



RISE Lab Executive Circle 3.0: Lab Notes

Laboratorien für Organisations- und Management Innovation

Grundidee: Die vorliegenden Lab Notes verdichten Erkenntnisse aus dem RISE Lab Executive Circle 3.0 des RISE Management Innovation Lab.

Diese Verdichtung geschieht mit Blick auf grundlegende und zugleich aktuelle Fragestellungen der wissenschaftlichen Forschung und unternehmerischen Praxis. Es werden keine Aussagen zu Firmen-Cases aufgenommen, der Fokus liegt auf verallgemeinerbaren Erkenntnissen. Die Übersetzung für die Praxis einzelner Firmen ist Case-spezifisch und ausserhalb des Scope der Lab Notes.

Die Lab Notes haben eine Form, dass sie an Dritte weitergegeben bzw. öffentlich gemacht werden können. Sie enthalten keine vertraulichen Informationen.

Einleitung:

Karl E. Weick, der bedeutende Organisationsforscher, behauptet: “Problems that are never solved, are never solved because managers experiment with everything except with what they themselves do and think“. Vor diesem Hintergrund und unseren bisherigen Diskussionen widmen wir den RISE Lab Executive Circle 3.0 dem Thema Organisations- und Management Innovation und fragen, welche Experimente und Laboratorien es braucht, und wie diese konkret gestaltet werden müssen, um die Management-Praxis kritisch zu hinterfragen, weiterzuentwickeln, neu zu erfinden und zu verändern.

Frühere RISE Lab Executive Circles sowie die Forschungszusammenarbeit mit unseren RISE Lab Associate Partnern haben verschiedene Forschungsfragen identifiziert (siehe eine aktuelle Übersicht der offenen Fragen am Ende der Lab Notes, diese Übersicht wird immer wieder gemeinsam überprüft und weiterentwickelt), die im RISE Lab Executive Circle 3.0 vertieft werden:

- _ Wie finden und entwickeln wir für unsere Unternehmen eine optimale Organisationsform?
- _ Mit welchen Experimenten und Laboratorien versuchen wir, deren Funktionalität kontinuierlich oder diskontinuierlich zu steigern?

_ *Wie hängt dies mit der Entwicklung der Management-Praxis zusammen? Wie schaffen wir die Voraussetzungen, dass diese Experimente gelingen?*

_ *Was verstehen wir in diesem Zusammenhang unter einem Experiment? Was macht aus unserer Sicht ein gutes Experiment aus?*

Erkenntnisse:

I. Ausgangslage: Organisation und Management sind oft im blinden Fleck der Beschäftigung mit Innovation; die Auseinandersetzung mit Organisations- und Management Innovation wird aber in den letzten Jahren immer wichtiger

Innovation ist eine Kernaktivität von Organisation. Innovationsfähigkeit ist ein Schlüssel, um mit der eigenen Wertschöpfung aktuell und zukünftig wettbewerbsfähig und erfolgreich zu sein. Entsprechend ist Innovation zentral auf der Management-Agenda. Dabei bezieht sich Innovation auf unterschiedliche Gegenstände: Produkte, Technologien, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle, Kundenbeziehungen, Die Organisation selbst, oder die Management-Praxis sind dagegen selten im Fokus. Trotz aktueller Debatten rund um agile Teams, die Bedeutung von Wissens-Communities, neue Organisationsformen wie Tribes oder Scrum Teams ist oft unklar, wie die Entwicklung und Umsetzung innovativer Organisations-Formen in der Praxis geschieht, was es dafür braucht, und wie die Management-Praxis die für eine erfolgreiche Realisierung notwendigen Voraussetzungen schaffen kann.

Jede Auseinandersetzung mit Innovation impliziert eine Klärung, welches Verständnis von Innovation vorausgesetzt wird. Die Forschung des RISE Management Innovation Lab, und die Auseinandersetzung mit den unternehmerischen Erfahrungen unserer Partner führt dazu, dass wir Innovation immer zugleich als Resultat und als Prozess verstehen. Der Prozess der Innovation ist inhärent offen und unsicher, impliziert Bewertungen und Kontroversen, d.h. wir fokussieren insbesondere auf Innovation „in the making“ (Prozess), und nicht nur auf „ready made“ Innovation (Resultat). Das bedeutet, dass die Organisations- und Management-Praxis permanent herausgefordert ist, durch unerwartete Entwicklungen, überraschende Erkenntnisse, inhärente Unsicherheiten, Das macht es wesentlich, zugleich proaktiv in Neues einzusteigen, und die dadurch ausgelöste Dynamik zu reflektieren und zu gestalten.

II. Herausforderungen: Es existieren verschiedene organisationale Gegebenheiten, die die Entwicklung, den Aufbau und die Etablierung von neuen Organisationsformen erschweren oder sogar verhindern

Die Etablierung von organisationaler Innovation ist besonders in bestehenden Organisationen immer wieder auch schwierig. Die Diskussion im RISE Lab Executive Circle 3.0 hat dafür unterschiedliche Gründe herausgearbeitet:

- *Trägheit & fehlende Dringlichkeit einer Veränderung:* Häufig fehlt das in der Breite gestützte Verständnis, warum eine neue Organisationsform eingeführt werden soll und wo die Vorteile liegen sollen. Das gilt insbesondere für Veränderungen, die grundlegende Prozesse und Praktiken einer Organisation betreffen. Veränderungen sind zudem dann schwierig, wenn die Organisation bezüglich ihrer aktuellen Wertschöpfung nach wie vor

leistungsfähig ist. Zudem fehlen oft konkrete Vorstellungen, in welche Richtung eine Veränderung stattfinden soll bzw. wie sich die Einführung neuer Organisationsformen konkret auswirken wird.

- *Kommunikationskultur & Silodenken:* Es ist eine Herausforderung, die Notwendigkeit von Organisations-Innovation so zu kommunizieren, dass genügend Überzeugung entsteht, die bestehenden organisationalen Prozesse und Praktiken zu verändern. Dies bedeutet, dass die Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit der internen Kommunikation gesteigert werden muss, wenn eine Organisation ihre organisationale Agilität erhöhen will. Dies kann nicht erst dann geschehen, wenn Veränderungen anstehen. Die Entwicklung und Kultivierung der organisations-spezifischen Kommunikationskultur ist permanente Aufgabe der Organisations- und Management-Praxis.
- *Konsequenzen für die Management-Praxis selber:* Viele Organisations-Innovationen haben direkt oder oft auch nur indirekt Konsequenzen für die Management-Praxis. Die damit verbundene Unsicherheit kann dazu führen, dass neue Organisationsformen nur ansatzweise eingeführt und nicht mit der vollen Konsequenz realisiert werden. Denn: Organisations-Innovation würde die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit einer Organisation und ihres Managements grundlegend verändern.

III. Experimente als Lösungsansatz: Eine Möglichkeit, diese Schwierigkeiten hinsichtlich Trägheit, Kommunikation und Management zu adressieren, liegt in der Durchführung von organisationalen Experimenten, in neuen Ventures oder spezifischen Settings

Organisationale Experimente bieten einen vielversprechenden Rahmen, um organisationale Innovation in der Praxis zu entwickeln. Sie ermöglichen es, in neue Ansätze einzusteigen und diese „in the making“ durchzuspielen, besser zu verstehen und so mit Blick auf die eigene Organisation zu gestalten. Organisationale Experimente unterscheiden sich dadurch von naturwissenschaftlichen Experimenten, dass das Zusammenspiel von Experimenten und Kontextbedingungen nicht oder nur sehr schwer kontrolliert oder auch nur beobachtet werden kann. Umso wichtiger ist es, dass die Management-Praxis – verstanden als reflexive Gestaltungspraxis – immer wieder Voraussetzungen schafft, dass Experimente nicht nur stattfinden, sondern in ihrer Dynamik und Wirkung gemeinsam beobachtet, beschrieben, bewertet und reflektiert werden können.

In der Gegenüberstellung von naturwissenschaftlichen Experimenten und organisationalen Experimenten sind dabei verschiedene Dinge spannend:

– *Experimente profitieren von guten Hypothesen, Propositionen, Fragen und Erwartungen.* Dies explizit zu machen und gemeinsam zu adressieren ist eine wesentliche Voraussetzung, um Versuche mit der Organisations- und Management-Praxis interpretieren zu können. Zugleich leben Experimente von Überraschungen und unerwarteten Dynamiken. Dafür offen zu sein ist eine weitere wichtige Dimension im Prozess des Experimentierens. Die Entwicklung von MVPs (minimal viable products) ist dafür ein gutes Beispiel: MVPs sind dann wirksam, wenn sie in einem Bezug zu strategischen Hypothesen bezüglich der zukünftigen Wertschöpfung einer Organisation stehen.

_ *Experimente müssen aufgezeichnet werden.* Es ist wesentlich, dass Versuche dokumentiert und sichtbar gemacht werden, dass sie reflektiert und analysiert werden können (im Sinne einer Ergebnissicherung). In der wissenschaftlichen Forschung sind das unterschiedlichste Aufzeichnungs-Devices, für die Management-Praxis sind diese zu erfinden, auch zusammen mit der Management-Forschung (Mappings, Vignetten, Stories, Reflexionsworkshops, ...). Diese Aufzeichnungs-Devices bestimmen wesentlich mit, wie Experimente reflektiert und bewertet werden, welche Aspekte in den Fokus der Reflexion kommen, Wichtig dabei ist, dass nicht nur inhaltliche Aspekte, sondern auch Prozesse und Praktiken inkl. ihrer Wirkungsdynamik mit in den Blick kommen.

_ *Experimente sind oft eingebettet in Experimentalserien.* Experimente beziehen sich oft auf andere Experimente und verweisen zugleich über sich hinaus. Entsprechend geht es immer wieder auch darum, aus ersten Versuchen zu lernen und darauf aufbauend neue Fragen und Intuitionen in weiterführenden Versuchen zu vertiefen. Das bedeutet zugleich, dass ein Tracking über die Zeit wichtig sein kann. Im oft hektischen, fragmentierten Alltag braucht das spezifische Anstrengungen.

IV. Laboratorien als Voraussetzung für erfolgreiche Experimente: gute Experimente brauchen eigene organisationale Settings, zugleich stehen diese Lab-Settings immer im Bezug zu Organisationen als Kontext.

Die Diskussion im Executive Circle, aber auch in der Management-Forschung und -Praxis zeigt, dass unterschiedliche Kontexte für organisationale Experimente geeignet sind: an der Peripherie einer Organisation, mit Bezug zu neuen Initiativen, bottom-up in Ventures, Wenn sich das bewährt, kann es darum gehen, ein Experiment in anderen Kontexten durchzuspielen, von der Peripherie in Kernbereiche der Organisation zu übersetzen, und in den unterschiedlichsten Formen zu skalieren. Was es dafür braucht ist je nach Experiment und Kontext unterschiedlich.

_ *Dabei ist es aus Sicht der Management-Praxis wesentlich, einerseits Labs und Experimente vor den Anforderungen und Erwartungen der Organisation und ihres Managements zu schützen: wenn neue Versuche, periphere Alternativen, kritische Reflexion des Bestehenden zu früh oder ohne angemessene Vermittlung mit eingespielten Prozessen und Praktiken einer Organisation konfrontiert werden, dann haben sie oft keine Chance. Andererseits ist es aber auch wichtig, die Organisation vor disruptiven Versuchen und überraschenden Erkenntnissen aus Experimenten zu schützen: sonst wird die eingespielte Wertschöpfung ggf. zu früh und ohne überzeugende Alternative in Frage gestellt.*

_ *Die Management-Debatte ist oft durch eine ambivalente Haltung gegenüber der Verortung von Laboratorien gekennzeichnet: Ein Lab, welches (räumlich, organisational, personell, ...) zentral verankert ist, hat bessere Chancen, realisierbare Initiativen zu kreieren. Gleichzeitig hat ein Scheitern von Experimenten starke Rückwirkungen auf die Gesamtorganisation. Im Gegensatz dazu ist ein Lab, welches in der Peripherie einer Organisation angesiedelt ist, besser geschützt, zugleich ist die Rückübersetzung in gesamtorganisationale Zusammenhänge oft sehr anspruchsvoll.*

_ *Dabei ist wesentlich, dass ein Lab für Organisations- und Management Innovation nie hermetisch gegenüber der Außenwelt abgeschlossen werden kann, sondern immer wieder Aushandlungs-, Übersetzungs- und Vernetzungsprozesse bedingt. Ein Fokus auf Prozesse und*

Praktiken des Übersetzens macht deutlich, dass die Management-Praxis diese Ambivalenz nicht auflösen kann, sondern aushalten und immer wieder neu aushandeln, framen, interpretieren muss.

_ Ein Spezialfall sind Situationen, in denen die *gesamte Organisation als Laboratorium* gesehen wird (siehe entsprechende Experimente mit neuen Organisationsformen und Management-Praktiken). Diese kann man als mehrere parallel stattfindende Experimente verstehen, die alle getrackt und reflektiert werden müssen. Das setzt einerseits die Bereitschaft und die Überzeugung einer Organisation und ihres Managements voraus, dass radikal neue Ansätze aus bestimmten Gründen für die zukünftige Wertschöpfung der Organisation wesentlich sind. Andererseits braucht es eine hohe Awareness und Reflexivität diesen Experimenten und ihrer Interpretation und Bewertung gegenüber.

Das bedingt eigene Praktiken und Plattformen der Reflexivität, verankert in einem unternehmerischen Handlungskern, der einerseits auf Distanz gehen kann zur aktuellen Wertschöpfung und den dafür notwendigen organisationalen Voraussetzungen, und der zugleich die Möglichkeit hat, in die organisationale Entwicklung zu intervenieren.

V. Framing: Dabei spielen das sprachliche Framing und die legitimatorische Verortung entsprechender Experimente und Laboratorien eine entscheidende Rolle für die Wahrnehmung und Wirksamkeit innerhalb einer Organisation

Ein organisationales Experiment hat gegenüber Begriffen wie Change, Veränderung oder Transformation einerseits einen sprachlichen Vorteil. Innerhalb eines Experimentes gibt es die Möglichkeit des geordneten Rückzuges im Sinne der Beendigung des Experiments, das Scheitern gehört mit dazu, es geht um Innovation und nicht um Change. Im Gegensatz dazu implizieren Change, Veränderungen oder Transformation meistens einen unwiderrufflichen Übergang in eine alternative Zukunft. Andererseits kann ein Framing als „Experiment“ einer organisationalen Initiative die Ernsthaftigkeit nehmen, oder darauf hinweisen, dass etwas nur vorläufig versucht wird, mit offenem Ausgang und ohne Verbindlichkeiten: ganze Firmen als soziale Experimente zu bezeichnen, oder offen zu postulieren, dass mit der organisationalen und managerialen Praxis experimentiert wird, kann zu großer Unsicherheit führen.

Weiter ist wesentlich, wie die Wichtigkeit bzw. Notwendigkeit von Experimenten genau argumentiert und legitimiert wird: geht es um die Exploration neuer Möglichkeiten, das Ausprobieren alternativer Ansätze, eine Kritik an etablierten Prozessen, Je nachdem ist die Wahrnehmung aus Sicht der involvierten und nicht-involvierten Akteure unterschiedlich und kann als Chance, Bedrohung, Infragestellung, Opportunität gesehen werden. Daher kann es für die Management-Praxis wesentlich sein, das Zusammenspiel von etablierten und neuen Ansätzen, Praktiken und Prozessen explizit zu thematisieren und zu erklären. Wir wissen aus der Strategie- und Innovationsforschung, dass sich sonst etablierte Strukturen und neue Entwicklungen gegenseitig blockieren können.

VI. Konklusion: Management & Organisationale Experimente als möglicher Katalysator von Innovation

Innovation ist einer der Imperative für Organisationen des 21. Jahrhunderts. Dabei ist es besonders anspruchsvoll, die eigene Organisations- und Management-Praxis kritisch zu

reflektieren, mit dieser zu experimentieren und alternative Möglichkeiten zu entwickeln, zu testen und zu routinisieren. Dabei sind Innovationen bzgl. Organisation & Management in besonderem Maße durch die unklaren Übergänge und Bezüge zwischen Experiment und Kontext gekennzeichnet.

Aus den verschiedenen Diskussionen im RISE Lab Executive Circle 3.0 ergeben sich hier insbesondere drei Konsequenzen:

1. *Experimente bedürfen einer klaren und durchdachten Vorbereitung und eigener Lab-Settings.* Dabei ist auf der einen Seite die ‚Positionierung‘ des Labs zu berücksichtigen. Welche Communities sind wie im Experiment beteiligt? Wie wird die Gesamtorganisation eingebunden? Die Vorbereitung bezieht sich auf der anderen Seite auf die Entwicklung von klaren Zielen, belastbaren Hypothesen und einer klaren Definition von Bewertungs- und Abbruchkriterien. Ist das ‚Abbrennen des Labors‘, zum Beispiel in Form von Verlust eines Kunden tolerierbar oder gibt es mildere Abbruchkriterien, die die Beendigung des Experiments, in Form eines geordneten Rückzugs, einleiten? Dies wird in besonderem Maße relevant, wenn die Gesamtorganisation zum Lab wird, da die Konsequenzen eines gescheiterten Experiments sehr weitreichende Konsequenzen haben können.
2. *Experimentierfähigkeit ist auch eine Frage der Erfahrung.* Organisationen unterscheiden sich bzgl. ihrer Experimentierfähigkeit, ihrem Repertoire an Prozessen und Praktiken des Experimentierens, der Erfahrung des Managements mit Experimenten. Deshalb empfiehlt es sich, wenn organisationale Experimente als ein probates Mittel identifiziert wurden, die Durchführung zu erproben, einzuüben und systematisch zu reflektieren und zu tracken. Dabei kann beispielsweise mit kleinen und nicht kritischen Experimenten begonnen werden (die dennoch eine Relevanz brauchen, wenn sie später Wirkung haben sollen) und die gewonnenen Erfahrungen für eine Skalierung der Experimentgröße genutzt werden. Hierbei ist es elementar, die Erkenntnisse der frühen, kleinen Experimente zu nutzen um nachfolgende Experimente bereits in ihrer Entwicklung daran zu orientieren.
3. *Organisationale Experimente sind kontextabhängig.* Dabei gibt es Kontexte (beispielsweise kreative Segmente wie in den Creative Economies, Forschungs- und Entwicklungs- sowie Innovationsbereiche einer Organisation, ...) in denen Experimente stärker etabliert und bewährt scheinen als in anderen. Zudem mobilisieren Experimente und Laboratorien in unterschiedlichen Industrien unterschiedliche Erwartungen und Assoziationen (siehe etwa den Vergleich von agilen Entwicklungsumgebungen und High Reliability Kontexten). Entsprechend ist eine zentrale Herausforderung der Management-Praxis, Experimente und Laboratorien kommunikativ zu verorten und zu vermitteln und die Sprache, die Interpretationen und Legitimationen etc. konsequent zu gestalten.

Feedback zu den Lab Notes 2.0:

Es gab keine Anmerkungen oder Ergänzungen zu den RISE Lab Notes 2.0

Offene Fragen: In der gemeinsamen Arbeit der bisherigen RISE Lab Executive Circles 1.0 bis 3.0 wurden mehrere der gemeinsam identifizierten Forschungsfragen in der Zwischenzeit bearbeitet und vertieft. Andere Fragestellungen sind noch offen oder wurden als relevant für einen zukünftigen Workshop identifiziert. Die nächsten RISE Lab Executive Circles werden diese Fragen aufgreifen (die Liste ist nicht vollständig und soll laufend erweitert werden):

- _ Welche Auswirkungen hat eine VUCA-Welt (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) auf die Management-Praxis? Welche Konsequenzen hat das für Praktiken & Prozesse der Strategiearbeit?
- _ Wie sieht ein postheroisches Management in der Praxis aus? Inwieweit kann man emergente, unternehmerische oder bottom-up Zugänge zu Strategie ermöglichen? Wo liegen die Limitation einzelner Management-Ansätze, die das versuchen?
- _ Was ist das Verhältnis von Management-Tools und wissenschaftlichen Konzepten? Welche Instrumente benutzen Firmen? Welche Tools sind etabliert, welche kommen neu dazu? Was müsste ein state of the art strategy-Werkzeug-Toolbox leisten?
- _ Wie kommen zukünftige Themen in den Fokus der strategischen Aufmerksamkeit?
- _ Was bedeutet Unternehmertum? Wie differenzieren wir diesen Begriff für uns? Welche Rolle spielt entrepreneurial strategizing? Wie bildet man Unternehmer aus? Welche Rolle spielen Inkubatoren, Labs oder Venture Capital in diesem Prozess?
- _ Muss eine Schweizer Unternehmung zwangsläufig internationalisieren? Falls ja, wo wie und wann?

St. Gallen, im Oktober 2018