

Innovation Labs als Change-Instrument nutzen

Martin Klaffke / Janine Blochowicz

Innovation Labs sollen disruptive Innovationen hervorbringen. Richtig eingesetzt, sind sie in der Lage, als Change-Instrument die Agilität klassischer Unternehmen zu steigern. Voraussetzung ist der konstruktive Austausch zwischen Kernorganisation und Lab.

Konzerne wie Audi oder Dr. Oetker, aber auch zunehmend mittelständische Unternehmen gründen dezentrale Einheiten, um abseits vom Kerngeschäft innovative Produkte, Online-Lösungen oder digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln. Einer Studie von EY zufolge verfügt bereits knapp die Hälfte der befragten 2.000 mittleren und großen Unternehmen in Deutschland über eine interne Innovationseinheit; rund 30 Prozent der Innovation Labs haben ihren Standort im Startup-Zentrum Berlin.

Beidhändig vorgehen

Indem Unternehmen ihre „Ideen-Schmieden“ außerhalb der etablierten Organisationsstruktur aufbauen, schaffen sie eine ambidextre Organisation (siehe Abbildung). Das bedeutet, sie gehen beidhändig vor, indem sie auf der einen Seite das Potenzial ihres leistungsstarken Kerngeschäfts ausschöpfen und parallel dazu neue Marktchancen erschließen.

» Offene Kommunikation und die Selbstorganisation der Mitarbeitenden in interdisziplinären Teams sind selbstverständliche Merkmale von Innovation Labs.

Während sich die angestammte Organisation somit auf das bestehende Geschäft konzentriert, brechen Innovation Labs mit tradierten Arbeitsweisen, klassischen Hierarchiesystemen und den damit vielerorts verbundenen starren Zuständigkeiten. Das kreative Geschehen vollzieht sich typischerweise unter Anwendung und Erprobung agiler Methoden in einer inspirierenden Arbeitsumgebung. Offene Kommunikation und die Selbstorganisation der Mitarbeitenden in interdisziplinären Teams sind selbstverständliche Merkmale von Innovation Labs ebenso wie Mut zu Musterbrüchen sowie der konstruktive Umgang mit Fehlern als Lernmöglichkeit in experimentellen Innovationsprozessen.

Synergie- und Übertragungseffekte erzielen

Durch die zumeist räumliche Trennung von Kernorganisation und Innovation Lab beschränkt sich der kulturelle Wandel zur agilen Organisation oftmals auf die im Innovation Lab tätigen Mitarbeitenden. Doch Innovation Labs bieten durchaus Potenzial, über die Innovationsfunktion hinaus die digitale Unternehmenstransformation zu unterstützen.

Beispielsweise nutzt Audi seine Denkwerkstatt in Berlin nicht nur für die Entwicklung digitaler Produkte und Services, die Audi vom Autohersteller zum Mobilitätsdienstleister machen, sondern auch als Labor und Prototyp einer agilen Organisation.

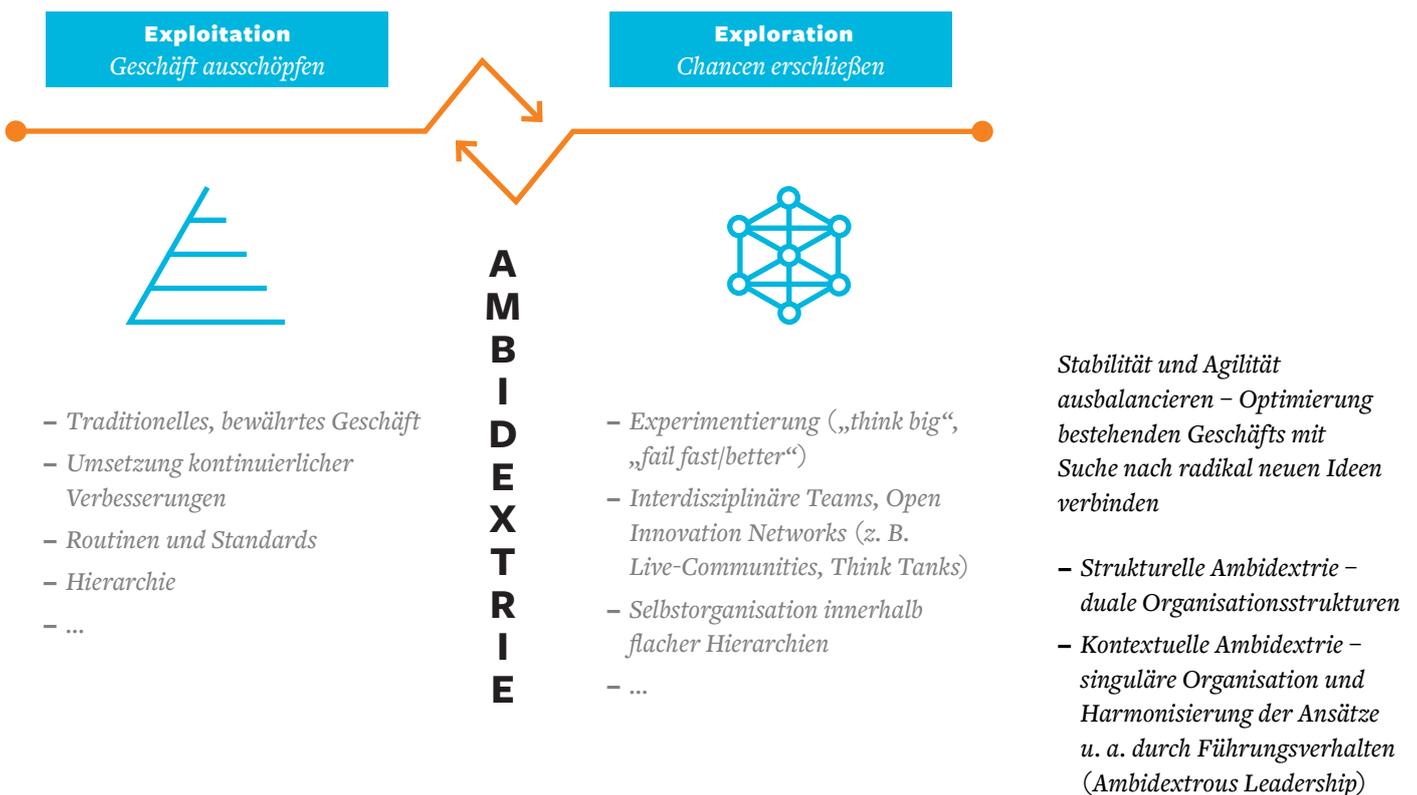
Auch in anderen Unternehmen existieren bereits zahlreiche Initiativen für die Orchestrierung des agilen Wandels. Soweit ergänzend eine dezidierte Innovationseinheit geplant ist, sollten bei deren Aufbau vier Erfolgsfaktoren Berücksichtigung finden, um von Synergie- und Übertragungseffekten zwischen Ideenschmiede und Kernorganisation nachhaltig zu profitieren.

1 Damit nicht nur ein Leuchtturmprojekt für die Unternehmensreputation entsteht, sondern ein relevanter Beitrag zum Unternehmenserfolg geschaffen wird, ist die Verzahnung des Innovation Labs mit den strategischen Unternehmenszielen unabdingbar. Dabei gilt es, dem Lab zwar Fokus zu geben, jedoch gleichzeitig hinreichend geschützten Raum für die kreativen Prozesse zu belassen. Zur flexiblen Abstimmung messbarer Ziele im Einklang mit der Unternehmensvision bietet sich die Methode OKR (Objectives and Key Results) an, die auch Google erfolgreich machte.

2 Kooperationen des Innovation Labs mit externen Partnern und systematische Schnittstellen mit internen Fachabteilungen sichern die interdisziplinäre Besetzung von Lab-Projekten. Gerade durch die Zusammenarbeit mit Dritten wie etwa Forschungseinrichtungen, Start-ups oder sogar Wettbewerbern entsteht ein Wissens-Ökosystem, das das Ideen-Potenzial erweitert und durch Perspektivenvielfalt bestehende betriebliche Denkmuster bei der Lösungsfindung durchbricht.

Aber auch entsandte interne Mitarbeitende bringen nicht nur ihr Wissen ein, sondern sie erlernen vor allem in Lab-Projekten agile Methoden und neue Denkweisen, tragen ihre Erfahrungen als Botschafter zurück und erweitern damit das Methoden-Repertoire der Kernorganisation. Nicht zuletzt können durch das Lernen on-the-job Ängste vor digitalen Neuerungen überwunden werden, was die spätere Implementierung der im Innovation Lab entwickelten Ansätze erleichtert.

Abbildung: Organisationale Ambidextrie



3 Interne Ressourcen müssen für die Innovations- und Entwicklungsprozesse im Lab auch kurzfristig verfügbar sein. Damit sich Beschäftigte unabhängig vom Alltagsgeschäft an Projekten beteiligen können, sind Regelungen zur Freistellung erforderlich wie etwa die im Rahmen von definierten Austauschprogrammen temporäre Entsendung von Mitarbeitenden in das Lab.

4 Eine überzeugende Vermittlung der strategischen Bedeutung des Innovation Labs, unter anderem durch Einbindung einflussreicher Multiplikatoren aus dem Management, fördert Akzeptanz für die Arbeit des Labs und damit die Bereitschaft zu dessen Unterstützung innerhalb der Organisation. Dabei gilt es vor allem, Transparenz über gegenwärtige Aktivitäten und Erfolge des Innovation Labs zu schaffen, Dialog und Vernetzung zwischen

Innovation Lab und Kernorganisation zu unterstützen sowie Beschäftigte für die Projektarbeit in der Ideenschmiede zu mobilisieren.

Hierfür eignen sich die Berichterstattung in internen Medien ebenso wie die Organisation von sogenannten Learning Journeys, die Führungskräften und Mitarbeitern der Kernorganisation bei einem Vorortbesuch die Arbeit des Innovation Labs näherbringt, ohne jedoch deren kreative Prozesse zu behindern.

Mut zu wirklichen Veränderungen

Eine strikte Trennung von agil und klassisch agierenden Organisationseinheiten ist nicht zielführend. Denn Agilität als Schlüsselkompetenz in digitalen Zeiten meint im Kern die Entwicklungs- und Wandlungsfähigkeit einer Organisation und geht damit über den bloßen Einsatz von agilen Methoden wie Scrum, Kanban oder Design Thinking hinaus. Studien zeigen, dass Unternehmen zwar oftmals agile Arbeitsweisen beherrschen, jedoch ein agiles Selbstverständnis fehlt, das auf Offenheit, Lernen und Teilen von Wissen setzt.

Um das Innovation Lab als Katalysator für die agile Transformation zu nutzen, gilt es, die Ideenschmiede systematisch aufzubauen und vor allem den Transfer neuer Denkweisen in die Kernorganisation sicherzustellen. Erforderlich hierfür sind sowohl der Mut zu wirklichen Veränderungen als auch ein systematischer Change-Prozess, bei dem vor allem Führungskräfte und Mitarbeitende als Kulturvermittler zwischen Kernorganisation und Innovation Lab agieren und die Veränderung ihrer Arbeitswelt aktiv mitgestalten. **c!**

» Eine strikte Trennung von agil und klassisch agierenden Organisationseinheiten ist nicht zielführend.

Martin Klaffke

ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und leitet das Hamburg Institute of Change Management. Er ist Experte für strategisches Personalmanagement, die Gestaltung neuer Arbeitswelten sowie das Management von nachhaltigen Veränderungsprozessen.



Janine Blochowicz

studiert Industrial Sales & Innovation Management an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin.

