e-book

Steinbeis HOCHSCHULE

Stephanie Wendel-Knödler

Informationstransparenz in ambidextren Organisationen

Veränderungsbedarf in der internen Informations-transparenz mittelständischer Unternehmen im Zuge der Transformation zur ambidextren Organisation

Steinbeis-Edition

Hinweis im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes: Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes für alle Geschlechter.

Impressum

© 2025 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Die Publikation erscheint in der Reihe „Dissertationen der Steinbeis Hochschule".

Stephanie Wendel-Knödler
Informationstransparenz in ambidextren Organisationen. Veränderungsbedarf in der internen Informationstransparenz mittelständischer Unternehmen im Zuge der Transformation zur ambidextren Organisation.

1. Auflage, 2025 | Steinbeis-Edition, Stuttgart
ISBN 978-3-95663-313-3 | Diese Publikation ist auch als Print-Version erhältlich: ISBN 978-3-95663-312-6
Zugl. Steinbeis Hochschule, Dissertation 2024

Satz: Stephanie Wendel-Knödler / technisch aufbereitet von Steinbeis-Edition
Verlag: Steinbeis-Edition | Steinbeis-Stiftung, Adornostraße 8, 70599 Stuttgart

Steinbeis ist mit seiner Plattform ein verlässlicher Partner für Unternehmensgründungen und Projekte. Wir unterstützen Menschen und Organisationen aus dem akademischen und wirtschaftlichen Umfeld, die ihr Know-how durch konkrete Projekte in Forschung, Entwicklung, Beratung und Qualifizierung unternehmerisch und praxisnah zur Anwendung bringen wollen. Über unsere Plattform wurden bereits über 2.000 Unternehmen gegründet. Entstanden ist ein Verbund aus 5.100 Expertinnen und Experten in rund 1.100 Unternehmen, die jährlich mit mehr als 10.000 Kunden Projekte durchführen. So werden Unternehmen und Mitarbeitende professionell in der Kompetenzbildung und damit für den Erfolg im Wettbewerb unterstützt. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

231394-2025-01 | www.steinbeis-edition.de | edition@steinbeis.de

Geleitwort

Der Titel der Dissertationsschrift von Stephanie Wendel-Knödler enthält zwei ungewöhnliche Begriffe. Zum einen ist da die Ambidextrie, die zwar Eingang in das Fachvokabular von Organisation und Management gefunden hat, die jedoch weit davon entfernt ist, umgangssprachlich wirklich verbreitet zu sein. Zum anderen geht es um Informationstransparenz, deren Bedeutung sich deutlich von dem unterscheidet, was wir als physikalische Transparenz kennen. Ambidextrie will eine kluge Variante von Agilität beschreiben. Sie betont dabei die Notwendigkeit der Gleichzeitigkeit von Stabilität und Verlässlichkeit auf der einen Seite und Flexibilität und Innovation auf der anderen Seite für erfolgreiches Unternehmertum. Und sie warnt davor, im Bemühen um mehr Agilität der Flexibilität im Übereifer zu viel Raum zu geben und damit der regelgeleiteten, verlässlichen Arbeit in Unternehmen das Fundament zu entziehen. Unternehmen, die wirklich agil sein wollen, müssen daher ambidext sein, weil nur dies die Überlebensfähigkeit wirklich sichert. Und auch die Informationstransparenz beinhaltet eine Besonderheit. Im Unterschied zur physikalischen Transparenz tritt sie nämlich genau dann ein, wenn etwas gut sichtbar ist. Während die physikalische Transparenz das Durchschimmern und – im Idealfall – Unsichtbarsein eines Materials bedeutet, ist es mit der Informationstransparenz als genau umgekehrt: Informationen müssen möglichst gut sichtbar und erkennbar sein, damit sie als transparent gelten.

Im Dissertationsprojekt von Frau Wendel-Knödler geht es nun um die wichtige Frage: Wie müssen Informationen sichtbar sein, damit sie in einem Unternehmen dazu beitragen, die Ambidextrie zu stärken? Die Auseinandersetzung mit Informationstransparenz war zu Beginn dieses Dissertationsprojektes noch gar nicht vorgezeichnet. Denn die Dissertation gliederte sich in zwei Etappen: Eine erste Etappe diente der Erkundung relevanter Regelungsfelder für ambidextre Unternehmen. Die zweite Etappe diente dann der Auswahl und Vertiefung eines solchen relevanten Regelungsfeldes. Ein Ergebnis der ersten Etappe war die Entdeckung der Informationstransparenz als einem für ambidextre Unternehmen besonders relevanten Regelungsfeld. Und für die zweite Etappe des Dissertationsprojektes wurde eben dieses Regelungsfeld in den Mittepunkt gestellt. Insofern war das Dissertationsprojekt selbst ein agiles Projekt, da zu Beginn noch nicht bekannt war, welche Richtung das Projekt in seinem zweiten Teil nehmen würde.

Die tiefe Auseinandersetzung mit der Informationstransparenz führt zu einer Vielzahl wichtiger Erkenntnisse, die die Organisationsforschung bereichern. Dies beginnt mit der zentralen Erkenntnis, dass Informationstransparenz ganz verschiedene Gestaltungsparameter besitzt und keineswegs nur zweidimensional zwischen „mehr“ oder „weniger“ Transparenz gesteuert werden kann. Weitere Gestaltungsparameter sind etwa die Quellen von Informationstransparenz innerhalb eines Unternehmens und die Bedeutung nicht nur der Bereitstellung, sondern auch der Verarbeitung von Informationen, um Transparenz herzustellen. Diese und viele weitere Qualitäten sind es, mit denen Unternehmen ihre Informationstransparenz sehr differenziert gestalten können, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Die Dissertationsschrift von Frau Wendel-Knödler mündet in eine ganze Reihe von Empfehlungen, wie ambidextre Unternehmen klug mit Informationstransparenz umgehen können. Ich wünsche den von Frau Wendel-Knödler gefundenen Erkenntnissen eine hohe Verbreitung in der Organisations- und Managementforschung und ich bin überzeugt, dass das Interesse von Unternehmen an der bewussten Gestaltung ihrer Inforationstransparenz auch dank dieser Dissertationsschrift weiter steigen wird.

Prof. Dr. Andreas Aulinger

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich den Personen meinen besonderen Dank aussprechen, die mich auf dem Weg dieses Promotionsvorhabens begleitet haben.

Mein besonderer Dank geht an meinen Doktorvater Professor Dr. Andreas Aulinger für den fachlichen Austausch, die Ratschläge und Denkanstöße, die eingeräumten Freiheiten und Ermutigungen bei der Ausgestaltung sowie für die vielfältige Unterstützung. Dies trug maßgeblich zum Gelingen dieser Arbeit bei. Auch bei Herrn Professor Dr. Stephan Duschek bedanke ich mich herzlich für die Begutachtung.

Meinen Schwestern Charlotte und Constanze danke ich dafür, mich über all die Zeit stets bestärkt, meine Motivation in Krisen wieder aufgebaut und immer an mein Durchhaltevermögen geglaubt zu haben, diese Dissertation abzuschließen. Dafür, mir unermüdlich und bedingungslos den Rücken frei gehalten zu haben, bedanke ich mich insbesondere bei meinem Mann Jens und meinen Schwiegereltern Karin und Manfred sowie Anja. Ohne euch wäre es mir nicht möglich gewesen, die zeitlichen Freiräume für das Erstellen dieser Arbeit zu finden. Mathilda, vielen Dank für jede durchgeschlafene Nacht. Meiner Freundin und langjährigen Kollegin Claudia danke ich dafür, stets ein kritischer und diskussionsfreudiger Sparringspartner gewesen zu sein, für die Schreib-Sessions und die moralische Stütze.

Meinen Interviewpartnern danke ich für die Unterstützung, das entgegengebrachte Vertrauen, die offenen Gespräche und somit die Möglichkeit aufschlussreiche Einblicke in ihre Organisationen zu erhalten.

Zu guter Letzt gilt mein Dank der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen a. Rh., ganz besonders Herrn Professor Dr. Peter Mudra für die Förderung meiner persönlichen und fachlichen Entwicklung durch die Ermöglichung dieses Promotionsvorhabens.

Waldstetten, im Dezember 2023
Stephanie Wendel-Knödler

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis XI

Tabellenverzeichnis XIII

Abkürzungsverzeichnis XIV

Kurzfassung/Summary 1

1 Einleitung 5

1.1 Einführung und Problemstellung 5

1.2 Forschungsgegenstand und Zielsetzung 10

1.3 Aufbau der Arbeit 13

2 Theorieteil I: Organisationale Ambidextrie 17

2.1 Entwicklungshistorie 17

2.2 Disziplinspezifische Betrachtungsperspektiven 21

2.3 Verhältnis von Exploitation und Exploration 29

2.3.1 Ausgeglichenheit von Exploitation und Exploration 30

2.3.2 Differenzierung und Integration 36

2.3.3 Zusammenfassung 39

2.4 Zentrale Bereiche Operationalisierung 40

2.4.1 Gestaltungsansätze ambidextrer Organisationsstruktur 41

2.4.1.1 Strukturelle Ambidextrie 43

2.4.1.2 Kontextuelle Ambidextrie 45

2.4.1.3 Ansatz des kombinierenden Ekvilibro 46

2.4.1.4 Abgrenzung vom Konzept der sequenziellen Ambidextrie 49

2.4.2 Ambidextre Führung 51

2.4.3 Ambidextre Unternehmenskultur 59

2.4.4 Zusammenfassung 68

2.5 Ambidextrie und Unternehmenserfolg 72

2.6 Forschungslücke und Forschungsfragen 90

2.6.1 Forschungsstand und resultierende Forschungslücke 90
2.6.2 Organisationale Regeln 92
2.6.3 Leitende Forschungsfragen 98
3 Forschungsmethodik 100
3.1 Empirische Sozialforschung 100
3.2 Forschungsdesign und -methodik 103
3.2.1 Qualitative Forschungsmethodik 104
3.2.2 Zweistufiger Studienaufbau 105
3.3 Datenerhebung 106
3.3.1 Erhebungsinstrument: leitfadengestütztes Interview 106
3.3.2 Leitfadenkonstruktion 108
3.3.3 Leitfadenvalidierung durch Pretest 112
3.3.4 Fallauswahl 114
3.3.5 Vorgehen bei der Datenerhebung 116
3.4 Datenaufbereitung 118
3.5 Datenauswertung 120
3.5.1 Auswertungsinstrument: qualitative Inhaltsanalyse 121
3.5.2 Prozessschritte der inhaltlich-strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse 130
3.6 Reflexion und Gütekriterien 135
3.6.1 Gütekriterien in der qualitativen Sozialforschung 136
3.6.2 Gütekriterien in der vorliegenden Arbeit 143
4 Ergebnisse der Vorstudie 146
4.1 Analyse entlang der deduktiv erstellten Kategorien 146
4.1.1 Aufbauorganisation 148
4.1.2 Führung 162

4.1.3 Unternehmenskultur 174
4.2 Induktive Kategorienbildung 186
4.2.1 Verantwortungsmanagement 187
4.2.2 Toleranz für Unterschiedlichkeit 189
4.2.3 Informationstransparenz 190
4.3 Beantwortung der Forschungsfrage I und Konkretisierung der Forschungsfrage II 194
5 Theorieteil II: Informationstransparenz 198
5.1 Einführung in das Transparenzkonstrukt 198
5.2 Ausrichtung organisationaler Transparenz 201
5.2.1 Externe Transparenz 202
5.2.2 Interne Transparenz 204
5.3 Beschaffenheit des Transparenzkonstruktes 209
5.3.1 Bedeutung von Information für Transparenz 211
5.3.2 Dimensionen der Informationsqualität 216
5.4 Dimensionalität des Transparenzkonstruktes 224
5.4.1 Intransparenz 229
5.4.1.1 Perspektive der tradierten Transparenzforschung 230
5.4.1.2 Perspektive der Privatheitsforschung 230
5.4.2 Wirkzusammenhänge von Transparenz & Intransparenz 236
5.5 Operationalisierung 242
5.5.1 Transparenzzweck 246
5.5.2 (Inhaltliche) Transparenzmodi 251
5.5.3 Temporäre Umsetzungsaspekte 253
5.5.4 Transparenzstil 254
5.5.5 Transparenzbeziehungen 255

5.6 Transparenz in ambidextren Organisationen ... 258
6 Ergebnisse der Hauptstudie ... 266
6.1 Fallzusammenfassungen ... 266
6.1.1 Fall U_2 ... 267
6.1.2 Fall U_4 ... 269
6.1.3 Fall U_5 ... 272
6.1.4 Fall U_6 ... 273
6.1.5 Fall U_7 ... 275
6.1.6 Fall U_8 ... 277
6.1.7 Fall U_11 ... 279
6.1.8 Fall U_13 ... 280
6.2 Analyse und Ergebnisdarstellung ... 281
6.2.1 Allgemeine Voraussetzungen der Analyse ... 282
6.2.2 Analyse entlang der Hauptkategorien ... 286
6.2.2.1 Übergeordnete Querschnittskategorien ... 289
6.2.2.1.1 Informations-(In-)Transparenz ... 289
6.2.2.1.2 Zeitliche Einordnung ... 290
6.2.2.1.3 Kritische Reflexion aktueller Gegebenheiten ... 292
6.2.2.2 Regelbeschreibende Kategorien ... 293
6.2.2.2.1 Zweck- & Nutzenverständnis ... 295
6.2.2.2.2 Inhaltliche Gestaltungsaspekte ... 302
6.2.2.2.3 Temporäre Gestaltungsaspekte ... 309
6.2.2.2.4 Formale Gestaltungsaspekte ... 315
6.2.2.2.5 Relationale Gestaltungsaspekte ... 331
6.2.2.3 Fördernde Strukturen und Prozesse ... 344
6.2.2.3.1 Bürostrukturen ... 347
6.2.2.3.2 Hierarchien ... 353
6.2.2.3.3 Bonussysteme ... 355

6.3 Ergebnisinterpretation & Hypothesenbildung 357
6.3.1 Ebenen des Erkenntnisgewinns 357
6.3.2 Hypothesenbildung 359
6.3.2.1 Erste Ebene des Erkenntnisgewinns 359
6.3.2.1.1 Regelsystem: Vision, Strategie, Ziele und Kennzahlen 360
6.3.2.1.2 Regelsystem: Projekt- und Prozessdaten 362
6.3.2.2 Zweite Ebene des Erkenntnisgewinns 366
6.3.2.3 Dritte Ebene des Erkenntnisgewinns 372
6.3.2.4 Angrenzende Regelungsfelder 378
6.4 Modellbildung 380
6.4.1 Manifeste und latente Informationstransparenz 381
6.4.2 Zusammenführung der Dimensionen 384
7 Schlussbetrachtung 387
7.1 Zusammenfassung der Ergebnisse 387
7.2 Diskussion der Forschungsmethodik 393
7.3 Konsequenzen für die Praxis 396
7.4 Konsequenzen für die Forschung 402
Quellenverzeichnis 404
Anhang 458

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl wissenschaftlicher Veröffentlichungen zu „Organisational Ambidexterity“ 19
Abbildung 2: Balance von Exploitation & Exploration zur Vermeidung der Erfolgs- / Fehlerfalle 32
Abbildung 3: Verhältnis von Exploitation und Exploration 34
Abbildung 4: Mechanismen der Differenzierung & Integration zur Herstellung von Ambidextrie 36
Abbildung 5: Ekvilibro-Ansatz der Ambidextrie 47
Abbildung 6: Regelungsgebiete 94
Abbildung 7: Hierarchie von Regelebenen 97
Abbildung 8: Forschungsansatz Vor- und Hauptstudie 104
Abbildung 9: Beispielhafte Darstellung deduktiver und induktiver Kategorienbildung 125
Abbildung 10: Schritte der Datenauswertung 130
Abbildung 11: Zusammenfassung und Analyse des Datenmaterials nach Fällen und Kategorien 134
Abbildung 12: Zentrale Regelungsfelder ambidextrer Organisation 147
Abbildung 13: Zentrale Regelungsfelder der organisationalen Ambidextrie 195
Abbildung 14: Übersicht der Dimensionen der Informationsqualität 218
Abbildung 15: Latenz und Transparenz auf Ebene zweiter Ordnung 225
Abbildung 16: Transparenz-Latenz-Matrix 226
Abbildung 17: Transparenz als Maximalfunktion vs. Optimalfunktion 228
Abbildung 18: Operative Gestaltungs- & Beschreibungsdimensionen der Transparenz 246
Abbildung 19: Kategoriensystem der Hauptstudie bestehend aus den drei Hauptsystemen 288
Abbildung 20: Codelandkarte zu den Kategorien (In-)Transparenz und Zeitliche Einordnung 291
Abbildung 21: Finales Kategoriensystem der Hauptstudie 294

Abbildung 22: Codelandkarte zu den Kategorien (In-)Transparenz, Zeitliche Einordnung sowie Zweck- & Nutzenausrichtung 302
Abbildung 23: Codelandkarte zu den Kategorien (In-)Transparenz, Zeitliche Einordnung sowie Inhaltliche Gestaltungsaspekte 308
Abbildung 24: Codelandkarte zu den Kategorien (In-)Transparenz, Zeitliche Einordnung sowie Temporäre Gestaltungsaspekte..... 314
Abbildung 25: Codelandkarte zu den Kategorien (In-)Transparenz, Zeitliche Einordnung sowie Formale Gestaltungsaspekte..... 330
Abbildung 26: Codelandkarte zu den Kategorien (In-)Transparenz, Zeitliche Einordnung sowie Relationale Gestaltungsaspekte 344
Abbildung 27: Ebenen des Erkenntnisgewinns 358
Abbildung 28: Primäre Flussrichtung von Information in monodextren und ambidextren Organisationen im Vergleich..... 369
Abbildung 29: Modellbildung manifeste und latente Informationstransparenz 385
Abbildung 30: Ebenen des Erkenntnisgewinns 388

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Merkmale & Ausprägungen biologischer vs. organisationaler Ambidextrie. 43
Tabelle 2: Übersicht der abgeleiteten Hypothesen. 392

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
etc.	et cetera (und so weiter)
et al.	et alii (und andere)
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
i. e.	id est: that is, in other words
insb.	insbesondere
i. S. v.	im Sinne von
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
o. Ä.	oder Ähnliches
u. a.	unter anderem
vs.	versus
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

Kurzfassung/Summary

Die Umwelten, in denen Unternehmen heute ihr Überleben sicherstellen müssen, sind gekennzeichnet von einem tiefgreifenden, diskontinuierlichen und unvorhersehbar dynamischen Wandel, der durch Megatrends wie Digitalisierung, Technologisierung und Internationalisierung befeuert wird. Um sich in diesen Umwelten dauerhaft durchzusetzen, sind Unternehmen nicht nur gefordert ihren kurzfristigen Erfolg durch ein hoch effizient betriebenes und stetig optimiertes Tagesgeschäft zu verfolgen (Exploitation), sondern müssen simultan mit ebenso hoher Priorität permanent ihre Innovations- und Wandlungsfähigkeit unter Beweis stellen (Exploration). Diese beiden Aufgaben benötigen für ihre optimale Ausführung vollkommen unterschiedliche Formen der Organisation, die innerhalb der Organisation zu differenzieren, jedoch ebenso zu integrieren sind.

Während altbewährte Organisationsformen dies nicht zu leisten vermögen, ist der Ansatz organisationaler Ambidextrie darauf ausgerichtet dieses Spannungsverhältnis innerhalb des Unternehmens zu organisieren und erfreut sich in Praxis und Wissenschaft aktuell eines wahren Hypes. Dennoch ist nach wie vor wenig darüber erforscht, welche Aspekte unterhalb der organisationalen Makroebene, sprich der inneren Organisation (Regelungsfelder), ein Unternehmen verändern muss, damit die simultane Ausführung von exploitativen und explorativen Aufgaben mit den ihnen eigenen Organisationsspezifika gelingt.

Mit dem Ziel, zu mehr Klarheit in diesem bisher nur wenig erforschten Gebiet beizutragen, verfolgt diese Dissertation ein exploratives, zweistufig aufeinander aufbauendes Vorgehen. Als Datenbasis hierfür dienen teilstrukturierte Leitfadeninterviews, die anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz ausgewertet wurden.

Im Rahmen der Vorstudie wurden die relevanten Veränderungsbereiche analytisch aus den klassischen Betrachtungswinkeln (*Aufbauorganisation, Führung, Unternehmenskultur*) herausgelöst und unter dem Querschnittsfeld der *Informationstransparenz* neu zusammengeführt, womit ein neuartiger Blickwinkel auf die Veränderungsdynamik hin zur ambidextren Organisation angeboten wurde.

Die Ergebnisse der nachfolgenden Hauptstudie können *Informationstransparenz* als relevantes Regelungsfeld im Veränderungsprozess hin zur ambidextren Organisation bestätigen und wurden als Hypothesen entlang eines Ebenenmodells formuliert. So konnten

Veränderungsprozesse sowohl in der Bedeutungszuweisung und einem differenzierten Nutzenverständnis von *Informationstransparenz* als auch in der bedarfsorientierten Steuerung von Informationsflüssen herausgearbeitet werden. Insbesondere in den Regelsystemen *Projekt- und Prozessdaten* sowie *Vision, Strategie, Ziele und Kennzahlen* zeigt sich eine massive Ausweitung *der Informationstransparenz* durch vielfältige formal verankerte Regeln und Instrumente. Zudem wurden Einflüsse angrenzender Regelungsbereiche beleuchtet.

Abschließend wurden die unterschiedlichen Charakteristika monodextrer und ambidextrer Organisation sowie des Veränderungsprozesses anhand der Unterscheidung manifester und latenter *Informationstransparenz* in einem integrierenden Modellentwurf dargestellt.

Wie schaffen es Unternehmen, sowohl ihr Tagesgeschäft erfolgreich zu führen als auch die eigene Weiterentwicklung und Innovationsfähigkeit permanent unter Beweis zu stellen? Die Organisationsform der Ambidextrie scheint hierfür überzeugende Ansätze anzubieten. Doch bisher ist wenig erforscht, worin die zentralen Anpassungs- und Veränderungsbedarfe in den Strukturen und Prozessen von Unternehmen liegen, wenn diese sich in Richtung der Ambidextrie weiterentwickeln wollen.

Die vorliegende Arbeit widmet sich dieser Fragestellung und bietet Informationstransparenz als einen zentralen Steuerungsbereich für die erfolgreiche Ausgestaltung organisationaler Ambidextrie an. Sie zeichnet nicht nur ein differenziertes Bild der Vielschichtigkeit von Informationstransparenz, sondern formuliert auf Basis einer qualitativen Studie vielfältige Denkanstöße und Gestaltungshinweise, wie durch die bewusste Gestaltung von Informationstransparenz der Veränderungsprozess hin zur ambidextren Organisation unterstützt werden kann.

Die studierte Diplom-Psychologin Stephanie Wendel-Knödler fand ihren beruflichen Einstieg in der Personal- und Unternehmensberatung. Später kehrte sie in die Wissenschaft zurück und leitete verschiedene Landes-, Bundes- & EU-geförderte Transfer- und Beratungsprojekte mit Fokus auf KMU. 2024 schloss sie ihre Promotion an der Steinbeis Hochschule erfolgreich ab. Aktuell ist Frau Wendel-Knödler als Forschungsreferentin an einer der forschungsstärksten Hochschulen für angewandte Wissenschaften in Deutschland tätig.

ISBN 978-3-95663-313-3

Steinbeis-Edition