



Eva-Maria Mayrhofer

Universitätsassistentin
am Institut für Human Resource &
Change Management, Universität Linz
eva-maria.mayrhofer@jku.at



Manuela Eichhorn

Studentin
Universität Linz
manu.eichhorn@gmail.com



Claudia Ortmaier

Studentin
Universität Linz
claudia.ortmaier@gmx.net



Judith Reichetseder

Studentin
Universität Linz
judith.reichetseder@gmx.at

Innovation vs. Effizienz ? Die Balance ist entscheidend!

Strukturierter Wissenstransfer als Quelle simultaner Steigerung von Innovation und Effizienz

Die richtige Balance im Spannungsfeld aus Innovation und Effizienz zu finden, wird zunehmend als erfolgskritische Kompetenz für nachhaltigen Unternehmenserfolg erkannt. Die Sicherstellung eines ausgewogenen Verhältnisses dieser durchaus divergierenden Kräfte von Wissensgenerierung (Exploration) und Wissensverwertung (Exploitation) stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Vor allem der Frage des Wissenstransfers zwischen unterschiedlich gelagerten Unternehmensbereichen kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Der Fall eines renommierten österreichischen Pharmaunternehmens – Richter Pharma AG – zeigt, wie die Brücke zwischen explorativen und exploitativen Unternehmenseinheiten erfolgreich gestaltet werden kann. Im Mittelpunkt dieses Beitrags steht das Projekt „Leonardo“. Leonardo hilft dabei die Kommunikation zwischen wissengenerierenden und -verwertenden Unternehmenseinheiten sicherzustellen und kann als strukturierter Prozess zur Ideengenerierung durch die eigenen Mitarbeiter/innen gesehen werden. „Leonardo“ trägt so maßgeblich zur Schaffung eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen Innovation und Effizienz bei.

Immer effizienter, immer innovativer und gleichzeitig immer schneller!? – Sind das die Ansprüche Ihres Unternehmens?

Ziel dieses Artikels ist es beispielhaft Möglichkeiten aufzuzeigen, wie Unternehmen gleichzeitig innovativ *und* effizient agieren können und welche Rahmenbedingungen dafür notwendig sind.

Geprägt von einem ständigen Druck zur Effizienzsteigerung fokussieren viele Unternehmen auf die laufende Optimierung ihrer Geschäftsprozesse. Grundsätzlich würden vermutlich auch Sie denken: „Keine schlechte Idee, oder?“. Bei genauer Analyse zeigt sich jedoch, dass für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg die tendenziell kurzfristig angelegte Fokussierung auf Effizienzsteigerungspotential (u.a. Geschäftsprozessoptimierungen) zu kurz greift. Um langfristigen Erfolg zu sichern, muss parallel dazu die laufende Generierung von neuen Produkten, und damit von Innovationen, sichergestellt werden. Diese Kombination aus Wissensgenerierung (Exploration) und Wissensverwertung (Exploitation) erlaubt einerseits eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens und sichert damit langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Andererseits resultieren daraus jedoch auch zahlreiche Herausforderungen für Unternehmen, da diese beiden Prozesse des organisationalen Lernens (Exploration und Exploitation) divergierenden Grundlogiken folgen. Konkret liegt die Schwierigkeit für Unternehmen darin, unterschiedliche Strukturen für explorative (u.a. Forschung & Entwicklung) und exploitative (u.a. Produktion und Vertrieb) Unternehmenseinheiten zu implementieren, um folglich Spezialisierungsvorteile (z.B. Kosten-, Zeitersparnis) zu nutzen. Im Anschluss daran, gilt es, diese Trennung wieder zu überwinden um Wissen zwischen den Bereichen zu transferieren, einen umfassenden Gesamtblick zu sichern und eine erfolgreiche Neuproduktentwicklung zu ermöglichen. Zur Sicherstellung einer erfolgreichen Integration ist ein strukturierter, effizienter und systematischer Wissenstransfer unumgänglich. In vielen Unternehmen gestaltet sich die Schaffung einer Wissensbrücke als äußerst herausfordernd und scheitert nicht selten.

Die Richter Pharma AG, ein renommiertes österreichisches Pharmaunternehmen, hatte ebenfalls Schwierigkeiten den Wissensfluss zwischen wissensverwertenden und der neu geschaffenen wissensgenerierenden Unternehmenseinheit sicherzustellen. Das Unternehmen sah sich bereits mit einem drohenden Effizienzverlust aufgrund von veralteten und veränderungsresistenten Strukturen konfrontiert. Zur Überwindung dieser Problemsituation und der Förderung des Wissenstransfers wurde das Kommunikationstool „Leonardo“ entwickelt. Es stellte sich heraus, dass mit Hilfe „Leonardos“ jedoch nicht nur der Wissenstransfer auf neue Beine gestellt, sondern zugleich auch die Balance zwischen unterschiedlichen Unternehmenseinheiten erheblich verbessert werden konnte. Darüber hinaus trägt „Leonardo“ entscheidend zur Generierung von Innovationen bei.

Im Folgenden bietet der Artikel einen theoretischen Abriss zentraler Begrifflichkeiten und im Anschluss daran wird der Fall Richter Pharma AG und ihr Projekt „Leonardo“ genauer dargestellt.

Organisationale Wissens- und Lernprozesse

Wissensgenerierung / Innovation: Wissensgenerierung, im wissenschaftlichen Diskurs als Exploration bezeichnet, befasst sich mit der Erforschung und Ausarbeitung von neuen Technologien sowie innovativen Produkten oder Prozessen. Das Resultat explorativer Prozesse sind nicht selten radikale Neuerungen¹ oder fundamentale Veränderungen von Input- und Outputgrößen sowie von Geschäftsprozessen.² Kennzeichnend für explorative Prozesse ist, dass die Schaffung von neuem Wissen stets mit Unsicherheit verbunden ist und ein bestimmtes firmenbezogenes Verhalten – charakterisiert als Nachforschung, Entdeckung, Experimentieren, Risikofreudigkeit, Fehlerbereitschaft und Innovationen³ – verlangt wird. Für Unternehmen bedeutet dies: nur wenn Mitarbeiter/innen das Gefühl gegeben wird, dass ihre Innovationsfreudigkeit unterstützt und gefördert wird, werden diese bereit sein, innovativ zu agieren und in Folge neue Produkte bzw. Prozesse hervorbringen. In Unternehmen wird beispielsweise in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen explizit nach explorativem Verhalten verlangt.

Wissensverwertung / Effizienz: Wissensverwertung, in der Wissenschaft als Exploitation bezeichnet, hingegen fokussiert die Verbesserung und Nutzung existierenden Wissens (u.a. Produkte, Routinen und Technologien). Bei exploitativen Tätigkeiten stehen die Ausbeutung von bestehendem Wissen und die Replikation bestehender Praktiken im Vordergrund. Ziel ist es, durch laufende Adaptionen den Wert von Produkten für den Kunden stetig zu erhöhen bzw. die Prozess- und Stückkosten zu optimieren. Exploitative Tätigkeiten (u.a. Implementierung, Verbesserung, Durchführung und Selektion)⁴ zeigen sich in Unternehmen somit vor allem in der Produktion oder etwa im Vertrieb.

Integration von Wissensgenerierung & Wissensverwertung: Erfolgreiche Unternehmen verfügen sowohl über explorative als auch exploitative Einheiten. Diese konkurrieren

Wissensgenerierung (Innovation) und Wissensverwertung (Effizienz) gelten als die zentralen Lernprozesse in Organisationen

aufgrund der unterschiedlichen Grundlogiken im Unternehmensalltag oftmals um knappe Ressourcen. Um beiden Bereichen ein erfolgreiches Dasein

zu ermöglichen, sind unterschiedliche Strategien, Fähigkeiten und Strukturen notwendig. In Hinblick auf die Struktur verlangen explorative Einheiten nach losen und flexiblen Strukturen, welche den Mitarbeiter/inne/n eine hohe Autonomie und Freiheit zusprechen. Exploitative Einheiten hingegen benötigen einen formal geregelten Aufbau, welcher durch klare Arbeitsanweisungen und Kontrolle geprägt ist. Um sowohl kurzfristige Effizienz als auch Innovation und damit langfristigen Unternehmenserfolg sicherzustellen, ist es entscheidend, kontinuierlich in beide Bereiche zu investieren und diese gezielt zusammenzuführen. Gelingt es nicht eine ausgeglichene Balance zu schaffen und kommt es zu einer einseitigen Fokussierung, so wird das Überleben des Unternehmens gefährdet: Eine Überbetonung der Wissensverwertung kann Kompetenzveralterung, Trägheit

und in Folge abnehmenden Unternehmensmisserfolg hervorrufen, auch beschrieben als Kompetenzfalle.⁵ Ein exklusiver Fokus auf Wissensgenerierung hingegen führt zu sinkender Effizienz. Als Resultat können keine konkurrenzfähigen Produkte mehr angeboten werden.⁶ Die Unternehmensgeschichte von Polaroid und dem Übergang von der analogen zur digitalen Fotografie dient als anschauliches Beispiel, wie ein zu langes

Die einseitige Fokussierung von Wissensgenerierung oder Wissensverwertung kann zu erheblichen Kompetenzverlusten führen.

Festhalten an etablierten Routinen und Erfolgsmustern bei gleichzeitig zu geringer Förderung von Innovation zur Entstehung von

Kompetenzfallen führen kann. Obwohl Polaroid die Kompetenzen, die benötigt werden um im Bereich der digitalen Fotografie erfolgreich zu sein, bereits frühzeitig entwickelte, führte das Festhalten an einem veralteten Geschäftsmodell dazu, dass der Fokus zu lange auf das Ausbeuten bestehender Kompetenzen gelegt und der Übergang von der analogen auf die digitale Technik nie wirklich vollzogen werden konnte. Mit den Nachwirkungen kämpft Polaroid bis heute.⁷

	Wissensverwertung	Wissensgenerierung
Basis	Baut auf einer vorhanden Wissensbasis auf	Kreiert eine neue Wissensbasis
Ziel	Weiterentwicklung und Ausbeutung von bereits existierendem Wissen	Generierung von neuem Wissen
Reaktion	Steigerung der Effizienz und Produktivität	Steigerung der Kreativität und Flexibilität
Performance	Positive Auswirkungen auf die kurz- und mittelfristige Performance	Positive Auswirkungen auf die langfristige Performance
Innovationsart	Inkrementelle Innovationen	Radikale Innovationen
Gefahren	Sinkende Effizienz, Vernachlässigung von Routinen, fehlende Stabilität	Kompetenzeinbußen, Trägheit

Abb. 1: Wissensverwertung und Wissensgenerierung im Vergleich

Die Wissensbrücke als kritischer Erfolgsfaktor

Um das Auseinanderdriften der Organisation zu verhindern, also die Gefahren einer einseitigen Fokussierung zu umgehen und das gesamtheitliche, organisationsübergreifende Ziel (z.B. langfristiger Unternehmenserfolg) nicht aus dem Augen zu verlieren, gilt die Schaffung einer Wissensbrücke zwischen explorativen und exploitativen Unternehmenseinheiten als kritischer Erfolgsfaktor. Ein strukturierter, systematischer und lückenloser Wissenstransfer kann als solche Brücke dienen. Um einen reibungsfreien Wissenstransfer zu gewährleisten sind unternehmensübergreifende Werte, Normen und Regeln,

eine gemeinsame integrative Vision sowie die Motivation der Mitarbeiter/innen Informationen mit dem gesamten Unternehmen zu teilen, unumgänglich. Der Wissenstransfer gestaltet sich aufgrund der bereichsbezogenen Besonderheiten jedoch vielfach als herausfordernd und scheitert häufig. Mangelnde Bereitschaft Wissen zu teilen, verspätete und verzerrte Wissensweitergabe sowie fehlerhaftes Verstehen der Kommunikationspartner/innen sind die Schwierigkeiten, die es zu bewältigen gilt, um das Unternehmen nicht in prekäre und existenzgefährdende Situationen zu bringen. Der Fall Richter Pharma AG zeigt, wie durch einen funktionierenden Wissenstransfer die Herausforderungen der gleichzeitigen Ausübung von Exploration und Exploitation bewältigt werden können, um die Potentiale des Unternehmens bestmöglich auszuschöpfen.

Fallbeispiel Richter Pharma AG

Noch vor einigen Jahren waren die Balancierung unterschiedlicher Unternehmensaktivitäten sowie der Wissensfluss zwischen diversen Unternehmenseinheiten stark verbesserungsbedürftig. Als Hauptproblem konnte die Richter Pharma AG Strukturprobleme – Forschung/Entwicklung und operative Einheiten (Produktion, Vertrieb, etc.) waren nicht klar voneinander getrennt – identifizieren. Um dem aufkommenden Problem entgegen zu wirken, hat die Richter Pharma AG „Leonardo“ entwickelt. Nachstehend wird vorab die Ausgangssituation des Unternehmens, vor allem das Strukturproblem, erläutert und daran anschließend „Leonardo“ samt den erfolgskritischen Rahmenbedingungen Motivation der Mitarbeiter/innen und Unternehmenskultur vorgestellt. Die Analyse basiert auf Interviews mit Schlüsselpersonen des Unternehmens.

Strukturen – Fluch oder Segen?

„Wir haben das direkt am Markt gesehen. Wir haben zuvor 100.000 Flaschen irgendwas eigenständig entwickelt und produziert und plötzlich aber nur noch 90.000 Flaschen verkauft. Und wenn man dies dann nach dem warum hinterfragt hat, dann hat man einfach gesehen, dass dies deswegen passiert, weil unsere Strukturen so schlecht sind. Wir haben gesehen, dass uns Märkte wegbrechen werden, da unsere Strukturen einfach nicht entsprechend aufgestellt waren. Wir wären an unseren eigenen Strukturen gescheitert.“ (Vorstandsassistentin)

Strukturen erleichtern den Arbeitsalltag maßgeblich, sind diese jedoch einmal veraltet, verkrustet oder von vornherein vage definiert, können diese – wie das Zitat zeigt – die Wirtschaftlichkeit erheblich bedrohen. Hauptproblem in der Richter Pharma AG waren die unklar definierten Strukturen. In der Vergangenheit lag der Schwerpunkt auf dem Großhandel mit Arzneimitteln; die Entwicklung und Erzeugung von Medikamenten gewann erst nach und nach an Bedeutung. Eine eigene Forschungsabteilung samt Labor wurde 1992 installiert, als das Unternehmen erkannte, dass die reine Fokussierung auf den Großhandel für langfristigen Erfolg nicht ausreichend ist. *„Das Ganze war dann einfach da. Es wurde einfach geforscht und entwickelt und parallel dazu verkauft“* (Personalentwicklung); *„das Entwickeln hat einfach ein wenig „unter der Hand“ stattgefunden. Jeder hat einfach vor sich hin gearbeitet“* (Vorstandsassistentin). Wie diese Aussagen

zeigen, gelang es nicht die neue Einheit erfolgreich im Unternehmenssystem zu integrieren, was in Folge in einem Effizienzverlust mündete. Weitere Resultate waren ein mangelnder Kommunikationsfluss und sinkende Motivation sowie Commitment der Mitarbeiter/innen. Um die aufkommenden Probleme einzudämmen war es notwendig, die Unternehmensstrukturen klarer auszurichten.

Im ersten Schritt galt es die Forschung & Entwicklung als eigenständige Unternehmenseinheit zu positionieren, um dadurch Zuständigkeiten, Aufgaben und Verantwortlichkeiten eindeutig zu definieren und zu verteilen. Es wurde die strategische Geschäftseinheit (SGE) „Richter Pharma Entwicklung“ geschaffen. Diese Umstrukturierung formte die Basis für langfristigen Unternehmenserfolg, brachte jedoch gleichzeitig die Herausforderung der Koordination und Integration der konträren Einheiten mit sich. Die Zusammenführung erwies sich vorrangig aufgrund der stockenden Kommunikation und Wissensweitergabe als problematisch. Es entwickelten sich Subeinheiten mit eigenständiger Kultur, Normen und

Leonardo schafft Innovationen & Transparenz, verbessert den Kommunikationsfluss, erhöht die Motivation und das Commitment der Mitarbeiter/innen und fördert die Integration & Balancierung konträrer Unternehmenseinheiten.

Werte, welche sich nicht mehr primär als Teil des Gesamtunternehmens sahen, sondern stärker auf die Erreichung der eigenen Ziele fokussierten. Um die Potentiale einer zweigeteilten

Struktur (Trennung in wissensschaffende und -verwertende Einheiten) nutzen zu können, galt es, die beiden unterschiedlichen Unternehmenseinheiten wieder zusammenzuführen um dadurch wieder ein *Gesamtunternehmen* mit gemeinsamen Zielen zu formen. Ziel war es somit, den effizienten, abteilungsübergreifenden Wissenstransfer zu fördern. Hierfür waren die klassischen Kommunikationsinstrumente wie beispielsweise Mitarbeiter/innenzeitung, Intranet, Anschlagtafeln unzureichend und so wurde „Leonardo“ ins Leben gerufen. Ziel dessen war es ursprünglich die Ideengenerierung voranzutreiben, doch das Unternehmen erkannte, dass durch ihn die bereichsübergreifende Kommunikation und das Commitment ebenfalls erheblich gefördert werden können.

„Leonardo“

Ziele & Ergebnisse: „Leonardo“ ist eine Online-Datenbank, in welche jede/r Mitarbeiter/in neue Vorschläge zur Weiterentwicklung des Unternehmens „einwerfen“ kann. Das ursprüngliche Ziel war, „*dass nicht nur führende Positionen Innovationsideen hervorbringen, sondern alle Mitarbeiter/innen der Firma sollen Innovationen schaffen*“ (Regulatory Affairs). Den Mitarbeiter/inne/n sind bei der Ideengenerierung keine Grenzen gesetzt. Ganz im Gegenteil, möglichst kreative Vorschläge sind erwünscht. Die einzige Vorgabe liegt darin, keine Geschäftsprozessoptimierungsvorschläge, sondern wahre Innovationen, welche das Unternehmen langfristig beeinflussen, zu schaffen. Die eingebrachten Ideen entstammen mehrheitlich dem eigenen Tätigkeitsbereich, da in diesem gewisse Mängel, Potentiale, Schwachstellen und mögliche Gefahren besser erkannt und Lösungsalternativen gezielter erarbeitet werden können. „Leonardo“ wurde den Erwar-

tungen gerecht und brachte zahlreiche Neuerungen. Als weiteres Ergebnis wurde durch den Einsatz dieses Tools die Kommunikation zwischen den differenten Unternehmenseinheiten sowie zwischen dem Management und der restlichen Organisation erheblich verbessert. Der einseitige wurde durch einen zweiseitigen Kommunikationsfluss ersetzt. Neuerungen sowie Kommunikations- und Wissensweitergaben werden nicht mehr ausschließlich durch das Top-Management angestoßen, sondern es entwickelte sich darüber hinaus die Möglichkeit Informationen direkt am Markt aufzunehmen. Ausgehend von den „einfachen“ Mitarbeiter/inne/n können anschließend Informationen über alle Hierarchiestufen bis hin zum Top-Management transferiert werden. Dies sichert nicht nur eine bessere Kommunikation, sondern bringt darüber hinaus bedeutendere Innovationen hervor, da die Mitarbeiter/innen direkt mit den Bedürfnissen und Herausforderungen des Marktes konfrontiert sind und dadurch besser einschätzen können, was tatsächlich benötigt und erwünscht wird.

Durch die Möglichkeit, sich aktiv an der Unternehmensentwicklung zu beteiligen, fühlten sich die Mitarbeiter/innen „ernst genommen“ und die Identifikation mit dem Gesamtunternehmen und dessen Zielen wuchs kontinuierlich. Das Interesse an den unterschiedlichen Unternehmensbereichen stieg, was die Beziehung zueinander sowie die gegenseitige Anschlussfähigkeit stärkte. Somit konnten neben der Erhöhung der Motivation und des Commitments die Transparenz, Kreativität und damit Innovativität verbessert werden. Ein simples Kommunikationstool führte so zur Verbesserung der Gesamtsituation und zur Abwehr des drohenden Effizienzverlustes.

Die Rolle der SGE „Forschung & Entwicklung“: *„Die neue SGE soll mit Hilfe „Leonardos“ Innovationen vorantreiben, den Innovationsprozess koordinieren und steuern. „Leonardo“ ist plakativ und das hilft ihnen mit Sicherheit. Alle Mitarbeiter/innen leeren oben was hinein und (...) unten kommt etwas ganz was Neues heraus.“* (Vorstandsassistentin). Somit obliegt unter anderem die operative Durchführung von geschaffenen Neuerungen der SGE „Richter Pharma Entwicklung“. Dem Unternehmen ist wichtig, dass Projekte für die man sich entschieden hat mit allen verfügbaren Mitteln und vollstem Engagement unterstützt werden; *„ein Wenn und Aber gibt es dann nicht mehr“* (Vorstandsassistentin). Weiters müssen sie darauf achten, dass „Leonardo“ umfangreich genutzt wird. *„Das Ganze („Leonardo“, Anm.) steht, wenn dort niemand was reinwirft und so müssen wir schauen, dass dies nicht passiert* (Leiter SGE „Richter Pharma Entwicklung“). Damit „Leonardo“ und daran gekoppelt der Wissenstransfer und die Ideengenerierung sowie die Balancierung von Innovation und Effizienz nicht „zum Stehen kommt“ sind zwei Aspekte bedeutend: die Motivation der Mitarbeiter/innen und die Unternehmenskultur.

Motivation der Mitarbeiter/innen

Mitarbeiter/innen und ihre Motivation sowie ihre Identifikation mit dem Unternehmen sind bedeutsam, um das Funktionieren „Leonardos“ sicherzustellen und dessen Potentiale auszuschöpfen. Für die Richter Pharma AG war es vorab wichtig, den Mitarbeiter/inne/n aufzuzeigen, wie wichtig eine funktionierende Zusammenarbeit untereinander ist. Erst als die Mitarbeiter/innen gewillt waren ihre Informationen bzw. Ideen einzuwerfen und mit

der restlichen Organisation zu teilen, konnte „Leonardo“ einen Beitrag zum Wissenstransfer und zur Innovationsgenerierung leisten. Im nächsten Schritt musste die Organisation die Mitarbeiter/innen aktiv von der Relevanz des Tool überzeugen, deren Commitment sicherstellen und diese langfristig motivieren „Leonardo“ zu nutzen. Ziel muss es sein, „Leonardo“ so zu positionieren, dass er nicht nur kurzfristig, sondern langfristig Erfolg zeigt und sich im Unternehmen etabliert. Eine erfolgreiche Motivationspritze in der Richter Pharma AG ist es, wiederholt darauf hinzuweisen, wie die einzelnen Beiträge der Mitarbeiter/innen umgesetzt werden und zum Gesamterfolg des Unternehmens beitragen. Zum gegebenen Zeitpunkt reicht die intrinsische Motivation aus um „Leonardo“ erfolgreich laufen zu lassen. Extrinsische Motivation, also materielle Anreize, sind nicht notwendig und auch für die Zukunft nicht angedacht.

Unternehmenskultur

Die bedeutendste Unterstützungs- bzw. Förderungsmaßnahme für „Leonardo“ stellt die Unternehmenskultur dar, da diese der zentrale Stellhebel für die notwendige Platzierung von Kreativität, Offenheit und Innovativität im Unternehmen ist und darüber hinaus die Integration der konträren Einheiten ermöglicht. Die Richter Pharma AG ist derzeit (noch) durch eine Traditionskultur, welche sich hauptsächlich auf langjährig gewachsene Werte wie Kontinuität, Loyalität, Authentizität, Einsatzbereitschaft und Effizienz stützt, geprägt. Der aufkommende Innovationsgedanke hat sich in der Unternehmenskultur noch nicht gänzlich etabliert; Aspekte wie Entwicklung, Forschung, Eigenständigkeit und Innovation werden nach wie vor in den Hintergrund gedrängt. *„Also, ich (Anmerkung: Personalentwicklerin) glaube, dass kulturell schon noch ein Entwicklungsbedarf vorherrscht. Es wird notwendig, dass wir eine Innovationskultur entwickeln. Es ist ja so, dass Richter Pharma ein Traditionsunternehmen ist, (...) und die Kultur eben auch sehr traditionell ausgerichtet ist. (...) wir müssen da sicher diesen Brückenschlag schaffen zwischen Traditionsunternehmen und expandierendes, innovatives Unternehmen mit Innovationskultur um die nötige Integration zu erreichen. Wir müssen aufzeigen, wie wichtig uns der Aspekt der Innovation ist um dies auch bei den Mitarbeitern zu verankern. Also das ist mit Sicherheit noch eine Schwierigkeit in Zukunft. Vielleicht können sich in diesem Punkt der „Leonardo“ und die Adaptierung der Unternehmenskultur gegenseitig unterstützen um den Aspekt der Innovation leichter in die Köpfe der Mitarbeiter zu bringen“.* Für die Zukunft ist entscheidend eine Brücke zwischen Traditions- und Innovationsunternehmen zu schlagen und langfristig den Innovationsgedanken im Unternehmen und in den Köpfen der Mitarbeiter/innen zu verankern. Nur wenn dies dem Unternehmen gelingt, wird „Leonardo“ langfristig genutzt werden und die nötige Charakteränderung des Unternehmens stattfinden. „Leonardo“ wirkt hierbei unterstützend, da sich die Unternehmenskultur und „Leonardo“ gegenseitig positiv beeinflussen.

Der Richter Pharma AG gelang es sowohl wissensgenerierende als auch -verwertende Einheiten getrennt im Unternehmen zu etablieren und – unterstützt durch „Leonardo“ – wieder zu integrieren. Das einfache Kommunikationstool „Leonardo“ hat weit über das eigentliche Ziel der Generierung von Innovationen positive Auswirkungen mit sich ge-

bracht: Es wurde zusätzlich der Kommunikationsfluss verbessert, die Motivation und das Commitment der Mitarbeiter/innen sowie die allgemeine Transparenz im Unternehmen erhöht und die Balance zwischen einzelnen Unternehmensaktivitäten erheblich verbessert. Die Herausforderung der Balancierung von Exploration und Exploitation konnte somit erfolgreich bewältigt werden.

! Management-Empfehlungen

- Die gleichzeitige Fokussierung von Wissensgenerierung und -verwertung sichert langfristigen Unternehmenserfolg; die Überbetonung einer Ausprägung birgt erhebliche Gefahren in sich.
- Eine strukturelle Trennung von Wissensverwertung und -generierung und die anschließende Integration gelten als zentrale Erfolgsfaktor!
- Die Schaffung eines effizienten, lückenlosen und systematischen Wissenstransfers zwischen explorativen und exploitativen Unternehmenseinheiten sichert die Integration.
- Die Motivation der Mitarbeiter/innen und die Etablierung einer einheitlichen Kultur formen die Basis zur Balancierung der beiden Lernmodi (Exploration und Exploitation).

Literatur

¹ Benner, M.J., & Tushman, M.L. 2003. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28: 238-256.

² Hage, J. 1980. *Theories of organizations: Form, process, and transformation*. Wiley: New York.

³ March, J.G. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2: 71-87.

⁴ ebenda

⁵ Levinthal, D. A., & March, J.G. 1993. The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14: 95-112; Leonard-Barton, D. 1992. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13: 111-125.

⁶ Smith, W.K., & Tushman, M. 2005. Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Stremas. *Organization Science*, 16: 522-536.

⁷ Tripsas, M., & Gavetti, G. 2000. Capabilities, cognition, and inertia: evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 1: 1147-1161.

Angaben zu den Autorinnen

Die Autorinnen erhoben die Daten zur beschriebenen Fallstudie im Zuge des Abschlussseminar der Spezialisierung „Human Resource and Change Management“.

Manuela Eichhorn, Claudia Ortmaier und Judith Reichetseder stehen kurz vor Abschluss ihres Studiums der Wirtschaftswissenschaften an der Johannes Kepler Universität Linz.

MMag.^a Eva-Maria Mayrhofer konnte im Frühjahr 2011 ihr Studium der Wirtschaftswissenschaften sowie Sozialwirtschaft erfolgreich abschließen. Seit April 2011 ist sie als Universitätsassistentin am Institute for Human Resource & Change Management der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz tätig.