

# Beschäftigte gestalten die Kulturinstitution der Zukunft

## Intrapreneurship als Innovationsstrategie



Henning Mohr arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter des Deutschen Bergbau-Museums Bochum - Leibniz-Forschungsmuseum für Georessourcen  
Autorenfoto: privat

Henning Mohr

Museumseinrichtungen stehen aktuell vor großen Herausforderungen, da sich angesichts gesellschaftlicher Veränderungen die Grundlagen der Kernaufgaben Sammeln, Bewahren, Forschen, Ausstellen und Vermitteln laufend erweitern oder verändern. In den meisten Einrichtungen existiert zwar ein ausgeprägtes Bewusstsein für die Notwendigkeit von Veränderungen. Allerdings ist die Richtung von Modernisierungsmaßnahmen in vielen Handlungskontexten unklar, da beispielsweise die Digitalisierung in hoher Geschwindigkeit weiter fortschreitet und mit zunehmender Frequenz neue technische Errungenschaften entwickelt werden. Die Anpassung in Institutionen kann damit immer weniger auf Basis einer eindeutig vorzugebenden Zielstellung für Veränderungen erfolgen, sondern gleicht verstärkt einer Suchbewegung in Form von innovationsorientierten Experimenten mit den vorhandenen Potenzialen, in die insbesondere die Beschäftigten deutlich strategischer eingebunden werden müssen. Derartige Innovationsprozesse erfordern andere Herangehensweisen,

Methoden oder Fähigkeiten, die in etablierten Organisationen mit ihren routinebehafteten Strukturen noch zu selten zu finden sind und erst aufgebaut werden müssen. In den meisten Fällen mangelt es an notwendigen Ressourcen und Infrastrukturen, um gemeinsam mit der Belegschaft aktiv die Arbeitsweise der eigenen Einrichtung zu hinterfragen und eigenverantwortlich neue Wege der Aufgabenwahrnehmung zu beschreiten.

Das Deutsche Bergbau-Museum Bochum (DBM) experimentiert in dem praxisnahen Forschungsprojekt INTRAFO (»*Entwicklung und Erprobung eines Intrapreneurship-Konzeptes für geistes-, sozial- und kulturwissenschaftliche Forschungseinrichtungen am Beispiel der Forschungsmuseen der Leibniz-Gemeinschaft*«) ganz bewusst mit mitarbeiterorientierten Formaten zur Steigerung der Innovationsfähigkeit. Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte dreijährige Modellvorhaben erfolgt in Zusammenarbeit mit der Juniorprofessur für Entrepreneurship der Christian-Albrecht-Universität zu Kiel (CAU) sowie

verschiedener Beratungsagenturen und soll die Methode des Intrapreneurships für Forschungs- und Kulturinstitutionen fruchtbar machen. Es geht darum, einen übertragbaren Ansatz zu entwickeln, mit dem auch andere (öffentlich-geförderte) Einrichtungen an ihrer Innovationsfähigkeit arbeiten können.

Die vielfach noch unbekanntere Wortschöpfung Intrapreneurship (eine Kombination aus Intracorporate und Entrepreneurship) stammt aus der Betriebswirtschaftslehre und bezeichnet vereinfacht ausgedrückt ein organisationsinternes Unternehmertum. Daran anknüpfend sollen sich die Beschäftigten als dynamisch denkende Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für zukunftsweisende Veränderungsprozesse verstehen und ihre kreativen Ideen oder Handlungsansätze aktiver und eigenverantwortlich in die alltäglichen Abläufe einbringen. In der Wirtschaft ist damit durchaus die Hoffnung verbunden, den Umsatz eines Unternehmens durch neue Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsfelder zu steigern. Im INTRAFO-Projekt geht es ganz bewusst



darum, diese Gewinnorientierung zu überwinden und die Potenziale auf die Handlungslogik öffentlich-geförderter Institutionen auszuweiten. Daran anknüpfend versucht das Vorhaben neue Formate zu finden, mit denen abseits bestehender Organisationsstrukturen der eigene öffentliche Auftrag hinterfragt werden kann, um darauf aufbauend Konzepte zur Neuausrichtung zu entwickeln. Hierbei spielt der Aspekt der zeitgemäßen Vermittlung von Forschungsergebnissen in eine nicht-wissenschaftliche Öffentlichkeit im Sinne des Wissenstransfers eine wesentliche Rolle.

Die Erfahrung zeigt, dass viele wichtige Impulse für die Neuausrichtung von Organisationen in alltäglichen Arbeitsroutinen verloren gehen. Zwar benennen die Beschäftigten oftmals mögliche Defizite oder äußern Ideen für Verbes-

serungen, allerdings werden diese Anregungen nicht immer ausreichend aufgenommen und verarbeitet. Das INTRAFO-Projekt versteht sich dahingehend selbst als forschungsgeleitete Auseinandersetzung mit den Grundlagen einer besseren Einbindung der Beschäftigten. Es versucht unter anderem Möglichkeitsräume für gemeinschaftliche Veränderungsprozesse zu eröffnen, in denen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unterschiedlichster Abteilungen fachbereichsübergreifend miteinander in Austausch kommen, um gezielt an Konzepten zur thematischen Neuausrichtung der Einrichtung zu arbeiten. In der Innovationsforschung hat sich gezeigt, dass diese Form der kollaborativen Zusammenarbeit die Kreativität steigert und neuartige Lösungsstrategien möglich macht. Vieles weist auch darauf hin, dass sich dadurch die Transparenz von Entschei-

dungen und damit die Akzeptanz von Veränderungen steigern lassen. Neuartige Ansätze der Innovationsorientierung müssen zukünftig deutlich stärker auf die kulturpolitische Agenda, um dadurch die Qualität der kulturellen Infrastruktur und damit die Aufgabenbewältigung für neue Zielgruppen zu verbessern. Kulturpolitikerinnen und Kulturpolitiker aus Bund, Ländern und Kommunen müssen sich aktiv in diese Prozesse einbringen und die Neuausrichtung von Institutionen einfordern bzw. begleiten. Dafür sollten entsprechende Förderprogrammatiken eingerichtet werden, die dabei helfen, allzu statische Sparten- oder Institutionslogiken zu überwinden.

Weitere Informationen zum INTRAFO-Projekt: [www.bergbaumuseum.de/de/forschung/projekte/neue-projekte/intrafo](http://www.bergbaumuseum.de/de/forschung/projekte/neue-projekte/intrafo) ■