

Diplomarbeiten – Call for Proposals

Der aktuelle Call for Proposals beinhaltet Fragestellungen zur Verknüpfung von Ambidexterity und Human Resource Management. Basierend auf dem derzeit laufenden Projekt "Ambidexterity and HRM: Enhancing Innovation through HRM Systems", finanziert durch den Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbank, beschäftigen wir uns hauptsächlich mit dem Zusammenspiel zwischen Ambidexterity und HRM-Systemen, dem Top-Management(-Team), dem Wissenstransfer, der Unternehmenskultur bzw. -entwicklung.

Unser Institut ist primär qualitativ ausgerichtet und bedient sich hauptsächlich der Forschungsstrategie der Case Study Research, welche wir auch Ihnen – also unseren DiplomandInnen – empfehlen. Die zu verfassende Diplomarbeit soll einen empirischen Teil beinhalten. Der Kontakt und Zugang zu Unternehmen ist eigenständig zu legen.

Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit!

Ambidexterity und strategisches Human Resource Management

Was ist Ambidexterity?: Die Entwicklung von Organisationen in dynamischen Umwelten ist stets mit dem Spannungsfeld von Stabilität und Wandel konfrontiert: Organisationen müssen ihr bestehendes Geschäftsmodell kontinuierlich verfeinern bzw. replizieren (verbreiten) und parallel dazu neues Wissen schaffen. Diese beiden konkurrierenden Lernmodi werden im wissenschaftlichen Diskurs als Exploration (Wandel/Innovation) und Exploitation (Stabilität/Effizienz) bezeichnet (March, 1991). Deren Kopplung bzw. Balancierung stellt die zentrale Herausforderung für Unternehmen dar um langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern (Gupta, Smith & Shalley, 2006). Die Schaffung einer Balance gestaltet sich vielfach schwierig, da die beiden Prozesse divergierenden Grundlogiken folgen und dadurch Spannungen und Konflikte vorprogrammiert sind. Die Kopplung der heterogenen Lernmodi sicher zu stellen, ist insbesondere deshalb entscheidend, da eine einseitige Fokussierung auf einen der beiden Lernmodi langfristig betrachtet zum Scheitern der Organisation führen kann. Die Bevorzugung von Exploitation kann zu Kompetenzeinbußen, Trägheit, Obsoleszenz und sinkendem Erfolg führen (Levinthal & March, 1993). Levitt & March (1988) führen in diesem Zusammenhang das Konzept der Kompetenzfalle ein. Anschauliche Beispiele dafür sind der Übergang von der mechanischen (Remington Co.) über die elektronische Schreibmaschine (Olivetti) hin zum PC (IBM), sowie von der analogen (Polaroid, Kodak) zur digitalen Fotografie (Sony, Canon). Diese Unternehmen hielten zu lange an etablierten Routinen und Erfolgsmustern fest und somit entwickelten sich ihre früheren Kernkompetenzen zu Kernrigiditäten (Leonard-Barton, 1992). Ein verstärkter Fokus auf die Exploration führt

hingegen dazu, dass existierende unternehmensinterne Routinen vernachlässigt werden und die Effizienz der Handlungen sinkt (Simsek/Heavey & Veiga, 2009; Smith & Tushman, 2005). Als Beispiel kann der New Economy Boom angesehen werden, welcher zu zahlreichen Unternehmensuntergängen führte. Das optimale Gleichgewicht zwischen den beiden Lernmodi ist allerdings hochgradig unternehmensspezifisch und fragil; ein äußerst sensibles Konstrukt.

In der wissenschaftlichen Diskussion werden unterschiedliche Ansätze der Kopplung von Exploration und Exploitation diskutiert. Beim Punctuated Equilibrium Approach wechseln sich Phasen der Wissensgenerierung (Innovation/Exploration) mit Phasen der Wissensverwertung (Effizienz/Exploitation) ab; eine lange Phase der Exploitation wird von einer (kurzen) Phase der Exploration unterbrochen (Tushman & Romanelli, 1985). Der Ansatz der Ambidexterity hingegen geht davon aus, dass Unternehmen beide Lernmodi gleichzeitig auf hohem Niveau verfolgen. In der Literatur zur Ambidexterity werden zwei Formen unterschieden: die strukturelle und die kontextuelle Ambidexterity. Die strukturelle Ambidexterity beruht auf einer räumlichen Trennung von exploitativen und explorativen Aktivitäten (O'Reilly & Tushman, 1996; Smith & Tushman, 2005). Die unterschiedlichen Units verfügen über eine individuelle Struktur, Strategie, Kultur sowie ein eigenständiges Kontroll- und Anreizsystem (Benner & Tushman, 2003). Beispiele für solche Unternehmen sind: IBM (O'Reilly & Tushman, 2007), Johnson & Johnson (Tushman & O'Reilly, 1996), Novartis (Smith & Tushman, 2005), BMW (Raisch, 2008) oder Nestlé (Probst, Raisch, & Ferlic, 2008; Raisch, 2008). Weiters kann eine Kultur – bzw. ein Kontext – geschaffen werden, in der einzelne Bereiche bzw. Individuen gleichzeitig an der Kreation neuen Wissens und an der Ausbeutung bestehenden Wissens arbeiten. Diese Ausprägungsart wird als kontextuelle Ambidexterity bezeichnet und durch ein gleichzeitiges Verfolgen von Exploration und Exploitation auf Ebene einzelner MitarbeiterInnen oder Organisationseinheiten hergestellt (Gibson & Birkinshaw, 2004; Güttel & Konlechner, 2009). Als Beispiele hierfür können forschungsintensive Organisationen (z.B. Universitäten und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen) oder Beratungsunternehmen genannt werden.

Ambidexterity und strategisches Human Resource Management (SHRM):

Das Interesse und parallel dazu die wissenschaftliche Diskussion zum Forschungsfeld der Ambidexterity stiegen in naher Vergangenheit erheblich an. Die Verknüpfung der Ambidexterity mit dem strategischen Human Resource Management blieb bis dato jedoch noch weitgehend unberücksichtigt, obwohl MitarbeiterInnen in ambidextren Organisationen je nach Bereich spezifische Fähigkeiten, Fertigkeiten, Einstellungen und Mentalitäten mit sich bringen (vgl. Gupta, Smith & Shalley, 2006). Aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen und Denkweisen entstehen vielfach Spannungen und Konflikte, welche aus der mangelnden Anschlussfähigkeit der MitarbeiterInnen untereinander und den gegebenen Bezugsrahmen resultieren (Benner & Tushman, 2002; Gilbert, 2006). Die Ausbalancierung und die

Integration der unterschiedlichen Bereiche obliegen zum Großteil dem Top-Management (Smith & Tushman, 2005).

Trotz der hohen Relevanz dieser Thematik erschienen in den führenden wissenschaftlichen Management-Fachzeitschriften lediglich zwei Artikel, welche sich explizit mit der Fragestellung der Gestaltung von Human Resource Management in ambidextren Organisationen beschäftigen. Einerseits thematisieren Kang & Snell (2009) in ihren Ausführungen die Rolle des Human Resource Managements als Steuerungsinstrument und andererseits beschäftigen sich Swart & Kinnie (2010) mit der Ausgestaltung von HRM Praktiken (Personalauswahl, -sozialisation, -entwicklung, -beurteilung, Vergütung, etc.) in ambidextren Organisationen. Implizite Aussagen über das Zusammenspiel von Ambidexterity und strategischem Human Resource Managements lassen sich in einigen wenigen weiteren Artikel erkennen (beispielsweise Ketkar & Set, 2009 oder Gibson & Birkinshaw, 2004). Einige Arbeiten beschäftigen sich darüber hinaus mit der Rolle des Top – Management – Teams in ambidextren Organisationen und liefern Aussagen über dessen Zusammenstellung bzw. die Gestaltung der Vergütung (Beckman, 2006; Jansen/George/Van den Bosch & Volberda, 2008). Die bisherigen Arbeiten der Ambidexterity-Forschung befassen sich nur punktuell mit dem strategischen Human Resource Management und weisen in Summe diesbezüglich Lücken auf. Dadurch zeigen sich zahlreiche offene Fragestellungen.

Forschungslücken/Offene Fragestellungen: Empirische Befunde der Ambidexterity-Forschung zeigen, dass die simultane Kopplung von Exploration und Exploitation auf hohem Niveau positiv Auswirkungen auf die Unternehmensperformance haben (Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004; Lubatkin et al., 2006). Obwohl das Interesse am Thema Ambidexterity hoch ist, gibt es dennoch noch zahlreiche Fragestellungen, welche vernachlässigt werden; hierzu zählt beispielsweise auch das Zusammenspiel zwischen Ambidexterity und strategischem Human Resource Management. Wichtige offene Fragestellungen betreffen folgende Aspekte:

- Ambidexterity und HRM-Systeme:
 - Wie müssen die einzelnen HRM-Praktiken (Personalauswahl, -sozialisation, -entwicklung, -beurteilung, Vergütung, etc.) gestaltet sein, damit diese den Aufbau und die Aufrechterhaltung von struktureller bzw. kontextueller Ambidexterity unterstützen?

- Wie unterscheiden sich HRM-Systeme in ambidextren Organisationen von jenen in Organisationen, die entweder auf Exploration oder Exploitation ausgerichtet sind?
 - Wie können HRM Systeme den Aufbau und die Aufrechterhaltung von struktureller bzw. kontextueller Ambidexterity unterstützen?
 - Wie müssen HRM-Systeme in der Konfiguration der strukturellen bzw. kontextuellen Ambidexterity gestaltet sein, um den Wissensfluss zwischen explorativen und exploitativen Bereichen zur Innovationsproduktion aufrechtzuerhalten?
 - Wie stellen strukturell ambidextre Organisationen die Binnendifferenzierung (unterschiedliche HRM Systeme in explorativen und exploitativen Bereichen eines Unternehmens) zwischen explorativen und exploitativen Bereichen sicher, um gleichzeitig Konflikte zu reduzieren und die Integration des Gesamtunternehmens sicherzustellen?
- Ambidexterity und Management:
 - Welche Rolle bzw. Funktion übernimmt das Top-Management(-Team) in ambidextren Organisationen zur Steuerung von HRM-Systemen und welche Maßnahmen muss es setzen, damit sich sowohl explorativ- als auch exploitativ-geprägte HRM-Systeme/Praktiken entwickeln können?
 - Welche Besonderheiten ergeben sich für das Management von Organisationen, die einerseits strukturell ambidext sind, andererseits auch über kontextuell ambidextre Unternehmenseinheiten verfügen?
 - Wie soll ein Top-Management-Team zusammengestellt sein? Ist bereits im TMT eine Ambidexterity sinnvoll? Wenn ja, soll das Team in Summe ambidext sein oder sollen die einzelnen Mitglieder auf individueller Ebene ambidext agieren, denken, etc.
- Ambidexterity und Wissenstransfer
 - Welche Barrieren für Wissenstransfer/Zusammenarbeit in strukturell ambidextren Unternehmen/Netzwerken (zwischen explorativen und exploitativen Einheiten)

gibt es und wodurch können diese beseitigt werden, um die Integration in die Gesamtorganisation zu gewährleisten.

- Wie müssen HRM-Systeme in strukturell bzw. kontextuell ambidextren Unternehmen ausgestaltet sein, um den Wissensfluss zwischen explorativen und exploitativen Einheiten aufrecht zu erhalten (bzw. kontinuierlich zu verbessern)?
- Welchen Beitrag können HRM-Systeme für einen effizienten Wissens- und Kommunikationstransfer zwischen explorativen und exploitativen Einheiten leisten?
- Ambidexterity und Unternehmensstruktur bzw. -kultur
 - Durch welche Struktur- beziehungsweise Kontextelemente kann Ambidexterity geschaffen werden? Wie spielen unterschiedliche Entstehungsbedingungen von Ambidexterity zusammen, d.h. wie beeinflussen sich strukturelle Aspekte, Aspekte der Unternehmenskultur und des Führungsverhaltens?
 - Wie wirken sich strukturell bzw. kontextuell ambidextre Organisationsdesigns auf die Radikalität von Innovationen aus? Wie wird der Neuheitsgrad von Innovationen durch verschiedene Organisationsdesigns beeinflusst?

Weiterführende Literatur

- Beckman, C.M. 2006. "The influence of founding team company affiliations on firm behavior". *Academy of Management Journal*, 49(4): 741–758.
- Cyert, R. M., & March, J. G. 1992. *A behavioral theory of the firm* (2nd ed.). Malden (MA), Oxford, Carlton: Blackwell Publishing.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, Vol. 39(4), 802-835.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. 2003. Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48: 94-118.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. 2004. The Antecedents, consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity, *Academy of Management Journal*, Vol. 47: 209-226.
- Grant, R. M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17: 109-122.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. 2006. The Interplay between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4): 693-706.
- Güttel, W. H., & Konlechner, S. 2009a. Continuously hanging by a thread: Dynamic capabilities in ambidextrous organizations. *Schmalenbach Business Review*.
- He, Z.-L., & Wong, P.-K. 2004. Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15: 481-494.
- Jansen, J.J.P., George, G., Van den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. 2008. Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45: 982–1007.
- Jansen, J.J.P., Tempelaar, M.P., Van Den Bosch, Frans, A.J. & Volberda, H.W. 2009. Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms, *Organization Science*, Vol. 20: 797-811.
- Kang, S. & Snell, S.A. 2009. Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, Vol. 46: 65- 92.
- Konlechner, S., & Güttel, W. H. 2009. Kontinuierlicher Wandel mit Ambidexterity. Zeitschrift für Führung und Organisation. *Zeitschrift Führung & Organisation*, 48(1): 45-53.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. (2010): Exploitation and Exploration within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4: 109-155.
- Leonard-Barton, D. 1992. Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, Vol. 13: 111-125.
- Levitt, B., & March, J. G. 1988. Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14: 319-340.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. 1993. The Myopia of Learning, *Strategic Management Journal*, Vol. 14: 95-112.
- March, J. G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, Vol. 2: 71-87.

- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. 2008. Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28: 185-206.
- Probst, G. & Raisch, S. 2005. Organizational crisis: The logic of failure, *Academy of Management Executive*, Vol. 19: 90-105.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. 2008. Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators, *Journal of Management*, Vol. 34: 375-409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. 2009. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance, *Organization Science*, Vol. 20: 685-695.
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. 2009. A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes, *Journal of Management Studies*, Vol. 46: 864-894.
- Smith, W. K. & M. Tushman. 2005. Senior Teams and Managing Contradictions: On the Team Dynamics of Managing Exploitation and Exploration, *Organization Science*, Vol. 16: 509-521.
- Swart, J. & Kinnie, N. 2010. Organizational learning, knowledge assets and HR practice in professional service firms. *Human Resource Management Journal*, Vol. 20: 64-79.
- Tripsas, M. & Gavetti, G. 2000. Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging, *Strategic Management Journal*, Vol. 21: 1147.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. 1996. Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, *California Management Review*, Vol. 38: 8-30.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. 1985. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7: 171-222.
- Volberda, H. W., & Lewin, A. Y. 2003. Guest Editors' Introduction Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms: From Evolution to Co-evolution, *Journal of Management Studies*, Vol. 40: 2111-2136.
- Wijk, R.A.J.L., Jansen, J.J.P., & Lyles, M.A. (2008). Inter- and Intra-organizational knowledge transfer: a meta analytic review and assessment of its antecedents and consequences, *Journal of Management Studies*, Vol. 45: 830-853.