

Spannung zwischen **EFFIZIENZ** + INNOVATION

HR beeinflusst die Beidhändigkeit von Organisationen (nur bedingt)

DAS PROBLEM

Der Begriff der organisationalen Beidhändigkeit oder Ambidextrie ist seit einiger Zeit in aller Munde. Auch so mancher Personalstrategie versucht seiner Abteilung durch den Aufbau von „HR Innovation Units“ mehr Beidhändigkeit einzuhauchen. Aber sind solche Bestrebungen für das Gesamtunternehmen relevant? Oder anders gefragt: Hat Personalarbeit einen Einfluss auf die Ambidextrie ganzer Organisationen?

DIE WISSENSCHAFT

Das Konzept der organisationalen Ambidextrie wird seit der Veröffentlichung eines bahnbrechenden Aufsatzes des Stanford-Professors James Gardner March (1991) an vielen Universitäten der Welt befohrt. Dabei wird zwischen struktureller und kontextueller Ambidextrie unterschieden. Zunächst ging die Wissenschaft davon aus, dass maximale Effizienz und radikale Innovation nur dann gemeinsam unter das Dach einer Organisation passen, wenn sie strukturell, also in verschiedenen Geschäftseinheiten oder Funktionsbereichen, voneinander getrennt sind (Tushman / O'Reilly 1996). Später entwickelte sich die Überzeugung, dass Führungskräfte und Mitarbeitende je nach Aufgaben-

kontext befähigt werden sollten, entweder Exploitation oder Exploration in den Mittelpunkt ihrer Arbeit zu stellen (Gibson / Birkinshaw 2004).

Ein Kernelement kontextueller Ambidextrie ist der sogenannte Stretch, also die „positive Spannung“ zwischen Effizienz und Innovation innerhalb einer organisationalen Einheit (Gibson / Birkinshaw 2004). Diese Spannung entsteht vor allem dann, wenn die Leistungsziele von Mitarbeitenden anspruchsvoller werden, da die Mitarbeitenden in dieser Situation ihr Kerngeschäft noch effizienter abwickeln und gleichzeitig neue Lösungsansätze entwickeln müssen. Hier kommt HR ins Spiel.

Eine Studie aus dem Jahr 2015 untersuchte anhand eines Datensatzes von gut 130 Angestellten einer israelischen Bank, wie verschiedene Performance-Management-Bausteine das Verhalten der Mitarbeitenden beeinflussen. Ergebnis: Hochqualifizierte Organisationsmitglieder empfanden einen stärkeren Stretch und wiesen eine signifikant höhere Zielerreichung auf, wenn ihnen ex post leistungsorientierte Boni gezahlt wurden. Für weniger qualifizierte Mitarbeitende ließ sich dieser Bezug hingegen nicht zeigen – ihre Leistung wurde auch bei der Aussicht auf Bonuszahlungen nicht besser (Ahammad / Lee / Malul / Shoham 2015).



Ambidextrie ist seit einiger Zeit ein Phänomen, das scheinbar immer mehr über den Erfolg von Organisationen entscheidet. Von HR-Bereichen wird erwartet, dass sie diese Fähigkeit, also sowohl effizient als auch flexibel handeln zu können, unterstützen. Aber wie viel Einfluss hat HR diesbezüglich wirklich?

DIE PRAXIS

Eine spanische Studie aus demselben Jahr beschäftigte sich mit der Frage, welche Auswirkungen HR-Produkte auf die Beidhändigkeit von Mitarbeitenden und Organisationen haben. Grundlage waren hier die Daten von circa 200 Unternehmen aus diversen Sektoren. Die Forscher ermittelten, dass Mitarbeitende aller Funktionen sich deutlich „beidhändiger“ und damit anpassungsfähiger in Bezug auf neue Marktanforderungen verhielten, wenn die Personalbereiche in ihren Unternehmen leistungsstarke HR-Produkte anboten (Prieto-Pastor / Martin-Perez 2015). Als besonders wirkungsvoll erwiesen sich regelmäßige individuelle Feedback-Gespräche mit Führungskräften, fortwährende interne Lernangebote und abermals an individuelle oder Unternehmensergebnisse gebundene Bonuszahlungen.

Aufbauend auf diesen Ergebnissen setzt eine neuere Untersuchung aus 2019 bereits voraus, dass Personalarbeit die Ambidextrie ganzer Organisationen beeinflussen kann. Hansen, Güttel und Swart stellen die Frage, wie HR-Abteilungen diesen Einfluss besonders wirksam ausgestalten können. Sie kommen in ihrer Studie zu einer zentralen Erkenntnis: HR-Architekturen sollten bestmöglich an die Umweltbedingungen angepasst sein, in denen die jeweilige Gesamtorganisation agiert. So funktionierten Recruiting und Personalentwicklung in „Hochgeschwindigkeitsumgebungen“ (z. B. Biotechnologie) vollkommen anders als in „Umgebungen mit moderater Dynamik“ (z. B. öffentlicher Sektor und Einzelhandel) (Hansen / Güttel / Swart 2019).

Ein Rahmen aus gut aufeinander abgestimmten HR-Produkten kann Orientierung geben, wie Mitarbeitende ihre Zeit und Aufmerksamkeit zwischen Effizienz- und Innovationsstreben verteilen (Gibson / Birkinshaw 2004). Viele weitere Faktoren tragen ebenfalls dazu bei, wie viel Beidhändigkeit am Ende sichtbar wird, zum Beispiel das Verhalten der direkten Führungskraft (Prieto-Pastor / Martin-Perez 2015) und die Qualifikation der Mitarbeitenden selbst (Ahammad / Lee / Malul / Shoham 2015). ●

Literatur

- Ahammad, M. F. / Lee, S. M. / Malul, M. / Shoham, A. (2015): Behavioral ambidexterity: The impact of incentive schemes on productivity, motivation, and performance of employees in commercial banks, in: *Human Resource Management*, 54, 45-62
- Gibson, C. B. / Birkinshaw, J. (2004): The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity, in: *Academy of Management Journal*, 47, 209-226
- Hansen, N. K. / Güttel, W. H. / Swart, J. (2019): HRM in dynamic environments: Exploitative, exploratory, and ambidextrous HR architectures, in: *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (4), 648-679
- March, J. G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning, in: *Organization Science*, 2, 71-87
- Prieto-Pastor, I. / Martin-Perez, V. (2015): Does HRM generate ambidextrous employees for ambidextrous learning? The moderating role of management support, in: *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (5), 589-615
- Tushman, M. L. / O'Reilly, C. A. (1996): Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change, in: *California Management Review*, 38, 8-30

DER AUTOR



ARNE REIS ► Freier Agile Coach, Facilitator und Trainer. Bis Ende 2019 war er Senior Consultant bei HRpepper Management Consultants, Berlin.
► arne.c.reis@gmail.com