

# Design Principles in Ambidextrous Organizations

## Ein Konzept zur Förderung der Innovationskultur

Studiengang: EMBA Innovation Management

Die Fähigkeit einer Organisation gleichzeitig effizient und innovativ zu sein, wird unter dem Begriff organisationaler Ambidextrie (Beidhändigkeit) beschrieben. Design Prinzipien dienen als Brücke im Zusammenspiel beider Aktivitäten zur Förderung einer Innovationskultur.

### Ausgangslage und Zielsetzung

Die zunehmende Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft bietet grosse Chancen. Die neuen Wachstumfelder verlangen jedoch nach hoher Innovationskraft, Geschwindigkeit und Flexibilität. Die T-Systems Schweiz AG ist gefordert, neben dem effizienten Management des bestehenden Kerngeschäfts, gleichzeitig Raum für Innovation zu schaffen. In einem Umfeld, geprägt durch das effiziente, sichere Outsourcing-Geschäft, muss der Innovationsfähigkeit jedoch erst der nötige Freiraum eingeräumt werden. Eine Kultur die Innovation fördert, ist der Nährboden um diese neuen Wachstumsmärkte schnell und flexibel zu erschliessen. Daher wurde im Rahmen dieser Arbeit ein Konzept zur Förderung der Innovationskultur erstellt. Der Fokus lag auf der Schaffung der nötigen strategischen, organisationalen und führungstechnischen Voraussetzungen und dem Zusammenspiel unterschiedlicher Fähigkeiten durch Design Prinzipien.

### Vorgehen und Methodik

Die Professoren Tushman und O'Reilly haben vier Bestandteile erfolgreicher Ambidextrie festgelegt; Strategie, Architektur, Führung und Kultur. Die T-Systems Schweiz wurde anhand dieser vier Voraussetzungen analysiert. Dazu wurden Konzepte aus der Persönlichkeitstypologie nach Myers-Briggs sowie dem Berner

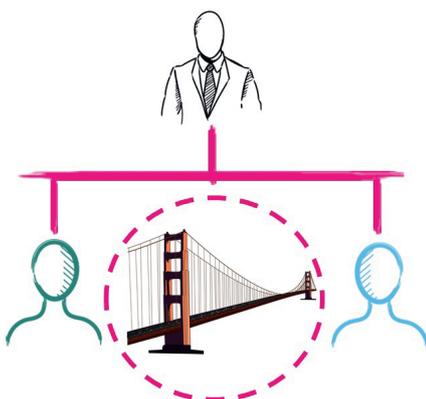
Innovationsmodell beigezogen. Anhand von einem Ist-Soll Vergleich wurden konkrete Massnahmen zur Sicherstellung von Ambidextrie definiert. Zur Förderung der Innovationskultur in einem ambidextran Umfeld sind aus den durch Tim Brown (CEO der renommierten Design- und Innovationsberatung IDEO) beschriebenen Grundsätzen des Design Thinking acht Design Prinzipien definiert worden.

### Zentrale Ergebnisse

Um Innovation & Effizienz gleichzeitig anzustreben, ist eine klare strategische Absicht beider Elemente sicherzustellen. Die Innovationsorganisation ist nach den Erkenntnissen der Persönlichkeitstypologie strukturell zu separieren und als eigenständige Einheit direkt der Führung zu unterstellen. Die Gestaltung einer ambidextran Organisation bedingt den Umgang mit Widersprüchen sowie explizites Senior Management Kommitment. Trotz der gegensätzlichen Eigenschaften der beiden Organisationseinheiten setzt organisationale Ambidextrie eine ganzheitliche Ausrichtung des Unternehmens, gemeinsame Werte und gemeinsam gelebte Prinzipien voraus. Die Prinzipien des Designs eröffnen einen integrierten Ansatz zur Förderung der Innovationskultur und dienen als «Brücke» in der Zusammenarbeit. Dieser Nutzen konnte anhand von zwei Use-Cases, zur internen Zusammenarbeit in Innovationsprojekten bzw. zur Erschliessung neuer Wachstumfelder durch eine verbesserte Kundenorientierung, aufgezeigt werden.



Evelyn Bürkli  
[buerkli.evelyn@gmail.com](mailto:buerkli.evelyn@gmail.com)



Design als Brücke im Kontext organisationaler Ambidextrie