

# Werkzeugkiste (58)

## Lean Strategy

Maik Arensmann, Walter Dietl, Katrin Glatzel und Tania Lieckweg

*Gute Werkzeuge sind eine wichtige Voraussetzung für erfolgreichen Wandel. Trotzdem hängt das Gelingen komplexer Veränderungsprojekte weniger vom Werkzeug selbst als von dem Kontext ab, in dem es angewendet wird. Deshalb stellen wir in der Rubrik Werkzeugkiste interessante Methoden für die Praxis der Veränderungsarbeit anhand ihrer Geschichte, Spezifika und Anwendungszusammenhänge dar. Lean Strategy ermöglicht Strategiearbeit in Selbstorganisation mit einer gemeinsamen Erarbeitung von Vision, Purpose und Zielen.*

### Kontext der Methode

Durch die digitale Transformation stellt sich für viele Unternehmen die Frage, wie sie die Unsicherheit der Zukunft im Rahmen von Strategiearbeit bearbeiten können. Dabei ist die größte Herausforderung, gleichzeitig das heutige Geschäft zu sichern und in die digitale Welt aufzubrechen.

Zusätzlich erleben viele Organisationen heute einen massiven Veränderungsprozess hinsichtlich ihrer Strukturen und Prozesse. Sie experimentieren mit agilen Methoden sowie Organisations- und Führungsmodellen, die stärker auf Selbstorganisation abzielen. Innovation in Organisation und Führung ist gleichzeitig immer wieder Ausgangspunkt für neue Geschäfte und Geschäftsmodelle. Die Fähigkeit, beide Aspekte

abzudecken, wird heute unter dem Schlagwort «Ambidextrie» diskutiert. Aufbauend auf der Unterscheidung von March (1991) zwischen «Exploitation» und «Exploration» haben Tushman und O'Reilly Ambidextrie beschrieben als eine Fähigkeit, gleichzeitig inkrementelle und diskontinuierliche Innovation zu verfolgen und dabei verschiedenste Strukturen, Kulturen und Prozesse in ein und demselben Unternehmen zu ermöglichen (O'Reilly & Tushman 1996: S. 24). Erfolg verspricht dabei eine Strategie, die gleichermaßen für etablierte und neue Geschäfte, hierarchisch und weniger hierarchisch organisierte Unternehmensteile und unterschiedliche Organisationskulturen handlungsleitend sein kann.

Klassische Strategien haben viele Organisationen erfolgreich gemacht. Unserer Beobachtung nach adressieren sie in der

Praxis jedoch vielfach stärker die Zukunftsfragestellungen bestehender Geschäfte als die Fragen einer radikalen Neuerung. Trotz der im letzten Jahrzehnt in vielen Unternehmen unternommenen Bemühungen, die absicherungsorientierte strategische Planungsroutine wieder mehr durch offene strategische Dialoge zu ergänzen (oder zu ersetzen), wird Strategiearbeit heute häufig nicht als innovationsfördernd erlebt – und ist selbst nicht innovativ. Viele Ansätze und Instrumente sind auch heute noch nicht gut geeignet für eine Strategiearbeit, in der es darum geht, eine gemeinsame Ausrichtung hin auf ein Zukunftsbild zu ermöglichen und möglichst viel Freiraum für Entdeckungen auf dem Weg dahin.

Die Erfahrungen mit agilen Arbeitsformen, Design Thinking, etc. lassen den klassischen Modus von top-down getriebener Strategiearbeit zusätzlich fragwürdig erscheinen. Mit der Einführung agiler Arbeitsformen wird die Notwendigkeit zu einer gemeinsamen Ausrichtung auf die Zukunft noch verstärkt. Selbstorganisation wird nur vor dem Hintergrund eines geteilten Zukunftsbildes, zu dem jede/r einen Beitrag leistet, wirksam. Explizite Strategiearbeit gewinnt damit noch weiter an Bedeutung, sie verändert allerdings teilweise ihren Charakter. So werden strategische Entscheidungen immer häufiger partizipativ erarbeitet oder getroffen, die Arbeit an der Strategie findet weniger separiert vom tagtäglichen Geschehen in der Organisation statt. Und diese strategischen Entscheidungen müssen dann wiederum wirksam umgesetzt werden, wozu es eine gute Orientierung aller im Alltag und im Tun braucht.

Wir gehen davon aus, dass Organisationen zukünftig beide Ansätze von Strategiearbeit beherrschen müssen. Da die Geschäftsmodelle vieler Organisationen immer schneller erodieren und im Zuge der Umweltentwicklungen herausgefordert werden, müssen stets neue Geschäftsmodelle entwickelt werden – und dabei muss gleichzeitig das Kerngeschäft weiter ausgeschöpft und vorangetrieben werden. Im Erleben von Management und MitarbeiterInnen geht es hier auch um Geschwindigkeit in der Festlegung von Strategien und deren Umsetzung, ganz wesentlich befördert durch die Wahrnehmung, dass sich in wichtigen Branchen im 21. Jahrhundert neue globale Quasi-Monopole (Amazon, google, Facebook, etc.) bilden.

Zusammengefasst ist die aktuelle Strategiepraxis in vielen Unternehmen in folgenden Aspekten in Veränderung:

1. Es braucht im Kontext der digitalen Transformation langfristige Zielbilder, die handlungsleitend für das operative Geschehen in der Organisation sind und die die vielfältigen Aktivitäten und «Experimente» koordinieren.
2. Es braucht einen Strategieentwicklungsprozess, der gleichzeitig die höhere Zukunftsunsicherheit adressiert und neuere Organisations- und Führungsmodelle berücksichtigt.
3. Es braucht eine erfolgreiche Strategieumsetzung und einen entsprechenden strategischen Managementprozess.

Wie kann das realisiert werden? Die Erfahrungen von und mit Start-ups können dabei helfen. Die Lean Startup-Bewegung (vgl. Ries 2011, 2017; Glatzel & Lieckweg 2014) mit ihrem Versuch, Unternehmen in ihren frühen Phasen zu professionalisieren, ist eine der Quellen von Lean Strategy. Weitere Quellen sind die Strategiepraxis in stärker selbstorganisierten Organisationen (vgl. Laloux 2014) sowie moderne Ansätze der systemischen Strategieentwicklung (vgl. Nagel & Wimmer 2014, Glatzel, Lieckweg & Wimmer 2015, Dietl 2018). Daneben hat David Collis einen Ansatz zu einem Lean Strategy-Prozess vorgestellt, der die Notwendigkeit der Kombination von geplanter Strategie und experimentierfreudigen Lernprozessen im strategischen Managementprozess betont (vgl. Collis 2016).

## Darstellung der Methode

### Das Zukunftsbild einer Lean Strategy

In vielen Organisationen wird heute versucht, Selbstorganisation zu ermöglichen und die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu erhöhen. Eine gemeinsame Ausrichtung wird durch ein attraktives Zukunftsbild erreicht, das möglichst unter großer Beteiligung entwickelt wurde. Ein Lean Strategy-Zukunftsbild umfasst im Wesentlichen nur drei Elemente: Vision, Purpose und Ziele.

Die *Vision* wird radikal von der Zukunft her gedacht. Hier wird eher eine Zehn-Jahres-Perspektive eingenommen als eine auf die nächsten drei. Die Vision beschreibt, wie die Welt sein wird, wenn die Organisation und die Menschen in der Organisation es geschafft haben, einen positiven Unterschied für und in der Welt zu machen. Auf der anderen Seite steht der *Purpose*, der stark aus dem Heute getrieben wird. Mit Purpose dringen wir tief ins Herz der Organisation vor: Warum machen wir das alles? Wovon sind wir überzeugt? Was treibt uns an? Immer geht es um den Nutzen für den «Kunden» und um das Warum. Der Kunde muss dabei nicht unbedingt ein externer, zahlender, also klassischer Kunde sein. Ein «Kunde» ist einfach jemand, auf den sich die Leistung bezieht – und dessen Leben, Arbeiten oder Denken man unterstützen, vereinfachen, verbessern, verschönern möchte.

Wenn dieser Purpose irgendwann verwirklicht worden ist, dann ist das der Zustand, der in der Vision beschrieben ist. Es geht hier um den größeren Kontext der Welt – oder zumindest der Welt des Kunden.

Diese beiden Elemente sind unverzichtbar, wenn es darum geht, die Leistungsfähigkeit aktueller Generationen von MitarbeiterInnen sowie von selbstorganisierten Teams zu ermöglichen und zu steigern. Es geht um eine gemeinsame Ausrichtung, die immer wieder aktualisiert, abgeglichen und adjustiert werden muss. Durch diesen Anpassungsprozess wird Selbstorganisation wirksam, da beide wie gute Leitplanken wirken.

Ein drittes Element von Lean Strategy sind *Ziele*. Die Ziele ergeben sich aus der klassischen strategischen Frage: Wie erreichen wir die Vision und setzen unseren Purpose um, wenn wir wissen, was sonst noch alles in der Welt passiert? Diese Ziele sind nicht detailliert heruntergebrochen, sondern sie beschreiben die Schlüsselergebnisse, die erzielt werden sollen.

## Der Entwicklungsprozess einer Lean Strategy

Der Lean Management-Ansatz nutzt den Begriff «lean» in vielfältiger Form. Lean steht für die Vermeidung von Verschwendung ebenso wie für kontinuierliche Verbesserung, für eine Orientierung an messbaren Ergebnissen ebenso wie für einen respektvollen Umgang miteinander. Lean Strategy greift diese vieldimensionale Bedeutung auf. Der Entwicklungsprozess einer Lean Strategy ist in diesem Sinne «schlank», weil möglichst vieles weggelassen wird. Das ist nur möglich, wenn gleichzeitig für die Lean Strategy-Inhalte ein laufender Evaluierungs- und Optimierungsprozess etabliert wird. Hier liegt eine der Kernunterscheidungen zu herkömmlicher Strategie. Kennzeichen des Lean Strategy-Entwicklungsprozesses:

- *Wenige und sehr fokussierte Workshops zur Entwicklung der zentralen Elemente:* Es finden nur wenige Workshops statt, in denen die Strategie entwickelt wird. Diese werden sehr gut vorbereitet, damit die zentralen Elemente einer Lean Strategy in dieser kurzen Zeit erarbeitet werden können. Ergebnis dieser Workshops sind eine klare Vision, ein gemeinschafteter Purpose und Ziele, mit denen die Schlüsselergebnisse beschrieben werden, die in einem definierten Zeitraum erreicht werden sollen.
- *Iterative Weiterentwicklung und Ergänzung:* Die zentralen Elemente werden laufend ergänzt und am operativen Geschehen evaluiert, weil laufende Entscheidungen immer auf die Kernelemente Vision, Purpose, Ziele bezogen werden. Sie sind damit im operativen Alltag deutlich präsenter als viele herkömmliche Strategien und leichter wieder veränderbar.
- *Kreative Nutzung eines breiten Methodenbaukastens (vgl. Abbildung 1):* Es werden etablierte Werkzeuge wie Umfeld-, Konkurrenz-, Stakeholderanalyse, Portfolio verwendet sowie Tools aus dem Design Thinking z. B. die Persona-Me-

Abbildung 1  
Methodenbaukasten für den Entwicklungsprozess einer Lean Strategy

Methode & Anwendungszweck	Kurzbeschreibung
<b>Konkurrenzanalyse:</b> Identifikation von strategischen Ansatzpunkten im Wettbewerbsumfeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematische Analyse des Wettbewerbsumfelds anhand von bestimmten Kriterien bzw. Fragestellungen</li> </ul>
<b>Minimum Viable Product (MVP)/ Prototyping:</b> Agile Strategieumsetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnelles Teilen und Testen von Ideen, um z. B. das Problem besser zu verstehen und um weitere Informationen für die Umsetzung der Strategie zu sammeln</li> </ul>
<b>OKR:</b> Formulierung von Zielen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulierung von zeitstabilen Zielen (Objectives) und wiederholte, kurzzyklige Ableitung von Ergebnissen (Key Results), an denen die Zielerreichung gemessen wird</li> <li>• Maßnahmen werden eigenverantwortlich durch die OKR-Owner entschieden</li> </ul>
<b>Personas:</b> Ausrichtung der Strategie am Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkrete Ausarbeitung und Nutzung fiktiver Charaktere (z. B. «Michael, radfahrender IT-Experte in München») in der Strategieerarbeitung, die repräsentativ für echte Zielgruppen stehen und deren Bedürfnisse und Erwartungen widerspiegeln</li> </ul>
<b>Scrum:</b> Agile Strategieerarbeitung und -umsetzung in selbstorganisierten Teams	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agiles Framework für Produkt- und Projektmanagement</li> <li>• Strikter Prozess in Sprintzyklen mit häufigen Abstimmungen in den selbstorganisierten Arbeitsteams, die an klar definierten Aufgaben arbeiten, die innerhalb des Sprints abgeschlossen werden können</li> <li>• Klare Rollenverteilung in den Teams (Product Owner, Scrum Master, Team)</li> </ul>
<b>Stakeholderanalyse:</b> Identifikation von Ansatzpunkten für die Strategieumsetzung im internen Stakeholdersystem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematische Analyse des internen Stakeholdersystems durch Beschreibung der Stakeholder bzw. Erstellung einer Stakeholder-Karte</li> </ul>
<b>Umfeldanalyse:</b> Identifikation von Ansatzpunkten für die Strategieumsetzung im externen Stakeholdersystem: Identifikation relevanter Trends im Marktumfeld	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematische Analyse der Organisationsumwelt (z. B. ökologische, politische oder wirtschaftliche Entwicklungen)</li> </ul>
<b>Zukunftsreise:</b> Orientierung der Strategie an der Zukunft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreative Ausgestaltung von langfristigen Zukunftsoptionen der Organisation (z. B. als Zeitungsartikel, Video, App oder in einem Interview)</li> <li>• Ableitung strategischer Leitplanken</li> </ul>

thode, Prototyping oder Zukunftsreisen. Aus dem Start-up- und IT-Kontext werden OKRs, MVPs und Scrum-Methodiken genutzt.

- **Beteiligungsformate:** Verschiedene Beteiligungsformate wie Communities, Großgruppen, Votings oder Zukunftsreisen bewirken bereits frühzeitig eine (Re-)Orientierung an den diskutierten langfristigen Elementen (Vision und Purpose), auch wenn die konkreten Ziele noch nicht in allen Aspekten scharf formuliert sind.

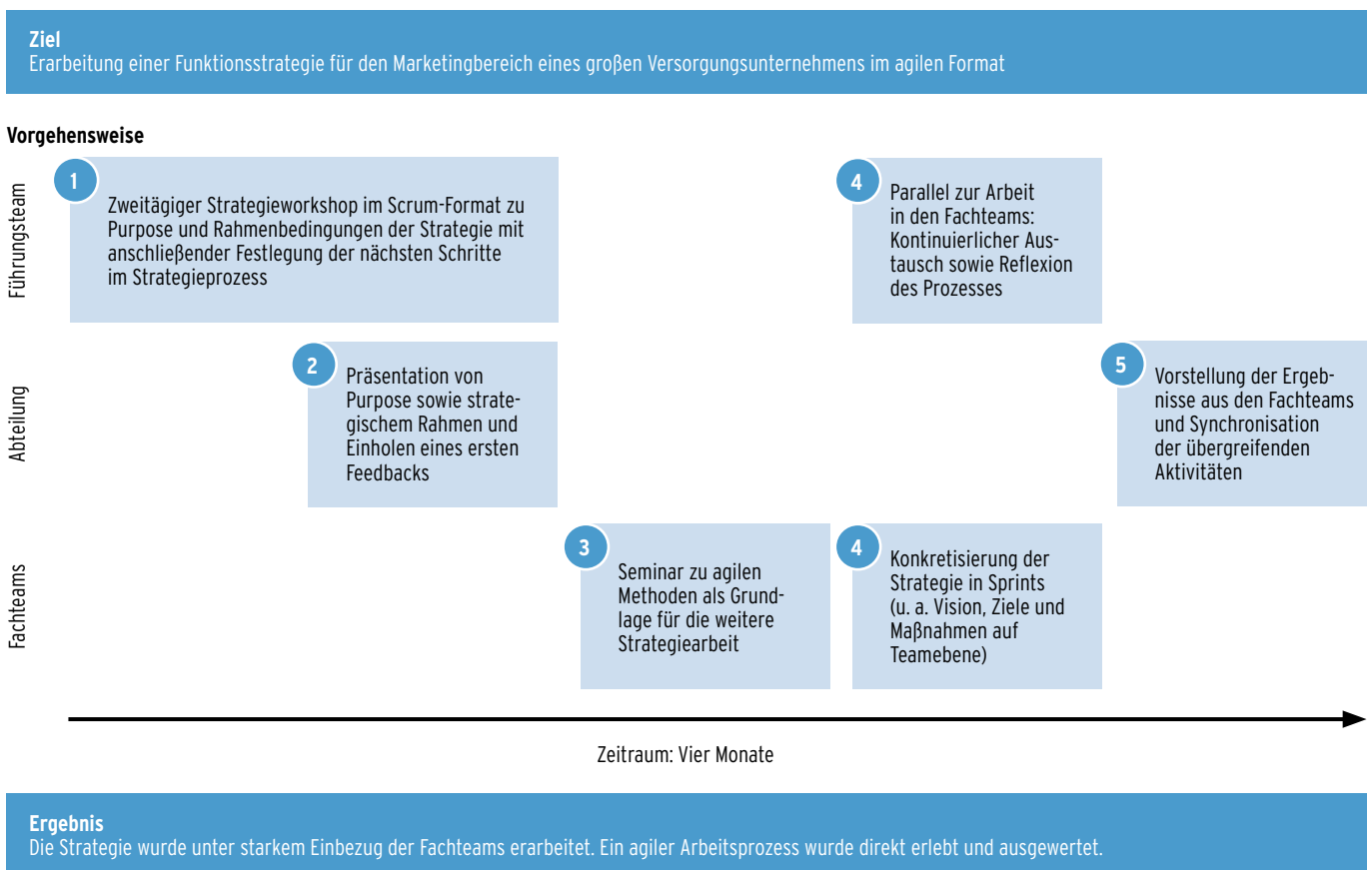
Alle oben genannten Kennzeichen eines Lean Strategy-Prozesses treffen auf die Vorgehensweise in der Entwicklung einer Funktionsstrategie für den Marketingbereich zu (vgl. Abbildung 2). Der Kunde in dem in der Abbildung dargestellten Beispiel hatte sich die gemeinschaftliche Entwicklung eines Zukunftsbildes zum Ziel gesetzt. Voraussetzung war ein agiles Arbeiten im Strategieprozess selbst. Mittlerweile ist die Umsetzung der Strategie gut in Gang gekommen und alle Beteiligten fanden den Prozess gewinnbringend, aber auch herausfordernd.

### Strategieumsetzung und der laufende strategische Managementprozess einer Lean Strategy

Jede Strategie ist nur so gut wie sie umgesetzt wird. Der Umsetzungsprozess einer Lean Strategy ist insofern schon deutlich anders als in herkömmlichen Verfahren, weil die Grenze zwischen Strategieentwicklung und -umsetzung von vornherein anders gefasst wird (vgl. Nagel & Wimmer 2014). Das heißt, dass die koordinierende und fokussierende Wirkung einer Lean Strategy sehr früh einsetzt, häufig zu einem Zeitpunkt, wo in herkömmlichen Prozessen die Kommunikation noch lange nicht begonnen hat. Dies spiegelt sich in den Methoden und den Beteiligungsformaten wider.

Die Reduktion auf wenige Strategieelemente öffnet gleichzeitig den Raum für Experimentieren und selbstgesteuerte Ausrichtung an der Strategie. Der strategische Managementprozess beim Einsatz von Lean Strategy muss daher gleichzeitig diese Räume eröffnen und eine deutlich dichtere laufende Kommunikation – horizontal und vertikal – zum Stand der strategiebezogenen Aktivitäten gestalten. Hier kann das ganze Instrumentarium organisationsinterner sozialer Medien, in-

**Abbildung 2**  
**Beispiel für einen Lean Strategy-Prozess**



telligente Großgruppenformate ebenso wie transparenzfördernde Multiprojektmanagementtools eingesetzt werden.

In den drei wesentlichen Sinn- und Gestaltungsdimensionen von Organisationen (Inhalt, Zeit, Sozial) lässt sich die Entwicklungsrichtung von Strategiearbeit in Unternehmen hin zu Lean Strategy wie in Abbildung 3 dargestellt beschreiben.

## Fallstricke bei der Anwendung der Methode

**Keine operative Konsequenz:** Lean Strategy kann durch eine zu starke Ausrichtung auf die Zukunft zu wenig operative Konsequenz entfachen. Mit Lean Strategy konzentrieren wir uns sehr stark auf die Zukunft (Vision, Purpose) in einer längerfristigen Perspektive. Das kann dazu führen, dass zu wenig operative Orientierung im Alltag entsteht. Deshalb ist die Diskussion von Zielen ein wichtiger und notwendiger Bestandteil.

**Kein ausreichender Blick in die Zukunft:** Wie bei jeder Strategieentwicklung gibt es auch bei Lean Strategy die Gefahr, dass nicht weit genug in die Zukunft geblickt wird. Zukunftsreisen zu Beginn des Prozesses können eine gute Methode sein, dem entgegen zu wirken. Aber auch die strategischen Analysen müssen konsequent auf die Zukunft ausgerichtet sein.

**Keine Entscheidungen treffen und strategische Fragestellungen fortlaufend offenhalten:** Indem die Entwicklung der Strategie «lean» gestaltet wird und sich die Strategie im Sinne eines «Minimum Viable Products (MVP)», also das kleinstmöglich durchführbare Produkt, in iterativen Schritten konkretisiert, besteht die Gefahr einer dauerhaften Vermeidung von Festlegungen. Es wird dann zwar ständig an dem Zielbild gearbeitet, und Vi-

sion und Purpose entfalten auch eine gewisse orientierende Wirkung. Eine nachhaltige Umsetzung im Organisationsalltag wird aber vermieden, da die strategischen Ziele nicht ausreichend konkretisiert werden und kein Commitment erfolgt. Hier sind klare Entscheidungsstopps einzuführen.

**Keine klare Abgrenzung zwischen strategischen Prämissenentscheidungen und operativen Entscheidungen:** Die Tatsache, dass Lean Strategy ein Ansatz ist, welcher auf breite Beteiligung, Selbstorganisation und iterative Entwicklungsschritte setzt, kann dazu führen, dass sich die Strategiearbeit sehr weit in das Tagesgeschäft hineinbewegt. Dann treten die Fragestellungen des operativen Alltags in den Vordergrund, während die orientierende Funktion der Zukunft, welche die strategischen Prämissenentscheidungen leiten sollte, vernachlässigt wird. Um dies zu vermeiden, sollten sich die beteiligten Teams immer wieder gemeinsam auf die Vision, den Purpose und die formulierten handlungsleitenden Ziele konzentrieren und ihre operativen Entscheidungen hierauf beziehen.

**Keine Wirksamkeit durch fehlende Rahmensetzung der Führung:** Eine klare Rahmensetzung der Führung bei gleichzeitigem Gewähren von Ausgestaltungs-/Entscheidungsräumen muss ausgehalten werden. Wo Selbstorganisation gelebt wird, kommt früher oder später die Frage auf, ob es eine klare Rahmensetzung durch die Führung überhaupt noch braucht. Die Antwort: Unbedingt. Lean Strategy kann die orientierende und zukunftsichernde Funktion nur entfalten, wenn er durch die Führungsebene gehalten und verantwortet wird.

**Keine wirksame Nutzung von Instrumenten und Tools:** Teilweise entsteht der Eindruck, Lean Strategy bedeute schlicht eine Strategieentwicklung in einem kürzeren Zeitraum mit weniger Workshop-Tagen. Hieraus resultierend wird mit den-

Abbildung 3  
Veränderungen der Strategiearbeit in den drei Gestaltungs- und Sinndimensionen

Sachliche Dimension		Zeitliche Dimension		Soziale Dimension	
Von	Zu	Von	Zu	Von	Zu
Fokus auf Strategie	Verstärkter Fokus auf Purpose	Fokus «Now» & «Next»	Verstärkter Fokus «Beyond»	Top Management getrieben	Gegenstrommodell (Top-Down/Bottom-Up)
Portfolioentwicklung	Geschäftsmodellentwicklung	Abgrenzbare Strategie- (entwicklungsperioden)	Permanente Strategieentwicklung	Firmenintern	Offen/mit Partner
Ziele und Umsetzungsplanung	Ziele und Erprobungsgestaltung (Experimentiermöglichkeiten)	Einheit von Raum, Zeit und Handlung (Aristoteles)	Virtualität, Asynchronität	Kommunikationskaskade zu Vermittlung der Strategie	Synchronizität und Unmittelbarkeit in der Kommunikation strategischer Entscheidungen
Branche	Ökosysteme	Denken vor Handeln («langweilig»)	Handeln vor Denken («kurzzyklisches Experimentieren»)	Scheitern als Niederlage	Scheitern als mitgedachte Möglichkeit (daher: schnell scheitern)
Eigene Firma und Partner	Netzwerk				



selben Tools gearbeitet, die in der Entwicklung einer «Full Strategy» zum Einsatz kommen. Ein solches Vorgehen wird fast zwingend scheitern, da sowohl die beteiligte Beratung als auch das Strategieteam in eine Überforderung hineinlaufen. Lean Strategy wird erst wirksam, wenn auch die Strategie-Tools angepasst werden. Es sollten Methoden wie Personas, Konkurrenzanalyse, Business Model Canvas, Prototyping zum Einsatz kommen.

*Keine Strategieumsetzung nach agiler Logik:* Strategieentwicklung nach dem Lean Strategy-Ansatz erfordert eine Umsetzung, die ebenso wie die vorangehende Entwicklung auf agile Prozesse und Methoden und, jedenfalls meistens, auf selbstorganisierte Teams setzt. Erfolgreiche Umsetzung erfolgt

in allen Dimensionen des Zielbildes möglichst zeitgleich. In einem iterativen Prozess werden die parallelen Umsetzungsaktivitäten immer wieder zusammenführt, abgeglichen und die nächste Phase angestoßen. Auf diese Weise entfaltet der Lean Strategy-Ansatz seine ganze Kraft – in der orientierenden Funktion bei gleichzeitiger breiter Beteiligung und Verantwortungsübernahme für die Zukunft in der Gesamtorganisation.

In Zeiten der digitalen Transformation ist Strategiearbeit von hoher Bedeutung. Es ist nötig, das Spektrum der Strategiearbeit und der zum Einsatz kommenden Tools stets zu erweitern, so dass für Unternehmen in den verschiedensten Ausgangssituationen die passenden Vorgehensweisen zur Verfügung stehen. Dazu möchte Lean Strategy einen Beitrag leisten.



## Maik Arensmann

Seniorberater osb international

**Kontakt:**

maik.arensmann@osb-i.com



## Walter Dietl

Partner osb international

**Kontakt:**

walter.dietl@osb-i.com



## Dr. Katrin Glatzel

Partnerin osb international

**Kontakt:**

katrin.glatzel@osb-i.com



## Dr. Tania Lieckweg

Partnerin osb international

**Kontakt:**

tania.lieckweg@osb-i.com

## Literatur

- **Collis, D. (2016).** Lean Strategy, Harvard Business Review, March 2016.
- **Dietl, W. (2018).** Strategieentwicklung für Unternehmensfunktionen: Operative Bereiche und Funktionen strategisch ausrichten, Schäffer-Poeschel.
- **Glatzel, K. & Lieckweg, T. (2014).** Lean Startup. Was etablierte Unternehmen von Startups lernen können, ZOE 2/2014, S. 22–24.
- **Glatzel, K., Lieckweg, T. & Wimmer, R. (2015).** Beratung im Dritten Modus: Die Kunst, Komplexität zu nutzen, Carl-Auer-Verlag.
- **Laloux, F. (2014).** Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness, Nelson Parker.
- **Nagel, R. & Wimmer, R. (2014).** Systemische Strategieentwicklung: Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider, Schäffer-Poeschel.
- **March, J. G. (1991).** Exploration and Exploitation in Organizational Learning, Organization Science, Vol. 2. No. 1, S. 71–87.
- **O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (1996).** Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future, Academy of Management Perspectives. 2013, Vol. 27, Issue 4, S. 324–338.
- **Ries, E. (2011).** The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Crown Business.
- **Ries, E. (2017).** The Startup Way: How Entrepreneurial Management Transforms Culture and Drives Growth, Currency.