

Erfolgreiches Intrapreneurship braucht neue Führungsansätze

Sonja Bausch, Inhaberin LDI



© istockphoto | 880804512 | z_wei

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].

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.



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



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