



Postmoderne Kultur-Evolution

Warum sich Unternehmen weiterentwickeln müssen, um im Markt zu bestehen

Innovationsfähigkeit als treibende Kraft zur Entwicklung von neuartigen Produkten, Geschäftsmodellen und Arbeitsmethoden bietet einen Wettbewerbsvorteil. Um im digitalen Zeitalter langfristig überlebensfähig zu bleiben, müssen Unternehmen agiler gestaltet werden. Die Deutsche Post DHL Group zeigt, wie mit einem internen Innovationsprogramm die Potenziale für eine systematische Weiterentwicklung der Organisation genutzt werden können.

Thomas Münster, Johannes Naumann, Selma Salgar

Aktuelle Megatrends haben auch auf die Wettbewerbsfähigkeit etablierter Unternehmen eine starke Auswirkung. Insbesondere die Digitalisierung revolutioniert das globale gesellschaftliche Bewusstsein. Lineare Strukturen sind in

dieser Phase nicht mehr zeitgemäß. Im digitalen Weltbild werden Informationen zu einem dezentralisierten Netzwerk verknüpft, konventionelle Arbeitsweisen und Unternehmensstrukturen werden infrage gestellt. Die Dynamik dieser Zeit, in der Ver-

änderung schnell und flexibel verläuft, setzt entsprechende Strukturen und Prozesse in Unternehmen voraus.

In Großkonzernen ist ein solcher kultureller Wandel ein Prozess, der Zeit und Ressourcen in Anspruch nimmt. Um diesen



Prozess zu beschleunigen, haben sich Innovationsprogramme in Form von Unternehmenseinheiten etabliert, die innerhalb des Mutterkonzerns unabhängig Innovation betreiben dürfen. Konzerngebundene Innovationsprogramme sind eine relativ neue Erscheinung der letzten fünf Jahre. Heute betreiben mehr als 70 Prozent der DAX-Unternehmen eigene Innovationsprogramme.

Während externe Innovationsprogramme mit Start-ups kooperieren, sind konzerninterne Intrapreneurship-Programme darauf ausgerichtet, Mitarbeiter darin zu unterstützen, innovative Ideen über die Möglichkeiten der starren Grenzen des Kerngeschäfts hinaus zu validieren, weiterzuentwickeln und somit innerhalb des Mutterkonzerns eigene Start-ups zu gründen. Dies hat klare Vorteile für Unternehmen, denn interne Innovationseinheiten bieten ein sicheres Umfeld zur Entwicklung disruptiver Innovationen und zur Erschließung neuer Märkte. Die Expertise der Mitarbeiter wird dabei als Ressource für Innovationskraft genutzt. Weiterhin stärken Intrapreneurship-Programme die Unternehmenskultur und Zukunftsfähigkeit des Konzerns, indem

Agilität im Unternehmen eingeführt und ein Zugang zur Start-up-Branche geschaffen wird, die aufgrund neuartiger Arbeitsmethoden im Wettbewerb einflussreich ist. Ein willkommener Nebeneffekt ist, dass Intrapreneurship-Programme als mitarbeiterfördernde Einheiten auch das Unternehmensimage fördern.

Nichtsdestotrotz ist der entwicklungsfördernde Charakter konzerninterner Intrapreneurship-Programme auch umstritten. Immer häufiger scheitern diese schon nach wenigen Jahren oder wenden sich wieder dem Kerngeschäft des Mutterunternehmens zu. Ein Grund hierfür ist unter anderem, dass konzerninterne Innovationsprogramme einen kulturellen Beitrag zum Unternehmen leisten. Der schnelle kommerzielle Erfolg im Sinne des Mutterkonzerns stellt sich jedoch nicht oft ein.

Systematische Organisationsentwicklung

Die Wirkung interner Innovationsprogramme innerhalb der Organisationsentwicklung des Mutterkonzerns kann auf Basis von „Reinventing Organizations“ nach Frederic Laloux analysiert werden.

Dabei handelt es sich um ein ganzheitliches Modell zur stufenweisen Entwicklung von Organisationen, die auf einer gesellschaftlicher Bewusstseinsveränderung gründet. Demnach kann die Entwicklungsstufe einer Organisation durch eine Untersuchung bestimmt werden, die unterschiedliche Perspektiven sowie verschiedene Facetten der Organisation (z. B. Führungsverhalten, Organisationsform) berücksichtigt.

Laloux beschreibt *fünf Stufen der Organisationsentwicklung*. Er stellt dabei einen Zusammenhang zwischen menschlicher Bewusstseinsentwicklung und Organisationsentwicklung fest. Demnach führen Veränderungen innerhalb der Gesellschaft zu neuen Formen der Zusammenarbeit. Jede Stufe ist durch ein neues *gesellschaftliches Werteparadigma und Weltbild* gekennzeichnet. Und daraus lassen sich Merkmale ableiten, auf deren Basis Organisationen untersucht und eingestuft werden können.

Durch gesellschaftliche und wirtschaftliche Krisen und Veränderungen, die neue Fragen aufwerfen und einen komplexeren Blick auf die Gesamtsituation voraussetzen (z. B. Digitalisierung, Klimawandel) wird der Sprung auf die nächste Stufe ermöglicht. Jede Entwicklungsebene ist eine Erweiterung der vorherigen Stufen. Mit jedem Sprung auf eine neue Ebene treten andere Werte in den Vordergrund, wodurch Prozesse, Strukturen und Kultur der Organisation erneuert werden.

Die *Entwicklungsebenen* wirken in vier Quadranten, welche unterschiedliche Perspektiven zur Analyse von Organisationen beschreiben:

- Q1 bezieht sich auf die subjektive Wahrnehmung der Mitarbeiter („Was ich erfahre“).
- Q2 stellt die Perspektive von Wissen, Fähigkeiten und Verhalten dar und beschreibt die objektive Wahrnehmung aller Mitarbeiter („Was ich tue“).
- Q3 bezieht sich auf Werte, Kultur und Beziehungen einer Organisation und beschreibt damit die subjektive Wahrnehmung aller Beteiligten („Was wir erfahren“).
- Q4 betrachtet Produkte, Prozesse und Strukturen von Organisationen und bietet somit einen gemeinschaftlich objektiven Blickwinkel („Was wir tun“). »»

Jeder Quadrant bietet somit einen essenziellen Blickwinkel zur ganzheitlichen Betrachtung und Einschätzung von Organisationen und deren Entwicklungszustand.

Auf Basis der Ebenen und Quadranten werden unterschiedliche Entwicklungslinien von Organisationen untersucht. Dabei handelt es sich um Kategorien, die eine Organisation ausmachen, z. B. Produkte, Werte, Selbstwahrnehmung der Mitarbeiter. Diese werden je nach Wirkungsbereich in die Quadranten eingeordnet und auf Basis der Einstufungsmerkmale der Entwicklungsebenen analysiert. Diejenige Ebene, die sich dabei als am stärksten im Unternehmen vertreten herauskristallisiert, kann als vorherrschende Entwicklungsstufe der Organisation angenommen werden. Die Reinventing Organizations Map fasst die einzelnen Elemente zur Analyse von Organisationen zusammen.

Deutsche Post DHL Group und ihr Innovationsprogramm

Auf Basis der Theorie zu Organisationsentwicklung nach Laloux wurde die entwicklungsfördernde Funktion von Intrapreneurship-Programmen in Großkonzernen anhand des Beispiels der Deutsche Post DHL Group untersucht.

Als Großunternehmen der Logistikbranche ist die Deutsche Post DHL Group mit den Herausforderungen der heutigen Megatrends wie Globalisierung, Digitalisierung, New Work und Nachhaltigkeit konfrontiert. Für eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit innerhalb des neuen wirtschaftlichen Umfelds wurde 2017 das DHL Start-up Lab als konzerninternes Intrapreneurship-Programm gegründet. Ziel war es, neue Geschäftsmodelle und Technologien zu erschließen. Diese konnten innerhalb des Kerngeschäft sein oder dieses er-

weitern. Mittels agiler Methoden und der Entwicklung einer Start-up-Mentalität sollte außerdem die Unternehmenskultur gestärkt werden.

Auf Basis der neuen Strategie 2025 des Logistikunternehmens stellt sich die Frage, inwieweit das Intrapreneurship-Programm weiterhin einen Mehrwert für die Erfüllung der Unternehmensziele leisten kann. Eine ganzheitliche Analyse nach Laloux gibt hier aufschlussreiche Erkenntnisse über das Potenzial zur entwicklungsfördernden Wirkung des Start-up Lab innerhalb des Mutterkonzerns und damit von Intrapreneurship-Programmen globaler Großkonzerne allgemein. Nach dem Modell „Reinventing Organizations“ müssen für den Nachweis einer entwicklungsunterstützenden Funktion von konzerninternen Intrapreneurship-Programmen zwei Bedingungen erfüllt sein:

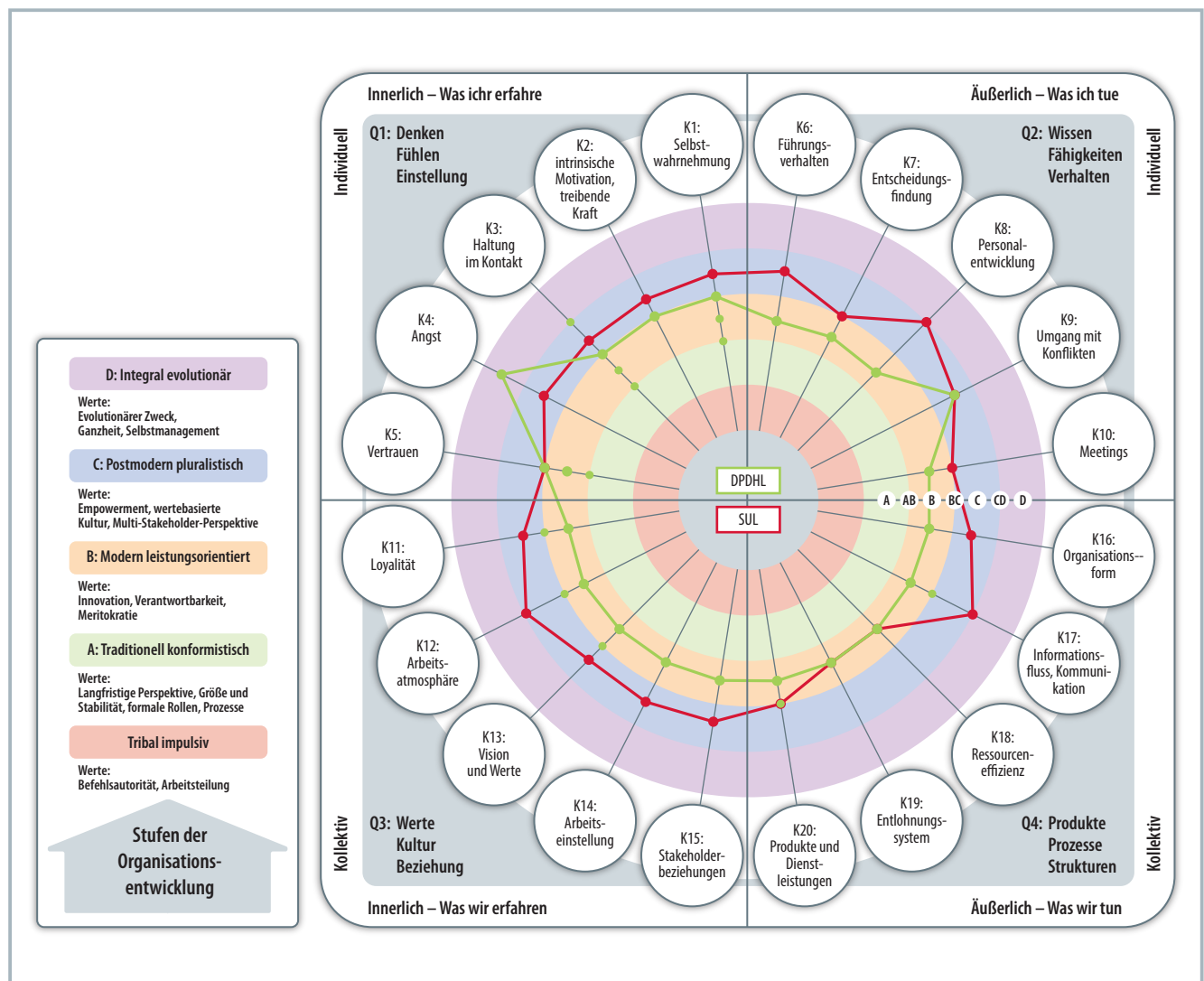


Bild 1. Einordnung der Deutsche Post DHL Group und des DHL Start-up Lab in das Ebenenmodell nach Reinventing Organizations von Frederic

Laloux. Quelle: TH Köln © Hanser

- Das Start-up Lab muss als eigenständige Unternehmenseinheit weiterentwickelt werden und
- die Konzernführung muss der angestrebten Organisationsentwicklung zustimmen.

Zur Überprüfung der ersten Bedingung wurde durch eine internationale Mitarbeiterumfrage ermittelt, dass sich die Deutsche Post DHL Group aktuell überwiegend auf der *leistungsorientierten Stufe* befindet. Demzufolge sind 14 von 20 untersuchten Entwicklungslinien eindeutig der leistungsorientierten Stufe zuzuordnen (Bild 1). Insbesondere Managementmethoden auf Basis von Zielvorgaben sowie hierarchische Strukturen und Prozesse prägen hier eine modern-leistungsorientierte Unternehmenskultur, in der Mitarbeiter durch Leistung und Erfolg auf höhere Positionen aufsteigen können. Im Fokus stehen dabei stets Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns.

Im Rahmen von Experteninterviews mit Mitarbeitern des DHL Start-up Lab wurde dieses hingegen eindeutig dem *pluralistischen Entwicklungsparadigma* zugeordnet. Die Organisation befindet sich auf 14 von 20 Entwicklungslinien im postmodern-pluralistischen Paradigma. Das Team verfolgt einheitlich den übergeordneten Sinn, Menschen zu inspirieren und die Konzernkultur zu stärken. Der Vergleich der Analyseergebnisse von der Entwicklungsstufe des Mutterkonzerns und des Start-up Lab zeigt, dass die erste Bedingung zum Nachweis einer entwicklungsfördernden Funktion des Intrapreneurship-Programms erfüllt wird.

Wo steht die Unternehmensführung?

Zur Überprüfung der zweiten Bedingung wurde die Konzernführung durch eine Analyse der aktuellen Unternehmensstrategie 2025 „Spitzenleistungen in einer digitalen Welt“ eingeordnet. Es wurde festgestellt, dass seit der „Strategie 2020“ eine Entwicklung von einem modern-leistungsorientierten Paradigma in Richtung der postmodern-pluralistischen Ebene stattgefunden hat. Demnach stellt die neue Strategie wirtschaftliche und kulturelle Ziele dar, wobei die Bedürfnisse aller Stakeholder als gleichwertig anerkannt werden. Das Management der Deutsche Post DHL Group

kann somit als postmodern-pluralistisch eingeordnet werden. Somit ist auch die zweite Bedingung zum Nachweis einer entwicklungsfördernden Funktion des Intrapreneurship Programms innerhalb des Mutterkonzerns erfüllt.

Die Untersuchung der Deutsche Post DHL Group hat ergeben, dass das konzerninterne Intrapreneurship-Programm Start-up Lab tatsächlich eine unterstützende Funktion innerhalb der Organisationsentwicklung der Deutsche Post DHL Group hat.

Welchen Einfluss haben Zeit und Kosten auf interne Start-ups?

Das Start-up Lab kann als entwicklungsunterstützende Einheit eingeordnet werden. Betrachtet man jedoch Intrapreneurship-Programme zu deren Gründungszeitpunkt, ist anzunehmen, dass die Entscheidung für die Gründung eines Innovationsprogramms insbesondere bei global etablierten Großkonzernen immer aus einem modern-leistungsorientierten Weltbild heraus getroffen wird.

Im Allgemeinen werden konzerninterne Intrapreneurship-Programme zum Zeitpunkt ihrer Gründung als wachstums- und innovationsförderndes Programm gegründet. Dies erklärt auch, warum Unternehmen den strategischen Mehrwert der Innovationsprogramme schon nach kurzer Zeit hinterfragen. Das Problem hierbei ist, dass die postmoderne Vision der Intrapreneurship-Programme den modernen Erwartungen der Konzernführung langfristig nicht entspricht. Der positive Beitrag zur Unternehmenskultur scheint hier aus modern-leistungsorientierter Perspektive heraus vielfach übersehen zu werden.

Interessant ist in diesem Beispiel, dass die neue Konzernstrategie eine Neuausrichtung der Konzernführung entlang der Ebenen nach „Reinventing Organizations“ aufweist. Mit der „Strategie 2025“ schwenkt der Fokus der Konzernführung von wachstums- zu kulturfördernden Maßnahmen um. Somit ist die Strategie 2025 eine sehr gute Chance, die Deutsche Post DHL Group mit Innovationsfördernden Programmen zukunftsfähiger zu machen. Das Intrapreneurship-Programm beweist großes Potenzial, da es auf allen Quadranten der Laloux-Map wirken und somit eine Unternehmensentwicklung in Richtung einer postmodernen Organisation fördern kann. ■

INFORMATION & SERVICE

QUELLEN

- Laloux, F.: Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Verlag Franz Vahlen, München 2015
- Schuh, G.; Lau, F.; Vogt, F.; Zimmermann, R.: Gestaltung von Corporate Inkubatoren. Whitepaper-Empirische Studie, Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie IPT, Aachen 2017
- Emich, S.; Molnár, K.: Reinventing Organizations Map, www.reinvorgmap.com

AUTOREN

Prof. Dr. Thomas Münster forscht an der TH Köln zu den Themen Prozessoptimierung und Qualitätsmanagement. **Johannes Naumann** hat selbst Start-ups gegründet und verantwortet jetzt bei der Deutschen Post DHL Group u.a. das Start-up Lab. **Selma Aylin Salgar** ist freiberuflich tätig in den Bereichen Marketing und Organisationsentwicklung.

KONTAKT

Thomas Münster
T 02261 8196-6339
thomas.muenster@th-koeln.de