

Ambidexterität und HRM-Architekturen

Überdurchschnittliche Abteilungserfolge durch ambidextäre HIHR-Systeme. Eine Untersuchung in der Pharmaindustrie.

Autorin: Anna Seidel

Ambidexterität ist definiert als die betriebliche Fähigkeit, gleichzeitig innovativ und effizient zu arbeiten

Ambidexterität „steht für“:

1. Erfolgreiche Unternehmensperformanz,
2. langfristig stabile Marktposition,
3. überdurchschnittliche Unternehmensperformanz, verglichen mit jenen Unternehmen, die den Fokus auf nur eine Dimension richten (vorausgesetzt, dass die Balance der beiden Dimensionen eingehalten wird).

Die Verbindung zwischen Ambidexterität und HRM-Architekturen:

- Unter das Dach der übergeordneten HRM-Architekturen fallen alle HRM-Systeme eines Unternehmens. Diese Architekturen fokussieren das Management von Humankapital als ein wertesteigerndes System.
- Jede Unternehmensabteilung wird von mindestens einem HRM-System gemanagt.
- HRM-Systeme sind entweder primär explorativ oder primär exploitativ ausgerichtet.
- Effizient gemanagte Abteilungen und Mitarbeiterteams arbeiten immer minimal ambidextär, auch wenn Mitarbeiter- und Abteilungsleistungen besser sind, wenn die dimensionalen Aktivitäten stringent separiert werden.

→ Ein Unternehmen mit dem Wunsch ambidextär zu werden, muss daher folgendes umsetzen:

- Mindestens zwei koexistierende HRM-Systeme, die die Balance der zwei Dimensionen sicherstellen,
- stringente Unterteilung und Unterscheidung der dimensionalen Aktivitäten
- und eine übergeordnete HRM-Architektur, die alle HRM-Systeme verbindet (Synergieeffekte).

Die Ausgestaltung erfolgreicher HRM-Systeme, die zu überdurchschnittlichem unternehmerischem Erfolg führen:

- High-Involvement HR-Systeme sind definiert als unternehmerische Systeme, mittels derer High-Involvement HR-Praktiken implementiert werden können.
- High-Involvement HR-Praktiken umfassen all jene Praktiken, die das Ziel verfolgen, maßgeschneiderte Managementprozesse zu verändern und flexibel zu gestalten.
- Beispiele für HIHR-Praktiken sind: Jobrotation, flexible Recruitmentprozesse, Incentives Belohnungen und Anreizsysteme, Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen, Informationsaustausche, Anerkennung, Respekt.

→ Mitarbeiter entwickeln multi-disziplinäre Fähigkeiten, sie identifizieren sich mit dem Unternehmen, sie entwickeln Vertrauen, soziale Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten und ein Gefühl für Verantwortung, wodurch eine Steigerung der Mitarbeiterperformanz und des Unternehmenserfolgs verzeichnet werden können.

Research Objects

Comparability/difference of the organizations (Ref.: statista.com)
Both: Pharmaceutical industry and industrial health care sector though obviously not as successful as one another

- **Total number of employees in 2013:**
 Novartis: 135000 worldwide, 9300 in GER
 Merck: 38150 worldwide, 11000 in GER
- **Revenue in 2013:**
 Novartis: 46,02 billion US\$
 Merck: 12,4 billion US\$
 → difference in success
- **Market share worldwide in 2013:**
 Novartis: 5,8%
 Merck: 3%
 → difference in success
- **Investments in R&D in 2013:**
 Novartis: 9,36 billion US\$
 Merck: 1,6 billion US\$
 → due to difference in success?

Corporate strategies:
 "Strict strategic leadership from above (by management)"

Novartis: enhancing efficiency (assumably primarily) and innovation

Merck: enhancing primarily innovation until 2012, then in 2013 enhancing efficiency and leaving behind the focus on innovation

1. Novartis Pharma GmbH GER
 - R&D Oncology in GER, Nürnberg

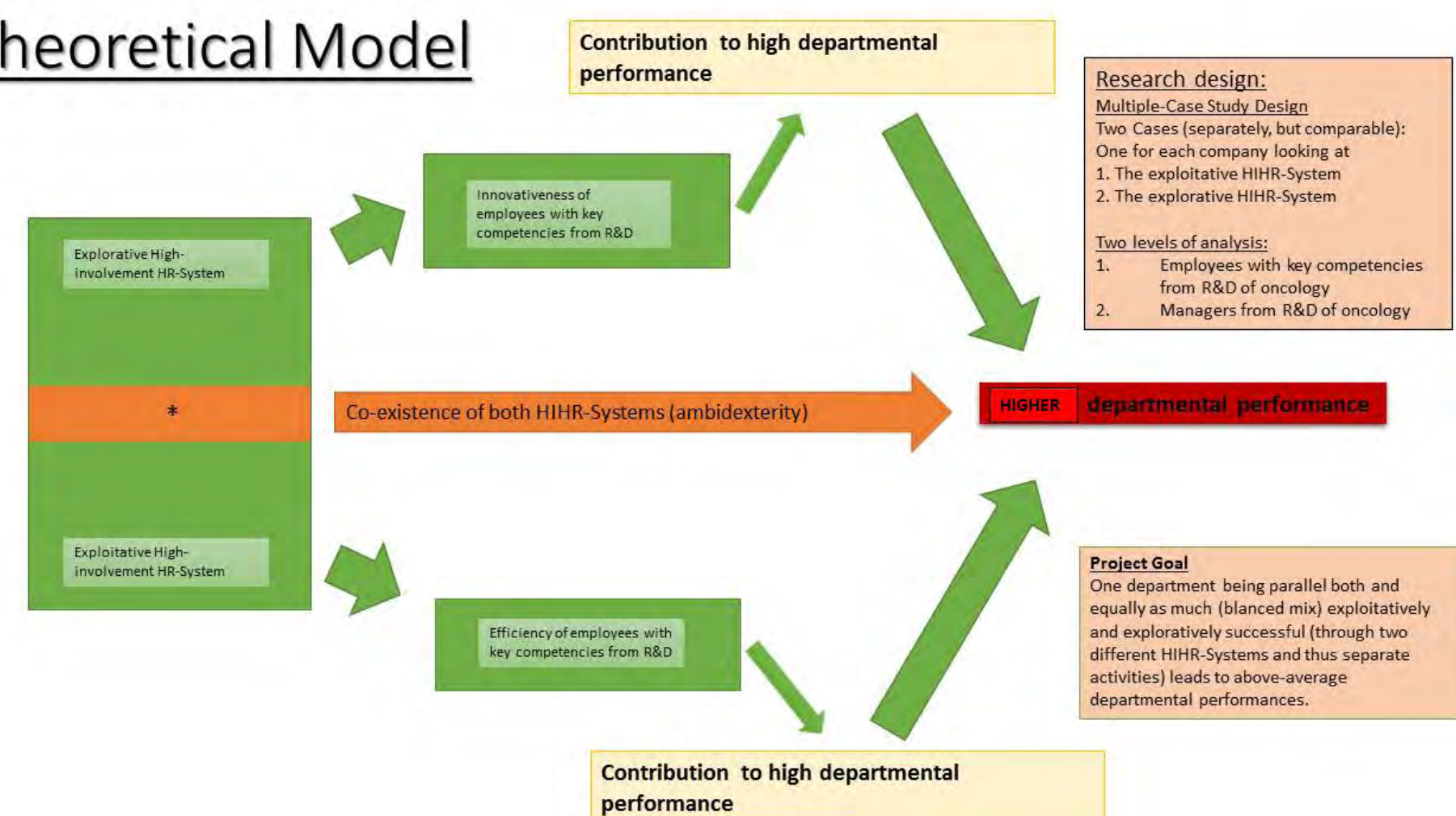
2. Merck KGaA
 - R&D Oncology in GER, Darmstadt

→ **Why those two?**

- Comparability of the success/failure of the R&D departments (strategies, philosophies and history) which is ideal for the analysis of the two dimensions
- Success: Novartis' oncological department is a best practice example, one of the three top companies worldwide especially regarding their innovativeness and their above average departmental as well as organizational performances due to effective management and usage of resources
- Failure: Merck is the most unsuccessful company suffering from lack of innovativeness and failures to sell products; undergoing a radical restructuring of the organization, minimizing the range of products and hiring new managers

- reachable for my investigations

Theoretical Model



Case Study Research

Ablauf für beide Case Studies:

Sowohl die strukturierten Gesprächsgruppen als auch die Interviews werden separat für beide Unternehmen durchgeführt, wobei Fragebögen und Leitfäden identisch sind.

1. Analyse von Dokumenten der Onkologie und des gesamten Unternehmens (Geschäftsberichte und Unternehmenshistorien) → erledigt!
2. Strukturierte Gesprächsgruppen in der Onkologie mit den (mind. 5 pro Unternehmen) (Team)Managern, um meine Erwartungen über die HIHR-Systeme zu testen: Gibt es wirklich HIHR-Systeme in den Abteilungen trotz der strengen Strategieführung? Dazu wird untersucht:
 1. wie viele HIHR-Systeme in den Abteilungen vorhanden sind und wie die HR-Architektur der Abteilung gestaltet ist (z.B. wie die Systeme verknüpft sind)
 2. wie die HIHR-Systeme durch die HIHR-Praktiken gestaltet sind, welche dieser Praktiken explorativer und welche exploitativer Natur sind, wie sie im einzelnen gestaltet sind, welche dimensionale Ausrichtung sich aus der Gestaltung der Praktiken ergibt und durch welche Merkmale sie sich von der anderen Dimension unterscheiden (evtl. Q-Sort Technik zusätzlich)
3. Strukturierte Interviews mit den gleichen Managern der Onkologie (mind. 5 pro Unternehmen), um
 1. Herauszufinden, welche unternehmerischen Ziele hinter der Verwendung von den Praktiken stehen
 2. Herauszufinden, wie die Praktiken im Unternehmen umgesetzt werden
 3. Herauszufinden, wie das Zusammenspiel beider Dimensionen/ beider HIHR-Systeme funktioniert
 → Ziel ist es, so deutlich wie möglich Unterschiede zwischen den Unternehmen hinsichtlich der Art, dem Ziel und der Umsetzung der HIHR-Praktiken in den beiden Dimensionen zu erkennen.
4. Strukturierte Interviews oder Gesprächsgruppen mit Mitarbeitern (mind. 10 pro Unternehmen), die Schlüsselfähigkeiten besitzen, um herauszufinden, wie die Wahrnehmung der Praktiken ist, ob die Wahrnehmung identisch mit den Zielen der Manager ist und ob hier der entscheidende Faktor für den Erfolg/ Misserfolg liegt