

Innovationen durch Intrapreneure

Neue Arbeitsweisen für das Museum der Zukunft



© Peter Adamik

Henning Mohr ist Leiter des Instituts für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft

Dieser Text ist in ähnlicher Form bereits im Jahr 2020 in der Zeitschrift *neues museum*, Ausgabe 20.1/2 erschienen.

Es ist bereits in anderen Texten beschrieben worden, dass Museumsorganisationen im Kontext disruptiver Veränderungen und multipler Krisen derzeit unter einem enormen Anpassungsdruck stehen. Die sich verändernden Steuerungs-, Produktions- und Rezeptionsweisen müssen von Museumsmacher*innen berücksichtigt und in der Aufgabenwahrnehmung verankert werden. Durch die hohe Komplexität und Schnelligkeit gesellschaftlicher Wandlungszyklen sind daher neue Methoden eines innovationsorientierten Kulturmanagements notwendig. Es braucht experimentelle bzw. improvisationsorientierte Formate der Selbstreflexion und Weiterentwicklung, um Veränderungsbedarfe schnell antizipieren und aufgreifen zu können. Die Notwendigkeit flexiblerer Strukturen wird in der Museumswelt zwar schon lange diskutiert; die stetige Wiederkehr der Debatte macht indes die starke Pfadabhängigkeit der Systeme deutlich. Museumsorganisationen werden bis heute – auch im Sinne eines althergebrachten wissenschaftlichen Kanons – eher hierarchisch geführt. Als Ausdruck von Expertise und Führungsqualität gelten oftmals akademischer Titel, die wissenschaftliche Reputation sowie der Rang bzw. die Position im System.

Gerade dieses althergebrachte Verständnis von Expertentum und die damit verbundene statische Machtverteilung blockiert in vielen Fällen den dringend notwendigen Wandel. Denn die wohl wichtigste Ressource der Museen, die Gesamtheit der Beschäftigten und ihre kreativen Potentiale zur Erneuerung, bleibt nicht selten unbeachtet. Dabei sind gerade die Mitarbeiter*innen als mögliche Intrapreneure die Kraftquellen aller Innovationsprozesse. Ihr Wissen – und damit ihre Fähigkeiten bzw. Expertisen – gehören in den Fokus des Diskurses über das Museum der Zukunft. Da der Ansatz des Intrapreneurships und das damit verbundene Grundverständnis noch nahezu unbekannt sind, dient dieser Beitrag als kurze Einführung in die Begrifflichkeiten und die damit verbundenen Arbeitsweisen. Es geht dabei eigentlich darum, das Feld des Innovationsmanagements auch für den Museumsbereich fruchtbar zu machen und damit für die Notwendigkeit eines innovationsorientierten Kulturmanagements zu sensibilisieren. Diese bewusst intendierte Reflexion und die Implementierung eines strategisch gesteuerten Innovationsmanagements verbessern langfristig die gesellschaftliche Relevanz der jeweiligen Museumseinrichtung.



Foto: Julio Nery auf »pexels.com«



Jasmin Vogel ist Vorsitzende des Kulturforum Witten AöR und Mitglied im Vorstand der Kulturpolitischen Gesellschaft

Beschäftigte gestalten das Museum der Zukunft
 Innovationen werden nicht mehr als Zufallsprodukte verstanden, die sich als Nebenfolge der Aufgabenwahrnehmung ergeben. Längst hat sich das Bewusstsein entwickelt, dass sich Innovationen und damit die Fähigkeit der gezielten Anpassung durch spezifische Organisationsstrukturen, Abläufe und Methoden intendiert hervorbringen lassen. Die Suche nach neuen Ideen, Produkten oder Dienstleistungen wird somit selbst zu einem Organisationszweck, der eigenständige institutionelle Prozesse notwendig macht. Daran anknüpfend liefert der Ansatz des Intrapreneurships für diesen Zweck ein Setting an Abläufen und Methoden. Intrapreneurship selbst ist keine Methode im klassischen Sinne, sondern Ausdruck eines anderen Selbstverständnisses von Organisation und beinhaltet daran anknüpfend ein Bündel an Möglichkeiten, um Veränderungen anzustoßen. Der Begriff Intrapreneurship setzt sich zusammen aus Entrepreneurship und Intracorporate und bedeutet Binnenunternehmertum. Im Kern geht es darum, das unternehmerische Denken und Handeln möglichst aller Akteur*innen innerhalb einer Organisation – gemeint sind also vor allem die Beschäftigten oder ehrenamtlich Tätigen – zur Weiterentwicklung

des eigenen Handlungskontextes zu nutzen. Nicht alle Personen innerhalb von Organisationen sind gleichermaßen veränderungsbereit bzw. verfügen über die notwendige Energie, um innerhalb des eigenen Wirkungskreises einen wie auch immer gearteten Neuheitsimpuls einzubringen. Viele Beschäftigte agieren bewusst innerhalb der vorher definierten Funktion. Intrapreneure lassen sich von diesen abgrenzen: Sie zeichnen sich durch eine übergeordnete Leistungs- und Improvisationsbereitschaft aus, indem sie den eigenen Wirkungskreis permanent reflektieren, nach Defiziten oder Potentialen suchen und daran anknüpfend neue Möglichkeiten des Handelns durchsetzen.

Intrapreneure werden dahingehend auch als »Opportunity Seeker« bezeichnet, die sich nicht von bestehenden Grenzen aufhalten lassen, sondern die Rahmenbedingungen kritisch in Frage stellen und »Fehler als Quelle der Inspiration«¹ betrach-

¹ Mark Terkessidis erläutert in seinem Werk *Kollaboration*, wie Improvisation als Arbeitsprinzip den Rahmen für Innovation und die »Aushandlung von Differenz« bietet. Dem Jazz entlehnt, können so neue Formen der Kollaboration und damit Innovation ermöglicht werden. Vgl. Mark Terkessidis: *Kollaboration*, 2. Aufl., Berlin, 2008, S. 252 ff.

ten. Die gezielte Aktivierung dieses Potenzials hat positive Auswirkungen auf die gesamte museale Leistungserbringung, da permanent die eigene Aufgabenwahrnehmung geschärft, nach Bedarfen reflektiert und erweitert werden kann. Intrapreneurship bezieht sich dabei vereinfacht ausgedrückt auf die Entwicklung, Qualifizierung und Durchsetzung nutzenstiftender Ideen für Kulturinstitutionen. Museumsorganisationen agieren innerhalb eines Marktgefüges und müssen sich gemäß einer Professionalität der Leistungserbringung legitimieren. Gleichzeitig sind Museen auch Orte, die sich aufgrund ihrer autonomen, forschungsgeleiteten und gesellschaftskritischen Funktion ganz bewusst den Logiken des Marktes entziehen sollen. Dieser Spagat muss im musealen Intrapreneurship-Diskurs immer mitgedacht werden. Eine unternehmerische Ausrichtung widerspricht dem nicht, sondern kann – dies ist eine Frage der Organisationskultur und damit der inneren Haltung – zusätzliche Potentiale etablieren, die in beiden Fällen zielführend sind. Dem Verständnis dieses Beitrags folgend ist Unternehmertum deutlich mehr als nur Gewinnmaximierung, sondern bedeutet immer auch Risikoneigung, Proaktivität, Wettbewerbsorientierung und Autonomie.

Bedarf innovationsfördernder Strukturen und Handlungskontexte

In der Praxis zeigt sich, dass etwa 20 Prozent der Beschäftigten über unternehmerische Eigenschaften verfügen und diese einbringen möchten. Darüber hinaus können etwa weitere 20 Prozent durch Weiterbildungen und spezifische Umwelten innerhalb der Organisation als Intrapreneure aktiviert werden. Aber auch bei den anderen 60 Prozent der Beschäftigten gibt es – je nach Fragestellung und Handlungskontext – durchaus ein Interesse an Chancen und neuen Wegen innerhalb der Organisation.² Auch diese lassen sich teilweise für organisationale Fragestellungen nutzen. Intrapreneurship beschäftigt sich daran anknüpfend mit der Frage, welche organisationalen und individuellen Faktoren innerhalb von Organisationen das Wirken von Intrapreneuren befördern können, um auf diese Weise die Potentiale von Intrapreneuren sinnvoll für den eigenen Betrieb zu nutzen. Im Sinne einer Wechselwirkung aus Strukturen und Handlungen benötigen Intrapreneure die richtigen Kontextfaktoren, um sich einzubringen. Gemeint ist ein offenes Klima für die besonderen Leistungen, das den Mut zur Improvisation belohnt sowie die notwendigen Rahmenbedingungen für »implizites und intuitiv vorausschauendes Wissen und Handeln«³ schafft.

2 Vgl. Sarah Eckhardt: Messung des Innovations- und Intrapreneurship-Klimas. Eine quantitativ-empirische Analyse, Wiesbaden 2015; Nina Schießl: Intrapreneurship-Potentiale bei Mitarbeitern. Entwicklung, Optimierung und Validierung eines Diagnoseinstruments, Wiesbaden 2015.

3 Wolfgang Stark, David Vossebrecher, Christopher Dell, Holger Schmidhuber (Hg.): Improvisation und Organisation. Muster zur Innovation sozialer Systeme, Bielefeld 2017, S. 9.

Intrapreneure agieren in der Regel nicht ganz von allein, sondern müssen als solche aktiviert und zu kollaborativen Aktionen animiert werden. Dieser Logik folgend ist Intrapreneurship ein organisationsbezogener Ansatz zur Förderung sowie Förderung des unternehmerischen Potentials von Beschäftigten. Dazu bedarf es querschnittsorientierter Arbeitsweisen (etwa Projektstrukturen, informelle Arbeitsgruppen oder Workshopformate), in denen Mitarbeiter*innen unterschiedlicher Organisationseinheiten gemeinsam an organisationsbezogenen Fragestellungen arbeiten und ihre jeweilige Expertise zu möglichen Potentialen oder zur Lösung von Problemen einbringen können. Diese Suche nach Neuheit wird in der Regel durch Methoden der Ideengenerierung und Schärfung befruchtet, die nicht selten zu ganz neuen organisationalen Handlungsoptionen führen. Im Innovationsmanagement gibt es für die hier gemeinten Verfahren eigenständige Innovationsprozesse, die als eigenständige Struktur in Museumsorganisationen implementiert werden können. Aus diesem Grund scheint der Ansatz der organisationalen Ambidextrie für den Museumsbereich passend zu sein. Gemeint ist die Einführung innovationsfördernder Parallelstrukturen, die die alltäglichen Abläufe in der Organisation ergänzend befruchten und nicht gänzlich ersetzen. Auf diese Weise kann die notwendige Suche nach Neuem ermöglicht werden.

Die erfolgreiche Etablierung innovationsorientierter Parallelstrukturen erfordert eine Kultur der Improvisation (des Versuchs und Irrtums). Es geht darum, eine Spielwiese zu eröffnen, in der es »Raum für ungestrafte Versuche und Irrtüme, eine Nische der freien Umsetzung, [...] ein Ermöglichungsfeld für Potentialentwicklung und Begeisterung«⁴ gibt. Das Verändern von klassischen hierarchischen »Befehls«-Strukturen hin zu flexiblen und dynamischen Entscheidungs- und Organisationsstrukturen kann so geübt werden, ohne dabei bereits von vorneherein die gesamte Organisation radikal neu zu formen. Es gilt bei einer Gleichzeitigkeit von laufenden Prozessen einen Rahmen zu schaffen, in dem die notwendigen Routinen und die ungleichzeitige Entwicklungsgeschwindigkeit der verschiedenen Beschäftigten berücksichtigt werden. Dies erfordert insbesondere seitens der Museumsführung den Willen zu offenen und transparenten Kommunikationsstrukturen sowie zur Priorisierung des Experiments. Nur wenn eine organisationale Kultur des Experiments oder das Prinzip der Improvisation gewollt und dann auch von der Leitung getragen wird, können die notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. ■

4 Ursula Bertram: »Ein Muster für die Zukunft. Vom künstlerischen Denken in außerkünstlerischen Feldern«, in: Wolfgang Stark et al. (Hg.), Improvisation und Organisation. Muster zur Innovation sozialer Systeme, Bielefeld 2017, S. 193–204, hier S. 167.