

Ambidextrie + Innovation

# ROUNDTABLE



## Abstract:

Im Fokus der Ambidextrieforschung steht das unternehmensindividuelle Gleichgewicht aus dem Erhalten von bewährten und etablierten Prozessen und der Veränderung aufgrund intern/extern angeregter Innovation. Die Gruppe aus Expertinnen und Experten beleuchtete den Möglichkeitsraum der verschiedenen Innovationsarten, die einerseits auf **bewährte und etablierte Prozesse**, andererseits jedoch auch auf **große und disruptive Schritte** angewendet werden können.

Das Ergebnis sind **Optionen und Empfehlungen für Organisationen**, um auf jedem Level (Organisation/Führung/Individuum) Innovationen zu fördern.

## Inhalt:

1. Theorie	<b>S. 3</b>
2. Fragestellung der Diskussion	<b>S. 4</b>
3. Verhältnis Explore/Exploit	<b>S. 5</b>
4. Empfehlungen für Organisationen	<b>S. 7</b>
5. Zusammenfassung des Logbuchs und Referenten	<b>S. 9</b>
6. Conclusio – Take away Messages der Teilnehmenden	<b>S. 10</b>

## 1. Theorie

Im Denkraum der Ambidextrie stehen sich verschiedene Innovationsarten gegenüber: Bestehende Prozesse, Produkte und auch interne Abläufe zu verbessern, wird in aller Regel als ein Prozess gesehen, der dem Exploit-Modus zugerechnet wird, große und sprunghafte Innovationen werden durch Engagement im Explore-Modus angezielt.

Die Unterschiede lassen sich grob wie folgt darstellen, auch wenn sie sich nicht in jedem Praxisfall so scharf trennen lassen und es Grauzonen gibt:

	Innovation im Exploit-Modus	Innovation im Explore-Modus
<b>Bezeichnung</b>	Inkrementell, evolutionär	Disruptiv, revolutionär
<b>Anlass</b>	Produktverbesserung, Qualitätssteigerung, Kostenreduzierung, Behebung bestehender Mängel	Veränderung des bisherigen Handlungsrahmens (Konzeption eines neuen/neuartigen Produkts, Aufbau eines neuen Markts oder Geschäftsfelds)
<b>Ziel</b>	Bestehende Prozesse, Produkte, Abläufe, „bekanntes Land“ im Sinne von Startposition, Werkzeugen und Zielen	Startposition muss definiert werden, Werkzeuge müssen gesucht oder gar selbst erschaffen werden; Ziel nur grob klar oder mit wenigen Eigenschaften
<b>Basis</b>	Vergangenheitsdaten	Spekulation über die Zukunft
<b>Methode</b>	Auswertung, Rückgriff auf Experten, Planung und Ausführung (Projektmanagement)	Neukombination, Ausprobieren, Scheitern, viele und eher kurze Iterationen

### Caveat:

Wann eine Innovation „groß genug“ ist, um als disruptiv/revolutionär gelten zu können, kommt auf den Bezugsrahmen an.

## 2. Fragestellung der Diskussion

Aus den o. g. Positionen entstehen zwei gegensätzliche Sichtweisen darauf, wie Innovation entsteht. Für und wider jede der beiden Positionen sprechen gute Gründe:

**Kreative Spinner haben wilde Ideen, die nie umgesetzt werden. Dazu braucht es nämlich Zahlen, Daten und Fakten.**

### Dafür spricht:

- Die „Spinner“ denken nicht an die Markteinführung/Marktchancen eines Produkts.
- Die Performance einer Organisation wird aufgrund harter Zahlen beurteilt.
- Auch Entscheidungen werden auf der Basis von Zahlen getroffen, Daten und Fakten als Prüfstein, größere Veränderung müssen mit einem ROI bewertet werden
- Fehler werden nicht toleriert, also sollte man sich sicher sein.



### Dagegen spricht:

- Unberechenbarkeit des Markts
- Disruptive Ideen lohnen sich oft am Anfang nicht oder ihr Potenzial kann nur schwer eingeschätzt werden.
- Ausrichtung auf ein gegebenes Ziel stört den kreativen Prozess/ist ein Widerspruch.

**Vorgaben ersticken den kreativen Prozess. Innovation benötigt die Abwesenheit von Zwängen, Hierarchien und Kennzahlen.**

### Dafür spricht:

- Bei Innovationen ist nicht immer von vornherein klar, wofür sie gut ist.
- Hierarchien und Kennzahlen setzen Menschen unter Druck – und Druck kann lähmen.
- Zu schnelle Urteile, Zielzwänge und Hierarchien verhindern die Freisetzung des Potenzials.



### Dagegen spricht:

- Form und Rahmen können Freiheit fördern (siehe z. B. Design Thinking).
- Nicht alle können mitgenommen werden – die Organisation würde zerfallen und der Zusammenhalt geht verloren.
- Innovation ohne Zweck/die kein Problem löst, ist nicht sinnvoll.

Wie aus der Tabelle ersichtlich wird, argumentieren die jeweils diametral gegenüberliegenden Positionen in die gleiche Richtung. Die Hauptpunkte der Widersprüchlichkeit manifestieren sich in folgenden Aspekten:

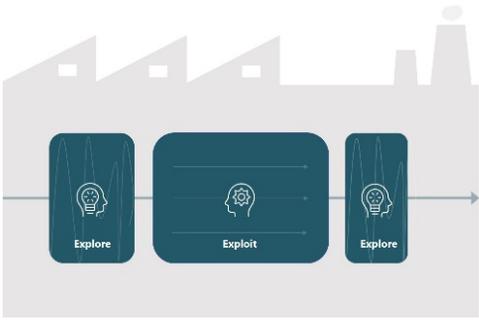
**Kreativität:** als Prozess unwägbar, schlecht plan- und kontrollierbar, Ergebnis nicht vorhersehbar, ohne Zweck sinnlos (oder der Zweck muss erst geschaffen werden)

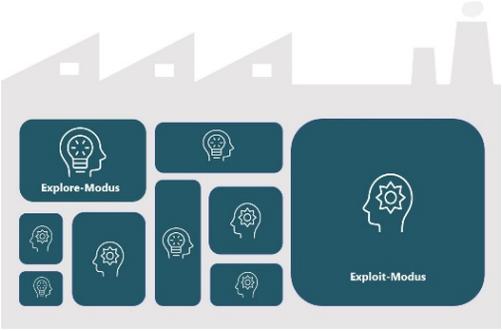
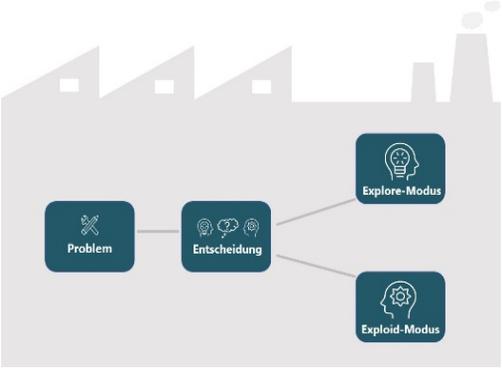
**Struktur und Rahmen:** Zu wenig (Zerfall) und zu viel (Lähmung) sind nicht förderlich, ein Mittelweg scheint angeraten.

**Unternehmensrealität:** Zahlen, Daten, Fakten haben sich als zentrales Steuerungs-, Bewertungs- und Entscheidungskriterium etabliert.

### 3. Verhältnis Explore/Exploit

Es stellt sich die Frage, wie sich im Ambidextrie-Rahmen Exploit- und Explore-Modus zueinander verhalten können. Dazu gibt es im Großen und Ganzen drei Sichtweisen, die jeweils für unterschiedliche Kontexte beobachtet werden und sinnvoll sein können:

Art der Ambidextrie	Titel	Erläuterung
	Sequenziell/ zeitlich	<p>Explore- und Exploit-Modus wechseln sich im Zeitbezug ab, auf Phasen des Explorierens und z. B. der Neukonzeption eines Produkts folgen Exploit-Phasen, in denen das Produkt hergestellt und vertrieben wird.</p> <p>Vorteile und Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reibungsverluste beim Wechsel</li> <li>- Schwerfällige Reaktion auf Marktgeschehen</li> <li>- Große Stabilität und Zuverlässigkeit in Bezug auf die „Marschrichtung“</li> <li>- Beste Ressourcenallokation, da klare Zielformulierung für die ganze Organisation.</li> </ul>

Art der Ambidextrie	Titel	Erläuterung
	<p>Strukturell/ organisatorisch</p>	<p>Explore- und Exploit-Modus werden in getrennten organisatorischen Einheiten gelebt. Bei den Einheiten kann es sich um verschieden große Bereiche handeln (Tochterfirmen, Abteilungen, Teams).</p> <p>Vorteile und Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die meisten Tätigkeiten beinhalten beide Modi auf irgendeine Art.</li> <li>- Zuordnung schafft einen recht absoluten Rahmen, der eine „Nicht-Zuständigkeit“ in Bezug auf den anderen Modus fördern kann.</li> </ul>
	<p>Kontextuell/ situativ</p>	<p>Explore- und Exploit-Modus werden im Arbeitskontext situativ angesteuert. Zur Entscheidung für einen Modus werden Merkmale von Situation, Aufgabe, Zielen und personenbezogene Aspekte betrachtet und analysiert.</p> <p>Vorteile und Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoher Anspruch an Führung und Kommunikation</li> <li>- Häufige Wechsel wie z. B. in Projektverläufen können Verwirrung stiften.</li> <li>- Beste und höchst punktgenaue Steuerung der beiden Modi, um die Zielerreichung zu optimieren.</li> </ul>



## 4. Empfehlungen für Organisationen

Für Unternehmen ist die Steuerung verschiedener Innovationsarten eine komplexe Herausforderung. Die Empfehlungen aus der Expertenrunde verteilen sich wie folgt auf die verschiedenen Ebenen der Organisation:

### Was muss geschehen auf Ebene...

#### ... der Organisation?

- Vorhandene Ambidextrie erkennen
- Beitrag beider Ambidextrie-Modi zum Gesamtergebnis wertschätzen
- Struktur vorgeben: Klar machen, welche Abteilungen in welchem Modus arbeiten (sollen)
- Absolute Offenheit demonstrieren
- Vertrauen aufbauen
- Reichtum der Verschiedenheit erkennen
- Denkweise als Konzept etablieren
- Eigenes Budget für „Firlefan“ bereithalten
- Wissen darüber, wo sich die Organisation selbst im Weg steht (in beiden Modi)
- Fehler werden akzeptiert, wenn sie zu neuem Lernen führen
- Raum ermöglichen
- Mehr/andere Ziele definieren als nur Gewinnerwirtschaftung
- Klarheit in Bezug auf Purpose der Organisation und wieviel Exploit/Explore es dazu braucht
- Vom „ja aber“ zur „ja und“-Kultur
- Kultur überprüfen im Hinblick auf explizite und implizite Vorannahmen darüber, wie Dinge zu geschehen haben

#### ... der Führungskräfte?

- Tools aus beiden Modi kennenlernen und kultivieren
- Methodische Vielfalt entwickeln und leben
- Passendes Skillset am passenden Platz
- Breite Methodenausbildung mit Zuordnung zu Exploit/Explore
- Führungskräfte sollten wissen, wie sie ihre Mitarbeiter am besten einsetzen, in welchem Modus die Stärken der Mitarbeiter liegen
- Reflexionsräume schaffen



## Was muss geschehen auf Ebene...

### ... der Führungskräfte?

- Innovation sollte eine Top-Management-Initiative sein, mittleres Management soll dem Ziel folgen
- Gemeinsame Interessen erarbeiten
- Mut zeigen und operativen „Sandwichdruck“ reduzieren
- Ambiguitätstoleranz (weiter-)entwickeln, gegenseitige Wertschätzung fördern
- Bereiche einem Modus zuteilen
- Gräben abbauen zwischen den „Spinnern“ und den „Experten“
- Gesamterfolg der Organisation denken statt „Bewahrung meines Bereichs“
- Top-Management muss ambidexter sein/denken
- Entscheidungen treffen, wann welcher Modus hilfreich ist
- Mitarbeitern Freiräume (Zeit und Geld) zur Verfügung stellen, Verantwortung übertragen

### ... des Individuums?

- Wissen über die Konzepte der Ambidextrie
- Experten nicht fragen, sondern einbinden
- Vertrauen aufbauen
- Ambiguitätstoleranz (weiter-)entwickeln
- Mitarbeiter hätten idealerweise die Freiheit, ihre Fähigkeiten in ihrem Rahmen optimal zu nutzen, je nachdem, in welchem Modus sie am besten arbeiten
- Die Mitarbeiter in „Explorer“- und „Exploiter“-Gruppen teilen
- Eigene Reflexion: In welchem Modus fühle ich mich wohler, was entspricht meinem Naturell?



## 5. Zusammenfassung und Referenten

Im Spannungsfeld zwischen inkrementeller (evolutionärer) und disruptiver (revolutionärer) Innovation gibt es Überschneidungen- und Graubereiche. Ein zentrales Anliegen jeder Organisation muss es sein, dass sich die verschiedenen Innovationsarten nicht gegenseitig kannibalisieren, was in Bezug auf Ressourcenzuteilung wahrscheinlich ist. Außerdem kommen intra- und interindividuelle Effekte zum Tragen, die eine Budgetentscheidung im Hinblick auf eine berechenbare und im Ergebnis vorhersehbare (inkrementell) Innovation wahrscheinlicher machen als das mit mehr Unsicherheit behaftete Explorieren außerhalb des eigenen Denkrahmens.



### Dr. Gudrun Töpfer

- Studium Bildungsplanung/Bildungsmanagement, Lernsystementwicklung, Instructional Design
- Studium Psychologie: Arbeits- und Organisationspsychologie, Change Management
- Dissertation über organisationale Ambidextrie
- Systemischer Coach (Führungskräfte, Teamentwicklung und -supervision)
- Herausgeberin und Autorin Haufe Group (Arbeitsschutz Office)
- Projektmanagementfachfrau (Level D) IPMA
- Lehrbeauftragte an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg
- Expertin für Kommunikationsprozesse und -strukturen
- Expertin für lernende Organisationen und Ambidextrie



### Christoph Frey

- Studium Psychologie
- Coach (Führungskräfte, Teamentwicklung und -supervision)
- Selbstständiger Unternehmensberater (Wortfolio)
- Experte für Personaldiagnostik: Einzel-Assessments, Assessment und Development Center
- Experte für First Leadership
- Moderator und Speaker



## 6. Conclusio – Take away Messages der Teilnehmenden

Innovation in Organisationen braucht neugierige Menschen die gestalten wollen und dürfen und eine Struktur, die dabei hilft, dass innovative Lösungen gut „auf die Straße kommen“

Innovation sollte von der lästigen Pflicht zur (stolzen) Kür werden, auch wenn der Weg dahin steinig ist und an den wirtschaftlichen Zielen herumknabbert – Innovationstheater sollte es aber auch nicht sein.

Innovation wird überall benötigt – nicht nur dann, wenn die Produktpipeline leer ist oder das Unternehmen umstrukturiert werden muss.

Innovation braucht Offenheit zur Vielfältigkeit.

Ambidextrie braut die Brücke zwischen den Kreativen und den Machern.

Freiheit, Ungezwungenheit und Kreativität braucht jede Innovation, aber auch ein Quäntchen Glück und Zufall.

