

IM+io

BEST & NEXT PRACTICES AUS DIGITALISIERUNG | MANAGEMENT | WISSENSCHAFT

Intrapreneurship

Wie agile Unternehmen mit Management 4.0 erfolgreich wachsen



Heft
Juni
2019



Schatten-IT –
zu oft zu unterschätzt

2

Digitalisierung – die zweite Welle

Wie die Digitalisierung nach den Produkten nun auch die Dienstleistungen transformiert



Die deutsche Wirtschaft ist an einem Scheideweg angelangt. Zwei Beispiele: Im Maschinenbau galt und gilt bis heute das deutsche Ingenieurwesen als Merkmal höchster Güte und die deutsche Automobilindustrie produziert weiterhin Autos mit hoher Präzision in Sachen Verarbeitung und Qualität. Heute kommt es jedoch weniger auf das an, was unter der Haube schlummert, sondern auf die digitalen Assistenzsysteme, vom Connected Car bis zur gar nicht fernen Zukunftsperspektive des autonomen Fahrens, während Maschinen und was sie herstellen durch Sensoren und digitale Daten angereichert sind. Und nicht nur die Produkte werden digitaler. Zusätzlich werden auch sukzessive Produkte durch Dienstleistungen ersetzt. Das Statussymbol Auto weicht der Dienstleistung Mobilität.

Konzerngetriebene Digitalisierung ist das Eine. Der Mittelstand aber bleibt weiterhin das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, auch in einer digitalisierten Welt. Ja, er muss es sogar, sagt Ex-Bundesminister Sigmar Gabriel im Interview. Er begrüßt, dass der deutsche Mittelstand in Sachen Digitalisierung massiv aufgeholt hat – wenn auch nicht überall. Die deutsche Bauindustrie hinkt hinterher, mittlerweile hat der Hauptverband ein Kompetenzzentrum zum Building Information Modeling gegründet. Auch Forscher entdecken diesen Bereich als breites Betätigungsfeld. Denn während sich auf Planungsseite digitale Dienstleistungen durchsetzen – man nehme nur das seit Jahrzehnten allgegenwärtige AutoCAD als Beispiel – dominieren auf der Ausführungsseite weiterhin analoge Prozesse und Medien. Das Projekt ConWearDi versucht dies nun zu ändern und erstellt eine Webplattform zum Informationsaustausch aller am Bau beteiligten Parteien. So entstehen neue Daten und damit der Rohstoff für neue Geschäftsprozesse und -modelle. Auch im

Consulting besteht erheblicher Digitalisierungsbedarf – und schon heute existieren Methoden, die die Beratung „smarter“ werden lassen: So kann Augmented Reality etwa zur Zertifizierung betrieblicher Informationssicherheit herangezogen werden.

Nicht verschwiegen werden darf, bei aller digitalen Euphorie: Der Hype lässt überall dort Angst entstehen, wo die Digitalisierung nicht den Menschen in den Mittelpunkt stellt. Digitale Produkte und Services verändern die Welt auch in ihrem gesellschaftlichen Gefüge, in Tradition und Verhalten. Gefordert sei ein humanzentriertes Design, mahnt das Zukunftsinstitut in Frankfurt, in dem nicht „shiny objects“ im Vordergrund stehen, sondern eine leicht adaptierbare, nutzerorientierte Form. So verliert das unbekannte Digitale seinen Schrecken und wird zur sinnvollen Ergänzung menschlicher Arbeits- und Alltagswelt.

Auch Sie, liebe Leserin und lieber Leser der IM+io profitieren zukünftig von der Digitalisierung: Wir haben viele unserer Prozesse digital optimiert und automatisiert. Unser Anspruch bleibt dabei gleich: Hochwertige „best practices“ aus Wirtschaft und Forschung an einem Ort zu vereinen. Daher können wir unser Magazin ab sofort bei gewohnt bester Qualität zu einem günstigeren Preis anbieten: Eine Ausgabe der IM+io kostet statt EUR 25,00 nunmehr EUR 9,90, das Jahresabonnement sinkt von bisher EUR 99,00 pro Jahr auf EUR 39,00 pro Jahr.

Wir finden, das ist gelebte Digitalisierung und hoffen, auch damit Ihren Geschmack getroffen zu haben. Freuen Sie sich auf die neue Ausgabe der IM+io im März, wertig wie immer, nur viel günstiger.

Ihr Dirk Werth, Chefredakteur IM+io

Inhalt



Scheer Innovation Review

- 6 **Was ist das Neue am Management 4.0-Paradigma?**
Hans-Gerd Servatius, Universität Stuttgart
- 12 **Interview**
„Bei den Aktivitäten in der digitalen Welt kann und muss man experimentierfreudiger sein“
Im Gespräch mit Peter Stefan Herbst, Chefredakteur Saarbrücker Zeitung
- 18 **Wie große Organisationen zum Lean Startup werden können**
Jan Kennedy, Academy for Corporate Entrepreneurship
- 22 **Interview**
„Wenn Mitarbeiter aus den eigenen Reihen zum ‚Unternehmer im Unternehmen‘ werden, entfalten sich vielfältige, neue Potenziale“
Im Gespräch mit Scheer HR-Geschäftsführerin Rosemarie Clarner

26 **Schatten-IT und Workarounds: Hindernis für notwendige Vereinheitlichung oder Quelle für neue Ideen?**
Helmut Krcmar, Manuel Wiesche, Technische Universität München

KOLUMNE MEHRWERTH

29 **Heilsbringer Schatten-IT – Warum es für Unternehmen so nützlich ist, wenn die IT ein Eigenleben entwickelt**
Dirk Werth, Chefredakteur IM+io

START-UP IM SPOTLIGHT

- 30 **Erfolgreiches Intrapreneurship ist... wenn ein Recycling-Konzern Kindermode verleiht**
Im Gespräch mit Axel Schweitzer, ALBA Group und Hendrik Scheuschner, Relenda GmbH
- 35 **Mit offener Kommunikation, Netzwerkdenken und Flexibilität zum Erfolg – Intrapreneurship als Innovationstreiber**
Im Gespräch mit Hanna Drabon, comspace

Schwerpunkte

- 38 **Erfolgreiches Intrapreneurship braucht neue Führungsansätze**
Sonja Bausch, Inhaberin LDI
- 42 **Masse und Klasse: Durch Framing innovative Ideen fördern**
Katrin Muehlfeld, Universität Trier, Coen Rigtering, Universität Utrecht, Utz Weitzel, Universität Utrecht und Universität Nijmegen
- 46 **Vom Planer zum Entdecker – Führung braucht einen Intrapreneurship-Mindset**
Sven Ripsas, Berlin School of Economics and Law
- 50 **Schwarmintelligenz für die Mobilität von morgen – Intrapreneurship bei der Deutschen Bahn**
Thomas Knecht, Matthias Patz, DB System GmbH

54 **Intrapreneurship kann man lernen: Wie universitäre Lehre innovativem Denken den Weg bereitet**
Matthias Mossbauer, Martin Setzkorn, Kathrin Krüger-Borgwardt, Zentrum für Entrepreneurship, Universität Rostock

58 **Produktmanager – die Intrapreneure im Wettbewerbs-Judo?**
Oliver Anton, prio Product Management

62 **Fast eine „Glaskugel“ für Personaler: Big-Data-Analytics im HR-Management**
Ralf Lanwehr, Fachhochschule Südwestfalen

68 **Innovation ist eine Frage der Unternehmenskultur: Der permanente Brückenschlag zwischen Kunden und Entwicklern**
Oliver Leick, 3M

72 **Intrapreneurship im Museum – Ansätze für einen innovationsorientierten Kulturbetrieb**
Henning Mohr, Deutsches Bergbaumuseum Bochum

76 **Social Intrapreneurship: Sozialunternehmerisches Handeln in Organisationen**
Andreas Schröer, Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen, Universität Heidelberg, Björn Schmitz, Philiomondo

80 **Mit Schatten-IT richtig umgehen: Implikationen und Handlungsempfehlungen für das Mobile Cloud Computing**
Frank Teuteberg, Marc Walterbusch, Adrian Fietz, Universität Osnabrück

84 **Schatten IT: Innovationsquelle oder Sicherheitsrisiko?**
Andreas Györy, Universität St.Gallen, Mani Pirouz, SAP SE

IM+io INTERNATIONAL

88 **Value-driven Digital Transformation: Performance through Process**
Mathias Kirchmer, BPM-D

OUT OF THE BOX

92 **„Absolute Sicherheit gibt es weder in der digitalen noch in der analogen Welt!“**
Irmhild Plaetrich, Scheer GmbH

OUT OF THE BOX

94 **Agile Frameworks – Voraussetzungen, Funktionsweisen und Erfolgsfaktoren**
Marion Charlotte Willems

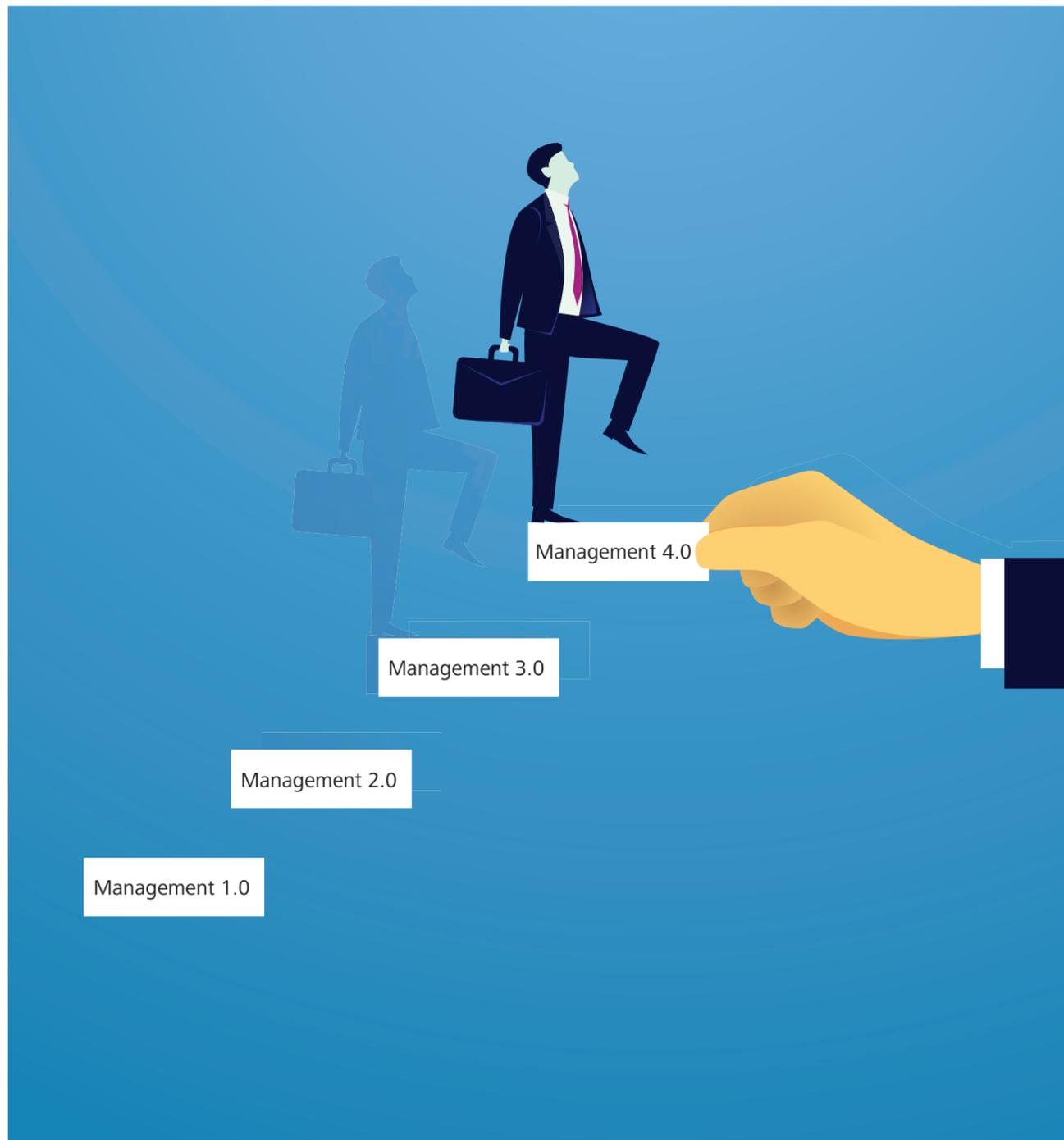
Netzwerk

- 98 **Open Space Scheer**
Open Space Arbeitswelt im neuen Scheer Tower: Bei der Gestaltung der Büros im Zwillingsturm wurden neue Wege eingeschlagen
- 99 **Saarland Informatics Campus**
Journalistenpreis Informatik Saarbrücken verliehen
- 100 **Dienstleistungsforum**
Smart Services erleben und anfassen: Aachener Dienstleistungsforum in (Inter-)Aktion
- 101 **Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Saarbrücken**
reha gmbH stellt sich zukunfts fest auf



Was ist das Neue am Management 4.0-Paradigma?

Hans-Gerd Servatius, Universität Stuttgart



Auch im Management stoßen ältere Paradigmen an ihre Grenzen und werden durch neue ergänzt. Ein solcher Übergang vollzieht sich gegenwärtig bei der Bewältigung des digitalen Wandels, der das traditionelle Management vor große Herausforderungen stellt. Wir beschreiben die bisherigen Stufen des Management und skizzieren wichtige Treiber auf den Weg zu einem Management 4.0. Die spannende Frage ist, was an dem Management 4.0-Paradigma neu ist.

Vier Entwicklungsstufen des Management

Der Begriff Management 4.0 drückt zunächst einmal die Suche nach einem passenden Management für die vierte industrielle Revolution (Industrie 4.0) aus, in der digitale Technologien wie das Internet der Dinge und Künstliche Intelligenz (KI) innovative Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Geschäftsmodelle ermöglichen. Darüber hinaus entfalten diese Technologien eine disruptive Wirkung für traditionell geführte Unternehmen, sie verändern die Arbeitswelt und stellen eine große gesellschaftliche Herausforderung dar^[1].

Außerdem suggeriert der Zusatz 4.0, dass es frühere Formen des Management gibt, die sich in eine 4.0-Logik einordnen lassen. Dieser Logik folgend gliedern wir die Entwicklung des Management in die folgenden vier aufeinander aufbauenden Stufen (Abbildung 1):

1. Ein rationalitätsorientiertes, operatives und strategisches Management 1.0
2. ein menschliche Verhaltensweisen stärker berücksichtigendes Management 2.0
3. die Synthese zu einem systemorientierten Management 3.0 sowie
4. ein Management 4.0 zur Bewältigung des digitalen Wandels.

Dabei verstehen wir unter dem Begriff Management-Paradigma eine in Theorie und Praxis vorherrschende Grundauffassung, die sich verändern kann. Ein verändertes Paradigma verspricht eine bessere Bewältigung von neuen Herausforderungen.

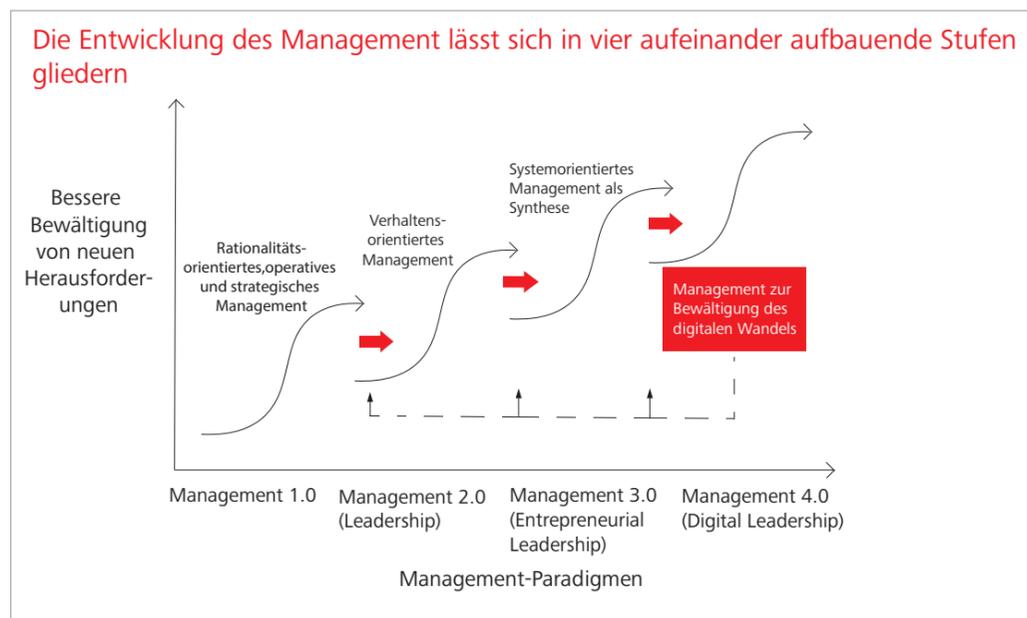
Übergänge von einem vorherrschenden Paradigma zu einem anderen sind jeweils durch Management-Innovationen gekennzeichnet, die ihren Ausgangspunkt in der Theorie oder in der Praxis haben können^[2]. Gleichzeitig entwickeln sich die vorhandenen Paradigmen häufig weiter. Ein Beispiel ist das vom militärischen Sektor auf die Wirtschaft übertragene Strategiekonzept (Management 1.0), das Henry Mintzberg in verschiedene Schulen gegliedert hat^[3].

Management 1.0

Neue Unternehmen wurden immer schon gegründet. Insofern ist Unternehmertum (Entrepreneurship) so alt wie die Wirtschaftsgeschichte. Die „moderne“ Managementlehre ist jedoch erst beim Übergang von der handwerklichen Manufaktur zur industriellen Produktion entstanden. Dabei lag der Fokus auf dem Erzielen von Produktivitätsvorteilen. Hieraus entwickelte sich das operative Management.

Die von Henri Fayol bereits 1916 beschriebene Sequenz von Planung, Organisation und Kontrolle („Command and Control“) bildete die Grundlage für das in den 1960er Jahren an amerikanischen Business Schools entstandene strategische Management^[4]. Die frühen Strategieschulen, wie die von Michael Porter geprägte Positionierungsschule^[5] und auch das operative Management, sind stark rationalitätsorientiert. Dabei soll ein Controlling zur Rationalitätssicherung beitragen. In diesem Primat der Rationalität sehen wir den

Abbildung 1:
Entwicklung des Managements.



Kern eines Management 1.0-Paradigmas, das von der Betriebswirtschaftslehre und den Ingenieurwissenschaften erforscht wird.

Management 2.0

Neben dem Management 1.0 ist eine Vielzahl an Führungstheorien entstanden, die sich mit den Zusammenhängen zwischen „Leader“, Geführten, Situation und Führungserfolg

(„Directing“) und mit Werten, Klarheit und Einbeziehung die positive Energie der Beteiligten zu stärken („Engaging“) [6]. Diese Führungsmodelle grenzen sich deutlich von einem Management 1.0 ab. Kern des Management 2.0-Paradigmas ist also die Verhaltensorientierung. Management 2.0 ist gleichbedeutend mit „Leadership“. Die prägende wissenschaftliche Disziplin ist die Organisationspsychologie.

Management 3.0 als Synthese

Management 1.0 und 2.0 haben sich lange relativ unabhängig voneinander entwickelt. Daher entstand in der Praxis der Bedarf nach einer Verknüpfung der Paradigmen. Bei dieser Syntheseleistung wirkten die allgemeine Systemtheorie und die Kybernetik als Impulsgeber. So begründete Hans Ulrich in den 1960er Jahren in St. Gallen ein systemorientiertes Managementkonzept [7].

Ein integratives Denken und Handeln mit dem Ziel, die beiden früheren Paradigmen zu verbinden, prägte auch die Entstehung von speziellen Managementsystemen z.B. für das Thema Qualität. Im Zuge eines verschärften Wettbewerbs zwischen Japan, den USA und Europa entstand hieraus das Lean Management [8].

Die Basis für eine systemorientierte Betrachtung der Innovationstätigkeit von Unternehmen legte Joseph Schumpeter, der als einer

Die „moderne“ Managementlehre ist jedoch erst beim Übergang von der handwerklichen Manufaktur zur industriellen Produktion entstanden.

beschäftigen. Die Organisationsentwicklung versucht aufzuzeigen, wie es gelingt, Veränderungsprozesse zu gestalten. Gemeinsam ist diesen Ansätzen ebenso wie neueren Marketingkonzepten eine stärkere Berücksichtigung von menschlichen Verhaltensweisen.

Ein solches verhaltensorientiertes Management zielt darauf ab, mit Vision, Orientierung und Motivation Richtung zu geben

Strategien werden heute immer weniger an der Unternehmensspitze erdacht und mit Hilfe von Leistungsmessgrößen umgesetzt.

der Väter der wirtschaftswissenschaftlichen Evolutionstheorie gilt [9]. Hieraus entwickelte sich das Konzept einer evolutionären Führung, das die Emergenz und Selbstorganisation bei Innovationen betont [10]. Die Theorie komplexer evolvierender Systeme strebt an, hierfür einen allgemeinen Bezugsrahmen zu schaffen [11].

Innovation ist ein schöpferischer Prozess. Aus der Erkenntnis, dass Manager dabei von Designern und Softwareentwicklern lernen können, entstanden agile Prozesse und Methoden wie das Design Thinking, Scrum und Lean Startup, die heute die Digitalisierung prägen [12].

Das Management 3.0-Paradigma hat hierfür mit seinen neuen systemorientiert-integrativen und -evolutionären Perspektiven die Grundlagen geschaffen. Eine wichtige Frage ist, wie auch in etablierten Unternehmen eine unternehmerische Führung gelingt [13]. Daher sehen wir in „Entrepreneurial Leadership“ den Kern eines Management 3.0. Angesichts der großen Herausforderungen der Energie- und Mobilitätswende erfordert dies eine bessere Interaktion mit Stakeholdern in Politik und Gesellschaft [14]. Den wissenschaftlichen Rahmen liefert die Theorie komplexer Systeme.

Treiber der Entwicklung zu einem Management 4.0

Bevor wir die Frage beantworten, was am Management 4.0-Paradigma neu ist, wollen wir die Treiber skizzieren, die zu dessen Entwicklung beitragen. Diese Treiber fassen wir in den folgenden Thesen zusammen:

1. Eine Plattform-Ökonomie mit digitalen Geschäftsmodellen entfaltet ihre disruptive Wirkung
2. Immer mehr Unternehmen wenden die Objectives and Key Results (OKR-) Methode an
3. Agile Organisationsformen gewinnen an Bedeutung und

4. Künstliche Intelligenz (KI) unterstützt viele Tätigkeiten

Dabei gehen wir davon aus, dass sich diese Treiber im Rahmen einer digitalen Führung wechselseitig verstärken.

Plattform-Ökonomie

Der Erfolg der wertvollsten Unternehmen der Welt und vieler Startups basiert auf digitalen Plattform-Geschäftsmodellen. Für etablierte Unternehmen geht hiervon eine Disruptionsgefahr aus. Gleichzeitig eröffnet die Plattform-Ökonomie den etablierten Akteuren die Chance, selbst zum Plattform-Anbieter zu werden oder mit digitalen Plattformen zu kooperieren [15]. In den letzten Jahren ist die öffentliche Meinung gegenüber den Plattform-Giganten umgeschlagen. Es wird eine strengere Regulierung gefordert und Europa sucht nach einem „dritten Weg“ zwischen der amerikanischen Laissez-faire-Politik und dem chinesischen Modell.

Internet of Things (IoT-) Plattformen sind gegenwärtig ein wichtiger Game Changer für eine Vielzahl von Anwenderbranchen. So setzt Amazon konsequent auf seinen Lautsprecher Echo und die Assistenzsoftware Alexa als trojanisches Pferd für den Markteintritt z.B. in den Smart Home-, Gesundheits- und Versicherungssektor [16]. Dabei bilden IoT-Plattformen die digitale Infrastruktur für die Technologieketten von Sensordaten über Vernetzung, Cloud Computing und Machine Learning bis zu neuen datengestützten Geschäftsmodellen. Auf die Frage, ob Amazon, Apple und Co. Konkurrenten oder Kooperationspartner seien, antwortet Markus Miele, Chef des Gütersloher Familienunternehmens: „Beides“ [17]. Unternehmen, die keine eigene IoT-Plattform aufbauen wollen, benötigen IoT-Partner, aus denen keine Wettbewerber werden sollten. So setzt Volkswagen mit seiner Automotive Cloud für Mobilitätsdienste auf eine Zusammenarbeit



Prof. Dr. Hans-Gerd Servatius

Hans-Gerd Servatius lehrt seit 1994 als Honorar-Professor an der Universität Stuttgart und ist geschäftsführender Gesellschafter des Innovationsmanagement-Spezialisten Competivation mit Sitz in Düsseldorf. Davor hatte er Führungspositionen in großen Consulting-Unternehmen inne. Er ist Autor einer Reihe von Büchern und zahlreicher Fachartikel.

Kontakt

servatius@competivation.de
Tel.: +49 211 45 43 731
www.competivation.de

mit Microsoft und dessen IoT-Plattform Azure. Bei der Digitalisierung der Produktion kooperiert VW mit Amazon und Siemens. Für Klaus Helmich, Vorstand der Siemens-Sparte Digital Industries, geht es hierbei darum, die Datenpools, die gewonnen werden, durch Edge Computing direkt an der Maschine und in der Cloud auszuwerten ^[18].

In der Plattform-Ökonomie wurden daher Partner immer wichtiger. Hierin sehen wir eine erste Antwort auf die Frage, was am Management 4.0 neu ist. Die Konkurrenz z.B. mit dem gigantischen IoT-Schwungrad von Amazon erfordert von traditionellen Unternehmen eine Realisierung von digitalen Geschäftsmodellen gemeinsam mit IoT-Plattformpartnern (Business Model Co-Creation).

Objectives and Key Results (OKR-) Methode

Der zweite Treiber setzt an dem 1954 von Peter Drucker beschriebenen Management by Objectives (MbO) an ^[19], aus dem sich in der Praxis das Führen mit Zielvereinbarungen und Managementsysteme, wie die Unterstützung des Strategieprozesses mit Balanced Scorecards, entwickelt haben. Ein solches Vorgehen stößt im Zeitalter der Digitalisierung an seine Grenzen. Es überrascht daher nicht, dass sich die bei Intel entstandene und durch Google bekannt

gewordene Objectives and Key Results (OKR-) Methode wachsender Beliebtheit erfreut ^[20].

Die OKR-Methode verbindet eine Aussage zu einem bestimmten Ziel mit Aussagen zu messbaren Ergebnissen. Dieser einfach zu verstehende Ansatz fördert die Lernprozesse agiler Teams. Außerdem schafft er Transparenz sowohl bei der vertikalen Koordination entlang der Hierarchie als auch bei der horizontalen Koordination von Projekten. Die Methode hat entscheidend dazu beigetragen, dass Google viele seiner extrem ehrgeizigen Ziele erreichen konnte. Dies setzt allerdings voraus, dass die Führung ein visionäres Denken unterstützt und die Mitarbeiter sich darauf einlassen.

Strategien werden heute immer weniger an der Unternehmensspitze erdacht und mit Hilfe von Leistungsmessgrößen umgesetzt. Sie entstehen in agilen Strategie- und Innovationsprozessen unter Beteiligung von internen Akteuren und Kunden. Agile OKR-Zyklen fördern die Partizipation und bilden die DNA dieser Prozesse. Das Neue im Rahmen eines Management 4.0 ist diese Integration der OKR-Methode in agile Strategie- und Innovationsprozesse.

Agile Organisationsformen

Netzwerkartige Organisationen galten lange als exotische Ausnahmen ^[21], während die

Manager benötigen daher ein gutes Verständnis der Möglichkeiten von KI, um die entsprechenden Veränderungsprozesse zu gestalten.

Mehrzahl der Unternehmen an der klassischen Hierarchie festhält und agile Arbeitsformen in neu gegründeten Corporate Digital Units erprobt. Einen anderen Weg sind Tech-Unternehmen wie Spotify gegangen, die agile Strukturen bereits bei ihrer Gründung eingeführt haben und diese skalieren.

An diesem Organisationskonzept orientieren sich immer mehr etablierte Unternehmen wie die niederländische Bankengruppe ING ^[22]. Die Basis der agilen Organisation bilden Teams (Squads) mit nicht mehr als 9 Personen, die ein Product Owner koordiniert. Diese Teams sind zu Stämmen (Tribes) mit rund 150 Personen zusammengefasst, die einen Tribe Lead und einen agile Coach haben. Die Entwicklung von Wissen und Erfahrung über die Teamgrenzen hinweg erfolgt in Fachgruppen, die Chapters genannt werden. Diese Struktur ist nicht starr, sondern evolviert mit den wechselnden Aufgabenstellungen.

In diesem unternehmensweiten Wandel von Hierarchien zu flexiblen Netzwerken, die nach agilen Prinzipien arbeiten, sehen wir einen weiteren innovativen Baustein innerhalb des Management 4.0-Paradigmas.

KI-unterstützte Tätigkeiten

Das Thema Wissensarbeit im intelligenten Unternehmen hat eine lange Geschichte ^[23]. Im Zuge des digitalen Wandels werden immer mehr Routinetätigkeiten durch künstliche Intelligenz ersetzt. Umso wichtiger wird die kreative Tätigkeit, die zunehmend an digitalen Arbeitsplätzen stattfindet ^[24]. Aber auch hier nimmt die Bedeutung einer KI-Unterstützung zu.

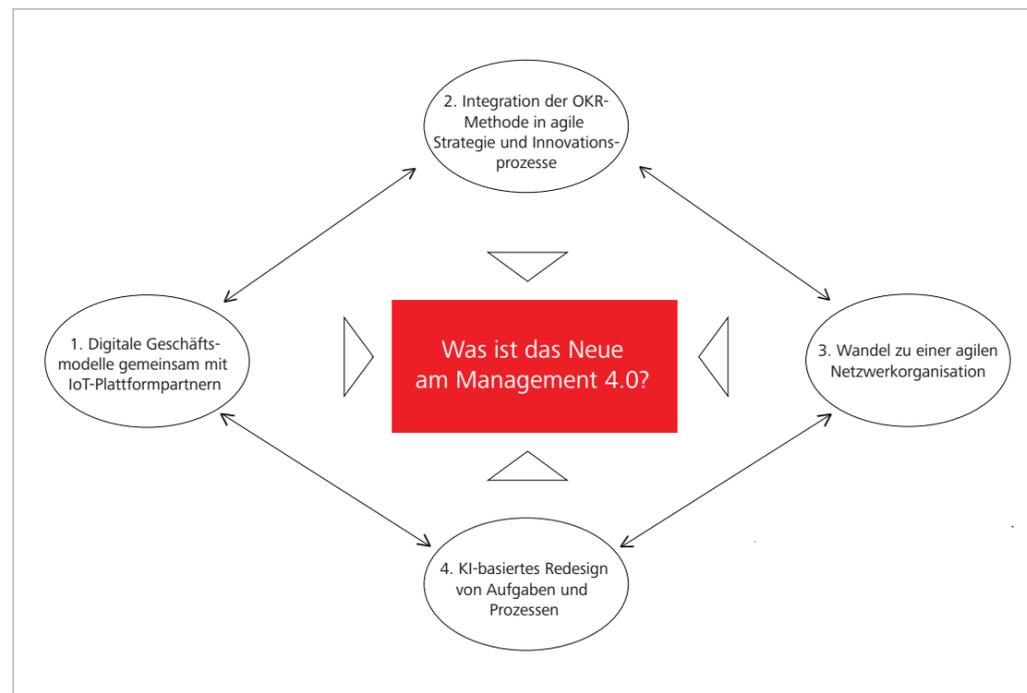
Je nach Aufgabentyp ergeben sich unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten von KI-Technologien und organisatorische Implikationen. Das Spektrum reicht von Vorhersagemodellen z.B. im Marketing über die Prozess-Automatisierung mit Robotern bis zur Sprach- und Bilderkennung sowie der Optimierung von

Planungsaufgaben ^[25]. Manager benötigen daher ein gutes Verständnis der Möglichkeiten von KI, um die entsprechenden Veränderungsprozesse zu gestalten.

In einem solchen KI-basierten Redesign von Aufgaben und Prozessen sehen wir die vierte Innovation im Rahmen eines Management 4.0. Die Abbildung fasst diese Bausteine zusammen, die das neue Management-Paradigma kennzeichnen. Dessen prägende wissenschaftliche Disziplin ist das Innovationsmanagement.

Im Rahmen unserer Tätigkeit als Forscher, Berater und Coach begleiten wir gegenwärtig eine Reihe von Unternehmen auf ihrem Weg zu einem Management 4.0. Wie auch bei den vorherigen Paradigmen ist dabei ein wichtiger Erfolgsfaktor die Vorbildrolle der Führung. ■

Abbildung 2:
Das Neue am Management 4.0.



Kurz und bündig

Im Zuge der Digitalisierung entsteht gegenwärtig ein neues Management-Paradigma, das durch vier innovative Bausteine gekennzeichnet ist. Der erste Baustein ist die gemeinsame Realisierung von digitalen Geschäftsmodellen. Dabei kommt es auf die Kooperation mit IoT-Plattformen an. Agile Strategie- und Innovationsprozesse mit OKRs ermöglichen eine bessere Partizipation. In einer agilen Organisation wandeln sich starre Hierarchien zu flexiblen Netzwerken. Außerdem nutzt der 4.0-Manager das Potenzial der Künstlichen Intelligenz, um Aufgaben und Prozesse neu zu gestalten.



Weiterführende Inhalte und Literaturangaben finden Sie unter folgendem Link: <http://bit.ly/2XqY1rd>

„Bei den Aktivitäten in der digitalen Welt kann und muss man experimentierfreudiger sein“

Im Gespräch mit Peter Stefan Herbst, Chefredakteur Saarbrücker Zeitung



© istockphoto | 523015757 | robiart

Digitale Technologien verändern die Art und Weise, wie Inhalte produziert, verbreitet und konsumiert werden. Das setzt die Medienbranche unter großen Anpassungsdruck. Besonders weit fortgeschritten ist die Digitalisierung bei Printverlagen, die sich zusätzlich zu Anbietern von Online-Medien wandeln müssen, um neue Einnahmequellen zu erschließen. Wie lässt sich dieser digitale Wandel steuern und was muss modernes Management in diesen Zeiten des Umbruchs leisten? Darüber haben wir mit Peter Stefan Herbst, dem Chefredakteur der Saarbrücker Zeitung, die zur Rheinische Post Mediengruppe gehört, gesprochen.

IM+io Der multimediale Umbau ist auch bei der Saarbrücker Zeitung längst eingeleitet. Welche digitalen Angebote bietet Ihre Zeitung heute?

PS: Wie viele Regionalzeitungen verfügen auch wir über eine große Bandbreite digitaler Kanäle. Dazu gehören das klassische E-Paper, die Website und die App der Zeitung. Die mobile Ausprägung wird immer wichtiger, die Nutzung redaktioneller Inhalte auf mobilen Endgeräten ist schon heute deutlich stärker als auf Desktopgeräten und wächst weiter. Darüber hinaus arbeiten wir sehr intensiv mit unseren elf redaktionellen Facebook-Auftritten. Nach Google ist Facebook unser zweitstärkster Trafficbringer. Neben dem Hauptauftritt bewerben auch einzelne Ressorts und alle Lokalredaktionen ihre besten Beiträge gezielt in ihrer jeweiligen Zielgruppe, damit möglichst viele Nutzer von Facebook den Weg in die SZ-Kanäle und -Angebote finden. Auf WhatsApp bieten wir einen Nachrichtenüberblick an, CleverPush nutzen wir für Pushnachrichten auf den Desktop. Und auch bei Twitter ist das Ziel, Menschen dort abzuholen, wo sie sind, um sie für unsere Beiträge und Angebote zu gewinnen. Doch wie immer bei Social Media, dürfen auch die persönlichen Auftritte von Mitarbeitern nicht unterschätzt werden. Einzelne Redakteurinnen

und Redakteure haben sehr hohe Interaktionsraten, besonders dann, wenn der Autor in seiner Community selbst schon eine Marke ist.

IM+io Von wo kamen die Impulse für die Entwicklung digitaler Angebote? Waren es eher Bottom-up die Journalisten oder Top-down das Verlagsmanagement?

PS: Impulse aus dem Management waren und sind sehr wichtig – vor allem, wenn es um die strategische Ausrichtung des Unternehmens und der digitalen Angebote geht. Ideen kommen dabei auch von anderen Verlagen und Medienhäusern aus Deutschland, Europa und der Welt. Die Branche ist in vielen Fragen auf der Suche nach Best Practice. Das rückläufige Print-Geschäft auf der einen und die Chancen im Digital-Geschäft auf der anderen Seite, befördern Offenheit und Austausch. Auch die nicht immer einfachen Rahmenbedingungen sind ein starker Innovationstreiber.

IM+io Sind regionale Tageszeitungen besonders durch den multimedialen Wettbewerb belastet?

PS: Der Wettbewerb ist natürlich eine Herausforderung. Heute kann jeder News und Inhalte verbreiten. Gleichzeitig wächst aber auch die Gruppe der Nutzer, die sich sehr genau fragt,



Peter Stefan Herbst

Peter Stefan Herbst arbeitet als Redakteur, Kolumnist, Korrespondent und Büroleiter für verschiedene Tageszeitungen. Zum Chefredakteur der „Saarbrücker Zeitung“ wurde er 2005 berufen. Er ist Prokurist der Saarbrücker Zeitung Verlag und Druckerei GmbH, Sprecher der Chefredakteure der Saarbrücker Zeitungsgruppe und Geschäftsführer der Berliner Medien Service GmbH. Herbst gehört dem Kuratorium des Theodor-Wolff-Preises und dem Beirat des Deutschen Zeitungsmuseums an. Er ist Aufsichtsratsmitglied der Katholischen Nachrichten-Agentur und Berater der Publizistischen Kommission der Deutschen Bischofskonferenz.

Kontakt

ps.herbst@sz-sb.de
Tel.: +49 681 502 2000
www.saarbruecker-zeitung.de

Die Branche ist in vielen Fragen auf der Suche nach Best Practice.

welcher Nachrichtenquelle sie wirklich vertrauen kann und die sich bewusst an bekannten Marken orientiert. Das ist wiederum für uns eindeutig von Vorteil. Das zeigt sich zum Beispiel bei jüngeren Zielgruppen, für die ein Print-Abonnement nicht in Frage kommt, bei denen aber unser Digitalangebot ein hohes Ansehen genießt, weil die Marke Saarbrücker Zeitung auch dort als seriös und verlässlich bekannt ist.

IM+io Gab es einen konkreten Anlass, ein konkretes Datum, an dem der Beginn des Weges in die Digitalisierung festzumachen ist?

PS: Mit sz-newsline.de war die Saarbrücker Zeitung 1993 einer der ersten deutschen Verlage mit einem Internetangebot. 2005 und 2006 hatten wir vor den großen Erfolgen von StudiVZ oder Facebook unter sol.de eine starke, junge Community im Saarland. Nein, aus meiner Sicht gab es kein klares Startjahr, sondern viele Starts, Neustarts und hin und wieder auch einmal einen Fehlstart. Vieles hat funktioniert, manches aber auch nicht. Und anderes hatte nur eine gewisse Halbwertszeit. Das ist nicht schlimm, sondern ein wichtiger Teil des Lernprozesses.

Bei einer gedruckten Zeitung ist man ja eher vorsichtig, wenn es um Veränderungen geht, bei den Aktivitäten in der digitalen Welt kann und muss man experimentierfreudiger sein.

Selbst das klassische E-Paper, das schon über 15 Jahre alt ist, wurde x-fach verbessert und dürfte auch künftig noch weiterentwickelt werden. Es spricht vor allem eine sehr zeitungsauffine Nutzergruppe an, die für dieses in sich geschlossene Inhaltepaket eine erkennbar hohe Zahlungsbereitschaft zeigt. Diese E-Paper-Abonnenten sind allerdings nur unwesentlich jünger als unsere Print-Abonnenten.

Die entscheidende Frage für die Zukunft der Medienhäuser ist, ob es uns gelingt, die hohen Reichweiten, die wir auch bei jüngeren Zielgruppen auf unseren Portalen haben, richtig zu monetarisieren. Im März 2019 haben wir mit saarbruecker-zeitung.de laut Google Analytics

erstmal mehr als eine Million Unique User erreicht. Dies ist eine sehr hohe Reichweite, die hochattraktiv für Werbekunden ist. Allerdings gehen hier – wie überall – seit längerem die Preise und damit unsere Refinanzierungsmöglichkeiten für die Erstellung von Inhalten zurück.

Unabhängiger Journalismus wird in der digitalen Welt nur möglich sein, wenn er finanziell nicht allein vom Werbegeschäft abhängt. Deswegen sind erfolgreiche Bezahlmodelle auch im Interesse der Leser.

Wir wollen im Mai 2019 zuerst unsere Auftritte inhaltlich, optisch und in der Usability verbessern und dann mit einem intelligenten Bezahlmodell versehen. Dabei geht es also um die Monetarisierung der redaktionellen Inhalte auf dem Portal, die ja durch aufwändige journalistische Arbeit entstanden sind. Hier haben wir in der Reaktion sogar einen Chef vom Dienst, der sich für ‚Saarbrücker Zeitung‘, ‚Trierischen Volksfreund‘ und ‚Pfälzischen Merkur‘ ausschließlich um das Thema Inhalte-Management und Monetarisierung kümmert. Bei der Neuausrichtung des Portals geht es um die



Antwort auf die Frage, welches die Inhalte sind, die dazu führen, dass jemand auf einem Portal eine Zahlungsbereitschaft entwickelt. Es geht darum, die Customer Journey so zu gestalten, dass der Nutzer die Monetarisierung bestimmter Inhalte auch akzeptiert, obwohl es an vielen Stellen im Internet eine vermeintliche Gratiskultur gibt.

Wir sind im Saarland das mit Abstand größte Internetportal, aber das ist ja aktuell nur ein Reichweiterefolg, dieser muss am Ende auch zu einem wirtschaftlichen Erfolg jenseits des Werbegeschäftes werden.

In den USA und Skandinavien ist man an der Stelle sehr viel weiter als in Deutschland. Das liegt daran, dass man dort sehr viel früher und schneller einen massiven Einbruch der Auflagen und der Werbeeinnahmen erlebte und beidem energischer als hier mit neuen digitalen Geschäftsmodellen entgegentreten musste. Es ist kein Zufall, dass es viele deutsche Medienmanager in die USA und nach Skandinavien zieht, um dort Ideen zu sammeln und Geschäftsmodelle auf ihre Übertragbarkeit zu prüfen.

IM+io Welche Rolle spielt die Rheinische Post Mediengruppe bei der Digitalisierung – bestehen hier gruppenweite Konzepte, oder geht die Saarbrücker Zeitung einen eigenen Weg?

PS: Die Rheinische Post Mediengruppe spielt für uns eine große und wichtige Rolle. Den Weg alleine zu gehen würde keinen Sinn machen. Dafür gibt es zu viele gute Ideen und technische Möglichkeiten, deren Prüfung uns alleine überfordern würde. Unsere digitalen Angebote sind Partner von ‚RP online‘. Die Rheinische Post betreibt eines der reichweitenstärksten Nachrichtenportale in Deutschland. Wir profitieren von deren starkem Know-how in

Unabhängiger Journalismus wird in der digitalen Welt nur möglich sein, wenn er finanziell nicht allein vom Werbegeschäft abhängt.

Projektmanagement, Softwareentwicklung, Suchmaschinenoptimierung, Trafficmanagement oder Vermarktung. Die inhaltlichen Angebote der einzelnen Medien bleiben sehr individuell und regional geprägt, auch wenn wir überregionale Inhalte austauschen und auf der technischen Ebene sehr eng zusammenarbeiten.



© istockphoto | 1152439590 | Shendart

IM+io Informationen lassen sich heute überall auf der Welt und von jedem kurzfristig online bereitstellen. Wie verändert das die Rolle des Journalisten?

PS: Was sich sicher nicht verändert: Eine gute Geschichte ist und bleibt eine gute Geschichte, egal auf welchem Ausspielkanal. An anderen Stellen verändert sich sehr viel: Durch die Digitalisierung gibt es einen hohen Druck bei Aktualität und Schnelligkeit. Dabei dürfen wir aber

Twitter für Journalisten sehr wichtig ist, zum einen in der Recherche aber auch als Kanal um die Aufmerksamkeit auf das eigene Produkt zu lenken. Aber es ist wichtig, dass man verantwortungsvoll mit Twitter umgeht. Man sollte diesen Weg nur nutzen, wenn man dazu Talent hat, selbst auf die Gefahr hin, dass jemand anderes auf Twitter schneller ist. Man muss sehr genau aufpassen, dass man auf diesem Kanal nichts tut, das der eigenen Glaubwürdigkeit oder der des eigenen Mediums schadet. Persönliche Tweets von Journalisten haben oft auch Rückwirkungen auf das Medium, für das sie arbeiten.

IM+io Wie managen Sie dann als Verantwortlicher bei der Saarbrücker Zeitung den richtigen Umgang mit den digitalen Kanälen?

PS: Wir haben allein seit 2016 mehr als 100 Schulungsmaßnahmen in kleinen und in größeren Gruppen durchgeführt, von einfachen Trainings zu „Wie mache ich im Digitalen die beste Überschrift“ bis hin zu Grundsatzvorträgen von digitalen Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft. Viele der Fortbildungsangebote waren Pflichtveranstaltungen für alle Redaktionsmitglieder, aber natürlich ist da noch Luft nach oben. Ich bin froh, dass es unterdessen auch Online-Trainings gibt, bei denen sich jeder nach seiner eigenen Zeiteinteilung und Lerngeschwindigkeit weiterbilden kann. Grundsätzlich ist man nie fertig, schon deshalb, weil sich

nicht den Fehler begehen, schnell unsere Glaubwürdigkeit aufs Spiel zu setzen. Wir müssen verlässlich bleiben, wenn wir auch künftig erfolgreich sein wollen.

IM+io Wie kann man das sicherstellen, wenn Journalisten zum Beispiel auf Twitter unterwegs sind?

PS: Es kommt darauf an, wie Twitter eingesetzt wird. Es gibt Situationen, wo die Nutzung von

Eine gute Geschichte ist und bleibt eine gute Geschichte, egal auf welchem Ausspielkanal.

Wir haben die Entscheidung getroffen, keine Trennung zwischen Print-Redaktion und der Online-Redaktion vorzunehmen.

auch die Technologien und Möglichkeiten ständig weiterentwickeln.

IM+io Wie haben digitale Angebote und auch die Digitalisierung des journalistischen Arbeitsprozesses bei der Saarbrücker Zeitung den Aufgabenzuschnitt der Journalisten konkret verändert?

PS: Grundsätzlich ist das Arbeiten komplexer geworden, die Arbeitsverdichtung ist größer. Unterschiedliche Ausspielkanäle verlangen auch eine unterschiedliche Aufbereitung eines Themas.

Wir haben anders als andere Zeitungen die Entscheidung getroffen, keine Trennung zwischen Print-Redaktion und der Online-Redaktion vorzunehmen. Die Botschaft ist, jeder arbeitet für alle Kanäle. Das machen allerdings nicht alle Kollegen in gleicher Weise und in der gleichen Intensität. Das liegt nicht nur an der individuellen Befähigung, sondern auch an der konkreten Aufgabe.

Ein Kollege, der sich um Polizeithemen kümmert, muss digital hochaffin und schnell sein. Der erste Ausspielkanal ist hier immer digital, denn Polizeigeschichten sind selten exklusiv. Hier geht es um Schnelligkeit. Andererseits gibt es Themen, die überhaupt nicht von der Tagesaktualität leben, die ausführlich recherchiert sind und thematisch nicht veralten. Hier steht eher die optimale digitale Aufbereitung und Anreicherung im Mittelpunkt.

Wir haben dazu ein kleines Spezialisten-Team, das die Verantwortung für die digitalen Ausspielkanäle trägt. Hier geht es um eine sinnvolle Steuerung, darum, welcher Beitrag wann und wo veröffentlicht werden soll und in welcher Frequenz die unterschiedlichen Kanäle bedient werden müssen. Das Team unterstützt auch jene Kollegen, die bei einzelnen Darstellungsformen oder Techniken noch Unterstützung benötigen.

IM+io Vor welchen grundlegenden Managementherausforderungen stehen Sie selbst als

Chefredakteur vor dem Hintergrund der digitalen Transformation der Zeitung?

Grundsätzlich werden unsere Erlöse aus dem digitalen Bereich einen immer größeren Anteil an unseren Einnahmen haben, obwohl die Zeitung in der gedruckten Form für ältere Zielgruppen, deren Lebenserwartung erfreulicherweise weiter steigt, noch über viele Jahre eine attraktive Form sein wird. Doch die Zukunft gehört ohne jeden Zweifel den digitalen Angeboten. Dies und alle sich daraus ergebenden Konsequenzen gilt es für Geschäftsführer, aber eben auch für Chefredakteure, zu vermitteln.

Ich sehe mich in der Redaktion als denjenigen, der einfängt und mitnimmt – im Zweifelsfall auch Notwendigkeiten erklärt und Widerstände zu überwinden hilft. Ein guter Chefredakteur ist immer auch Anwalt der Leserinnen und Leser oder Nutzerinnen und Nutzer. Gerade im Digitalen müssen wir uns noch viel stärker an der Nachfrage orientieren. Die gute Nachricht: Wir haben viele Daten über unsere Nutzer, ihre Vorlieben und Gewohnheiten. Sie gilt es mit Daten-Analysten auszuwerten und für redaktionelle Entscheidungsprozesse verwertbar zu machen. Das ist eine anspruchsvolle, aber spannende Aufgabe, bei der es möglichst viele – idealerweise alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – mitzunehmen gilt. ■

Kurz und bündig

Auch wenn die Zukunft nach Ansicht von SZ Chefredakteur Peter Stefan Herbst den digitalen Angeboten gehört, wird das Printformat seiner Zeitung noch über viele Jahre hinweg tragen. Die unterschiedlichen Ausspielkanäle zu managen, zu monetarisieren und gleichzeitig die Grundsätze guten Journalismus im Redaktionsteam zu leben, gehört zu seinen besonderen Managementherausforderungen.

Wie große Organisationen zum Lean Startup werden können

Jan Kennedy, Academy for Corporate Entrepreneurship



Den Vorsprung vor der Konkurrenz entwickeln Unternehmen in den Köpfen ihrer Mitarbeiter – zum Beispiel durch das Fördern der „Intrapreneurship“. Die Idee ist nicht neu. Unternehmerisches Handeln der Mitarbeiter im eigenen Unternehmen, diesen Gedanken diskutierte schon einst der Vater der modernen Ökonomie, Adam Smith. Lean Startup beschreibt eine Methode, wie Organisationen innerbetriebliche Ideen und Projekte gezielt fördern können.

Intrapreneurship leitet sich von den beiden englischen Wörtern „Intracorporate“ (Unternehmensintern) und „Entrepreneurship“ (Unternehmertum) ab und beschreibt das unternehmerische Handeln einzelner Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens. Die Idee dazu reicht bereits in das 18. Jahrhundert zurück, als Adam Smith, der Vater der modernen Wirtschaft, über die Bedeutung unternehmerischer Mitarbeiter sprach, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Gifford Pinchot III hat mit seinem 1982 erschienenen Buch „Intrapreneuring“ den Begriff „Intrapreneurship“ geprägt. Unternehmerische Bemühungen einzelner Personen innerhalb eines Unternehmens haben erfolgreiche Produkte, wie die Post-It Notes von 3M und den PC von IBM hervorgebracht. „Intrapreneurship ist der Akt des Verhaltens eines Unternehmers, aber innerhalb einer etablierten Organisation“, schreibt Gifford Pinchot III.

Neben der Idee an sich, dem richtigen Intrapreneur-Team, der stetigen Weiterbildung der Beteiligten und strukturierten Rahmenbedingungen ist es auch wichtig, die Mitarbeiter für das Projekt Intrapreneurship zu begeistern. Intrapreneure, die hinter dem Projekt stehen und ihren Einsatz wertgeschätzt wissen, werden sich leidenschaftlicher engagieren und dadurch auch andere inspirieren und motivieren. So wird ein positiver Kreislauf für mehr Moral und Produktivität in der Organisation geschaffen.

Schnellere Entwicklung mit der Lean Startup Methode

Teilnehmer und Förderer sind eher bereit sich an einem Intrapreneurship-Programm zu beteiligen, wenn sie bereits mit der Lean Startup Methode vertraut sind. Die Lean Startup Methode beschreibt die schnelle Entwicklung eines Unternehmens und die rasche Umsetzung von Produktideen. Mit deutlich reduzierten Prozessen und möglichst geringem Kapitalaufwand erfolgt nach einem relativ kurzen Produktentwicklungszyklus der Produkt Launch, wobei das Kundenfeedback Aufschluss über den Erfolg und die weiteren Möglichkeiten geben. Dabei stellt der Bauen-Messen-Lernen-Zyklus (Build Measure Learn Cycle) einen wichtigen Bestandteil der Produktentwicklung dar. Mithilfe dieses Lernzyklus werden Ideen schnell in Produkte umgesetzt, die Reaktion der Kunden gemessen und daran entschieden ob das

Produkt weiterentwickelt oder geändert wird. Dieser Zyklus wird so oft wie nötig wiederholt.

Die einzelnen Phasen des Build Measure Learn Cycles:

Idee: Eine neue Idee wird entwickelt.

Bauen: Die Idee wird umgesetzt, bzw. das Produkt wird gebaut.

Produkt: Das Produkt wird auf den Markt gebracht.

Messen: Die Verkaufszahlen werden gemessen.

Daten: Die Daten werden ausgewertet.

Lernen: Die Daten geben Aufschluss über die weitere Vorgehensweise, das Unternehmen lernt daraus.

Die grundlegenden Informationen liefert das „Lean Startup“-Buch von Eric Ries, www.theleanstartup.com.

„Intrapreneurship ist der Akt des Verhaltens eines Unternehmers, aber innerhalb einer etablierten Organisation“, schreibt Gifford Pinchot III.

Erfolgreich implementieren

Eines der wichtigsten Kriterien für erfolgreiches Intrapreneurship sind Unterstützer. Mit einem Partner an der Seite, der hinter dem Projekt steht und die nötigen Geldmittel zur Verfügung stellt, um die notwendigen Ressourcen zu generieren, wird man langfristig Erfolge erzielen.

Um erfolgreich zu sein, benötigt es differenzierter und disruptiver Ideen. Diese können auf vielfältige Weise gesammelt werden, ob es nun die Wiedervorlage und Überarbeitung bereits gescheiterter Innovationsprojekte ist, mittels Crowdsourcing erfolgt oder eine bereits bestehende Ideenfindungsplattform genutzt wird.

Einige Unternehmer involvieren sämtliche Mitarbeiter an der Ideenfindung. Doch nicht jeder Mensch, der eine Idee eingereicht hat, ist auch ein Intrapreneur. Ein großer Teil der unternehmerischen Fähigkeiten kann erworben und verfeinert werden, jedoch gibt es auch „geborene Unternehmer“, die bereits inhärente

Info

Die Academy for Corporate Entrepreneurship um Jan Kennedy setzt seit Jahren Intrapreneurship-Programme in großen Organisationen um.



Jan Kennedy

Jan Kennedy ist ein Experte für die Entwicklung von Intrapreneurship Programmen. Als CEO der Academy for Corporate Entrepreneurship (AfCE) beaufsichtigt er für viele Fortune-500-Unternehmen die Konzeption und Umsetzung verschiedener Intrapreneurship-Programme, welche die unterschiedlichen Phasen des Innovationsprozesses abdecken. Kennedy ist in Deutschland geboren, aufgewachsen in Großbritannien, lebte und arbeitete in Silicon Valley, Wien, Hong Kong, Kuala Lumpur und München. Er hilft Start-up-Teams kritische Annahmen zu testen und zu validieren.

Kontakt

Jan@afco.co

If you are working on something that you really care about, you don't have to be pushed. The vision pulls you.

John Spencer Ellis

Qualitäten im Blut haben. Diese gilt es durch grundlegende Kenntnisse und Fertigkeiten wie Projektmanagement, Delegation und Finanzbewusstsein zu erweitern, um in der Geschäftswelt erfolgreich zu sein.

Mitarbeiter, die im Intrapreneurship erfolgreich sind, weisen einige gemeinsame Persönlichkeitsmerkmale auf – Mitarbeiter mit „Intrapreneur-DNA“. Um Erfolg zu haben sind kognitive Fähigkeiten und Offenheit unerlässlich. Weitere Indikatoren sind eine hohe Anpassungsfähigkeit, die Fähigkeit zum einfachen Aufbau strategischer Beziehungen und eine natürliche Fähigkeit zur Datenanalyse. Bei den kognitiven Gaben ist die Fähigkeit zur Problemlösung zwar meist wirkungsvoller als die soziale Intelligenz, für den tatsächlichen Erfolg ist jedoch beides wichtig.

Die Teilnahme an Intrapreneurship-, Corporate Innovation- oder Start-Up-Konferenz hilft sich ein Netzwerk an Intrapreneuren in anderen Organisationen aufzubauen und von deren Wissen zu profitieren. Erfolgreiche Intrapreneurship-Programme lassen sich außerdem einfacher aufsetzen, wenn Unternehmen mit der lokalen Startup-Community zusammenarbeiten. Hierzu bieten sich Meetup-Gruppen, Hackathons und Startup-Wochenenden an.

Die Frage nach der Zeit

Es gilt herauszufinden, wie viel Zeit Mitarbeiter für innerbetriebliche Projekte investieren können, ohne dabei die täglichen Aufgaben zu vernachlässigen. Um mit Intrapreneurship zu starten, ist kein Vollzeitmitarbeiter nötig. Ideen benötigen Zeit, um sich zu entwickeln, daher kann zu Beginn ein Teilzeitmodell vollkommen ausreichend sein. Für einen Benchmark funktioniert ein Pilotprogramm, das zum Beispiel die Academy for Corporate Entrepreneurship entwickelt.

Die Entwicklung

Durch die jahrelange Erfahrung mit Intrapreneurship-Programmen ist bekannt, welche

Programme funktionieren und welche Prozesse noch Veränderung bedürfen. Bereits 2019 wird sich daher vieles ändern: Die Lean Startup-Methode wird vermehrt eingesetzt und damit finden auch neue Formate wie Intrapreneurship- und Kickbox-Programme Beachtung.

Kickbox-Programme liefern Werkzeuge, die benötigt werden, um innovative Ideen Schritt für Schritt zu entwickeln. In sechs Phasen werden Ideen kreiert, passende Geschäftsmodelle definiert, getestet und die Kundenresonanz abgeschätzt. Mit dieser einfachen Anleitung gelingt es effektiv und schnell messbare Ergebnisse zu erzielen, Kosten zu senken und die Erfolgchancen zu erhöhen.

Der Trend geht dahin, bereits vorhandene Talente zu fördern und verstärkt in Weiterbildung der Führungskräfte zu investieren. Es findet ebenso eine Neuausrichtung der Corporate Innovation Labs statt und mit gezielten Programmen werden Innovationen im gesamten Unternehmen ermöglicht.

Einige Trends im Überblick:**1. Von Design Thinking hin zu Lean Startup**

Unternehmen haben bisher viel mit Design Thinking experimentiert, um ihnen in der Ideenphase des Innovationsprozesses zu helfen, in die Denkweise des Kunden einzusteigen und Ideen zu generieren. Doch Design Thinking bedeutet nicht unbedingt auch Innovation. Das Grundprinzip der Lean Startup-Methode liegt darin, Annahmen im Vorfeld zu testen und zu validieren, um Projekte möglichst risikoarm zu gestalten. Besonders bei disruptiven Ideen zeigt sich eine Tendenz zur Lean Startup-Methode.

Mit der Verlagerung vom Design Thinking hin zum Lean Startup begeben sich die Unternehmen auch auf die Suche nach geeigneten Strategien, um das Lean Startup zu erweitern. Um eine Vielzahl von Mitarbeitern zu erreichen, bieten sich Kreativitätssitzungen und Entwicklungs- und Designwettbewerbe an. Mit neuen Formaten, wie Intrapreneurship-Programmen,

Kickbox-Programmen und Prototyp-Fonds können noch mehr Mitarbeiter erreicht werden, die so die Möglichkeit haben, eigene Experimente durchzuführen.

2. Innovationen durch Talentförderung unterstützen

Für die tatkräftige Unterstützung der Mitarbeiter bei Projekten benötigt es mehr als begeisterte Botschafter und Mentoren. Um zu wissen, welche Mitarbeiter dafür prädestiniert sind, können innerbetriebliche Persönlichkeitsmerkmale bewertet und bestimmt werden. Die Investition in die Ausbildung neuer Mentoren wird eine zunehmend größere Rolle in Innovationsstrategien spielen.

3. Verstärkte Weiterbildung für die Führungskräfte

Führungskräfte werden aufgefordert, sich selbst weiterzubilden, um zu lernen, wo und wie sie in Innovationsprojekten investieren können. Dabei sind Rahmenbedingungen für die Programmumsetzung, die Bewertung der bestehenden Produktportfolios und die Erstellung einer abgestimmten Innovationsarbeit von zentraler Bedeutung. Innovation Accounting hilft als geeignetes Messsystem bei der Bewertung der Innovationsaktivitäten.

4. Neuausrichtung der Corporate Innovation Labs

Innovation Labs haben sich in letzter Zeit mehr und mehr dazu entwickelt, zu einem Ort für die Vermarktung des Innovationsmantras des Unternehmens zu werden, anstatt neue Produkte zu entwickeln. Da der Fokus zunehmend auf Ideenfindung und Forschung gerichtet ist, können sich viele Labs auch wieder auf die Suche nach einem marktauglichen Produkt konzentrieren.

5. Von dezentral zu zentral

Bisher hat Innovation vorrangig in separaten Bereichen des Unternehmens stattgefunden, was dazu geführt hat, dass sich neue Methoden und sogar eine eigene Sprache innerhalb dieses Bereiches entwickelt hat, die jedoch im Rest des Unternehmens nicht üblich sind. Immer mehr Führungskräfte werden erkennen, dass durch die strukturierte Nutzung von Intrapreneurship, Innovation in der gesamten Organisation,



© iStockphoto | 690346346 | sraanawong

auch länderübergreifend möglich ist. Mit gezielteren Programmen, die helfen Innovation im gesamten Unternehmen vorantreiben, werden gemeinsame Instrumente und Rahmenbedingungen geschaffen, die Innovationshemmnisse wie Finanzierung und Ressourcenbeschaffung verringern.

Fazit

Intrapreneur – der Unternehmer im Unternehmen kann für beide Seiten von Vorteil sein. Mitarbeiter, die sich für ein Projekt begeistern und deren Einsatz wertgeschätzt wird, sind von großer Bedeutung für ein Unternehmen und können nachhaltig zum Erfolg beitragen. 2019 wird das Jahr der Veränderungen, die Lean Startup Methode wird verstärkt eingesetzt werden und Führungskräfte werden erkennen, dass eine Zentralisierung des Intrapreneurships innerhalb des Unternehmens innovationsfördernd sein kann. Es ist also an der Zeit den Unternehmergeist im Unternehmen fördern und mehr Ressourcen in die Talentförderung und Weiterbildung der Führungskräfte zu investieren. ■

Kurz und bündig

Intrapreneurship bedeutet, dass Mitarbeiter in ihrem Unternehmen unternehmerisch handeln und ihre eigenen Innovationen und Ideen, auch mithilfe des Unternehmens, voranbringen. Lean Startup beschreibt eine Methode, wie Organisationen innerbetriebliche Produktideen oder Projekte gezielt fördern können. Hierzu benötigt es nicht nur innovative Mitarbeiter, sondern ein definiertes Umfeld innerhalb des Betriebs, das diese Prozesse fördert und unterstützt.



„Wenn Mitarbeiter aus den eigenen Reihen zum ‚Unternehmer im Unternehmen‘ werden, entfalten sich vielfältige, neue Potenziale“

Im Gespräch mit Scheer HR-Geschäftsführerin Rosemarie Clarner

Wenn es darum geht, Innovationen im eigenen Unternehmen zu fördern, dann rückt das Thema Intrapreneurship zunehmend in den Fokus. Was kann und muss ein Unternehmen tun, um Mitarbeiter zu unterstützen, eigene Ideen für das Unternehmen zu entwickeln? Gibt es Risiken, wenn ein Unternehmen der Kreativität seiner Mitarbeiter größere Freiheit lässt? Rosemarie Clarner gibt dazu Einblicke aus der Praxis.

IM+io Befürworter einer gezielten Förderung von Intrapreneurship sehen in ihr Garant für Firmenwachstum, eine bessere Unternehmenskultur und eine höhere Attraktivität als Arbeitgeber. Teilen Sie diese Erfahrungen?

RC: Absolut! Intrapreneure, also Mitarbeiter mit einer ausgeprägten unternehmerischen Denkweise beteiligen sich aktiv an der Gestaltung des Unternehmens, indem sie eigene Ideen zur Verbesserung und Weiterentwicklung beitragen und umsetzen. Wenn Mitarbeiter aus den eigenen Reihen zum „Unternehmer im Unternehmen“ werden, entfalten sich Potenziale, die sich positiv auswirken, sowohl auf den wirtschaftlichen Erfolg als auch auf die Unternehmenskultur und die Attraktivität als Arbeitgeber. Insofern ist es unabdingbar, Intrapreneurship im Unternehmen zu fördern. Vor allem in digitalen Branchen ist die Ausschöpfung des Innovationspotenzials heute von entscheidender Bedeutung.

IM+io Wo liegen aus Ihrer Sicht die Leitplanken für der Ermutigung von Mitarbeitern zu diesem selbstständigem Handeln?

RC: Die Leitplanken für Intrapreneurship sollten Geschäftsmodell und Wirtschaftlichkeit sein. Eine Idee muss zum Geschäftsmodell eines Unternehmens passen oder dieses sinnvoll ergänzen. In jeder Innovation steckt auch ein Invest, der Businessplan sollte schon eine mögliche Monetarisierung aufzeigen.

Die beste Idee bringt nicht viel, wenn diese in der Praxis nicht umgesetzt werden kann und in der Folge nicht zündet. Wer hier eine falsche Strategie anwendet, verliert nicht nur wertvolle Zeit, sondern muss ebenfalls mit finanziellen Verlusten rechnen. Wird hingegen die richtige Strategie angewendet, kann aus einer einzelnen Idee schnell eine echte Grundlage für den langfristigen Erfolg erwachsen.

IM+io Intrapreneure agieren meist nicht entlang der üblichen Wege eines Unternehmens, agieren sogar gezielt quer zu diesen. Birgt das nicht auch Gefahren für Unternehmen?

RC: Gefahren könnten dann entstehen, wenn man das Thema Innovation nicht fokussiert angeht. Es gibt zum Beispiel zahlreiche Techniken, mit denen man gezielt auf Innovationen zusteuern kann, statt abzuwarten, ob jemandem zufällig etwas einfällt. Strukturierte Innovation braucht Methoden, die funktionieren. Eine davon ist der „Design Thinking“ Prozess, der zum Beispiel am Hasso Plattner Institut gelehrt wird.

Insbesondere muss es klare Regeln in Bezug auf die Ausarbeitung von Ideen geben. Beispielsweise sollte die Entscheidung, ob eine Idee weiterverfolgt wird oder nicht, zeitnah und eindeutig im Unternehmen gefällt werden. Innovationen, die in einer Art Schwebezustand hängen, beeinträchtigen nicht nur die zukünftige Motivation der Mitarbeiter, sondern behindern häufig auch die Entwicklung neuer Konzepte und Geschäftsmodelle. Eine Entscheidungsvorlage in Form einer Grobkonzeption kann hier sehr hilfreich sein.

IM+io Die Generationen X und Y prägen heute den Arbeitsmarkt. Ist die Förderung von Intrapreneurship eine Möglichkeit, Menschen besser an ein Unternehmen zu binden?

RC: Das Wertekonstrukt der Generationen X (1966-1980) und Y (1981-1995) ist durchaus unterschiedlich. Für die Generation X ist die Karriere ebenso wichtig wie eine ausgewogene Work-Life-Balance. Für die Generation Y ist wiederum wichtig, dass der Beruf Freude bereitet. Dabei dürfen die Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben auch verschwimmen. Vergleichbar ist jedoch das Bedürfnis nach Unabhängigkeit und Individualismus, der Wunsch nach selbständigem Arbeiten sowie nach Selbstverwirklichung und Freiräumen bei der

Mitarbeiter mit einer ausgeprägten unternehmerischen Denkweise beteiligen sich aktiv an der Gestaltung des Unternehmens.

Arbeitsgestaltung. Dies bedeutet, dass für beide Generationen die Förderung von Intrapreneurship, also die Möglichkeit zu unternehmerischem Handeln um Ideen einbringen und umsetzen zu können, für die Bindung ans Unternehmen tatsächlich relevant ist.

IM+io Gibt es konkrete Erfahrungen zu Entrepreneurship bei den Unternehmen der Scheer Gruppe?

RC: Entrepreneurship ist einer der 4 Eckpfeiler unserer Scheer Corporate Culture. Hier heißt es:



Rosemarie Clarner

Rosemarie Clarner ist in der Geschäftsführung der Scheer GmbH und CHRO des Unternehmens. Sie ist Diplom-Psychologin mit Schwerpunkt Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie und war vor ihrer Zeit in Scheer Unternehmen in leitenden HR Positionen in Industrieunternehmen wie Robert Bosch GmbH, SKF GmbH sowie einem Tochterunternehmen des MAN Konzerns. Darüber hinaus ist sie Präsidentin der ASW Berufsakademie Saarland.

Kontakt

rosemarie.clarner@scheer-group.com

Es ist meines Erachtens sinnvoll, auf das Wissen und die Kreativität möglichst vieler Mitarbeiter zu setzen.

„Wir sind ein visionäres Unternehmen mit tiefgehendem Verständnis für unser Geschäft und damit auch für innovative Technologien... Dabei nutzen wir unser profundes Wissen, innovative Werkzeuge und Konzepte. Die enge Zusammenarbeit mit anerkannten Forschungseinrichtungen befördern den kontinuierlichen Wissenstransfer. Unternehmerische Spielräume und Eigenverantwortung treiben uns an. Die Möglichkeit, sich an Entscheidungen zu beteiligen, verbunden mit viel Raum für Kreativität, machen Scheer zu einem attraktiven Arbeitgeber – sowohl für Young Professionals als auch für hochqualifizierte Fachkräfte“. Wir leben Entrepreneurship bei Scheer. Das zeigt sich auch darin, dass wir sowohl ein Innovation Board geschaffen haben als auch die Rolle eines „Head of Innovation Management“, der Ansprechpartner für neue Ideen ist. Interessante und vielversprechende Themen bringt er ins Innovation Board ein. Hier werden sie bewertet, priorisiert und gegebenenfalls weiterentwickelt.

IM+io Make or buy? Ist es nicht einfacher, Innovation über den Kauf von Start-up Unternehmen einzurollen?

RC: Wir machen beides. Selbst Innovationen zu entwickeln, kann dabei wirkungsvoller sein, als Innovationen von extern einzukaufen, beispielsweise in Form von Start-ups. In den meisten Fällen ist es außerdem mit weniger Aufwand verbunden, die Ideen der eigenen Mitarbeiter für Innovationen zu nutzen, als mit externen Partnern zusammenzuarbeiten. Darüber hinaus ist es motivierender für die Mitarbeiter, wenn sie einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können. Zahlreiche internationale Unternehmen nutzen allerdings auch die Möglichkeiten der Vernetzung für die Innovationsentwicklung. Statt internen Lösungen wird im Zuge des Innovationsmanagements immer öfter auf das Crowd-Sourcing gesetzt. Durch die Einbindung von Kunden und Testern aus externen Quellen lässt sich der kreative Input um ein Vielfaches erhöhen, was die Chance für Innovationen deutlich verbessert. Es ist sinnvoll, die Kooperation mit Partnern und das Nutzen der eigenen Ideen

nicht als konkurrierende Konzepte zu betrachten, sondern beide Wege zu beschreiten.

IM+io Die Förderung von Intrapreneurship erfordert auch eine veränderte Haltung des Management Teams. Was muss geschehen, damit dieser Veränderungsprozess funktioniert?

RC: Wichtig ist, dass das Top-Management die Innovationsfähigkeit des Unternehmens wirklich verbessern will und dies mit allen einhergehenden Konsequenzen. Angefangen beim eigenen Verhalten. Es genügt nicht, dass sich das Top-Management als „Moderator“ des Innovationsprozesses sieht. Es muss als Vorbild vorangehen und so die Innovationskultur vorleben. Es muss ein Klima geschaffen werden, in dem Führungskräfte bis hin zur obersten Geschäftsführung kontinuierlich nach Möglichkeiten suchen, das Unternehmen auch für die nächsten 10 oder 20 Jahre fit für den Markt zu machen. Dann müssen sie auch für Ideen offen sein, die dem heutigen Geschäftsmodell widersprechen. Viele Unternehmen tun sich äußerst schwer, sich von der von Hierarchien geprägten Unternehmenskultur zu verabschieden und zu einer Innovationskultur zu gelangen, die Neues fördert. Wie diffizil das ist, hat der US-Ökonom mit Wiener Wurzeln, Peter F. Drucker, mit seinen Worten „culture eats strategy for breakfast“ auf den Punkt gebracht.

IM+io Welche Ressourcen muss ein Unternehmen zur Verfügung stellen, damit Intrapreneurship möglich wird?

RC: Im Zuge der Entwicklung von neuen Ideen ist die Kreativität von Mitarbeitern eine der wichtigsten Ressourcen. So sind es häufig spontane Gedanken seitens der Mitarbeiter, die in der Praxis zu erfolgreichen Innovationen führen. Damit Ideen dieser Art überhaupt erst entstehen können, ist kreativer Freiraum eine wichtige aber nicht alleinige Grundvoraussetzung. Auch ein individualisiertes Arbeitsumfeld beflügelt häufig die Kreativität der Mitarbeiter. Weiterhin sind bei der Entwicklung und Ausarbeitung von Innovationen die Kommunikation und der Austausch zwischen Mitarbeitern und Führungskräften wichtig. Allerdings muss all dies in



© istockphoto | 1081069312 | Feodora Chiosea

einem angemessenen Rahmen stattfinden, so dass das wirtschaftliche Handeln eines Unternehmens nicht gefährdet ist.

IM+io Wie können Unternehmen sicherstellen, dass nicht eine Situation entsteht, hier die Kreativen und dort diejenigen, die den verlässlichen Umsatz generieren?

RC: Es ist meines Erachtens sinnvoll, auf das Wissen und die Kreativität möglichst vieler Mitarbeiter zu setzen. Die Unternehmenskultur sollte es zulassen, dass möglichst viele Mitarbeiter gute Ideen haben dürfen, können und wollen. Wenn Mitarbeiter aus den eigenen Reihen zum „Unternehmer im Unternehmen“ werden, entfalten sich Potenziale, die sich auf vielen Ebenen positiv auf den Geschäftserfolg auswirken. Es gibt verschiedenen Maßnahmen hierfür. Eine Möglichkeit ist es, einen entsprechenden Innovationsprozess zu definieren, der von einem Innovationsmanager gesteuert wird und über den jeder Mitarbeiter Ideen einbringen kann, die dann bewertet und priorisiert werden. Hier kann über das Intranet ein entsprechendes Tool zur Verfügung gestellt werden, über das Mitarbeiter ihre Ideen einbringen können. Ein weiteres Beispiel kann ein Innovation Contest sein, ein interner Pitch um neue Ideen und Innovationskonzepte. Dies ist immer auch ein Ausdruck der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern. Denn die Botschaft eines solchen Pitches lautet: „Wir brauchen eure Ideen, denn wir sind überzeugt, dass sie uns einen Wettbewerbsvorteil verschaffen und das Wachstum des Unternehmens sicherstellen.“ Auch in

Mitarbeitergesprächen können Verbesserungspotenziale und Ansätze für Innovationen zum Ausdruck gebracht werden. Aus meiner Sicht stellt die Unternehmenskultur das wichtigste Element eines innovativen Unternehmens dar.

IM+io Halten Sie das Thema Intrapreneurship für einen (vorübergehenden) Hype, oder wird es langfristig zum Bestandteil der strategischen Unternehmensführung werden?

RC: Meines Erachtens ist es für Unternehmen überlebensnotwendig, Intrapreneurship zu einem elementaren Bestandteil der strategischen Unternehmensführung zu machen. Nur mit der Hilfe von Innovationen können Unternehmen ihrem Betrieb entscheidende Impulse verleihen, die langfristig das Überleben auf dem hartumkämpften Markt sichern können. ■

Kurz und bündig

Wenn Mitarbeiter aus den eigenen Reihen zum „Unternehmer im Unternehmen“ werden, entfalten sich Potenziale, die sich positiv auswirken, sowohl auf den wirtschaftlichen Erfolg als auch auf die Unternehmenskultur und die Attraktivität als Arbeitgeber, meint Scheer Personalchefin Rosemarie Clarner. Wichtig für den Unternehmenserfolg sei dabei, einen entsprechenden Innovationsprozess zu definieren, z.B. gesteuert von einem Innovationsmanager, über den jeder Mitarbeiter Ideen einbringen kann, die dann bewertet und priorisiert werden. Erfolgversprechend seien auch Modelle wie ein Innovation Contest als internem Pitch um Innovationskonzepte.



© iStock-1124329018 | gmas3r

Schatten-IT und Workarounds: Hindernis für notwendige Vereinheitlichung oder Quelle für neue Ideen?

Die Bedeutung der differenzierten Betrachtung von Schatten-IT und IT-gestützten Workarounds für die Standardisierung und Agilität einer Organisation

Helmut Krcmar, Manuel Wiesche, Technische Universität München

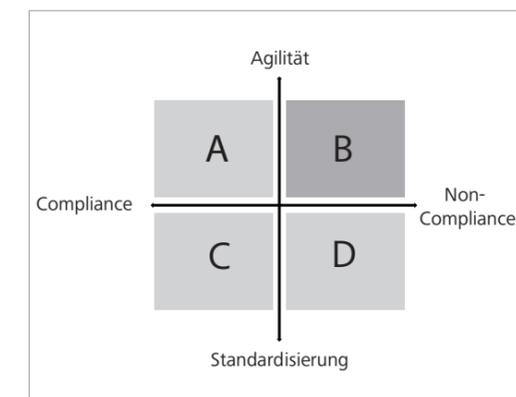
Organisationen sind immer häufiger mit Schatten-IT und IT-gestützten Workarounds konfrontiert. Schatten-IT Systeme sind Hardware, Software oder Dienste, die entwickelt, eingeführt oder genutzt werden, ohne die Genehmigung oder das Wissen der Organisation. Workarounds sind die zielgerichtete Abweichung von einem Geschäftsprozess, um Hindernisse, Ausnahmen, Anomalien, etablierte Prozesse oder gestellte Anforderungen zu umgehen, minimieren oder zu beseitigen. Insbesondere bei der Nutzung von IT-Systemen treten Workarounds auf, und dies ist nicht grundsätzlich schädlich, zeigen die Forschungen an der TU München.

Schatten-IT und IT-gestützte Workarounds sind heutzutage allgegenwärtig in Organisationen: Flughafenpersonal, das ein ausgefallenes IT System umgeht, um Passagiere einzuchecken. Ärzte nutzen Apps auf privaten Mobiltelefonen zur Recherche medizinischer Empfehlungen, da die Informationssysteme des Krankenhauses diese nicht in vergleichbarer Geschwindigkeit und am Patientenbett zur Verfügung stellen. Ein Einkäufer bittet einen Lieferanten zusätzliche Produktinformationen in einem Excel-Sheet zur Verfügung zu stellen, da diese für die Wahl des Lieferanten entscheidend sind, aber nicht im Lieferantenportal hinterlegt werden können. Die Notlandung einer Passagiermaschine auf dem Hudson Fluss in New York entgegen der Vorgaben der Flugsicherung und die Rettung aller 155 Passagiere und Besatzungsmitglieder. Diese Beispiele zeigten, wie vielfältig Schatten-IT und IT-gestützte Workarounds auftreten und dass diese in der Regel eine komplizierte Verknüpfung von IT-System, Prozess und menschlichen Akteuren bedingen.

Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung

Auch wenn bisher vorwiegend negativ konnotiert, wäre es fatal Schatten-IT und IT-gestützte Workarounds nicht differenzierter zu betrachten. Schatten-IT und IT-gestützte Workarounds werden von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Gründen begangen. Fehler des Mitarbeiters, nicht funktionale

Systeme, ineffiziente Geschäftsprozesse oder in Konflikt stehende Ziele können zu Schatten-IT und Workarounds führen. Hier kann nicht immer eindeutig in gut (compliant) und böse (non-compliant) unterschieden werden. Eine Abweichung von der Vorschrift ist nicht zwangsläufig non-compliant und kann das gesetzte Ziel ebenso erreichen. Insbesondere wenn Tätigkeiten nicht zentral geplant werden können ist die situative Einschätzung der Mitarbeiter und die Flexibilität der Systeme entscheidend um den Geschäftsprozess optimal auszuführen. Auch können diese Abweichungen für Verbesserung und Innovation sorgen, die durch Ausprobieren oder die Erfahrung der beteiligten Mitarbeiter entstehen. Abbildung 1 veranschaulicht diesen Zusammenhang zwischen Compliance und Non-Compliance und den unterschiedlichen Zielen der Standardisierung und Agilität.



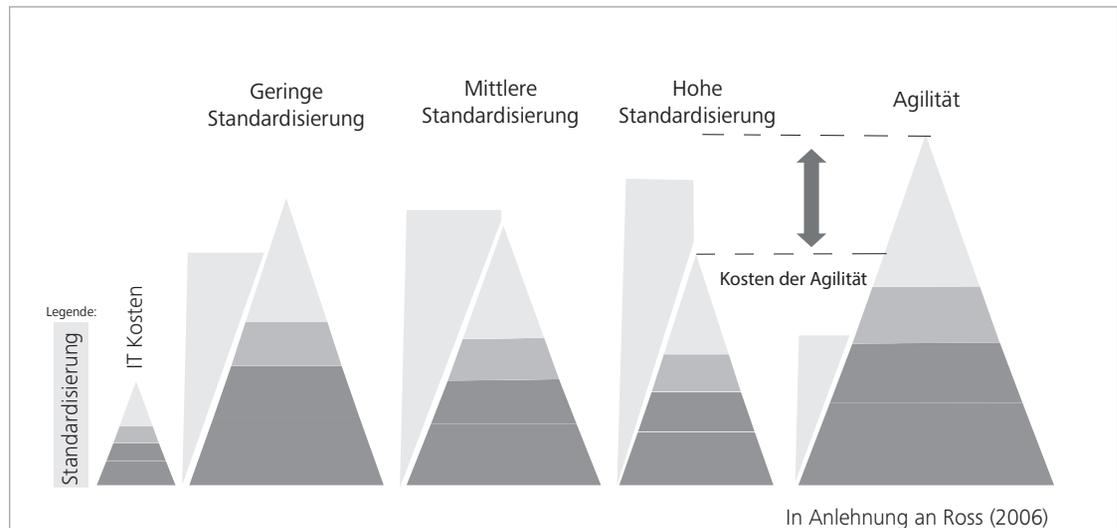
Prof. Dr. Helmut Krcmar

Univ.-Prof. Dr. Helmut Krcmar ist seit Oktober 2002 Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik an der Fakultät Informatik der Technischen Universität München. Er ist Vorstandsvorsitzender und Vorsitzender des Forschungsausschusses im MÜNCHNER KREIS. Zudem ist er Mitglied der TUM School of Management und seit Juli 2018 Vice Dean, sowie gewählter Gründungsdekan des TUM Campus Heilbronn. Seit 2003 ist er akademischer Direktor des SAP University Competence Center @ TUM und Mitglied des Boards des Center for Digital Technology and Management (CDTM).

Kontakt
krcmar@in.tum.de

Abbildung 1:
Dimensionen zur Betrachtung von Schatten-IT und IT-gestützten Workarounds.

Abbildung 2:
Kosten der Standardisierung
und Agilität der IT.



Dr. Manuel Wiesche

Dr. Manuel Wiesche ist Forschungsgruppenleiter am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik der Technischen Universität München. Nach dem Abschluss als Diplomwirtschaftsinformatiker an der WWU Münster, promovierte er zur Digitalisierung interner Kontrollsysteme an der TU München. Seine Forschungsinteressen sind digitale Plattformen, IT Projektmanagement und Dienstleistungsinnovationen. Seine Arbeiten wurden in namhaften Zeitschriften, bspw. MIS Quarterly veröffentlicht. Manuel Wiesche ist Mitgründer und Teilhaber der Tür an Tür Digitalfabrik gGmbH.

Kontakt

Manuel.Wiesche@in.tum.de

Umgang mit Schatten-IT und IT-gestützten Workarounds

Bevor das Konzept zum Umgang mit Schatten-IT und IT-gestützten Workarounds diskutiert wird, ist es notwendig, Möglichkeiten zur Identifikation von Schatten-IT und IT-gestützten Workarounds zu diskutieren. Insbesondere empirisch-explorative Konzepte wie Process Mining ermöglichen die Identifikation von unterschiedlichster Prozessabweichungen. Process Mining identifiziert die tatsächlich in einer Organisation gelebten Prozesse und ermöglicht den Vergleich mit vorgeschriebenen Prozessen. So können Schatten-IT-Systeme und Workarounds identifiziert werden. Dafür bedient sich Process Mining digitaler Spuren in IT Systemen, etwa unter Verwendung von Informationen zu Input, Output, Bearbeiter und Zeitpunkt der Durchführung einzelner Prozessschritte. Process Mining ermöglicht somit (1) empirisch böses Verhalten von Mitarbeitern (dolose Handlungen) zu erkennen, (2) Ineffizienzen in vorgeschriebenen Prozessabläufen zu identifizieren und (3) Prozessinnovationen zu unterstützen.

Für den Umgang mit Dezentralität und Individualisierung durch Schatten-IT und IT-gestützte Workarounds ist die Berücksichtigung der zugrundeliegenden Unternehmensziele essenziell. IT-Systeme können zur Standardisierung von Geschäftsprozessen und zur Einsparung von Kosten eingesetzt werden. Alternativ können IT-Systeme Flexibilität ermöglichen, indem Prozessvarianten identifiziert und gefördert werden. Schatten-IT und Workarounds können deshalb als Hindernis für die Standardisierung oder als Treiber von Agilität und Quelle für Ideen gesehen werden.

Agilität wird durch das Zulassen von Varianz und der kontinuierlichen Beobachtung des Nutzerverhaltens ermöglicht. Nicht zu unterschätzen sind hier die steigenden Kosten der IT (Abbildung 2).

Das Prinzip des Variantenmanagements

Organisationen müssen hinterfragen, wie sie aus Schatten-IT und IT-gestützten Workarounds lernen können, um Geschäftsprozesse und IT Systeme zu verbessern. Entscheider müssen Rahmenbedingungen und Beweggründe einordnen können, um individuelle Maßnahmen zur Erreichung von Agilität und Standardisierung entwickeln zu können. Zentrales Bewertungskriterium ist hier die Nützlichkeit.

Es empfiehlt sich, Schatten-IT und IT-gestützte Workarounds nach dem Prinzip des Variantenmanagements zu behandeln. Das hilft die Vielfalt in Prozessen und Systemnutzung in der gesamten Organisation zu beherrschen. Dies umfasst das Verhindern, Erweitern und Fördern von Schatten-IT und IT-gestützten Workarounds im Rahmen eines integrierten Konzepts unter Betrachtung von Kosten und Nutzen aller beteiligten Akteure. ■

Kurz und bündig

Fehler des Mitarbeiters, nicht funktionale Systeme, ineffiziente Geschäftsprozesse oder in Konflikt stehende Ziele können zu Schatten-IT und Workarounds führen. Hier kann nicht immer eindeutig in gut (compliant) und böse (non-compliant) unterschieden werden.

Heilsbringer Schatten-IT

Warum es für Unternehmen so nützlich ist, wenn die IT ein Eigenleben entwickelt

Dirk Werth, Chefredakteur IM+io

Schatten-IT ist BÖSE. Wo kämen wir denn da hin, wenn in unserem Unternehmen jeder tun könnte, was er wollte. Wenn ein Mitarbeiter einfach jede dahergelaufene Anwendung einfach installiert und nutzt. Oder gar seine ach so wertvolle Arbeitszeit damit verschwendet, ein eigenes Excel-Makro zu schreiben und womöglich sogar an die Kollegen weiterzugeben. Das wäre doch nur der erste Schritt zu einem vollkommenen Kontrollverlust, zu einer unternehmensweiten Anarchie. Ich fürchte aber...

...das Böse ist bereits REALITÄT. Schauen wir in den betrieblichen Alltag, sehen wir doch genau, dass Mitarbeiter versuchen, eigene Applikationen zu nutzen. oder – soweit der Administrator das nicht erfolgreich zu unterbinden vermag – verwenden sie Cloud-Dienste, die sie auch noch von ihrem eigenen Geld bezahlen. Ich kenne Fälle, da bauen Fachkräfte Funktionalitäten eines ERP-Systems mit drei Buchstaben mit Excel nach – benutzen ihr eigenes Excel-Sheet und tragen nur noch das Ergebnis in besagte Applikation ein. Das macht doch alles überhaupt keinen Sinn, oder? Eine Frage der Sichtweise...

Fast alle Mitarbeiter arbeiten im Sinne des Unternehmens, das sie beschäftigt. Und – wie dieses Heft auch eindrucksvoll darlegt – sind umso produktiver, je mehr jeder unternehmerisch denkt und handelt. Aber was bedeutet denn Intrapreneurship für einen Sachbearbeiter, der IT nutzt? Ein Unternehmer sucht nach Schwachstellen und behebt diese. Wenn ein Cloud-Anbieter mir hilft, besser zu arbeiten, als es die Unternehmens-IT vermag? Wenn das ERP so kompliziert und umständlich ist, dass es für meine Belange mit Excel viel schneller geht?

Schatten-IT ist vielleicht doch GAR NICHT SO SCHLECHT. Denn eigentlich ist sie ein Indikator für unzulängliche IT-Unterstützung. Wenn ich als mündiger Mitarbeiter von meinem Unternehmen optimal mit IT unterstützt werde, dann gibt es auch keine Schatten-IT – lassen wir mal die Mittagspausen-Spiele unbetrachtet. Schatten-IT legt den Finger in die Wunde, sie zeigt auf, was nicht gut läuft und was an IT besser gemacht werden könnte.

Was moderne Unternehmen doch eigentlich wollen, brauchen und zunehmend auch fordern – Stichwort New Work – sind die Intrapreneure, die Unternehmer im Unternehmen. Diejenigen, die sich nicht mit dem Status Quo zufriedengeben, sondern sich aktiv um bessere Prozesse und Produkte bemühen. Und genau ein solcher Mitarbeiter erschafft auch Schatten-IT.

Schatten-IT ist sogar GUT. Kennen Sie Trampelpfade im Park? Stellen wo der schöne grüne Rasen von zahlreichen Fußritten un schön ausgetreten ist. Schatten-IT sind Trampelpfade, Abkürzungen dort, wo die Wegeplanung eher ästhetischen denn pragmatischen Gesichtspunkten folgt. Über die Trampelpfade komme ich schneller von A nach B. Warum ist das gut? Nun, zum einen kurzfristig für mich als Fußgänger ganz offensichtlich indem ich Zeit spare. Zum anderen aber auch für mich als Wegeplaner, da ich jetzt nicht nur sehe, wo ich nicht optimal geplant habe. Vielmehr bekomme ich frei Haus sogar einen neuen Wegeplan, der tatsächlich bereits optimiert ist.

Zum Schluss eine ganz persönliche Frage: Wen haben Sie denn heute schon zum Trampeln angestiftet? ■



Dr. Dirk Werth

Dirk Werth ist seit 2016 Chefredakteur der IM+io. In der Kolumne „MehrWerth“ schreibt er in pointierter Form Meinungsbeiträge zum Schwerpunktthema des Heftes und stellt diese zur Diskussion.

Kontakt

dirk.werth@im-io.de
Tel.: +49 681 93511391
www.aws-institut.de



© istockphoto | 935168232 | AlfazeChronicles

Erfolgreiches Intrapreneurship ist... wenn ein Recycling-Konzern Kindermode verleiht

Im Gespräch mit Axel Schweitzer, ALBA Group, und Henrik Scheuschner, Relenda GmbH

Viele Firmen tun sich immer noch schwer in Sachen Innovation. Die ALBA Group, ein international tätiger Recycling-Konzern, zählt jedoch nicht dazu. Mit dem Portal kilenda hat das inhabergeführte Familienunternehmen nicht nur den ersten Online-Mietservice für Kindersachen geschaffen, sondern auch gezeigt, wie man Intrapreneurship fördert. ALBA Group-Vorstand Dr. Axel Schweitzer und kilenda-Geschäftsführer Hendrik Scheuschner lassen uns an ihrem gemeinsamen Weg in ein neues Geschäftsmodell teilhaben.

IM+io Herr Schweitzer, was genau steckt hinter kilenda und welche Ziele verfolgen Sie mit dem Start-up?

AS: Unsere Unternehmensvision lautet: „eine Welt ohne Abfall“. Deshalb leisten wir nicht nur ein hochwertiges und technisch anspruchsvolles Recycling, sondern setzen uns auch für Abfallvermeidung ein. Denn der beste Abfall ist der, der gar nicht erst entsteht. Deshalb ist die Wiederverwendung von Gegenständen so wichtig. Und dabei wollten wir nicht nur unsere Kunden beraten, sondern auch selbst aktiv werden. Die Idee, Kinderkleidung zu vermieten und damit einen Mehrwert für die Eltern und einen Beitrag zum Ressourcenschutz zu liefern, hat uns schnell überzeugt.

IM+io Und wie kam es zur Gründung von kilenda, Herr Scheuschner?

HS: Als die Idee für die Plattform 2013 geboren wurde, habe ich als Student bei einem Innovationsdienstleister gearbeitet. Viele meiner Kollegen waren bereits Eltern und haben sich immer wieder darüber beschwert, dass ihre Kinder so schnell aus ihren neuen Kleidungsstücken herauswachsen. Ein Kollege und ich haben etwas weiter geforscht und festgestellt, dass es tatsächlich bislang keinen Online-Mietservice für Kinderkleidung auf dem Markt gab. Den großen Stein brachte dann unsere damalige Geschäftsführerin ins Rollen, die sich noch an einen vier Jahre zurückliegenden Workshop mit der ALBA Group erinnerte, in dem nach genau solchen Konzepten gesucht wurde. Danach ging dann alles ziemlich schnell: Wir haben das Konzept bei Herrn

Schweitzer und Herrn Müller-Drexel, dem CEO ALBA Services, vorgestellt, eine Finanzierung von der ALBA Group erhalten und innerhalb von neun Monaten unsere ersten paar hundert Kunden akquiriert.

IM+io Wie lief der Innovationsprozess ab?

HS: Wir haben uns in der Anfangsphase stark an dem Lean-Startup-Ansatz von Eric Ries orientiert. Um zu testen, wie hoch die Nachfrage im Markt tatsächlich war, haben wir gemeinsam mit einer Ansprechpartnerin bei der ALBA Group und einem befreundeten Entwickler zunächst einen Prototyp des Shops entwickelt. Die Ware haben wir erst mal nur in einer Größe gekauft und für die Online-Präsentation fotografiert. Jede Bestellung bedeutete damals einen Besuch im lokalen Einzelhandel oder dann später eine manuelle Online-Bestellung. Das war wahnsinnig aufwendig – im Nachhinein aber auch wahnsinnig klug. Denn so konnten wir das Warenrisiko geringhalten. Ab dem einhundertsten Kunden sind wir 2014 dann den nächsten Schritt



Abbildung 1:
Das Konzept des Kinder-
mode-Mietservice kilenda im
Überblick.

Abbildung 2:
Die beiden kilenda-Gründer
Hendrik Scheuschner und Pa-
trick Trübe im Lager in Mag-
deburg.



gegangen, haben die relenda GmbH gegründet und uns nach geeigneten Großlieferanten umgesehen. Inzwischen stand uns durch umfassende Kundeninterviews auch das hierfür notwendige Background-Know-how zur Verfügung: Wir kannten die wichtigsten Vertriebskanäle, wussten, welche Kleidungsstücke sich für die Vermietung besonders eignen und wie oft man ein Teil verleihen kann.

lassen den Startups, mit denen wir zusammenarbeiten und auch unseren eigenen Neugründungen, relativ viel Freiraum, damit sich die Kreativität auch entfalten kann. Natürlich legen wir gemeinsam Meilensteine und Ziele fest, die in der Entwicklung des Projekts erreicht werden sollen. Aber dann sind die Gründer selbst in der Verantwortung, und auf die kommt es ganz besonders an. Insofern waren Hendrik Scheuschner und Patrick Trübe ganz maßgeblich für unsere Investitionsentscheidung. Im weiteren Verlauf verstehen wir uns aber nicht nur als Geldgeber, sondern auch als Sparringspartner für die Neugründungen. Im Fall von kilenda ergaben sich eine Reihe Anknüpfungspunkte mit unserem Geschäftsbereich Services, bei dem im Business Center „Reduce“ unsere Aktivitäten zur Abfallvermeidung gebündelt sind.

IM+io In wie weit war die ALBA Group als Investor und Konzernmutter in diesem Prozess involviert?

AS: Konzernmutter – das klingt so sehr nach Glücke. Wir als Strukturgeber und Investor

IM+io Welche Chancen und Risiken ergeben sich aus Ihrer Sicht beim Intrapreneurship und was waren die wichtigsten Learnings?

AS: Das Kerngeschäft der ALBA Group besteht im Recycling und in der Erfassung von

Wertstoffen und Abfällen, also in der Sammlung und im hochwertigen Recycling. Wir sind dort zwar technisch an der Weltspitze, aber die gesamte Entsorgungsbranche hat bei der Digitalisierung noch Nachholbedarf. Viele unserer Prozesse laufen komplett anders ab als im Online-Handel. Gerade im Wertstoffhandel geht vieles noch über den persönlichen Kontakt. Auch die Rechnungstellung läuft noch nicht überall digital, unsere Kunden zahlen vielfach noch per Überweisung. Die kilenda-Kunden bestellen rund um die Uhr über Online-Bezahlungssysteme und erwarten Ihre Rechnung direkt nach der Bestellung im E-Mail-Postfach. Wie das funktioniert, mussten wir erst einmal lernen.

IM+io Was waren die größten Erfolgsfaktoren bei der Gründung und welche Herausforderungen mussten Sie meistern?

HS: Ein wichtiger Erfolgsfaktor war sicher der direkte Kontakt zu den Eigentümern der ALBA Group. Das hat den gesamten Gründungsprozess vereinfacht und abgekürzt.

Eine der schwierigsten Herausforderungen, die wir meistern mussten, war das Finden von geeigneten Vertriebspartnern. 2014, als wir das Thema angegangen sind, war zalando gerade so richtig durch die Decke gegangen und der Einzelhandel ist immer weiter eingebrochen. Ein Modemietmodell bedeutete da eine zusätzliche Bedrohung. Wir haben also erst einmal mit kleineren Labels angefangen und uns dann Schritt für Schritt nach oben gearbeitet. Auch die Suche nach einer passenden Immobilie für unseren Firmensitz war nicht einfach: Ich war damals 26, hatte keinen Abschluss und wollte eine Industriewaschmaschine aufstellen und Kinderkleidung verleihen. Da war der ein oder andere Besitzer dann doch etwas skeptisch.

IM+io Mittlerweile haben Sie mehr als 20 Mitarbeiter. Wie schaffen Sie es, die Prozesse trotz des schnellen Wachstums schlank und das Unternehmen innovativ zu halten?

HS: Natürlich gibt es auch bei uns ein paar Dinge, die nicht mehr ganz so flexibel sind, wie sie am Anfang waren. Das geht mit der Größe einher. Nehmen wir zum Beispiel den Logistik- und Fulfillment-Prozess: Hier haben sich am Anfang fünf Leute quasi selbst organisiert. Heute arbeiten auf diesem Gebiet 15 Mitarbeiter. Da braucht man einen Abteilungsleiter,

Es wird nichts einfach „übergestülpt“. Die Wege sind kurz. Wer einen Rat braucht, greift einfach zum Telefon. Das gilt für beide Seiten.

durchdachte Arbeitsteilung und einen Urlaubsplan. Je größer das Team wird, desto wichtiger werden Kommunikation und Wissenstransfer. Auch hier haben wir durch die enge Zusammenarbeit mit der ALBA Group viele Vorteile: Dank ihr können wir auf viele standardisierte Prozesse und etabliertes Wissen aus Abteilungen wie der Buchhaltung, dem zentralen Einkauf oder der Rechtsabteilung zurückgreifen – sind jedoch nicht dazu gezwungen. Es wird nichts einfach „übergestülpt“. Die Wege sind kurz. Wer einen Rat braucht, greift einfach zum Telefon. Das gilt für beide Seiten. Innovative Ideen kommen also nicht nur aus dem kilenda-Team, sondern auch aus dem Business Development der ALBA Group. Am Ende bietet uns diese Konstellation einen idealen Mix aus Bewährtem und Neuem.

IM+io Würden Sie sich selbst als Intrapreneur bezeichnen?

HS: Das kommt ein bisschen darauf an, wie man einen Intrapreneur definiert. Wenn man es genau nimmt, war die Gründung von kilenda ja eher „Extrapreneurship“ – der Anstoß kam letztlich über die Innovationsberatung. Aber es hat funktioniert und mich dann doch wieder irgendwie zum Intrapreneur im Sinne eines unternehmerisch denkenden Teils der ALBA Group gemacht, der sich einbringt, wann immer es darum geht, neue Wege zu gehen.

IM+io Wo soll die Reise langfristig hingehen?

HS: kilenda soll auf jeden Fall weiter wachsen. Der Markt ist noch jung, wir sind Marktführer und das wollen wir auch bleiben. Wir haben außerdem vor wenigen Monaten einen neuen Mietservice gegründet, der sich auf Damenmode spezialisiert hat. Mit der Marke Stay awhile wollen wir bewusst eine neue Zielgruppe ansprechen und unser Geschäft erweitern. Seit 2018 haben wir eine Partnerschaft mit



Hendrik Scheuschner

Hendrik Scheuschner ist Geschäftsführer der Relenda GmbH. Gemeinsam mit dem familiengeführten Recycling-Konzern ALBA Group schuf er so den ersten Online-Mietservice für Kleinkinder. Die Gründung des Unternehmens erfolgte 2014 – noch während seines Maschinenbau-Studiums an der Otto-von-Guericke-Universität. Davor war er freier Berater bei einem Innovationsdienstleister in Magdeburg. 2018 erhielt er vom Sachsen-Anhaltinischen Wirtschaftsminister, Prof. Willingmann, den Unternehmerpreis „AURA - für herausragendes unternehmerisches Wirken in Sachsen-Anhalt“.

Kontakt

Hendrik@kilenda.de
Tel.: +49 391 556 889 30
www.kilenda.de



Dr. Axel Schweitzer

Dr. Axel Schweitzer führt seit 2011 als CEO zusammen mit seinem Bruder die ALBA Group, einen weltweit führenden Recycling- und Umweltdienstleister sowie Rohstoffversorger mit 7500 Mitarbeitern in Europa und Asien. Der promovierte Wirtschaftsingenieur (TU Berlin) arbeitete schon während des Studiums im elterlichen Betrieb und trat 1995 in den Vorstand der Führungsgesellschaft ein. Ehrenamtlich engagiert er sich als Präsident des Basketballvereins ALBA BERLIN e.V. und als Mitglied im Deutsch-Chinesischen Dialogforum.

Kontakt

Tel.: +49 3035 182 5030
www.albagroup.de

Schon wenn Sie aus mittleren Einheiten eigenverantwortliche Profitcenter machen, wecken Sie den Unternehmergeist ihrer Mitarbeiter.

Tchibo. Mit unserem gemeinsamen Angebot Tchibo Share planen wir, das nachhaltige Mietangebot für die breite Masse attraktiv zu machen.

IM+io **Und was steht auf dem Plan der ALBA Group? Werden Sie das aufgebaute Know-how für weitere Ausgründungen nutzen?**

AS: Wir prüfen ständig, ob wir mit neuen Ideen, neuen Verfahren oder neuen Produkten eine Erfolgchance für das Unternehmen und seine übergeordneten Ziele sehen. Beteiligungen an Startups, Neu- und Ausgründungen gehören hier dazu. Unsere Kollegen im Services-Bereich diskutieren mit alten und neuen Kunden, wie sich noch mehr Abfälle vermeiden lassen. Kreisläufe zu schließen ist unsere Natur. So führen wir für einen großen Discounter Tausende Transportkisten im Kreislauf und haben damit in den vergangenen Jahren über 400 Millionen Pappkartons eingespart, in denen früher Obst und Gemüse in die Läden gebracht wurden. Für den Baustoffkonzern Xella sammeln wir mit speziellen Bigbags die Reste der berühmten Ytong-Steine auf Baustellen ein und bringen sie zurück ins Werk, damit daraus neue Steine hergestellt werden können.

Auch das InnovationLAB in unserer Berliner Zentrale arbeitet an einer Fülle von Geschäftsideen, die wir zum Teil sicher im eigenen Haus behalten, aber zum Teil eben auch mit Partnern an den Markt bringen – wie beispielsweise unsere digitale Wertstoffplattform Scrapple. Auch bei dieser immerwährenden Suche arbeiten wir eng mit Gründern, aber auch mit Acceleratoren wie Plug&Play zusammen.

IM+io **Was würden Sie Unternehmen raten, die in neue Geschäftsmodelle vordringen wollen? Wie kann unternehmerisches Denken im Unternehmen gefördert werden?**

AS: Unternehmerisches Denken fördern wir schon seit Jahren – das ist allerdings zunächst ganz unabhängig von der Frage, ob und wie Gründer in ein großes Familienunternehmen

eingebunden werden können. Schon wenn Sie aus mittleren Einheiten eigenverantwortliche Profitcenter machen, wecken Sie den Unternehmergeist ihrer Mitarbeiter.

Ein Innovation Lab, wie wir es vor zwei Jahren eröffnet haben, ist dabei ein sehr hilfreiches Instrument. Denn es bringt nicht nur neue Geschäftsideen und Prozessverbesserungen hervor, es ist auch ein Symbol für den Wandel und die Suche nach neuen Wegen. Je mehr man die Mitarbeiter in den etablierten Geschäftsbereichen in die Arbeit des Innovation Labs einbinden kann, desto mehr verbreiten sich auch Gründergeist und Forscherdrang im gesamten Unternehmen. Das stärkt auch bei den Kollegen mit langer Branchenerfahrung das Interesse und den Blick dafür, das angestammte Geschäft mit neuen Methoden in die Zukunft zu führen. Gleichmaßen sind Leuchtturmprojekte wichtig, um die Richtung zu zeigen. Dabei kommt es ganz maßgeblich auf die Unternehmer im Unternehmen an und auf die nötigen Freiräume. ■

Kurz und bündig

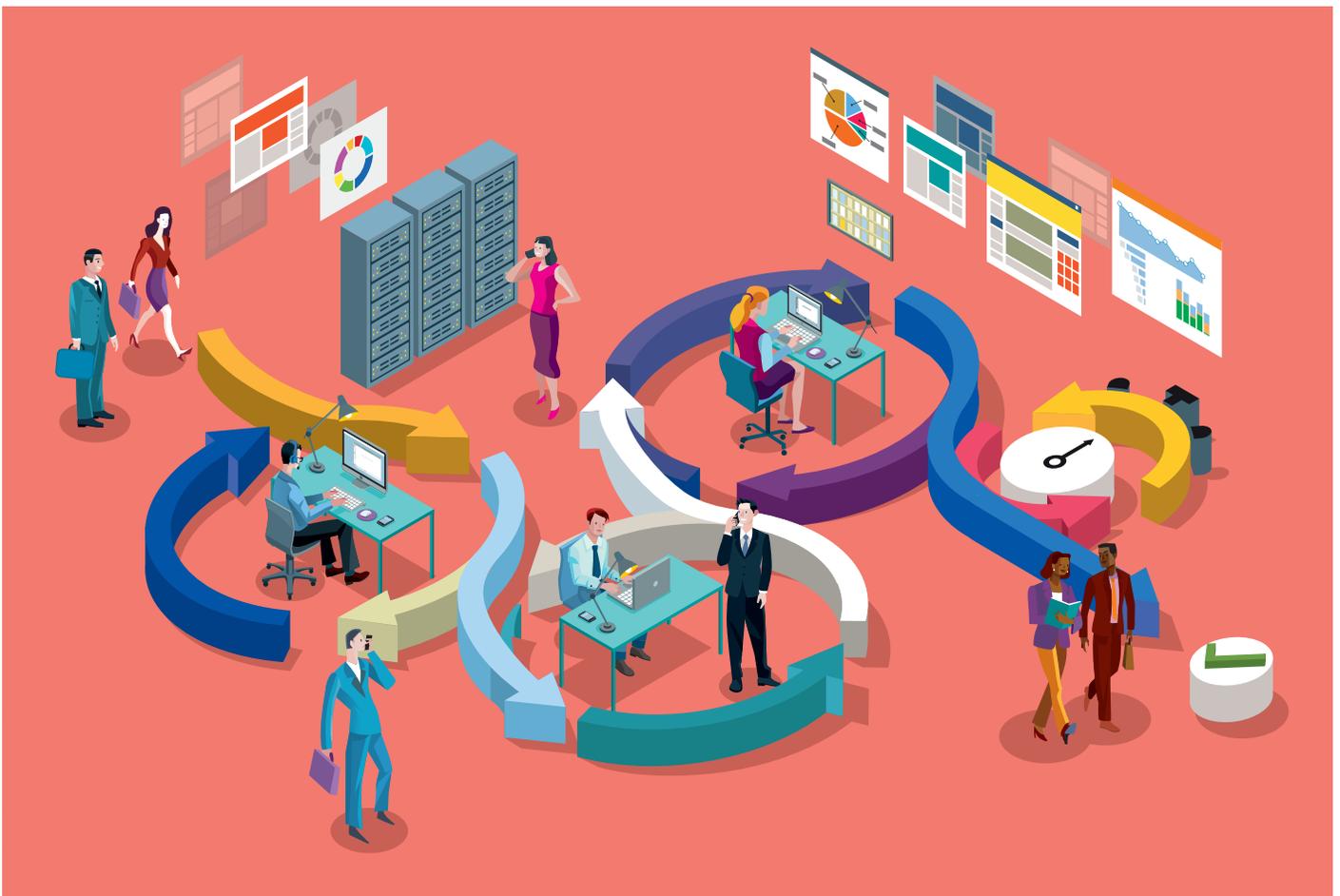
Mit kilenda, dem ersten Online-Mietservice für Kinderkleidung, zeigt der Recycling-Konzern ALBA Group wie das Umsetzen neuer Geschäftsmodelle funktioniert. Was mit der Idee eines Studenten begann, ist heute ein zukunftsfähiges Unternehmen mit starken Kooperationen. Ein wichtiges Mittel für nachhaltige Innovation von innen: das Einbinden von etablierten Geschäftsbereichen in die Arbeit der Innovation Labs.

Mit offener Kommunikation, Netzwerkdanken und Flexibilität zum Erfolg

Intrapreneurship als Innovationstreiber

Im Gespräch mit Hanna Drabon, comspace

Intrapreneurin Hanna Drabon hat zusammen mit Kolleginnen und Kollegen das Start-up talee gegründet. Die Idee entstand 2016 – nicht auf der grünen Wiese, sondern innerhalb des Unternehmens comspace, einer Digitalagentur. Über das Geschäftsmodell im Geschäftsmodell und den Weg dorthin haben wir ein Gespräch mit der Jungunternehmerin geführt.



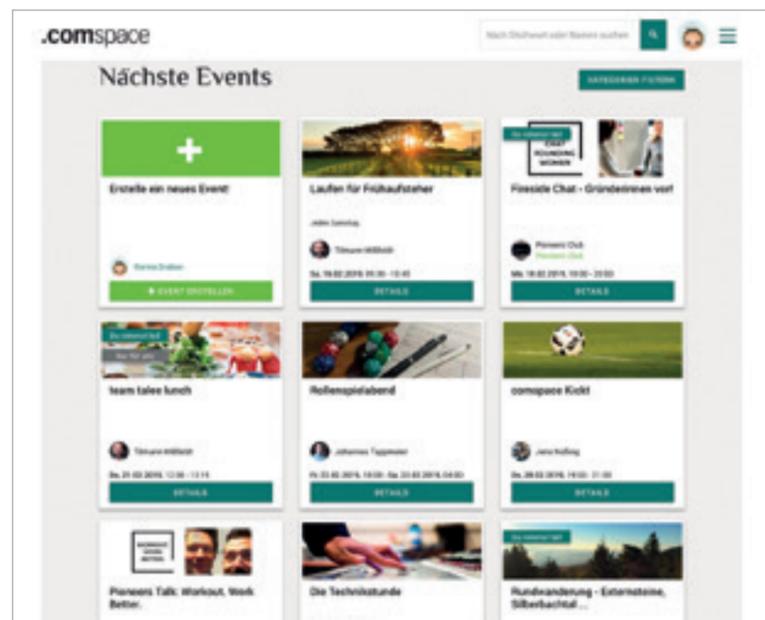


Abbildung 1:
Auf der Plattform talee können Kollegen intern miteinander netzwerken.

IM+io Frau Drabon, was ist die Geschäftsidee hinter talee?

HD: Als Agentur haben wir uns schon immer mit dem Digitalen Wandel auseinandergesetzt. Für uns hat die Digitalisierung nicht vorrangig was mit Technik zu tun, sie ist vielmehr eine Veränderung der kompletten Arbeitskultur. Organisationen müssen umdenken von starren Strukturen hin zu dezentralen, lernenden Netzwerken. Doch das passiert nicht von allein.

Mit talee bietet wir eine Plattform auf der Kollegen genau dieses Netzwerken sehr niedrigschwellig miteinander starten können. Ob bei dezentral organisierten Teamevents, Lunchlotto oder 10-Minuten-Treffen. Dabei stehen bei uns neben den fachlichen auch die Stärkung der persönlichen Netzwerke im Vordergrund. Ob Heavy-Metal Abend bei der Geschäftsführung, Bonsai schneiden mit der Personalabteilung oder Instagram von den Azubis lernen. Bei uns bringt jede Person ein, was sie am meisten motiviert. Die Organisation und Bewerbung der Events laufen automatisiert über die Plattform. Ziel ist, dass neue Netzwerke entstehen, Potenziale und Leidenschaften sichtbar werden und Wissen geteilt wird. Das ist für uns die Basis eines Digitalen Mindsets. So entsteht eine Win-Win Situation für Unternehmen und Kollegen.

IM+io Wie ist diese Idee entstanden? Woher kam die Nachfrage?

HD: Wir haben bei uns im Unternehmen einen Bedarf bemerkt und eine Lösung gefunden. Für die Methode hinter talee haben wir 2016 den Personalmanagement Award des Bundesverbands der Personalmanager bekommen. Das hat uns gezeigt, dass sich viele Unternehmen fragen, wie sie den kulturellen Wandel der Digitalisierung im Unternehmen anstoßen können. Wir haben dafür eine übertragbare Lösung gefunden haben, die wir gerne teilen.

IM+io Heißt das, dass es ursprünglich gar nicht geplant war, die neue Plattform zu vermarkten?

HD: Tatsächlich ist die Geschichte schon eher eine Anekdote. Es war nicht so, dass mein Vorgesetzter kam und gesagt hat: "Du denkst dir jetzt was aus und bist dann Intrapreneur!" Ich glaube das wäre für Intrapreneurship auch nicht der richtige Ansatz. Es war eher so, dass wir uns mit einigen Kollegen die Methode dahinter überlegt hatten, und sich dann immer mehr Kollegen für die Idee interessiert und ihre Fachkompetenzen mit eingebracht haben. So entstanden eine tolle Eigendynamik und Motivation. Mein eigentlicher Job in der Zeit hat mich aber nicht erfüllt. Ich hatte sogar schon gekündigt und überlegt die Idee anderweitig umzusetzen.

Unser Geschäftsführer wollte aber weder, dass ich, noch dass die Idee geht. Statt aber Dinge zu verbieten und mir Steine in den Weg zu legen, habe ich stattdessen den Freiraum bekommen aus der Methode ein Produkt zu formen und den ersten Pilotkunden zu akquirieren. Als das tatsächlich geklappt hat, habe ich das Angebot bekommen auch weiterhin als Job genau das zu machen, was ich vorher selbst konzipieren durfte. Das kann man unmöglich ablehnen. Ich habe also bei dem anderen Unternehmen wieder abgesetzt und mich voll motiviert an meine neue Aufgabe gesetzt.

IM+io Warum hat Comspace dabei auf ein internes Spin-off gesetzt?

HD: Hier treffen unternehmerische und persönliche Faktoren zusammen. Für das Unternehmen ist neben den klassischen Zielen wie Umsatz und neue Märkte interessant wie ein Startup zu denken und innovative Prozesse zu ermöglichen. Das hat sowohl nach Außen als auch nach Innen eine starke Strahlkraft. Zur Zeit der Entscheidung war ich Projektleiterin in der Softwareentwicklung, mit einem Diplom in Design und einem MBA in Entrepreneurship in der Tasche.

Für mich war es die große Chance diese Elemente zusammen- und praxisnah einzubringen.

Die Kombination hat dann, denke ich, unserem Geschäftsführer die Sicherheit gegeben, uns das Vertrauen und die Freiheit entgegenzubringen, talee Stück für Stück vom Businessplan über Testkunden bis zum kompletten Team aufzubauen.

IM+io Was bedeutet für Sie Intrapreneurship und welche Chancen und Risiken ergeben sich im Vergleich zum klassischen Entrepreneurship?

HD: Auf Konferenzen treffe ich immer wieder Leute, die sagen, Intrapreneurship wäre "Gründen light". Doch das stimmt so für mich nicht. Man übernimmt tatsächlich eine große Verantwortung und geht in ein Risiko. Man ist also auch hier nicht von schlaflosen Nächten befreit.

In unserem Fall konnte ich die komplette Firma als eine Art Company Builder nutzen. D.h. meine Kollegen haben mich bei allen Fragen unterstützt, was ein enormer Vorteil ist. Außerdem waren die Investorengespräche für mich natürlich schneller geklärt. Das schafft Freiraum, sich auf die Kunden, das Produkt und das Team zu konzentrieren.

Das Unternehmen ist jedoch auch gleichzeitig wichtigster Investor und erster Kunde. Diesen immer auf engsten Raum mit absoluter Transparenz bei sich zu haben, wäre auch für "normale" Start-ups eine Herausforderung. Außerdem kommen zusätzliche Anforderungen als Intrapreneur auf einen zu. Neben dem Aufbau des eigenen Skillsets und der Gründung, ist die Kommunikation mit dem Unternehmen elementar für den Erfolg.

IM+io Kann man wirklich im Schutzraum eines Unternehmens, dass Erwartungen hat und die finanziellen Risiken trägt, echtes Unternehmertum entwickeln?

HD: Für mich entwickelt sich Unternehmertum nicht indem man eine GmbH anmeldet, sondern es ist die Art, wie man Probleme löst. Ich hatte das Glück, dass wir wirklich große Freiheiten bekommen haben. Das schafft einen wichtigen Nährboden für Identifikation und Motivation. Es hat sich eine tolle Dynamik in dem Team entwickelt und eine Verantwortungsbereitschaft, die für mich prägend ist für das Unternehmertum. Dennoch merkt man Grenzen in der Entscheidungsfähigkeit, die oft frustrierend sein können. Dieser

Herausforderung müssen sich aber auch Start-ups mit ihren Investoren stellen.

IM+io Was prädestiniert Sie als Intrapreneur und welche besonderen, erfolgsrelevanten Persönlichkeitsmerkmale sehen Sie bei Ihren Mitstreitern?

HD: Neben den handwerklichen Fähigkeiten haben uns Softskills enorm geholfen. Eine solche Aufgabe ist nur in Kooperation zu schaffen. Außerdem braucht es eine gute Mischung aus Agilität in der Konzeption und Durchhaltevermögen in der Ausführung. Doch muss man im Intrapreneurship auch ganz klar sagen, dass diese Fähigkeiten einem nichts bringen, wenn nicht auch das Unternehmen gewisse "Persönlichkeitsmerkmale" mitbringt. Offene Kommunikation, Netzwerkdenken, Lernkultur und Flexibilität sind Grundvoraussetzung, genauso wie die aufrichtige Unterstützung der Geschäftsführung.

IM+io Wann ist Ihre Aufgabe erledigt und Sie werden wieder zur „normalen“ Mitarbeiterin?

HD: Wir machen Umsätze, sind aber natürlich noch nicht unabhängig. Ich merke aber bereits, dass sich meine Aufgabe ändert. Es wird wichtiger, die Erfahrung aus dem internen Start-up und die Bündelung der Kompetenzen auch wieder in das Ursprungs-Unternehmen einzubringen.

Es ist eine sehr interessante Frage wo der Unterschied zwischen Intrapreneur und "normaler Mitarbeiterin" ist. Was wir gelernt haben ist, dass sich weit mehr Kollegen einbringen wollen und dass es auch für das Unternehmen eine Menge Vorteile bringt, wenn Sie das können. Im Idealfall ändert sich also gar nicht meine Aufgabe, sondern das Unternehmen reagiert flexibel auf neue Impulse und lässt mehr neue Rollen zu. ■

Kurz und bündig

Bevor Hanna Drabon sich dafür entschied, als Intrapreneurin das Unternehmen talee zu gründen, war sie Projektleiterin in der Softwareentwicklung, mit einem Diplom in Design und einem MBA in Entrepreneurship in der Tasche. Für sie war das neue Spin-off die große Chance, diese Elemente zusammen- und praxisnah einzubringen. Mit talee bietet man nun eine Plattform, auf der Kollegen ein internes Netzwerken sehr niedrigschwellig miteinander starten können – ob bei dezentral organisierten Teamevents, Lunchlotto oder beim 10-Minuten-Treffen.



Hanna Drabon

Als Intrapreneurin der Top 100 Digitalagentur comspace entwickelt Hanna Drabon mit ihrem Team talee.de – das talented employee network. Die digitale Plattform und preisgekrönte Methode ermöglicht Kollegen hierarchieübergreifende Netzwerke im Unternehmen zu bilden, die Wissenstransfer und Teambuilding fördern. Das Ziel: Den Kulturwandel für eine erfolgreiche digitale Transformation in den Corporates anstoßen und Veränderungen von Strukturen anregen. Als Speakerin ist sie auf kleinen und großen Bühnen unterwegs und lebt die Vernetzung in der Community rund um neues Arbeiten.

Kontakt

hanna.drabon@comspace.de
Tel.: +49 521 – 986 47 – 0
www.talee.de

Erfolgreiches Intrapreneurship braucht neue Führungsansätze

Sonja Bausch, Inhaberin LDI



© istockphoto | 880804512 | z_wel

Die Märkte verändern sich heute in hoher Geschwindigkeit. Erfolgreich ist, wer schnell und kundennah neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle entwickelt und vermarktet. Innovationsfähigkeit und Unternehmergeist werden deshalb in allen Bereichen der Organisation gebraucht. Eine besondere Rolle kommt hier der Führung zu. Auch sie muss sich disruptiv verändern.

Um langfristig erfolgreich zu sein, versuchen traditionelle Unternehmen genauso innovativ zu sein wie Startups. Eine Möglichkeit, dies zu erreichen, ist der Zukauf von jungen Unternehmen. Eine weitere Option ist das Schaffen kleiner, unabhängig agierender Innovations-Inkubatoren im Unternehmen. Beide Ansätze sind auf den ersten Blick vielversprechend und geben kurze Impulse, sichern meist aber nicht die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Oft bleiben die Innovationsbereiche „isolierte Fremdkörper“, die sich schwer in das bestehende Unternehmen integrieren lassen. Die wesentlichen Hebel für Innovation befinden sich jedoch im Unternehmen selbst, wo täglich mit Kunden gearbeitet, beraten und produziert wird. Intrapreneurship setzt genau hier an. Ein Unternehmen ist heute vor allem erfolgreich, wenn in allen Bereichen eigenverantwortlich, kundenzentriert und innovativ gedacht und gehandelt wird.

Führungskompetenz „Intrapreneurship fördern“

Die Führungskompetenz „Intrapreneurship fördern“ bedeutet, ein Umfeld zu schaffen, das Mitarbeiter anregt, zu experimentieren und eigenständig neue Lösungen zu finden. Das Unternehmen muss den Mitarbeitern also den Rahmen, die Chance und die Sicherheit bieten, kritisch zu hinterfragen, Neues auszuprobieren und Fehler zu machen. Bei Führungskräften setzt dies Vertrauen, Augenhöhe, Offenheit, Mut und Veränderungsbereitschaft voraus. Aber auch Klarheit und Guidance sind gefragt: Mitarbeiter brauchen trotz aller Freiheiten klare Eckdaten, an denen sie sich orientieren können. Das wird oft unterschätzt.

Moderne Führungsansätze als Anregung

Beim Umsetzen dieses Anspruchs kommt der Führung eine zentrale Rolle zu. Zahlreiche moderne Führungsstile bieten hier Inspiration. Sie zeigen individuelle Unterschiede, die sich ergänzen, aber auch Gemeinsamkeiten, die Intrapreneurship fördern können (Abbildung 1).

Die „Transformationale Führung“ zum Beispiel geht auf Burns^[1] zurück. Sie ist nicht neu, sorgt aber für die richtige Grundeinstellung indem sie auf die Fähigkeit der Führungskraft abzielt, Mitarbeiter zu inspirieren, einen höheren Sinn und eine gemeinsame Identität zu stiften. Der Ansatz fordert, dass Führungskräfte auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter eingehen, sie

motivieren, ihre Leistungsfähigkeit im Sinne der Organisation einzusetzen. Der Führungsstil sieht aber nicht unbedingt vor, klare Ziele zu vereinbaren und nachzuhalten.

Darauf fokussiert sich die „Transaktionale Führung“. Verbindet man Transformationale und Transaktionale Führung^[1,2], können Inspiration, Motivation, Guidance und klare Ziele auch in gewachsene Strukturen mit etabliertem Performance Managementsystem zum Erfolg führen. Zielvereinbarungen mit sogenannten OKRs (Objectives und Key Results)^[3] geben Mitarbeitern Freiheitsgrade und lassen Innovation zu – schaffen aber auch Klarheit über Ziele und deren Erreichung. Unternehmen können damit einer Vision folgen und gleichzeitig zeitnah inhaltliche Ziele mit Zahlen und Vorgaben nachhalten.

Eine weitere Möglichkeit bietet auch der neuere Ansatz der „beidhändigen Führung“ (Ambidextrous Leadership)^[4]. Dieser beschreibt moderne Führung als eine Balance zwischen stabilem Rahmen und flexiblem Agieren. Die Stabilität ermöglicht die Ausschöpfung bestehender Produkte und vorhandener Märkte. Parallel oder im zeitlichen Wechsel erlauben agile Phasen oder Unternehmenseinheiten stärkere Eigenverantwortung, Experimentieren, Fehler machen und Lernen. Das schafft Freiraum für Intrapreneurship und Innovation von innen.

Ergänzend fordert die „Dienende Führung“ (Servant Leadership)^[5] Bescheidenheit von der Führungskraft. Ihr Beitrag ist es, einen optimalen Rahmen für gesunde, motivierte und leistungsfähige Teams zu schaffen.

Demokratische Führung^[6] geht noch weiter. Führung wird hier nicht länger als Karriereschritt und Position begriffen, sondern als Funktion, in der grundsätzlich der Mensch die Führung übernimmt, der für das Umsetzen einer bestimmten

Abbildung 1:
Moderne Führungsansätze,
die Intrapreneurship fördern.

Transformationale Führung. Individuelle Bedürfnisse, intellektuelle Anregung und Motivation; Identifikation mit Führung und Unternehmenszielen fördert intrinsische Motivation.
Beidhändige Führung (Ambidextrie). Balance aus Stabilität und Agilität; lässt Freiräume für Ideen, Neugier und Fehler, schafft aber auch Abläufe und Routinen für hohe Effizienz.
Leader-Member-Exchange-Ansatz (LMX). Mitarbeiter und Führungskraft als Tandem, das sich in Qualität, Stabilität und Vertrauen entwickelt und festigt.
Authentische Führung. Schwerpunkt auf Integrität, Verantwortungsbewusstsein, Verlässlichkeit und persönliches Vorbild der Führung.
Dienende Führung. Führung als Funktion, die sich stark zurücknimmt, sie dient dem Team und sorgt für bestmögliche Arbeits- und Entwicklungsbedingungen.
Demokratische Führung. Mitbestimmung und Verantwortung aller auch in traditionellen Führungsthemen; Führung als gewählte Funktion auf Zeit.
Adaptive Führung. Eigene Entwicklung, Unterstützung der Mitarbeiter, proaktive Auseinandersetzung mit Herausforderungen; fördert Veränderung und kulturellen Reifegrad im Unternehmen.

Abbildung 2:
Führungsverhalten zur Förderung von Intrapreneurship.

Kompetenz	Konkretes Führungsverhalten
Sicheres Umfeld und Spielräume schaffen	Schafft ein sicheres Umfeld, um Ideen und Kritik frei zu äußern
	Gestaltet Arbeitsbedingungen, die neue Wege ermöglichen
	Hinterfragt den Status Quo, spricht Themen ehrlich an
	Ermutigt andere, kritisch zu hinterfragen und offen zu sprechen
	Nimmt sich zurück, gibt Spielraum ins Team
Experimente und Neues ermöglichen	Sieht Verbesserungsbedarfe, regt an, diese aufzuzeigen
	Regt Offenheit und Neugier an, setzt sich mit Ideen auseinander
	Erkennt und vertritt neue Ansätze, unterstützt andere darin
	Experimentiert und regt zum Experimentieren an
	Risikiert Fehler, steht dazu und gibt anderen den Raum dafür
Austausch und Lernen fördern	Nutzt Erfolge und Misserfolge als Lern-Chancen, ermutigt dazu
	Sucht und teilt Informationen und Feedback
	Bricht Silos auf und fördert gemeinsames Lernen
	Coached Mitarbeiter und Team
	Treibt zeitnahe, pragmatische Umsetzung neuer Ideen

Aufgabe am besten geeignet ist. Führungskräfte werden deshalb oft nur zeitlich begrenzt von Mitarbeitern gewählt. Das hat zur Folge, dass Entscheidungen über Strategien, Produkte und Investitionen oft durch mehrere Personen getroffen werden.

Führung bedeutet also künftig, Verantwortung mit Expertenteams zu teilen, sodass diese eigenständig handeln können. Das damit verbundene Loslassen und sich selbst zur Disposition stellen, erfordert ein hohes Maß an Authentizität und persönlichen Fähigkeiten [7, 8]. Führungskräfte agieren als Coaches, die Mitarbeiter entwickeln und ihnen Verantwortung überlassen. Gleichzeitig müssen Mitarbeiter Verantwortung übernehmen und jederzeit eine unternehmerische Perspektive einnehmen.

Führung als unterstützende Funktion, die einzelne und Teams zur Selbstführung und unternehmerischen Entscheidungen ermutigt, fördert Intrapreneurship bei allen Mitarbeitenden. Das bedeutet aber nicht, dass Führungskräfte einfach loslassen und nicht mehr führen sollen: wie

umfangreiche Studien zeigen, wird Nicht-Führung von Mitarbeitern als Mangel an Führungsfähigkeit, Desinteresse und als Abwälzen von Verantwortung empfunden [9].

Es bleibt die Herausforderung, dass Führungskräfte oftmals ein klassisches Unternehmensumfeld vorfinden, das mit vielen dieser modernen Führungsansätze noch überfordert ist. Ein adaptiver Führungsstil berücksichtigt den Reifegrad von Führungskräften und Unternehmenskultur. Er setzt auf dem vorhandenen Stand auf und entwickelt Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmensbereiche, ohne sie zu überfordern [10,11].

Persönlichkeitseigenschaften, die Intrapreneurship fördern

Die Anforderungen an die Führungskräfte in der VUCA-Welt (volatile, uncertain, complex, ambiguous) sind vielfältig: sie müssen lernen, die Potenziale ihrer Mitarbeiter besser zu entwickeln und zu nutzen, müssen inspirieren, innovieren, Motivation und Experimente fördern und

Mitarbeiter dahingehend coachen und unterstützen. Gleichzeitig darf der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens nicht vernachlässigt werden und bestehende Strukturen und Prozesse müssen „gemanaged“ werden. Intrapreneurship braucht deshalb andere Fähigkeiten und Führungspersönlichkeiten [12]. Eigenschaften, die Forschung und Praxis hierfür als wichtig hervorheben, sind:

- ▶ Resilienz und Selbststeuerung
- ▶ Lernwille, Lernfähigkeit und Anpassungsfähigkeit
- ▶ Mut, Offenheit und Neugier
- ▶ Klarheit und hohe Selbst-Reflektiertheit
- ▶ Toleranz und Bescheidenheit

Persönlichkeitseigenschaften gelten als relativ stabil. Sie können daher nur begrenzt trainiert werden und es gibt zu wenige Rollenvorbilder und Talente, die die geforderten Eigenschaften auf sich vereinen. In vielen Fällen sind die Anlagen in der Persönlichkeit trotzdem vorhanden, sie müssen aber erkannt und entwickelt werden. Das bedeutet auch, dass Menschen und Organisationen bereit sein müssen, Widerstände zu überwinden, sich dauernd herauszufordern und zu verändern.

Verhalten, das Intrapreneurship fördert

Nur durch konkretes Verhalten können Führungskräfte Veränderungen bewirken und für Mitarbeiter sichtbare Zeichen setzen. Wenn Führungskräfte authentisch sind und mit ihrem Verhalten ein positives Rollenmodell bieten, können sie Mitarbeiter überzeugen, kritisch zu denken und eigenverantwortlich zu handeln. Abbildung 2 zeigt Führungsverhalten, das in der Führungskräfte-Entwicklung und bei Neueinstellungen genutzt werden kann [13].

Psychologisch sicheres Umfeld in Teams

Ein noch weniger diskutierter, aber sehr wichtiger Faktor für gelebtes Intrapreneurship ist das Schaffen eines sicheren Umfeldes im Team. Erst seit kurzem erfährt das Konzept der psychologischen Sicherheit bei uns steigende Aufmerksamkeit. Neue Studien bestätigen den positiven Zusammenhang von Psychologischer Sicherheit, Innovation und Unternehmenserfolg [14, 15]. Konkret bedeutet dies, es muss ein Umfeld geschaffen werden, das Mitarbeitern „ein Gefühl der Sicherheit gibt, sich frei und kritisch äußern und einbringen zu können, ohne individuelle Nachteile oder Einbußen befürchten zu müssen“ [16,17].



Dr. Sonja Bausch

Dr. Sonja Bausch ist promovierte Organisationspsychologin und sammelte in mehreren Dax-Unternehmen Fach- und Führungserfahrung. Als Inhaberin von LDI ist sie als Unternehmensberaterin, Executive Coach und Moderatorin tätig und begleitet Unternehmen bei der digitalen Transformation. Hierbei unterstützt sie vor allem Führungskräfte-Teams bei der Entwicklung neuer Ansätze und Lösungen.

Kontakt

sonja.bausch@leadership-innovation.de
Tel.: +49 160 9761 6737
www.leadership-innovation.de

Psychologische Sicherheit fördert den wertschätzenden Umgang mit Andersartigkeit. Sie ist ein Katalysator für die konstruktive Auseinandersetzung mit anderen Perspektiven und neuen Ideen. Dies ist besonders in komplexen, unsicheren und unklaren Situationen notwendig, wo neue Problemlösungen entwickelt werden [17]. Während diese Bedingungen früher nur für Hochleistungsteams galten, trifft dies heute auf ein breites Organisationsumfeld zu.

Führungskräfte beeinflussen die Psychologische Sicherheit maßgeblich. Persönlichkeit, innere Haltung und Werte bilden das Fundament für ein entsprechendes Führungsverhalten mit dem sich Intrapreneurship entwickeln kann [13].

„Intrapreneurship stärken“ bedeutet, Eigenverantwortung und unternehmerisches Handeln intern zu fördern, damit innovative Ideen generiert und beherzt umgesetzt werden können. Eine Intrapreneurship-Kultur entwickelt sich dann, wenn Führungskräfte als Rollenvorbilder sichtbar sind und Innovation und Unternehmertum treiben. Dafür müssen sich Mindset, Fähigkeiten und die Art und Weise des Arbeitens ändern.

Führungskräfte müssen Verantwortung loslassen und in ihre Teams geben. Das fordert beide Seiten gleichermaßen heraus, ihre Komfortzone zu verlassen. Mitarbeiter werden Verantwortung dann übernehmen, wenn sie den Freiraum und die Sicherheit erleben, Bestehendes hinterfragen zu können und Neues auszuprobieren. Daraus ergeben sich Erfolge, aber auch Fehler und Rückschläge – wie auch beim klassischen unternehmerischen Handeln.

Entwicklungspsychologisch sind Vertrauen und Risikobereitschaft, sowie Wille und Fähigkeit, gemeinsam aus Fehlern zu lernen, im Menschen angelegt. Menschen sind also von Natur aus Entrepreneure und können durch eine gute Führungskraft zu erfolgreichen Intrapreneuren werden. ■

Kurz und bündig

Moderne Führungsstile bieten gute Ansätze, wie Unternehmen Innovation und Verantwortung intern fördern können. Ein stärkenorientierter, coachender Führungsstil hilft Mitarbeitern, Verantwortung zu übernehmen, Neues auszuprobieren und daran zu wachsen. Schafft eine Führungskraft zusätzlich flexible Strukturen und Prozesse, können Teams neue Lösungen ausprobieren und zügig umsetzen.



Weiterführende Inhalte und Literaturangaben finden Sie unter folgendem Link: <http://bit.ly/2Wfcl4z>



Masse und Klasse: Durch Framing innovative Ideen fördern

Katrin Muehlfeld, Universität Trier, Coen Rigtering, Universität Utrecht, Utz Weitzel, Universität Utrecht und Universität Nijmegen

Kreative Ideen einzelner Mitarbeiter bilden das Fundament organisationaler Erneuerung und Innovativität, kurz: Intrapreneurship. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, dieses kreative Potenzial durch Innovationswettbewerbe anzuzapfen. Gezieltes Framing der wettbewerbshilfenbegleitenden Kommunikation kann diese Bemühungen unterstützen: Automatische Teilnahmeregistrierung erhöht die Mitarbeiterbeteiligung durch das starke Signal sozialer Normen. Innovationsbeispiele schaffen einen Bezugsrahmen, der die Nützlichkeit der eingereichten Ideen stärkt.

Herausforderungen der Gestaltung erfolgreicher Intrapreneurship-Initiativen

In Zeiten von Globalisierung, Digitalisierung und wachsender Marktdynamik sind organisationale Erneuerungsfähigkeiten und Innovativität – häufig zusammengefasst unter dem Begriff „Intrapreneurship“ – für den Unternehmenserfolg wichtiger denn je [1]. Intrapreneurship lebt von den innovativen Ideen der einzelnen Mitarbeiter – gerade auch derjenigen, die nicht ohnehin in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen tätig sind [2]. Unternehmen versuchen vielfach, diesen „Ideenschatz“ mithilfe von Innovations- und Ideenwettbewerben, innerbetrieblichem Vorschlagswesen und anderen Arten von Intrapreneurship-Initiativen zu heben [3] [4] [5]. Dabei stehen sie vor einer doppelten Herausforderung. Zum einen sollen möglichst viele Mitarbeiter zur Teilnahme bewegt werden, um eine große Bandbreite an Perspektiven einzubeziehen [6]. Zum anderen sollen die eingereichten Ideen von möglichst hoher Qualität sein: Sie sollen möglichst neuartig und originell aber zugleich auch im spezifischen Unternehmenskontext nützlich sein [7]. Hinsichtlich dieser Qualitätsmerkmale von Mitarbeiterideen besteht zudem nicht selten ein Konflikt: Wenn Mitarbeiter völlig frei experimentieren und Ideen für Innovationen generieren, sind diese oft originell, es mangelt aber teils an der Nützlichkeit im konkreten Kontext. Unternehmen stehen daher vor der Frage, ob und wie sie gegebenenfalls die Kreativität ihrer Mitarbeiter im Sinne eines effizienten Ressourceneinsatzes kanalisieren können. Eine zentrale Rolle bei der Bewältigung dieser verschiedenen Herausforderungen spielt die kommunikative Ausgestaltung von Intrapreneurship-Initiativen.

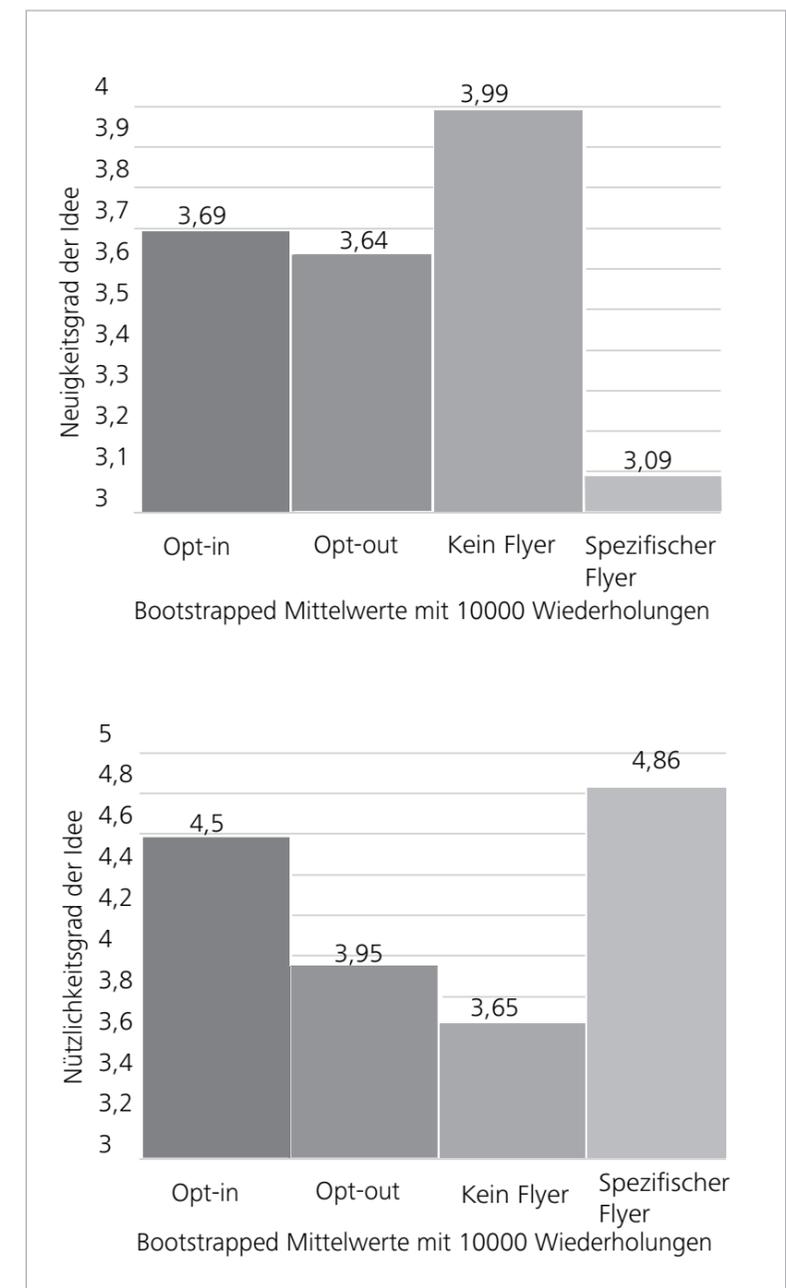
Framing in der Intrapreneurship-bezogenen Kommunikation

Unterschiedliche Arten der Formulierung beeinflussen – bei gleichem materiellem Inhalt – die Wirkung, die eine Botschaft beim Empfänger auslöst. Dieses Phänomen wird in der Forschung als „Framing“ bezeichnet [8]. So treffen viele Menschen in einer gegebenen Situation eine andere Entscheidung, je nachdem, ob die Konsequenzen der Entscheidung als (vermeidener) Verlust oder als (nicht realisierter) Gewinn dargestellt sind. Dies gilt auch, wenn die materiellen Folgen in beiden

Formulierungsvarianten gleich sind. Wenn man davon ausgeht, dass für eine gegebene Botschaft keine tatsächlich „neutrale“ Art der Formulierung existiert, die den Empfänger in keine Richtung beeinflusst, dann erfordert das zielgerichtete Framing der Intrapreneurship-bezogenen Kommunikation besondere Sorgfalt.

In einer Feldstudie in Kooperation mit einem international tätigen Unternehmen im Bereich der Technologieberatung untersuchten Forscher der Universitäten Utrecht (Niederlande)

Abbildung 1: Managementeinschätzungen der Neuartigkeit (links) und Nützlichkeit (rechts) von Mitarbeiterideen im Rahmen eines Innovationswettbewerbs für verschiedene Framingvarianten (Opt-out vs. Opt-in; unternehmensspezifischer Beispiewfflyer vs. kein Flyer).





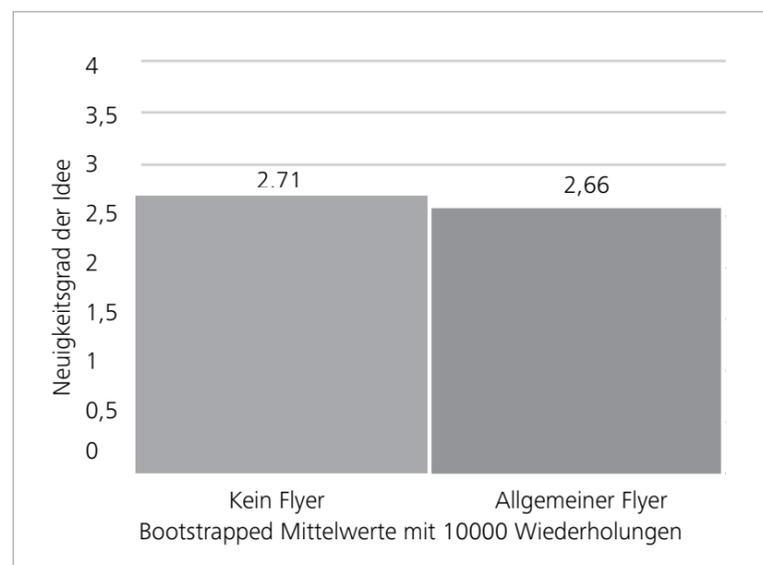
Katrin Muehlfeld

Prof. Dr. Katrin Muehlfeld ist seit April 2014 Inhaberin der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Management, Organisation und Personal an der Universität Trier. Weiterhin ist sie Mitglied der Wissenschaftlichen Leitung der Forschungsstelle Mittelstand an der Universität Trier und Beiratsmitglied des Instituts für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der Europäischen Union (IAAEU).

Kontakt

muehlfeld@uni-trier.de
Tel.: +49 651 201 2682
www.hrm.uni-trier.de

Abbildung 2: Managementeinschätzungen der Neuartigkeit (links) und Nützlichkeit (rechts) von Mitarbeiterideen im Rahmen eines Ideenwettbewerbs für verschiedene Framingvarianten (allgemeiner Beispielflyer vs. kein Flyer)M



und Trier genau dies^[9]. Unter Nutzung eines randomisierten experimentellen Designs fanden sie heraus, dass schon geringfügige Veränderungen in der kommunikativen Ausgestaltung der Einladung zur Beteiligung an einem Ideenwettbewerb erhebliche Auswirkungen sowohl auf die Mitarbeiterbeteiligung als auch auf die Qualität der eingereichten Ideen hatten. Die getesteten Variationen bezogen sich, erstens, auf die Art der Registrierung für die Teilnahme (automatische Vorab-Registrierung oder Selbstregistrierung) und, zweitens, darauf, ob der Teilnahmeeinladung ein Flyer mit Beispielen beigelegt war oder nicht.

Automatische Vorab-Registrierung erhöht die Mitarbeiterbeteiligung ohne Einbußen bei der Ideenqualität

Unternehmen können die unverbindliche Registrierung der Mitarbeiter für die Teilnahme an einer Intrapreneurship-Initiative – wie zum Beispiel einem Ideenwettbewerb – entweder als sogenanntes „Opt-in“- oder als „Opt-out“-Modell gestalten. Beim „Opt-out“-Modell sind alle Mitarbeiter automatisch registriert. Ob sie später tatsächlich eine Idee einreichen, bleibt ihnen jedoch selbst überlassen. Mit der automatischen Registrierung geht keine Verpflichtung zur Teilnahme einher. Bei der „Opt-in“-Variante ist eine Selbstregistrierung erforderlich. Jeder einzelne Mitarbeiter muss sich im ersten Schritt selbst für den Wettbewerb registrieren, um dadurch den

Zugang zu der Online-Umgebung zu erhalten, in der er später seinen Ideenentwurf einreichen kann. Eine Verpflichtung zur späteren Abgabe einer Idee ist mit dieser Selbstregistrierung jedoch ebenfalls nicht verbunden. Die materiellen Konsequenzen der beiden Varianten unterscheiden sich demnach für den einzelnen Mitarbeiter nicht, wohl aber die implizit kommunizierten sozialen Normen^{[10] [11]}. Im Falle von „Opt-out“ wird ein starkes Signal gesetzt, dass eine Beteiligung an der Initiative sozial erwünscht und „normal“ im Sinne der Erwartungen des Managements ist. Damit werden auch Mitarbeiter dazu angeregt, Ideen einzureichen, für die die Teilnahme eher extrinsisch motiviert ist und die vor allem auch der sozialen Erwartungshaltung entsprechen (möchten). Demgegenüber betont „Opt-in“ die Freiwilligkeit der Teilnahme. Es ist davon auszugehen, dass sich vor allem diejenigen Mitarbeiter beteiligen, die ohnehin intrinsisch dazu motiviert sind, sich kreativ in die Unternehmensprozesse einzubringen.

In der vorliegenden Untersuchung war der in der Einladung zur Wettbewerbsteilnahme enthaltene Hinweis auf das automatische Registrierungsmodell (im Vergleich zur Selbstregistrierung) ausreichend, eine Verdreifachung der prozentualen Mitarbeiterbeteiligung von ca. 2,7 % auf ca. 8,2 % zu erreichen. Besonders positiv: Weder die durchschnittliche Originalität noch die Nützlichkeit der Ideen sank statistisch signifikant in Folge der Ausweitung der Mitarbeiterbeteiligung.

Beispiele erfolgreicher Innovationen steigern die Nützlichkeit von Ideen, aber reduzieren Mitarbeiterbeteiligung und Originalität der Ideen

Um die Nützlichkeit von Mitarbeiterideen zu fördern, können Unternehmen beispielhaft auf Ideen verweisen, die sich in der Vergangenheit im Unternehmenskontext bewährt haben und erfolgreich zu Prozess- oder Produktinnovationen entwickelt wurden. Um die Kreativität der Mitarbeiter bei der Ideengenerierung im Rahmen einer Intrapreneurship-Initiative frühzeitig zu kanalisieren^[12], kann es sich lohnen, der Teilnahmeeinladung einen Flyer mit Beispielen erfolgreicher Innovationen aus dem eigenen Unternehmen beizufügen. Diese Beispiele stellen einen Bezugsrahmen („frame of reference“) her, mit dem Mitarbeiter ihre

eigenen Ideen schon in einem frühen Entwicklungsstadium abgleichen können.

In der vorliegenden Untersuchung wurden daher zwei Varianten der Teilnahmeeinladung getestet: Der einen Gruppe von Einladungen lag ein Beispielflyer bei, der anderen Gruppe nicht. Ein materieller Unterschied hinsichtlich der Registrierung für den Wettbewerb oder der späteren Ideeneinreichung bestand nicht. Dieser Unterschied im Framing der Einladung führte zunächst zu einer signifikant unterschiedlichen Mitarbeiterbeteiligung: Während nur rund 3,7 % der Mitarbeiter, die einen Beispielflyer erhalten hatten, letztlich eine Idee einreichten, lag die Mitarbeiterbeteiligung bei rund 7,2 % in der Vergleichsgruppe ohne Flyer. Auch mit Blick auf die Ideenqualität bestanden deutliche Unterschiede zwischen den Gruppen: Die mit dem Bezugsrahmen „ausgerüsteten“ Mitarbeiter reichten aus Sicht der beurteilenden Manager im Durchschnitt sehr viel nützlichere, jedoch deutlich weniger originelle Ideen ein.

In einer Follow-up Studie testeten die Forscher zudem den Einfluss eines Flyers mit allgemeinen, unternehmensunabhängigen Innovationsbeispielen im Vergleich zur komplett fehlenden Bereitstellung eines Bezugsrahmens (kein Verweis auf Beispiele). Beide Varianten lieferten keine nennenswerten Unterschiede hinsichtlich Beteiligungswahrscheinlichkeit und Ideenoriginalität. Der Flyer mit allgemein gehaltenen Beispielen verminderte jedoch die Nützlichkeit der geäußerten Ideen im Vergleich zur Gruppe von Teilnehmern, die keinerlei Beispiele erhalten hatten, deutlich. Dieses Ergebnis unterstreicht, dass schon von subtilen Variationen in der Kommunikationsgestaltung erhebliche Auswirkungen auf die Mitarbeiterbeteiligung an Intrapreneurship-Initiativen und Ideenqualität zu erwarten sind.

Vision der Intrapreneurship-bezogenen Kommunikation

Eine im Sinne der Beeinflussungsfreiheit völlig neutrale Art der Formulierung von Intrapreneurship-bezogener Kommunikation besteht nicht. Gleichzeitig können schon geringfügige Unterschiede in den Details der kommunikativen Ausgestaltung die Wahrscheinlichkeit, dass sich Mitarbeiter im Rahmen von Intrapreneurship-Initiativen freiwillig und neben ihrer regulären Tätigkeit engagieren,

Richtig eingesetzt, kann gezieltes Framing dazu beitragen, eine Balance zwischen der Einbindung möglichst vieler Mitarbeiter, der Originalität der eingereichten Ideen und ihrer Nützlichkeit zu erreichen.

erheblich beeinflussen. Auch die Qualität – Originalität und Neuartigkeit wie auch Nützlichkeit – der Ideen, die die Mitarbeiter generieren, schwankt stark in Abhängigkeit vom konkreten Framing. Unternehmen, die Kreativität ihrer Mitarbeiter nutzen möchten, um Erneuerung und Innovation voranzutreiben, sind daher gut beraten, die Kommunikation von Intrapreneurship-Initiativen sorgfältig zu gestalten. Insbesondere bei umfangreichen Rollouts in größeren Organisationen empfehlen sich im ersten Schritt daher systematische experimentelle Tests in begrenzten Einheiten. Richtig eingesetzt, kann gezieltes Framing dann dazu beitragen, eine Balance zwischen der Einbindung möglichst vieler Mitarbeiter, der Originalität der eingereichten Ideen und ihrer Nützlichkeit zu erreichen. ■



Coen Rigtering

Ass. Prof. Coen Rigtering ist Assistant Professor of Strategy and Organisation an der Universität Utrecht, School of Economics, sowie Programmkoordinator des Masterstudiengangs „Business Development and Entrepreneurship“. Er hat einen Ph.D. in Corporate Entrepreneurship von der Universität Utrecht. Seine Forschungen konzentrieren sich auf Corporate Entrepreneurship, organisationales Verhalten und strategisches Management.

Kontakt

J.P.C.Rigtering@uu.nl
Tel.: +31 30 253 6315
www.uu.nl/medewerkers/JPCRigtering

Kurz und bündig

Intrapreneurship-Initiativen versuchen, das kreative Potenzial in den Köpfen der Mitarbeiter freizusetzen. Sie stehen jedoch vor der Herausforderung, die Mitarbeiter überhaupt zur Teilnahme zu bewegen; und gleichzeitig eine möglichst hohe Qualität der gewonnenen Ideen zu gewährleisten. Ein gezieltes Framing der initiativenbezogenen Kommunikation kann helfen, diese Herausforderungen zu bewältigen. Framing bezeichnet das Phänomen, dass unterschiedliche Arten der Formulierung einer inhaltlich gleichen Botschaft die Wirkung beeinflussen, die diese Botschaft beim Empfänger auslöst.



Weiterführende Inhalte und Literaturangaben finden Sie unter folgendem Link: <http://bit.ly/2QO38iy>

Vom Planer zum Entdecker

Führung braucht einen Intrapreneurship-Mindset

Sven Ripsas, Berlin School of Economics and Law

Die Artikel in Fachzeitschriften über das „VUKA“-Zeitalter sind zahlreich. Der VUKA-Begriff steht für eine volatile, unsichere, komplexe und ambiguitive Welt, die unter anderem durch die Notwendigkeit zur Digitalisierung hervorgerufen wird. Seit etwa fünf bis sechs Jahren steigt die Anzahl der Innovationsinitiativen in deutschen Unternehmen signifikant an, die versucht, strukturelle Antworten auf die VUKA-Herausforderungen zu geben. Nicht nur Daimler, Deutsche Bahn mit dem Tochterunternehmen DB System und Siemens sind dabei, auch zahlreiche Mittelständler stellen sich der Herausforderung, grundlegende Änderungen einzuleiten.



Vom Planer zum Entdecker – Führung braucht einen Intrapreneurship-Mindset

Mit dem Aufbruch in die digitale Transformation sind nicht nur Fragen hinsichtlich der Wertschöpfung verbunden, sondern es muss auch die Führungskultur hinterfragt werden. An die Stelle der klassischen Hierarchie und der damit verbundenen „Plan & Control“-Philosophie treten Modelle, die es einer Organisation erlauben, auf allen Ebenen parallel nach den besten Angeboten für die Kunden zu suchen: Aus „Plan & Control“ wird „Sense & Response“, aus Angebotsorientierung eine echte Kundenorientierung, bei der die Innovationsprozesse an die Schnittstelle zum Kunden verlagert werden.

Viele Unternehmen, die sich auf diesen Weg gemacht haben, arbeiten mit der Hypothese, dass selbstorganisierende Teams mit direktem Kundenkontakt effizientere Entscheidungen ermöglichen. In Zeiten disruptiver Umbrüche und einer agilen Vorgehensweise ist das Ziel dieses Prozesses nicht definiert. Die großen Unternehmen sind, wie so viele Start-ups auch, auf der Suche nach neuen, geeigneten Lösungen. Aber sind die großen Organisationen, die seit Jahren die Produktion und interne Verwaltungsprozesse nach der „Null-Fehler-Toleranz“-Philosophie gestaltet haben, in der Lage, einen agilen Geist und neue Geschäftsmodelle unter hohem Wettbewerbsdruck zu entwickeln?

Ein Element des Transformationsprozesses ist die Zusammenarbeit mit Start-ups, denn von den jungen und flexiblen Einheiten können, so die Vermutung, wichtige Impulse für etablierte Organisationen ausgehen. Es werden zum Beispiel Inkubatoren ins Leben gerufen, um Start-up-Teams und deren Ideen und Arbeitskultur, wie zum Beispiel „Start-up-Du“ und freie Zeiteinteilung, kennenzulernen. In solchen „Corporate Incubators“ stellen die Etablierten den Start-up-Teams eine Umgebung bereit, die optimale Bedingungen erfüllt, um aus Ideen Start-ups zu machen.

Abbildung 1 zeigt, dass die Errichtung von Start-up-Inkubatoren nur ein Weg von vielen ist, um die digitale Transformation zu gestalten. Der Weg über die Kooperation mit jungen Gründer-teams gilt dabei als schneller und effizienter als die Transformation der eigenen Kernorganisation. Allerdings verändert ein Inkubator, so der Venture-Capitalist Samuel Sirén, „... keinen Großkonzern, aber er schafft Verständnis für digitale Themen.“

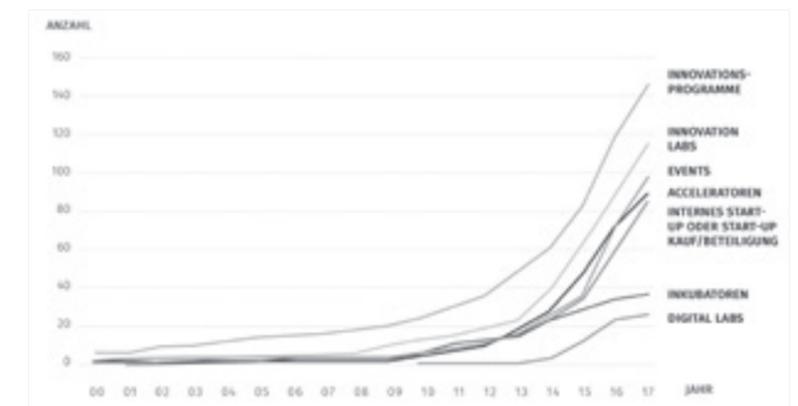
Im Rahmen des Forschungsprojekts „Transformation Board“ haben die Autoren Sven Ripsas

und Julian Kawohl Gespräche mit Geschäftsführern von Unternehmen geführt, um zu verstehen, welche strategischen Schritte mit welchem Erfolg unternommen wurden, damit ein Unternehmen möglichst gut für den Wettbewerb in der „VUKA“-Welt aufgestellt ist. Eine der wesentlichen Erkenntnisse war, dass auch sehr erfahrene Manager nicht DIE richtige Antwort kennen und dass sich die Unternehmen auf sehr unterschiedlichen Fortschrittstufen befinden.

In diesem Forschungsprojekt wurde versucht, die analysierten Unternehmen hinsichtlich ihres Fortschritts auf dem Weg zur digitalen Transformation in der „Agile Matrix“ abzubilden, siehe Abbildung 2. Diese besteht aus den beiden Achsen „Agile Business“ und „Agile Culture“, wobei Erstere die Fähigkeit des Unternehmens beschreibt, schnell innovative Produkte unter Nutzung der Möglichkeiten der Digitalisierung auf den Markt zu bringen. Letztere spiegelt die Adaption von agilen Elementen in der Organisationsstruktur beziehungsweise der Unternehmenskultur wider. Innerhalb der Matrix sind somit vier Einordnungen möglich: Digital Newcomer, Leuchttürme, Mindset Changer sowie Transformation Master.

Der Quadrant „Digital Newcomer“ umfasst solche Unternehmen, die im digitalen Experimentiermodus sind. Sie arbeiten noch in hierarchischen „Plan & Control“-Systemen und versuchen sich etwa mit Hilfe von Seminaren für Mitarbeiter, durch Besuche in Start-up- und Innovation-Hotspots (zum Beispiel in Berlin, Tel Aviv oder im Silicon Valley) oder durch die Entwicklung erster digitaler Prototypen für neue Produkte und Geschäftsmodelle mit agilen Herangehensweisen zu beschäftigen und deren Anwendung zu testen beziehungsweise zu lernen.

Abbildung 1:
Entwicklung der Innovationsaktivitäten von DAX-Unternehmen von 2000 bis 2017.
Quelle: Kawohl/Ripsas/Schulze 2018a



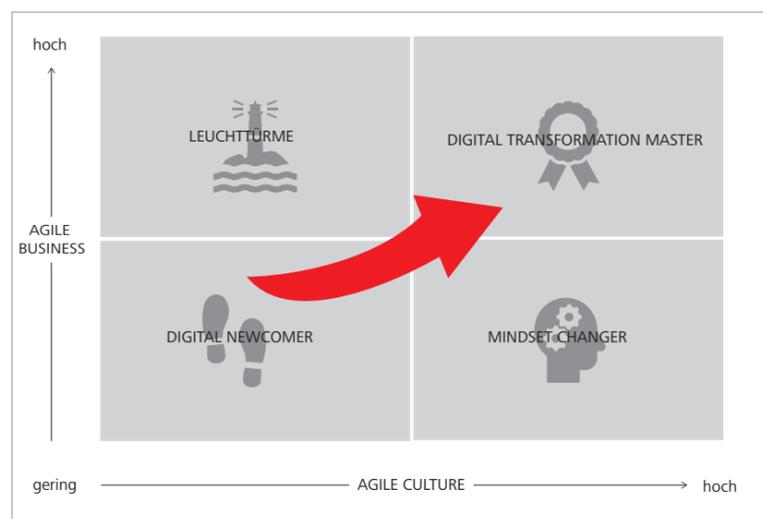


Abbildung 2:
Transformationsmatrix [2]

Unternehmen aus der Gruppe der „Leuchttürme“ verfügen bereits über digitale Geschäftsmodelle und schaffen sich damit eine zweite Umsatzsäule mit der Zielsetzung, diese als nachhaltige Umsatzbringer neben oder langfristig als Ersatz für vorhandene Produkte im Portfolio zu verankern. Allerdings ist bei den „Leuchttürmen“ die kulturelle Entrepreneurship-Komponente noch wenig ausgeprägt.

Die wesentlichen Inhalte sind das Abgeben von Kontrolle und das Vertrauen in die Mitarbeiter und in den Prozess.

Die Ausprägung „Mindset Changer“ beschreibt Unternehmen, die bereits umfassende Transformationsaktivitäten auf der Kulturebene unternommen haben. Ein besonderes Beispiel ist in Deutschland die Deutsche Bahn-Tochter DB Systel. Basierend auf einem authentischen und langfristigen Vorstands- und insbesondere CEO-Bekennnis, werden agile Prinzipien in der Organisationsstruktur fest etabliert. Ein Beispiel sind kompetenzbasierte Teams und die konsequente Anwendung agiler Methoden, wie Design Thinking, Lean Start-up oder Scrum. Für den Erfolg solcher Programme sind auch glaubhafte und signifikante Änderungen an den Rahmenbedingungen, zum Beispiel der

Abbau von Bürokratie und transparente Aufstiegsmöglichkeiten wichtig, um den Erfolg zu beschleunigen und zu verstetigen. Allerdings sind bei den Mindset Changern noch keine etablierten digitalen Geschäftsmodelle vorhanden.

Als Zielzustand für die Unternehmen wurde der „Transformation Master“ definiert. Er beschreibt, analog dezuvor skizzierten Beispiele in der Kulturdimension, agile Strukturen, die kundenorientiert und agil arbeiten und unkonventionell neues Wissen vom Markt, aus dem Kreis der Mitarbeiter oder von Stakeholdern generieren und so ein entdeckendes, aktives Suchen nach unternehmerischen Gelegenheiten in der Kernorganisation etabliert haben. Auf der Angebotsseite müssen die Unternehmen eine klare Stellung in digitalisierten Ökosystemen, wie etwa eine eigene Plattform, aufbauen, die zunehmend die klassischen Märkte und deren Wertschöpfungsketten ablöst. Es gilt, kontinuierlich Module und Angebote zu entwickeln, die schnell konkrete Kundenprobleme lösen.

Für die Transformation ist es wichtig, den Begriff Entrepreneurship richtig zu verstehen. Im Vordergrund steht nicht eine Unternehmensneugründung, sondern eine Geisteshaltung, die aktiv nach innovativen Wertschöpfungschancen sucht, ähnlich dem Forschungsprozess in den Sozialwissenschaften, Hypothesen testet und widerlegte Annahmen frühzeitig und mit geringen Verlusten aussortiert.

Die 3 „A's“ des Intrapreneurship

Die 3 „A's“ des Intrapreneurship fassen die wichtigsten Elemente einer neuen Führungsphilosophie zusammen, eine Philosophie, die von Start-ups und Venture-Capital-Prozessen, die sich seit vielen Jahren mit disruptiven Prozessen befassen, geprägt wurde. Die wesentlichen Inhalte sind das Abgeben von Kontrolle und das Vertrauen in die Mitarbeiter und in den Prozess. Es ist wichtig zu betonen, dass hier über innovative Geschäftsmodelle und nicht über technische Prozesse nachgedacht wird, bei denen es um Menschenleben geht. Bei der Konstruktion von Flugzeugen und Atomkraftwerken ist es sicherlich nicht angebracht, einen iterativen Prozess des Testens zu initiieren; bei neuen Geschäftsmodellen schon. Wenn also disruptive Innovationen das Ziel sind, dann ist eine Controller-Mentalität, die auf die Einhaltung von Planwerten und schnelle Rendite von Veränderungen abzielt, kontraproduktiv.

Die Intrapreneurship-Kultur kann viel von Start-ups und Venture-Capital-Gebern lernen. Sie muss allerdings genau hinsehen und auch die unangenehmen Wahrheiten aufnehmen.

Agilität

Unternehmen wie die DB Systel haben bereits eine signifikante Anzahl an Mitarbeitern in der Anwendung agiler Instrumente, wie Scrum oder Business Model beziehungsweise Lean Canvas geschult und befinden sich auf der Ebene der digitalen Mindset Changer. Wichtig ist es, die digitale Transformation nicht allein als technischen Prozess zu verstehen. Vielmehr entfaltet sich das Potential der Digitalisierung nur, wenn der agile Mindset durch Maßnahmen auf der kulturellen und organisatorischen Ebene unterstützt wird. Alle Prozesse im Unternehmen dürfen nicht länger aus der Produktionslogik gedacht werden, sondern müssen unter der Prämisse „wie kann unser Unternehmen mit den Möglichkeiten der Digitalisierung möglichst kundennah das bestmögliche Angebot erbringen?“ neu gedacht werden. Nicht umsonst gibt es, trotz der zahlreichen Unzulänglichkeiten der Methode, eine große Euphorie für das Design Thinking, das das konsequente Ausrichten des Denkens aller Mitarbeiter im Unternehmen am Kundennutzen in den Mittelpunkt stellt.

Authentizität

Führungskräfte, die sich nicht zur Generation der „Digital Natives“ zählen, müssen heute ernsthaft hinterfragen, welche Rolle sie künftig übernehmen können [3]. Neben der Digitalkompetenz ist das Wissen der Führungskräfte und Eigentümer hinsichtlich der Ökonomie von Innovationen zu hinterfragen.

Auch hier ist die DB Systel weiter als viele andere. Dort wird unter dem Begriff „Management 3.0“ Führung nicht mehr im Sinne der hierarchischen Umsetzung gegebener Ziele verstanden. Stattdessen sind die Führungskräfte, im Sinne von Management als Enabler, dafür verantwortlich, dass sich Mitarbeiter und Teams bestmöglich entwickeln und ihren Aufgaben nachkommen können.

Ambidextrie

Ambidextrie bedeutet Beidhändigkeit. Im Management wird damit die Fähigkeit einer Organisation bezeichnet, sowohl etablierte Prozesse ohne Qualitätsprobleme abzuwickeln, als auch innovative Angebote mit einem explorativen Mindset und in Kenntnis der Notwendigkeit eines Portfolioansatzes, der Fehlschläge einkalkuliert, umzusetzen. Neben selbständigen Organisationseinheiten, die außerhalb klassischer Strukturen neue Prozesse und Produkte erproben, kann Ambidextrie auch die Reorganisation der Kernorganisation erreichen. Hierfür ist allerdings ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitern und Vertretern notwendig. Betriebsräte sollten in die Intrapreneurship-Kultur frühzeitig miteinbezogen werden. Ihre möglichen Bedenken können dadurch zerstreut werden, dass eine Intrapreneurship-Kultur Elemente der Mitarbeiterführung beinhaltet.

Fazit

Zur Intrapreneurship gehört eine bewusste Fehlerkultur und der Portfolioansatz. Die Entwicklung einer disruptiven Innovation kann mehrere Jahre dauern, jedoch ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Mehrzahl hochinnovativer Projekte fehlschlägt beziehungsweise nur wenige Projekte es schaffen, die in sie gesetzten Erwartungen zu erfüllen. Die Intrapreneurship-Kultur kann viel von Start-ups und Venture-Capital-Gebern lernen. Sie muss allerdings genau hinsehen und auch die unangenehmen Wahrheiten aufnehmen. ■

Kurz und bündig

Intrapreneurship wird als eine Unternehmenskultur gesehen, die von der Geisteshaltung des Unternehmers geprägt ist. Ziel ist es, die notwendige Flexibilität und Qualität der Unternehmensentwicklung in der digitalen Wirtschaft zu erreichen. Es gilt, kontinuierlich Module und Angebote zu entwickeln, die schnell konkrete Kundenprobleme lösen.



Prof. Dr. Sven Ripsas
Sven Ripsas ist Professor für Entrepreneurship an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Seine Forschungsschwerpunkte sind Geschäftsmodellentwicklung, Key Performance Indicators (KPIs), Entrepreneurial Ecosystems und die Entrepreneurship Education. Er leitete verschiedene Praxis- und Forschungsprojekte, zum Beispiel „StartupClass“ www.startupclass.de, Benhu – das Berliner Entrepreneurship Netzwerk für Hochschulen und Unternehmen und „TransBo – Transformationboard / Corporate Entrepreneurship“ und war an der Gründung zahlreicher Startups (u.a. uniturm.de, allmaxx.de, 4Equity Capital und PaperC) beteiligt.

Kontakt
sven.ripsas@hwr-berlin.de
Tel.: +49 30 30877-1230
www.hwr-berlin.de



Weiterführende Inhalte finden Sie unter folgendem Link: <http://bit.ly/2Wfp1Sc>

Schwarmintelligenz für die Mobilität von morgen

Intrapreneurship bei der Deutschen Bahn

Thomas Knecht, Matthias Patz, DB Systel GmbH



© istockphoto | 950739144 | tudmeak

In Innovationslaboren tüfteln deutsche Unternehmen an der Zukunft ihrer Strategien und Geschäftsmodelle. Einige von ihnen setzen dabei auf den Einfallsreichtum der eigenen Belegschaft, indem sie unternehmensweit Intrapreneurship-Ansätze fördern. Auch die Deutsche Bahn (DB) hat Maßnahmen auf den Weg gebracht, um ihre Mitarbeiter zu motivieren, unternehmerisch zu denken und zu handeln. Eines der Programme trägt den Namen „Skydeck Accelerator“. Dabei wird unter Einsatz moderner Kreativitätstechniken seit zwei Jahren die Entwicklung digitaler, bahnnaher und skalierbarer Geschäftsmodelle, Produkte oder Dienstleistungen gefördert.

Mobilität muss sich neu erfinden

Es gibt kein Unternehmen, dem es nicht guttäte, sich selbst die wesentlichen Fragen zu stellen, die seine Branche bewegen. „Wie lässt sich Mobilität bedarfsgerecht, günstig, technologiegestützt und umweltverträglich gestalten?“ lautet eine der wichtigsten Fragen, die die Deutsche Bahn tagtäglich umtreibt. Angesichts hoher Kraftstoffpreise, einer Übersättigung der Verkehrswege in den Ballungsräumen und den spürbaren Auswirkungen des Klimawandels besitzt diese Frage gesamtgesellschaftliche Tragweite. Umso mehr muss die Digitalisierung in der Mobilitätsbranche Antworten auf diese Fragen liefern. Da es sehr unwahrscheinlich ist, dass einige wenige Personen die beste Lösung für so komplexe Fragen finden, öffnet sich die DB bewusst für Innovationen von außen und innen, arbeitet etwa mit Startups zusammen und fördert gezielt das Unternehmertum im eigenen Haus.

Denn niemand ist besser geeignet, zu erkennen, wenn etwas schief läuft und auf dieser Grundlage Verbesserungspotenziale und neue Lösungen zu entwickeln als der einzelne Mitarbeiter. Darüber hinaus besitzt niemand eine stärkere Motivation, seinen Arbeitsplatz zukunftssicher und innovativ zu gestalten. Diesen Überzeugungen liegt der Ansatz der Deutschen Bahn zugrunde, die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und Produkte in Teilen den Mitarbeitern selbst zu überlassen. Bei der DB gibt es zwei zentrale Programme, in denen gründungswillige Mitarbeiter bei der Umsetzung ihrer eigenen Idee unterstützt werden. Neben dem bereits erwähnten Skydeck Accelerator mit dem Fokus auf innovativen IT-Lösungen für den Eisenbahnbetrieb, gibt es noch „DB Intrapreneurs“. Hier dreht sich alles um die Entwicklung neuer datenbasierter Geschäftsmodelle, die abseits des Kerngeschäfts der DB ansetzen.

Beide Programme basieren auf der Annahme, dass im gemeinsamen Sammeln, Diskutieren und Fördern vielversprechender Ideen großes Potential liegt, um Lösungen für die genannten Herausforderungen zu generieren. Ziel ist es erstens, einen Beitrag zur Gestaltung zukunftsfähiger Mobilitätskonzepte zu leisten und sich zweitens gegenüber neuen Wettbewerbern zu behaupten, die mit Konzepten wie Car-sharing, Ridehailing und Mobilitätsplattformen den Markt für Mobilitätsangebote verändern.

Skydeck Accelerator: Digitale Lösungen für die Bahn von morgen

Der „Skydeck Accelerator“ bildet als zentrales Programm das Herzstück des Skydecks, der Innovationsschmiede der DB Systel, dem Digitalpartner und IT-Dienstleister der Deutschen Bahn. 160 Meter über dem Frankfurter Bahnhofsviertel fließen das IT-Wissen der DB Systel-Mitarbeiter, das Know-How der DB-Kollegen aus unterschiedlichen Geschäftsfeldern, Ergebnisse aus Forschung und Wissenschaft sowie Startup-Arbeitsweisen und Kreativmethoden zusammen. Ziel des Skydeck Accelerators ist es, bestehende Technologien bestmöglich für die Bahn nutzbar zu machen und die Digitalisierung innerhalb des gesamten Konzerns voranzutreiben.

Der Skydeck Accelerator bietet eine Plattform, auf der interessierte Mitarbeiter zusammenkommen können, um sich miteinander zu vernetzen, in Teams zusammenzufinden und gemeinsam an einzelnen Projekten zu feilen. Sowohl für die DB als auch für die Teilnehmer ergeben sich dabei Vorteile: Die DB profitiert von den Ideen der Teilnehmer, um ihre Produkte zu verbessern und zukunftsfähiger zu gestalten, während die Mitarbeiter Kreativtechniken kennenlernen, um eigene Ideen voranzutreiben, die im besten Fall zu marktreifen Produkten weiterentwickelt und von der Bahn finanziell und strategisch unterstützt werden. Von der hohen Motivation, die Mitarbeiter bei der Arbeit an ihren eigenen Projekten entwickeln und der Tatsache, dass sie im Zuge des Projektes wichtige Intrapreneur-Skills aufbauen, profitiert wiederum die DB. Auch, wenn ein Intrapreneur im Auftrag eines Unternehmens agiert, handelt er, analog zum Entrepreneur, unternehmerisch. Die Bahn schätzt diese Eigenschaften, denn Mitarbeiter,



Thomas Knecht

Thomas Knecht, geboren am 10.03.1979 in Aalen, studierte BWL mit der Fachrichtung Informations- und Kommunikationstechnik an der Hochschule Albstadt-Sigmaringen, bevor er 2003 in den DB Konzern als Projekt- und Produktmanager einstieg. Parallel dazu absolvierte er mehrere Schulungen unter anderem zum DesignThinking und UX Coach, bevor er 2017 zu DB Systel in das Skydeck als Business-Innovation Coach wechselte.

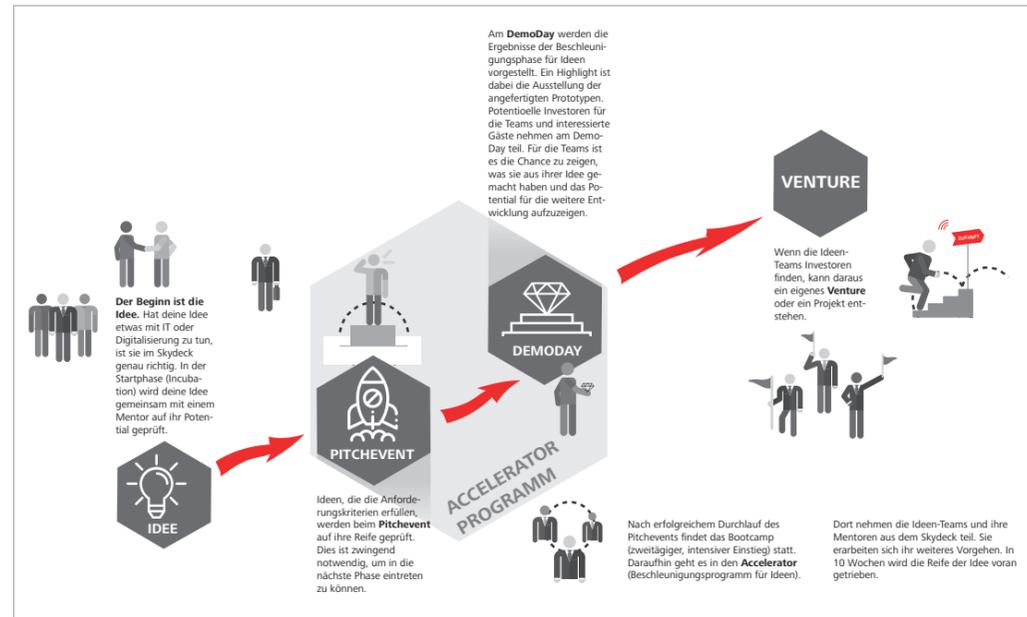
Kontakt

Thomas.t.knecht@deutschebahn.com
Tel.: +49 069 265 6088
www.db.de

Abbildung 1:
Entrepreneur vs. Intrapreneur

Intrapreneure müssen außerhalb etablierter Strukturen und als Teil von Netzwerken agieren		
Entrepreneur	VS	Intrapreneur
Handelt innerhalb einer offenen Umgebung		Handelt innerhalb der Unternehmensgrenzen (Hierarchie und Prozesse)
Arbeitet meist in Vollzeit und widmet sich voll und ganz der Umsetzung seiner Idee		Verfügt über eine Stellenbeschreibung und einen Vorgesetzten und verfolgt die Unternehmensziele
Entwickelt ein ganzheitliches Konzept für das eigene Unternehmen		Besitzt eine umfassende Sichtweise für das Unternehmen, in dem er tätig ist
Sucht in der Arbeit Selbstverwirklichung und genießt es, sein eigener Chef zu sein, muss dafür aber auch das volle Risiko selbst tragen		Weiß, das Scheitern keine persönlichen Konsequenzen für ihn nach sich zieht, da die Organisation negative Effekte dieses Scheiterns auffängt

Abbildung 2:
Die Programmschritte des DB
Skydeck Accelerator.



die strategisch, nachhaltig und erfolgsorientiert denken, sind ein Gewinn für Organisationen im Allgemeinen und besonders für ein Unternehmen wie die Deutsche Bahn, das komplexe Herausforderungen wie die oben genannten angehen möchte. Abbildung 1 fasst zusammen, was einen Intrapreneur von einem Entrepreneur unterscheidet.

Kreativitätstechniken, um die Ideen sprudeln zu lassen

Um die Entstehung zukunftsweisender, digitaler Geschäftsideen der DB im Skydeck Accelerator gezielt zu fördern, wurde ein strukturiertes Modell entwickelt. Vor Beginn jedes Programmdurchlaufs, der jeweils über zehn Wochen läuft, finden sich Ideenteams zusammen, beginnen in Vorbereitungsworkshops an ihrer Idee zu feilen und werden auf das Pitchevent mit einem Training vorbereitet. Das Pitchevent bildet den offiziellen Programmauftakt. Die Teams, die die Jury dort mit ihren Ideen überzeugen, starten in das eigentliche Programm. Während der Accelerator Phase treffen sich die Teams einmal pro Woche. Der Skydeck Accelerator beginnt mit einem zweitägigen Vorbereitungsworkshop. Zum Programm der Vorbereitungsworkshops zählen Teambuilding, gegenseitiges Kennenlernen und das kritische Hinterfragen der ersten Ideen. Der Workshop bildet die Grundlage für die darauffolgenden wöchentlichen „Acceleration Days“, an denen die Teams am Vormittag für inhaltliche Sessions

zusammenkommen und am Nachmittag an der Weiterentwicklung ihrer Idee arbeiten.

In den zehn Wochen geht es dann darum, aus der ersten Idee einen funktionierenden Prototyp zu entwickeln. Auch ein Geschäftsmodell, etwa wie sich das Produkt sinnvoll vermarkten lässt, ist gefordert. Die Teams werden dabei intensiv vom Skydeck-Team und weiteren Coaches und Mentoren unterstützt. Den Abschluss des Skydeck Accelerators bildet der „Demoday“: Jedes Team erhält an diesem Tag die Möglichkeit, internen und externen Gästen ihren Prototyp und ihr Geschäftsmodell vorzustellen. Nach dem Demoday wird es nochmal ernst: Jedes Team ist zum Investorengespräch eingeladen. Dabei müssen die Teams sogenannte „Investoren“ aus der DB Systel, Kollegen, die etwa aus dem Business Development oder dem Innovationsbereich kommen – von ihrer Idee überzeugen, damit sie zukünftig als Venture, eine Art internes Startup, weiter an ihrer Idee und der Umsetzung arbeiten können. Dabei werden die Geschäftsmodelle genau unter die Lupe genommen: Ist die Lösung realistisch umsetzbar? Was ist der Nutzen für die Kunden und das Unternehmen Deutsche Bahn? Stimmen die Zahlen? Sechzehn Teams haben die Investorengespräche in den letzten zwei Jahren erfolgreich gemeistert und arbeiten jetzt in sechs Ventures bei der DB Systel an ihren Produkten. In Abbildung 2 sind die Schritte des Programms im Detail dargestellt.

Sowohl die Tatsache, dass einige DB-Mitarbeiter mehrmals an dem Programm teilnehmen

als auch das positive Feedback der Teilnehmer sprechen insgesamt für die Beliebtheit des Skydeck Accelerator innerhalb der Belegschaft. Auch außerhalb des Unternehmens gibt es positives Feedback: Der Skydeck Accelerator erreichte beim „Corporate Startup Award“ 2018 in der Kategorie „The Best Corporate Entrepreneurship“ den dritten Platz. Zudem landete das Skydeck in einem Ranking des Wirtschaftsmagazins Capital aus dem Jahr 2018 in der Kategorie „Beste Innovations-Labs“ mit einer Gesamtwertung von 3,5 Punkten auf Platz 12. Insgesamt haben sich fast 60 Teams der Befragung gestellt. Für 2019 sind zwei weitere Demodays geplant, die öffentlich sind und online über einen Live-Stream mitverfolgt werden können.

Innovationen made by DB-Mitarbeitern

Hörende Rolltreppen, intelligente Wetterstationen und eine virtuelle Schulungslösung für DB-Techniker, die ähnlich funktioniert wie ein Virtual Reality Game: Hinter diesen Beispielen verbergen sich innovative IT-Lösungen, die DB-Mitarbeiter im Skydeck Accelerator entwickelt haben.

Intelligente Wetterstation zur Schneerkennung

Das Team von „vsion.ai“ ist eines der Ventures, die den Skydeck Accelerator erfolgreich durchlaufen haben. Die Lösung vsion.ai analysiert und bewertet dank Künstlicher Intelligenz automatisiert Bilder und Videos, etwa von Bahnsteigen, und liefert so die nötigen Informationen für alltägliche Entscheidungen, etwa ob eine Schneeräumung am Bahnsteig beauftragt werden muss. In einem ersten Praxistest an ausgewählten Bahnhöfen sind die selbst trainierten Algorithmen bereits erfolgreich als intelligente Wetterstationen im Einsatz. Vsion.ai liefert auch exakte Informationen über den Zustand von Fahrzeugen und Bahnanlagen und entdeckt etwa Graffiti.

Virtuelle Lernumgebung zur Mitarbeiterschulung

Ein weiteres Produkt aus dem Skydeck Accelerator ist EVE (Engaging Virtual Education), eine Virtual-Reality-Umgebung, die vor allem zur Mitarbeiterschulung eingesetzt wird. Verschiedene Lerninhalte wie die Schraubenkupplung eines Zuges oder die Bedienung des Hublifts des



Matthias Patz

Matthias ist ein Digital Native und Vordenker der Mobilitäts- und Transportbranche. Als Teil des Top-Management-Teams der DB Systel orchestriert er ein unternehmensweites Innovationsökosystem als strategischer Geschäftsentwicklungsbereich für neue digitale Produkte und Services. Aufgrund seiner Erfahrungen in agiler Führung, Technologiemanagement und digitaler Transformation, ist Matthias Patz Berater für leitende Managementteams und ehrenamtlich in weiteren Führungspositionen aktiv. In vorherigen Positionen leitete er strategische Projekte und war Gründer und Geschäftsführer eines B2B Plattform-Startups.

Kontakt

matthias.patz@
deutschebahn.com
Tel.: +49 30 297 58752
www.db.de

neuen ICE4 können in der virtuellen Umgebung realitätsgetreu geübt werden. Der Vorteil: Schulungsplätze, in diesem Fall Züge, an denen die Bahn "reale" Trainings abhalten kann, sind knapp und werden im laufenden Betrieb benötigt. Die VR-Lösung schafft hier Abhilfe. Auch die Anreise der Teilnehmer und des Kursleiters entfällt. Außerdem haben die Schulungsteilnehmer im VR-Training die Möglichkeit, Sicherheit beim Üben der einzelnen Handgriffe aufzubauen, ehe es nach der abgeschlossenen Übungsphase am echten Zug ernst wird.

Hörende Rolltreppen

AIM, kurz für Acoustic Infrastructure Monitoring, ist der Name eines weiteren im Skydeck Accelerator entstandenen Ventures. Dahinter verbirgt sich die automatisierte Auswertung von akustischen Informationen mittels Künstlicher Intelligenz. Ein möglicher Einsatzbereich ist die automatisierte Störungsfrüherkennung an mechanischen Anlagen, etwa Rolltreppen. AIM erkennt dort mithilfe von Luftschallmikrofonen und Körperschallsensoren akustische Unregelmäßigkeiten und meldet diese, bevor eine Störung eintritt.

SEMMI – Roboterhilfe hilft den Reisenden

Hinter SEMMI (kurz für Sozio-emphatische Mensch-Maschine-Interaktion) verbirgt sich ein KI-basierter, digitaler Assistent, der als Roboter, Chatbot oder digitaler Avatar im Kundenservice eingesetzt werden. Derzeit unterstützt SEMMI mithilfe eines Roboterkopfs teilweise den Kundenservice im Reisezentrum des Berliner Hauptbahnhofs. Ihr Wissen hat SEMMI von den DB-Entwicklern und die Idee entstand im Skydeck Accelerator. ■

Kurz und bündig

Skydeck fungiert bei DB Systel als Herzstück der Innovationsschmiede der Deutschen Bahn. Dort soll die Frage: „Wie lässt sich Mobilität bedarfsgerecht, günstig, technologiegestützt und umweltverträglich gestalten?“ auch von unternehmensinternen Intrapreneurteams beantwortet werden. Gründungswillige Mitarbeiter werden dabei unterstützt und die Innovationen von der Deutschen Bahn in ihr Geschäft integriert – zum Beispiel KI-gesteuerte Infrastrukturkomponenten und intelligente Wetterstationen.

Intrapreneurship kann man lernen

Wie universitäre Lehre innovativem Denken den Weg bereitet

Matthias Mossbauer, Martin Setzkorn, Kathrin Krüger-Borgwardt, Zentrum für Entrepreneurship, Universität Rostock



© istockphoto | 950210327 | e. von

Intrapreneure können in Organisationen zu einer wertvollen Ressource werden. Dazu sind nicht nur organisationale Voraussetzungen notwendig, sondern auch grundsätzlich eine Bereitschaft, in Hierarchien Eigeninitiative zu zeigen. Die Grundlage dafür kann und soll bereits in der universitären Lehre gelegt werden – durch Adaption und Weiterentwicklung des Gelernten.

Innovation und Wettbewerbsfähigkeit sind Notwendigkeiten für Organisationen. Hierbei bleibt eine wichtige Ressource jedoch oft ungenutzt: die Intrapreneure^[1]. Autarkes Handeln, das Übernehmen von Verantwortung und Problemlösungsfähigkeiten sind für Führungskräfte aber auch für einzelne Mitarbeiter essenzielle Voraussetzungen, die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen zu stärken und zu erhalten^[2]. Nachhaltig kann dies nur durch eine auf aktuelle und zukünftige Anforderungen reagierende, wechselseitige Verknüpfung von Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklung erreicht werden^[3].

Eigeninitiative als Kernelement des Intrapreneurship

In der Wissenschaft existieren verschiedene Bestimmungen des Begriffs Intrapreneurship. Diese Definitionen beziehen sich mehrheitlich auf die Ebene der Organisation und weniger auf die Analyseebene der Organisationsmitglieder^[4] ^[5]. Zu den gemeinsamen Aspekten dieser Definitionen zählen dabei spezielle Eigenschaften einzelner Mitarbeiter: Eigeninitiative und die Fähigkeit, Gelegenheiten zu erkennen und zu nutzen, gehören zu den Grundeigenschaften des Intrapreneurs. Unter Eigeninitiative wird hierbei der Wille verstanden, ein Projekt proaktiv anzustoßen. Formale Positions- und Aufgabenzuweisungen sowie hierarchische Ebenen stehen dabei nicht im Vordergrund. Intrapreneure agieren meist nicht in den etablierten Denkstrukturen und Mustern einer Organisation, umgehen oft festgelegte

Entscheidungswege und sammeln Eindrücke im Wettbewerbsumfeld. Ihre Aufgabe beziehungsweise ihr Potential ist es, durch eine neuartige Ressourcenkombination einen Mehrwert oder eine Steigerung der Wertschöpfung in Organisationen zu erreichen^[6].

Im Praxisbezug gilt dies jedoch oft nur eingeschränkt, da die Aufgabenteilung in Organisationen das Potential, als Intrapreneur tätig zu werden auf die Mitglieder der Organisation unterschiedlich verteilt. Förderliche Rahmenbedingungen wie beispielsweise flache Hierarchien oder eine offene Kommunikations- und Informationskultur in Organisationen können dem jedoch entgegenwirken^[7]. Auch das Honorieren von proaktivem Verhalten sowie das Bieten von kreativem Spielraum wirken sich positiv auf die Bereitschaft der Organisationsmitglieder aus, neue Ideen zu entwickeln^[8] und damit letztendlich als Intrapreneure aktiv zu werden.

Die Gründe für Organisationen, Intrapreneurship-Projekte durchzuführen und die sich daraus ergebenden Erwartungen können ganz unterschiedlich sein. Grundsätzlich kann aber festgehalten werden, dass Organisationen mit Intrapreneurship-Kultur zugeschrieben wird, sich besser an Wandel- und Veränderungsprozesse anzupassen, ökonomisches Wachstum zu initiieren und Wettbewerbsvorteile erarbeiten zu können^[5] ^[9]. Durch Intrapreneurship können Mitarbeiter und Teams zudem ihre Flexibilität und Freiheit am Arbeitsplatz gezielter steuern. Organisationen ist es dadurch möglich, Ergebnis- und Effizienzorientierung mit Engagement und Offenheit zu verbinden^[10].



Dr. Matthias Mossbauer
Dr. Matthias Mossbauer ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für Entrepreneurship (ZfE) der Universität Rostock. Seine Forschungsinteressen sind Intrapreneurship, Innovationsmanagement und Digitalisierung in der beruflichen Bildung. Am ZfE entwickelt er spezielle Angebote für die fallstudienbasierte Integration von praktischen, unternehmerischen Aufgabenstellungen in der universitären Lehre. Zuvor war er Referent am Ministerium für Energie, Infrastruktur und Digitalisierung Mecklenburg-Vorpommern und Leiter verschiedener internationaler EU-Projekte.

Kontakt
matthias.mossbauer@uni-rostock.de
Tel.: +49 381 498 1161
www.zfe.uni-rostock.de

Implementierung von Intrapreneurship als Herausforderung

Ungeachtet der vielfach in der Literatur beschriebenen positiven Impulse des Intrapreneurship auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen ist die Implementierung oft von zahlreichen Herausforderungen für Organisationen geprägt^[11]. Die Beweggründe, aus denen sich Organisationen gegen ein Intrapreneurship-Denken und -Handeln entscheiden, sind vielfältig. Beispiele für wiederkehrende Hemmnisse sind starre Strukturen, Bürokratie, der Umgang mit dem Scheitern oder eine fehlende Sensibilisierung für die Vorteile. Ein zentrales Element für das Intrapreneurship ist das soziale Netzwerk einer Organisation^[6]. Formalisierte, fest strukturierte Netzwerke und Kommunikationswege wirken einem dynamischen, für erfolgreiche Intrapreneurship-Projekte bedeutsamen Informationsfluss entgegen^[12].

Empirisch belegt ist die die Kreativität hemmende Wirkung von bürokratischen Strukturen und die negative Auswirkung auf die Organisationsentwicklung sowie die innovative Produktentwicklung^[13]^[14]. Oft gelangen Ideen, die auf unteren Hierarchieebenen entwickelt werden, dadurch nicht zur Umsetzung. Intrapreneure vermeiden es, in solchen Strukturen zu arbeiten.

Entscheidend für die dauerhafte Implementierung von Intrapreneurship ist auch das Management nicht erfolgreich abgeschlossener Projekte, denn viele Initiativen scheitern, ohne dass signifikante Innovationen oder Wettbewerbsvorteile erreicht wurden^[15]. Wenn Führungskräfte es in einer solchen Situation schaffen, trotzdem einen Lernprozess zu initiieren, kann die Organisation trotz des Scheiterns eines Projektes ihr Innovationspotential erhöhen. Geschieht dies nicht, besteht die Gefahr, dass Intrapreneurship-Projekte nicht positiv von der Organisationsleitung wahrgenommen und schließlich abgelehnt werden^[6].

Universitäre Lehre als Wegbereiter für Intrapreneurship in Organisationen

Die Grundlagen für Intrapreneurship-Projekte in Organisationen können und sollten bereits in der universitären Lehre gelegt werden^[2]. Zudem gibt es eine signifikant positive Beziehung zwischen universitärer Lehre und Intrapreneurship^[16]. Für die Entwicklung der unternehmerischen Handlungsfähigkeit von Absolventen und zukünftigen Mitarbeitern ist die Vermittlung von theoretischen Grundlagen und Praxisbeispielen jedoch allein nicht ausreichend. Notwendig sind Lehrkonzepte, welche Grundlagenwissen mit der Adaption und Weiterentwicklung des Gelernten direkt in innovativen Partnerorganisationen verknüpfen und erlebbar machen. Den Bedarf dieses methodischen Ansatzes unterstreicht auch eine repräsentative Umfrage unter Studierenden aller Fakultäten der Universität Rostock: Gefragt nach den Themengebieten, die während des Studiums fehlen, gaben 30 % der Befragten das Cluster Unternehmerisches Handeln und 24,4 % das Cluster Praxisbezug an^[17].

Vor diesem Hintergrund werden vom Zentrum für Entrepreneurship an der Universität Rostock, in Kooperation mit regionalen Organisationen, interdisziplinäre Kurse zum Thema Intrapreneurship und Innovationsmanagement

angeboten. Die Kurse zu Vorteilen, Chancen und Herausforderungen von Intrapreneurship und Innovationsmanagement in Organisationen stehen Studierenden unterschiedlicher Fakultäten offen.

Die Studierenden lernen, auf welche Weise Organisationen die Bedingungen für Intrapreneurship setzen können. Kleingruppen von Studierenden führen mittels empirischer Messmethoden Bestandsaufnahmen und Analysen der Intrapreneurship-Aktivitäten in Organisationen durch. Sie nutzen die erhobenen Daten und ihr erlerntes Wissen für die Entwicklung und Durchführung von kleinen Projekten direkt in den Organisationen.

Anhand praktischer Aufgabenstellungen realisieren und reflektieren die Studierenden, wie sich Intrapreneurship-Projekte in bestehende Strukturen einbinden lassen und ein innovationsfreundliches Umfeld in Organisationen geschaffen werden kann.

Die Studierenden entwickeln ausgehend von den Ergebnissen Handlungsempfehlungen zur Aktivierung potentieller und zur Unterstützung bereits vorhandener Intrapreneure in der Organisation. Dies können beispielsweise kurze Weiterbildungseinheiten, Konzepte zum Qualitäts- und Innovationsmanagement oder zur Kommunikation in der Partnerorganisation sein.

Durch die auf Intrapreneurship spezialisierten Lehrangebote am Zentrum für Entrepreneurship an der Universität Rostock sollen zukünftige Absolventen in die Lage versetzt werden, Kernkompetenzen unternehmerischen Denkens und Handelns unter realen Bedingungen in Organisationen zu entwickeln. Auch werden die Chancen und Herausforderungen bei der Realisierung innovativer Prozesse praktisch erfahrbar. Ferner entwickeln die Studierenden Empathie für die Herausforderungen bei Prozessveränderungen aus Mitarbeiter- und Führungsperspektive. Zudem gewinnen sie ein grundlegendes Verständnis für die Bedeutung von Wettbewerbsvorteilen in Organisationen und lernen verschiedene Instrumente für ein effektives Management kennen.

Nutzbarkeit der Forschungsergebnisse für die Praxis steht im Vordergrund

Auf der Ergebniskommunikation und dem praktischen Nutzen der studentischen

Notwendig sind Lehrkonzepte, welche Grundlagenwissen mit der Adaption und Weiterentwicklung des Gelernten direkt in innovativen Partnerorganisationen verknüpfen und erlebbar machen.

Forschungsarbeiten liegt ein besonderer Fokus: Die Ergebnisse werden bedarfsgerecht für verschiedene Zielgruppen aufbereitet, Handlungsempfehlungen sowie Szenarien dargestellt und der Geschäftsleitung präsentiert. Durch den gemeinsamen Austausch werden so praktikable Ansätze zur Verbesserung und realistische Möglichkeiten für Intrapreneurship-Projekte innerhalb von bestehenden Organisationen erarbeitet. Die Ausbildung unternehmerisch denkender Absolventen ist damit ein Wegbereiter für innovative Angebote, Kosteneinsparungen und schnellere Produkteinführungen in Organisationen. Perspektivisch soll dieses gewonnene Wissen auch öffentlich verfügbar und damit für nicht an der Kooperation beteiligte Organisationen nutzbar sein. Eine Differenzierung nach Branchen ist angeht.



Dr. Martin Setzkorn

Als ausgebildeter Mediator und Design Thinking Trainer begleitet Dr. Martin Setzkorn Ideenträger an der Universität Rostock. Der zertifizierte Change Manager sammelte schon während des Studiums Berufserfahrungen durch eigene Gründungen. Dabei gewann er umfassende Einblicke in die Startup-Landschaft Deutschlands. Herr Dr. Setzkorn ist als Dozent für Gründungslehre tätig. Neben der Gründungslehre liegt sein besonderer Fokus in den Bereichen Intrapreneurship, Innovationsmanagement sowie der Unterstützung von Unternehmensnachfolgern.

Kontakt

martin.setzkorn@uni-rostock.de
Tel.: +49 381 498 1198
www.zfe.uni-rostock.de



Weiterführende Inhalte finden Sie unter folgendem Link: <http://bit.ly/2liMP9y>

Kurz und bündig

Organisationen suchen nach Möglichkeiten, innovativ und wettbewerbsfähig zu sein. Eine wichtige Ressource bleibt jedoch oft ungenutzt: die Intrapreneure. Die Potentiale für Intrapreneurship-Projekte in Organisationen können bereits in der universitären Lehre aktiviert werden. Dafür ist die Vermittlung von theoretischen Grundlagen und Praxisbeispielen jedoch nicht ausreichend: Notwendig sind Lehrkonzepte, welche Grundlagenwissen mit der Adaption und Weiterentwicklung des Gelernten direkt in innovativen Partnerorganisationen verknüpfen.



Produktmanager – die Intrapreneure im Wettbewerbs-Judo?

Oliver Anton, prio Product Management



© istockphoto | 959212324 | tudmeak

Innovation ist ein zentraler Hebel für die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen – das wird von vielfältigen Studien wie der des Wirtschaftsforum^[1] oder der Boston Consulting Group^[2] zur Bewertung des Innovationsstandorts Deutschland festgehalten. Durch stärkere Teamarbeit, flachere Hierarchien und eine durchgängige Produktverantwortung sollen festgefahrene Denkmuster unter den Schlagworten „Intrapreneurship“ und „Management 4.0“ aufgelöst sowie die Innovationsgeschwindigkeit erhöht werden. Produktmanager können hierbei einen entscheidenden Beitrag leisten.

Herausforderung Wettbewerb

Deutsche Mittelständler sind nach wie vor einem großen Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Die Strategie des „Entrepreneurial Judo“, welche Peter Drucker bereits in den 80er Jahren für den amerikanischen Markt identifiziert hat, scheint aktueller denn je^[3]: Wettbewerber aus Emerging Markets, insbesondere Asien, die schnell neue Geschäftsmodelle hervorbringen, nutzen die Schwächen etablierter Anbieter aus, um diese zuerst aus dem Gleichgewicht und dann zu Fall zu bringen. Ziel eines erfolgreichen Intrapreneurship-Mindsets – im Sinne eines durch Unternehmerrgeist geprägten Handelns in der Mitarbeiterschaft – sollte es daher sein, diese Schwächen systematisch zu vermeiden und damit Angriffe nachhaltig abzuwehren. Aber wer ist eigentlich der Intrapreneur im Unternehmen und welche Maßnahmen muss er ergreifen?

Vom Produktmanager zum Intrapreneur

In kleinen Unternehmen steht der Geschäftsführer als Entrepreneur im Zentrum aller Entscheidungen. Er nutzt sein Netzwerk, seine Erfahrung und seine Marktkenntnis, um Kundenbedürfnisse zu erkennen und Innovationen anzustoßen. Mit zunehmender Unternehmensgröße und wachsenden Produktpalotten stößt er allerdings an hierarchie- und zeitbedingte Grenzen. Diese hindern ihn zum einen daran, die Kommunikations- und Entscheidungsgeschwindigkeit beizubehalten und zum anderen an der kontinuierlichen Aktualisierung seines Marktspürs.

In dieser Situation wird der Ruf nach Entlastung – sowohl bei strategischen

Produktaufgaben, wie der Initiierung neuer Produkte oder der kontinuierlichen Marktbeobachtung, als auch bei operativen Tätigkeiten, wie dem Verfolgen von Produktänderungen – laut: Die Rolle des Produktmanagers ist geschaffen. Er wird mit einem Produktbudget ausgestattet, übernimmt die Produktverantwortung „von der Wiege bis zur Bahre“ und agiert somit als Unternehmer im Unternehmen – also als Intrapreneur.

Die Aufgaben eines Intrapreneurs

Nun liegt der Kampf um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in den Händen des Produktmanagers. Mit den folgenden Maßnahmen wappnet er sich für Angriffe im Sinne des Entrepreneurial-Judo:

1. Offener Umgang mit internen und externen Innovationsquellen

Eine Schwäche von etablierten Unternehmen ist der Glaube, dass etwas, was nicht selbst erfunden wurde, nicht gut sein kann. Der Ursprung dieses sogenannten „Not-Invented-Here“ (NIH)-Syndroms ist eine zu starke Fokussierung auf das eigene Unternehmen und dessen Errungenschaften. Sie hat zur Folge, dass die Offenheit gegenüber neuen Denkweisen nachlässt und alternative Lösungsansätze für ein bestehendes Problem zu spät erkannt werden. Auch etablierte Unternehmen wie IBM oder Agfa hat es auf diese Weise bereits „auf dem falschen Fuß erwischt“.

Zur Vorbeugung solcher Extremfälle sollte das Management informelle Netzwerke über Abteilungsgrenzen und Standorte hinweg stärken sowie Kooperationen mit Hochschulen oder

Abbildung 1:
Schwachstellen etablierter
Anbieter, die bei der Anwen-
dung der Entrepreneurial-
Judo-Strategie durch neue
Marktteilnehmer ausgenutzt
werden.

1	Not-invented-here (NIH)-Syndrom: Der Glaube, dass etwas, das nicht selbst erfunden wurde, nicht gut sein kann
2	Abschöpfen des Sahnehäubchens („Cream the market“): Nur ein hoch-profitabler Teil des Marktes wird mit eigenen Produkten bedien
3	Übertriebener Glaube an die Überlegenheit der eigenen Produktqualität
4	„Premium-Pricing“: Rechtfertigung eines erhöhten Preises für das eigene Produkt, ohne diesen mit einem messbaren Mehrwert zu unterstützen
5	Produktmaximierung statt -optimierung: Kontinuierliche Erweiterung eines Produkts um mehr und mehr Funktionen, die preislich nicht abgebildet werden

Exzellenzclustern fördern. Die Integration von Quereinsteigern in Produktteams bringt ebenso frischen Wind wie die Veranstaltung von funktionsübergreifenden Innovationswettbewerben.

2. Das Verlassen des eigenen Komfortbereichs bringt neue Marktteilnehmer ins Wanken

Ein weiteres Phänomen, welches besonders bei bereits bestehenden Anbietern beobachtet werden kann, ist das Agieren nach der „Cream the market“-Strategie. Hierbei beschränkt sich das Unternehmen in erster Linie auf High-End-Kunden, die aufgrund stabiler Beziehungen einfach zu erreichen sind und die angebotenen Produkte in anspruchsvollen Anwendungen einsetzen. Damit eröffnen Sie Wettbewerbern die Möglichkeit, dem gleichen Kundenklientel einfache aber preiswerte Lösungen anzubieten. Das Ergebnis: Die neuen Marktteilnehmer bauen sich ein stabiles Standbein im Markt und konkurrieren später anhand fortgeschrittener Lösungen in den High-End-Märkten der bestehenden etablierten Anbieter.

Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, sollte das Management, neben Premiumangeboten auch konkurrenzfähige Produkte für reduzierte Ansprüche ins Portfolio aufnehmen. Ausgangspunkt für diese Strategie ist eine Segmentierung des Gesamtmarkts, die sich intensiv mit den unterschiedlichen Produktanwendungen im High- und Low-End-Bereich auseinandersetzt.

3. Eine vorurteilsfreie Identifikation von messbarem Kundennutzen macht eigene Stärken und Schwächen sichtbar

Ein weiterer Angriffspunkt für neue Marktteilnehmer ist der übertriebene Glaube vieler etablierter Unternehmen an die Qualität der eigenen Produkte – insbesondere dann, wenn die vom Kunden wahrgenommene Qualität und die damit verbundene Preisbereitschaft nur rudimentär bekannt ist. Dies führt dazu, dass Neueinsteiger die vermeintlich höhere Qualität schnell

in Frage stellen oder die Möglichkeit erhalten, bestimmte Märkte mit eigenen Begriffen zu besetzen.

Das „Gegenmittel“ ist ein objektiverer Blick auf das eigene Produkt – und zwar aus Sicht des Kunden. Im Mittelpunkt steht ein tiefgehendes Verständnis für die Geschäftsmodelle der Kunden und wie diese von den eigenen Produkten beeinflusst werden. Dazu hat das Management für eine permanente Fokussierung auf den Kundennutzen zu sorgen. Dies gelingt mittels regelmäßiger Umfragen zur Kundenzufriedenheit und offenen Diskussionen. Weiterführende Einblicke bietet eine sogenannte „Customer Journey“. Durch die Analyse aller Berührungspunkte des Kunden mit den eigenen Produkten kann die Nutzererfahrung bewertet und optimiert werden.

4. Die Unterfütterung von Premium-Preisen mit Zusatznutzen hält Wettbewerber auf Distanz

Ebenso häufig wie ein übertriebenes Qualitätsverständnis, findet man in der Praxis Produkte, die zu Premium-Preisen angeboten werden, jedoch keinen Zusatznutzen bieten – ein klarer Angriffspunkt für potenzielle Wettbewerber: Durch die überhöhten Preise können sie auch für ihre eigenen Produkte attraktive Margen erzielen, selbst wenn sie sich preislich deutlich unter den etablierten Marktteilnehmern einordnen. Hier ist das Management gefragt. Es sollte sicherstellen, dass Premium-Preise immer mit einem messbaren Premium-Nutzen unterfüttert werden und Margenoptimierungen nicht durch das Anheben von Preisen umgesetzt werden, sondern durch konsequente Kostenreduktionen.

5. Eine optimale Produktstruktur erlaubt die Deaktivierung von (unbezahlten) Produkteigenschaften

Die letzte Schwäche, die Unternehmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit verhindern

Intrapreneur und Produktmanager sind in vielen Fällen ein und dieselbe Person.

sollten, ist die schleichende, oft kundengetriebene Erweiterung der Produkte um Funktionen, die vom Kunden weder einzeln noch in der Summe preislich honoriert werden. Warum? Den kontinuierlichen Kostensteigerungen, die mit dem Umsetzen der neuen Funktionen einhergehen, stehen keine Einnahmen gegenüber.

Hier bieten die Überarbeitung der Produktstruktur und die Aufteilung der Funktionen in einzelne Baugruppen einen Ausweg. Je nach Kunde können dann die teilweise vordefinierten und konfigurierbaren Module aus dem „Baukasten“ ausgewählt, in das Produkt integriert und mit einem Preisaufschlag versehen werden – oder auch nicht. In Kombination mit aussagekräftigen Kennzahlen zu Wiederverwendungs- und Modularisierungsgrad lässt sich so die sogenannte „Produktmaximierung“ vermeiden.

Erfolgsfaktor Digitalisierung

Ein wichtiger Schlüssel zu Innovationen ist neben dem Bestehen des Entrepreneurial-Judo ein tiefgehendes Verständnis der eigenen Produktgeschichte und der vom Kunden honorierten Neuerungen. Aufgrund einer häufig IT-bedingten Trennung zwischen Finanz- und Technikdaten ist die Identifikation von finanziell erfolgreichen Konfigurationen nur mit großem Aufwand möglich und für die Strategiedefinition quasi nicht nutzbar.

Zur Abhilfe ist die Informationsvernetzung über IT-Systeme hinweg voranzutreiben, sodass beispielsweise Vertriebs- und Serviceinformationen automatisch mit Konfigurationsdaten zusammengeführt werden können. Um die Spreu vom Weizen zu trennen, können Margenträger dann auf der Ebene von konfigurierten Produkten identifiziert werden.

Da die dabei anfallende Datenmenge häufig nicht mehr mit den etablierten Werkzeugen aus der Office-Welt beherrscht werden kann, sind dem Intrapreneur effizientere Möglichkeiten zur Nutzung dieser Daten an die Hand zu geben. Moderne Business-Intelligence-Werkzeuge ermöglichen den Aufbau interaktiver Produkt-Dashboards, mit denen intuitiv verständliche

Auswertungen aus regionalen, branchenspezifischen oder anderen Perspektiven durchgeführt werden können.

Fazit

Intrapreneur und Produktmanager sind in vielen Fällen ein und dieselbe Person. Um die Innovationskraft nachhaltig zu stärken, müssen sie mit den richtigen Werkzeugen ausgestattet werden. Dabei ist auf eine effiziente Mischung aus traditionellen und digital unterstützten Ansätzen zu achten. Zur gezielten Einführung der erforderlichen Methoden ist eine systematische, interviewbasierte Bestandsaufnahme der Stärken und Schwächen im Bereich Produktmanagement erforderlich, sodass überschaubare Verbesserungsschritte festgelegt werden können. Steht das hierzu notwendige Know-how im Unternehmen selbst nicht zur Verfügung, empfiehlt es sich, Beratungsunternehmen hinzuzuziehen, die bei der Definition des Zielbilds unterstützen und den Intrapreneur sowie die gesamte Organisation Schritt für Schritt bei der Umsetzung der angestrebten Verbesserungen begleiten. prio Product Management unterstützt hier in der Umsetzung. Produktmanager werden in ihrer neuen Rolle als Intrapreneur fest im Unternehmen verankert und die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig gestärkt. ■

Kurz und bündig

Im Zeitalter der Digitalisierung bangen viele etablierte Anbieter um ihre Marktführerschaft. Gerade beim Thema Innovationsfähigkeit fällt es schwer mit den Markteinsteigern und ihren neuen Geschäftsmodellen mitzuhalten. Die Strategie des Entrepreneurial-Judo aus den 80er Jahren scheint aktueller denn je: Viele neue Marktteilnehmer nutzen die Schwächen, die sich durch den kontinuierlichen Erfolg der Großen über die Jahre eingeschlichen haben, bewusst aus, um diese aus den Märkten zu verdrängen. Mehr unternehmerisches Denken durch Stärkung des Produktmanagements kann hier entscheidend sein.



Dr. Oliver Anton

Oliver Anton studierte Automatisierungstechnik in München und promovierte am Institut für Werkzeugmaschinen und Betriebswissenschaften. Er setzte sich in unterschiedlichen ausführenden, leitenden und beratenden Funktionen mit dem Thema Produktmanagement auseinander, bevor er sich 2018 mit prio Product Management selbständig machte.

Kontakt

anton@prio-productmanagement.com
Tel.: +49 171 3481476
www.prio-productmanagement.com



Die Literaturangaben finden Sie unter folgendem Link: <http://bit.ly/2wCHUL4>

Fast eine „Glaskugel“ für Personaler

Big-Data-Analytics im HR-Management

Ralf Lanwehr, Fachhochschule Südwestfalen



© istockphoto | 1010646976 | r_lanwehr

Bedarfsgerechte Personalplanung wird in Zeiten schneller Transformationen, disruptiver Technologien und der immer längeren Suche nach geeigneten Talenten immer schwieriger. Außerdem verändern sich die Anforderungen an die im Unternehmen bestehenden Skillsets der Mitarbeiter in rasanter Weise. Quantitative Methoden erlauben es neuerdings jedoch, bestehende Potenziale im eigenen Unternehmen zu erkennen, zu fördern, auszubauen und gleichzeitig die Kluft zwischen bestehenden und noch fehlenden Skills rasch zu überbrücken.

Der Zugang zu spezialisierten Arbeitskräften mündet bei vielen Unternehmen mittlerweile in einen „War for Talents“. Zusätzlich machen es Outsourcing und die Digitalisierung den Unternehmen schwerer, das aktuelle Humankapital an ihrem strategischen Wachstum auf lange Sicht hin auszurichten. Verschiedene Fähigkeiten der Mitarbeiter, die bis jetzt zwingend innerhalb der Organisationsperspektive notwendig waren, werden in den kommenden fünf Jahren zunehmend unbedeutend. Eine Studie des Weltwirtschaftsforums schätzt, dass sich bereits 2020 mehr als ein Drittel der Fähigkeiten, die in Unternehmen derzeit als wichtig eingestuft werden, geändert haben werden. Dies verursacht eine Kluft zwischen dem aktuellen Skillset von Angestellten und Skillsets, die für die Langzeitziele der Organisation notwendig wären. Als zusätzlicher Faktor erfordert auch die Digitalisierung ein verändertes Skillset im Unternehmen, um die damit zusammenhängenden Transformationen innerhalb der Organisation überhaupt stemmen zu können. Für das HR-Management bedeutsame Zeiten.

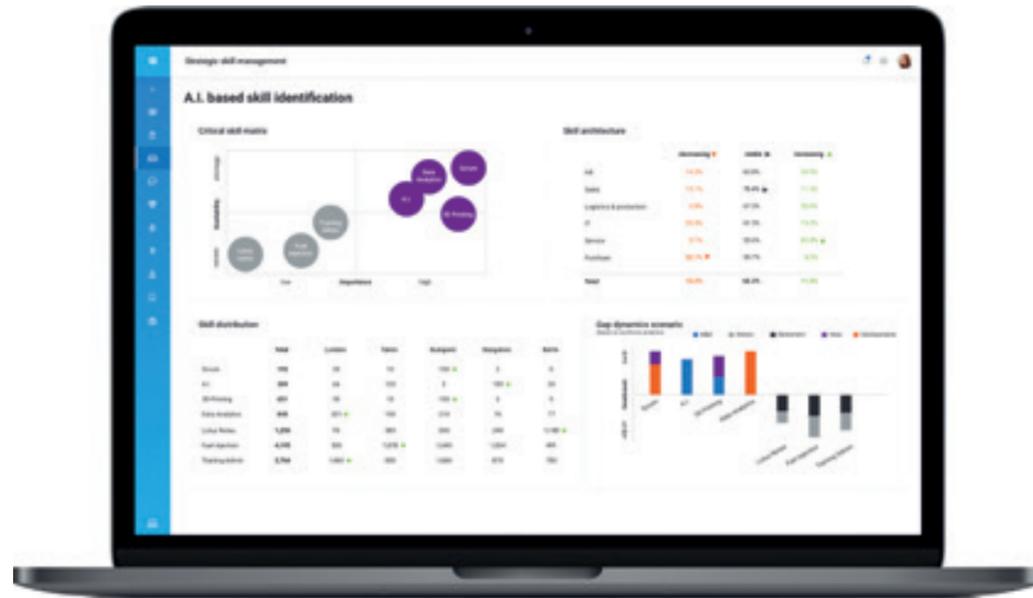
Hinzu kommt: Mit der Zunahme von Internetplattformen und Jobportalen wird es für Unternehmen immer wichtiger, eine funktionale Strategie zur Einstellung und Bindung relevanter Fähigkeiten zu entwickeln. Dank solcher Plattformen sind sich die Mitarbeiter des Marktwertes ihrer Dienstleistungen bewusster und erhalten darüber hinaus auch Informationen über andere Komponenten, wie

Unternehmenskultur und Worklife-Balance, bei anderen potenziellen Arbeitgebern. Die Transparenz, gepaart mit dem Trend, dass sich Arbeitnehmer immer weniger abhängig von ihrem derzeitigen Arbeitgeber fühlen, führt zu einer Abnahme der Loyalität und kann schnell zu einem Fluktuationsproblem führen und in der Folge die zukünftigen Wettbewerbsvorteile des Unternehmens untergraben.

Die zentralen Fragen lauten in diesem Zusammenhang: wie viele und welche Kompetenzen werden in Zukunft gebraucht und welche Beschaffungsengpässe sind hierbei zu erwarten? Abhilfe kann eine neue, KI-basierte Strategie aus dem Bereich der HR Analytics schaffen. Hierbei werden relevante Skills aus den verfügbaren Daten im Unternehmen extrahiert, künftige Business-Szenarien in die erforderlichen Skillsets übersetzt und die daraus resultierende Jobstruktur und

Wie viele und welche Kompetenzen werden in Zukunft gebraucht und welche Beschaffungsengpässe sind hierbei zu erwarten?

Abbildung 1:
Strategisches Skill Management



Skill-Landschaft der Organisation definiert. Die künftigen Anforderungen, die die Transformation dem Unternehmen stellt, kann so mit den erforderlichen HR-Maßnahmen auf Grundlage von Big Data Analytics und "Connected Data" vorausschauend begleitet werden.

als Produzent von Zulieferprodukten für die Automatisierung des Autofahrens ist Continental als traditioneller Reifenhersteller darauf angewiesen, Mitarbeiter mit einem anderen Kompetenzprofil zu gewinnen. Kein Automobilhersteller und auch kein Zulieferbetrieb kann es sich leisten, die neuen digitalen Trends in der (Auto)mobilität zu verpassen. Für die Unternehmen bedeutet das konkret, dass die Bedeutung hochleistungsfähiger Software- und Hardware ebenso weiter zunimmt wie der Bedarf an gut qualifizierten Entwicklern. Der dazu notwendige Personalentwicklungs- und -gewinnungsprozess dauert in der Regel rund drei Jahre. Mit bereitgestellten Tools und dem richtigen Know-how konnte die Prozessdauer auf 12 Wochen reduziert werden.

Nach einer einführenden Analyse bei Continental zeigte sich, dass zwar viele HR-Daten vorhanden waren, diese jedoch in unterschiedlichen Systemen gespeichert wurden und zu einem wesentlichen Teil unstrukturiert vorlagen. Nun bestand die erste Aufgabe darin, durch den Einsatz von HR-Analytics-Methoden die relevanten Informationen zur Personalstruktur zu identifizieren und sie transparent verfügbar zu machen, um einen Überblick über das Qualifikationsprofil der einzelnen Mitarbeiter zu erhalten. Ein Screening von strukturierten und unstrukturierten Datenquellen ermöglichte eine zielorientierte Auswahl und Extraktion der Rohdaten. Zudem wurde analysiert, welche Chancen und

Use Case: Continental AG

Big Data for best fit – unter diesem Titel führte das Startup HRForecast ein Projekt mit der Continental AG durch, um die Einsatzmöglichkeiten von Big Data Analytics in der Praxis zu testen. Aufgrund der Erweiterung des Geschäftsmodells der Continental AG um den Bereich des autonomen Fahrens war es nötig, die Personalstruktur des Unternehmens umzugestalten und sie zu erweitern. Denn

Für die Fortschreibung des Personalbestands sind der Zeitpunkt der Verrentung sowie das Fluktuationsrisiko zu bestimmen.

Risiken hinsichtlich der Unternehmensziele und des Unternehmensumfeldes bestehen. Auf dieser Grundlage konnte dann ein globales Software-Hub-Netzwerk entwickelt werden. In strategischer Hinsicht lag die Zielsetzung des Analytics-Projektes darin, die Digitalisierungsstrategie im HR-Bereich von Continental zu unterstützen und auf einer validen Datengrundlage das beste Matching zwischen offenen Positionen und qualifizierten Mitarbeitern zu erreichen. Die Informationen dieses HR-Analytics-Projektes bilden die Basis, um datenbasierte Entscheidungen für die erfolgreiche Umwandlung der Personalstruktur zur Unterstützung der globalen Unternehmensstrategie zu treffen und den neuen Teilbereich des Geschäftsmodells bestmöglich mit qualifiziertem Personal zu versorgen. Nach der Extrahierung der Rohdaten wurde deshalb die Verfügbarkeit von Fähigkeiten bei den vorhandenen Mitarbeitern analysiert. Ein besonderer Fokus lag hier auf den seltenen Fähigkeiten und speziellen Kenntnissen der Mitarbeiter.

Bei der Durchführung des Projektes wurde ein langwieriger und kostenintensiver manueller Erhebungsaufwand vermieden. Damit einher gingen aber keineswegs Einbußen im Bereich der Qualität, wie dies insbesondere von Kritikern der Künstlichen Intelligenz und insbesondere von Big Data immer befürchtet wird. Ganz im Gegenteil zeigte sich in einer Qualitätskontrolle, dass die Ergebnisse der Analyse zu 90 Prozent mit manuell abgefragten Skillsets übereinstimmten. Zudem zeigte sich, dass die Mitarbeiter über ein 30 Prozent höheres Qualifikationsniveau verfügten, als sie das in einer direkten Befragung angegeben hatten.

Durch das Projekt konnte die Wahrnehmung des HR-Managements bei Continental nachhaltig verändert werden. So wurde einigen projektbeteiligten Mitarbeitern des Unternehmens und Vorstandsmitgliedern erst durch das Projekt klar, dass ein technisch

leistungsfähig unterstütztes HR-Management einen wesentlichen Beitrag für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens leisten kann. So kann dann beispielsweise festgestellt werden, wie viele Ingenieure mit welchem Qualifikationsprofil in einem Jahr benötigt werden und ob zur Deckung dieses Bedarfs neue Mitarbeiter eingestellt werden müssen oder ob der Bedarf durch die Weiterentwicklung der bereits vorhandenen Ingenieure zu decken ist. Ein mit Big Data operierendes HR-Management kann deshalb komplexe Zusammenhänge aufzeigen und die verschiedenen unternehmerischen Ziele mit einer darauf angepassten Personalstrategie unterstützen.

Zusätzliche Maßnahmen

Um sich bei der späteren Bewertung des Bedarfs nicht im Detail von Einzelfunktionen zu verlieren, ist eine Gruppierung der Skills nötig, beispielsweise in Jobfamilien. Hier werden Funktionen mit gleichem oder ähnlichem Kompetenzprofil zusammengefasst. Aus strategischer Sicht ist es zunächst ohne Belang, ob ein Mitarbeiter sich zum Beispiel um Planung und Bau von Abwasseranlagen oder des Kanalnetzes kümmert. Beide Funktionen finden sich im Jobprofil „Bauingenieur“ wieder. Jobfamilien haben den Nebeneffekt, Transfer- und Synergiepotenziale sichtbar zu machen.

Für die Fortschreibung des Personalbestands sind der Zeitpunkt der Verrentung sowie das Fluktuationsrisiko zu bestimmen. Hier können pauschale Richtwerte angesetzt oder mittels Analytics für jeden Mitarbeiter eine individuelle Austrittswahrscheinlichkeit bestimmt werden. Mit intelligenten Algorithmen wurden aus einer Vielzahl von Faktoren, die einen Mitarbeiter beschreiben (Alter, Geschlecht, Hierarchie, Ausbildung, Vergütung etc.), Zusammenhänge aufgedeckt, die zu einer Fluktuation führen können. Unter Berücksichtigung von Zukunftseffekten (längere



Ralf Lanwehr

Ralf Lanwehr ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der FH Südwestfalen. Er befasst sich mit den Implikationen von zunehmender Quantifizierung, Digitalisierung und Informatisierung für das Management, insbesondere in den Bereichen Führung, Kultur, Strategie und Change.

Kontakt

lanwehr.ralf@fh-swf.de
Tel.: +49 291 9910 4469
www.fh-swf.de

Lebensarbeitszeit, chancenreiche Arbeitsmärkte) können mitarbeiter- oder gruppenspezifische Fluktuationsprognosen abgeleitet werden.

Bei der Bedarfsermittlung sind die Geschäftsbereiche gefragt. Zur Unterstützung der Strategiearbeit haben sich zum Beispiel beim Unternehmen hanseWasser Maßnahmen mit Planeinheiten bewährt. In zwei Workshops wurden zunächst

sowie der dahinter liegenden Szenarien. Ab hier wird dann gerechnet.

Dem Bedarf wird die simulierte zukünftige Personalstruktur gegenübergestellt. Die resultierenden Über- und Unterdeckungen in den einzelnen Jobfamilien bilden die Grundlage für die Ausarbeitung von Talentmanagement-Strategien, aus denen operative Maßnahmen etwa im Hinblick auf die (Weiter-)Qualifizierung der Mitarbeiter resultieren. Für die Simulation von Szenarien zur Schließung der Lücke können in der Planung makroökonomische Daten inkludiert werden; insbesondere im Hinblick auf die Verfügbarkeit der nachgefragten Profile auf dem Arbeitsmarkt. Damit kann zum einen abgeleitet werden, welche Kompetenzen intern entwickelt werden sollten und welche am Arbeitsmarkt beschafft werden müssen. Zum anderen kann analysiert werden, an welchen Schulen und Universitäten zukünftige Talente wann verfügbar sind.

Künftige Einsatzmöglichkeiten

Diese Technologie könnte auch in anderen Bereichen Verwendung finden. Beispielsweise beim Abbau von Kernkraftwerken. Was sich im ersten Moment verwirrend anhören mag, entpuppt sich bei genauerem Hinsehen als durchaus plausibel. Die Energiewende erfordert von den Energieunternehmen, dass sie ihre deutschen Kernkraftanlagen bis 2022 stilllegen. Beim Rückbau von Kernkraftwerken entstehen

unternehmensspezifische und allgemeine Trends (wie bspw. Digitalisierung, Industrie 4.0) gesammelt, priorisiert und daraus ein oder mehrere Szenarien entwickelt. Erst danach konnte begründet beantwortet werden: Braucht es mehr oder weniger Mitarbeiter oder braucht es Mitarbeiter mit anderen Kompetenzen? Dabei geht es nicht um buchhalterische Genauigkeit, sondern um Trends. Es folgt die Konsolidierung der Bedarfsplanung

Für die Fortschreibung des Personalbestands sind der Zeitpunkt der Verrentung sowie das Fluktuationsrisiko zu bestimmen.

Abbildung 2:
Beispiel eines Job-Dashboards



Technologie könnte auch in anderen Bereichen Verwendung finden. Beispielsweise beim Abbau von Kernkraftwerken.

nun zwei große Herausforderungen: Die Betreiber haben erstens eine Belegschaft, deren Kompetenzen nicht mehr zum aktuellen Sinn und den Herausforderungen des Unternehmens passt. Darüber hinaus können zweitens nur bedingt Weiterbildungen für den neuen Unternehmenssinn geplant und durchgeführt werden, da teilweise unklar ist, welche Kompetenzen für den Rückbau genau benötigt werden. Schließlich hat noch nie jemand auf diesem Planeten ein Kernkraftwerk abgebaut. Es fehlt schlicht an Erfahrung, viele Erfordernisse ergeben sich unvorhergesehen. Entsprechend sinnvoll und gewinnbringend für alle Beteiligten wäre es, wenn man Supply und Demand algorithmisch bestimmen könnte. So ließen sich das Recruiting ebenso wie die Personalentwicklung in einem Prozess, der durchaus 20 Jahre und mehr dauern kann, viel besser steuern. Sobald für eine neuartige Aufgabe aufkommt, sorgt die volle Transparenz über die vorhandene Skilllandschaft dem Arbeitgeber dabei, diese direkt und bestmöglich besetzen zu können. Der somit gewährleistete ‚Best Fit‘ sorgt dafür, dass Skills optimal zu jeder Zeit optimal gemäß den Geschäftsanforderungen eingesetzt werden und Skillgaps schneller und besser überbrückt werden können.

Ergebnisse und Fazit

Im Ergebnis ist dann eine Personalstrategie zu formulieren, die alle wesentlichen Faktoren berücksichtigt. Im Idealfall stellt sie eine optimale Verbindung der Stärken und Schwächen des Unternehmens mit den in der Umwelt erkannten Chancen und Risiken her. Hierzu sind gemäß der strategischen Planung die Organisationsstruktur und das Mitarbeiterverhalten an die Strategie anzupassen; das Organisations- und Führungssystem des Unternehmens soll nach diesem Konzept die Strategieimplementierung unterstützen. Bisher war es schwierig, eine solche Strategie auch praktisch umzusetzen, weil die Informationen über

den Personalbedarf erst dann zur Verfügung standen, wenn der Bedarf auch tatsächlich eingetreten war. Dabei ging dann viel Zeit für die Suche nach neuen Mitarbeitern und die Weiterentwicklung der vorhandenen Mitarbeiter verloren, denn in dieser Zeit konnten die benötigten Stellen nicht besetzt werden. Der Trend der Digitalisierung und die maßgeblichen Veränderungen, die in allen Wirtschaftsbereichen durch diesen Trend bereits ausgelöst worden sind und zukünftig noch ausgelöst werden, hat dazu geführt, dass diese Zeit nicht mehr zur Verfügung steht. Wenn ein Unternehmen heute wettbewerbsfähig sein möchte, dann muss es auf einen Trend nicht nur zeitnah reagieren können, sondern personell bereits auf einen Trend vorbereitet sein, wenn er eintritt. Big Data und die damit operierenden Analysemethoden sind zwar nicht die moderne Glaskugel des HR-Managements. Sie ermöglichen es einem Unternehmen jedoch, Trends frühzeitig erkennen zu können und die notwendigen Personalentwicklungsmaßnahmen zu treffen. ■

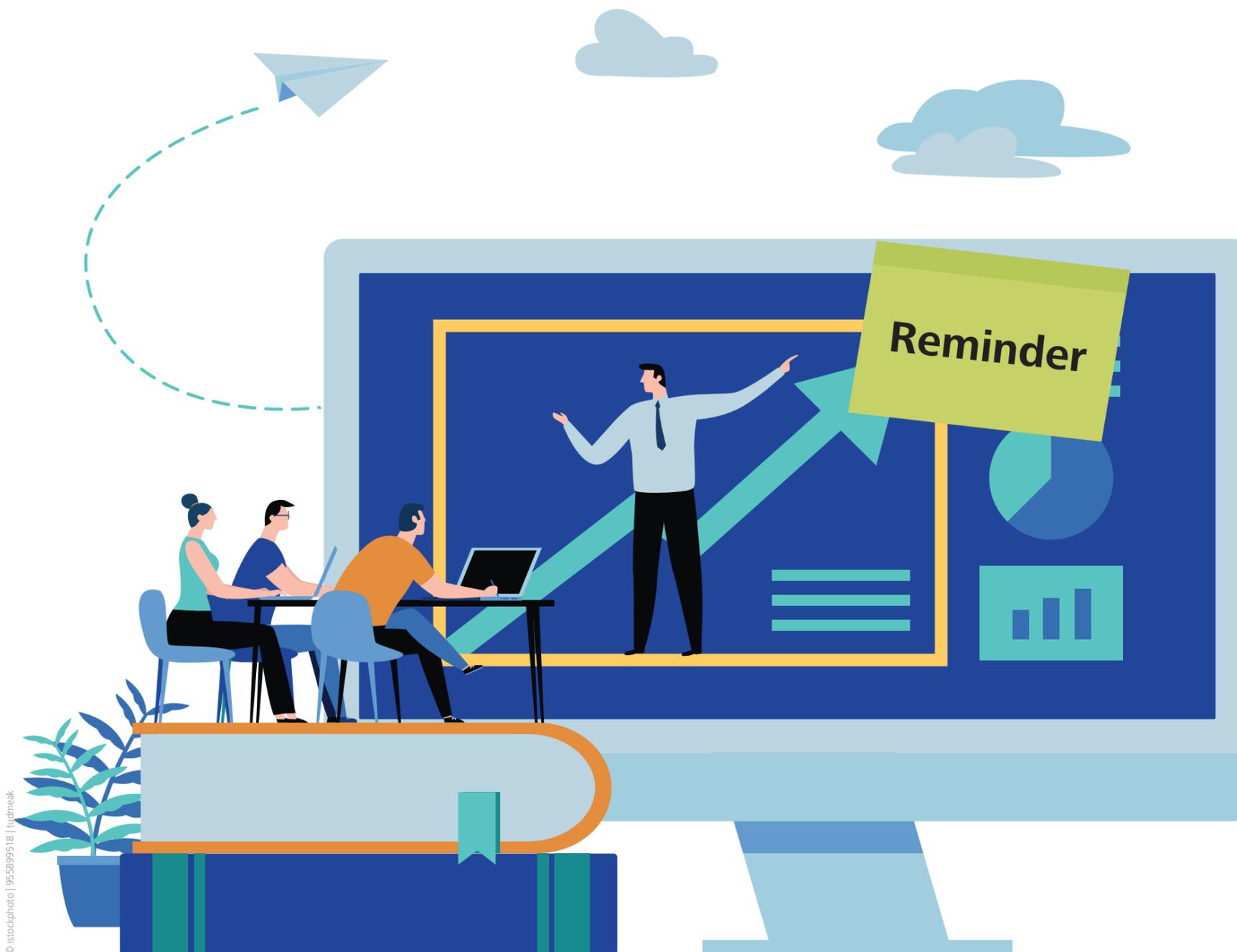
Kurz und bündig

Mit Big-Data-Methoden lassen sich Personalbedarfe vorausplanen. Außerdem können die geeigneten Skillsets im Unternehmen erfasst, verglichen und auf die Bedürfnisse des Unternehmens hin untersucht werden. Ergeben sich Lücken, können diese strategisch geschlossen werden. In mehreren Projekten, zum Beispiel beim Automobilzulieferer Continental, wurde diese Methode bereits erfolgreich getestet. Auch weitere Szenarien, beispielsweise im Verlauf der deutschen Energiewende, sind denkbar.

Innovation ist eine Frage der Unternehmenskultur

Der permanente Brückenschlag zwischen Kunden und Entwicklern

Oliver Leick, Director Human Resources Central Europe, 3M



Marktreife Produktneuheiten und Dienstleistungen fallen nicht vom Himmel. Ebenso wenig lassen sie sich von der Geschäftsleitung einfach verordnen. Um eine innovationsfreudige Kultur zu schaffen, können Unternehmen an verschiedenen Stellschrauben drehen: Freiräume für Ingenieure und Entwickler, das Fördern von Kreativität, und eine hohe Fehlertoleranz sowie ein bereichsübergreifendes Denken und Handeln zählen ebenso dazu wie eine enge und permanente Kommunikation mit den Kunden und Märkten.

Kunden liefern häufig wertvolle Innovationsimpulse. Die Herausforderung lautet, daraus Produkte zu entwickeln, in denen die Kunden neuartige Nutzenvorteile erkennen – das führt zu höherer Kaufbereitschaft und weniger Preissensibilität. Das Erfassen von Stimmen und Meinungen aus den Märkten kann – wenn es systematisch und umfassend erfolgt – wie ein Innovationsradar wirken: Kundenanforderungen, für die es noch keine geeigneten Lösungen gibt, werden somit frühzeitig erfasst. Aber auch die Frage, wie sich Produkte weiterentwickeln lassen, gehört in diesen Kontext. Das Rückspiegeln der Informationen an die Entwickler liefert Denkanstöße für Neuentwicklungen – oder dafür, wie sich mit bereits vorhandenen Technologien ein vollkommen neuer Anwendungsbereich bedienen lässt. Ein Großteil der 3M-Innovationen wurden dank dieser Verbindung von Technologien mit daraus entstandenen neuen Produktfähigkeiten geschaffen.

Erforderlich hierfür sind inspirierende Orte, an denen Kunden und Entwickler zusammenkommen. Customer-Innovation-Center etwa sind darauf ausgelegt, Anregungen von Kundenseite in die Neuproduktentwicklung aufzunehmen. Workshops mit Kunden, bei denen Produkte im realen Anwendungskontext in sogenannten Demo-Labs erlebt werden, geben oft wertvolle Denkanstöße und dienen als Bindeglied zwischen den unternehmenseigenen Entwicklungsteams und den Anwendern. Ebenso wichtig ist der Austausch mit dem Markt, um frühzeitig Akzeptanz für neue Produkte zu erzielen. Marketing und Vertrieb nehmen dabei eine entscheidende Stellung ein. Sie pflegen die Nähe zu den Nutzern, um die oft nicht artikulierten Kundenbedürfnisse zu erfassen und in die Ideenfindung als auch die Entwicklung neuer Produktkonzepte einfließen zu lassen.

Für 3M als Multitechnologiekonzern ist der Austausch mit den Märkten unabdingbar. Nur so ist es möglich, die 46 eigenen Technologieplattformen immer wieder auf neue, kreative Weise zu nutzen. „Open Innovation“ bedeutet aber ebenso, Trends in Technologien und Märkten sowie gesellschaftliche Anforderungen frühzeitig zu erkennen und zur Ideenfindung für Innovationen zu nutzen. Durch den engen Kontakt mit Hochschulen, Interessensgruppen und Meinungsmachern lassen sich zahlreiche Ansätze für erfolgreiche Innovationen miteinander verbinden. Dahinter steht das Ziel, eine möglichst hohe Effektivität im Innovationsprozess zu erreichen: Forscher und Entwickler des Unternehmens sollen sich vorrangig mit Projekten befassen, die mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit in erfolgreiche Produkte münden.

Entwickler brauchen Freiraum

Ebenso wichtig ist eine gewachsene Unternehmenskultur, die den Forschern und Entwicklern die erforderlichen Freiräume gibt: den Freiraum, auch Fehler zuzulassen, ebenso wie den Freiraum, sich immer wieder mit gänzlich neuen Ideen zu befassen. Die 15 %-Regel bei 3M ist in diesem Zusammenhang viel mehr als nur ein überlieferter Mythos. Die Regel wird bis heute gelebt und besagt, dass Mitarbeiter 15 Prozent ihrer Arbeitszeit nach eigenem Ermessen auf Ideen und Projekte verwenden können. Unternehmerisches Denken, Eigenverantwortung und Kreativität werden auf diese Weise vorgelebt, eingefordert und – beispielsweise in Form von Mitarbeiter-Beurteilungssystemen – auch konsequent nachvollzogen. So ist es möglich, Innovationskultur in einem weltweiten Konzern zu pflegen, ohne eigene Innovationsbeauftragte zu

Abbildung 1:
Freiräume, räumlich wie organisatorisch, schaffen bei 3M Kreativität.



berufen oder Instrumente wie ein betriebliches Vorschlagswesen einsetzen zu müssen.

Oft ergeben sich aus den Freiräumen, die den Entwicklern zur Verfügung stehen, die erfolgreichsten Innovationen – keine Zufallstreffer, sondern das Ergebnis konzentrierter Entwicklertätigkeit. Ein bekanntes Beispiel dafür ist der Ursprung der Marke Post-it: Der 3M-Mitarbeiter Arthur Fry, ein passionierter Kirchenchor-Sänger, ärgerte sich derart über lose Lesezeichen, die ständig aus seinen Gesangsbüchern herausfielen, dass er schließlich in den 1970er-Jahren mit Klebezetteln experimentierte. Sie sollten so beschaffen sein, dass sie sich ohne Beschädigungen beliebig oft entfernen und neu positionieren lassen könnten. Nach langen Versuchen, einigen Hürden und auch internen Diskussionen wurde aus der Idee eine wegweisende Innovation. Heute zählen Post-its zu den wohl bekanntesten Produkten, die Endverbraucher mit dem Unternehmen 3M verbinden.

Die 15 %-Regel setzt Vertrauen und Wertschätzung voraus

Freiraumregeln können aber nur funktionieren, wenn das Management seinen Mitarbeitern Vertrauen entgegenbringt. Denn würde der 15 %-Anteil tatsächlich im Rahmen einer konkreten Zeitmessung geprüft werden, hätte die Freiraumregel schnell ihre Wirkung verloren. Überprüfung und Kontrolle von Mitarbeitern und das

kritische Hinterfragen sind Gift für eine Unternehmenskultur, die Eigenverantwortung, Unternehmensegeist und Risikoakzeptanz fördert.

Wer allerdings glaubt, dass isolierte Symbole alleine in der Lage sind eine dauerhaft lebendige und innovationsfördernde Unternehmenskultur zu etablieren, der irrt. Unternehmenskulturen sind komplexe Systeme von Artefakten, gemeinsamen Werten und dauerhaften Überzeugungen. Sie müssen wachsen können und sich immer wieder bewähren. Und vor allem: Jeder Mitarbeiter muss sie konsistent, jeden Tag und in jedem Kontakt erleben. Jede Unstimmigkeit birgt die Gefahr, dass die Kultur ein kleines Stückchen ihrer Kraft verliert.

Funktionale Silos überwinden

Längst hat sich eine wichtige Erkenntnis durchgesetzt: Das Denken in starren Abteilungen und Unternehmensbereich kann dazu beitragen, dass die Innovationskraft erstarbt. Derartige „Silos“ in Unternehmen müssen überwunden werden. Innovationsgeist kann und darf nicht auf diejenigen Mitarbeiter, die Verantwortung für die Produktentwicklung haben, beschränkt werden. Auf der Suche nach nutzenstiftenden Lösungen für den Kunden kommt allen Funktionsbereichen eine hohe Bedeutung zu. Impulse aus Marketing und Vertrieb, sowie aus Produktion oder Controlling sind gleichermaßen wichtig. Daher ist es wichtig, Vernetzung zu fördern und die

Es ist wichtig, Vernetzung zu fördern und die Mitarbeiter zu einem abteilungs- und bereichsübergreifenden Denken zu bewegen.

Mitarbeiter zu einem abteilungs- und bereichsübergreifenden Denken zu bewegen.

Jeder Geschäftsbereich des Unternehmens kann somit auf das umfangreiche technologische Wissen des Konzerns zugreifen. Sowohl die Ergebnisse der Grundlagenforschung aus den zentralen, geschäftsunabhängigen Corporate Labs, als auch jene der Entwicklungslabore der Geschäftseinheiten stehen allen Teilen des Konzerns zur Verfügung. Die in vielen Unternehmen zu beobachtende Abschottung des eigenen Wissens überwindet 3M durch eine Unternehmenskultur, die umfassende Vernetzung als einen zentralen Kulturwert versteht.

Für den Multitechnologiekonzern 3M mit 93.000 Mitarbeitern in 200 Ländern spielt das Abbauen von Abteilungsgrenzen bei der Entwicklung von Innovationen eine zentrale Rolle. Jeder Einzelne soll seine Verantwortung bei der Erneuerung des Unternehmens erkennen. Nur so ist es möglich, das Portfolio von 55.000 Produkten für fast jeden Lebensbereich permanent zu erweitern und rund einen Drittel des Umsatzes mit Produkten zu erwirtschaften, die jünger als fünf Jahre sind. Wie können sich beispielsweise vorhandene Technologien mit bestimmten Features und Vorteilen auch für andere Anwendungsbereiche nutzstiftend verwenden lassen? Dieses regelmäßige Nachdenken ist ein wichtiger Innovationstreiber – vorausgesetzt, die Unternehmenskultur besteht nicht nur auf dem Papier, sondern wird tatsächlich gelebt.

Unternehmenskultur will gelebt werden

Auch eine gestandene und seit Jahrzehnten implementierte Unternehmenskultur, wie sie bei 3M vorherrscht, benötigt diese Pflege. Neue Mitarbeiter aus jüngeren Generationen und mit anderen Vorstellungen und Wünschen wollen entsprechend „abgeholt“ und in die gelebte Unternehmenskultur eingebunden werden. Hierarchien sind wichtig, um schnell und klar Entscheidungen treffen zu können. Gleichzeitig dürfen Innovationen aber nicht durch hierarchisches

Denken ausgebremst werden. Auch diese Aufgabe – das Fördern einer offenen und kreativen Diskussionskultur über Hierarchiestufen und Titel hinweg – ist ein wichtiger Teil des Innovationsmanagements. Gleichzeitig ist es ratsam, stetig neue Impulse zu setzen und sich regelmäßig über die eigene Kultur sowie das damit einhergehende Welt- und Menschenbild auszutauschen. So lassen sich Veränderungsprozesse im Unternehmen nicht nur vorbereiten, sondern zudem aktiv begleiten.

Mit Wertschätzung, Respekt und Herzblut zu Innovationen

Eine lebendige, innovationsfördernde Unternehmenskultur, die den Menschen mit einem hohen Maß an Wertschätzung und Respekt vielfältige Entfaltungschancen ermöglicht, ist Voraussetzung für einen nachhaltigen Innovationserfolg. Sowohl externe als auch interne Faktoren bestimmen ein zielgerichtetes Innovationsmanagement: die Nähe zu Kunden und Märkten, das frühzeitige Erkennen von Bedürfnissen, ein offener Innovationsgeist im Unternehmen, vernetztes Denken und unternehmerisches Verständnis bei jedem Einzelnen. Eine gehörige Portion Herzblut und Konsequenz im Handeln ergänzen die Strategie. So kann aus einer vagen Idee wie wiederlösbaren Klebezetteln ein Welterfolg wie Post-it werden. ■

Kurz und bündig

Innovationen, die aus der Community der Kunden heraus und innerhalb des eigenen Unternehmens generiert werden, können – sofern die Kunden einen entscheidenden Nutzenvorteil darin erkennen – die Innovationsprozesse eines Unternehmens fördern. Ein Unternehmen, das sinnbildlich für diesen Prozess steht, ist 3M – der Erfinder des Post-its. Dafür notwendig sind jedoch nicht nur physische, sondern auch zeitliche Freiräume und der Wille zur Überwindung von Informationsilos und überkommenen Firmenstrukturen.



Oliver Leick

Oliver Leick ist als Personaldirektor bei der 3M Deutschland GmbH verantwortlich für den Bereich Human Resources in Central Europe. Sein Schwerpunkt ist seit jeher das Thema einer wertschätzenden Unternehmenskultur und Führung als Voraussetzung für den gemeinsamen Erfolg von Unternehmen und Mitarbeitern. Oliver Leick engagiert sich berufsbegleitend als Coach im Bereich Führung, Karriere und Change Management.

Kontakt

Tel.: +49 2131 140

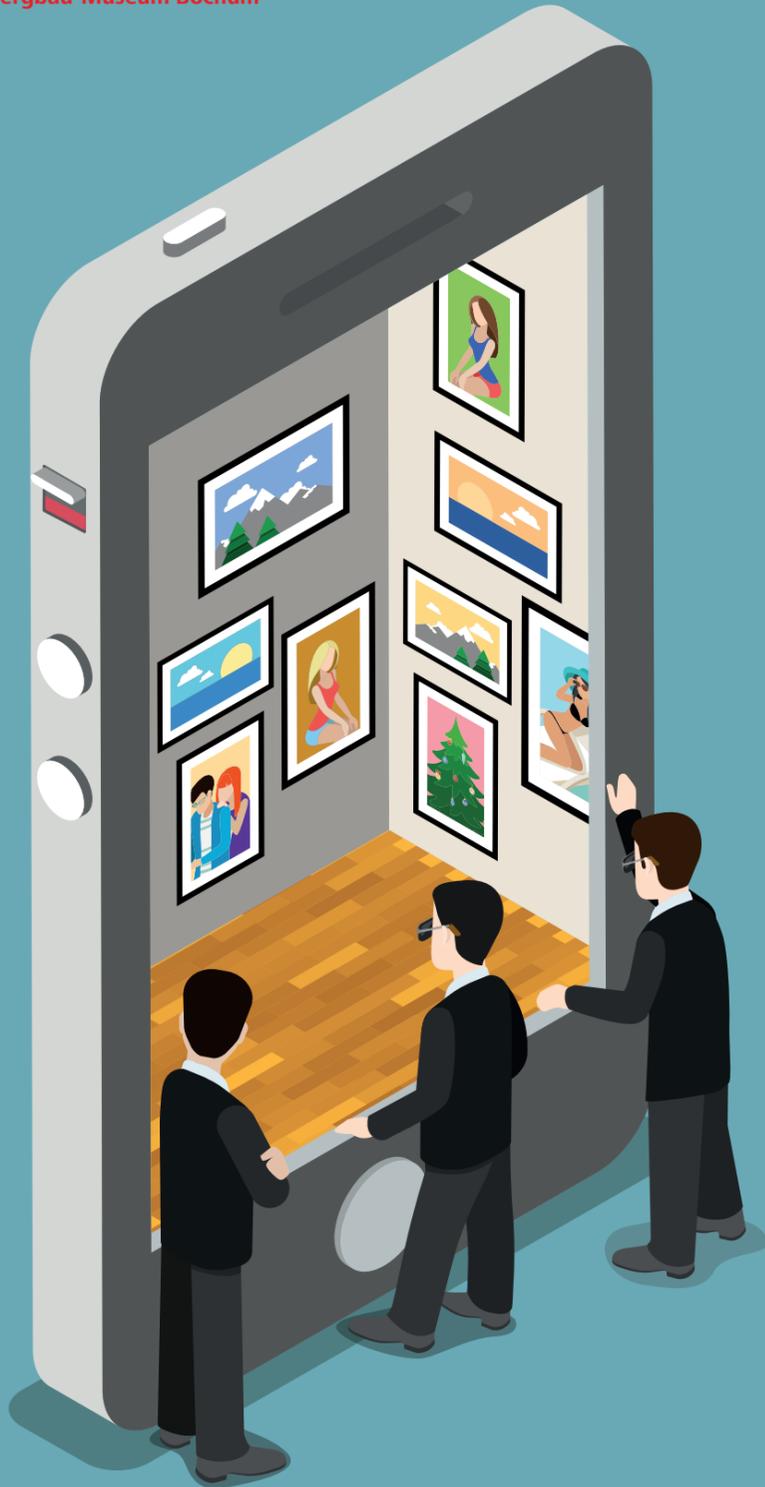
[linkedin.com/in/oliverleick](https://www.linkedin.com/in/oliverleick)

www.3mdeutschland.de

Intrapreneurship im Museum

Ansätze für einen innovationsorientierten Kulturbetrieb

Henning Mohr, Deutsches Bergbau-Museum Bochum



© istockphoto | 691327456 | Semavo

Zwar benennen Beschäftigte oft mögliche Defizite oder äußern Ideen für Verbesserungen, allerdings werden diese Anregungen innerhalb der Organisation nicht immer ausreichend aufgenommen. Intrapreneurship-Ansätze helfen, gezielt Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, die die Eigenverantwortung der Beschäftigten steigern und eine systematische Nutzung ihrer Ideen für die Neuausrichtung der Institution ermöglichen. Gerade im Kontext der Digitalisierung ergeben sich dadurch viele Potentiale – auch im Kulturbetrieb.

Museumsorganisationen sind massiv vom disruptiven gesellschaftlichen Wandel betroffen und müssen deshalb an der eigenen Innovationsfähigkeit arbeiten. Trends wie Digitalisierung, Individualisierung und Globalisierung verändern Produktions- und Rezeptionsbedingungen, weshalb Besucher stets neue, technisch hochwertige Produkte und Dienstleistungen erwarten. Bisher erweisen sich aber gerade die Institutionen des staatlich geförderten Kulturbetriebs als äußerst pfadabhängig und wandlungsunfähig. Zwar lässt sich seit einigen Jahren ein Diskurs über die Notwendigkeit institutioneller Veränderungen beobachten, eine tatsächliche Reform organisationaler Herangehensweisen ergibt sich daraus bisher selten. Es stellt sich zunehmend die Frage, wie es gelingen kann, diese Barrieren innerhalb von Kulturorganisationen zu überwinden, um auch künftig ein zeitgemäßes Kulturprogramm bereitzustellen.

Die Beschäftigten als Innovationsmotor

Einen Ausweg aus diesem Dilemma liefert der Ansatz des Intrapreneurships, mit dem sich die Innovationsfähigkeit von Organisationen deutlich erhöhen lässt. Die Zauberformel des Intrapreneurships lautet: Die Beschäftigten zählen. Sie sind die Träger kreativer Energien. Intrapreneure sind nicht mehr „nur“ einfache Funktionsträger, sondern überzeugen durch zusätzliche, zunehmend relevante Eigenschaften wie Autonomie, Proaktivität, Risikoneigung, Wettbewerbs- und Innovationsorientierung. Sie suchen aktiv nach

Chancen zur Verbesserung ihres Geschäftsbereichs und übernehmen dadurch Eigenverantwortung für die Weiterentwicklung der eigenen Organisation. Im praxisnahen – vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten – Forschungsprojekt INTRAFO („Intrapreneurship in Forschungsmuseen“) wird am Deutschen Bergbau-Museum Bochum seit zwei Jahren ein übertragbares Modell entwickelt, mit dem sich Intrapreneurship auch im Kulturbetrieb implementieren und nutzen lässt.

Kulturbetrieb trifft auf Geschäftsmodellentwicklung

Der Reiz des Intrapreneurships für den Kulturbetrieb liegt darin, dass dieser Ansatz die Möglichkeit der zunächst bedeutungsvolleren strategischen Erneuerung organisationaler Angebote (im Sinne neuer Prozesse, Produkte und Dienstleistung) mit dem im Kulturbereich weniger berücksichtigten Aspekt der Geschäftsmodellentwicklung verbindet. Durch die Förderung agieren Kulturorganisationen nicht auf einem wirtschaftsbezogenen Markt und unterliegen damit anderen Wettbewerbsbedingungen. Dennoch ist es mitunter sinnvoll und durchaus interessant, sich mit ökonomischen Potentialen neuer (digitaler) Geschäftsmodelle zur Steigerung des Etats auseinanderzusetzen. Die digitale Transformation schafft neue Verwertungsmöglichkeiten, die auch vom Kulturbetrieb genutzt werden können. Allerdings sollte dabei



Dr. Henning Mohr

Dr. Henning Mohr koordiniert derzeit am Deutschen Bergbau-Museum Bochum ein Verbundprojekt zur Erprobung des Intrapreneurship-Ansatzes für Forschungsmuseen (INTRAFO). In den Jahren 2012- und 2016 hat Dr. Henning Mohr am DFG-Graduiertenkolleg „Innovationsgesellschaft heute“ (TU Berlin, Institut für Soziologie) über die Innovationspotentiale künstlerisch-kreativer Interventionen in Transformationsprozessen promoviert. Seine Dissertation „Die Kunst der Innovationsgesellschaft“ ist im Springer Verlag erschienen.

Kontakt

Henning.Mohr@bergbaumuseum.de
Tel.: +49 234 5877 139
www.bergbaumuseum.de

der eigentliche – nicht ohne Grund öffentlich geförderte – Zweck der Bereitstellung kultureller Infrastrukturen nicht in den Hintergrund rücken.

Ohne Kreativitätsförderung kein Intrapreneurship

In einer Status quo-Erhebung im Rahmen des INTRAFO-Projekts hat sich gezeigt, dass es in den althergebrachten Organisationsstrukturen mit statischen Hierarchien und festgefahrenen Arbeitsroutinen kaum Raum gibt, in dem sich das unternehmerische Handeln von Intrapreneuren zur Weiterentwicklung der Organisation entfalten kann. Zwar benennen die Beschäftigten oft Defizite und entwickeln Impulse zur Verbesserung, allerdings verlieren sich diese Anregungen im System oder werden von Führungskräften nicht aufgenommen. Darüber hinaus mangelt es in Museumsorganisationen an Kontexten zur intendierten Selbstreflexion und Ideenentwicklung, um neue Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen zu erdenken. Klassische Kulturorganisationen sind bis heute schlicht nicht reflexiv genug und es besteht kein Bewusstsein für die Notwendigkeit experimenteller Herangehensweisen, in denen iterativ Neues erdacht, weiterentwickelt sowie in Prototypen getestet werden kann.



Abbildung 1:
Funktionsmodell einer
Kohleförderanlage.

Balancehalten zwischen Kerngeschäft und neuen Ansätzen

Daran anknüpfend ist innerhalb des Forschungsprozesses deutlich geworden, dass die Implementierung institutioneller Mechanismen notwendig ist, um die innovationsorientierten Effekte des Intrapreneurships adäquat nutzen zu können. Es bedarf klarer Regeln, Ressourcen und Infrastrukturen, in denen Intrapreneure unternehmerisch handeln können. Deshalb erprobt das Modellvorhaben derzeit Maßnahmen und Aktivitäten, die die Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten steigern und die systematische Nutzung der entwickelten Verbesserungen möglich machen können. Ein wesentlicher Faktor zum Gelingen dieser Prozesse ist die organisationale Ambidextrie (Beidhändigkeit). Dieser Aspekt drückt die Fähigkeit einer Organisation aus, das eigentliche Kerngeschäft (im Sinne etablierter Routinen der Aufgabenwahrnehmung) effektiv weiter zu betreiben und parallel Rahmenbedingungen zur Entwicklung von Innovationen zu schaffen. Gemeint sind Innovationslabore, in denen die eigene Institution nicht mehr als statisch verstanden wird, sondern als organische und flexibel gestaltbare Einheit, die es ermöglicht, in abteilungs-, ressort- oder institutionenübergreifenden Kollaborationen neue Prozesse, Produkte und Dienstleistungen zu kreieren.

Eindrücke aus einem Intrapreneurship-Labor

Dieser Logik folgend etabliert das INTRAFO-Projekt derzeit einen strukturierten, querschnittsorientierten Innovationsprozess, der von einem Innovation-Board aus Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen unterstützt wird. Dieser Innovationsprozess befasst sich von der Ideenentwicklung bis zum Prototyping mit organisationsbezogenen Fragestellungen zur Weiterentwicklung des Portfolios. Die Workshops bedienen sich unterschiedlichster Methoden aus dem kreativitätsorientierten Innovationsmanagement und dienen dazu, Ideen zu entwickeln, zu prüfen, zu qualifizieren und zur Umsetzungsreife zu bringen. Das Inno-Board fungiert dabei als agile zentrale Schaltstelle des Innovationsprozesses. Es definiert gemeinsam mit Führungskräften mögliche Fragestellungen, wählt Entwicklerteams (und damit die Intrapreneure) aus, prüft die Qualität

von Prototypen und delegiert die Entscheidung zur Umsetzung an die oberste Führungsebene. Sinnvoll wäre es, dafür einen Entwicklerraum bereitzustellen, der unabhängig von dem Innovationsprozess für Zukunftsthemen genutzt werden kann.

Vermitteln von Intrapreneur-Skills

Für die Workshops müssen entweder externe Moderatoren gefunden werden oder es bedarf einer gezielten Schulung innerhalb der eigenen Organisation. Ohnehin ist es ratsam, spezifische Weiterbildungsmaßnahmen anzubieten, die den Mitarbeitern die Notwendigkeit und das Potential des Intrapreneurships verständlich machen. Aus diesem Grund gab es im INTRAFO-Projekt begleitende Bildungsangebote, meistens mit Bezug zum Kultursektor (etwa für Cultural Entrepreneurship und Innovationsmethoden). Die Weiterbildungsaktivitäten gehören ins Feld prozessunabhängiger Maßnahmen, die die Kultur des Intrapreneurships in Museen verbessern und das eigenverantwortliche Engagement von Intrapreneuren (auch außerhalb des Innovationsprozesses) fördern sollen. Getestet wird darüber hinaus die Gründung informeller abteilungsübergreifender Arbeitsgruppen zu Zukunftsthemen, die sich aus eigenem Antrieb dauerhaft einem spezifischen Themenfeld widmen und in diesem Zusammenhang Neuerungen entwickeln oder ermöglichen.

Mut zu einem agileren Führungsverständnis

Mit der Zustimmung zum Innovationsprozess und zu prozessunabhängigen Maßnahmen verlieren Führungskräfte die alleinige Kontrolle über die Weiterentwicklung organisationaler Angebote. Gerade die damit verbundene Angst vor einem Verlust an Macht und Einfluss verhindert in hierarchischen Organisationen oftmals den Erfolg der Implementierung von Intrapreneurship-Ansätzen. Derartige Formen des Managements bedeuten einen Kulturwandel und daran anknüpfend auch ein anderes Selbstverständnis der handelnden Personen. Angesichts der Komplexität und der Schnelligkeit des gesellschaftlichen Wandels bedarf es dringend eines agileren Verständnisses von Führung, das sich weniger in hierarchischen Säulen manifestiert, sondern projektbasiert im Querschnitt organisiert wird. Sicherlich müssen weiterhin einzelne Personen das Management des gesamten Systems steuern, die Richtung vorgeben und Ziele definieren. Allerdings ist es angesichts

Die Angst vor einem Verlust an Macht und Einfluss verhindert in hierarchischen Organisationen oftmals den Erfolg der Implementierung von Intrapreneurship-Ansätzen.

des disruptiven Verlaufs sowie der hohen Komplexität des digitalen Wandels notwendig, die existierenden Expertisen innerhalb von Organisation zu bündeln.

Experimentieren statt starrer Prozesse

Die digitale Transformation von Organisationen kann nicht mehr auf Basis eindeutiger Entwicklungsschritte erfolgen, sondern gleicht eher einem experimentellen Austarieren unter Berücksichtigung der sich verändernden soziotechnischen Möglichkeiten. Deshalb offenbaren sich die Vorteile des Intrapreneurships im Museum derzeit besonders bei der Anpassung an digitale Vermittlungstechniken, etwa Augmented Reality, Virtual Reality oder Gamification. Innerhalb des INTRAFO-Prozesses erfolgte eine reflexive Auseinandersetzung mit den Bedarfen und technischen Machbarkeiten – auch in Bezug auf die Besucher. Daran anknüpfend entstanden Ideen, die im Anschluss unter Einbeziehung externer Expertisen geprüft und kollaborativ weiterentwickelt wurden. Daraus haben sich erste konkrete Projekte ergeben, die in den kommenden Monaten in die Umsetzung gehen sollen. Zudem sind neue Partnerschaften zwischen Kultur, Forschung und Wirtschaft entstanden, die nun auch feldübergreifend ihr Wissen teilen, um soziale Innovationen möglich zu machen. Diese Formate leisten einen entscheidenden Beitrag zur Steigerung der Innovationsfähigkeit von Museumsorganisationen. ■

Kurz und bündig

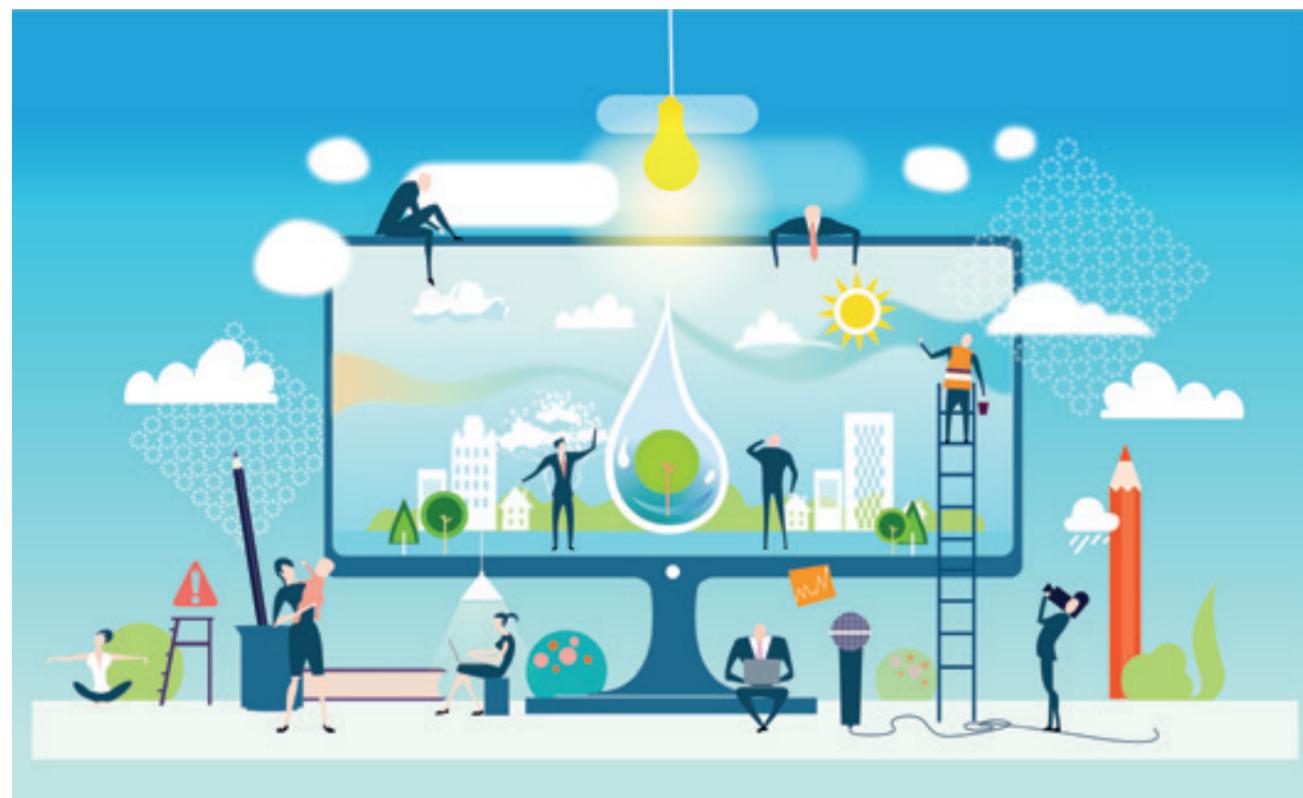
In dem bundesweit einmaligen Modellvorhaben INTRAFO (gefördert vom BMBF) sollen neuartige Ansätze herausgearbeitet werden, mit denen ausgehend von kreativen Ideen der Beschäftigten die Innovationsfähigkeit von Museen verbessert werden kann.

Social Intrapreneurship

Sozialunternehmerisches Handeln in Organisationen

Andreas Schröder, Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen, Universität Heidelberg
Björn Schmitz, Philiomondo

Unternehmertum, Unternehmensgründung und Intrapreneurship sind Forschungs- und Praxisfelder von rasant wachsendem Interesse. UnternehmerInnen, GründerInnen und Intrapreneure gelten als treibende Kräfte wirtschaftlicher, technologischer und gesellschaftlicher Innovation. Während Gründer auf der Basis einer neuen Produkt- oder Dienstleistungsidee ihr eigenes Unternehmen gründen, sind Intrapreneure bereits bei einer Organisation angestellt und treiben dort innovative neue Dienstleistungen, Produkte oder Prozesse voran.



© istockphoto | 628564966 | Dillen_uu

Social Intrapreneurship – eine Begriffsbestimmung

Handelt es sich dabei um Produkte oder Dienstleistungen, die gesellschaftlichen Mehrwert schaffen, der im Verhältnis zum Gewinnerzielungsinteresse im Vordergrund steht, sprechen wir von Social Intrapreneurship. Während Gründer persönlich ein Gründungsrisiko tragen, arbeiten Intrapreneure für einen Arbeitgeber, der den wesentlichen Teil des Gründungsrisikos trägt. Gründer mobilisieren für ihre Gründung eigene Ressourcen, während Intrapreneure zumindest partiell auf die Ressourcen ihres Unternehmens zurückgreifen können. Dies gilt auch für bestehende Kontakte zu Finanzgebern oder Kommunen. Demgegenüber verfügen Gründer über ein höheres Maß an Unabhängigkeit als Intrapreneure, die innerhalb der Grenzen ihrer Organisation arbeiten. Während Gründer mit ihrem innovativen Produkt beziehungsweise ihrer Dienstleistung ein neues Unternehmen aufbauen, ist es die Aufgabe von Intrapreneuren, mit ihrem neuen Produkt oder ihrer Dienstleistung eine bestehende Organisationskultur oder organisationale Abläufe zu verändern.

Intrapreneurship kann also als eine Form von Entrepreneurship innerhalb bestehender Organisationen verstanden werden. Intrapreneurship-Prozesse finden in existierenden Unternehmen statt – unabhängig von ihrer Größe – und beziehen sich nicht nur auf (Aus-)Gründungsaktivitäten, sondern auch auf andere innovative Aktivitäten und Orientierungen, wie etwa die Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen, Technologien, administrativer Vorgänge und Strategien. Intrapreneurship ist also mit Produkt- und Dienstleistungsinnovationen ebenso verbunden wie mit Prozessinnovationen ^[1].

Zum Konstrukt Social Intrapreneur

Das Konstrukt Social Intrapreneur (SI) wird von Schmitz und Schröder ^[2] aus den Forschungen zu Sozialunternehmern, Sozialen Innovationen und Intrapreneurship in Abgleich mit Auswertungen aus eigenen Förderprogrammen zu Social Intrapreneurship abgeleitet. Kernaufgabe eines Social Intrapreneurs ist es, sozial-ökologische Innovationen innerhalb von etablierten Organisationen voranzubringen und zu etablieren. Um dies zu tun,

benötigen SI eine besondere Kombination von Talenten, wie die folgende Grafik und die nachfolgenden Erläuterungen zeigen.

- ▶ **Zielorientierung Soziale Mission:** In erster Linie sind SI getrieben von einer sozialen Mission und der Schaffung von sozialem Wert. Sie streben gesellschaftlichen Wandel an und tun dies innerhalb des organisatorischen Rahmens, in dem sie agieren.
- ▶ **Streben nach Neuerung:** SI wollen Veränderung, daher suchen sie nach Innovationen. Dies zeigt sich in einem visionären Geist, Innovationsfreudigkeit, Lernbereitschaft und dem Streben nach Gelegenheiten und Chancen.
- ▶ **Getriebenheit:** Rastlosigkeit treibt den SI um. Leidenschaft für die Sache, Ungeduld, hohes Motivationsniveau, Beharrlichkeit, Ambitionen, Risikobereitschaft, interne Kontrollüberzeugung, Proaktivität, Scharfsinn für günstige Gelegenheiten, Handlungsorientierung und der Wille, etwas zu erreichen sind charakteristisch für den Social Intrapreneur.
- ▶ **Beziehungsorientierung:** Die starke Getriebenheit kombiniert der SI mit einer hohen Beziehungsorientierung, ohne die er seine soziale Mission innerhalb der Organisation nicht umsetzen könnte. Die Orientierung an Menschen, Empathie, Kommunikationsgeschick, Überzeugungskraft, gutes Zuhören, Netzwerken, Teilen von Ideen, Motivations- und Kollaborationsfähigkeit zählen zu seinen Talenten.
- ▶ **Wissensbeziehungen:** SI sind wissbegierig und streben nach einer Vernetzung von vorhandenem Wissen. Sie sind offen für neue Informationen, überschreiten Wissenssilos und agieren ganzheitlich.
- ▶ **Geschäftssinn:** Bei allem sozialen Streben geht SI der Sinn für betriebswirtschaftliche Belange nicht verloren. Sie agieren ressourcenorientiert, pragmatisch und ergebnisorientiert.
- ▶ **Organisationsloyalität:** SI sind dem Unternehmen, für das sie arbeiten, auf besondere Weise verbunden, schließlich hätten sie auch das Talent, ein eigenes Unternehmen aufzubauen. Doch sie wissen um die Wirkmächtigkeit ihrer Anliegen innerhalb etablierter Konzernstrukturen.
- ▶ **Außenstehenden-Perspektive:** SI sind in der Regel Grenzgänger zwischen verschiedenen



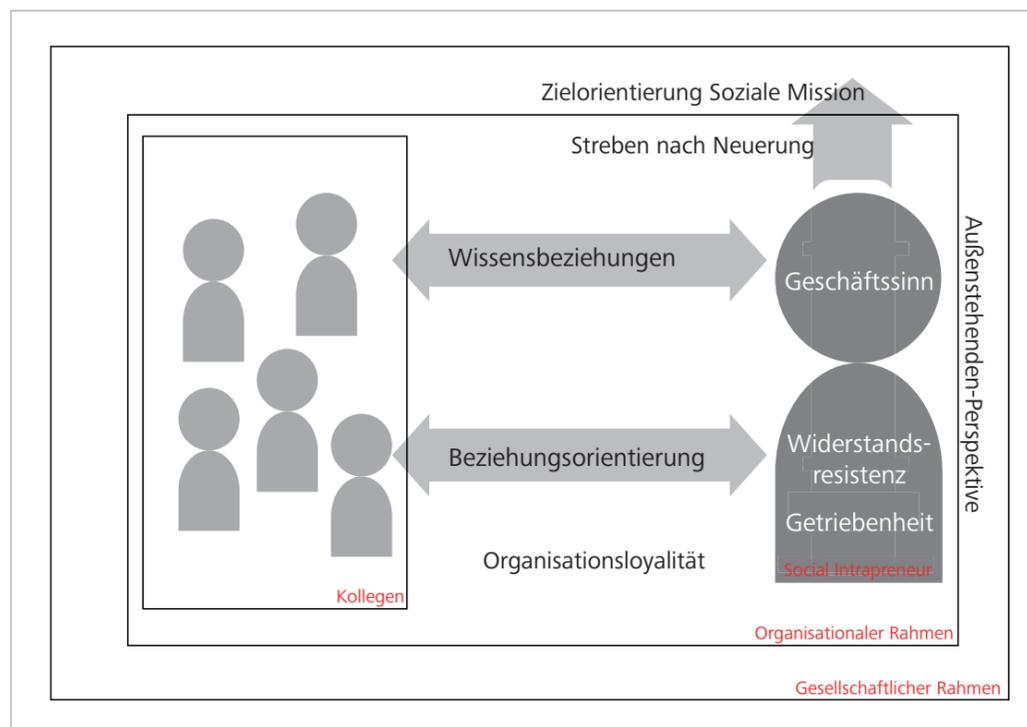
Prof. Dr. Andreas Schröder

Prof. Dr. Andreas Schröder ist seit 2009 Senior Fellow am Centrum für Soziale Investitionen und Innovationen der Universität Heidelberg und seit 2017 Professor für Organisationspädagogik an der Universität Trier. Die Schwerpunkte seiner Forschungstätigkeit liegen in den Bereichen Förderung sozialer Innovationen durch Innovationslabore und Intrapreneurial Learning, Führung, Organisations- und Strategieentwicklung in Nonprofit Organisationen sowie Grundlagen der Organisationspädagogik.

Kontakt

Schroeder@csi.uni-heidelberg.de
Tel.: +49 6221 5411950
www.soz.uni-heidelberg.de/forschungsstelle-csi

Abbildung 1:
Talente von Social Intrapreneuren im Kontext von Organisation und Gesellschaft.



institutionellen und thematischen Welten. Hieraus schöpfen sie den Mut und die Inspiration für Neuerungen und wirken auf Neukombinationen oder Allianzen hin.

- **Widerstandsresistenz:** Letztlich gehen SI immer auch gegen Widerstände in ihrer Organisation vor. Als Innovatoren ziehen sie die Skepsis und das Unbehagen der Kollegen auf sich. Dennoch bleiben sie beharrlich und resistent.

SI sind eine besondere Spezies und deshalb wertvoll. Sie im Unternehmen zu fördern oder zumindest das Umfeld so zu gestalten, dass potenzielle SI ihre Fähigkeiten entfalten können, sind die Herausforderungen für Unternehmen, die nach sozial-ökologisch orientierten Geschäftsgelegenheiten suchen. Die Treiber für dieses Streben sind einerseits „moralisch“ eingestellte Konsumenten und andererseits gesellschaftliche Probleme wie der Klimawandel, die Verfestigung von Armut oder die Zunahme von Krankheiten.

Social Intrapreneure erscheinen nach den Ergebnissen dieser Recherche und eigener Forschung aus Förderprogrammen als „Social Entrepreneurs Plus“, wobei das Plus für ihre Fähigkeiten im Umgang mit organisationalen Veränderungsprozessen steht.

Entdecken und Verbessern – die Kernkompetenzen von Intrapreneuren im Spannungsfeld organisationaler Handlungslogiken

Intrapreneure agieren als Innovatoren und Entwickler und folgen dabei Handlungslogiken beziehungsweise Verhaltensweisen, die March ^[3] sinngemäß als Entdecken (exploration) und Optimieren (exploitation) beschrieben hat. Die Essenz exploitativen Verhaltens ist die Verfeinerung existierender Kompetenzen mit positiven, meist vorhersehbaren Ergebnissen, während es beim explorativen Verhalten um das risikobehaftete Experimentieren mit neuen Alternativen geht, das zu unsicheren Ergebnissen oder Scheitern führen kann. Beide Verhaltensweisen sind für Intrapreneure wichtig – das Explorieren für die Innovationsentwicklung, das Optimieren für die Durchsetzung organisationaler Veränderungen. In Organisationen erzeugen diese beiden Handlungslogiken allerdings Spannungen.

Für das Management entsteht die Frage, wie eine gute Balance oder Vermittlung zwischen beiden Prinzipien hergestellt werden kann. Hierzu wurde in den letzten Jahren verstärkt der Grundgedanke der Ambidextrie (lat. Beidhändigkeit) in Managementansätzen rezipiert. Unter Ambidextrie ^[4] wird die Fähigkeit

einer Organisation verstanden, gleichzeitig zu explorieren und zu optimieren, um langfristig anpassungsfähig zu sein. Dabei wird zwischen struktureller (in Form von differenzierten Organisationseinheiten, wie beispielsweise Innovationslaboren) und kontextueller (situativer, beziehungsweise zeitlicher) Ambidextrie unterschieden. Ein bekanntes Beispiel für kontextuelle Ambidextrie ist die Regelung bei Google, die MitarbeiterInnen erlaubt, 20% ihrer Arbeitszeit auf die Entwicklung selbstgewählter innovativer Projekte im Unternehmen zu verwenden.

SI streben zwar eine Praxis-Balance zwischen Exploration und Exploitation an, jedoch treiben sie in Organisationen erfahrungsgemäß vor allem die Exploration voran. In den meisten sozialen Dienstleistungsorganisationen ist hingegen eine strukturelle und kulturelle Tendenz zu Exploitation zu beobachten. Daher treten unweigerlich Spannungen auf:

- **Temporalitätsspannungen:** Während SI ungeduldige Charaktere sind, die Dinge rasch und pragmatisch vorantreiben möchten, stoßen sie in stark exploitativ geprägten Organisationen auf Ordnungskräfte, die langfristig orientiert sind. Durch ihre Unnachgiebigkeit suchen SI Möglichkeiten, ihre Anliegen sukzessive voranzutreiben.
- **Normative Spannung:** Die traditionelle Spannung als Widerstand gegenüber jeder Art von Veränderung macht sich bei den Anliegen von SI in besonderer Weise bemerkbar. Sie rebellieren nicht nur gegen eine „das haben wir immer so gemacht“-Einstellung, sondern konfrontieren ihre Kollegen auch mit sozial-ökologischem Anspruch. Bei vielen weckt das einen erhöhten Widerstand, da normative Argumente in der Logik der Exploitation bisher nur selten ihren Eingang gefunden haben. Entsprechend ist der Glaube an eine mögliche Exploitation von Neuerungen mit hohem normativem Anspruch sehr gering. An dieser Stelle kommt SI ihr ausgeprägter Geschäftssinn zugute. Sie verstehen es, normative Explorationsideen mit Exploitationsargumenten zu verbinden.
- **Prioritätenspannungen:** Ähnlich der normativen Spannung kommt es zu einer Prioritätenspannung. Diese tritt vor allem in dynamischen Umfeldern auf, in denen Veränderungsinitiativen radikal priorisiert werden müssen. In exploitativ geprägten



Björn Schmitz

Björn Schmitz ist Inhaber des Beratungsunternehmens Philomondo (Heidelberg) und berät Unternehmen zu Strategiethemata, Agilität, Innovation und Organisationsentwicklung. Mehr als sechs Jahre forschte er am Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (CSI) zu den Themen Innovation, Wirkungsmessung und Social Entrepreneurship. Zuvor war er sechs Jahre lang Berater bei der SAP AG in Walldorf. Björn Schmitz studierte Betriebswirtschaftslehre in Mannheim und Soziologie, Philosophie und Psychologie in Heidelberg.

Kontakt

bjoern.schmitz@philomondo.de
Tel.: +49 622 132 84907
www.philomondo.de

Organisationen verlagern sich die Prioritäten in der Regel hin zu Verbesserungsinitiativen des etablierten Geschäfts und weniger in Richtung Exploration, selbst wenn dies aufgrund hoher Marktdynamik durchaus sinnvoll wäre. Traditionell geschieht die Priorisierung von Projekten, Initiativen und Aufgaben nach Aufwand und Kundenwert (Return on Investment). SI fordern als weiteres Kriterium einen sozio-ökologischen Wert. Um ihre Anliegen umzusetzen, kombinieren sie ihren sozio-ökologischen Wertmaßstab mit Argumenten bezüglich der mengenmäßigen Zunahme moralisch eingestellter Konsumenten und integrieren sozio-ökologischen Wert mit prospektivem Kundenwert.

- **Ressourcenspannungen:** Durch die Exploration der SI kommt es in etablierten Strukturen oft zu Ressourcenengpässen, was zu Spannungen mit KollegInnen führt. In solchen Situationen kommt SI zwar ihre Beziehungsorientierung zugute, dennoch wird hier eine klare Positionierung der Führung benötigt, um den Spannungen entgegenzuwirken. Deshalb ist für die Förderung von Social Intrapreneurship weniger eine individuelle Förderung, sondern vielmehr die Arbeit an den Rahmenbedingungen notwendig.
- **Methodenspannung:** Exploratives Vorgehen erfordert andere Methoden als exploitatives. Ersteres wird oftmals mit agilen Methoden in Verbindung gebracht, wohingegen letzteres – auch wenn dies eine Verkürzung ist – sich mehr aus dem Methodenwerkzeugkasten des Lean Managements bedient. Wem es gelingt, in beiden Methodenwelten zu Hause zu sein, kann hier als Methodenexperte eine Vermittlungsposition einnehmen. ■

Kurz und bündig

Social Intrapreneure treiben als Sonderform des Intrapreneurs organisationsintern Prozesse, Produkte und Dienstleistungen voran, die auf die Schaffung eines sozio-ökologischen Mehrwerts abzielen. Durch ihre besonderen Eigenschaften sind sie in der Lage, ihre Ideen entschlossen und kreativ voranzutreiben und Herausforderungen wie organisationsinterne Widerstände zu meistern.



Die Literaturangaben finden Sie unter:
<http://bit.ly/2WhVGgG>

Mit Schatten-IT richtig umgehen: Implikationen und Handlungsempfehlungen für das Mobile Cloud Computing

Frank Teuteberg, Marc Walterbusch, Adrian Fietz, Universität Osnabrück



© istockphoto | 468784140 | Lucy2014

Die Risiken, die von Schatten-IT ausgehen, ändern sich durch die größer werdende Akzeptanz der Anwender von Cloud Computing Services, die ortsunabhängig, jederzeit und von jedem Endgerät aus genutzt werden können. Aus diesem Grund sollte sich jedes Unternehmen mit Schatten-IT beschäftigen, um diese aufzudecken und Gefahren zu minimieren oder gar in Potenziale umzuwandeln. Neben Problemen bezüglich Integrität, Datensicherheit und Datenschutz können über Schatten-IT jedoch auch Innovationen schneller ihren Weg ins Unternehmen finden – , unter anderem dank des fehlenden Bewilligungsprozesses und der oftmals stärkeren Benutzer- und Aufgabenorientierung. Welche positiven und negativen Auswirkungen sind mit Schatten-IT für Unternehmen verbunden und wie sollte mit Schatten-IT strategisch umgegangen werden? Mit diesen Fragen beschäftigt sich der vorliegende Beitrag.

Schatten-IT

In jedem zweiten Unternehmen wird der Cloud Computing Service Dropbox verwendet, zumeist aber ohne explizite Zustimmung der Unternehmensführung ^[1]. Generell wird der Zugriff auf Schatten-IT über mobile Endgeräte im Tagesgeschäft durch Cloud Computing begünstigt ^[2]. Gründe hierfür sind u.a. die Möglichkeit zur ortsunabhängigen, räumlich verteilten Zusammenarbeit ^[3], die unentgeltliche Nutzung ^[4] sowie die endgeräteübergreifende Synchronisation. Weitergehend nutzen Mitarbeiter Cloud Computing im privaten Leben, daher liegt es nahe, dass sie die ihnen bekannten Vorzüge auch im Arbeitsumfeld genießen wollen ^[2].

Auf Grundlage von zehn Experteninterviews haben wir explorativ den Status Quo von Schatten-IT in der Praxis erhoben. Es wurden hierzu Experten (drei Produktmanager, zwei Softwareentwickler, drei Mitarbeiter aus dem IT-Support, ein IT-Consultant sowie ein Geschäftsführer) der Informations- und Kommunikationsbranche durch leitfadenerunterstützte offene Interviews befragt.

Die Experteninterviews zeigen zusammengefasst folgende Ergebnisse:

- ▶ Sieben von zehn Experten ist der Begriff Schatten-IT explizit nicht geläufig.
- ▶ Fünf Experten äußern, dass es in ihrem Unternehmen keine Richtlinien zum Umgang mit Schatten-IT gibt.
- ▶ Neun Experten äußern, dass es keine Initiativen zur Verbesserung der Schatten-IT-Situation gibt.
- ▶ Sechs Experten stellen fest, dass durch (mobiles) Cloud Computing die Schatten-IT eine noch größere Gefahr birgt als dies zuvor der Fall war.
- ▶ Die von den Experten explizit genannten Gefahren, die erst durch Cloud Computing entstanden sind, aber auch jene, die allgemein von Schatten-IT ausgehen, sind laut Auffassung der Experten im Wesentlichen: gestohlene Daten/Firmenspiionage, Malware/Spyware, fehlendes Backup, geringe Kompatibilität sowie „Königswissen“ (ein Mitarbeiter, der seine Daten in die Cloud auslagert, besitzt mehr Informationen als die anderen Mitarbeiter).
- ▶ Neben den genannten Gefahren zeigten die Experten die folgenden Chancen, die der Einsatz von Schatten-IT auch bieten kann, auf: Schatten-IT wird in Unternehmen



Prof. Dr. Frank Teuteberg

Prof. Dr. Frank Teuteberg ist seit 2007 Leiter des Fachgebiets Unternehmensrechnung und Wirtschaftsinformatik an der Universität Osnabrück. Zudem ist er Sprecher der Profillinie Digitale Gesellschaft – Innovation – Regulierung an der Universität Osnabrück (www.dg.uos.de). Er leitet zahlreiche wissenschaftliche sowie industriennahe Forschungsprojekte und ist Autor von mehr als 300 wissenschaftlichen Publikationen in zum Teil führenden deutschen und internationalen Fachzeitschriften und Konferenzserien. Seine Forschungsschwerpunkte sind Cloud Computing, eHealth, Augmented/Virtual Reality sowie Mensch-Technik-Interaktion.

Kontakt

frank.teuteberg@uni-osnabrueck.de
Tel.: +49 541 969 4961
www.uwi.uos.de

In jedem zweiten Unternehmen wird der Cloud Computing Service Dropbox verwendet, zumeist aber ohne explizite Zustimmung der Unternehmensführung.

eingesetzt, wenn es Anforderungen gibt, die bislang nicht von der IT-Abteilung befriedigt werden. So möchte ein Arbeitnehmer beispielsweise von jedem Ort, zu jeder Uhrzeit und von jedem Endgerät auf seine Daten zugreifen. Durch die Synchronisation kann der Arbeitnehmer effektiver arbeiten. Auch kann er den Vorgesetzten und der IT-Abteilung von den unbefriedigten Anforderungen berichten. Durch ein Entgegenwirken können somit die bestehenden IT-Systeme sukzessiv verbessert werden. Diese Freiheiten bergen wiederum Innovationspotenzial.

Risikomanagement

Das Risikomanagement im Bereich von Cloud Computing Services als Schatten-IT umfasst sowohl die Identifikation, die Analyse und die

monetäre Bewertung von Risiken und möglichen Störereignissen als auch die Bestimmung von Eintrittswahrscheinlichkeiten sowie Risikobewältigungsstrategien und Aktionsplänen bei Eintreten der Risiken und Störereignisse.

Handlungsempfehlungen

Aus den Ergebnissen der Experteninterviews sowie der systematischen Literaturliteraturanalyse lassen sich Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber ableiten. Auch für Arbeitnehmer sind die Ergebnisse durchaus interessant, da diese so einen Einblick in die Arbeitgeberperspektive erhalten und dadurch für die Nutzung von Schatten-IT beziehungsweise von privaten, mobilen Endgeräten im Unternehmenskontext sensibilisiert werden.

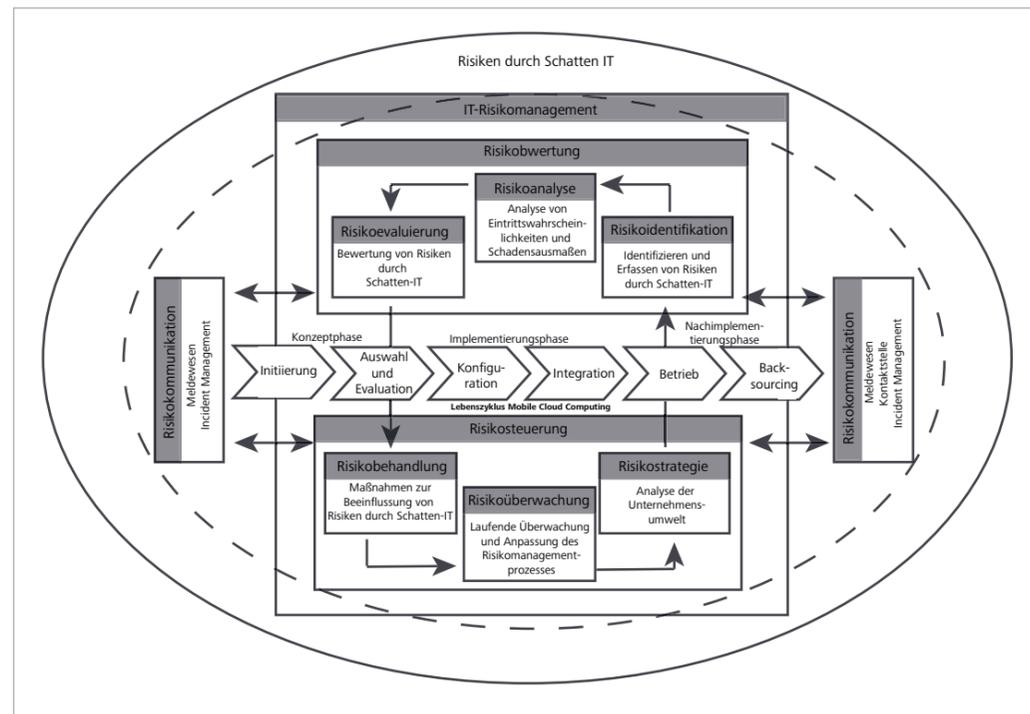


Abbildung 1:
Risikomanagement

Empfehlung 1: Aufstellen einer unternehmensweiten Schatten-IT- und Mobile-Device-Strategie

Ehe ein Unternehmen seinen Mitarbeitern gegenüber Äußerungen bezüglich Schatten-IT tätigen kann, sollte eine stringente Strategie entwickelt und kommuniziert werden. Diese beinhaltet die grundlegende Frage, ob Schatten-IT im Unternehmen verboten, toleriert oder zugelassen wird.

Empfehlung 2: Durchführen einer Arbeitnehmerbefragung und Erhebung des Status Quo

Dem Arbeitgeber sind die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter häufig unbekannt. Diesem Problem kann begegnet werden, indem regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durchgeführt werden, bei denen mit Hilfe von gezielten Fragen im Rahmen von Einzel- oder Gruppengesprächen die Bedürfnisse der Mitarbeiter und bereits vorhandene Schatten-IT aufgedeckt werden. So kann als Folge die bestehende IT-Infrastruktur verbessert werden, der Mitarbeiter kann seine Arbeit effektiver ausführen und das Unternehmen kann die Kontrolle über die eingesetzten Cloud Computing Services, Applikationen und darauf beziehungsweise darin gespeicherten Daten erlangen.

Empfehlung 3: Aufstellen von Richtlinien

Eine unternehmensinterne Vorgabe zum Umgang mit Schatten-IT, den möglichen Gefahren, der erwarteten Handlungsweise im Schadensfall und gar Konsequenzen bei Zuwiderhandlung können Abhilfe schaffen.

Empfehlung 4: Sensibilisierung der Mitarbeiter und proaktiver Umgang mit der Thematik Schatten-IT

Der proaktive Umgang mit Schatten-IT zur Sensibilisierung der Mitarbeiter ist unerlässlich, beispielsweise in Form von Informationsbroschüren oder periodischen Mitarbeiterschulungen. Falls die Nutzung von Schatten-IT zugelassen ist, kann den Mitarbeitern der sichere Umgang mit mobilen Endgeräten beigebracht werden. Hierzu zählt auch, welche Daten auf dem Endgerät gespeichert werden dürfen. Für den Fall, dass Schatten-IT nicht gefördert aber allgemein toleriert wird, sollten die Mitarbeiter für mögliche Gefahren sensibilisiert werden und sich ihrer Handlungen und möglichen Konsequenzen bewusst sein. Etwaige Konsequenzen spielen auch im dritten Fall, dem

kompletten Verbot von Schatten-IT, eine Rolle: Hierbei sollte den Mitarbeitern offen kommuniziert werden, welche Konsequenzen ihnen bei Zuwiderhandlung drohen.

Empfehlung 5: Sondierung von Bring your own device (BYOD)

Bereits die Synchronisation von beruflichen E-Mails auf dem privaten Handy ist eine Form von Schatten-IT. Bei dem Verlust des mobilen Endgeräts hätte ein Dieb auf die im Zweifel sensiblen E-Mails unerlaubten Zugriff. Dennoch nutzen viele Mitarbeiter ihre privaten Smartphones im Unternehmenskontext. Diesem Problem kann entweder durch firmeneigene Mobiltelefone oder durch BYOD entgegengewirkt werden.

Fazit

Es gibt bereits heute viele Möglichkeiten, mit Schatten-IT umzugehen, allerdings muss dieser Umgang proaktiv erfolgen und einem strategischen Ziel dienen. Durch die Eingliederung von Schatten-IT in die Unternehmens-IT können Effizienz- und Produktivitätssteigerungen erreicht, Betriebskosten gesenkt, Risiken minimiert, Flexibilität und die Mitarbeiterzufriedenheit gesteigert werden. Zudem können über Schatten-IT Innovationen schneller ihren Weg ins Unternehmen finden. Diese Vorteile lassen sich jedoch nur erreichen, wenn die vorgegebenen Richtlinien nicht zu restriktiv und die möglichen Risiken, wie beispielsweise der Verlust von mobilen Endgeräten, Malware, Hacking und Industriespionage, adäquat adressiert werden. ■

Kurz und bündig

Mit Schatten-IT, sprich informationstechnischen Systemen, die in einem Unternehmen neben der offiziellen IT-Infrastruktur zum Einsatz kommen, sind sowohl Chancen als auch Risiken verbunden. Insgesamt lässt sich festhalten, dass das Hauptproblem nicht die technische Umsetzung ist, sondern die zugrundeliegende Strategie, die von der Geschäftsführung ausgeht. Empfehlenswert ist ein proaktiver Umgang mit Schatten-IT, das Aufstellen von Richtlinien sowie die Sensibilisierung der Mitarbeiter.



Dr. Marc Walterbusch

Dr. Marc Walterbusch hat 2015 an der Universität Osnabrück promoviert. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählen Cloud Computing, Vertrauen und Green IT. Zu diesen und angrenzenden Forschungsthemen hat er mehr als 20 wissenschaftliche Publikationen veröffentlicht. Seit der Promotion ist er als IT-Manager für ALDI International Services GmbH & Co. oHG tätig und kümmert sich um die bei ALDI SÜD international eingesetzten Kassensystemen.

Kontakt

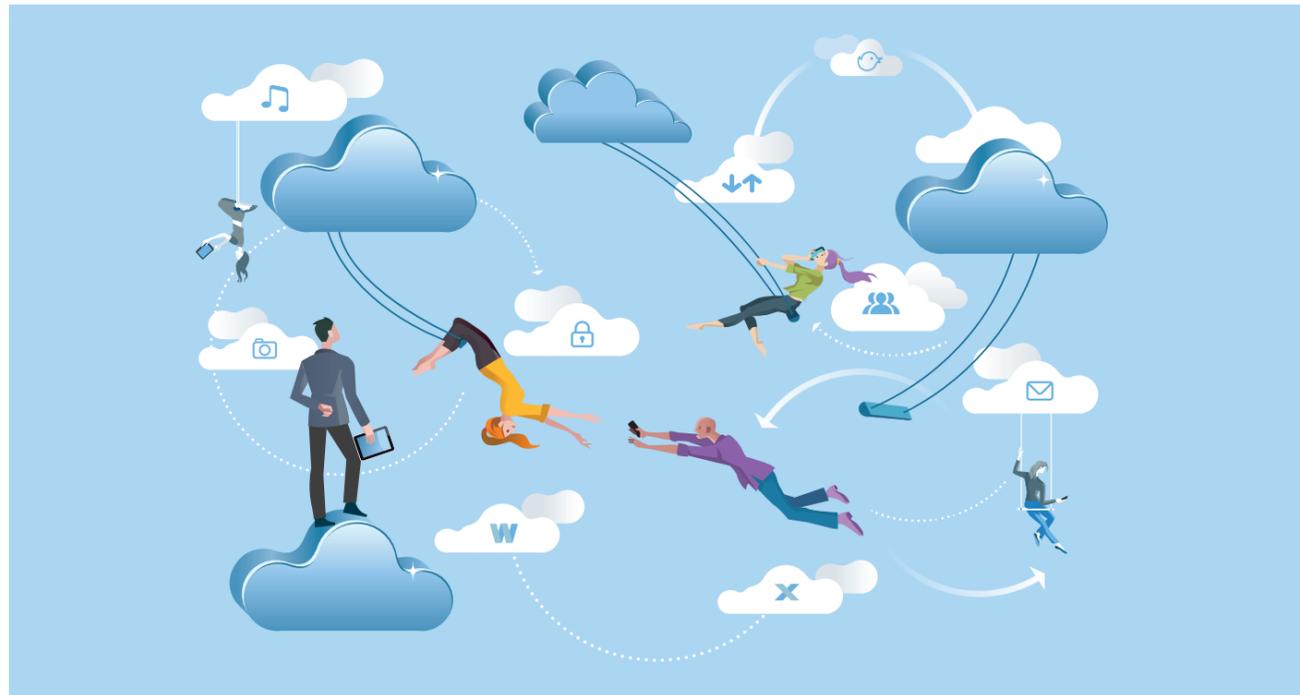
marc.walterbusch@uni-osnabrueck.de
www.uwi.uos.de



Weiterführende Inhalte finden Sie unter folgendem Link: <http://bit.ly/317Hxqd>

Schatten IT: Innovationsquelle oder Sicherheitsrisiko?

Andreas Györy, Universität St.Gallen, Mani Pirouz, SAP SE



Massentaugliche IT-Lösungen können heute mit Produkten für den professionellen Einsatz mithalten. Mitunter sind sie den Lösungen, die in einer Organisation standardmäßig zum Einsatz kommen, qualitativ sogar überlegen. Dasselbe gilt für „selbstgebastelte“ IT-Lösungen, die Mitarbeiter entwickeln, um die beste Lösung für ein Problem griffbereit zu haben. Die Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen, liegen auf der Hand: Warum lassen es Unternehmen zu, dass ihre Mitarbeiter eigene Geräte und Anwendungen in den professionellen Einsatz integrieren? Was bedeutet dieses Umgehen der Spielregeln für die Datensicherheit? Und: Welche Potentiale wiegen den partiellen Verlust der Datensicherheit auf?

„Schatten-IT“ bezeichnet IT-Lösungen oder IT-Mitarbeiter, die in einem Unternehmen an der IT-Abteilung vorbei zum Einsatz kommen^[1]. Diese werden von den Fachbereichen genutzt und finanziert. Die etablierten Beschaffungs- und Abstimmungsprozesse werden dabei umgangen, wodurch schneller spezifische Lösungen entwickelt werden können. Diese Flexibilität hat ihren Preis: Datenqualität, Datensicherheit, Verlässlichkeit von Individuallösungen und Kostentransparenz können nicht mehr garantiert werden. Im Normalfall werden diese Risiken durch Richtlinien für Mitarbeiter und durch organisatorische und technische Kontrollmaßnahmen eingedämmt – häufig zu Lasten der Effizienz, Agilität, Innovationsfähigkeit und der kontinuierlichen Verbesserung der Geschäftsprozesse. Laut einer Studie von RSA^[2] mussten 35% der Mitarbeiter in amerikanischen Unternehmen bereits Sicherheitsrichtlinien umgehen, um ihre tägliche Arbeit verrichten zu können. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, die Gratwanderung zwischen der Umsetzung risikovermeidender IT-Maßnahmen und der Schaffung von Flexibilität als Grundlage reibungsloser Unternehmensprozesse zu meistern.

Dieser Spagat zwischen Innovation, Sicherheit und Kostensenkung gelingt IT-Abteilungen nur dann, wenn Schatten-IT nicht als Tabu-Thema behandelt wird^[3]. Für Entscheider gilt es daher, zwei Fragen zu klären: Wieviel Transparenz und Kontrolle benötigt die IT-Abteilung, um Risiken zu minimieren? Wo sollte seitens der Anwender ein bewusstes Risiko für die Förderung von Innovationen in Kauf genommen werden?

Inzwischen haben IT-Konsumprodukte den professionellen IT-Markt eingeholt. Dadurch sind heutige Generationen in der Lage, selbständig IT-Lösungen für private Zwecke zu konfigurieren und einzusetzen^[4]. Ursprünglich für den Privatgebrauch entworfene IT-Lösungen werden auf mobilen Geräten innovativ für berufliche Zwecke im Unternehmen eingesetzt – der technologische Vorsprung der Unternehmen gegenüber ihren Mitarbeitern ist drastisch gesunken. Das stellt IT-Abteilungen heute vor neue Herausforderungen:

- ▶ Cloud Computing: Alternative IT-Dienstleistungen und Software können im Internet schnell eingesetzt werden und sind günstig, intuitiv und stabil^[5].
- ▶ Mobile Computing: Mitarbeiter erwarten mobilen Zugriff auf firmeninterne IT-Dienstleistungen, sie nutzen dabei ihre eigene Infrastruktur^[6].
- ▶ Digital Natives: Mitarbeiter fühlen sich

berechtigt, ihre Geräte auch im Unternehmen selbst zu konfigurieren^[7].

Technische Aspekte von Schatten-IT

Die Studie wurde 2011 von der Universität St. Gallen mit zehn CIOs führender Schweizer und deutscher Unternehmen durchgeführt^[8] und in Zielgruppengesprächen für diesen Beitrag überarbeitet. Die unterschiedlichen Formen von Schatten-IT und inwieweit diese eine Herausforderung bedeuten fasst Abbildung 1 zusammen.

Als größte Gefahr wird das Untergraben der Datensicherheit/Datenintegrität gesehen. Herausforderungen sind Web-Services (SaaS), unkontrollierte Software und private Hardware. Scripte werden anerkannt, soweit sie keine geschäftskritischen Prozesse unterstützen. Bei kritischen Skripten gilt es, diese rechtzeitig abzusichern. Schatten-IT ist daher nicht prinzipiell eine Gefahr, sofern Datensicherheit und Verfügbarkeit garantiert werden können. Die Nutzung privater Datenverbindungen für den professionellen Einsatz wird nicht einheitlich als Schatten-IT gewertet und selten als Problem betrachtet, was an der verlässlichen Verschlüsselung der Übertragungen (VPN) liegt.

Desweiteren wurden erwähnt: Freigabe interner Services und interner Daten über das Internet und Supportdienste, die anstelle der IT-Abteilung von einem anderen Fachbereich erbracht werden.

Organisatorische Aspekte von Schatten-IT

Schatten-IT ist eine Form des Transparenz- und Kontrollverlusts der IT-Abteilung. Dem

Rang 1		Individuelle Software
Rang 2		Individuelle Software as a Service
Rang 3		Individuelle Server
Rang 4		Private Endgeräte
Rang 5		Selbstentwickelte Skripte
Rang 6		Private Datenverbindung



Dr. Andreas Györy

Dr. Andreas Györy arbeitet und forscht seit 2009 im Bereich des strategischen IT-Managements, der Data Governance und des Datenqualitätsmanagements. Nach seiner Promotion an der Universität St. Gallen arbeitete er als Unternehmensberater der CDQ AG und leitet aktuell das Datenqualitätsmanagement bei adidas.

Kontakt

andreas@gyoery.com
www.unisg.ch

Abbildung 1: Die am gefährlichsten wahrgenommenen Formen der Schatten-IT

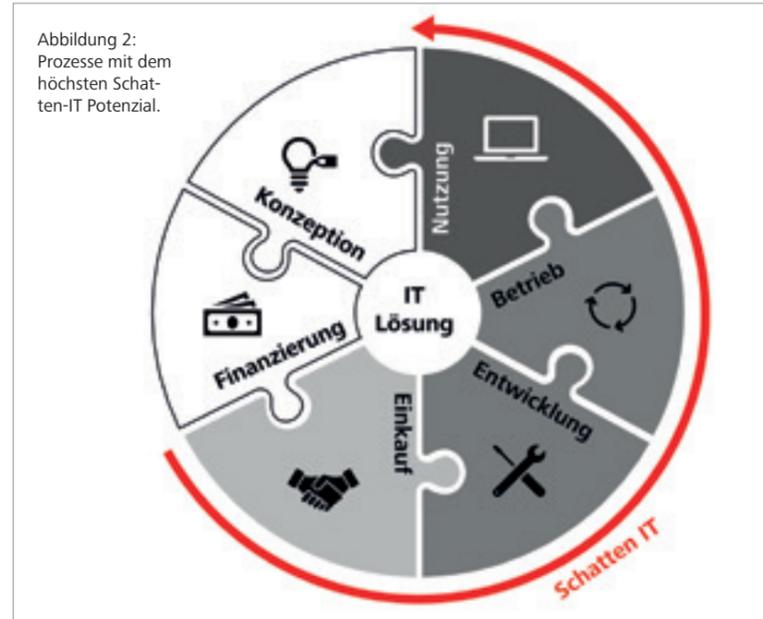


Abbildung 2: Prozesse mit dem höchsten Schatten-IT Potenzial.

Fachbereich vereinbart. In der Studie wurden auch Szenarien beschrieben, in denen auf keinem der beschriebenen Wege Transparenz und Kontrolle erreicht werden konnte. Sogenannte „Darkroom IT“ bezeichnet Applikationen oder Unternehmensfunktionen, die vorhandene IT-Fähigkeiten oder Applikationen bereichsspezifisch replizieren. Transparenz und klare Verantwortlichkeiten benötigen in diesen Fällen ein von der Unternehmensführung unterstütztes Governance-Konzept. Zusammengefasst lässt sich sagen: Als Schatten-IT werden mehrheitlich intransparente IT-Lösungen bezeichnet, die sich von „Insel-Lösungen“ und „Darkroom-IT“ unterscheiden. Die Empfehlung aller Befragten war, zumindest für die geschäftskritischen IT-Lösungen Transparenz sicherzustellen.

Schatten-IT entsteht in Prozessen

Schatten-IT entsteht häufig durch mangelnde Zusammenarbeit in fachbereichsgetriebenen Entwicklungsprozessen. Die Prozesse mit dem höchsten Schatten-IT Potenzial wurden in Abbildung 2 dunkel eingefärbt. Als typische Schatten-IT treibende Prozesse gelten Nutzung, Betrieb und Entwicklung. Dabei könnte bereits in den frühen Phasen der Lösungsentwicklung (Konzeption und Finanzierung) auf die Entwicklung von Schatten-IT Einfluss genommen werden. Durch die Differenzierung der Prozesse ließe sich auch entscheiden, ob Schatten-IT generell oder nur während der Nutzung vermieden beziehungsweise kontrolliert werden soll.

Schatten-IT-Lösungen: Potenziale und Herausforderungen

Schatten-IT kann die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens durch mitarbeitergetriebene Lösungen fördern. Die Gefahr ist, dass diese der damit einhergehenden Verantwortung nicht gewachsen sind. Die Potenziale und Herausforderungen, die unsere Interviewpartner identifiziert haben, sind in Abbildung 3 gegenübergestellt. Die wichtigsten Vorteile: Von Fachbereichen oder Mitarbeitern getriebene Lösungen sind schneller verfügbar; die selbstbestimmte Gestaltung der Arbeitsumgebung geht mit einem erhöhten Verantwortungsbewusstsein einher. Die Herausforderungen bestehen darin, Datensicherheit, Verfügbarkeit und Support zu garantieren. Problematisch werden kann die Redundanzfreiheit beziehungsweise die fehlende

Vorteile von Schatten IT			Risiken von Schatten IT		
Rang 1		Implementationsgeschwindigkeit	Rang 1		Diebstahl und Verlust von Daten
Rang 2		Flexibilität & Produktivität	Rang 2		Lokale Optimierung ohne globale Synergien
Rang 3		Innovation & Prototyping	Rang 3		Mangelnde Kontinuität & Revisionsstreue
Rang 4		Eigenverantwortung	Rang 4		Unzureichende Skalierbarkeit
Rang 5		Geringe Initialkosten	Rang 5		Hohe Gesamtkosten

Abbildung 3: Die am häufigsten genannten Gründe für und gegen Schatten-IT.

Transparenzverlust kann durch unterschiedliche Maßnahmen entgegengewirkt werden. So können neue Anwendungen durch technische Überwachung der Infrastruktur erkannt und Beschaffungsprozesse durch Richtlinien und Freigaben transparenter gestaltet werden. Eine vollständige technische Kontrolle ist jedoch rechtlich problematisch und führt zu hohen operativen Kosten und Geschäftsprozessverzögerungen. Alternativ zur vollständigen Überwachung können auch geschäftskritische Applikationsgruppen oder Unternehmensbereiche überwacht werden. Mitarbeiter sind verantwortlich, neue geschäftskritische Lösungen zu melden. Manche Unternehmen definieren auch Unternehmensbereiche, die bewusst nicht überwacht werden. Für solche „Insel-Lösungen“ oder „Small Solutions“ wird eine gemeinsame Verantwortlichkeit mit dem jeweiligen

	IT Kontrolle	Plattform Kontrolle	Fachbereichskontrolle
Ziel	IT Kosten senken & Sicherheit garantieren	Innovation auf abgesicherten Plattformen	Effizienz und Innovation durch Eigenverantwortung
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> Kontrolle aller IT Investitionen Kontrolle aller tech. Schichten Einschränkung von Nutzerrechten IT Vorschriften 	<ul style="list-style-type: none"> Gremiengesteuerte IT Investitionen Überwachung aller tech. Schichten Mitarbeiterschulung Self-Service 	<ul style="list-style-type: none"> IT Budget im Fachbereich Mitarbeiterverantwortung für IT Fachbereichsaustausch IT Beratungsmandate
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> Klare Verantwortlichkeiten Globale Synergie-Potentiale Sicherheit & Kontinuität 	<ul style="list-style-type: none"> Plattformbasierte Synergien Innovation & Individualisierung Sicherheit & Kontinuität (Plattform) 	<ul style="list-style-type: none"> Agile Nutzung externer Services Geschäftsrelevante Innovation Individualisierung
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> Einschränkung der Produktivität Mangelnde Innovation Darkroom IT 	<ul style="list-style-type: none"> Langsame Abstimmungsprozesse Höhere IT Kosten Bedingt höhere IT Wertschöpfung 	<ul style="list-style-type: none"> Datensicherheit & Compliance Inkompatibilität der Lösungen Vendor Lock-in Entstehung technischer Silos

Abbildung 4: Strategien für den Umgang mit Schatten-IT

Zuständigkeit. Ein weiterer Vorteil: Schatten-IT-Lösungen können mit wenig Aufwand in Betrieb genommen werden. Die Gefahr ist dabei die Entstehung unkontrollierter Betriebsstrukturen, die nur mit großen Bemühungen integriert werden können. Zudem entsteht zusätzlicher Aufwand, um durch erweitertes Monitoring die bestehenden Dienstleistungen abzusichern. Als Vorteil erwähnten IT-Verantwortliche, dass Schatten-IT die nicht erfüllten Anforderungen der Anwender aufzeigt, was IT-Abteilungen zur Verbesserung ihrer Dienstleistungen anspornen kann.

Mögliche Strategien

Mithilfe welcher Strategien können Potenziale realisiert und dabei Risiken minimiert werden? Aus den Interviews zur Zielsetzung und Methodik im Umgang mit Schatten-IT konnten drei Muster abgeleitet werden, die in Abbildung 4 dargestellt sind. Klassische kostengetriebene IT-Bereiche setzen auf die Strategie der IT-Kontrolle, bei der IT-Lösungen nur gemäß definierter Prozesse verwendet werden können. Dies kann bei Unternehmen mit weitgehend standardisierten Geschäftsprozessen Synergiepotentiale heben und mit wenig Aufwand Sicherheit garantieren. Bei Unternehmen mit geringerer Prozessreife kann dies jedoch zu erheblichen Produktivitätseinschränkungen führen. Unternehmen, die in IT-Innovationen investieren oder deren Prozesse wenig standardisiert sind, legen Wert auf die Kontrolle ihrer technischen Plattformen. Durch die Bereitstellung abgesicherter Umgebungen (z.B. Cloud-Dienste und analytische Plattformen)

können individuelle Prozessvariationen und eigene plattformbasierte Lösungen (z.B. Skripte und Makros) Innovation und Effizienz fördern. In jungen Start-ups oder kleinen Unternehmen dominiert häufig die Fachbereichskontrolle. Ein hoher Grad an Eigenverantwortung erlaubt es Mitarbeitern, ihre Zielsetzung mit jeder am Markt verfügbaren und finanzierbaren Lösung zu unterstützen. Je größer jedoch Unternehmen, desto höher wird das Risiko der Bildung von inkompatiblen Silos und ungesicherten Strukturen.

Zusammenfassung

Der Schlüssel liegt in den Prozessen, bei denen Schatten-IT entstehen kann. Wird Schatten-IT grundsätzlich verboten, bleibt die Möglichkeit ungenutzt, Transparenz zu schaffen und Potentiale unternehmensweit verfügbar zu machen. Werden im Rahmen von kontrollierten Technologien und Plattformen individuelle Lösungen zugelassen, können diese leicht abgesichert und integriert werden.

Kurz und bündig

Bei zehn internationalen Organisationen wurden Formen der Schatten-IT und der Umgang damit untersucht. Fazit: Sogar bei der garantierten Datensicherheit werden Zugeständnisse gemacht. Warum lassen Unternehmen ihre Mitarbeiter entscheiden, die vorbei an den IT-Abteilungen eigene Geräte und Anwendungen in den professionellen Einsatz integrieren und welche Potenziale wiegen mögliche Einbußen in Sachen Datensicherheit auf?



Mani Pirouz
Mani Pirouz ist im Bereich der Unternehmens-IT seit 2004 tätig und Pionier im zentral-europäischen Raum für CRM & Cloud Computing. Er verantwortet derzeit die strategische Portfolioplanung der SAP SE auf Konzernebene. Zuvor hat Mani Pirouz bei Salesforce und Salesforce Partnern die Bereiche Produktmanagement, Vertrieb, Marketing, Allianzen sowie Unternehmenssteuerung verantwortet.

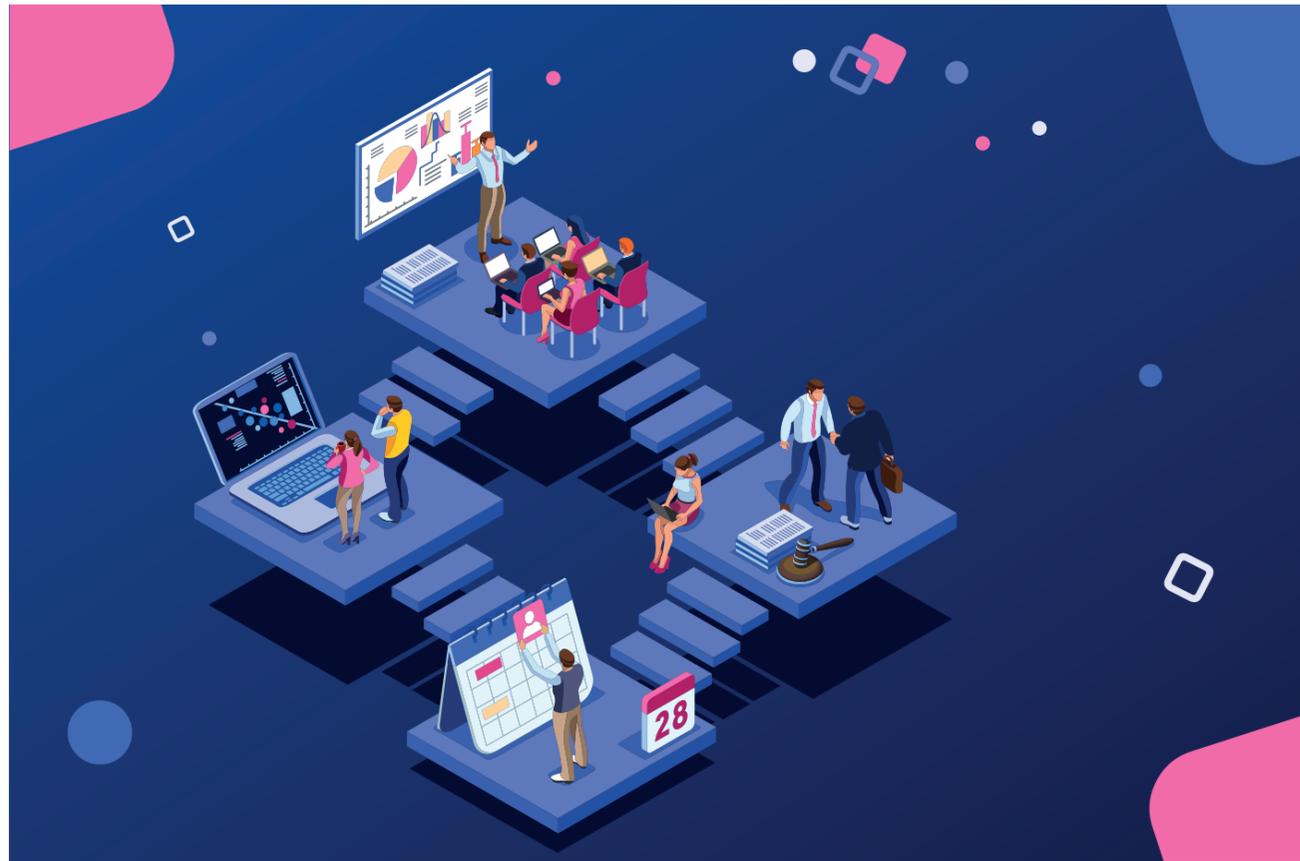
Kontakt
mani@pirouz.de
www.sap.com



Weiterführende Inhalte und Literaturangaben finden Sie unter folgendem Link: <http://bit.ly/2Mqt1pV>

Value-Driven Digital Transformation: Performance through Process

Mathias Kirchmer, Managing Director and Co-CEO, BPM-D; Affiliated Faculty, University of Pennsylvania



If a company sells compressors and connects them through the internet, nothing really changes. If they leverage their idea, for example through data-driven predictive maintenance, predictive quality and products-as-a-service, these new processes become valuable. In the end the BPM-Discipline becomes the value-switch for the digital transformation journey.

Value-Driven Digital Transformation

Global research shows: over 75 % of organizations have started their digital transformation journey [1]. They expect to increase their performance drastically. However, the study also shows that most businesses are struggling meeting the high expectations through their digitalization initiatives. Successful transformation projects show that processes are key and in the end the BPM-Discipline becomes the value-switch for the digital transformation journey.

Digital Transformation is about the systematic integration of physical products, people and processes through the internet of things (IoT) and related information technology (IT) [2][3].

Businesses have in general a solid management discipline around products they produce or buy. They normally also have an understanding of their people and information technology management. However, in many cases the discipline around their business processes is missing or at a low maturity level [4]: according to an analyst study only 1% of organizations have their processes sufficiently under control to realize the full business potential of their digital transformation. This is a significant challenge since new or enhanced processes deliver at the end the value of a transformation. If a company sells compressors and connects to them through the internet, nothing really changes. Only if it establishes processes that leverage this connection, for example for preventive maintenance or the realization of a new

business model to sell compressed air as a service, the digitalization provides its full value. This is the challenge that Value-driven Digital Transformation (VDT) addresses: It enables significant business performance improvements by leveraging the power of process management as “value-switch”.

VDT identifies the processes that matter most for an organization. Then it transforms them holistically applying the right digitalization approach in an end-to-end process context. Finally, VDT sustains achieved results by governing processes appropriately.

Identifying the Transformation Focus – High Impact Low Maturity Processes

Companies only compete through 15-20% of their processes [5]. The other 80%+ are commodity processes that are necessary, but their performance can be at industry average. Digital tools mainly serve to achieve average efficiency. This is different for high impact processes. For those processes, more elaborate transformation and innovation approaches are justified and often required. Related projects have a higher priority. High impact processes that have, compared to other organizations, a lower maturity and performance level, are the best improvement targets. Digitalization initiatives that move those processes to the next performance level deliver most value for an organization [5]. However, many businesses don't know what their high impact processes are.

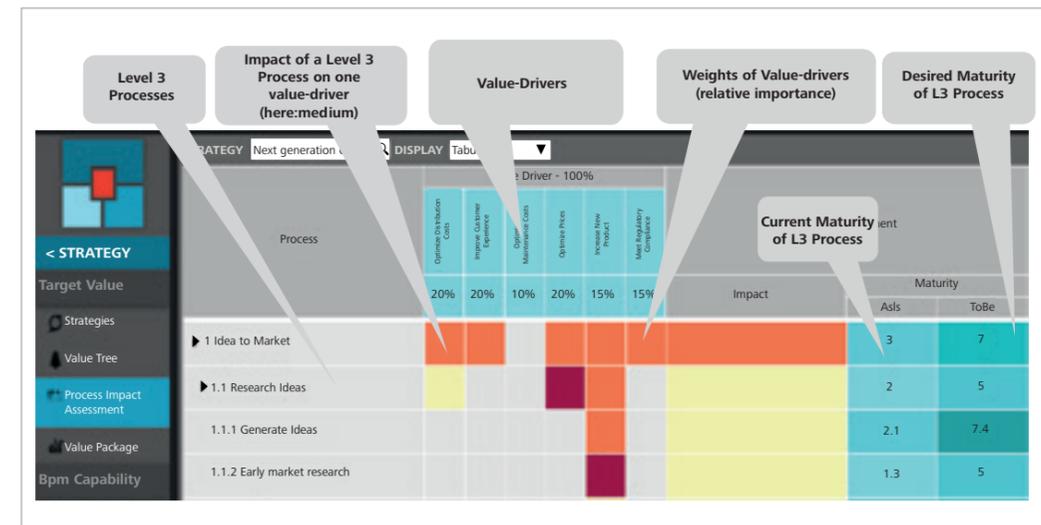


Figure 1: Process Impact Assessment Matrix

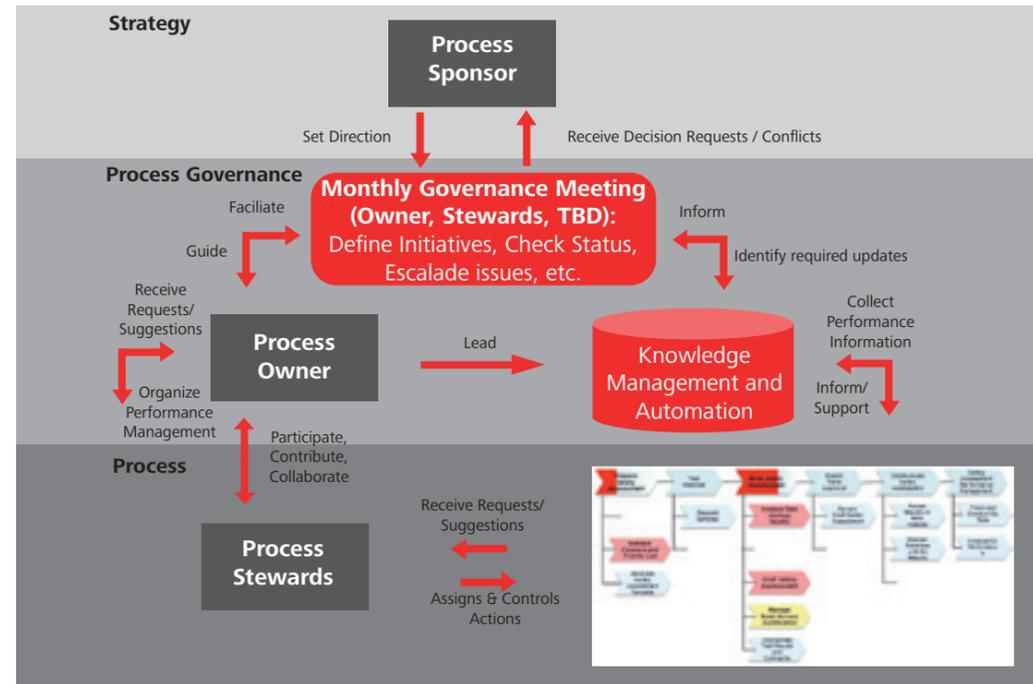


Figure 2:
Example of a Process Governance Organization in a Health Research Organization

High impact processes can be identified systematically through an assessment of the impact of each process on the business strategy, represented through appropriate value-drivers [6]. Value-drivers describe what an organization needs to get right to make its goals happen. The impact of each process on each value-driver can either be estimated or identified through a detailed analysis. Practice experience has shown that an expert estimation is in most cases sufficient.

Since the business environment and the strategy of an organization changes more and more frequently, it is necessary to adjust a process impact assessment accordingly. Figure 1 shows a process impact assessment matrix linking processes to value-drivers [7][8]. Adjusting the weights of value-drivers or adding or removing drivers allow for the comparison of different scenarios reflecting different business situations and strategies.

Transformation projects are defined and prioritized based on the processes they target. If the goals of an organization and with that the impact of processes change, project priorities are adjusted accordingly. The resulting dynamic project portfolio management allows to deliver best value through digital transformation. This is the foundation of VDT.

Transform wisely – Consider Expected Value and Process Context

Scope and direction of the process transformation are identified by looking at the process from its customer point of view. These process-customers can be external clients but also suppliers, employees or other stakeholders. A formalized customer journey map identifies touch points with the organization relevant for a specific area and helps to understand current and desired customer experience and with that the overall dimension of the transformation. This creates the basis for the related business case. The improvement in customer experience also gives hints regarding the best suited digital technologies: Artificial Intelligence (AI), face-recognition or analytics approaches help, for example, to achieve a higher personalization of the interaction with clients or robotic process automation (RPA) enables higher efficiency, e.g. to pay for valid insurance claims faster [9].

A detailed analysis of the underlying business processes identifies specific improvement potentials, delivering the baseline for the business case of the digital transformation. To accelerate this analysis process modeling and mining tools play an increasingly important role [10][11] in a rapidly changing business environment.

Thus BPM-Discipline becomes the value-switch for the digital transformation journey.

The to-be design of the processes in scope reflects the capabilities of digital technologies as well as their alignment with people involved in the process. It allows the finalization of the business case delivered by VDT. Process reference models reflecting the business impact of digital technologies can be used as a starting point and powerful accelerator [11]. Since many of the digital technologies, like automation platforms, can be used flexibly it is important to make their business impact transparent. This also simplifies an enterprise-wide rollout of transformed process.

The digital to-be process model is basis for the technology implementation as well as people change management [11]. It guides detailed selection and configuration of the digital tools. In parallel it helps people understand how to work in the new business environment. In many cases the roles of people have to be entirely redefined, for example to handle exceptions and have robots deal with the routine standard cases. Result is a hybrid workforce that has to be managed appropriately.

Since many of the digital technologies are cloud-based [12], business processes become the main asset of the organization. It is required to manage them systematically using appropriate tools [11].

Sustain Transformation Results – The Journey goes on

A digital transformation journey never ends. To sustain transformation results and keep the related business processes on track, a process governance approach is required. This defines how the performance of a process and the success of a digital transformation is measured and managed after projects have concluded [5], [11]. It ensures the value-realization. Process-owners, for example, have to initiate new transformation initiatives or correction activities when appropriate. Process stewards provide the arms and legs for the owners to enable the execution of activities. Process sponsors and governance bodies set the direction and resolve conflicts, e.g. with functional leads of

the organization or between business and IT team members.

A financial organization, for example, went through a major digital transformation with sophisticated process automation. Their goal was to increase agility while maintaining legal compliance. However, when initial change requests for processes and underlying technology came up, it turned out that the required agility was not that easy to achieve. Changes in one functional unit often have impacts in other areas. Hence, the traditional functional management did not work anymore. Process governance was established as “value-network” across the traditional functional organization. In the digital age this enterprise-wide view is a critical digitalization component. Figure 2 shows an example of a simple process governance organization implemented in a health research organization.

Business process management is established as the overarching management discipline [13] organizing process governance and integrating it with the organization. Thus BPM-Discipline becomes the value-switch for the digital transformation journey, setting the right priorities, improving what matters most and sustaining the transformation results. It makes Value-driven Digital Transformation happen. ■

In short

Businesses have in general a solid management discipline around their products and an understanding of their people and information technology management. However, often the discipline around their business processes is missing or at a low maturity level. This is a significant challenge since new or enhanced processes deliver at the end the value of a transformation. If a company sells compressors and connects to them through the internet, nothing really changes. Only if it establishes processes that leverage this connection, for example for preventive maintenance or the realization of a new business model to sell compressed air as a service, the digitalization provides its full value.



Dr. Mathias Kirchmer

Dr. Kirchmer is an experienced practitioner and thought leader in the field of Digital Transformation and Business Process Management (BPM). He co-founded BPM-D, a consulting company focusing on digital process transformation and innovation, operational excellence and customer experience by leveraging the discipline of BPM. Before he was Managing Director and Global Lead of BPM at Accenture, and CEO of the Americas and Japan of IDS Scheer, known for its ARIS Software.

Kontakt

Mathias.Kirchmer@bpm-d.com
Tel.: +1 484 557 6794
www.bpm-d.com



Weiterführende Inhalte und Literaturangaben finden Sie unter folgendem Link: <http://bit.ly/2lqPAFM>



© istockphoto | 956400244 | urogatnev

„Absolute Sicherheit gibt es weder in der digitalen noch in der analogen Welt!“

Ein Kommentar von Irmhild Plaetrich, Head of Corporate Communications, Scheer GmbH

Die Digitalisierung bietet nicht nur Vorteile und Synergien, sondern auch ein erhebliches Potential für kriminelle Energie. Sich deshalb der digitalen Transformation zu verschließen, ist jedoch der falsche Weg. Vielmehr braucht es eine bessere Bewachung der Daten, die jedoch gleichzeitig hochverfügbar sein müssen. Dies setzt ein neues Bewusstsein für Datensicherheit sowie den richtigen Umgang mit diesen Daten voraus und erfordert auch in diesem Bereich mehr Forschungsaktivitäten.

Kriminalität existiert seit es Menschen gibt und kriminelle Energie hat sich schon immer sehr kreativ gezeigt, wenn es darum ging, neue Wege zu wählen, neue Gegebenheiten zu nutzen. Wurden vor 200 Jahren noch Postkutschen ausgeraubt, so folgten danach Zugüberfälle auf Postwagen mit wertvoller Fracht. Moderne Banken werden heute nicht mehr ausgeraubt, weil sie über keine Barbestände mehr verfügen, dafür werden Geldautomaten gesprengt. Es wäre gegen alle Erfahrung und Wahrscheinlichkeit gewesen, wenn sich kriminelle Energie nicht auch im Netz ausgebreitet hätte, wenn noch niemand die Idee des Datenraubes entwickelt und in die Praxis umgesetzt hätte. Hackerangriffe - sei es aus Langeweile, Geltungssucht oder aus Profitgier - verunsichern in hohem Maße und hinnehmen kann und sollte man diese nicht. Aber hat jemand wegen der Überfälle die Abschaffung der Postkutsche und der Eisenbahn oder von Banken und Geldtransporten gefordert? Ganz sicher nicht, denn die Mobilität durch die ersteren und die Flexibilität im Wirtschaftshandeln durch letztere wurden und werden im Vergleich zur absoluten Sicherheit als das höhere Gut angesehen.

Die Digitalisierung ist nicht per se ein hohes Gut, aber die vielfältigen Anwendungen, die ganz neue Möglichkeiten in allen Lebensbereichen schaffen, sind es, davon bin ich überzeugt. Telemedizin kann in entlegenen Gegenden Leben retten und im städtischen Umfeld zu mehr Behandlungskomfort und -gerechtigkeit führen. Die Digitalisierung der Infrastruktur in der Energieversorgung ermöglicht uns eine sichere Versorgung aus unterschiedlichsten, nichtfossilen Energiequellen. E-Government ist nicht nur bequem, es eröffnet auch Menschen mit Behinderung und im Alter ein höheres Maß an Selbstbestimmung. Online-Kommunikation spart nicht nur Zeit und Papier, sie bringt auch Menschen in kürzester Zeit und über Kontinente hinweg in Verbindung. Gerade Deutschland mit seiner gesunden Industrielandschaft kann sich durch das Internet der Dinge, Mensch-Maschine- und Maschine-Maschine-Kommunikation - kurz Industrie 4.0 - noch einmal an die Spitze des Fortschritts setzen. Damit werden in der großen Breite Arbeitsplätze und Einkommen gesichert, nicht zuletzt, weil durch intelligente Vernetzung keine Notwendigkeit mehr besteht, Produktion in sogenannte Billiglohnländer zu verlagern.

Genau diese robuste Bewachung unserer Daten brauchen wir – zum Beispiel durch wirklich intelligente Verschlüsselungen und resiliente Systeme.

All diese und viele andere Anwendungen sind leider auch Einfallstore für kriminelle Energie, Einfallstore für Datenraub und -missbrauch. Deswegen auf sie zu verzichten, hieße aber einen fatalen Irrtum zu begehen, große Chancen zu verpassen. Sich der Digitalisierung verschließen zu wollen, käme überdies dem Versuch gleich, einen Fluss davon zu überzeugen, den Berg rückwärts hinaufzufließen. Wie der Fluss ist auch die Digitalisierung unaufhaltbar, es geht viel eher darum, wie man mit den neuen Entwicklungen umgeht. Unsere Daten mit unüberwindbaren virtuellen Mauern und Stacheldraht zu ummanteln würde die Digitalisierung ad Absurdum führen, nur Daten, die einigermaßen flüssig übertragen werden können, generieren Mehrwert. Hinnehmen kann und darf man Hackerangriffe aber natürlich nicht, genauso wenig wie frühere Generationen dem Postraub untätig zugesehen, sondern bessere Vorsorge getroffen haben – etwa durch robuste Bewachung. Genau diese robuste Bewachung unserer Daten brauchen wir – zum Beispiel durch wirklich intelligente Verschlüsselungen und resiliente Systeme. Wir brauchen zudem ein Bewusstsein für die Gefahren. Frühe Bildung und Ausbildung kann die dafür notwendige digitale Kompetenz sicherstellen. Wir brauchen Forschung, die weitere Entwicklungen vorausdenkt und vorausschauend nach sicheren Lösungen sucht anstatt auf Reparaturbetrieb zu setzen. Wir brauchen eine möglichst international anerkannte Gesetzgebung, die den neuen Herausforderungen Rechnung trägt und Strafvollzug möglich macht. All das ist wichtig, genauso aber auch die Erkenntnis, dass es absolute Sicherheit nicht gibt – weder in der analogen noch in der digitalen Welt, dafür sorgt schon der Mensch mit seiner kriminellen Energie! ■



Irmhild Plaetrich

Irmhild Plaetrich ist Head of Corporate Communications der Scheer Holding GmbH und redaktionell verantwortlich für die Scheer Innovation Review als starke Rubrik der Zeitschrift IM+io.

Kontakt

Irmhild.plaetrich@
scheer-group.com
Tel.: +49 172 4580-308
www.scheer-group.com



© istockphoto | 1046599632 | Jieussanz

Agile Frameworks – Voraussetzungen, Funktionsweisen und Erfolgsfaktoren

Diplom-Kauffrau Marion Charlotte Willems

Agile Frameworks stellen einen Management-Rahmen dar, innerhalb dessen Produkte relativ schnell entwickelt und Prozesse kontrolliert werden können. Scrum und Kanban sind die am weitest verbreiteten Methoden hierfür, wobei sich Scrum der größeren Beliebtheit erfreut. Auch wenn beide Methoden auf den ersten Blick ähnlich erscheinen, so ist ihr Einsatz in der Praxis doch unterschiedlich.

Voraussetzungen agiler Frameworks

Das Funktionieren agiler Frameworks setzt voraus,

- ▶ dass sich die Mitarbeiter eines Teams selbstverantwortlich auf ein gemeinsames Ergebnis mit Wertschöpfungsbeitrag verpflichten und fokussieren,
- ▶ dass in kleinen Zeitabschnitten gearbeitet wird,
- ▶ dass Kunden/Stakeholder in den Prozess einbezogen werden,
- ▶ dass Teams relativ klein sind, um effizient arbeiten zu können,
- ▶ dass es einen transparenten kontinuierlichen Verbesserungsprozess gibt,
- ▶ dass Mitarbeiter ein agiles Mindset mitbringen,
- ▶ dass man gemeinsame Werte und Prinzipien beachtet.

Die schnelle Produktentwicklung erfordert, dass Unternehmen cross-funktional und interdisziplinär die erforderlichen Kompetenzen zusammenziehen, damit das auslieferungsfähige Produkt beziehungsweise die Dienstleistung allen Anforderungen der Kunden und Stakeholder gerecht wird. Hierzu ist eine regelmäßige Kommunikation über den Stand der Arbeitsfortschritte und eventuell auftretende Probleme unabdingbar.

Funktionsweise agiler Frameworks

Scrum ist „ein Rahmenwerk innerhalb dessen Menschen komplexe adaptive Aufgabenstellungen angehen können und durch das sie in die Lage versetzt werden, produktiv und kreativ Produkte mit höchstmöglichem Wert auszuliefern (3).“

Das Scrum-Rahmenwerk hat folgende Bestandteile:

1. **Das Scrum Team** bestehend aus den beteiligten Personen (Product Owner, Scrum Master und Entwicklungsteam),
2. **Ereignisse** („Events“):
 - ▶ Sprint = Zeitrahmen, innerhalb dessen ein auslieferungsfähiges Produkt (Inkrement) erstellt wird
 - ▶ Sprint Planning
 - ▶ Daily Scrum
 - ▶ Sprint Review
 - ▶ Sprint Retrospektive
3. Sogenannte **Artefakte**: Product Backlog, Sprint Backlog und Inkrement
4. **Regeln**, die Wechselwirkungen zwischen 1. bis 3. regeln

Scrum ist eine Prozesskontroll-Methode, die auf Erfahrung beruht. In einem sogenannten Sprint wird innerhalb von einem vordefinierten Zeitraum iterativ an einem nutzbaren und auslieferungsfähigen Inkrement in einer sehr strukturierten Art und Weise gearbeitet.

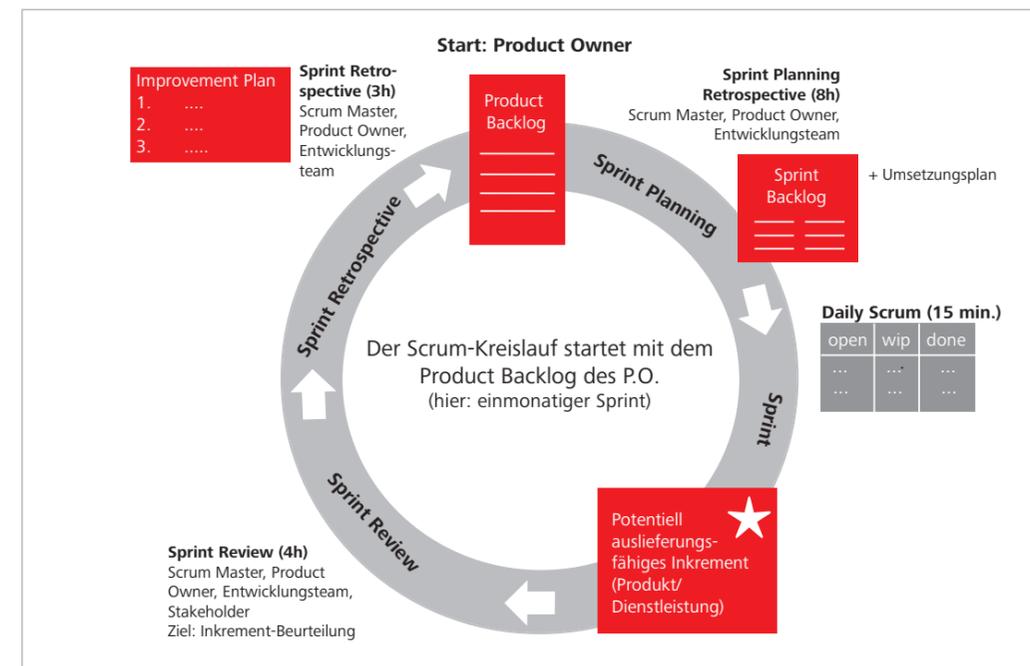
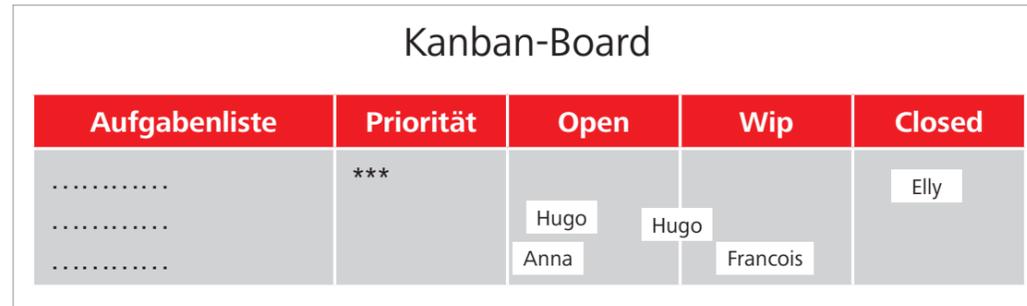


Abbildung 1: Der Scrum-Kreislauf wiederholt sich so lange bis das Inkrement fertig ist.

© www.mcv-consulting.de

Abbildung 2:
Kanban Board

Der Auftraggeber (Product Owner) erstellt eine Anforderungsliste (Product Backlog (PBL)) mit Einzelaufgaben unter der Angabe von Prioritäten und Aufwandsschätzungen, die für die Erstellung eines Inkrements erforderlich ist. Siehe hierzu den Scrum Kreislauf in Schaubild 1.

In dem folgenden Sprint Planning beschließt das Entwicklungsteam, welche Aufgaben aus dem PBL mit Blick auf das Produkt, die Kapazitäten und bisherige Leistungen in dem Sprint zuverlässig abgearbeitet werden können. Es wird festgelegt, was wie zu erstellen ist. Hierzu werden die Product Backlog Einträge in noch detailliertere Aufgaben heruntergebrochen. Die Kriterien für ein fertiges Produkt oder Produktteile werden festgelegt (Definitions of Done): Output dieses Meetings sind ein Sprint Backlog mit den zu erledigenden Aufgaben sowie ein Umsetzungsplan.

In einem täglichen Daily Scrum werden der aktuelle Stand der Arbeit und eventuell auftretende Hindernisse mit Blick auf das Produkt im Entwicklungsteam besprochen. Dies trägt zur Transparenz im Team bei. Der Output dieses Meetings ist ein angepasster Sprint Backlog mit „open“, „work in progress“ und „done“-Einträgen.

Im Anschluss an den Daily Scrum oder zwischen zwei Sprints findet zusätzlich noch ein Product Backlog Refinement statt, in dem gemeinsam mit Stakeholdern und dem gesamten Scrum Team die nicht fertigen Product Backlog-Einträge für den nächsten Sprint ermittelt werden.

In einem Sprint Review wird anschließend das Produkt (Inkrement) inspiziert. Der Product Owner prüft die Ergebnisse und entscheidet, was „done“ ist und was nicht. Hier können auch weitere Stakeholder ihr Feedback geben. Am Ende wird ein angepasster Product Backlog erstellt.

Ziel eines Sprint Retrospective Meetings ist es, die Arbeit des Scrum Teams zu inspizieren

und anzupassen. Die Arbeit des letzten Sprints wird bezüglich Tools, Prozessen Personen und Verbesserungsvorschlägen beurteilt.

Sprints wiederholen sich solange, bis am Ende das Produkt mit den gewünschten Eigenschaften in einem auslieferungsfähigen Zustand ist und Kunde und Stakeholder zufrieden sind.

Wichtig bei der Vorgehensweise ist das Zusammenspiel von Product Owner, Scrum Master (SM) und Entwicklungsteam sowie der Informationsaustausch über den Stand der Arbeit und über eventuelle Hindernisse.

Der Product Owner (PO) maximiert den Wert des Outputs für Kunden und Stakeholder, indem er klare Vorstellungen von den Aufgaben im Product Backlog in Abstimmung mit den Stakeholdern formuliert. In vereinzelten Ausnahmefällen kann er einen Sprint abbrechen.

Das Entwicklungsteam soll laut Scrum aus sieben plus minus zwei Teammitgliedern bestehen, weil Erfahrungen gezeigt haben, dass dies die optimale Gruppengröße für eine effektive Zusammenarbeit ist. Das Team stimmt das Ziel eines Sprints mit dem Product Owner ab, arbeitet ansonsten selbstführend und eigenverantwortlich. Es wählt selbst seine Arbeitspakete aus dem Product Backlog aus und teilt diese unter den möglichst interdisziplinären Mitgliedern auf. Jeder macht das, was er am besten kann. Es werden keine Fachkonzepte geschrieben. Das Product Backlog ist die bestimmende Richtschnur für den Output.

Der Scrum Master agiert nicht wie ein Projektmanager, sondern wie ein Coach oder servant leader, er hilft dem Team, das Ziel zu erreichen, Hindernisse aus dem Weg zu räumen und stellt sicher, dass die Sprints und Events in der beschriebenen Art und Weise ablaufen und die Scrum Werte und Prinzipien eingehalten werden. Hierbei achtet er auch auf die in Schaubild 1 dargestellten Zeitvorgaben, die für die jeweiligen Events vorgesehen sind.

Die Scrum-Methodik ermöglicht das fokussierte Arbeiten an einem Zieloutput mit regelmäßigen Feedbackschleifen und Optimierungen. Fehlentwicklungen werden so schneller als bei klassischen Wasserfallprojekten erkannt und behoben.

Large Scale Scrum (4)

Mit Large Scale Scrum (LeSS) gibt es ein Scrum-Rahmenwerk, das eine unternehmensweite Anwendung von Scrum in großen Projekten mit bis zu acht Teams mit je acht Personen ermöglicht. Das LeSS Rahmenwerk funktioniert wie ein Scrum Rahmenwerk, das einfach nur skaliert wird.

Ein paar Unterschiede im Gegensatz zum single Scrum gibt es jedoch. So gibt es

- ▶ nur ein Product Backlog unternehmensweit, denn es geht nur um ein Produkt,
- ▶ eine Definition of Done Anforderung für alle Teams,
- ▶ ein potentiell auslieferbares Inkrement am Ende jeden Sprints,
- ▶ einen Product Owner, aber mehrere Scrum Master für die jeweiligen Scrum Subteams,
- ▶ einen Sprint.

Alle Teams legen fest, was zu erstellen ist. Daily Scrum und Product Backlog Refinements (PBR) und Retrospektiven finden jeweils in den einzelnen Teams statt. Zusätzlich gibt es „overall PBR“ und Sprint Reviews, die übergreifend mit allen Teams und dem PO stattfinden. Außerdem findet eine übergreifende Retrospektive mit dem PO, dem Scrum Master und im Wechsel mit ausgesuchten Vertretern der jeweiligen Scrum Subteams statt.

Für noch größere Projekte mit Tausenden von Mitarbeitern eignet sich LeSS Huge oder Scrum@Scale (5).

Kanban

Kanban visualisiert Arbeitsabläufe bei Projekten, Dienstleistungen oder in der Produktion anhand einer Art Todo-Liste, dem Kanban Board. Auf dem Kanban Board, das im Schaubild 2 dargestellt ist, werden die Aufgaben in drei Gruppen eingeteilt, wobei nach Bedarf weitere Einteilungen hinzugefügt werden können:

- ▶ noch zu erledigen (open),
- ▶ in Bearbeitung (work in progress) und
- ▶ erledigt (done) und für alle Projektmitarbeiter sichtbar gemacht.

Der Arbeitsfluss, Engpässe und Projektfortschritt werden so für alle transparent. Jeder Mitarbeiter ist für seine Aufgaben selbst verantwortlich und arbeitet an Verbesserungen des Arbeitsablaufs.

Ziel ist es, die „work in progress-Arbeiten“ zu limitieren, die Durchlaufzeiten von Arbeitspaketen zu erhöhen und den ganzen (Wertschöpfungs)-Prozess so zu verbessern, dass der Kunde zufrieden ist.

Der Vorteil von Kanban ist, dass die Methode leicht verständlich und sofort einsetzbar ist, ohne die Organisation oder die Rollen verändern zu müssen.

Erfolgsfaktoren von Scrum und Kanban

Die Erfolgsfaktoren von Scrum und Kanban liegen

- ▶ in der engen Zusammenarbeit mit den „Projektbeteiligten“,
- ▶ dem gemeinsamen „Ziehen an einem Strang“,
- ▶ der Transparenz der Prozesse,
- ▶ den stetigen Prozessverbesserungen beziehungsweise der Adaption an sich ändernde Anforderungen
- ▶ und der kontinuierlichen Analyse der Arbeitsergebnisse.

Die Fokussierung auf ein gemeinsames Ziel gelingt am besten mit gemeinsamen Werten und Prinzipien. Hierfür gibt es bei Kanban vier Prinzipien und sechs Praktiken (6) und bei Scrum das Agile Manifest (7), in denen sich die Mitarbeiter zu einer zielorientierten agilen Arbeitsweise verpflichten.

Langwierige Entscheidungen über diverse Hierarchiestufen hinweg sind eher hinderlich. Aufgabenbezogene Netzwerke mit flachen Hierarchien hingegen tragen dazu bei, ein wertschöpfendes Produkt in hoher Qualität und kurzer Zeit zu entwickeln. ■



Marion Charlotte Willems

Marion Willems berät Unternehmen bezüglich Prozessmanagement, agilen Arbeitsweisen sowie digitalen Tools und Methoden der Artificial Intelligence. Nach dem Studium an den Universitäten Bonn (WWL) und Köln (BWL) war sie als Projektmanagerin für KPMG und PwC tätig. Außerdem hat sie ein Zertifikat über Artificial Intelligence von der MIT Sloan School of Management erhalten.

Kontakt

marion.willems@mcw-consulting.de
Tel.: +49 163 232-8414
www.mcw-consulting.de

Kurz und bündig

Scrum eignet sich für die Lösung komplexer Probleme und provoziert in Unternehmen einen fundamentalen Wandel. Kanban lässt sich gut für die Lösung komplizierter Probleme in Unternehmenskulturen anwenden, für die es schwer ist, einen schnellen Wandel durchzuführen. Der Wandel findet eher evolutionär statt.



Weiterführende Inhalte und Literaturangaben finden Sie unter folgendem Link: <http://bit.ly/2JvcOag>

Open Space Arbeitswelt im neuen Scheer Tower

Bei der Gestaltung der Büros im Zwillingsturm wurden neue Wege eingeschlagen

Als deutliche Landmarke im Norden des Campus der Universität des Saarlandes präsentiert sich seit 2012 der Scheer Tower als Sitz für die Unternehmen der Scheer Gruppe, Start-up Beteiligungen und das Scheer Forschungsinstitut AWSi. In direkter Nachbarschaft kam nun zum ersten Tower ein Zwillingsbau mit fast identischem Erscheinungsbild und rund 4.330 m² Nutzfläche hinzu. Der Neubau eröffnet auch die Möglichkeit, auf den Büro-Etagen innovative Wege bei der Gestaltung der Arbeitswelt zu gehen.

Abbildung 1:
Modern, kommunikativ und offen gestaltete Konferenz-zonen bieten Raum für den kreativen Austausch.



Professor Scheer als Bauherr unterstützt innovative, technologieorientierte Unternehmen in einem Netzwerk wachstumsstarker IT-Unternehmen. Für die Innovationskraft spielt dabei der enge Austausch mit Wissenschaft und Forschung eine zentrale Rolle. Der zweite Scheer Tower bietet zum einen Raum für die expandierenden Scheer Unternehmen, zum anderen wurden in attraktiver Lage, in unmittelbarer Nähe zur regen Forschungstätigkeit auf dem Campus, auch zusätzliche Flächen für interessierte Unternehmen und Start-ups geschaffen. So hat zum Beispiel das von ZF gegründete Technologiezentrum für Künstliche Intelligenz und Cybersicherheit seinen Sitz im neuen Tower, ebenso wie das Start-up iMotion.

Im Erdgeschoss konzentrieren sich Ausstellungsflächen sowie Veranstaltungsräume und der Empfang. Unter anderem kann man hier auch Ausstellungen erfolgreicher IT-Projekte im

Mittelstand besuchen. Sie bilden mit dem neuen „Kompetenzzentrum Mittelstand 4.0“ eine inspirierende Plattform für den fachlichen Austausch zwischen interessierten Unternehmen. In diesem Kompetenzzentrum zu dem das August-Wilhelm Scheer Institut für digitale Produkte und Prozesse (AWSi) gehört, wird in Kooperation mit kleinen und mittleren Unternehmen der Standort Saarland für die digitale Zukunft vorbereitet und gestaltet.

Drei Etagen werden von dem Beratungs- und Softwareunternehmen Scheer GmbH und zwei von dem Spezialisten für digitales Lernen imc AG genutzt. Beide Unternehmen gehören zur Scheer Gruppe.

Bis zu 320 Mitarbeiter der Scheer Gruppe und anderer Unternehmen arbeiten hier an innovativen IT-Projekten. Die einzelnen Etagen sind wahlweise als unabhängige Nutzungseinheiten oder als zusammenhängender Bereich nutzbar. In den acht Obergeschossen laden Open Space Büros dazu ein, neue Kommunikationsmöglichkeiten am Arbeitsplatz zu schaffen. Bei der Gestaltung der Büros wurden bewusst neue Wege eingeschlagen. Inspirieren ließ man sich dabei u. a. von aktuellen Ausstattungskonzepten deutscher Standorte der SAP AG oder Microsoft. Von klassischen Großraum- oder Einzelbüros ist man dort inzwischen abgerückt. Stattdessen sind die Arbeitsplätze im Zeitalter der Digitalisierung nun projektorientiert ausgerichtet – es gibt beispielsweise vermehrt kommunikativ und offen gestaltete Konferenzzonen für den kreativen Austausch sowie geschlossene Räume für vertrauliche Gespräche. Das neunte Obergeschoss des neuen Scheer Tower bietet neben einer Lounge mit Bar und Blick bis nach Frankreich verschiedene Besprechungs- und Konferenzräume. Das Gebäude konnte im Juni 2019, nach knapp 1,5 Jahren Bauzeit, bezogen werden. ■

Journalistenpreis Informatik Saarbrücken verliehen

Staatssekretär Jürgen Lennartz verlieh auf dem Saarland Informatics Campus die drei jeweils mit 5000 Euro dotierten Hauptpreise des Journalistenpreis Informatik, finanziert von der Staatskanzlei und organisiert vom Kompetenzzentrum Informatik Saarland.

In der Kategorie „Print“ gewann das Feature „Gegen den Strom“, geschrieben von Till Krause und Hakan Tanriverdi und am 4. Mai 2018 im „Süddeutsche Zeitung Magazin“ veröffentlicht. Henning Steiner überzeugte bei „Hörfunk“ mit „Selbstlernende Maschinen: wie künstliche Intelligenz entsteht“. Der Hessische Rundfunk (HR) sendete den Beitrag am 11. März 2018. Den Hauptpreis Fernsehen erhielt erneut das Team der Quarks-Sendung „Soziale Medien? Wie viel Macht Facebook wirklich hat“, die der Westdeutsche Rundfunk Köln am 15. Mai 2018 ausstrahlte. Zu den an der Sendung beteiligten Personen gehören Pina Dietzsch, Heinz Greuling, Ulrich Grünwald, Nadine Hantke, Dennis Horn, Jan Koch, Peter Krachten, Wolfgang Lemme, Max Ostendorf, Anahita Parastar, Michael Ringelsiep, Lars Tepel, Mathias Tertilt und Ranga Yogeshwar.

Dank des Helmholtz-Zentrums für Informationssicherheit (CISPA) gab es auch einen mit 1000 Euro dotierten Sonderpreis, den Thomas Reintjes mit dem im Deutschlandfunk

gesendeten Hörfunk-Beitrag „Die Maschine: über das Dunkle in der Blackbox“ gewann. Die Jury hatte insgesamt 79 Beiträge begutachtet. Ihr gehörten an: Dr. Ilka Desgranges, Ressortleiterin bei der Saarbrücker Zeitung und Journalismus-Dozentin, Peter Hergersberg, Abteilung Kommunikation der Max-Planck-Gesellschaft, Dr. Wolfgang Pohl, Geschäftsführer der Bundesweiten Informatikwettbewerbe, Beatrice Lugger, wissenschaftliche Direktorin des Nationalen Instituts für Wissenschaftskommunikation (NaWik), Martin Schneider, Vorsitzender der Wissenschafts-Pressekonferenz (WPK) und stellvertretender Leiter der Fernseh-Wissenschaftsredaktion des Südwestrundfunks, Reinhard Wilhelm, Informatik-Professor der Universität des Saarlandes und Gründungsdirektor des Leibniz-Zentrums für Informatik in Schloss Dagstuhl, Peter Welchering, freier Technik- und Wissenschaftsjournalist, und Dr. Christel Weins, Naturwissenschaftlerin und Gründerin des Journalistenpreises. ■



Abbildung 1:
V.l.n.r.: Professor Michael Bacles, Print-Preisträger Till Krause und Hakan Tanriverdi (Süddeutsche Zeitung), Fernseh-Preisträger Max Ostendorf stellvertretend für das Quarks-Team (WDR), Hörfunk-Preisträger Henning Steiner mit HR-Redakteurin Heike Ließmann, Sonderpreis-Gewinner Thomas Reintjes (Deutschlandfunk) und Staatssekretär Jürgen Lennartz.

Smart Services erleben und anfassen

Aachener Dienstleistungsforum in (Inter-)Aktion



Abbildung 1:
Ausstellung des Dienstleistungsforum - Netzwerken auf multiplen Ebenen.

Am 13. + 14. März trafen sich rund 120 Experten der Dienstleistungsbranche auf dem 22. Aachener Dienstleistungsforum, das dieses Jahr unter dem Motto „Smart Services etablieren.“ stand. Der zunehmenden und branchenunabhängigen Relevanz von Smart Services trug das Programm Rechnung, indem Vertreter der wichtigsten Branchen – u. a. Stahl, Automotive, Landmaschinen, Druck – zu Wort kamen: Professor Katja Windt, CDO der SMS group GmbH, schilderte die erfolgreiche Umsetzung von Smart Services im Großanlagenbau. Am Beispiel „Air as a Service“ beschrieb Aljoscha Schlosser, BOGE KOMPRESSOREN Otto Boge GmbH & Co. KG, den Wandel des Geschäftsmodells in seinem Unternehmen. Wie Subscription-Modelle die Druckindustrie zukunftsfähig machen, zeigte Dr. David Schmedding von Heidelberger Druckmaschinen AG eindrücklich. Dass 5G „an jeder Milchkanne“ vielleicht doch eine ganz gute Idee sei, führte Peter Rudzio, CLAAS Service and Parts, aus und beschrieb die Zukunft der Agrarwirtschaft unter dem Einfluss von Digitalisierung. Die Abschluss-Keynote war Professor Achim Kampker, Mitgründer der StreetScooter GmbH und Institutsdirektor am FIR, vorbehalten, um die theoretischen Grundlagen für die Entwicklung von Smart Services

vorzustellen. Die Frage, ob digitale Services eine Smartifizierung traditioneller Dienstleistungen sind, beantwortete Stefan Petritsch, AVL List GmbH. Bei aller Digitalisierung sei es wichtig, resümierte Dr. Philipp Jussen, Bereichsleiter Dienstleistungsmanagement am FIR, dass digitale Dienstleistungen nur in Kombination mit traditionellen Services ihre volle Stärke entwickeln. So setzten sich die Besucher vorwiegend aus klassischen Dienstleistungsanbietern zusammen, die ihr Portfolio mit Digitalisierung erweitern wollen.

Besonders die interaktiven Erlebnisforen erlaubten den Teilnehmern die direkte Anwendung des Gelernten. Smart Services praktisch erfahren und erleben konnten die Besucher in den Workshops zu den Themen „Design Thinking: Neue Geschäftsmodelle“, „Vertrieb von Smart Services“, „Digital Leadership“ und „Smart Data“.

Das die Fachtagung begleitende Ausstellerforum stand passend zum Thema der Veranstaltung unter dem Schwerpunkt „Technologien für den Service“. Unternehmen, Verbände und Forschungsprojekte präsentierten technische Lösungen, die Unternehmen bei der Umsetzung von Smart Services unterstützen. Den Ausstellern bot sich eine renommierte Plattform, um ihr Unternehmen, ihr Leistungsportfolio oder die Ergebnisse aus Forschungsprojekten dem interessierten Publikum zu präsentieren.

Das 23. Aachener Dienstleistungsforum findet am 11. + 12. März 2020 im Cluster Smart Logistik auf dem RWTH Aachen Campus statt. ■

reha gmbH stellt sich zukunfts fest auf

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Saarbrücken (KomZetSaar) als Teil der BMBF geförderten Initiative Mittelstand Digital unterstützt Betriebe im Saarland bei der Digitalisierung. Als Partner mit dabei ist das August-Wilhelm Scheer Institut (AWSi), die Standortagentur saaris und das ZeMA (Zentrum für Mechatronik und Automatisierungstechnik). Eines der Unternehmen, welchen durch das KomZetSaar geholfen wurde, ist das LogistikCenter der reha gmbH, einer Werkstatt für Menschen mit Behinderung, die Dienstleistungen in den Bereichen Druck, Marketing und Logistik erbringt. Wie hier unterstützt wurde erfahren sie im Interview mit Tobias Greff, Experte für digitale Geschäftsprozesse am AWSi, und André Rorsch, Betriebsleiter des LogistikCenters.

IM+io Herr Rorsch, an was denken Sie beim Thema Digitalisierung in Ihrem Betrieb?

Die Digitalisierung bzw. das Thema Industrie 4.0 ist für uns als Werkstatt eine Chance, mehr Menschen in Arbeit zu bringen. Wir möchten unseren Mitarbeitern anspruchsvolle Tätigkeiten mit Hilfe digitaler Hilfssysteme vermitteln. In der täglichen Arbeit soll deren Einsatz mehr Menschen mit Einschränkungen die Möglichkeit geben, Arbeiten zu bewältigen, aber auch die Prozesse effizienter zu gestalten.

IM+io Sie haben sich Unterstützung beim KomZetSaar geholt. Um was ging es?

Bei der manuellen Montage von Schaltern zur Haus- und Gebäudesteuerung, die wir in unserem Hause durchführen, können eine Vielzahl an Fehlern auftreten. Um dem Kunden ein fehlerfreies Produkt zu liefern, muss dieses abschließend einer optischen Kontrolle unterzogen werden. Gibt es Kratzer oder nicht richtig eingerastete Schaltelemente? Dies wollen wir optimieren und unsere Mitarbeiter befähigen, diesen Prozess mittels digitaler Assistenz optimal umzusetzen und somit die Zukunftsfähigkeit dieses Bereichs zu sichern.

IM+io Zu welcher Lösung sind Sie mit dem KomZetSaar gekommen?

Das KomZetSaar hat mit uns die Potenziale zur digitalen Prozessunterstützung evaluiert und dabei intelligente selbstlernende optische Prüfsysteme als konkrete Maßnahme bestimmt. Wir haben jetzt ein genaues Bild von den Fähigkeiten der aktuell verfügbaren Systeme und werden im nächsten Schritt mit der Einführung des automatischen visuellen Prüfsystems beginnen.

IM+io Herr Greff, wie sehen die Ausgangssituationen der Unternehmen aus, die zu Ihnen kommen?



Auszug aus der saaris impuls 4 | 5 2019

Die Unternehmen wissen, dass sie beim Thema Digitalisierung „etwas machen müssen“, jedoch fast nie, an welcher Stelle sie ansetzen sollen. Methoden und technologische Anknüpfungspunkte sind unbekannt. Bei zehn Mitarbeitern ist es beispielsweise schwierig bis unmöglich, eine Person für das komplexe Thema Digitalisierung abzustellen.

IM+io Was tut das KomZetSaar?

Wir unterstützen KMU neutral, kostenfrei und fachlich kompetent bei ihren Digitalisierungsvorhaben. Dies garantiert den Unternehmen eine ehrliche Objektivität.



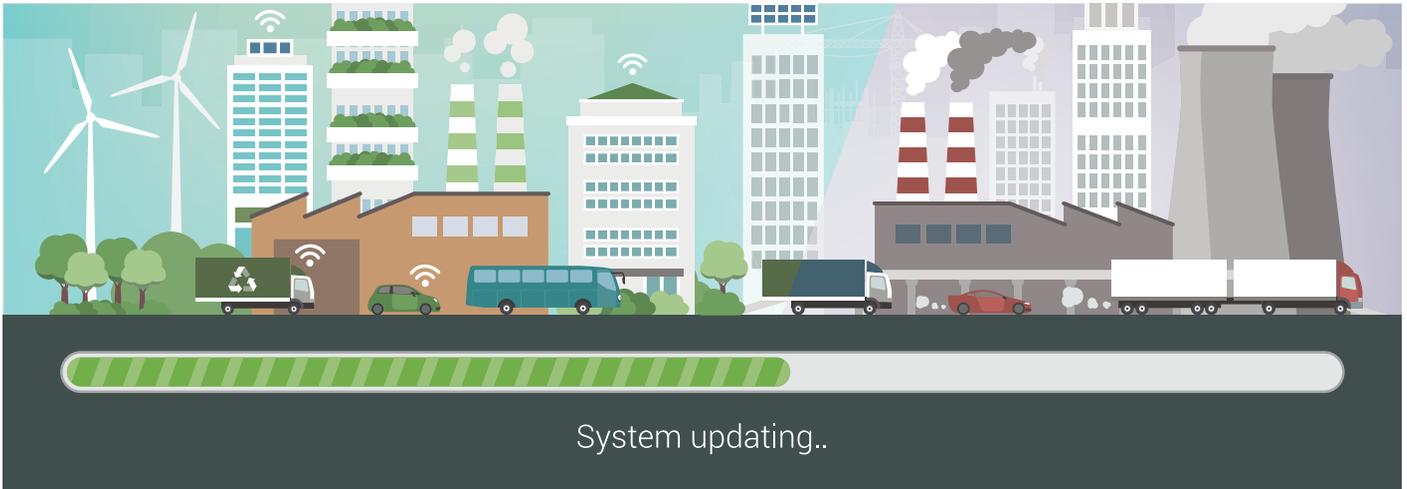
Mittelstand-Digital

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Vorschau auf Heft 3 | September 2019



© istockphoto | 594925348 | elerabts

Digital Energy – Wie die Energiebranche zur data-driven economy wird

Impressum

IM+io – Best & Next Practices aus Digitalisierung, Management und Wissenschaft
34. Jahrgang, Heft 2, 2019
ISSN: 1616-1017

Herausgeber

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-Wilhelm Scheer
Universität des Saarlandes, Scheer Holding GmbH, Saarbrücken
Prof. Dr. Paul Schönsleben, ETH Zürich (Stellvertreter)

Verlag

AWS-Institut für digitale Produkte und Prozesse gGmbH
Uni-Campus Nord
66123 Saarbrücken/Germany
Tel.: +49 681 96777-0
info@aws-institut.de
www.aws-institut.de

Geschäftsführung

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-Wilhelm Scheer, Dr. Dirk Werth

Herausgeberbeirat der IM+io

Vertreter Wissenschaft
Prof. Dr. Michael Backes, Backes SRT/Universität des Saarlandes, Saarbrücken | Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, Horváth AG/Universität Stuttgart | Prof. Dr. Christoph Igel, DFKI, Berlin | Prof. Dr. Helmut Krcmar, TU München | Prof. Dr. Georg von Krogh, ETH Zürich | Prof. Dr. Peter Loos,

Universität des Saarlandes/DFKI, Saarbrücken | Prof. Dr. Wolfgang Maaß, Universität des Saarlandes | Prof. Dr. Dr. h.c. Dieter Rombach, Fraunhofer Institut IESE, Kaiserslautern | Prof. Dr. Günther Schuh, RWTH Aachen | Prof. Dr. Hans-Gerd Servatius, Universität Stuttgart | Prof. Dr. Wilfried Sihn, Fraunhofer Austria Research GmbH, Wien | Prof. Dr. Oliver Thomas, Universität Osnabrück | Prof. Dr. Dr. Hugo Tschirky, ETH Zürich | Prof. Dr. Florian von Wangenheim, ETH Zürich | Prof. Dr. Dr. h.c. Walther Ch. Zimmerli, BTU Cottbus

Vertreter Wirtschaft

Mario Baldi, Scheer GmbH, Saarbrücken | Dr. Fabian Dömer, Arthur D. Little Int. Inc., Wiesbaden | Thomas Feld, Scheer GmbH, Saarbrücken | Dr. Thomas M. Fischer, avantum consult AG, Düsseldorf | Dr. Gerd Große, GFFT e.V., Bad Vilbel | Britta Hilt, IS Predict GmbH, Saarbrücken | Dr. Rainer Minz, The Boston Consulting Group GmbH, Köln | Rolf Scheuch, OPITZ CONSULTING GmbH, Gummersbach

Chefredaktion (verantwortlich)

Dr. Dirk Werth
dirk.werth@im-io.de

Redaktion

Irmhild Plaetrich
(Redaktion - Innovation Review)
irmhild.plaetrich@im-io.de

Norbert Eder
(Redaktion Schwerpunkt)
norbert.eder@im-io.de

Falk Enderle
(Redaktion Schwerpunkt)
falk.enderle@im-io.de

Laura Jane Hoffmann
(Redaktion Schwerpunkt)
laura.j.hoffmann@im-io.de

Sarah Materna
(Redaktion Schwerpunkt)
sarah.materna@im-io.de

Tobias Greff (Chef vom Dienst)
tobias.greff@im-io.de

Sarah Berger
(Produktionsassistentin)
sarah.berger@aws-institut.de

Lisa Christl
(Redaktionsassistentin)
lisa.christl@im-io.de

Erscheinungsweise:

vierteljährlich, plus ggf. eine kostenpflichtige Sonderausgabe

Abonnement

Jahresabonnement Deutschland und Österreich €39,- | für Studierende gegen Vorlage einer Bescheinigung €29,- (D) jeweils inkl. MwSt. und Versandkosten. Einzelheft €9,90 zzgl. Versand-

kosten und Nachnahmegebühr. Eine kostenpflichtige Sonderausgabe wird Abonnenten gegen gesonderte Rechnung automatisch geliefert. Eine Abnahmeverpflichtung besteht nicht. Eine Rücksendung der Sonderausgaben an den Verlag ist erforderlich. Das Abonnement kann innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des ersten Heftes schriftlich widerrufen werden. Die Vertragslaufzeit beträgt 12 Monate. Das Abonnement verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn 4 Wochen vor Ende der 12-Monats-Laufzeit keine schriftliche Kündigung seitens des Abonnenten erfolgt. Im Falle höherer Gewalt besteht kein Anspruch auf Lieferung oder auf Rückerstattung der Abonnementgebühr. Abo-Bestellungen nimmt das AWS-Institut schriftlich oder via Website www.im-io.de oder über den Buchhandel entgegen.

Anzeigen

Es gilt die Anzeigenpreisliste von 2017.
Dr. Christian Linn
christian.linn@aws-institut.de
Tel.: +49 162 2934626

Layout/Satz

PIXELMONK IDEENSCHMIEDE®
Ann-Sophie Fey
www.pixelmonk.de

Druck

reha GmbH
Dudweilerstraße 72
66111 Saarbrücken

Rechte

Namentlich gekennzeichnete Beiträge stellen nicht unbedingt die Meinung der Redaktion dar. Für unverlangt eingesendete Manuskripte wird keine Gewähr übernommen. Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Kein Teil dieser Publikationen darf ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Der Autor ist damit einverstanden, dass sein Beitrag in der Printversion der Zeitschrift IM+io erscheinen darf. Der Verlag ist darüber hinaus berechtigt, den Beitrag komplett oder in Teilen im Original oder in Übersetzung, insbesondere auch zu Werbezwecken, online (z.B. im Internet) oder offline (z.B. Jahressbände) zu verbreiten bzw. durch Lizenznehmer verbreiten zu lassen.



Nur wer seine **Prozesse**
beherrscht, beherrscht auch sein
Geschäft.