

Dr. Joachim Hafkesbrink: „**Hybride Kompetenzen und konvergente Weiterbildung - Qualitative Flexibilisierung in der Medienindustrie**“ (FLEXMEDIA-Projekt)

Zusammenfassung des Vortrages auf dem FLEXMEDIA-Workshop am 08. November, Duisburg

In folgendem Beitrag sind Teilergebnisse aus dem Projekt FLEXMEDIA¹, zur Untersuchung von individuellen und organisationalen Hybridkompetenzen als Ansatzpunkte qualitativer Flexibilisierung, zusammengefasst.

Die Digitale Wirtschaft und das Internet sind Auslöser für konvergenzbasierte Innovationen in der Medienindustrie. Dabei erfordert die Umsetzung von Konvergenzprozessen in neue Produkte und Dienstleistungen neue Formen der Kompetenzentwicklung auf individueller und organisationaler Ebene. Hybride Kompetenzen werden zunehmend gefragt, und zwar auf der Ebene von Menschen und Organisationen.

An dieser Stelle rückt das Modell der Ambidextrie (Beidhändigkeit) näher in den Fokus unserer Betrachtung. Der Begriff beschreibt die Fähigkeit einer Organisation, zu gleicher Zeit neue Ressourcen und damit neue Potenziale und Möglichkeiten zu entwickeln (Ressourcenexploration) wie auch diese Ressourcen und Potenziale zu verwerten (Ressourcenexploitation). Die zentrale Annahme der organisationalen Ambidexrieforschung ist, dass Ressourcenexploration und -exploitation zwei sehr unterschiedliche Anforderungsmuster an die Organisation stellen, da die Aktivitäten z.B. zur Suche nach neuem Wissen und deren organisationale Ertüchtigung sich deutlich von Aktivitäten zur Verwertung von z.B. vorhandenem Wissen und deren organisationaler Rahmen unterscheiden (vgl. Stephan/Kerber 2010, S. V). Hier kommen Begriffe wie „Flexibilität“ zur Unterstützung eher heuristischer Prozesse zur Förderung von Invention und Innovation auf der einen und „Stabilität“ im Sinne organisationaler Routinen zur effizienten Abwicklung von Geschäftsprozessen auf der anderen Seite ins Spiel.

¹ Projekt Flexmedia – Balance zwischen Flexibilität und Stabilität: Integrierte Steuerungsinstrumente zur Steigerung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen der Verlags- und Medienwirtschaft. Im Rahmen des BMBF geförderten Projekts FLEXMEDIA (Förderkennzeichen: 01FH09008) wird das Verhältnis von Flexibilitäts- und Stabilitätsanforderungen in der Verlags- und Medienindustrie aus Sicht von Beschäftigten aber auch Unternehmen untersucht und ein Instrumentarium zum nachhaltigen Umgang mit diesen Anforderungen entwickelt.

Charakteristika von ‚beidhändigen‘ Organisationen		
	Exploration	Exploitation
Strategische Ausrichtung	entdecken	verwerten
Strukturelle Eigenschaft	organisch	mechanistisch
Anpassungsverhalten	flexibel	stabil
Regeln	heuristisch	Routine-orientiert
Entscheidungssysteme	implizite Führung	explizite Führung
Kommunikation	lateral	vertikal
Steuerungsphilosophie	Rat geben und Lernen	Entscheidung durch Vorgesetzte
Kontrolle und Autorität	Netzwerke und Vertrauen	Hierarchie

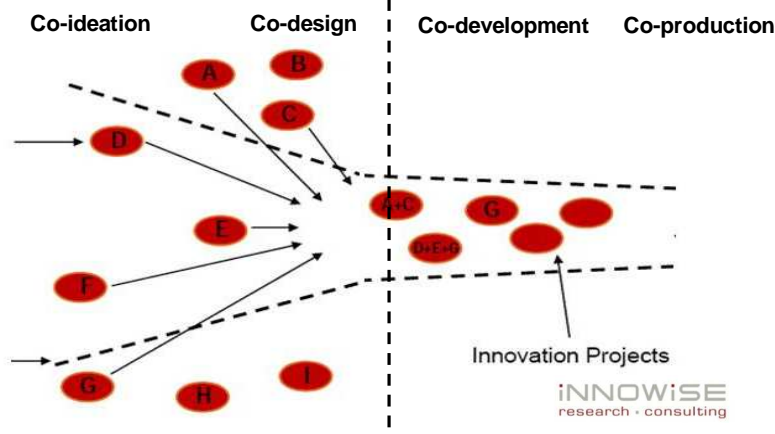


Abbildung 1: Hybride – ‚beidhändige‘ Organisationen (Ambidextrie)

Die organisationale Fähigkeit der Ambidextrie wird insbesondere für solche Unternehmen empfohlen, die sich in turbulenten oder diskontinuierlichen Umwelten bewegen (vgl. Proff/Haberle 2010, Simsek 2009). Als Begründung wird angeführt, dass bei sich häufig oder abrupt verändernden Rahmenbedingungen wie z.B. starke Nachfrageschwankungen/Änderungen der Konsumpräferenzen, Aufkommen neuer Enabling-Technologien, die zu grundsätzlichen Veränderungen von Geschäftsmodellen führen können, Unternehmen ihre sogenannten ‚dynamischen Anpassungsfähigkeiten‘ (vgl. Wollersheim 2010, S. 8 f.; Schreyögg/Kliesch-Eberl 2007) erhöhen müssen, um überlebensfähig zu bleiben. Das heißt, in dem Maße, wie sich die Unternehmensumwelt ändert, müssen Unternehmen in der Lage sein, von eingeübten Routinen der Ressourcenverwertung deutlicher zugunsten heuristisch ausgerichteter Ressourcenexploration umzuschwenken mit dem Ziel der Erschaffung neuer Potenziale und (Geschäfts-) Möglichkeiten. Konkret und im Hinblick auf das Projekt FLEXMEDIA bedeutet dies, vermehrt organisationale und individuelle Kompetenzen in KMU-Verlagen aufzubauen, die eine bessere Wissensabsorption zur Erschaffung neuer Ressourcen und eine verbesserte Wissensverwertung zur Umsetzung neuen Wissens erlauben.

Vor dem beschriebenen Hintergrund wurde im Rahmen des Projektes FLEXMEDIA, ein Modell sowie ein Implementationstool für die Genese, Umsetzung und Bewertung organisationaler und individueller Ambidextrie auf der Ebene klein- und mittelständischer Unternehmen der Medienindustrie entwickelt, das erfolgreiche Anpassungsstrategien an ein turbulentes Unternehmensumfeld und im Sinne der Umsetzung neuer Online-Geschäftsmodelle unterstützt. Denn konvergente Weiterbildung und Organisationsentwicklung sind der Schlüssel für den Erfolg. Das Modell und das Implementationstool werden anhand von Langzeitfallstudien in klein- und mittelständischen Verlagen empirisch getestet. Erste Ergebnisse aus den Fallstudien zeigen, dass sowohl strukturelle, kontextuelle als auch sequentielle Ambidextrie in den verschiedenen Verlagssegmenten vorhanden ist.