

# Rebellen imPalast

Wie Start-ups Konzerne bewegen

**Mehr als eine Lernwiese |**

Erfahrungen der Otto Group mit dem Start-up About You

**Managen im Hipster-Modus |**

Was leisten Start-up-Techniken in Unternehmen?

**Kooperation statt Konkurrenz |**

Wenn Corporates und Start-ups sich zusammentun

1

**Führung mit Innenblick |**

Die Bedeutung intrapersonaler Kompetenz

18

**Auf Veränderung reagieren |**

Teamreflexion in agilen Retrospektiven

# Camping im Ballsaal

## Strukturelle Optionen für Innovationsgeschäfte

Heiko Roehl

*Das grundsätzlich Neue hat es schwer, in der Organisation eine Heimat zu finden. Jahrzehntlang erfolgreich etablierte Routinen und Kulturen stören oft die produktive Kopplung mit der Innovation. So stellt sich die Frage: Wohin mit dem innovativen Geschäft in der Organisation?*

### Unbegrenzte Möglichkeiten

Es weht ein neuer Geist durch die Chefetagen deutscher Unternehmen: Der *Spirit* des Silicon Valley. Kaum ein DAX-Unternehmen, dessen Top Management sich nicht kürzlich im *Valley* umgesehen hat, das per *Learning Journey* vor Ort erleben durfte, was die Weltwirtschaft ganz vorne antreibt. Sneakers, Duzen, Lässigkeit und bereits am frühen Morgen: Disruption ohne Ende. Die sagenhaften Erfolgsgeschichten der ganz Großen vor Ort erleben, Google zum Anfassen. Hell

leuchtet die Start-up-Szene in der Sonne Kaliforniens. Also am besten gleich vor Ort einen Think Tank gründen. Oder wenigstens ein kleines Verbindungsbüro.

Zuhause angekommen, stellt sich bei den Reisenden schnell Ernüchterung ein. Wie langsam die Prozesse, wie mühsam die Abstimmungen hier sind! Wie wenig radikal die Vorschläge der Kollegen, wie uninspiriert das Ganze! Oft werden dann flächendeckend *Design Thinking* und *New Workplaces* ausgerufen, um schnell den ersten Schritt in Richtung einer agileren, innovativeren Organisation zu machen. Das muss doch irgendwie zu machen sein.

### Orientierungsfragen zur innovativen Neuaufstellung

Bei der Reflexion zur angemessenen Aufstellung innovativen Neugeschäfts können folgende Fragen helfen:

- Wie gestalten wir einen produktiven Lernprozess zwischen Neugeschäft und Stammorganisation?
- Welche Form der Aufbauorganisation unterstützt einen solchen Lernprozess?
- Wie bauen wir bereits heute mehr strukturelle Flexibilität in die Struktur ein?
- Wer sollte hier überhaupt was lernen?
- Welche Art der Führung brauchen wir, um Innovationsgeschäft gemeinsam zu ermöglichen?
- Was lernen wir in der Stammorganisation über die Art, wie das Geschäft effizienter organisiert werden sollte?

### Beharrung, Routinen

Dass *Learning Journeys* die kulturellen Tiefenschichten einer Organisation unberührt lassen, ist eine Binsenweisheit. Wenn die Reise nicht zum Anlass genommen wird, die Organisation radikal, schonungslos und vor allem systematisch unter Beteiligung der relevanten Akteure nach den aktuellen Spielregeln des Organisierens zu befragen, ändert sich nichts. Abgesehen vielleicht von den neuen, coolen Büro-Lounges – die dann aber schnell verwaisen, weil man in den meisten Organisationskulturen nachmittags nur ungern fläzend beim Kaffee Latte erwischt wird.

Letzten Endes sind es die Routinen der Organisation, die hier trotz laut ausgerufenener Innovationskultur fortwirken. Sicherheit und Risikoaversion wird in vielen jahrzehntlang erfolgreichen Organisationen längst viel größer geschrieben als radikale Innovation und Wandel. Es sind Routinen, die sich in Prozessvorschriften, Führungshandeln und lähmenden Spiel-

regeln niederschlagen. Man hat gelernt, was über die Jahre funktioniert – und was Risiken birgt. In Deutschland reicht meist ein Nebensatz zum Steuerrecht, zur Versicherungssituation oder dem Brandschutz, um eine viel versprechende Innovationsidee nachhaltig kaltzustellen.

### Spielwiesen und Labore

Wie also organisiert man Innovationsgeschäft so, dass es nicht von den innovationsfeindlichen Mühlen der Stammorganisation zermahlen wird? Insbesondere in zentral gesteuerten Organisationen ist die Antwort auf diese Frage inzwischen reflexhaft überall dieselbe: Nichts wie weg hier. Das Neue wird auf der grünen Wiese organisiert, wo der Himmel blau strahlt wie in Kalifornien. Jenseits des Organigramms der Stammorganisation lebt es sich entspannter, ohne Restriktionen. Gut *gefunden* lässt es sich flott wachsen. Eigentlich kommt dieser Reflex einer Bankrotterklärung an die Lernfähigkeit der Stammorga-

nisation gleich. Allerdings: Wirklich funktionierende, alternative strukturelle Lösungen sind überschaubar.

### Nomaden zelten gern

Wenn die Nomaden der Innovation sesshaft werden, dann zelten sie gern. Wie nah sie dabei an die Zentren der Macht herandrücken (bevor sie im besten Falle selbst eines werden), hängt vor allem davon ab, wie viel außerhalb der gebahnten Wege laufende Innovation die Stammorganisation verträgt. Grundsätzlich gibt es drei Optionen für die Aufstellung von innovativem Neugeschäft: In der Stammorganisation, zwischen Stammorganisation und Außenwelt und außerhalb der Stammorganisation (vgl. Abbildung 1).

Start-up-Inkubatoren, Innovationslabore, Digital Think Tanks: Das Auslagern des Innovationsgeschäfts liegt voll im Trend. Die Nomaden der Innovation zelten vor den Toren des Palasts der Stammorganisation, ebenso durchfinanziert wie

Abbildung 1  
Überleben in innovationsfeindlicher Umwelt (Eigene Darstellung)

	Camping vor den Toren des Palastes	Camping im Ballsaal des Palastes	Palastrevolution
<b>Struktur</b>	Innovationsgeschäft findet außerhalb der Stammorganisation statt	Innovationsgeschäft findet in ausgewählten Schutzbereichen der Stammorganisation statt	Innovationsgeschäft findet innerhalb der Stammorganisation statt
<b>Organisationales Lernen</b>	Lernvermeidung	Lernen von der Friktion Alt-Neu	Lernen von der Immunreaktion des Stammsystems
<b>Unternehmerische Innovation</b>	Positive Umgebung für Unternehmerische Entfaltung	Bedingt positive Umgebung: Kapazitätsaufwand außerhalb des Kerngeschäfts	Eingeschränkt positive Umgebung: Hoher Kapazitätsaufwand außerhalb des Kerngeschäfts
<b>Kopplung</b>	Radikale Neuerfindung findet außerhalb der Stammorganisation statt  <b>Risiko:</b> Innovationsgeschäft nach erfolgreichem Start schwer zu integrieren	Unterstreicht den Prozesscharakter der unternehmerischen Innovation  Potenziell kritische Lernerfahrungen für die Stammorganisation  <b>Risiko:</b> Bezug zur Stammorganisation eingeschränkt	Radikale Neuerfindung findet innerhalb des Systems statt  Kritische Lernerfahrungen für Stammorganisation  <b>Risiko:</b> Niederschlagung der Revolution, Sieg der Restauration
<b>Führung</b>	<b>Neugeschäft:</b> Sanktionsarme Umgebung  <b>Stammorganisation:</b> Sanktionsreiche Umgebung	<b>Neugeschäft:</b> Schutzfunktion der Führung gg. Stammorganisation  <b>Stammorganisation:</b> Veränderung führen/Innovationsgeschäft als Inspiration	<b>Neugeschäft:</b> Aufwändige Führung des Innovationsgeschäfts  <b>Stammorganisation:</b> Aufwändige Führung des Veränderungsprozesses
<b>Kultur</b>	Zwei Welten-Modell  Geringe Loyalität ggü. Stammorganisation  «Die» vs. «Wir»	Eineinhalb-Welten-Modell  Differenz und Diversität als Motor des Lernens  «Die» und «Wir»	Eine-Welt-Modell  Organisationale Einheit als Schlüssel für nachhaltige Innovationsfähigkeit  «Wir»

unbehelligt vom Renditedruck lebt es sich kommod im Schatten der Macht. Ist das Geschäft dann einmal erfolgreich, so ist es nur noch schwer in das Leistungsportfolio der Stammorganisation zu integrieren – die das Ganze dann bereits seit geraumer Zeit beargwöhnt hat. Unzureichende Kopplung auf beiden Seiten ist der Preis der unternehmerischen Freiheit in dieser Option.

In der zweiten Option wird für das innovative Neugeschäft ein spezieller Raum in der Stammorganisation geschaffen. Man zieht in den Palast ein, aber nur, um im Ballsaal zu campen. Viele der Spielregeln werden eigens für die Neuen außer Kraft gesetzt, sie haben in Entscheidungsgremien eingebaute Vorfahrt. Sie bekommen einen besonderen Platz im Organigramm. Sie werden so lange geschützt, gehegt, gepflegt, wie sie die Stammorganisation entweder als innovationsfähig legitimiert haben, oder aber tatsächlich Umsatz und schließlich auch Rendite erwirtschaften. Diese Option erfordert einen erhöhten Führungsaufwand in alle Richtungen. Schließlich sind hier Konflikte gewissermaßen Teil des Lernprogramms.

Die dritte Option als einfachen Lösungsansatz zu verstehen, wäre naiv. Hier wird das Innovationsgeschäft zum Maßstab für organisationalen Wandel, zum großen Pilotversuch, der in die gesamte Stammorganisation skaliert wird. Die Einheit der Gesamtorganisation steht im Vordergrund. Die Grundannahmen der Stammorganisation werden radikal infrage gestellt. Das Leistungsportfolio wird neu erfunden. Strukturelle Interventionen sind an der Tagesordnung. Diese Option ist eine Führungsherausforderung sondergleichen.

### Kultur möchte frühstücken

Es lohnt sich, dem angesprochenen Reflex zu widerstehen und das innovative Neugeschäft für die Stammorganisation als Chance für die eigene Neuerfindung zu verstehen – auch wenn damit ein schwieriger Lernprozess verbunden ist, der die unhinterfragten Grundannahmen der Organisation herausfordert. Oft wird erst im direkten Kontrast mit den agileren Formen des Organisierens erkannt, in welchen Bereichen die Kultur der Stammorganisation ein kritisches Stadium mangelnder Veränderungsfähigkeit erreicht hat – und an welchen eben vielleicht auch nicht.

Wird dieser Lernprozess nicht bewusst gestaltet, dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Kultur der Stammorganisation die Innovation genüsslich zum Frühstück verspeist. In jeder Großorganisation kennt man hierzu die eine oder andere tragische Geschichte.

*Der Text basiert auf dem Vortrag «In the System – At the System? Organization as a Framework for Innovation» vom 14. Juli 2014 anlässlich des Annual Strategic Experience Exchange (SEE) der Robert Bosch GmbH.*



## Prof. Dr. Heiko Roehl

Redakteur der OrganisationsEntwicklung,  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Kessel & Kessel GmbH

**Kontakt:**  
hr@heikoroehl.de

## Literatur

- **Roehl, H. & Haas, O. (2017).** Der Change-Navigator. 48 Frage- und Aktionskarten für wirksames Change Management. Beltz.
- **Roehl, H. & Asselmeyer, H. (2016).** Organisationen klug gestalten. Das Handbuch für Organisationsentwicklung und Change Management. Schäffer-Poeschel.