



**AUSGABE
2023**

Managementletter – Brief für alle, die mittelständische Unternehmen führen und entwickeln

Intrapreneurship

Mitarbeitende zum Mitgestalten motivieren

Max Ditzel & Felix Guenther Intrapreneurship-Programme – Wie Intrapreneurship für KMU gelingt – **Andreas Diehl** Intrapreneurship als Treiber Ihrer digitalen Transformation – Rahmenbedingungen schaffen und Wirksamkeit erhöhen – **Lena Lührmann** Die Zukunft wartet nicht – Transformation beginnt am Kopf des Unternehmens – **Dominik Mizdrak, Thorsten Reichegger & Lars Hagenlocher** Ein Unternehmen setzt auf Intrapreneurship für die eigene Zukunftssicherung – Die VIDEOR E. Hartig GmbH sieht Mitarbeitende als Teil der Veränderung



Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.

RKW Kompetenzzentrum,

Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Redaktion: Sabine Erdler, Katharina von Haugwitz,

Sascha Hertling, Alexander Sonntag

Gestaltung: Claudia Weinhold

Informationen: innovation@rkw.de

Bildnachweise: iStock – Anton Vierietin, RLT_Images, ambo182

Stand: September 2023

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Dem RKW Kompetenzzentrum ist eine gendergerechte Kommunikation wichtig. Daher wird primär die neutrale Form verwendet, die für alle Geschlechter gilt. Ist dies nicht möglich, wird sowohl die weibliche als auch die männliche Form genannt. Die Verwendung der o. g. Gender-Möglichkeiten wurde aufgrund der besseren Lesbarkeit gewählt und ist wertfrei.



Inhalt

Editorial	5
Intrapreneurship-Programme	
Wie Intrapreneurship für KMU gelingt	
<i>Autoren: Max Ditzel und Felix Guenther</i>	7
Intrapreneurship als Treiber Ihrer digitalen Transformation	
Rahmenbedingungen schaffen und Wirksamkeit erhöhen	
<i>Autor: Andreas Diehl</i>	11
Die Zukunft wartet nicht	
Transformation beginnt am Kopf des Unternehmens	
<i>Interviewpartnerin: Lena Lührmann</i>	17
Ein Unternehmen setzt auf Intrapreneurship für die eigene Zukunftssicherung	
Die VIDEOR E. Hartig GmbH sieht Mitarbeitende als Teil der Veränderung	
<i>Interviewpartner: Dominik Mizdrak, Thorsten Reichegger, Lars Hagenlocher</i>	23

**AUSGABE
2023**





Editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Intrapreneurship meint den Versuch, Mitarbeitende zu unternehmerischem Handeln zu motivieren. Sie sollen sich eigenständig um bessere Prozesse, neue Produktangebote oder zusätzliche Geschäftsfelder kümmern. Der Ansatz wird bislang vor allem von größeren Unternehmen verfolgt. Die eigenen Mitarbeitenden zu selbstverantwortlichem Handeln zu ermutigen, ist allerdings auch Geschäftsführungen in kleinen Unternehmen nicht fremd.

Neuer Wein in alten Schläuchen und eine Selbstverständlichkeit könnte man meinen. Doch die Aufforderung an die Mitarbeitenden allein reicht meist nicht für ein erfolgreiches Gelingen. Sie ziehen kaum mit oder die Ergebnisse bleiben hinter den Erwartungen zurück. Die gut gemeinte Idee von mehr Eigeninitiative und Selbstverantwortung mündet so nicht selten in einer frustrierenden Erfahrung.

Intrapreneurship gerade mit langjährigen Belegschaften einzuführen und kulturell zu verankern, ist kein Selbstläufer. Es erfordert Fingerspitzengefühl und einen langen Atem. Unsere Autorinnen und Autoren geben in diesem Managementletter Hinweise darauf, wie Intrapreneurship in kleinen und mittleren Unternehmen gelingen kann:

- Max Ditzel und Felix Guenther von WhatAVenture beschreiben in ihrem Beitrag **Intrapreneurship-Programme – Wie Intrapreneurship für KMU gelingt**, welche Intrapreneurship-Programme in kleinen und mittleren Unternehmen möglich sind.
- Wie Sie **Intrapreneurship als Treiber Ihrer digitalen Transformation** einsetzen können und was es dabei zu beachten gilt, zeigt Andreas Diehl von Digitale Neuordnung.
- Im Gespräch mit Lena Lührmann von Visionsalive zum Thema **Die Zukunft wartet nicht – Transformation beginnt am Kopf des Unternehmens** erfahren wir, wie man geeignete Mitarbeitende auswählt, wie man sie unterstützt und welche unterschiedlichen Formen der Einbindung es gibt.
- **Warum ein Unternehmen auf Intrapreneurship für die eigene Zukunftssicherung setzt und Mitarbeitende Teil der Veränderung sind**, erklären uns Dominik Mizdrak, Thorsten Reichegger und Lars Hagenlocher von der VIDEOR E. Hartig GmbH.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre unseres Managementletters. Sprechen Sie uns gerne jederzeit an, wenn Sie sich intensiver mit dem Thema Intrapreneurship auseinandersetzen möchten.

Ihr Alexander Sonntag





Intrapreneurship-Programme

Wie Intrapreneurship für KMU gelingt

Was verbirgt sich hinter Intrapreneurship?

Bei Intrapreneurship handelt es sich um eine systematische Maßnahme, um die Ideen von Mitarbeitenden zu erfassen. Diese können dann von unternehmerisch begeisterten Mitarbeitenden zur Erschließung neuer Geschäftsmodelle, Zielgruppen oder Technologien genutzt werden.

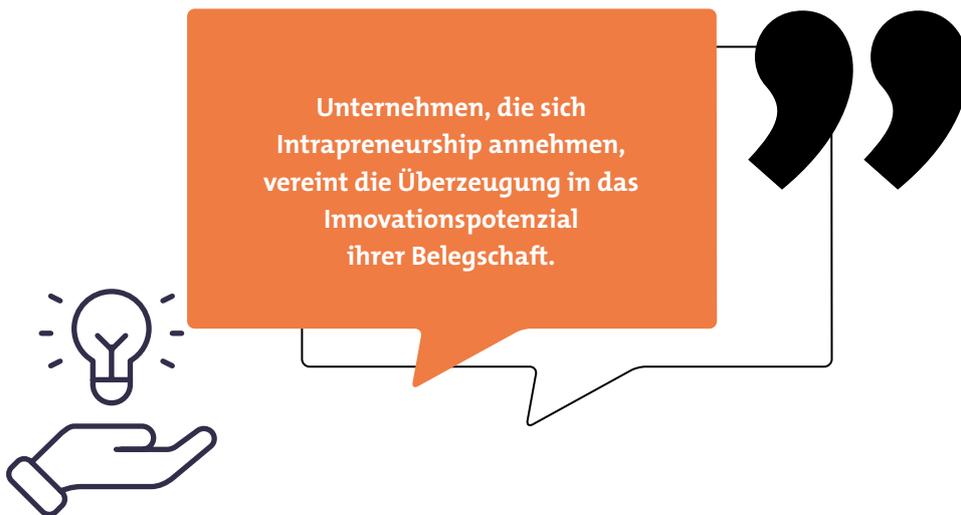
Egal welche Unternehmensgröße oder Branche, Unternehmen, die sich Intrapreneurship annehmen, vereint die Überzeugung in das Innovationspotenzial ihrer Belegschaft.

Bei WhatAVenture beobachten wir schon lange, dass eine gezielte Aktivierung dieser Potenziale notwendig ist, um Innovationen voranzutreiben. Dies kann in Form eines Intrapreneurship-Programms erfolgen, das jedoch nicht mit einem Mitarbeitenden-Weiterbildungsprogramm verwechselt werden darf.

Doch wie können erfolgreiche Intrapreneurship-Programme aussehen?

Bevor es an die Etablierung eines Intrapreneurship-Programms geht, sollte das Ziel eines solchen Programms klar definiert sein. Den ausgewählten Mitarbeitenden, die dann in Teams nach neuen Lösungen suchen, sollten zeitliche und finanzielle Ressourcen zur Verfügung stehen.

Um Ideen zu fördern, gilt es, zum einen ein Umfeld zu schaffen, in welchem vermeintliche Misserfolge als wertvolle Erkenntnisse aufgenommen werden. Zum anderen ist eine Bewertung der Risiken wichtig, um bessere Entscheidungen treffen zu können.



Um eine solche Bewertung datenbasiert durchzuführen, bietet sich ein Validierungskonzept an. Dieses sollte Hypothesen aus den folgenden vier Bereichen untersuchen:

- **Desirability:** Untersuchung des Problems und der Bedürfnisse der Kundschaft
- **Viability:** Definieren eines Geschäftsmodells, welches Profite aus der Unternehmung verspricht
- **Feasibility:** Technische Ebene der Lösung
- **Contextuality:** Strategische Einordnung der Lösung in die Unternehmensziele

Erfahrungsgemäß bietet sich an, ein solches Programm über mehrere Monate in verschiedenen Phasen durchzuführen. Mitarbeitende werden in dieser Zeit ermutigt, neue Ideen und Lösungen zu entwickeln. Das Ziel ist es, schnell ein Minimum Viable Product (MVP) zu kreieren, das früh am Markt getestet werden kann. Die Validierung soll im Anschluss an der echten Kundschaft fortgesetzt werden können.

Für welche Unternehmen ist Intrapreneurship geeignet?

Intrapreneurship ist für Unternehmen geeignet, welche ihre Mitarbeitenden Innovationen und Ideengut zutrauen. Der Ansatz ist relevant für Betriebe jeder Größe, einschließlich kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU).

Während Intrapreneurship primär der Erschließung zusätzlicher Geschäftsfelder, der Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen dient, kann es zudem die Innovationskultur des gesamten Unternehmens stärken. Auch KMU können somit von Intrapreneurship profitieren. Entscheidend dafür ist es, einen klaren Fokus für die Innovationsvorhaben zu setzen.

Drei Unterschiede zwischen KMU und Großunternehmen

1. Ein Unterschied zwischen KMU und Großunternehmen besteht in der Anzahl möglicher Innovatorinnen und Innovatoren, welche die Ideen erfolgreich umsetzen. Nur wenige Mitarbeitende haben die nötige Flexibilität für Zusatzprojekte sowie ein Interesse, unternehmerisch tätig zu werden. Diejenigen, die diese Voraussetzungen erfüllen, müssen zudem die Fähigkeiten entwickeln, gegebenenfalls ein Start-up aufzubauen. In der Regel trifft dies auf unter zehn Prozent der Belegschaft zu. Entsprechend besteht der Personenpool selbst bei Konzernen schnell nur aus einigen Hunderten Menschen – bei KMU weitaus weniger.
2. Der zweite Unterschied ergibt sich aus den Budgets für Innovationsprojekte. Großunternehmen haben mehr Ressourcen und können tendenziell mehr Projekte gleichzeitig durchführen. Die gute Nachricht für KMU ist, dass ein konsequenter Fokus in der Innovationsrichtung auch bei kleineren Budgets Erfolge verspricht.



3. Beim dritten Unterschied kommt die Unternehmensgröße den KMU zugute. Durch ihre kleinere Struktur sind Entscheidungswege oft kürzer und die Unterstützung der Eigentümerin oder des Eigentümers kann alle Tore öffnen.

Bei Intrapreneurship handelt es sich um die gezielte Aktivierung des Innovationspotenzials zur Erschließung neuer Geschäftszweige. Die Reduzierung von Unsicherheit und die Schaffung eines geeigneten Umfelds sind entscheidend, um das volle Potenzial von Intrapreneurship auszuschöpfen. Unserer Erfahrung nach sind die Ausprägungen von Intrapreneurship facettenreich. Der Aufbau eines Intrapreneurship-Programms ist somit immer abhängig von den Zielen des Unternehmens und entsprechend individuell zu betrachten und anzugehen.

Damit Intrapreneurship-Programme auch für KMU mit weniger Ressourcen realisierbar sind und hochwertig betreut werden können, bietet es sich an, Intrapreneurinnen und Intrapreneure mehrerer Unternehmen zusammenzuschließen. Dies ermöglicht das gemeinsame Lernen, während sich der Aufwand für ein Intrapreneurship-Programm teilen lässt.



Max Ditzel ist CEO und Managing Partner bei WhatAVenture. In über 25 Unternehmen hat er Innovationsstrukturen und -strategien aufgebaut und über 200 Projekte erfolgreich begleitet. Seit 2017 unterstützt er an der TU Wien universitäre Spin-offs beim Markteintritt. Kontakt: max@whataventure.com

Felix Guenther ist Senior Venture Architect. Als Verhaltensökonom mit Beratungs- und Gründungserfahrung kombiniert er unternehmerische, agile Methoden mit einer servicezentrierten Perspektive. Bei WhatAVenture coacht er Teams von Intrapreneurship-Programmen und arbeitet mit an frühphasigen Projekten. Kontakt: felix.guenther@whataventure.com



Intrapreneurship als Treiber Ihrer digitalen Transformation

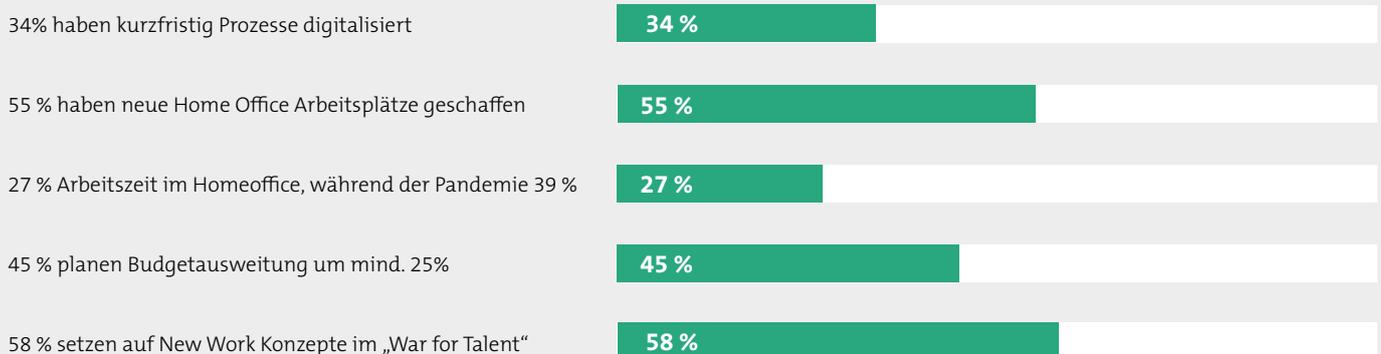
Rahmenbedingungen schaffen und Wirksamkeit erhöhen

Oftmals wird die digitale Transformation als Schreckgespenst der deutschen Wirtschaft dargestellt. Doch wo Schatten fällt, muss bekanntlich auch viel Licht sein. Deswegen möchten wir Ihnen zeigen, wie KMU digital neu denken können. Dabei spielen „Unternehmerinnen und Unternehmer im Unternehmen“ oder neudeutsch „Intrapreneurinnen und Intrapreneure“ eine zentrale Rolle.

Handlungs- und Innovationsfelder der digitalen Transformation

Konsequente Digitalisierung ist einer der wesentlichen Faktoren, um schnell, effizient und nutzungsfreundlich zu agieren. Dabei hat gerade die Corona-Krise gezeigt, dass digitalisierte Unternehmen krisenfester sind. Allerdings kann man im Kontext Digitalisierung schnell den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen. Von Arbeiten in MS-Teams über die Einführung eines neuen ERP-Systems bis zur Entwicklung digitaler Produkte und Geschäftsmodelle gibt es zahlreiche Handlungsfelder.

Digitalisierung macht robuster – Auszüge aus ausgewählten Studien



Unternehmen mit hohem Digitalisierungsgrad kamen besser durch die Krise.

Quelle: #DNO, in Anlehnung an bitkom 2020

Digitalstrategie als Fundament

Bevor Sie sich also „ins Tun“ stürzen und Intrapreneurinnen und Intrapreneure ins Rennen schicken, sollten Sie durch die Ausarbeitung einer Digitalstrategie klare Prioritäten definieren, wie genau Ihr Unternehmen von digitalen Maßnahmen profitiert. Typischerweise lassen sich Maßnahmen grob in folgende vier Domänen einteilen (siehe Abb. S. 12 und S. 13). Dabei liegt der Fokus im deutschen Mittelstand mehr auf der digitalen Erneuerung des heutigen Kerngeschäftes. Der Aufbau digitaler Geschäftsmodelle ist für den deutschen Mittelstand eher eine Ausnahmeerscheinung.

Warum Digitalisierung Intrapreneurinnen und Intrapreneure braucht

Digitalisierung ist auf Vernetzung, Integration und damit grundsätzlich horizontal ausgerichtet. Jedoch sind Unternehmen vertikal in „Abteilungen“ organisiert. Das heißt, jeder Versuch, eine durchdachte Digitalisierung aus einer „Abteilung“ heraus zu steuern, ist mit einer hohen Wahrscheinlichkeit aus mehreren Gründen zum Scheitern verurteilt:

- Anforderungen aus Abteilungen heraus werden oft nicht ganzheitlich „end to end“ gedacht.
- Stakeholder suchen ihr lokales, statt das nächste unternehmerische Optimum.
- Der Abstimmungsaufwand zwischen unterschiedlichen Bereichen und Berichtslinien ist relativ hoch.

Vier Handlungsfelder Ihrer Digitalstrategie

Prozesse & Daten

Marketing & Vertrieb

Digitale Services

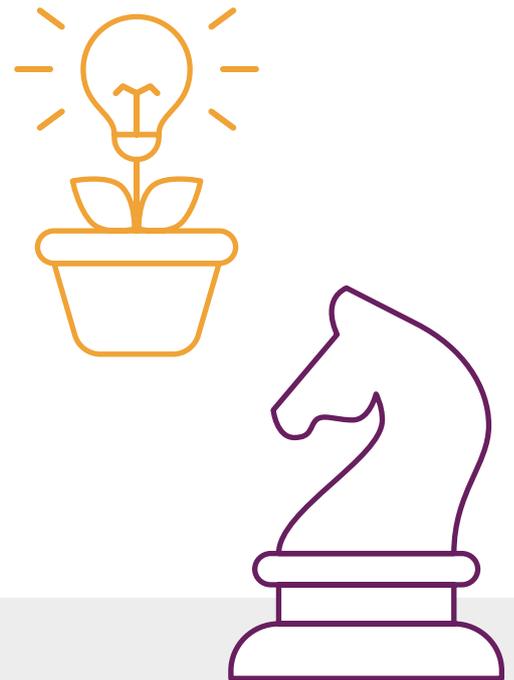
Neue Produkte & Geschäftsmodelle

Quelle: Andreas Diehl, #DNO

Dagegen haben Intrapreneurinnen und Intrapreneure den Raum und die Freiheit, sich über Silo-Grenzen hinweg zu bewegen, um Anforderungen ganzheitlich aufzunehmen und „end to end“ zu denken.

Die idealen Kompetenzen einer Intrapreneurin und eines Intrapreneurs

Intrapreneurinnen und Intrapreneure sind Vernetzende, weil sie Anforderungen über Abteilungsgrenzen hinweg aufnehmen, sowie Störenfriede, weil sie etablierte Routinen gerne infrage stellen. Allerdings wäre es ein Missverständnis, anzunehmen, dass Intrapreneurinnen und Intrapreneure unabhängig sind. Auch wenn sie grundsätzlich einen hohen Freiheitsgrad genießen, stehen sie im Dienst des Unternehmens, ihrer Kolleginnen und Kollegen und des konkreten Vorhabens im Rahmen der digitalen Strategie des Unternehmens.



Handlungsfeld	Mehrwert
Prozesse, Daten und Systeme	Effizienz: geringere Fehleranfälligkeit und Qualität interner Prozesse
	Daten: neuer Blick auf die Steuerung des Unternehmens
	Mitarbeitende: moderne Arbeitsplätze als Instrument im „War for Talents“
Services und digitale Plattformen	Zufriedenheit der Kundschaft: Transparenz und Geschwindigkeit
	Lock-in-Effekte bei Integration in die Systeme der Kundschaft
Digitales Marketing und Vertrieb	Digitaler Vertrieb und digitales Marketing ermöglichen eine neue Art der Ansprache und Bindung der Kundschaft
Neue Produkte und Geschäftsmodelle	Produkte mit digitalen Komponenten und digitale Geschäftsmodelle bieten die Chance auf neue Erlösmodelle und Differenzierung



Soziale Skills und digitales Fachverständnis

Um zu vernetzen, brauchen Intrapreneurinnen und Intrapreneure eine hohe **soziale Kompetenz**. Das Zugehen auf Leute, das kritische, jedoch jederzeit wertschätzende Hinterfragen von Anforderungen sind Aufgaben, die gute interpersonelle Skills erfordern. Darüber hinaus benötigen sie ein solides technisches und **digitales Fachverständnis** sowie Interesse und Neugier, sich mit digitalen Systemen und Technologien auseinanderzusetzen und sich dabei fortwährend weiterzubilden. Je nachdem welche konkreten Vorhaben sie verfolgen, benötigen Intrapreneurinnen und Intrapreneure noch weiterführende Skills.

- **Prozesse:** ein gutes prozessuales Verständnis und Umgang mit Daten
- **Marketing:** Verständnis von gängigen digitalen Plattformen (z. B. Google, soziale Netzwerke)
- **Digitale Services:** Verständnis für die Entwicklung digitaler Produkte und Plattformen

Bevor Sie sich also „ins Tun“ stürzen und Intrapreneurinnen und Intrapreneure ins Rennen schicken, sollten Sie durch die Ausarbeitung einer Digitalstrategie klare Prioritäten definieren.



Rahmenbedingungen für erfolgreiches Intrapreneurship

Intrapreneurinnen und Intrapreneure bleiben weitgehend wirkungslos, wenn nicht folgende wichtige Voraussetzungen durch die Eigentümerinnen und Eigentümer und das Management erfüllt sind:

- Digitalstrategie und Handlungsfelder sind definiert und kommuniziert.
- Volles Back-up durch Eigentümerinnen und Eigentümer sowie das Management.
- Klare Rolle und Delegation der Verantwortung für ein Handlungsfeld oder einzelne Vorhaben an die Intrapreneurinnen und Intrapreneure.
- Intrapreneurinnen und Intrapreneure genießen einen hohen Freiheitsgrad, über Abteilungsgrenzen und Titel hinweg.
- Je explorativer ein Vorhaben (z. B. Aufbau eines neuen digitalen Produktes oder Geschäftsmodells), desto mehr sollten Intrapreneurinnen und Intrapreneure von bürokratischen Übergriffen durch Legal, Controlling oder Project Management Office verschont werden.

- Intrapreneurinnen und Intrapreneure haben ausreichend Zeit für ihre Vorhaben. Die absolute Untergrenze sind zwei Tage pro Woche, im Idealfall arbeiten sie Vollzeit an ihren Vorhaben.
- Intrapreneurinnen und Intrapreneure bekommen Budget, um sich bei Bedarf weiterzubilden oder eine Meinung von Expertinnen und Experten einzuholen.

Je mehr dieser Faktoren zutreffen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Ihre Intrapreneurinnen und Intrapreneure erfolgreich sind.



Andreas Diehl ist Gründer und Blogger in der #DNO (www.dno.de). Als Berater unterstützt er KMU bei der Gestaltung ihrer digitalen Transformation. Kontakt: andreas@digitaleneuordnung.de



Die Zukunft wartet nicht Transformation beginnt am Kopf des Unternehmens

RKW: Bei Intrapreneurship geht es darum, dass Mitarbeitende stärker unternehmerisch denken und handeln. Liebe Frau Lührmann, lohnt es, sich als Unternehmen mit Intrapreneurship zu beschäftigen?

Lena Lührmann: Ich verstehe Innovationen als eine Form der Zukunftssicherung und dafür ist Intrapreneurship für mich „das“ Thema. Ein Unternehmen, das sich zukunftsicher aufstellen möchte, hat oft weder die Kapazitäten noch die Ressourcen, externe Innovationsteams einzukaufen. Es tut also sehr gut daran, damit eigene Mitarbeitende zu betrauen. Die wissen am allerbesten, was in einem Unternehmen gebraucht wird. Oft fehlt nur der Katalysator, der all diese Informationen miteinander verbindet und vielleicht auf eine etwas innovative Art weiterspinn. Das ist, was ich dann mache.

Was denken Sie, hindert Mitarbeitende daran, einfach loszulegen?

Meiner Erfahrung nach legen Mitarbeitende aus verschiedenen Gründen selten unternehmerisches Denken an den Tag. Wir arbeiten viel mit intrinsischer Motivation. Da merken wir, dass auch in der Persönlichkeit der Menschen

mal mehr, mal weniger der Wunsch nach unternehmerischem Denken und Handeln vorhanden ist.

Manchmal können sie nicht. Und manchmal ist die Kultur im Unternehmen dafür nicht ausgelegt. In der Vergangenheit haben sich alte Glaubenssätze und Best Practices durchgesetzt, die es Mitarbeitenden schwer machen, Dinge infrage zu stellen. Menschen müssen unangenehme Fragen stellen und ihre Führungskraft und deren Entscheidungen auch mal hinterfragen dürfen. Sie müssen sagen können, wenn sie Fehler und Gefahren oder Chancen für die Zukunft des Unternehmens sehen. Dafür braucht es eine bestimmte Art von Kultur im Unternehmen und in der Führung sowie ein bestimmtes Mindset.

Wo im Unternehmen setzen Sie mit Ihrer Arbeit an?

Das kann man nicht pauschalisieren. Es muss zum Unternehmen, der Herkunft und den Menschen passen. Unternehmen haben ganz unterschiedliche Bedürfnisse, Probleme oder Baustellen. Das kann die Umstrukturierung eines Führungsteams sein, der Bedarf nach kreativen, innovativen Ideen, eine Konkurrenzsituation

mit asiatischem Wettbewerb oder dergleichen. Am Anfang steht deshalb eine Suche nach dem zugrunde liegenden Problem, weswegen eine akute Baustelle geschlossen werden muss. Der Analyse liegen natürlich Daten, Zahlen und Fakten zugrunde, aber ich verfolge den Ansatz, dass die Menschen in einem Unternehmen ganz genau wissen, was sie brauchen. Deshalb beziehe ich die Informationen für diese Analyse vor allem von den Menschen im Unternehmen selbst.

Der Anfang ist eine Art Innovationsfähigkeitslevel: Einmal im Ist, also wo stehen wir heute? Und einmal im Soll, also wie innovativ müssen wir sein, damit unser Unternehmen zukunftssicher wird? Und nicht jedes Unternehmen braucht Raketenwissenschaft, sondern es braucht so viel an Innovationen und Zukunftssicherung, dass es auch in der Zukunft bestehen kann. Und irgendwo in dieser Differenz aus Soll und Ist ergibt sich der Arbeitsbereich.

Wo man fast immer ansetzen kann, ist am Kopf des Unternehmens. In der Führung liegt sehr viel Potenzial, um Zukunftssicherung zu betreiben. Die Führung muss einen solchen recht unkonventionellen Weg mitgehen wollen. Das Bedürfnis der Angestellten hat sich insofern geändert, dass sie mehr als Mensch gesehen werden wollen. Es braucht also eine authentische Führung, die ihre Mitarbeitenden mehr einbezieht und Motivation begünstigt. Das hat auch viel mit dem Entwickeln von Eigeninitiative, mit Intrapreneurship und dem dazu notwendigen unternehmerischen Mindset zu tun. Das Mindset muss vom Alten befreit werden, um Platz für eine neue und frische Art des Denkens und Handelns zu schaffen. Wir nennen das Mindset-Reset. Ich glaube, diese Veränderung von Führung ist die Antwort auf ziemlich viele Baustellen in Unternehmen. Oft wird darüber gesprochen, was die Menschen im Unternehmen noch machen müssen, aber keiner sagt ihnen, was sie ab jetzt weglassen dürfen. Statt-

dessen packen viele Unternehmen nur noch mehr oben drauf, wie beispielsweise neue Innovationsmethoden. Deswegen gehe ich immer ein Stück in die Vergangenheit und räume mit dem auf, was heute unternehmerisches und innovatives Denken im Unternehmen verhindern könnte. Ich schaue, wo steht das Unternehmen heute und wo muss es hin, damit es zukunftssicher aufgestellt ist.

Wie wir die Zukunftssicherung im Unternehmen anschließend angehen, kann verschiedene Formen haben. Das können einzelne Mitarbeitende als sogenannte Zukunftsbotschafterinnen und Zukunftsbotschafter oder auch Arbeitsgruppen sein, die als Multiplikatoren für Veränderungen im Unternehmen fungieren. Es gibt auch komplette Innovationsteams, die damit betraut sind, stetig neue Produkte, neue digitale Angebote oder Lösungsgeschäfte zu generieren und auch zu implementieren. Wir haben aber auch schon Unternehmen betreut, denen reichten beispielsweise zwei Ideen-Workshops im Jahr in einer kreativen Umgebung.

Wie finden Sie die Intrapreneurinnen und Intrapreneure beispielsweise für die Innovationsteams?

Ich würde sagen, dass unternehmerisches Denken nicht immer grundsätzlich das Richtige für jede und jeden im Unternehmen ist. Es ist eine individuelle Entscheidung jeder und jedes Einzelnen, ob und wie weit sie oder er sich im Unternehmen einbringen möchte. Führungskräfte bzw. Unternehmerinnen und Unternehmer kommen nicht darum herum, Mitarbeitende wieder mehr als Individuen zu sehen. Deshalb messen wir unter anderem die intrinsische Motivation. Da sprechen wir dann über Gegensätze wie zum Beispiel Vorliebe für Ordnung und Struktur und auf dem entgegengesetzten Ende die absolute Improvisationsfähigkeit. Oder ein sehr idealistischer Mensch, der sich immer eine bessere Welt vorstellen kann und als das Gegenstück ein Realist, der sagt „So wie es



heute ist, da können wir darauf bauen“. Und wir schauen, was die Menschen im Unternehmen noch können, was nicht im Lebenslauf steht. Über die intrinsische Motivation kann man ganz hervorragend persönliche Stärken und Schwächen ableiten.

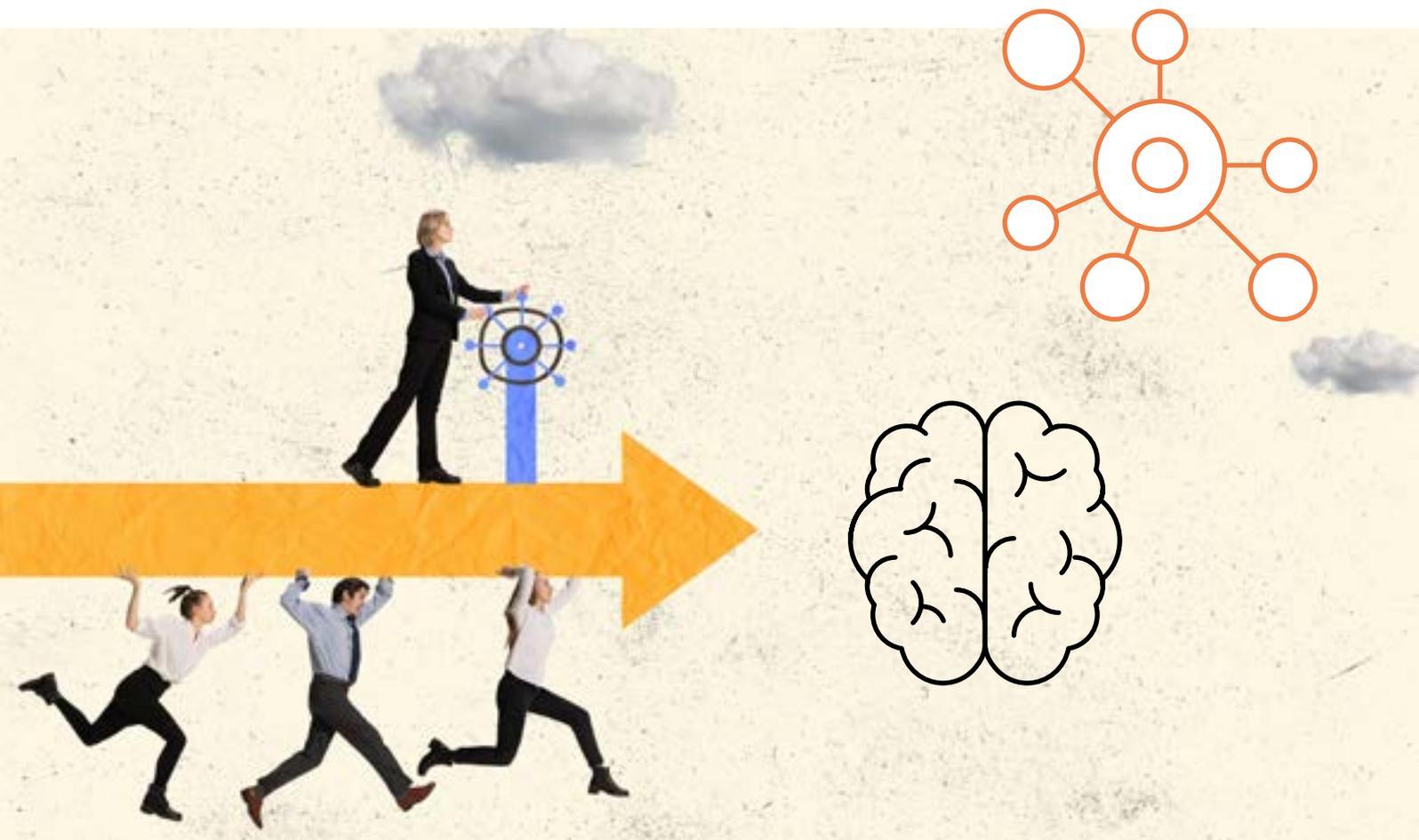
Für die Teams suchen wir nicht Menschen eines bestimmten Schlages, sondern nach Ausgleich. Das Team sollte divers genug sein, um möglichst viele Perspektiven zu beleuchten. Aber jedes Mitglied sollte in der Art sehr einzigartig sein: laut, leise, introvertiert, extrovertiert, das kann man beliebig weiterspinnen.

Dafür verwenden wir auch eine Fragenliste zur Suche nach unterschiedlichen Mitarbeitenden: Etwa, welche Personen fallen Ihnen immer als besonders unbequem auf? Wer stellt immer bohrende Fragen? Auf dieser Liste sind beispielsweise auch Fragen nach bisher vielleicht unterschätzten Personen. Denn wir haben in der Vergangenheit viele Leistungsträgerinnen und Leistungsträger im Innovationsbereich in sehr ruhigen, teilweise introvertierten Mitarbeitenden gefunden, die einen sicheren Rahmen brauchen, um ihre Ideen kundzutun.

So finden wir Menschen mit einzigartigen Perspektiven, die sich dann zu einem sehr performanten Team entwickeln können. Und so unterstützen wir die Menschen und auch die Unternehmen dabei, ihr volles Potenzial zu entfalten.

Wie lernen die Menschen, innovativ zu denken?

Intrapreneurship funktioniert nicht von der Stange. Eine mögliche Vorgehensweise ist, diesem Team einen zeit- und druckbefreiten Raum zur Verfügung zu stellen. Sie bekommen Hubba-Bubba-Kaugummi, machen ein paar Kaugummiblasen und überlegen, was die Zukunftssicherung für ihr Unternehmen als nächsten Schritt gebrauchen könnte. Oder was ihnen schon längst stinkt oder was sie ändern wollen. Dann haben sie Zeit, kreativ herumzuspinnen und kommen so auf viele Ideen. Diesen Punkt vernachlässigen übrigens fast alle Unternehmen. Denn vieles in KMU, was Innovationen und Intrapreneurship angeht, geht mit Kreativität und ohne Geld. Aber es geht nie ohne Zeit. Wenn man sich die Zeit nicht nimmt, kaugummikauend herumzuspinnen, was man denn machen könnte, kostet das irgendwann viel Geld. Menschen kosten Geld, verpasste Chancen kosten Geld. Und irgend-



wann ist der Druck so groß, dass man viel Geld ausgibt, um doch noch möglich zu machen, was man im Vorfeld mit ein bisschen Zeit hätte verhindern können.

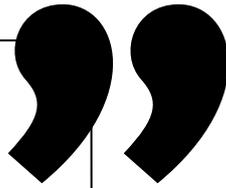
Entstehen Ideen, dann werden diese sehr schnell eingeordnet und bewertet. Anschließend werden in einer Evaluierungsphase kleinere Projektteams gebildet. Jedes Team hat die Aufgabe, eine Idee weiterzuentwickeln und ganz vorsichtig rechts und links im Unternehmen zu fragen: Wie seht ihr das? Anschließend beginnt eine sogenannte Minimum-Viable-Product-Phase, in der ein kleinstmögliches überlebensfähiges Produkt entwickelt wird. Dabei verzichten die Projektteams ganz bewusst auf Perfektion, sondern suchen nach einem gemeinsamen Kern. Irgendwann kommt ein bestimmter Fertigstellungsgrad, nach dem entschieden wird, zu welchem Ressort das Projekt gehören und bei wem es aufgehängt werden soll. In der Übergangsphase begleitet das Projektteam die Abteilungen, an die das Projekt abgegeben worden ist, bei der Implementierung.

An jedem Punkt kann die Idee im Licht der gesammelten neuen Erkenntnisse gestoppt werden und das Unternehmen entscheidet, ob es Kapazitäten und Budget investieren möchte oder nicht. Es ist also ein rollierendes System aus Ideen finden, bewerten und entscheiden, ob die Idee es überhaupt wert ist, ins Prototyping zu gehen. Und dann nimmt man sich die nächste vor.

Was sind die Erfolgsfaktoren dieser Teams?

Die Menschen sollen lernen, selbst zu denken, innovativ zu sein und sich selbst zu helfen. Es geht in der Teamarbeit und in dem Prozess nicht darum, Checklisten zu folgen. Die gegensätzlichen Persönlichkeiten zu kombinieren, ist sicherlich für die Teams auch mit Herausforderungen verbunden. In der Zusammenarbeit der Teams sollte der Fokus darauf liegen, dass es kein Richtig und kein Falsch gibt. Auch da sind wir wieder bei intrinsischer Motivation. Die Aufgaben liegen den einen mehr als den anderen. Dann realisieren die Menschen im Team, zusammen sind wir besser, weil wir uns ergänzen. Das stei-

Intrapreneurship und Transformation müssen von innen heraus getragen und nicht von außen übergestülpt werden.



In **Episode 34** unserer Podcast-Reihe „Chefsachen“ können Sie das ausführliche Interview nachhören:
<http://rkw.link/chefsachenpodcast>

gert die Performance und führt zu einer angstbefreiten Fehlerkultur. Das ist eine gute Basis für Zukunftsarbeit. In dem Zusammenhang habe ich eine wichtige Botschaft, die mir am Herzen liegt: Wenn wir über Zukunftsarbeit und Innovationen reden, dann reden wir davon, ganz vorne mitspielen zu wollen oder zu müssen. Wenn wir uns einen Weg vorstellen und ich nur bereit bin, die Wege zu gehen, die andere schon gegangen sind, also das Gras bereits platt getreten ist, dann werde ich nie vorne sein. Wenn ich aber sage: Ich bin diejenige, die das Gras platt tritt und den Weg für alle ebnet, die hinter mir kommen, dann werde ich mal stolpern. Und dieses Stolpern muss normal werden. Niemand geht einen Weg zum allerersten Mal und macht keine Fehler. Wir sagen immer: Da, wo keiner mehr weiß, wie es geht, da ist vorne.

Was möchten Sie unseren Leserinnen und Lesern noch mit auf den Weg geben?

Die Zukunft wartet nicht. Lassen Sie sich darauf ein, dass Zukunftsarbeit und auch strategische Arbeit manchmal weniger braucht als mehr. Kulturwandel ist ein langer

Weg. Ich bin deshalb ein Fan von Kontinuität statt Perfektion und denke, Intrapreneurship und Transformation müssen von innen heraus getragen und nicht von außen übergestülpt werden. Wenn sich ein Unternehmen also entscheidet, aktive Zukunftssicherung und -arbeit zu betreiben, dann ist es wichtig, nicht aufzuhören und in kleinen Schritten immer weiterzugehen. Der Weg muss nicht perfekt und die Schritte müssen nicht groß sein. Kontinuität ist der Schlüssel. Denn dadurch entsteht eine Art Dominoeffekt. Wenn die eine Abteilung sich umstrukturiert und auf einmal frischen Wind erfährt, färbt das erfahrungsgemäß auf die anderen ab.

Und das Wichtigste ist eigentlich: Fangen Sie bei sich selbst an. Egal, ob Sie Führungskraft, Mitarbeitende bzw. Mitarbeitender oder Mitglied im Innovationsteam sind, verstehen Sie sich selbst als Teil der Veränderung. Das ist die beste Voraussetzung.

Liebe Frau Lührmann, vielen Dank für die Einblicke in Ihre Arbeit!



Interviewpartnerin: **Lena Lührmann** ist Inhaberin der Unternehmensberatung Visionsalive, Autorin und Expertin für Innovation, Transformation und Zukunftssicherung im Mittelstand. Sie betrachtet Unternehmen systemisch, befreit diese von alten Denkmustern, schafft neue Perspektiven und gestaltet Neuanfänge mit Hands-on-Mentalität. Kontakt: hello@visionsalive.de

Das Interview führten für das RKW Kompetenzzentrum **Katharina von Haugwitz** und **Alexander Sonntag**.



Ein Unternehmen setzt auf Intrapreneurship für die eigene Zukunftssicherung

Die VIDEOR E. Hartig GmbH sieht Mitarbeitende als Teil der Veränderung

„Wir wussten, dass wir uns als Unternehmen nur entwickeln können, wenn auch die Mitarbeitenden motiviert und begeistert sind, den Weg mitzugehen und Teil des Ganzen werden“, sagt Dominik Mizdrak, Geschäftsführer der VIDEOR E. Hartig GmbH (VIDEOR).

Das Unternehmen stand vor einer großen Veränderung: Im Zuge einer Neuausrichtung wurde eine Strategie für einen neuen Geschäftsbereich erarbeitet, um sich vom klassischen Distributor zum Lösungsanbieter zu entwickeln. Der Transformationsprozess sollte auch insgesamt eine neue Kultur fördern, in der Mitarbeitende partizipieren und mitgestalten können. „Wir wollen Ideen von und mit den Mitarbeitenden zusammen entwickeln, weil die eben diesen riesigen Erfahrungsschatz mitbringen“, bekräftigt Mizdrak.

Ohne motivierte Mitarbeitende keine erfolgreiche Transformation

Deshalb sei es umso wichtiger gewesen, „die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass Menschen wirklich gerne bei uns arbeiten und auch Spaß haben“, so Mizdrak. Der Geschäftsführer sieht dies als „Startpunkt für jede erfolgreiche Transformation“.

Um den Transformationsprozess ins Rollen zu bringen, hat das Unternehmen gemeinsam mit einer externen Beratung abteilungsübergreifende Interviews mit Mitarbeitenden geführt. VIDEOR wollte herausfinden, woran Innovation und Partizipation in der Vergangenheit gescheitert sind. Es stellte sich heraus, dass die Fehlerkultur bis dato verhinderte, dass die Mitarbeitenden ihre Ideen offen einbringen. Als „Innovationsverhinderer“ hätten sich

zudem eine schlechte interne Kommunikation und falsche Teamkonstellationen aus „Gleichgesinnten mit gleichem Werdegang“ erwiesen, so Thorsten Reichegger, Leiter des „Team Zukunft“. Auch Fehlentscheidungen des Managements hätten in der Vergangenheit oft zu Demotivation unter den Mitarbeitenden geführt. Ein intensiver Dialog mit den Mitarbeitenden und ehrliches Interesse an deren Ideen und Meinungen seien nötig gewesen, um nach und nach Vertrauen wiederherzustellen.

„Dass Mitarbeitende sich einbringen und nicht sagen: ‚Mir ist das egal, ich geh jetzt woanders hin‘“, ist das Ziel und der Wunsch von Dominik Mizdrak. Doch wie können Mitarbeitende wirklich partizipieren?

Das A und O der Partizipation: Transparenz und Sprache

Eine Grundvoraussetzung, damit Mitarbeitende die Zukunft des Unternehmens mitgestalten können, hat VIDEOR in einer gemeinsamen Basis erkannt. Die Führung müsse zum einen ein Gefühl der Dringlichkeit für Veränderung erzeugen, zum anderen eine neue Kommunikation erlernen:

„Mitarbeitende mitzunehmen und auch ihr unternehmerisches Denken zu fördern, gelingt nur über Transparenz und Sprache. Wenn ich möchte, dass Mitarbeitende stärker unternehmerisch denken und Verständnis und Empathie für die Perspektive des Managements besitzen, dann muss man den Mitarbeitenden entsprechende Informationen geben. Wenn auch unsere Jungs im Lager und auf der Fläche mit einer anderen Ausbildung oder einem anderen Background verstehen sollen, wo die Reise hingehet, dann muss ich meine geschäftlichen Anliegen und Veränderungsprozesse in einer Sprache ausdrücken, die alle verstehen. Das ist gar nicht so leicht“, erläutert Lars Hagenlo-

cher, Gesellschafter von VIDEOR. Für ihn bedeutet das vor allem, „den Geist eines Unternehmens dahingehend zu verändern, dass nicht alles nur von oben kommt“.

Eine gemeinsame Sprache als Basis für Partizipation zu finden, bedeutet für die Führung also vor allem, weniger Fachbegriffe und Anglizismen zu verwenden, was einfacher klingt, als es tatsächlich ist. Aber Mizdrak ist optimistisch: „Die Mitarbeitenden verstehen, was wir wollen. Und das ist für mich die Basis und auch die Chance, die Transformation weiter voranzutreiben“.

„Team Zukunft“ für Transformation

Die Transformation voranzutreiben und die konkreten Themen zur Zukunftssicherung anzugehen, ist Aufgabe von „Team Zukunft“. Dieses Team besteht aus neun Mitarbeitenden, drei davon in Vollzeit, die laut Hagenlocher „richtig Bock haben, die Zukunft des Unternehmens zu sichern“. VIDEOR hat sich bei der Teamzusammenstellung auf das Reiss Motivation Profile (RMP) gestützt, ein Persönlichkeitstest, der die 16 zentralen Lebensmotive eines Menschen erfasst. Thorsten Reichegger sagt, dass es ihnen wichtig gewesen sei, „grundlegend unterschiedliche Charaktere und Persönlichkeiten zu haben, allein schon durch die ganzen Werdegänge“ und dass diese auch aus verschiedenen Abteilungen kämen. Man habe auf Mitarbeitende gesetzt, die schon vorher gute Arbeit geleistet hätten, „aber eben Potenzial für viel, viel mehr haben“ und die es verstünden, sich „selbst zu befähigen und auch andere mitzunehmen oder zu motivieren“.

Eine ausgewogene Teamzusammenstellung und ein intensiver Austausch mit den einzelnen Mitarbeitenden seien auch wichtig gewesen, um Konflikte im Team schneller lösen zu können. Das „Team Zukunft“ treffe sich in



einem sicheren Raum, in dem alle Ideen ausgesprochen werden dürften. Möglich mache das auch ein „Kommunikationsrichter“, dessen Aufgabe es sei, darauf zu achten, dass wirklich jede Idee gehört werde. Das sei „Gold wert“, ist sich Reichegger sicher. Eine offene Kommunikation und kurze Entscheidungswege erleichterten dem „Team Zukunft“, Missstände sofort anzusprechen und ebenso schnell Veränderungen umzusetzen. Damit betreibe das „Team Zukunft“, so Lars Hagenlocher, „ganzheitliche Zukunftssicherung“. Diese umfasse Produkte, Geschäftsmodellentwicklung und andere unternehmensinterne Veränderungen.

Dabei ist es für Reichegger immer wichtig, dass gemeinsam gesucht werde, „was kann und soll an der Stelle wirklich angefasst und umgestellt werden“. Dafür betreibt das Team Feldforschung, indem es sich mit Start-ups und der Kundschaft austauscht, den Markt beobachtet und nach neuen Technologien und Lösungen sucht.

Um konkrete Veränderungen in die Belegschaft zu tragen, fungieren die Teammitglieder als sogenannte „Zukunftsbotschafterinnen und Zukunftsbotschafter“. Sie tragen nicht nur die Ideen und Informationen, sondern auch die Lust auf Innovation und Veränderung in ihre jeweiligen



Abteilungen und somit in das gesamte Unternehmen. Informationen fließen bei VIDEOR nicht nur „von oben“, sondern über viele Kanäle.

Ein Blick zurück: Transformation ist ein harter Weg

Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung einer Unternehmenstransformation ist, dass Management und Führungskräfte wirklich und glaubhaft dahinterstehen. Sie müssen den Raum und die Zeit geben, dass Mitarbeitende kreativ sein können – und es auch vorleben. Mizdrak sieht das als ein „Push-and-Pull-Konzept. Man hat einerseits gewisse strategische Rahmenbedingungen, aber wenn es an die Umsetzung geht, muss es aus der Belegschaft kommen“.

Mitarbeitende mitzunehmen und partizipieren zu lassen ist gar nicht so leicht und erfordert jede Menge Arbeit. Es stellte sich als ein langwieriger Prozess heraus, diese Strukturen und Prozesse, die Freiräume und Partizipation ermöglichen, zu etablieren und das „Team Zukunft“ zusammenzustellen. Auch die Digitalisierung ist für VIDEOR ganz wesentlich für die Zukunftssicherung und Partizipation. Durch die Automatisierung von Prozessen werden Freiräume geschaffen, sodass Mitarbeitende Zeit für Zukunftsthemen haben. Rückblickend habe das Unter-

nehmen durch die externe Beratung im Transformationsprozess immens an Geschwindigkeit gewinnen können. Gerade für KMU wie VIDEOR sei dieser An Schub von außen besonders wichtig.

Ein Blick nach vorn: Intrapreneurship als kultureller Wandel

Die harte Arbeit und der Mut zahlen sich langsam aus. Das Team und die Strukturen konnten erfolgreich implementiert und die Arbeit aufgenommen werden. Darüber hinaus sind bereits viele Veränderungen im Unternehmen spürbar: ein offenerer und vertrauterer Umgang, der stärkere Zusammenhalt und die vertrauensvolle Zusammenarbeit, vor allem auch eine bessere Fehlerkultur, die die Grundlage für Zukunftssicherung durch Mitarbeitende ist. VIDEOR konnte durch eine insgesamt partizipativere Kultur und zufriedeneren Mitarbeitenden an Attraktivität als Arbeitgeber gewinnen. Alle offenen Stellen konnten neu besetzt werden, sodass VIDEOR die für die Zukunft benötigten Menschen an Bord hat. VIDEOR sieht sich weiterhin in einem ständigen Lernprozess. Jetzt geht es an die konsistente, langfristige Umsetzung, aber auch da sind sie noch nicht am Ziel. VIDEOR hat sich für einen härteren und vielleicht auch längeren Weg entschieden, doch Dominik Mizdrak ist zuversichtlich: „Wir sind auf dem richtigen Weg und das macht mich hoffnungsvoll.“

Man hat einerseits gewisse strategische Rahmenbedingungen, aber wenn es an die Umsetzung geht, muss es aus der Belegschaft kommen.



In den **Episoden 35 und 36** unserer Podcast-Reihe „Chefsachen“ können Sie das ausführliche Interview nachhören: <http://rkw.link/chefsachenpodcast>

Interviewpartner:

Dominik Mizdrak

ist seit 3,5 Jahren Geschäftsführer und Gesellschafter der VIDEOR E. Hartig GmbH. Er hat über 20 Jahre Berufserfahrung in verschiedensten Rollen in mittelständischen IT- und Technologieunternehmen. Nach seinem Studium an der Akademie für Internationales Management, Schwerpunkt Asien-Management, sammelte er mehrjährige Berufserfahrung im Ausland in Asien-Pazifik.

Thorsten Reichegger

leitet die VIDEOR Academy sowie den Bereich Consulting, den er im Unternehmen federführend aufgebaut hat. Nach seinem Informatik-Studium folgten mehr als 20 Jahre Erfahrung in der IT- und Security-Branche. Seit über einem Jahr befähigt er mit seiner Expertise das „Team Zukunft“, das sich mit Innovation beschäftigt.

Lars Hagenlocher

ist Gesellschafter der VIDEOR E. Hartig GmbH. Dem Studium Communication, Culture & Management sowie Philosophie & Geschichte folgten Tätigkeiten beim Wissenschaftsverbund Vierländerregion Bodensee und als Fellow der TeachFirst Deutschland gGmbH. Seit September 2023 ist er als Mitarbeiter für Zukunftssicherung bei VIDEOR an Bord.

Die VIDEOR E. Hartig GmbH ist ein führender Distributor für Video- und Sicherheitstechnik aus Rödermark und beschäftigt ca. 100 Mitarbeitende. Kontakt: info@videor.com

Der Artikel ist aus einem Interview entstanden, das **Katharina von Haugwitz** und **Alexander Sonntag** für das RKW Kompetenzzentrum führten.



Menschen. Unternehmen. Zukunft!

Das RKW Kompetenzzentrum ist ein neutraler Impuls- und Ratgeber für den deutschen Mittelstand. Es sensibilisiert angehende wie etablierte kleine und mittlere Unternehmen für Zukunftsthemen und unterstützt sie dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft auszubauen.

Das RKW Kompetenzzentrum leistet damit einen Beitrag zur Stärkung des Gründungsgeschehens und zur nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung in Deutschland. Zu den aktuellen Schwerpunktthemen „Gründung“, „Fachkräftesicherung“, „Digitalisierung“ und „Innovation“ bietet das RKW Kompetenzzentrum daher praxisnahe und branchenübergreifende Informationen sowie Handlungshilfen an. Darüber hinaus stellen wir für die Bauwirtschaft traditionell branchenspezifische Lösungen bereit.

Bei der Verbreitung der Ergebnisse vor Ort arbeitet das RKW Kompetenzzentrum mit Sitz in Eschborn eng mit den RKW Landesorganisationen in den Bundesländern zusammen.

Das RKW Kompetenzzentrum wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Weitere Informationen: www.rkw-kompetenzzentrum.de

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages