

Intrapreneurship und die Macht der eigenen Veränderung

Sven Geelhaar
werte+mehr®



Unternehmen haben sich zunehmend zu Homogenisierungseinrichtungen entwickelt. Jeder passt sich an und vermeidet, aufzufallen. Querdenker und Kritiker sind unerwünscht oder werden schnell eingeordnet. Verstärkt wird diese Entwicklung durch die ausufernden Standardisierungs- und Kontrollmechanismen, die nicht nur die Prozesse, sondern auch die Menschen harmonisieren. Das hat zur

Folge, dass positive Audit-Ergebnisse mittlerweile einen höheren Stellenwert haben als kreative Problemlösungen. Da klingt der Ruf nach Intrapreneurship wie ein verzweifelter Versuch, die mentalen Ketten zu sprengen.

Aber kann das ein einzelner Mensch aus eigener Kraft heraus schaffen? Bottom-up? Angesichts der weitverbreiteten starren, hierarchisch geprägten Unternehmensstrukturen erscheint dieses Unterfangen aussichtslos. Doch

Bottom-up aussichtslos?

das ist nur die halbe Wahrheit. Denn, wie viele dieser Beschränkungen legen wir uns faktisch selbst auf oder stellen diese (un)geschriebenen „Gesetze“ nicht oder nur unzureichend in Frage?

„Wie mutig testen wir die Grenzen des Systems aus und wagen eine kleine Revolution?“

Die traurige Wahrheit ist, dass wir viel zu oft auf die Veränderung von außen warten und dabei in der Hierarchie nach oben schauen ... wartend auf den Top-down-Impuls. Vielleicht

aus Angst vor den Konsequenzen oder aus Trägheit. Und so gibt es immer weniger mutige Intrapreneure in unseren Unternehmen. Menschen, die im Sinne des Unternehmens handeln, auch wenn dafür manchmal Regeln gebrochen werden müssen – legal natürlich.

Henne oder Ei?

Als Ingenieur analysiere ich bevorzugt Ursache-Wirkungsketten, lande aber in diesem Fall schnell bei der Frage nach der Henne und dem Ei. Verhalten sich die Menschen normkonform, weil die Strukturen sie dazu zwingen? Oder muss die Veränderung zunächst in den Menschen erzeugt werden? Muss also das Unternehmergen freigelegt werden, um intrapreneur-freundliche Strukturen zu schaffen?

Ich mache es kurz und werfe alle Logik über Bord. Bei welchem Ansatz habe ich persönlich das Steuer in der Hand?

„Bei MIR selbst!“

Soll heißen: Jeder Mensch bei sich selbst! Und dennoch suchen wir die Veränderung viel zu oft bei den anderen Menschen. Würden DIE sich bewegen, ihr Verhalten, ihre Entscheidungen, unsere Rahmenbedingungen, unsere Strukturen verbessern ...

„... dann würde vieles besser werden“, denken wir.

Nur dummerweise passiert genau das häufig nicht. Und so warten wir und warten ... und warten vielleicht bis zum Sankt-Nimmerleins-Tag. Anstatt selbst Hand anzulegen.

Verantwortung übernehmen!

Intrapreneurship beginnt also immer bei uns selbst, bei unserem individuellen Verhalten. Denn unsere eigenen Barrieren und Restriktionen definieren wir selbst. Wir entscheiden, ob wir uns an Regeln halten, die von außen gesetzt wurden,

oder nicht. Niemand bestimmt über unseren eigenen Gestaltungs- und Entscheidungswillen. Wir müssen nur bereit sein, die Konsequenzen zu übernehmen für unser Handeln, unseren individuellen Weg.

Doch genau das lässt unser Kopfkino starten. Ein Katastrophenszenario folgt dem nächsten. Unser Unterbewusstsein arbeitet auf Hochtouren und unser persönliches Umfeld bestärkt oftmals die Negativspirale:

- „Wenn ich diese Entscheidung so treffe, bekomme ich mächtig Ärger!“
- „Ein Verstoß gegen die Regeln wird streng sanktioniert. Das geht nicht!“
- „Wenn ich das so mache, überschreite ich mein Budget!“
- „Diese Entscheidung zu fällen, liegt nicht in meinem Verantwortungsbereich!“



Kennen Sie diese Gedanken, wenn Sie Initiative ergreifen wollen? Sofort bekommen Sie eine Breitseite an Gegenargumenten geliefert, die Sie in die Schranken verweisen. Da spielt es auch keine Rolle mehr, ob die Entscheidung unternehmerisch sinnvoll ist. Wichtig ist nur, dass diese gegen die Regeln ist oder negative Konsequenzen für Sie haben könnte. Also machen viele Menschen einen Rückzieher! Doch seien Sie mal ehrlich:

„Glauben Sie ernsthaft, dass ein unternehmerisch sinnvolles Vorgehen harte negative Konsequenzen nach sich ziehen wird?“

Ich gehe gerne die Wette ein: In mehr als 90 Prozent der Fälle wird es maximal ein paar kritische Worte geben, sonst nichts. Und in den gut geführten Unternehmen gibt es sogar Lob für den Mut und die Eigeninitiative.

Mutig oder brav sein?

Dass die imaginären Drohszenarien nur dazu dienen, uns in unserer Komfortzone zu halten, wissen Psychologen schon seit Langem. Und dass das Ausbrechen aus dieser ein großartiges Entwicklungspotenzial für uns Menschen beinhaltet, ebenso. Da erzähle ich Ihnen sicherlich nichts Neues. Und dennoch bleibt genau dieses Verhalten eine Seltenheit. Weil der Zweifel am Erfolg und die Angst vor den Konsequenzen sich die Klinke in die Hand geben. Da hilft nur eines: Mutig ausprobieren!

Unseren Kindern machen wir Mut, neue Erfahrungen zu sammeln. Erklären ihnen, dass nichts Schlimmes passieren wird, wenn sie den nächsten Schritt machen. Lehren sie, Vertrauen zu haben und mutig voranzuschreiten, bewusst ihre Komfortzone zu verlassen.

Also lassen Sie es uns ihnen gleich tun. Was für ein unternehmerisches Potenzial dadurch freigelegt wird, beschreibe ich Ihnen gerne an einem konkreten Beispiel.

Die Hauptperson: Eine Führungskraft des mittleren Managements, Mitte 40, verantwortlich für ca. 100 Mitarbeiter. Sie hat ihre Augen überall, kontrolliert fleißig, mit guter Intention, weiß zu fast allem etwas beizutragen, ist perfektionistisch, legt Wert auf Disziplin und ist etwas obrigkeitshörig. Sie lebt unbewusst die Kultur der Kontrolle, obwohl sie Kontrolle verabscheut. Sie kritisiert das Management, handelt aber

genauso, engt die Belegschaft ein und wiegelt die Verantwortung elegant auf das System und die Vorgesetzten ab. Sie folgt dem System im Glauben, dass dies unternehmerisch sinnvoll und notwendig sei. Ich spreche also von einer ganz normalen Führungskraft, wie sie bestimmt auch in Ihrem Unternehmen zahlreich anzutreffen ist.

Das etablierte System der Führungskraft gerät ins Wanken, als sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen dramatisch verändern und dies auch über einen längeren Zeitraum hinweg anhält. Das Top-

Abwärtsspirale durch Veränderung wirtschaftlicher Rahmenbedingungen

Management hält Kurs und dieser führt geradewegs in eine Sackgasse. Es herrscht eine Kommunikationssperre, die Stimmung in der Belegschaft verschlechtert sich drastisch, die Angst um den Arbeitsplatz geht um und der bekannte Führungsstil verliert zunehmend an Kraft. Die Produktivität sinkt.

Der innere Konflikt

Die Führungskraft steht am Scheideweg. Normkonform bleiben oder unternehmerisch sinnvolle Entscheidungen treffen? Soll sie also weiter auf Veränderungen durch das Top-Management warten und sich bis dahin an die Strukturen und Vorgaben halten? Oder stellt sie sich die alles entscheidende Frage ...? Letzteres ist der Fall:

„Etwas läuft grundlegend falsch, was kann ICH dagegen tun?“

Das Unterbewusstsein der Führungskraft startet sofort Gegenmaßnahmen:

- Die Kommunikationssperre zu brechen, hat disziplinarische Folgen.
- Klare Regeln stabilisieren und helfen schließlich den Laden zusammenzuhalten.

- Gerade in kritischen Zeiten ist Kontrolle absolut notwendig.
- Eng zu führen bedeutet, Risiken frühzeitig zu erkennen.
- Ich habe die Regeln nicht gemacht, dafür sind andere verantwortlich.

Selbstverantwortung übernehmen

Doch die Führungskraft entscheidet sich, im Sinne eines Intrapreneurs zu handeln und Eigenverantwortung zu übernehmen. Es ist dringend an der Zeit, den Kurs zu wechseln. Der

Mut löst Veränderungsprozess aus Mut gewinnt über Ängste und Zweifel und es beginnt ein beachtlicher kultureller Veränderungsprozess. Und zwar zunächst bei der Führungskraft selbst.

Die ersten Maßnahmen sind, sich von unternehmerischen Vorgaben zu lösen und möglichen Sanktionen den Schrecken zu nehmen. Anschließend wird der gesunde Menschenverstand eingeschaltet: „Was macht wirklich Sinn? Was sagt mir mein Gefühl?“

Die ersten Antworten auf diese Fragen sind:

- Intrapreneurship beginnt bei der inneren Einstellung und dem sichtbaren Verhalten.
- Ich nehme mir mutig das, was ich für mein unternehmerisches Handeln brauche.
- Ich lebe die Veränderung glaubwürdig vor und gebe damit einen Impuls ins Team.
- Ich achte auf schnelle und sichtbare Erfolge.

Die fundamentale Veränderung liegt jedoch in den neuen Wertvorstellungen:

- Das negative Menschenbild wird revidiert: Die Mitarbeiter kennen ihre Prozesse am besten, sie sind die wahren Experten, motiviert und kreativ.
- Transparenz und Offenheit wird gelebt: Über die aktuel-

len Risiken im Unternehmen und sich logisch ableitende Szenarien wird offen gesprochen.

- Misstrauen wird durch Vertrauen ersetzt: Kontrolle beschränkt sich ab sofort auf die Zielerreichung anstatt auf Menschen und Prozesse.
- Es wird weitreichende Freiheit gewährt: Freie Meinungsäußerung fördern sowie den individuellen Gestaltungs- und Entscheidungsraum vergrößern.
- Übernahme von Verantwortung für das eigene Verhalten: Die Führungskraft übernimmt mutig die Verantwortung für alle Veränderungen und hält dem Team den Rücken frei.
- Neues Rollenverständnis als Mentor: Führung bedeutet, Richtung zu geben und Mitarbeiter zu unternehmerisch denkenden Problemlösern zu entwickeln.

Schnell sichtbare Entscheidungen schaffen Mehrwert

Entscheidungen / Vorgaben

...nur umsetzen, wenn sie wirklich Sinn machen.

Berichte / Reports

...mit geringem Mehrwert sofort kommentarlos einstellen und abwarten.

Besprechungen

...nur noch wahrnehmen, wenn Mehrwert zu erwarten ist.

Routinen

...nur noch bei Bedarf durchführen.

Prozessoptimierung

...in die Verantwortung der MitarbeiterInnen übergeben.

Erfolg im Innen und Außen

Die Folgen dieser drastischen Verhaltensänderung von heute auf morgen sind zunächst bei der Führungskraft selbst spür- und sichtbar. Der Wegfall vieler unnötiger Besprechungen, Berichte und Kontrollgespräche verschafft ungeahnte Freiräume. Sie hat plötzlich ein angenehmes Arbeitsvolumen von ca. 35 Stunden pro Woche statt 50 bis 60 Stunden und ist gelassen und entspannt. Die Mentoren-Rolle baut die Distanz zur Belegschaft ab. Vor Ort zu sein, am Ort des Geschehens,

anstatt am Schreibtisch, mit den Mitarbeitern gemeinsam zu arbeiten, anstatt durch die Bereiche zu fliegen, zu unterstützen, anstatt selbst zu lösen, schafft Nähe und lässt das Verantwortungsgefühl wachsen.

Das Team wird anfangs von der Änderung des Führungsstils und des Verhaltens überrollt: „Gibt es eine hidden agenda?“. Nach wenigen Wochen wird aber klar, dass es ernst gemeint

vom Auftragserfüller zum Intrapreneur

ist. Ab dem Moment entwickelt sich eine ungeahnte Dynamik im Team. Menschen, die bislang wortkarge Individualisten waren, entwickeln sich zu Führungspersönlichkeiten im Team. Andere zeigen Talente, die bislang niemand wahrgenommen hatte, und wiederum andere überwinden das Schubladendenken. Aus einer Ansammlung von Individualisten wird ein Team, aus ängstlichen Auftragserfüllern werden selbstbewusste Intrapreneure, die in Zeiten größter Existenzangst ganzheitlich denken und unternehmerisch handeln.

Damit nicht genug, nehmen auch die Vorgesetzten der Führungskraft die neue Energie wahr. Sie werden entspannter, plötzlich stellen für sie Verstöße gegen alte Regeln kein großes Problem mehr dar. Vielmehr denken sie darüber nach, ob die alten Regeln nicht geändert oder abgeschafft gehören.

Die Macht der eigenen Veränderung

Indem eine einzelne Person ihre Einstellung und ihr Verhalten ändert, entsteht ein ganz neues Klima über die Bereichsgrenzen hinweg. Eine Unternehmenskultur, die Intrapreneurship kaum besser beschreiben könnte.

Der Impuls beginnt im Innen, also bottom-up, und erzeugt im Außen einen Sog. Der Mut, unternehmerisch zu handeln, breitet sich zunächst im eigenen Verantwortungsbereich aus, top-down, und erzeugt sowohl kulturell als auch bei den Leistungskennzahlen deutlich sichtbare Erfolge. Ohne Schulungen und ohne Trainings. Vor allem aber durch Mut, das

Loslassen alter Muster, gelebte Glaubwürdigkeit, ehrliches Interesse an den Menschen und konsequente Wertschöpfungsorientierung!

Meine Schlussfolgerung daraus:

**„Intrapreneurship bottom-up UND top-down –
die Ketten sind gesprengt!“**