mailto:office@wing-online.at) übermitteln.

**Annahmeschluss: 31.01.2013**