

## Zeitenwende – Organisationen brauchen Intrapreneure

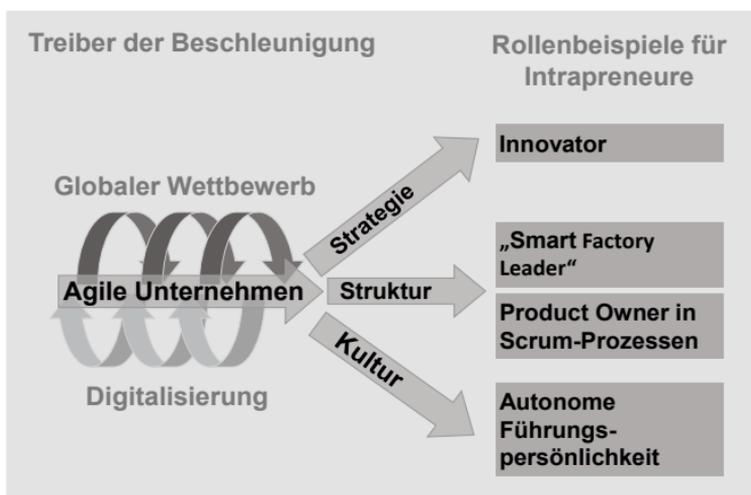
*Hans-Jürgen Krieg*

HLP Strategie-Wirkstatt



Die Idee des Intrapreneurs, des Unternehmers im Unternehmen, ist nicht neu. Anfang der 1990er gab es Bestrebungen, im Rahmen divisionaler Organisationsstrukturen, die oberste Unternehmensleitung in der Führung und Steuerung des Unternehmens durch dezentrale Strukturen zu entlasten und die Ergebnis- und Kostenverantwortung auf kleinere Einheiten herunterzubrechen. Dadurch sollte auch unternehmerisches Denken und Handeln gefördert werden.

Heute geht darum, in dem globalen, sich schnell wandelnden Umfeld nicht den Anschluss zu verlieren, sondern Chancen zu nutzen. Die Digitalisierung verändert zudem Arbeits- und Steuerungsprozesse und fördert die Agilität von Unternehmen – vorausgesetzt, die Unternehmen stellen sich darauf ein. Die klassischen, hierarchisch geprägten Organisationen mit ihren oft langen Entscheidungswegen scheinen dafür nicht länger tauglich zu sein. Sie erschweren unternehmerisches Denken und Handeln von Menschen, wenn diese Ideen aufgreifen und schnell umsetzen wollen. Veränderungen zeichnen sich in der strategischen Planung und Strategieumsetzung ab, in den Strukturen und in der Arbeits- und Führungskultur. Ob man nun von einer vierten industriellen Revolution spricht oder ob der Wandel eher evolutionär erfolgt, ist letztlich zweitrangig. Die Zeichen der Zeit deuten auf eine **Zeitenwende**.



Diese Veränderungen erfordern einen selbstbewussten, unternehmerisch denkenden Mitarbeiter, der bereit ist, Verantwortung zu übernehmen, den Intrapreneur. Sie fordern ihn und fördern ihn gleichermaßen. Zwei Beispiele verdeutlichen dies:

### Die Digitalisierung als Motor für die Industrie 4.0

Technologiegetrieben ändern sich derzeit die Fabrikstrukturen und Produktionsprozesse. Smart Factories werden als teilautonome Fabrikeinheiten innerhalb größerer Fabriken oder auch als selbstständige Fertigungseinheiten eingerichtet. Au-

*neue Produktionsprozesse bewirken neu definierte Funktionen*

tonome Fabrikeinheiten zeichnen sich durch eine flache Hierarchie aus, können sich selbst organisieren und selbst optimieren. Die Fertigungssteuerung wird dezent-

ralisiert. Der Facharbeiter entwickelt sich vom Maschinenführer zum flexiblen Operateur 4.0. Wenige Leiter von Montageeinheiten werden sich zu „Dirigenten der Wertschöpfung“ entwickeln, die mehrere Produktionslinien steuern. Ihnen wird es, durch eine vorausschauende Auftragssimulation möglich sein, unternehmerische Entscheidungen über Kundenaufträge und deren Kosten zu verantworten. Über eine

Außenvernetzung (z. B. zwischen Kunden und Lieferanten) und dem Internet werden dezentrales Wissen und Kompetenzen verfügbar sein, was wiederum die kommunikativen Kompetenzen von Menschen in den Vordergrund rückt. Dies alles ist keine Vision mehr, sondern bereits Realität.

Zu den Pionieren der Industrie 4.0 zählt die SEW-Eurodrive, die auf ihren Internetseiten einen Einblick in ihre „Schaufensterfabrik 4.0“ gewährt. Gesteuert wird diese Schaufensterfabrik von einem früheren Produktionsmeister, der z. B. bei Störungen sehr flexibel vernetzte Logistik-Assistenzsysteme und auch Montagearbeiter in andere Fertigungslinien umsteuern kann. Seine Entscheidungen fällt er mit Kenntnis der Auswirkungen auf die Personalgemeinkosten. Die Daten sind vernetzt. Er kann sehr schnell entscheiden, ob kurzfristige Kundenaufträge noch angenommen werden können. Der Produktionsmeister wird zum **Intrapreneur**.

*vom Produktionsmeister  
zum Intrapreneur*



Größere unternehmerische Anforderungen finden sich auch im Projektmanagement, ursprünglich für IT-Unternehmen entwickelt, quasi aus der Not geboren: „**Scrum**“.

## **Agile Arbeitsprozesse revolutionieren die klassische Projektarbeit**

Viele IT- Projekte sind zu komplex, um in einen länger gültigen Plan gefasst werden zu können. Scrum verzichtet auf den großen Plan und hat sich zwischenzeitlich im IT-Projektmanagement weitgehend durchgesetzt. Es gibt auch Beispiele, in denen der Scrum-Prozess in einer angepassten Form auf andere Produktentwicklungen und Arbeitsprozesse übertragen wird. Die Einführung von Scrum hat auch Auswirkungen auf die Strukturen und auf die Führungskultur.

Im Scrum-Team gibt es keine Hierarchie, keinen Projektleiter, aber unterschiedliche Rollen. Der Product Owner arbeitet eng mit dem Kunden zusammen und definiert mit ihm die Kundenbedürfnisse und Anforderungen in einem Product Backlog. Er verantwortet auch den wirtschaftlichen Erfolg

### *Product Owner in der Rolle des Intrapreneurs*

und übernimmt daher die Rolle des Intrapreneurs. Er vermittelt die Produkthanforderungen und eine Produktvision einem inter-

disziplinären Entwicklerteam, welches seine Arbeits-Sprints festlegt. Der Scrum Master moderiert den Scrum-Prozess. Der hierarchiefreien und auf Selbstorganisation setzenden Projektorganisation steht ein höchst strukturierter, in iterativen Schleifen erfolgreicher Entwicklungsprozess gegenüber.

## **Was zeichnet Intrapreneure aus?**

Aus den beiden Beispielen lässt sich eine Reihe von Qualitäten der Intrapreneure ableiten. Intrapreneurship beginnt in einer ersten Stufe bereits damit, dass Mitarbeiter bereit sind, eine auf sie delegierte unternehmerische Verantwortung wahrzunehmen und sie dazu qualifiziert und befähigt werden. In einer zweiten Stufe gibt es dann diejenigen, die das richtige Gespür für Marktchancen haben, die Ideen aufgreifen und zum (Markt-) Erfolg führen, sodass aus Ideen gewinnbringende Innovationen werden.

Beim Smart Factory Leader und Product Owner steht die Wahrnehmung einer unternehmerischen Rolle im Vordergrund, die durch Verantwortungsübernahme und unternehmerische Entscheidungen geprägt ist. Diese Funktionen zählen zur ersten Stufe von Intrapreneurship. Beide Funktionen setzen unterschiedliche Schwerpunkte in den erforderlichen Kompetenzen.

Was braucht der Smart Factory Leader, der „Dirigent der Wertschöpfung“?

Die wichtigsten Qualitäten, die er in seiner Rolle als Intrapreneur mitbringen sollte, sind:

- Entscheidungsfreude,
- Verantwortungsbereitschaft,
- Handlungenergie,
- emotionale Stabilität,
- Gestaltungsmotivation,
- Führungsmotivation und Durchsetzungsstärke,
- Flexibilität,
- betriebswirtschaftliches Wissen und Computer Skills.

Diese Qualitäten sind am Beispiel des Small Factory Leaders abgeleitet. Die Industrie 4.0 wird eine Reihe von neuen Berufen hervorbringen, andere werden modifiziert werden. Erkennbar ist die Zunahme hochwertiger Steuerungsfunktionen mit ähnlichen Anforderungen wie die des Smart Factory Leaders. Ein weiteres Beispiel dafür ist die Funktion des zentralen Service-Experten. Während früher der Service-Mitarbeiter zum Kunden fuhr, um eine Störung an einer Anlage zu beheben, wird dies zunehmend durch einen Service-Experten gesteuert, der in einer zentralen Leitstelle arbeitet und Techniker des Kunden über eine direkte Verbindung und mittels Einsatz eines Tablets anleitet. Dienstleistungsfunktionen werden unternehmerischer gestaltet werden, da die Leistungssteuerung und -abrechnung gegenüber den Kunden durch den Service-Experten ver-

antwortet wird. Was bei diesen Beispielen auffällt: Intrapreneurship ist keine ausschließliche Angelegenheit des oberen Managements. Intrapreneure braucht man schon auf der ersten Führungsebene.

Und was befähigt jemanden zur Rolle des Product Owners im Scrum-Team? Auch er kommt eher aus der ersten Führungsebene oder er hatte bisher keine Führungsrolle. Er ist gut im Unternehmen vernetzt und weist gegenüber dem Smart Factory Leader weitere Qualitäten auf:

- **Strategisches Denken und Handeln:** Der Product Owner definiert mit den Kunden die Anforderungen und setzt sie in eine Produktvision um, die er dem Entwicklerteam vermittelt.
- **Begeisterungsfähigkeit:** Der Product Owner kann nicht anweisen, er muss das Entwicklerteam von der Produktvision überzeugen, sie begeistern.
- **Kommunikations- und Kontaktfähigkeit:** Der Product Owner ist die Schnittstelle zwischen Kunden, Entwicklerteam und den unternehmensinternen Stakeholdern.
- **Verhandlungsgeschick:** Die verschiedenen Interessen und Bedürfnisse auf die Reihe zu bringen, verlangt auch eine gute Portion Verhandlungsgeschick.

Diese Kompetenzmerkmale lassen sich auf alle Intrapreneure der ersten Stufe übertragen – ggf. mit unterschiedlicher Gewichtung, je nach konkreter Aufgabenstellung. Wie steht es um den Intrapreneur, der tatsächlich Innovationen für sein Unternehmen auf den Markt bringt?

## **Die zweite Stufe für Intrapreneurship: die Innovatoren**

Thomas Alfa Edison sagte: „Ich bin ein Schwamm, denn ich sauge Ideen auf und mache sie nutzbar. Die meisten meiner Ideen gehören ursprünglich anderen Leuten, die sich halt nicht mehr die Mühe gemacht haben, sie weiterzuentwickeln ... der wesentliche Punkt, in dem ich mich von anderen unterscheide, ist der, dass ich ... einen Sinn für das Praktische

habe, nämlich den Sinn für den wirtschaftlichen Wert einer Erfindung.“

Innovationen resultieren erst dann aus Ideen, wenn diese in neue Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren umgesetzt werden und sich gewinnbringend am Markt durchsetzen.

Edison erkennt hier zwei wesentliche Qualitäten eines Innovators:

- **Kreativität für Geschäftsideen:** Edison nennt das den Sinn für den wirtschaftlichen Wert einer Erfindung.
- **Hartnäckigkeit in der Umsetzung:** Es kostet Mühe, Ideen nutzbar zu machen. Beim Innovator steigert sich die Handlungsenergie des Smart Factory Leaders zur Hartnäckigkeit, denn bis zum Erfolg können Monate oder Jahre vergehen.

Seit Edison haben sich die Zeiten geändert. Unternehmen sind komplexer geworden. Auch ein kreativer Zeitgeist wird es allein schwer haben, Ideen zum Markterfolg zu führen. In einem Konzern wird ein Innovator die internen Kräfte und Machtverhältnisse kennen und nutzen müssen. Daher ist mir eine letzte Qualität wichtig:

- **Change-Kompetenz:** Der Intrapreneur, der innerhalb seines Unternehmens als Innovator erfolgreich sein will, braucht die Unterstützung anderer. Er braucht Fach- und Machtpromotoren, die er von seinen Ideen überzeugen kann und die ihm Türen öffnen. Er muss wissen, wie die Organisation tickt, und welche Vorgehensweisen erfolgversprechend sein können.

Die hier entwickelten Kompetenzen von Intrapreneuren sind teils Persönlichkeitsmerkmale, die den Charakter einer Person ausmachen und nur noch graduell änderbar sind, teils sind es erlernbare Fähigkeiten. Um Mitarbeiter in Unternehmen zu fördern, empfiehlt es sich daher, durch eine Potenzialeinschätzung Kenntnisse zur Persönlichkeitsstruktur zu

gewinnen und potenzielle Intrapreneure zu identifizieren um zielgerichtet Fähigkeiten und Fertigkeiten zu trainieren.

### **Wie können Unternehmen das Feld für mehr Unternehmertum bestellen?**

Ich habe anfangs deutlich gemacht, dass es technologiegetriebenen Entwicklungen gibt, die mehr unternehmerisches Handeln erfordern. Durch die Digitalisierung werden sich Strukturen und Prozesse verändern. Die Arbeit 4.0 ist unter anderem durch Dezentralisierung von Entscheidungs- und Steuerungsprozessen geprägt. Dadurch wird der Bedarf an Intrapreneuren zwangsläufig größer werden.

Darüber hinaus müssen Marktchancen schneller erkannt und wahrgenommen werden. Konzerne tun sich hier sehr viel schwerer, als noch junge Start-ups. Aber es gibt eine Reihe von Ansätzen, mit denen auch große Unternehmen ihre ver-



krusteten Strukturen aufbrechen und die Gestaltungsenergie der Mitarbeiter nutzen können.

Hier einige Beispiele:

### **Mehr Beteiligung und Beschleunigung auf strategischer Ebene**

„Ich fand die Großgruppenarbeit beeindruckend. Wie effektiv das in kurzer Zeit zu Ergebnissen geführt hat. Ich wünsche mir, dass wir bei der täglichen Projektarbeit von den Kaffee trinkenden Labergruppen wegkommen mit solch einer gezielten Tätigkeit“, so das Originalzitat eines IT-Mitarbeiters am Schluss einer RTSC-Konferenz („Real Time Strategic Change“).

Es gibt eine ganze Reihe von Großgruppenprozessen, in deren Rahmen Workshops mit oft mehreren hundert Menschen stattfinden, die geeignet sind, auch strategische Themen zu bearbeiten. Dies sind keine Konferenzen, in denen die Belegschaft auf die neue Strategie eingeschworen werden soll. Hier wird an strategischen Themen gearbeitet, es werden neue Ideen generiert, strategische Entscheidungen getroffen und Maßnahmen zu deren Umsetzung vereinbart.

### **Beschleunigte Strategieprozesse bei Unsicherheit**

Ganz anderer Art ist der Effectuation-Ansatz. Effectuation wird für Situationen angewandt, die von großer Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen bestimmt sind. Effectuation verzichtet auf Prognosen, da die Entwicklungen zu ungewiss erscheinen. Es werden keine benötigten Ressourcen berechnet, sondern man setzt das ein, was man vorliegen hat. Der individuell leistbare Verlust bzw. Einsatz (und nicht der erwartete Ertrag) bestimmen, welche Gelegenheiten wahrgenommen werden.

Der Vorteil des Effectuation-Ansatzes ist es, auf Marktveränderungen, plötzliche Chancen oder bei der Umsetzung von Innovationen schnell agieren zu können. Auch Konzerne

können Mitarbeitern mit kreativen Ideen Risikokapital und Mentoren mit Unternehmererfahrung zur Verfügung zu stellen und so Intrapreneure fördern.

### **Organisationen mit zwei Betriebssystemen**

Auch große Konzerne mit einer klassischen hierarchischen Organisation sind imstande, sehr flexibel und schnell Marktchancen wahrzunehmen. Was diese Konzerne miteinander verbindet, ist eine hinter der hierarchischen Organisationsstruktur liegende zweite Struktur, ein

*Netzwerkarbeit fördern* „Satellitensystem“, ein Netzwerk von freiwilligen engagierten Mitarbeitern,

die untereinander und mit der Hierarchie vernetzt sind und in deren Mitte ein interdisziplinäres Team von engagierten Macht- und Fachpromotoren steht. Die Unternehmen, die ihren Start-up-Status verlassen haben und als große Unternehmen etabliert sind, sind auf Effizienz getrimmt. Dafür ist die hierarchische Organisation gut. Strategische Agilität aber ist die Fähigkeit, Opportunities zu Geld zu machen, Bedrohungen auszuweichen und dies mit Geschwindigkeit und Risikositiertheit. Dies wird durch das Netzwerk von engagierten Mitarbeitern verfolgt.

Ohne Zweifel fördert und fordert das zweite Betriebssystem sehr engagierte Mitarbeiter, denen es Spaß macht, sich neben ihrem Tagesgeschäft mit dem Marktgeschehen auseinanderzusetzen, technologische und gesellschaftliche Entwicklungen im Blick zu haben und durch ihr Gespür für Marktchancen, Innovationen zum Erfolg zu verhelfen – eben Intrapreneure.