

Unter Spannung

Ambidextrie als Zukunftsgarant

Ambidextrie gestern und heute

Ein Interview mit Harvard-Professor Mike Tushman

Innovation bei Beumer

Disruption und Optimierung im Familienunternehmen

Top Management Teams bei Bertelsmann

Organisationsdesigns für die Ambidextrie

4
—
20

VUKA und kein Ende

Ein Paradigma auf dem Prüfstand

Schluss mit der Gerüchteküche

Reorganisation kommunikativ begleiten

Ambidextrie entwickeln

Drei Methoden zur praktischen Unterstützung

Jens Maier

Organisationale Ambidextrie ist wichtig, um zugleich kurzfristigen wie auch langfristigen Erfolg zu sichern. Im folgenden Beitrag werden drei Methoden beschrieben, die es Organisationen erlauben, aus eigener Kraft Innovationsprojekte sowohl für die Exploitation als auch zur Exploration zu entwickeln.

Nachhaltigkeit ist heute in aller Munde. Auf Organisationen bezogen, ist es daher durchaus wichtig, sich damit zu beschäftigen, wie es deren langlebige Vertreter schaffen, sich ihren geänderten Umfeldern anzupassen. Gerade auch im deutschsprachigen Raum gibt es zahlreiche Beispiele von Unternehmen, die auf eine Firmengeschichte von 100 bis 150 Jahren zurückblicken können wie z. B. TÜV Süd, Daimler Benz, Bühler oder Siemens.

Am Beispiel solcher langlebigen Organisationen lassen sich über Jahrzehnte hinweg retrospektiv Erfolgsmuster erkennen. Fundamental für den langfristigen Organisationserhalt ist die Fähigkeit, kurzfristigen Erfolg (*Exploitation*) mit Anpassungsfähigkeit an neue Situationen (*Exploration*) zu verbinden. Deshalb ist das Thema unabhängig vom jeweiligen Zeitgeist oder aktuellen Ereignissen wie beispielsweise der COVID-19-Pandemie zu betrachten. In der akademischen Literatur ist das Thema unter dem Titel Ambidextrie erst relativ spät in den 1980/90iger Jahren beleuchtet worden.

Damit eine Organisation beidhändig wird, gilt es an zwei Stellhebeln parallel zu arbeiten:

- Den organisationalen Fähigkeiten (*Organizational Capabilities*); d. h. dem Schaffen von Strukturen und Prozessen, die ein Miteinander von Exploitation und Exploration fördern.
- Den individuellen Fähigkeiten, die Führungskräfte (*Individual Competencies*) entwickeln, um beidhändig ihre Führungsaufgaben wahrzunehmen.

In diesem Beitrag geht es um die Frage, wie Organisationsentwicklung und Leadership-Entwicklung miteinander verknüpft werden können. Wir stellen dazu drei Tools vor: Zehn Arten von Innovation (*10-Types of Innovation*), *Orthodoxien* und *Future Deck*. Dabei liegt der Fokus auf dem kontextuellen Ansatz

zu Ambidextrie, welcher darauf beruht, dass Führungskräfte sowohl Innovationsprojekte zu Exploitation wie auch zu Exploration führen können.

Organisationale Fähigkeiten

Der Startschuss für die Notwendigkeit einer ambidextren Organisation gibt die diesbezügliche Strategieentscheidung. Doch: Mit einer neuen Strategie und der dazu gehörigen Kommunikation allein ist es nicht getan. Es müssen organisationale Voraussetzungen für die Veränderung geschaffen werden. Und es braucht Foren und Prozesse, damit die neue Strategie tatsächlich umgesetzt werden kann.

Dazu ein Beispiel: In Vorbereitung einer Veränderung von einer Divisionsstrategie hin zu einer *One face-to-the-Customer-Strategie* hatte der CEO eines Unternehmens drei konkrete cross-divisionale Projekte aufgesetzt und mit ambitionierten Nachwuchsführungskräften als Projektleitern ausgestattet. Auf der Top 100-Konferenz des Unternehmens wurde nicht nur die neue Strategie ausführlich erörtert, sondern auch in Gruppen der Stand der drei initiierten Projekte besprochen. Dabei formierte sich massivster Widerstand, da beispielsweise unklar war, wie sich Aufwand und Ertrag auf die beteiligten Divisionen verteilen würden.

Der CEO war sehr besorgt um die Erfolgchancen seiner neuen Strategie und forderte sein Top 100-Management auf, den Unternehmenswert *Zusammenarbeit* an dieser Stelle auch aktiv zu leben. Schließlich sei dies einer der Schlüsselwerte in der Organisation. Ein Hinweis, der sich bei genauerer Betrachtung der Unternehmenswerte als verkehrt herausstellte: Qualität, Kundenzufriedenheit etc. waren explizit im Werte-Kanon beschrieben. *Zusammenarbeit* taucht darin – nicht ganz überraschend bei einer divisionalen Aufstellung – nicht auf.

Zehn Wochen nach der Top 100-Tagung wurde daraufhin das Wertesystem der Unternehmung um das Thema Zusammenarbeit erweitert und so die organisationale Voraussetzung für weitere Schritte geschaffen. Darüber hinaus initiierte der CEO zum Ende der Konferenz die Entwicklung eines Kompetenzmodells zur Ambidextrie, welche in Zusammenarbeit des HR-Chefs sowie des Autors dieses Beitrags vorangetrieben wurde. Ohne entsprechenden organisationalen Voraussetzungen und insbesondere organisationalen Fähigkeiten wäre dieser Schritt nicht sinnvoll gewesen.

Interessanterweise ist bei diesem Thema die englische Sprache präziser als das Deutsche: *Competencies* beziehen sich auf die Fähigkeiten von Individuen, *Capabilities* hingegen auf die Fähigkeiten der Organisation. C. K. Prahalad (1986) hat die Unterscheidung gut auf den Punkt gebracht: «Capabilities stay when the competencies have gone home.»

Wer also eine ambidextre Organisation schaffen will, braucht neben mutigen und qualifizierten Führungskräften vor allem auch eine organisationale Infrastruktur (*Organizational Capabilities*).

Explorationsprozesse gezielt aufsetzen

Die meisten Organisationen verfügen über einen etablierten Prozess zur Bearbeitung von Innovationsprojekten. In der Regel werden Ideen gesammelt, die in die strategische Agenda passen. Diese werden dann nach dem strategischem Fit und nach ökonomischen Kriterien (*Return on Invest* oder *Economic value added*) bewertet. Darauf folgt der sogenannte *Stage-gating Prozess* in dem sukzessive die weiteren Schritte bis zur Markteinführung freigegeben werden. Dieser Prozess ist dann zielführend, wenn es sich um Exploitation-Projekte handelt

Blick in die Praxis: Ambidextrer Wandel in der Automobilindustrie

Am Beispiel der Automobilindustrie lassen sich Fähigkeiten aufzeigen, die Organisationen erlernen müssen, um ihr bestehendes Fähigkeitsportfolio zu ergänzen und Ambidextrie zu entwickeln: So müssen Explorationsprozesse etabliert werden, um die Konvergenz zwischen Branchen voranzutreiben und Partnerschaften mit branchenfremden Organisationen aktiv zu gestalten. Dafür braucht es Aufmerksamkeit für die Geschwindigkeit (Partner aus anderen Branchen wie z. B. der IT haben andere *Clock-Speeds*). Fähigkeiten zur Realisierung neuer Zahlungsströme müssen realisiert werden (Kleine Beträge, aus alternativen Geschäftsmodellen wie *Car as mobile Data-Center*). Ebenfalls wichtig sind eine strukturierte Datensammlungen sowie ein gezieltes Datenmanagement (Data Security) als Basis für neue Geschäftsmöglichkeiten.

und man sich auf vergangene Erfahrungswerte stützen und relativ sicher den Return-on-Investment (ROI) bestimmen kann.

Explorations-Projekte funktionieren diametral anders: Es geht ja gerade darum, Projekte zu kreieren, die außerhalb der Erfahrungswelt der Organisation liegen (z. B. in der Pharmaindustrie *Innovation beyond the pill*). D. h. die Kriterien *Strategic Fit* und ROI sind am Anfang des Prozesses schwierig zu bestimmen und teilweise sogar kontraproduktiv. Hier muss die Organisation in einer ersten Phase «Experimente» zulassen.

Die Praxis zeigt: Vielfach werden Exploitationprozesse leider auch auf Explorationsprojekte angewandt. Doch das ist falsch. Denn es führt dazu, dass augenzwinkernd ROI-Zahlen genannt werden, die zwar denn ökonomischen Anforderungen genügen, aber eigentlich keine Substanz aufweisen (können).

Schlimmer noch: Die Anwendung des *Stage-gating Prozesses* kann dazu führen, dass Explorationsprojekte permanent durch das Raster fallen und die Organisation sich automatisch wieder in Richtung Exploitation begibt. Das konterkariert jegliches Bemühen, sich zur ambidextren Organisation weiterzuentwickeln.

«Capabilities stay when the competencies have gone home.»

Erfolgsfaktoren für die Etablierung von Explorationsprozessen sind daher kurze Pilotphasen von drei bis vier Monaten zur Validierung des Experiments, um danach die Entscheidung *Stop* oder *Weiter* zu fällen. Da Explorationsprojekte in der Regel außerhalb der Forschungs- und Entwicklungsabteilung stattfinden, ist es wichtig, die Unterstützung des Top Managements zu sichern, sowie eine klare Rollenzuteilung der Projektleitung und der Unterstützung aus den Fachbereichen zu verabschieden.

Individuelle Fähigkeiten (Individual Competencies)

Die meisten Führungskräfte sind in ihre heutige Rolle gekommen, weil sie bestehende Geschäfte erfolgreich geführt haben (Exploitation). Persönlichkeitsmerkmale wie z. B. hohe Gewissenhaftigkeit oder Extrovertiertheit sind hilfreiche Faktoren, um in bestehenden Geschäften Ziele zu setzen und diese durch motivierte Mitarbeitende erfolgreich zu erreichen.

Wenn es um das Thema Exploration geht, sind diese Erfolgsfaktoren eher hinderlich. Denn dann geht es darum, mit einem hohen Grad von Unsicherheit umzugehen. Wir befinden uns in neuen Märkten/Technologien, in denen Fragen wie Marktanteil oder ROI erst einmal keine Rolle spielen. Wichtiger ist es, einen Standpunkt (Point-of-View) zu entwickeln, diesen zu testen und wenn notwendig wieder zu verwerfen. Was notwendig ist, ist ein hoher Grad an Anpassungsfähigkeit.

Zudem ist es in vielen Explorationsprojekten wichtig, neue Partnerschaften auch gerade mit branchenfremden Unternehmen zu knüpfen. Dabei ist eine Führungsfähigkeit von zentraler Bedeutung: *Beeinflussen* (Influencing without power). Es geht darum, die Partner vom eigenen Standpunkt zu überzeugen – ein autokratischer Führungsstil ist hier völlig fehl am Platz.

«Ein Bar-Chart spiegelt die Innovationslandschaft einer Branche wider.»

Das gleiche gilt für interne Explorationsprojekte. Wenn neue Geschäftsmodelle entwickelt werden, müssen auch intern neue Allianzen geschmiedet werden. In Exploitationsprojekten ist die Verantwortung meistens klar, weil sie häufig von einem Fachbereich – i. d. R. Forschung und Entwicklung (F & E) – geführt werden. Dort sind Prozesse, Verantwortlichkeiten und Budgets verortet und klar geregelt.

In Explorationsprojekten braucht es das interne Zusammenspiel von Marketing, Finanzen, Produktion, F & E und sogar der Rechtsabteilung (z. B. für Kooperationsverträge). Die Komplexität der Führungsherausforderungen nimmt exponentiell zu.

Individuelle Fähigkeiten im Kontext der Exploration – Beispiele

- Entwerfen von *Points of View* – Industrie Konvergenz proaktiv vorantreiben,
- *Balance* zwischen Geschwindigkeit und Verantwortung,
- Infrage stellen von *Classic Thinking* - Orthodoxien erkennen und in Frage stellen,
- *Beeinflussen* = Influencing (without Power),
- Neue Geschäftsmodelle entwickeln,
- Führen von Explorationsprojekten als Projektleiter oder Sponsor,
- Umgang mit Unsicherheit (*Ambiguity*).

Methoden zur Ambidextrie-Entwicklung

Die folgenden drei Methoden zeigen auf, wie Ambidextrieentwicklung auf der Ebene organisationaler Entwicklung (*Capability Development*) und Führungsentwicklung (*Individual Competencies*) miteinander verbunden werden können.

A) 10-Types of Innovation

Dieser Ansatz wurde am Institut of Design in Chicago entwickelt und von der Doblin Group um Larry Keeley kommerziell

10-Types of Innovation: Das ursprüngliche Modell

- Payment Model – wie werden wir bezahlt (Bezahlmodell),
- Networking – Partnerschaften innerhalb und außerhalb unserer Branche,
- Enabling Process – Support Prozesse wie CRM oder Trainingsprogramme,
- Core Process – Kernprozesse wie Produktion, Vertrieb etc.,
- Product Performance – unsere Produkte,
- Product System – Kundenlösungen als Paket,
- Service – unsere zusätzlichen Serviceleistungen,
- Channel – die Absatzkanäle; wie erreichen wir unsere Endkunden?
- Brand – Unsere Marken, unsere Positionierung im Markt,
- Customer Experience – Gestaltung unserer Kundenbeziehung.

umgesetzt (2013). Erstmals in 1998 in der HBR erwähnt, gibt es bis heute mehr als 20 Jahre Erfahrung mit diesem Ansatz. In der Tradition des Chicago Institut of Design wurde das Bauhaus Konzept basierend auf klaren Linien auf das Thema Innovation angewandt.

Der Ansatz *10-Types of Innovation* nimmt Bezug auf die Historie einer Branche. Im Originalansatz der Doblin Group wird eine ganze Branche betrachtet, z. B. Banken oder auch nochmals unterschieden nach z. B. Private Banking und Investment Banking. Mit diesem Fokus ist es dann möglich, anhand der Analyse von Pressemitteilungen über die letzten fünf Jahre festzustellen, welche der zehn Arten von Innovation bearbeitet wurden. Die Darstellung in einem Bar-Chart spiegelt die Innovationslandschaft der Branche wider (Abbildung 1).

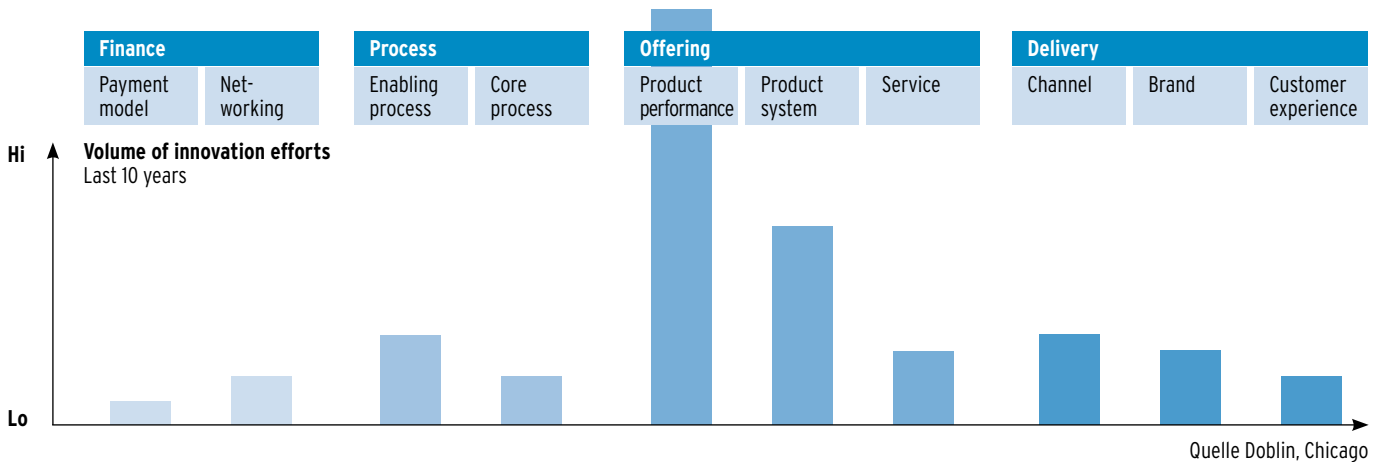
Aus der Darstellung lässt sich erkennen, wo der Hauptfokus für Innovation war, die «Täler» zeigen, wo relativ wenig passiert ist. Was heißt das für eine Organisation, die ihren Innovationsfokus für die Zukunft plant? Wenn z. B. der Augenmerk der ganzen Branche auf Produktinnovation lag, wird die Organisation in diesem Bereich auch in der Zukunft sehr aktiv sein müssen. Bezogen auf Ambidextrie handelt es hier um Exploitation. Man weiß, dass die Organisation hier auf dem aktuellen Stand sein muss. Und es ist auch klar: hier einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, ist sehr schwierig.

Die Täler in der Innovationslandschaft, sind potenzielle Kandidaten für Exploration. In diesen Arten von Innovation ist relativ wenig passiert und es lohnt sich, gezielt zu prüfen, wie hier zukünftig Ideen entwickelt und umgesetzt werden können.

In der praktischen Anwendung ist es durchaus normal, vier bis fünf Täler der spezifischen Innovationslandschaft zu identifizieren. Als erste Schlussfolgerung folgt dann meistens ein Brainstorming, bezogen auf das jeweilige Tal. In der Regel sprudeln sofort kreative Ansätze, z. B. welche zukünftigen Netz-

Abbildung 1
Auswertende Darstellung von 10-Types of Innovation

Innovationsaufwand (Input)...



werkpartner denkbar sind. Nachdem der Brainstormingprozess für jedes der Täler abgeschlossen ist, muss realistisch geprüft werden wie viele Initiativen die Organisation leisten kann. Hilfreich ist es hier, drei bis vier Arten von Innovation zu kombinieren. Dafür spricht ebenfalls: Je mehr Arten von Innovation in einem Projekt aktiv einbezogen werden, desto schwieriger ist es für Wettbewerber, diese zu kopieren.

In der Regel ist es an dieser Stelle in einem Workshop-Setting möglich, selbst auf der Basis der Erfahrung der Teilnehmenden in einer guten Stunde zu einer Einschätzung der Innovationslandschaft der jeweiligen Branche zu kommen. Die Diskussion der Täler fördert dann Explorationsmöglichkeiten zutage wie z. B. Bezahlmodelle, Netzwerkpartnerschaften oder Customer Experience. Die Diskussionen folgen oft diesem roten Faden: «Wie können wir mit einem neuen Netzwerkpartner einen neuen Vertriebskanal erschließen, der dann zu einer Innovation in der Customer Experience führt? Und wenn wir schon dabei sind: Wie könnte ein Bezahlmodell in dieser neuen Konstellation aussehen?» So entsteht sehr schnell eine Geschichte, die sich gut erzählen lässt.

Nach der ersten Begeisterung für die Explorationsmöglichkeiten, stellen sich erfahrungsgemäß schnell Sorgen um die Realisierung ein. Allein im obigen Beispiel sind die Fachbereiche Finanzen (Bezahlmodell), Recht (Netzwerkpartner), Distribution (Absatzkanal) und Marketing (Customer Experience) betroffen. Damit stellt sich quasi automatisch die Frage nach der Leitung des Projekts und wie eine Leitung auch die Unterstützung der anderen Fachbereiche erreichen kann. Wie oben skizziert, geht das häufig nicht ohne die Unterstützung des Top Managements. Selbst wenn dieses mitzieht, hat die Projektleitung mit viel Fingerspitzengefühl zu agieren.

Anhand dieses Einblicks wird deutlich, dass ein solcher Ansatz nicht nur zu konkreten Ideen für Explorationsprojekte führt, sondern letztlich eine strukturierte Diskussion zu folgenden Themen initiiert:

- Was meinen wir eigentlich mit *Innovation*?
- Was ist unsere Agenda für Innovation? Wieviel Exploitation, wieviel Exploration brauchen wir?
- Wie organisieren wir Exploration Projekte? Und: Welche Organizational Capabilities/Individual Competencies brauchen wir?

«Realistisch prüfen wie viele Initiativen die Organisation leisten kann.»

2. Orthodoxien

Orthodoxien sind Glaubenssätze innerhalb einer Organisation. In der Strategieliteratur werden sie auch als *Dominant Logic* bezeichnet. Es handelt sich um unausgesprochene Annahmen, die sehr stark die Historie einer Organisation und ihrer ganzen Branche prägen («Jeder weiß doch, dass...»).

Beispiele für solche Orthodoxien sind z. B. in der Versicherungsbranche *wir versichern nur «das beste Risiko»*, im Private Banking (vor der Bankenkrise) *kein Kunde ist bereit für Beratung zu bezahlen, die Kosten müssen in die Produkte eingepreist sein*, im Hotelgewerbe *Check-out bis 11 Uhr, Check-in ab 15 Uhr* oder im Supermarkt *Schnellkasse: weniger als acht Teile*.

Interessant ist dabei, dass sich diese Orthodoxien nicht nur in einzelnen Organisationen, sondern meist in der ganzen Branche finden.

Warum ist die Diskussion der Orthodoxien so wichtig? Diese fördert das Verständnis der Innovationslandschaft, d. h. diese Glaubenssätze erklären häufig die Täler in der Innovationslandkarte. Zitate wie: *«Jeder weiß doch, dass hier Innovation nicht möglich ist»* oder *«Das haben wir schon vor zwölf Jahren versucht und wir erinnern uns noch heute an das damalige Scheitern»* sind typische Aussagen, die in diesem Zusammenhang immer wieder fallen. Tatsächlich lässt sich damit sogar Widerstand bei der Bearbeitung der Täler antizipieren, weil hier Orthodoxien in Frage gestellt werden. Das bedeutet, in der Diskussion wird den Beteiligten sehr schnell deutlich, welches kulturelle Risiko mit Ideen insbesondere für Exploration verbunden ist. Diese realistische Wahrnehmung des kulturellen Risikos ist wichtig, schließlich sind Orthodoxien oft Quelle von Explorationsprojekten. In diesem Sinne können Ideen für Explorationsprojekte bewusst entwickelt werden, indem man gezielt identifizierte Orthodoxien umgedreht betrachtet, nach dem Motto *«was wäre wenn es diese Orthodoxie nicht gäbe?»*.

«Glaubenssätze erklären häufig die Täler in der Innovationslandkarte.»

Die hier beschriebenen Orthodoxien lassen sich also entweder isoliert oder in Verbindung mit den Innovationslandschaften bearbeiten. Dazu bietet es sich an, im ersten Schritt die Orthodoxien in Kleingruppen zu ermitteln (z. B. in ca. 20 bis 30 Minuten zehn bis zwölf Orthodoxien zu sammeln). Damit der Ideenprozess in Gang kommt, ist eine Einführung mit Beispielen von Glaubenssätzen anderer Branchen häufig hilfreich. Die entstehende Heiterkeit bei den Teilnehmenden ist ein wichtiger Faktor, denn auch ihre Arbeit den eigenen Orthodoxien gibt erfahrungsgemäß nach wenigen Minuten Anstoß zur Erheiterung, wenn die Gruppe auf eine fundamentale Orthodoxie der eigenen Organisation beziehungsweise Branche gestoßen ist.

Werden weitere Workshops mit anderen Teilnehmern eines Unternehmens durchgeführt, kristallisieren sich nach drei bis vier Durchgängen die zehn bis 15 wichtigsten Orthodoxien für die jeweilige Organisation heraus. Diese finden sich selbst dann wieder, wenn diese Workshops z. B. weltweit in unterschiedlichen Regionen durchgeführt werden.

Interessanterweise zeigen sich fast identische Orthodoxien innerhalb einer Branche, wenn Workshops unternehmensübergreifend, z. B. auf Verbandsebene durchgeführt werden.

Wie können die erzielten Ergebnisse also genutzt werden? Organisationen, die sich auf den Weg machen, einen langfristigen Prozess zur Ambidextrie-Entwicklung aufzusetzen, profitieren davon, wenn sie die Orthodoxien wie beschrieben dokumentieren. In einer bewussten Diskussion der Ergebnisse, beispielsweise im Rahmen von Vorstandssitzungen, kann dann

das gemeinsame Verständnis geschärft werden. Darüber bietet dies eine Basis, um zu diskutieren, welche dieser Orthodoxien mit Blick auf die weitere Entwicklung bewusst in Frage gestellt werden müssen.

In unseren Workshops hat es sich sehr bewährt, als ersten Schritt in Kleingruppenarbeit die Orthodoxien aufzulisten. Im Folgeschritt kann zu jeder Orthodoxie dann eine Idee entwickelt werden, wie diese in Frage gestellt werden könnte. Bei dieser Vorgehensweise werden die Orthodoxien nicht nur als Ursache zu erwartenden Widerstands betrachtet, sondern auch als Quelle der Ideengenerierung gesehen.

In Kombination mit der oben beschriebenen Arbeit zu Innovationslandschaften lassen sich bei der Orthodoxie-Arbeit sehr interessante Einsichten zur Innovationsfähigkeit einer Organisation bzw. einer Branche ableiten. Wo liegen die Ursachen dafür, dass die Täler in bestimmten Arten von Innovationen liegen? Aus der Kombination von 10-Types of Innovation mit der Diskussion zu Orthodoxien lassen sich so ganz konkrete Ideen für Explorationsprojekte entwickeln.

3. Future Deck

In den letzten Jahren hat es vermehrt Bestrebungen gegeben, auf spielerische Art die Ideengenerierung für Projekte außerhalb des normalen Erfahrungsbereichs zu forcieren. Bei der vorgestellten Methode liegt der Fokus auf dem Einsatz eines Kartenspiels. Die Teilnehmenden ziehen eine Reihe von verdeckten Karten und beginnen einen Brainstorming-Prozess, der in einer konkreten Ideengenerierung mündet.

Exemplarisch für andere solche Ansätze wird hier die Future Deck-Methode vorgestellt. Entstanden aus der Forschung zu Gaming (Walz 2015) ist hier ein erfolgreiches Kartenspiel entstanden, das bei Innovationsworkshops zum Einsatz kommen kann. Das Future Deck-Set besteht aus ca. 150 Karten, die nach sieben Farbgruppen gekennzeichnet sind. Jede Farbgruppe repräsentiert eine bestimmte Perspektive wie z. B. Technologie, Wachstumschancen, Werte etc.

Damit die Teilnehmenden ihren Brainstorming-Prozess zielgerichtet vollziehen, ist es hilfreich, die strategische Agenda der Organisation für Exploration präsent zu machen. Das heißt, den Teilnehmenden muss deutlich sein, dass sie explizit aufgefordert sind, neue Geschäftsmodelle und/oder Ideen außerhalb der bestehenden Innovationskultur der Organisation zu entwickeln. Wenn es eine *«Vision 2025»* oder eine *«Vision zur Digitalisierung»* bereits gibt, sollten diese den Teilnehmenden sichtbar vorliegen. Auf diese Weise erleben die Teilnehmenden im Brainstorming-Prozess, dass sie sich vom heutigen Status quo gezielt an die Erreichung der Vision herantasten.

Der gesamte Prozess sollte von erfahrenen Moderatoren geleitet werden. Sie spielen den Workshop-Gruppen sukzessive weitere Karten zu und achten darauf, dass die Teilnehmenden vom Brainstorming in die konkrete Ideenfindung finden.

Beispiel aus der Praxis: Future Deck im Großgruppeneinsatz

Im Rahmen einer neu zusammengestellten Business Model Innovation-Einheit wurden ca. 170 Teilnehmende einer Großgruppenveranstaltung in Impulsvorträgen im Laufe eines Vormittags über die strategische Notwendigkeit der Veränderung informiert. Anschließend fand die Einteilung der Teilnehmenden in 17 Teams statt, welche dann wiederum an 17 Stationen mit jeweils einem Moderator das Future Deck einsetzten.

Jedes Team entwickelte bis zur Mittagspause einen konkreten Vorschlag für ein Explorationsprojekt. Im Rahmen eines Kurzvortrags wurden alle Projektideen im Plenum vorgestellt und durch Votum die attraktivsten Projekte ermittelt. Drei der so entstandenen Explorationsprojekte wurden erfolgreich umgesetzt, eines wurde sogar durch eine Patentanmeldung untermauert.

Die vorgestellte Methode eignet sich, um bewusst über die eigene Organisations- bzw. Branchenhistorie hinauszugehen. Insbesondere hilft sie dabei, branchenübergreifende Ideen zu entwickeln. Der spielerische Charakter des skizzierten Vorgehens ermöglicht es den Teilnehmenden, sich aktiv und lebhaft in das Brainstorming einzubringen. Das gezielte Hinzuziehen weiterer Karten unterstützt den Prozess zur Konkretisierung der Idee.

Sehr gute Erfahrungen wurden in eher kleinen Gruppen damit gemacht, den Prozess der Ideenfindung mehrmals zu wiederholen. Eine Fotodokumentation der zugeordneten Karten nach jeder Runde hilft bei der Reflektion der eigenen Gedankengänge und bildet die Basis dafür, die Idee im Rahmen einer Geschichte lebhaft zu beschreiben. So sind die Workshop-Teams dann in der Lage, z. B. jeweils drei konkrete Vorschläge zu erarbeiten und im Plenum vorzustellen. Nach einer kurzen Auswahlperiode kann die verbleibende Workshop-Zeit zur Entwicklung der ausgewählten Projektideen genutzt werden.

Fazit

Die drei vorgestellten Methoden – 10-Arten der Innovation, Orthodoxien und Future Deck – haben sich in der Praxis der Ambidextrie-Entwicklung bewährt und können für diese auch ergänzend eingesetzt werden. Das Future Deck erschließt gezielt Neuland und lässt die Historie einer Organisation außer Acht. Die beiden anderen Methoden folgen dem Motto «Zukunft hat Herkunft», d. h. sie nehmen ganz bewusst Bezug auf die Historie der Organisation und oder der Branche, bevor die Beteiligten dann eigene Ideen für Explorationsprojekte entwickeln.

Alle drei Tools können sehr gut in internen Workshops eingesetzt werden. Dies kann im Rahmen klassischer Innovations-

workshops mit Fokus Organisationsentwicklung geschehen, ebenso möglich ist eine Einbettung in Leadership Programme, dann mit dem Fokus auf der Entwicklung des Individuums und Führungsfähigkeit. In beiden Fällen wird durch den Einsatz der Methoden gezielt die Entwicklung ambidextrer Organisation und Führung unterstützt.



Dr. Jens Maier

Lehrbeauftragter für Betriebswirtschaftslehre, Universität St. Gallen, Fokus auf Innovation und Leadership

Kontakt:
jens.maier@unisg.ch

Literatur

- **Keeley, L., Pikkel, R. & Walters, H. (2013).** Ten Types of Innovation, Wiley.
- **Maier, J. (2015).** The ambidextrous Organization, Palgrave Macmillan.
- **Marsh, J. G (1991).** Exploration and exploitation in organizational learning, Organization Science, 2: 71-87
- **Prahalad, C. K. & Bettis, R. A. (1986).** The dominant logic: new linkage between diversity and performance, Strategic Management Journal, 7:485-501
- **Walz, S. P. (2015).** FutureDeck, www.futuredeck.net