THINKTANK AMBIDEXTRIE

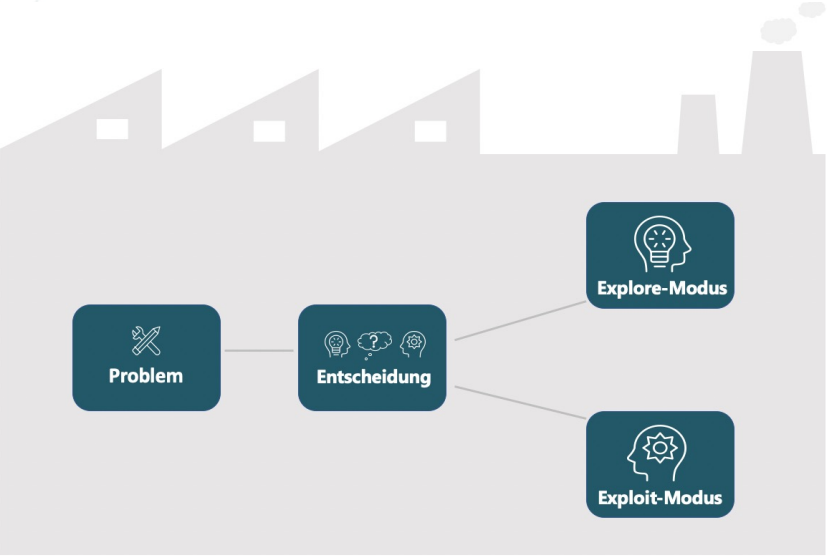
DIE ZUKUNFT MIT BEIDEN HÄNDEN PACKEN.

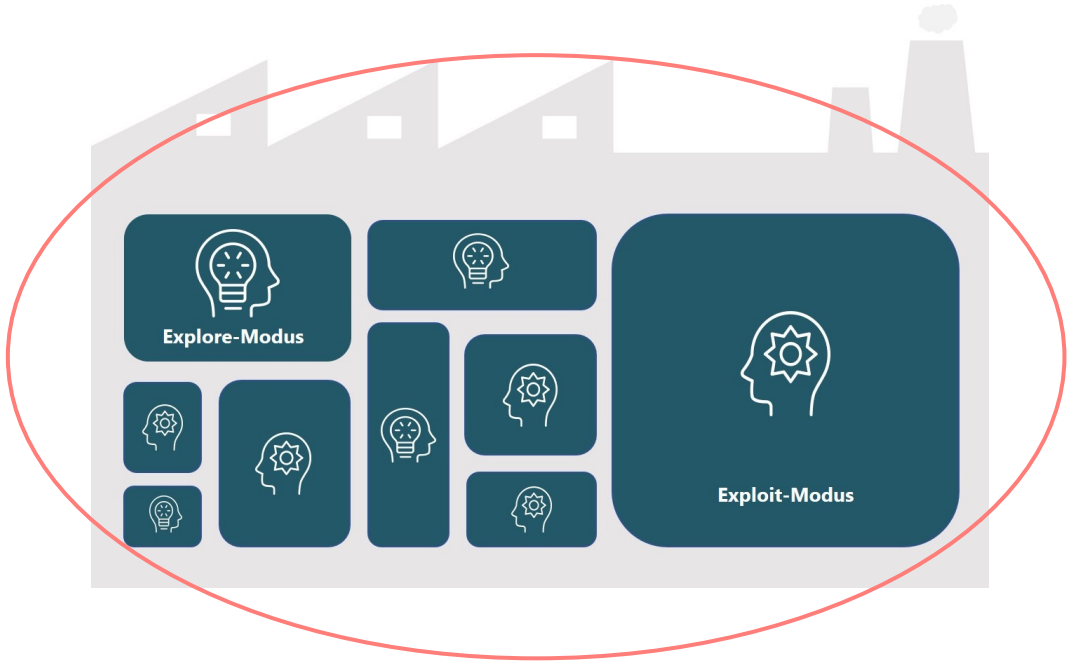
06.07.2021 – Circle Ambidextrie – Termin 5

THINKTANK AMBIDEXTRIE

Explore-Inseln im Organisationsgeschehen

Einordnung: Kontextuelle vs. strukturelle Ambidextrie





- Situative Entscheidung je nach Anforderung
- Führung umfasst Analyse und Entscheidung für einen Modus
- Hohes Meta-Wissen über beide Modi und ihre Erfolgsbedingungen

- Strukturelle Trennung in verschiedenen Organisationseinheiten
- Separate Führungsstile und Arbeitskontexte
- Schnittstellenproblematik bei stark unterschiedlicher Arbeitsweise (Kriterien für Erfolg, Qualität, Leistung, Fortschritt)

Explore-Modus innerhalb der strukturellen Ambidextrie

Formen struktureller Elemente

- „angeflanschte“ Start-Ups
- Inkubatoren/Akzeleratoren
- Innovation Hubs
- Einzelpersonen/Intrapeneurship-Programme
- Zukunfts-Teams/Innovations-Teams

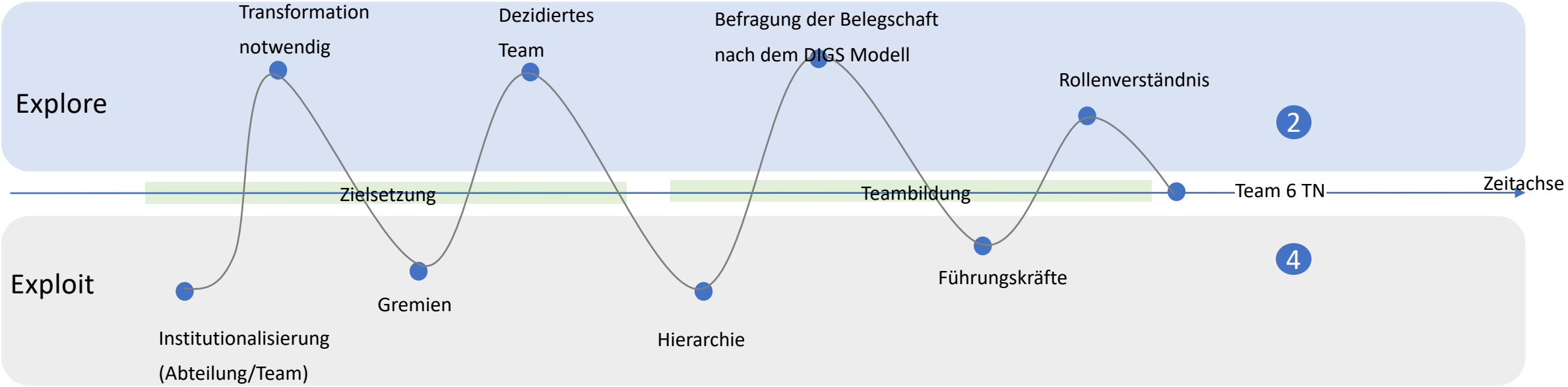
Ziele des Explore-Modus

- Zugang zu neuen Technologien entwickeln
- Digitalisierung vorantreiben
- Innovationsgrad erhöhen
- Verknüpfungen herstellen
- Dabei: vorhandene Strukturen umgehen (Hierarchie, Finanzierung, lange Entscheidungswege)

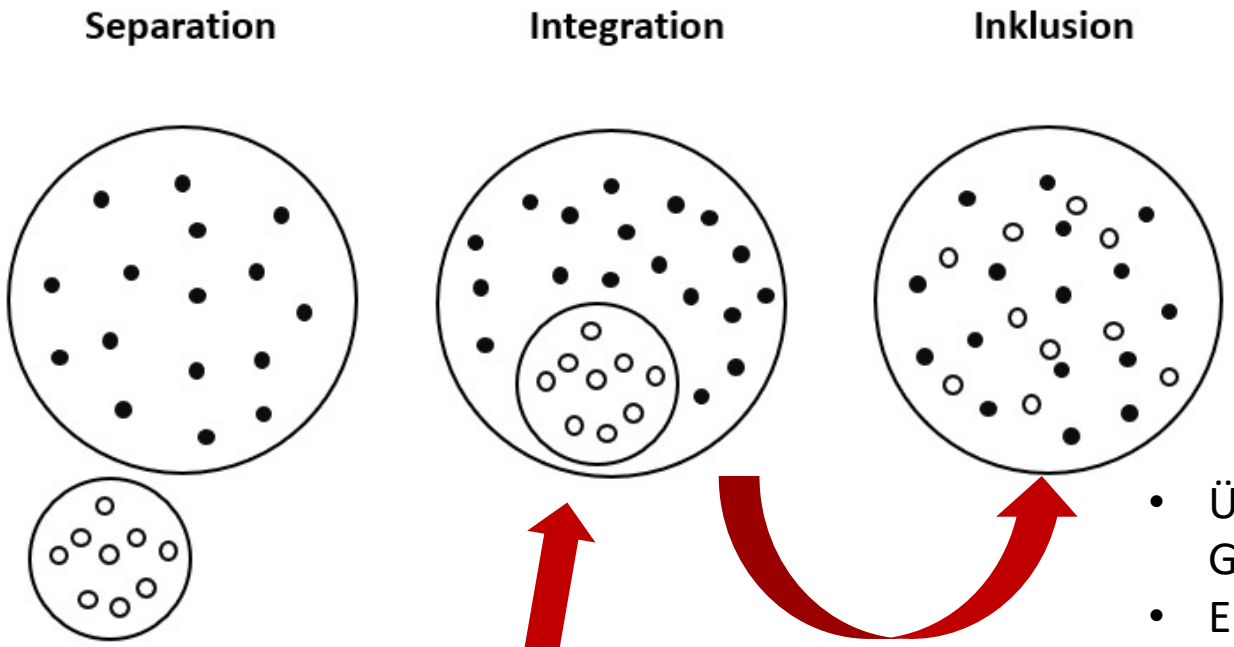
Schwierigkeiten

- Überheblichkeit und Trägheit im etablierten System vs. Schnelligkeit, aber Unerfahrenheit im Start-Up (mit allen Konsequenzen)
- Besonders Start-Ups haben eine eigene Agenda und wollen nicht nur „Ideenschleudern“ sein
- Innerhalb der separaten Struktur findet ein eigener Team-Prozess statt, der die Wirksamkeit verlangsamen kann
- Reife des Explore-Elements ist entscheidend (Bei Start-Ups: frühe – reife Gründungsphase)
- Übergang in die Organisation →

Fallbeispiel: Gründung eines Zukunfts/Innovationsteams vor dem Hintergrund des Ambidextrie-Konstrukts



Fragen und Themen bei der Erstellung von „Explore-Inseln“



- Zusammenstellung des Teams?
- Aufbau?
- Aufgaben und Ressourcen?
- Zeitrahmen?

- Ressourcensteuerung?
- Zeitabsprachen?
- Entscheidungswege?
- Kommunikation zwischen „innen“ und „außen“ (i. S. von Projektmarketing)

- Übergang in Gesamtorganisation?
- Entwicklungsaufgaben für restliche Organisation (Schnittstelle OE/PE)?
- Dauerhaftes Ökosystem vs. Projektform

Lösungsansätze & Ideen

Das Team

- Zeit einplanen für Teamentwicklung, besonders wenn primär oberes Management, das gewöhnt ist, für seinen Bereich alleine zu entscheiden
- Zusammenstellen nach Hierarchie hat Vorteile (Entscheidungsbefugnisse und Durchsetzung einer Entscheidung in der restlichen Organisation), aber auch Nachteile (ggf. fehlen Fachexperten – diese müssen bei Bedarf dazu geholt werden)
- Kooperation und Umgang mit Dissens muss neu ausgehandelt werden (→ Handlungsfähigkeit herstellen z. B. durch Konsent anstatt Konsens)
- Team, aber auch restliche Organisation als Ort psychologischer Sicherheit, in dem das Eingehen von Risiken ok ist und von der Gruppe gestützt wird.
- Unterschiedlichkeit in Rollen und Charakteren identifizieren und zum Vorteil machen.

Lösungsansätze & Ideen

Erfolg und Scheitern

- Wie sehen beim Explorieren Erfolge aus? (z. B. Ideen, Erkenntnisse, Kenntnis neuer Trends/Technologien/Experten, Entscheidung **gegen** etwas)
- Wie damit umgehen, wenn die zündende Idee auf sich warten lässt? (Frust, Unzufriedenheit → gute Begleitung der Gruppe sinnvoll)
- Beispiele für gescheiterte Projekte durchsprechen, entweder im eigenen Unternehmen oder anhand anderer Beispiele:
  - Buch „Grandios gescheitert“ (Bernd Gutberlet)
  - Zotter: Friedhof der Schokoladensorten, die es entweder nicht zur Marktreife geschafft haben oder die irgendwann vom Markt genommen werden mussten (https://wissendenken.com/visuelles-denken/die-friedhofs-metapher-vom-wagnis-zum-erfolg-und-josef-zotter-2/)
  - Dito Ben & Jerry‘s Sortenfriedhof: https://www.benjerry.de/blog/sorten-friedhof
- Ggf. strategisch gedacht einen absehbaren Erfolg einbauen, um Vertrauen ins Projekt zu stärken (z. B. Aufbau einer „Cold Case Unit“, siehe Folie 11)

Quellen der Bilder: https://reisefeder.de/wp-content/uploads/2018/03/Maya-Tempel.jpg
http://4.bp.blogspot.com/-GmE9JKo9V8c/Vh6uclAtvFI/AAAAAAAACSY/IsqVBrvP-tE/s1600/DSC_1137.jpg

Lösungsansätze & Ideen

Struktur im weiten Ozean

- Kreativmethoden einsetzen, die mit starker äußerer Struktur einhergehen:
  - Liberating Structures (https://liberatingstructures.de/)
  - Design Thinking-Methoden
- Paradoxe Ansätze (Gemeinsamkeit mit erster Mondlandung etc.)

Lösungsansätze & Ideen

Der Rest der Organisation

- Narrativ entwickeln, was in welcher Phase des Vorhabens kommuniziert werden soll und was man kommunizieren kann, wenn es noch nichts zu kommunizieren gibt → Prozessfokus anstatt Ergebnisfokus
- Wissenstransfer/Corporate Learning: Einbezug von HR als Ressource, um Methoden, Tools, Formate kennenzulernen
- Strukturelle Änderung (Exploit → Explore) in Gesamtorganisation → Eigenes Projekt?
- Identifikation anderer Ressourcen, die Input beisteuern können (z. B. Fachexperten, Master Theses)
- Diskussion eines Innovations-Ökosystems und dessen Bedingungen: Wie lernen wir als Organisation, uns dauerhaft mit Innovationen zu befassen?
- Eigene Identität und strategische Zielsetzung: First Mover? Fast Follower?
- Aufbau einer „cold case unit“, in der verworfene Ideen gesammelt und katalogisiert werden. Diese können später immer mal wieder zur Inspiration durchgesehen werden (vielleicht ist später die Zeit reif dafür?).

Kontakt

Thinktank Ambidextrie
Wechselwerk GmbH
Kleestraße 23
90461 Nürnberg
+ 49 (0)911 - 99 09 95 04

http://www.wechselwerk.com