

Whitepaper

Warum die Tempel der Digitalisierung oft scheitern

Die Probleme der Digitalen Transformation in Deutschland am Beispiel von Innovation Labs

Johannes Kleske, Sören Krüger, Julia Straub, Igor Schwarzmann

Abstract

Die Digitalisierung dominiert derzeit alle Agenden und stellt vor allem klassisch organisierte Unternehmen vor Herausforderungen. Gerade in Deutschland, wo es den meisten Unternehmen grundsätzlich gut geht, löst die Digitalisierung aber eher ein abstraktes Bedrohungsgefühl aus. Spürbar ist die Sorge, den Anschluss zu verlieren, echter Handlungsdruck ist nicht erkennbar. Als Reaktion auf diese Sorge investieren Unternehmen viel Zeit, Geld und Mitarbeiterengagement in digitales Wettrüsten. Die Konsequenz: viel Aktionismus – aber wenig spürbare Veränderung.

Innovation Labs als “Tempel der Digitalisierung” stehen sinnbildlich für den allgemeinen Umgang mit den Herausforderungen der Digitalisierung in deutschen Unternehmen. Das Whitepaper kritisiert nicht die Labs an sich, sondern die zu kurz gesprungene Art der Umsetzung. Viele Labs werden als Heilsbringer gebaut – und als zahnlöse Tiger in die Welt geschickt. Sie sind als Leuchttürme konzipiert, aber nicht als Treiber einer systematischen Vorbereitung der Unternehmen auf eine veränderte Umwelt. Genau hier liegt aber ihr Potenzial.

Das Whitepaper zeigt, wie die Potenziale von Innovation Labs gehoben werden können, wenn sie als echte Prototypen für eine digitale Welt konzipiert und umgesetzt werden. Dabei fordern die Autoren einen anderen Umgang mit der Digitalisierung: überlegter, fokussierter, mutiger und reflektierter. Mit praxisorientierten Denkanstößen gibt das Whitepaper Hinweise, wie diese Schritte zukünftig gelingen können.

Autoren

Johannes Kleske & Igor Schwarzmann

Geschäftsführer von Third Wave

Third Wave ist ein Unternehmen für Strategie und Innovation. Als Zukunftsforscher und Strategieberater helfen wir Unternehmen und Organisationen, die digitale Welt zu verstehen und zu gestalten. Mit gemeinsam fast 20 Jahren Erfahrung in der Digitalberatung unterstützen wir unsere Kunden mit Unternehmensberatung, Design Thinking/Service Design und Coaching. In zahlreichen Vorträgen, Reports und Essays setzen wir uns für einen selbstbewussten und reflektierten Umgang mit der Digitalen Transformation ein.

<http://thirdwaveberlin.de>

Sören Krüger

Berater und Projektleiter bei IFOK

IFOK unterstützt seit 1995 Kunden dabei, Veränderungen zu gestalten. Dabei kombinieren wir ein tiefes Verständnis für Themen und Herausforderungen mit Methodenkompetenz. Unser Schwerpunkt liegt dabei auf Dialog und Beteiligung. Im Mittelpunkt unserer Projekte stehen immer die Menschen – ob bei der Mediation harter Konflikte im öffentlichen Raum oder bei der Begleitung von Transformationsprojekten in Organisationen. Die Digitalisierung ist für uns weniger eine technische als vielmehr eine kulturelle und strukturelle Herausforderung. Als Sparringspartner, Berater und Prozessbegleiter unterstützen wir unsere Kunden dabei, diese Herausforderung zu meistern.

<http://www.ifok.de>

Julia Straub

Mitgründerin und Geschäftsführerin von covolution, davor u.a. bei IFOK

covolution unterstützt Unternehmen, konkrete Herausforderungen gemeinsam mit ihren Mitarbeitern zu lösen und sich dabei weiterzuentwickeln. Ganz egal von wo sie starten: etabliertes Großunternehmen oder Start-up. Wir sind davon überzeugt, dass Organisationen dann erfolgreich sind, wenn sie Belegschaften, Kunden und Partner einbinden, berühren und begeistern. Dafür braucht es neue Formen der Zusammenarbeit sowie kundenorientierte Strukturen und Prozesse, die dies ermöglichen. Über die Arbeit an konkreten Themen und Problemen schaffen wir unmittelbaren Nutzen – aber auch Räume für Reflexion, gemeinsames Lernen und die Entwicklung von Einzelnen, Teams und Organisationen.

<http://www.covolution.eu>

1 Beschwörungstempel der Digitalisierung

Die beschreibbare Wandfarbe ist noch nicht ganz trocken. Zur Eröffnung hat man trotzdem schon einmal geladen. Es gibt Fingerfood, Craft Beer und natürlich kommen viele wichtige Menschen. Dazu gibt es eine klare Willkommensbotschaft: „Sei die Disruption, die du in der Welt sehen willst“. Nach der Begrüßungsrede muss man sich zwischen Kicker und Tischtennis entscheiden. Oder man entspannt in einem der bunten Sitzsäcke und twittert Fotos und Glückwünsche zum Start des neuen Innovation Labs.

Labs, Hubs und Inkubatoren – beim Namen vorne beliebig kombinierbar mit Innovation, Digital oder Startup – sprießen wie Pilze aus dem Boden. Mittlere und große Unternehmen wollen sich mit ihnen an die Digitalisierung herantasten. Abseits der gewohnten und als lähmend empfundenen Strukturen und Prozesse sollen hier innovative Produkte entstehen und neue Formen der Zusammenarbeit getestet werden. Offene Raumkonzepte, Tool-Boxen und die neuesten Hilfsmittel zur Ideenfindung unterstützen den Entwickler- und Pioniergeist. Gleichzeitig zeigt das Lab der Welt, dass das Unternehmen die Bewegung ganz vorne mit anführt und die Digitalisierung gestaltet – statt sich von ihr abhängen und verdrängen zu lassen.

Die grundsätzliche theoretische Idee ist sinnvoll, doch die Realität sieht oftmals anders aus:

- **Im Mittelpunkt stehen selten die Inhalte, sondern die sichtbaren Symbole der Digitalisierung.** Viele Labs fokussieren sich auf das Bühnenbild, statt sich Gedanken über die Inszenierung zu machen. So entsteht oft eine attraktive und hochleistungsfähige Hülle, die im täglichen Tun nur wenige zu “bedienen” bzw. zu nutzen wissen. Möglichkeiten und Potenziale vieler Labs bleiben auf der Strecke. Es ist ein bisschen wie mit dem Lamborghini, der nur an Weihnachten auf die Autobahn darf.
- **Während im Vordergrund das Neue sichtbar ist, regiert im Hintergrund das Alte.** Ein Innovation Lab ist ein klares Symbol der Erneuerung. Es beschäftigt sich mit Zukunftsthemen und propagiert neues Arbeiten. Bei genauerer Betrachtung funktionieren viele Labs jedoch nach den bekannten Mustern klassischer Organisationen: Starke Hierarchie, ein zentral Verantwortlicher und komplexe Reporting-Linien in die Mutterorganisation sind nur wenige Beispiele. Und so stößt die öffentlich gefeierte Fehlerkultur oftmals dann an ihre Grenzen, wenn Budgets ins Spiel kommen. Wenn es ernst wird, sind viele Labs lieber klassisch unterwegs.
- **Der „Clash of Cultures“ verhindert systematische Weiterentwicklung.** Innovation Labs treten mit dem Anspruch an, anders zu sein als ihre Mutterorganisationen. Es werden also bewusst Gräben gezogen: Tanker hier – Innovation Lab-Speedboot dort. John P. Kotter hat vor einiger Zeit in einem [Interview](#)¹ gesagt, die Bilanz der getrennten Einheiten sei ein Desaster. Recht hat er. Denn wie in jeder Organisation führt Lagertrennung dazu, dass weder Austausch noch gegenseitige Befruchtung

¹ <http://bit.ly/29kKpal> (Stand: Oktober 2016)

zustande kommen. Was das Lab entwickelt und lernt, bleibt im Lab. Die zunächst sinnvolle Distanz verhindert, dass Innovation Labs die Mutterorganisation weiterentwickeln. Die richtige Balance zwischen Nähe und Distanz ist zentraler Erfolgsfaktor eines Labs – wird jedoch kaum betrachtet.

- **Innovation wird zum Zufallsprodukt der Methodenschlacht.** Klar, wer Innovationen entwickeln will, muss innovativ arbeiten. Allerdings führt nicht jeder Design-Thinking-Workshop automatisch zu bahnbrechenden Ideen und Prototypen. Und leider ist der Prototyp an sich zwar ein guter erster Schritt, aber niemals der letzte auf dem Weg zu einer marktfähigen Innovation. Was passiert nach dem Prototyp? Wer soll ihn umsetzen, mit welchem Budget und vor allem: mit welchen Mitarbeitern? Viele Verantwortliche stellen die Frage nach der erfolgreichen Skalierung nicht. So verharren viele gute Ideen im PostIt-Dschungel und kommen nie in den Test, geschweige denn in die Umsetzung.

All diese Punkte zeigen: Viele Innovation Labs sind als Leuchttürme konzipiert, die nach innen und nach außen strahlen, nicht als Treiber einer systematischen Vorbereitung der Unternehmen auf eine veränderte Umwelt. Diese systematische Vorbereitung findet in vielen Unternehmen allerdings auch an keiner anderen Stelle statt. Warum ist das so?

2 Schnelle Digitalisierung ist ein Missverständnis

Die Innovation Labs stehen sinnbildlich für den allgemeinen Umgang mit den Herausforderungen der Digitalisierung in deutschen Unternehmen.

Zum einen geht es den meisten deutschen Unternehmen grundsätzlich gut. Trotz einer angeschlagenen Weltwirtschaft gehen die Gewinne kaum zurück. Der Leidensdruck, der Unternehmen zu tief greifenden und folgereichen Maßnahmen führt, ist nicht da. Selbst bei VW sind nach dem Abgasskandal die Gewinne nur so unwesentlich eingebrochen, dass die neue Strategie 2025 nur Allgemeinziele zu selbstfahrenden Elektroautos enthält und ansonsten vor allem Effizienz predigt. Ein radikaler Umbau sieht anders aus.

Zum anderen löst die Digitalisierung bei vielen deutschen Unternehmen eher ein abstraktes Bedrohungsgefühl aus als einen echten Handlungsimpetus. Das liegt u.a. daran, dass zwar alle verstanden haben, dass die Digitalisierung die Welt verändern wird, aber niemand weiß, wohin die Reise geht. Die Sorge, auf dieser Reise abgehängt zu werden, ist groß. Das operative Tagesgeschäft läuft zwar weiter wie gehabt, parallel macht sich aber symbolischer Aktionismus breit. Ganze Führungskräfteetagen packen ihren Rucksack und reisen ins Silicon Valley. Dort atmen sie Garagen-Tech-Know-how und arbeiten an ihrem digitalen Mindset. Sie schütteln kalifornischen Gründern die Hände, besichtigen die Firmensitze der Plattformgiganten und nehmen an Design-Thinking-Workshops teil. Dann fahren sie wieder nach Hause und sind selbst dran. In Frankfurt, Düsseldorf, München oder Bochum sollen sie jetzt ihre Firmen fit für die Digitalisierung machen. Also bauen sie nach, was sie gesehen haben.² Die Konsequenz: viele gut gemeinte Digital-Einzelaktionen statt einer systematischen Auseinandersetzung und mutigen Transformation.

Das Missverständnis in der Digitalisierungsdebatte ist die Annahme, dass die Aufgabe darin besteht, das Unternehmen mit all seinen Prozessen möglichst schnell zu digitalisieren. Der Blick geht also nach innen. Stattdessen – und hier könnte man tatsächlich vom Silicon Valley lernen – ist die Herausforderung der Digitalisierung, dass sie das Umfeld massiv verändert: andere und schnell aufkommende Wettbewerber, veränderte Kundenbedürfnisse und immer vielfältigere Mitarbeitererwartungen.

Wer die Digitalisierung tatsächlich meistern will, muss in der Lage sein, mit den sich wandelnden Umfeldfaktoren umzugehen. Heute, morgen und 2050. Die wahre Aufgabe besteht darin, flexibel und anpassungsfähig zu werden und zu bleiben.

In deutschen Konzernen sehen die Rahmenbedingungen für die digitale Transformation derzeit aber so aus: Individuelle Ziele stehen im Vordergrund, bereichsübergreifende Zusammenarbeit wird von vielen als anstrengend, zeitfressend und teilweise kontraproduktiv empfunden. Führungskräfte verteidigen ihren mühsam aufgebauten Status statt auf Kooperation zu setzen. Mitarbeiter, die jahrelang auf Effizienz getrimmt wurden, konzentrieren sich auf ihren Schreibtisch und versuchen möglichst wenige Fehler zu machen. Unterstützt werden sie dabei von Anreizsystemen, die individuelle

² Man spricht auch von Cargo-Kulten, s. [Netz-Angst ist Kult](http://bit.ly/2dfXaXe) (<http://bit.ly/2dfXaXe>)

Leistungsbeiträge fördern und von Prozessen, die Verantwortung in möglichst kleine Häppchen zerlegen.

Für eine mutige Transformation und konsequente Ausrichtung an Kundenbedürfnissen und Markterfordernissen braucht es neue Rahmenbedingungen. Konkret: Eine klare unternehmerische Strategie, die das Unternehmen in einem wettbewerbsintensiven und komplexen Umfeld mittelfristig erfolgreich positioniert und es so angesichts der Volatilität ihres Umfeldes flexibel und anpassungsfähig macht. Nach innen braucht es eine gelebte Kultur der Offenheit und Entscheidungsfreude, die Führungskräfte und Mitarbeiter dazu ermutigt, neue Wege zu gehen und die Zukunft des Unternehmens aktiv zu gestalten. Dies benötigt viel Vertrauen in die Leistungsfähigkeit als Team und Gesamtorganisation – und eben weniger Barrieren im Unternehmen.

3 Wie Innovation Labs funktionieren sollten

Ein solcher Systemwandel ist mit das Anstrengendste, was ein Unternehmen durchmachen kann. Raus aus der alten eingeschwungenen Routine, rein in die Ungewissheit. Umso wichtiger ist es, ein möglichst greifbares Bild davon zu entwickeln, wie das Neue aussehen könnte und dieses Bild des Neuen zu erproben. Genau das sollte die Aufgabe von Innovation Labs sein. Nicht PR-Maßnahme, nicht ziellose Spielwiese, nicht Highlight der Besucherführung, sondern ein konsequenter Schritt, eingebunden in den langfristigen Plan für die Transformation des Unternehmens.

Innovation Labs sind nicht dazu da, Hort der Innovation zu sein, sondern sie sollen herausfinden, wie das ganze Unternehmen zu diesem Hort werden kann. In gewissem Sinne sind sie nichts anderes als ein Prototyp für die Zukunft des Unternehmens. Und wie bei jedem anderen Prototyp steht und fällt der Nutzen mit der Vorbereitung, Umsetzung, Verankerung und Skalierung.

Die Vorbereitung: Formulierung eines klaren Auftrags

Jeder Prototyp startet mit einer klaren Fragestellung, die am Ende beantwortet sein soll. Je spezifischer diese Frage ist, desto konkreter kann der Prototyp konzipiert werden. Für die Auftragsklärung des Labs gilt es daher zu beantworten:

1. **Umfeld und Anforderungen:** Wie lässt sich das Umfeld der Organisation beschreiben? Was sind Anforderungen? Was ist die unternehmerische Strategie und das mittelfristige Bild, wie sich die Organisation in diesem Umfeld aufstellt?
2. **Hürden und Herausforderungen:** Was hindert die Organisation und die einzelnen Mitarbeiter heute daran, diese Strategie umzusetzen? Für welche Hürden und welches Problem soll das Lab primär Lösungen entwickeln?
3. **Kunden und Testfelder:** Wer hat ein Business-Interesse und eignet sich als Sponsor und/oder Partner? In welchem Unternehmensbereich kann das Testen von Lösungen für dieses Problem erfolgen?

Die Umsetzung: Lernraum für die große Organisation

Das Lab muss sich der Hürden und Probleme annehmen, die die große Organisation ausbremsen und blockieren. Diese Hürden können von Organisation zu Organisation sehr unterschiedlich sein. Vier Aspekte sind daher wichtig:

1. **Fokussiert bleiben auf den eigenen Auftrag:** Was ist das Problem, welches das Lab lösen soll? Darauf gilt es, sich zu fokussieren und Lösungen zu entwickeln. Je klarer die Problembeschreibung, umso brauchbarer ist am Ende das Ergebnis und umso wahrscheinlicher ist, dass es umgesetzt wird.

2. **Reflexion und Lernen einplanen:** Wer nur ausprobiert ohne zu reflektieren, sammelt zwar viele Eindrücke, er lernt aber nicht dazu. Zeit für Reflexion und Lernen ist in einem Lab deshalb nicht “nice to have”, sondern elementarer Bestandteil der Arbeit.
3. **Am Kunden dran bleiben:** Kunde ist für Labs zunächst die Mutterorganisation, aus der anfangs oft scharfe Kritik und harsch formuliertes Feedback kommen. Diese Rückmeldungen sind ein Indikator dafür, wo die Mutter steht, was das Lab leistet und wie mühsam die Transformation tatsächlich sein wird. Deshalb: Das Feedback niemals ignorieren, auch wenn es schmerzhaft ist.
4. **Die engagierten Beteiligten unterstützen:** Es ist wichtig, all denen den Rücken zu stärken, die am Transformationsprozess mitarbeiten. Dafür braucht es zum Beispiel Begleitungs- und Coachingangebote für die Mitarbeiter und jemanden, der die Akteure zusammenbringt und ihren informellen Austausch und ihre Zusammenarbeit unterstützt.

Die Verankerung und Skalierung: Gezielte und gut begleitete Übergabe

Nach dem Testen und Verproben im Kleinen geht es darum, die entwickelten Lösungen in die Mutterorganisation zu überführen. Das klingt einfach, ruft aber wie jede Veränderung und Innovation Widerstand hervor. Wichtig sind darum drei Punkte:

1. **Gemeinsames Lernen ermöglichen:** Indem das Lab seine Lernerfahrungen im Prozess immer wieder mit der Mutterorganisation teilt, haben die Kollegen die Chance, sich schrittweise mit dem Neuen zu beschäftigen. Zudem sehen sie: die Arbeit des Labs hat mit mir zu tun.
2. **Skalierung gezielt betreiben:** Je mehr Unternehmenseinheiten das Neue bei sich ausprobiert haben, umso größer ist die Bereitschaft anderer Bereiche, sich einzulassen. Bei der Auswahl der Skalierungsumfelder ist deshalb entscheidend, wo der größte Nutzen und die größte Handlungsbereitschaft erwartet werden.
3. **Übergabe begleiten:** Bei der Umsetzung des Neuen in der Linie sollten Labs die Führungskräfte und Mitarbeiter von Beginn an aktiv begleiten. Hierdurch wird deutlich: Wir lassen euch nicht alleine, wir helfen euch, Hürden und Stolpersteine erfolgreich zu überwinden.

4 Fazit

Der Umgang mit der Digitalisierung ist in vielen deutschen Unternehmen noch von Unsicherheit geprägt: viel Aktion, wenig mutige Veränderung. Dadurch verschenken Unternehmen das Potenzial für eine erfolgreiche Transformation, viel Budget und vor allem Mitarbeitervertrauen und -engagement.

Um die Digitalisierung als Chance zu nutzen, braucht es einen anderen Umgang. Und anders bedeutet hier: überlegter, fokussierter, mutiger und reflektierter. So haben beispielsweise Innovation Labs bei aller an ihnen geübten Kritik enormes Potenzial, ein Unternehmen gesamthaft zu verändern und der neuen digitalen Umwelt gerecht zu werden. Mehrwert bringen dabei explizit jene Ideen und Ansätze, die nicht funktionieren und darum verworfen werden. Denn die Ergebnisse solcher Experimente tragen dazu bei, dass ein Unternehmen mehr über sich als Organisation sowie seine künftige Rolle in einer digitalen Welt lernt und sich darauf schrittweise vorbereiten kann. Am Ende geht es nicht darum, auf das vorbereitet zu sein, was mit Gewissheit als nächstes passiert, sondern darauf, was auch immer als nächstes passieren könnte.