

# HIDDEN POTENTIAL

INTRAPRENEURSHIP IN MUSEUMSORGANISATIONEN

# HIDDEN POTENTIAL

AUTOR\*INNEN DER BROSCHÜRE

DR. HENNING MOHR, CHRISTOPH CONSTANTIN NIEMANN, KATHARINA KNAPP

HERAUSGEBER\*INNEN

DEUTSCHES BERGBAU-MUSEUM BOCHUM  
(PROF. DR. STEFAN BRÜGGERHOFF)

CHRISTIAN-ALBRECHTS-UNIVERSITÄT ZU KIEL  
JUNIORPROFESSUR FÜR ENTREPRENEURSHIP  
(PROF. DR. PETRA DICKEL)

# Vorwort

In den Köpfen von Museumsbeschäftigten gibt es ein enormes Innovationspotential. Die vorliegende Broschüre stellt dar, wie dieses Potential stärker für die Professionalisierung der organisationalen Aufgabenwahrnehmung genutzt werden kann und gibt dabei Anregungen zum unternehmerischen Handeln im Museumsbereich. Damit greift das Dokument zentrale Ergebnisse auf, die im Rahmen des vom BMBF geförderten Modellprojekts »Intrapreneurship in Forschungsmuseen« (INTRAFO) am Deutschen Bergbau-Museum Bochum entstanden sind.

Unsere Forschungsergebnisse zeigen, dass die teilweise noch vorherrschenden, bürokratisch geprägten Routinen im Museumsbereich eine Anpassung an die sich verändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen erfordern. Es bedarf agilerer Steuerungsmethoden, die ein kollaboratives Arbeiten über die Bereichsgrenzen hinaus ermöglichen, um unterschiedliche Expertisen zu bündeln und auf diese Weise innovative Herangehensweisen zu etablieren. Intrapreneurship als Ansatz aus dem Innovationsmanagement liefert dafür das notwendige Werkzeug.

Gerade in Museumsorganisationen sind Freiräume in der Arbeitsgestaltung notwendig, um neue Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln, zu testen und einzuführen. Die Nutzung und Implementierung von Methoden aus der Intrapreneurship- und Innovationsforschung kann die Innovationsfähigkeit von Museumsorganisationen verbessern. Innovationen entstehen innerhalb von Organisationen selten zufällig. Vielmehr können Potentiale für Neuerungen insbesondere durch die Implementierung von Innovationsprozessen mit daran ausgerichteten Infrastrukturen und Ressourcen gezielt entdeckt und ausgeschöpft werden. Die vorliegende Broschüre zeigt konkrete Ansatzpunkte auf, wie Intrapreneurship im Museum gefördert und gelebt werden kann.

# 01 TIME TO CHANGE 6

Von welchen gesellschaftlichen Herausforderungen sind Museumsorganisationen betroffen?

# 02 THE STATUS QUO 12

Wie reagieren Museumsorganisationen derzeit auf den gesellschaftlichen Wandel?

# 03 INTERVIEW ON THE FUTURE OF CULTURAL ORGANIZATIONS 16

Gespräch mit Dr. Birgit Schneider-Bönninger, Kultur- und Sportdezernentin der Stadt Bonn

# 04 ABOUT INTRAPRENEURSHIP 24

Was ist Intrapreneurship und wie kann es Museumsorganisationen helfen, auf den Wandel zu reagieren?

# 05 POTENTIAL OF INTRAPRENEURSHIP 32

Wie verbessert Intrapreneurship die Aufgabenwahrnehmung von Museumsorganisationen?

# 06 INTRAPRENEURSHIP IN MUSEUMS TODAY 44

Wie ausgeprägt ist Intrapreneurship in Museumsorganisationen?

# 07 INTERVIEW ON AGILE MANAGEMENT IN MUSEUMS 52

Gespräch mit Paul Spies, Direktor der Stiftung Stadtmuseum Berlin

# 08 UNLOCKING THE POTENTIAL 60

Wie kann Intrapreneurship in Museumsorganisationen konkret gefördert werden?

# 01 TIME TO CHANGE

Der gesellschaftliche Wandel äußert sich in einer Reihe unterschiedlicher Megatrends, an die sich Museumsorganisationen zukünftig anpassen müssen. Die sich verändernden Steuerungs-, Produktions- sowie Rezeptionskulturen machen ein flexibles und damit innovationsorientiertes Kulturmanagement erforderlich.

**N**ie zuvor haben sich die Grundlagen des gesellschaftlichen Zusammenlebens so schnell verändert, wie in den vergangenen Jahrzehnten. Ein richtungsweisender Indikator und damit eine Orientierungshilfe in Zeiten des Wandels sind die sogenannten Megatrends. Diese beschreiben bestimmte sich langfristig entwickelnde gesellschaftliche Ausprägungen, die angesichts ihrer massiven Auswirkungen auf die Lebensbedingungen der Menschen eine fortwährende Veränderung institutioneller Rahmenbedingungen erforderlich machen. Daran anknüpfend werden flexible Organisations- und Institutionsformen notwendig, die sich schnell an die neuen Grundbedingungen anpassen und dadurch passgenaue Lösungen hervorbringen können. Es handelt sich um dynamische Entwicklungen, deren Verlauf sich schon in der Gegenwart abzeichnet, sich aber über viele Jahre fortschreitend verdichtet und somit antizipierbare Handlungspflichten für die Zukunft definiert. Dadurch erzeugen Megatrends in allen gesellschaftlichen Teilbereichen einen Anpassungsdruck, da angesichts veränderter Bedarfe eine permanente Reflexion und Weiterentwicklung der Aufgabenwahrnehmung notwendig wird. Im musealen Kontext führen Megatrends zu einem Wandel der Anforderungen und Erwartungen der Besucher\*innen, so dass eine Aktualisierung des Produktportfolios – im Sinne anderer Prozesse, Produkte und Dienstleistungen – erfolgen muss.

## Megatrend Digitalisierung

Der derzeit wohl am häufigsten diskutierte Megatrend ist die Digitalisierung, in der sich die fortschreitende digitale Transformation der Gesellschaft ausdrückt. Durch neue Sozialtechnologien werden im Rahmen des digitalen Wandels fortwährend die Grundlagen bekannter sozialer Interaktionen überformt und es entwickeln sich neue Realitäten zwischen analoger und digitaler Wirklichkeit. Daran anknüpfend bedarf es eines Reframings der Arbeits- und Lebensorganisation, da die räumliche Trennung von Arbeit und Freizeit aufbricht und neue Flexibilität schafft. Dafür müssen die institutionellen Strukturen aller existierenden Organisationsformen kritisch reflektiert und an die neuen Bedingungen angepasst werden. Zur Anerkennung dieser neuen Wirklichkeiten bedarf es einer Kultur der Digitalität im Sinne einer kreativen Offenheit für neue Herangehensweisen. Gerade für das System Museum ist dies besonders voraussetzungsvoll, da für die sich verändernden Produktions- und Rezeptionsweisen alternative Präsentations-, Bildungs- sowie Vermittlungsformate notwendig sind. Trotz des disruptiven Wandels durch digitale Technologien erfolgt eine Anpassung daran in vielen Gesellschaftsbereichen bisher nur langsam. In Museumsorganisationen existieren Vorurteile, dass durch die Digitalisierung das reale Interesse der Besucher\*innen an (analogen) Objekten und der wissenschaftliche Kanon in der Repräsentation der Ausstellung verloren gehen könnten. Dabei ergeben sich gerade durch die digitale Transformation auch große Chancen, da sich neue Geschäftsfelder entwickeln, die produktiv für die ökonomische Verwertung musealer Dienstleistungen genutzt werden könnten.

## Megatrend Individualisierung

Seit Ende des zweiten Weltkriegs ergab sich eine zunehmende Liberalisierung der Gesellschaft und damit eine Freisetzung der Menschen aus vielen traditionellen Gruppenzugehörigkeiten, Zwängen und Vorgaben. Aus dieser Freiheit zur Lebensführung resultiert eine zunehmende gesellschaftliche Pluralisierung mit immer neuen Gemeinschaftsformen, Lebensstilen und Wertvorstellungen, die mit ganz unterschiedlichen Erwartungshaltungen an Museumsorganisationen verbunden sind. Die Menschen haben verstärkt das Bedürfnis sich als Selbst zu gestalten und kreativ einzubringen. Daran knüpft sich ein Streben nach Selbstbestimmung und Autonomie an. Aus diesem Grund hinterfragen potenzielle Besucher\*innen das museale Angebot vermehrt in Bezug auf den eigenen individuellen Nutzen. Dementsprechend sollte das Angebot so ausgerichtet sein, dass es den spezifischen Wünschen möglichst vieler Menschen gerecht wird. Grundsätzlich ergibt sich ein deutlich größerer Bedarf an kultureller Teilhabe, den Museen in ihrem Programmangebot berücksichtigen müssen. Durch die Pluralisierung entstehen zudem vielfältige neue kulturelle Ausdrucksformen, die ebenfalls von Museumsmacher\*innen aufgegriffen und adaptiert werden sollten.

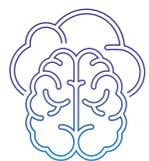


Durch neue Sozialtechnologien werden im Rahmen des digitalen Wandels fortwährend die Grundlagen bekannter sozialer Interaktionen überformt und es entwickeln sich neue Realitäten zwischen analoger und digitaler Wirklichkeit. Daran anknüpfend bedarf es eines Reframings der Arbeits- und Lebensorganisation, da die räumliche Trennung von Arbeit und Freizeit aufbricht und neue Flexibilität schafft.



## Megatrend Globalisierung

Der Megatrend der Globalisierung beschreibt einen Prozess der internationalen Vernetzung und daraus resultierende Auswirkungen auf das gesellschaftliche Zusammenleben. Damit verbunden ist in erster Linie ein weltweiter Austausch von Gütern, Kapital und Wissen. Durch die Globalisierung wirken viele Ereignisse nicht nur dort, wo sie geschehen, sondern können weitreichende Konsequenzen überall in der Welt haben. Zudem schafft die Globalisierung eine transnationale Vernetzung auf allen Ebenen sozialer Interaktionen, die deutlich kosmopolitische Weltwahrnehmungen und andere Kulturvorstellungen hervorbringen. Der dominante europäische Kanon in Museumseinrichtungen wird dadurch verstärkt hinterfragt und es ergeben sich Debatten über neue museale Leitbilder. Aus diesem Grund wächst die Bedeutung von Diversität als entscheidender Faktor der Museumsarbeit. Die Zielgruppenarbeit wird dadurch komplexer, da zunehmend auch die Belange unterrepräsentierter Bevölkerungsteile in den Fokus geraten.



## Megatrend Wissenskultur

Wissen gilt in der Wissensgesellschaft als zentrale Ressource und als grundlegendes Kapital. Angesichts des hohen Bildungsstands, des vereinfachten technischen Zugangs zu Informationen und der Verdichtung von Kommunikation, ergibt sich eine zunehmende Demokratisierung des Umgangs mit Wissen im Sinne der Genese und (Weiter-)

Entwicklung. Damit verliert das althergebrachte Expert\*innenverständnis teilweise an Bedeutung, da sich innerhalb kollaborativer Projekte unter Einbezug sozialer Netzwerke oftmals neue, innovative Wissensbestände ergeben. Daran anknüpfend müssen sich Museen als Bildungsorganisation in zweierlei Hinsicht anpassen: für den flexiblen und innovationsorientierten Umgang mit Wissen bedarf es intern an einer agileren Arbeitsweise, die mit alten Hierarchien bricht, um andere Herangehensweisen zu ermöglichen. Dadurch können für die Repräsentation nach außen neue Angebote des Umgangs mit Wissen entstehen, in denen nicht mehr frontal belehrt, sondern gemeinschaftlich an Fragestellungen gearbeitet wird. Mit den sich wandelnden Wissenskulturen ist auch eine zunehmende Erlebnisbezogenheit des Umgangs mit Wissen verbunden. Menschen lernen besser, wenn sie sich dabei unterhalten fühlen. Gerade für Museen ist daher der wachsende Bereich des Edutainment von Bedeutung, der Bildung und Unterhaltung miteinander verbindet. Zwar wird eine mögliche Erlebnis- oder Eventbezogenheit des eigenen (Vermittlungs-) Angebots in vielen Museumsorganisationen kritisch gesehen. Dieser althergebrachte Kanon muss allerdings im Sinne der Besucher\*innen überwunden werden.



## Megatrend Urbanisierung

Die Urbanisierung beschreibt vor allem die wachsende Konzentration der Bevölkerung in den Städten, insbesondere in den großen Metropolregionen. Im Sinne der individuellen Lebensführung finden die Menschen dort die notwendige Vielfalt an kulturellen Angeboten. Dementsprechend groß ist die Konkurrenz zwischen den Museen und es wächst der

Zwar wird eine mögliche Erlebnis- oder Eventbezogenheit des eigenen (Vermittlungs-) Angebots in vielen Museumsorganisationen kritisch gesehen. Dieser althergebrachte Kanon muss allerdings im Sinne der Besucher\*innen überwunden werden.

Bedarf sich zur Abgrenzung ein besonderes Profil zu erarbeiten. Museumsorganisationen sollten folglich intensiv an ihren Angeboten arbeiten, um auf dem Erlebnismarkt interessant zu bleiben. Gleichzeitig müssen sie sich in die Stadtgesellschaft öffnen und die dort vorherrschenden Fragestellungen in ihrem Programm aufgreifen. Gerade in den Metropolen führt die Urbanisierung zu einer stetigen Gentrifizierung und damit zu einer fortschreitenden sozialen Spaltung, die kritisch reflektiert werden sollte. Durch die Urbanisierung kommt es gleichsam zu einer kulturellen Verödung vieler ländlicher Regionen. Dort erscheint das Hinterfragen der

Zukunftsfähigkeit kultureller Infrastrukturen sinnvoll, da das Publikum zusehend schrumpft. Zwar ist es auch hier wichtig, dass die Museen an Alleinstellungsmerkmalen arbeiten, um interessant zu bleiben. Darüber hinaus müssen sich Museen aber auch hinterfragen, ob sie als dritte Orte des Dialogs auch andere Funktionen erfüllen können.

# 02 THE STATUS QUO

Museumsorganisationen müssen die eigene Innovationsfähigkeit verbessern, um eine Anpassung an den gesellschaftlichen Wandel zu ermöglichen und die sich verändernden Bedarfe im Sinne der Megatrends aufzugreifen. Nur so kann dieser Wandel stärker als Chance statt als Bedrohung verstanden werden. Dabei stellt sich die Frage, wie die stark verflochtenen hierarchischen und bürokratischen Strukturen im Kulturbetrieb modernisiert werden können, die die notwendigen Veränderungsprozesse in vielerlei Hinsicht erschweren?

**A**ngesichts des gesellschaftlichen Wandels müssen insbesondere öffentlich geförderte Kulturinstitutionen an ihrer strukturellen und programmatischen Ausrichtung arbeiten. Die im Vorfeld beschriebenen Megatrends haben einen enormen Einfluss auf etablierte und daher vertraute Steuerungs-, Produktions- und Rezeptionsbedingungen. Dafür bedarf es auf allen Ebenen neuer, technisch-hochwertiger Prozesse, Produkte und Dienstleistungen, um langfristig die öffentliche Förderung zu legitimieren und die eigene Relevanz bei bestehenden und zukünftigen Besucher\*innengruppen sicherzustellen.

Obwohl der Kultursektor auf der Programmebene immer wieder als Nährboden für Kreativität und damit für Innovationen hervorgehoben wird, erscheint die flexible Anpassung an gesellschaftliche Veränderungen komplex. Aufgrund vielschichtiger Verflechtungen zwischen den unterschiedlichsten Verwaltungs- und Politikebenen erweisen sich gerade die Institutionen im Museumsbereich als pfadabhängig und es ergeben sich vielfältige Schwierigkeiten im Hinblick auf den Wandel. Daran anknüpfend gibt es in der Kulturpolitik vermehrt Diskussionen über eine mögliche »Zukunftsgefährdungshaltung« (s. Interview in Kapitel 3) des öffentlich geförderten

Kulturbetriebs. Schon seit vielen Jahren häuft sich beispielsweise die Kritik am dominanten, sehr wissenschaftsorientierten Kanon.

### **Bürokratie und kulturelles Selbstverständnis als Blockade für Innovationen**

Dies lässt sich in vielerlei Hinsicht durch ein historisch gewachsenes Selbstverständnis erklären, das sich an altbekannten Leitbildern aus der Wissenschaft orientiert und damit eine konsequentere Ausrichtung an den Bedürfnissen unterschiedlicher Dialoggruppen erschwert. Ein weiterer wichtiger Faktor für diese strukturkonservative Ausrichtung sind die institutionellen Mechanismen der öffentlichen Kulturförderung durch Bund, Länder und Gemeinden, die wenig Anreize für eine Weiterentwicklung der institutionellen Rahmenbedingungen setzen. Die öffentliche Förderung legitimiert sich durch den Aspekt der künstlerischen Autonomie. Eine direkte Beeinflussung der strukturellen und inhaltlichen Ausrichtung von Kulturorganisation durch die Stakeholder wird in Museumsorganisationen nach wie vor ungern gesehen, da das Ideal der Freiheit zur Selbstgestaltung gilt. Im Vordergrund steht häufig der Anspruch einer Förderung, die möglichst unabhängig von Marktzwängen oder Publikumserwartungen vergeben wird. Dieses Ideal kultureller Produktionen als Selbstzweck eröffnet dem Kulturbetrieb den Raum für eine kritische Reflexion gesellschaftlicher Wirklichkeiten. Gleichzeitig blockiert diese Freisetzung innerhalb von Museumsorganisationen in vielen Fällen eine fundierte Auseinandersetzung mit den sich verändernden gesellschaftlichen Legitimations- oder Relevanzkriterien.

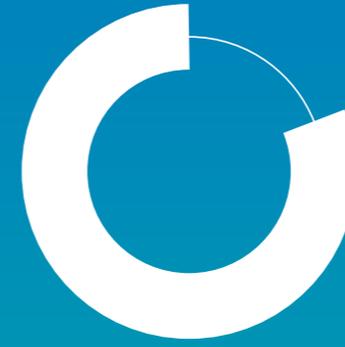
Darüber hinaus zementieren die althergebrachten Strukturen der Ablauforganisationen den Status quo. Zwar stehen diese aufgrund ihrer langen Tradition für Stabilität, allerdings können sie aufgrund komplizierter Prozesse der Entscheidungsfindung für Trägheit sorgen. Die oftmals sehr bürokratischen Routinen – insbesondere zwischen den Kulturins-

titutionen und ihren Trägern – schaffen zwar eine Eindeutigkeit der Abläufe im Sinne spezifischer Ordnungsmechanismen und nachvollziehbaren Kontrollmechanismen, andererseits wirken die Vorgaben als (mentale) Einschränkungen und Hürden für mögliche Prozesse der Erneuerung. Daran anknüpfend birgt die Definition eindeutiger Aufgaben-, Funktions- und Rollenzuweisungen auch die Gefahr eines Silodenkens. Angesichts der Ausdifferenzierung der Organisationen in Abteilungen, Fachbereichen oder ähnlicher Arbeitseinheiten entstehen oftmals lange Kommunikationswege, die Intransparenz und den Umgang mit Informationen als Machtmittel befördern. Es mangelt daher häufig an querschnitts- und damit ressortübergreifenden Prozessen, die Synergien durch vernetztes Denken und kollaboratives Arbeiten ermöglichen.

### **Innovation braucht Führung**

Schlussendlich tragen die Entscheider\*innen auf Leitungsebene die Verantwortung diese Hürden zu durchbrechen, statt sie fortzusetzen. Zu dieser Leitungsebene zählen Positionen, die in der Regel für das gesamte strategische Management einer Museumsorganisation verantwortlich sind. Die Führungsebene definiert die Vision, die Zielrichtung sowie die damit verbundene inhaltliche Ausrichtung und kann damit auch die Entscheidung für die Nutzung innovationsfördernder Methoden treffen. Denn trotz der bereits beschriebenen Innovationsbarrieren können Einzelpersonen innerhalb der Organisation eine Anpassung an gesellschaftliche Veränderungen befördern, wenn ihr Selbstverständnis und ihre Haltung mit der dafür notwendigen Offenheit einhergehen. Zwei Beispiele der hier gemeinten visionären Grundhaltung werden im Rahmen der [Interviews in den Kapiteln 3 und 7](#) vorgestellt.

Das Erreichen von Führungspositionen ist oftmals mit außerordentlichem beruflichen Engagement und der Übernahme von Verantwortung verbunden. Nichtsdestotrotz liegt der Schlüssel für das erfolg-



80%

der Museumsorganisationen geben an, dass sie in ihrer Aufgabenwahrnehmung massiv von gesellschaftlichen Veränderungen betroffen sind.



64%

der Museumsorganisationen sind davon überzeugt, dass diese Veränderungen sich eher nachteilig auswirken.

— Quelle: Ergebnisse aus dem INTRAFO-Projekt

reiche Führen einer zukunftsorientierten Organisation – auch im Museumsbereich – in der Abgabe und Delegation von Zuständigkeiten. Ein Alleinvertretungsanspruch von Führungskräften, der die vielfältigen Fähigkeiten, Erfahrungen und anderweitige Kenntnisse der Mitarbeiter\*innen außer Acht lässt, mindert die Innovationsfähigkeit und das unternehmerische Potential des Gesamtsystems Museum. Angesichts der Komplexität und Vielschichtigkeit gesellschaftlicher Wirklichkeiten, können Einzelpersonen mit ihrer spezifischen Fachperspektive die gesellschaftlichen Bedarfe kaum noch überblicken und in zielführende Prozesse übersetzen.

### **Notwendigkeit agiler Strukturen**

Gerade in Zeiten des Wandels ist es daher wichtig, bei der Auswahl von Mitgliedern der Leitungsebene von Museen nicht nur die fachliche Qualifikation im Sinne der inhaltlichen Ausrichtung des Hauses,

sondern ebenso die Managementkompetenzen der Kandidaten\*innen zu berücksichtigen. Andernfalls besteht die Gefahr, die Potentiale der Durchsetzung von Methoden oder Mechanismen einer innovationsorientierten Verwaltungssteuerung zu verkennen, so dass eine nachhaltige Adaption der damit verbundenen Handlungslogik ausbleibt. Daran anknüpfend bedarf es einer Enthierarchisierung bzw. Entbürokratisierung und ressortübergreifender Steuerungsstrukturen, die ganz gezielt auf eine kollaborative Einbindung unterschiedlicher Qualifikations- bzw. Erfahrungswerte setzen. Solche agilen Arbeitsprozesse, in denen themen- oder fragenbezogene Projektteams in offenen Handlungskontexten an der Weiterentwicklung der eigenen kulturellen Prozesse oder Dienstleistungen arbeiten, sind bisher nur in wenigen Museumsorganisationen vorhanden. Durch die gezielte Anwendung des Intrapreneurship-Ansatzes könnte sich dies ändern.

03

# INTERVIEW ON THE FUTURE OF CULTURAL ORGANIZATIONS

Gespräch mit  
Dr. Birgit Schneider-Bönninger,  
Sport- und Kulturdezernentin  
der Stadt Bonn



**Liebe Frau Schneider-Bönninger, in einem ihrer Artikel haben Sie geschrieben, dass wir in einer Zukunftsgefährdungsgesellschaft leben. Beschreiben Sie doch einmal bitte, was Sie damit meinen?**

Das ist ein Zitat des Philosophen Dietrich Böhler, der den Zustand der Gesellschaft beschrieben hat. Böhler sagt, dass wir in Bezug auf viele gesellschaftliche Fragen ziemlich grenzwertig leben und unser Handeln zu immer neuen Krisen führt, so dass wir uns eigentlich in einer permanenten Risikogesellschaft befinden. Unter diesem Begriff beschreibt er eine Reihe von Themen – wie bspw. den Klimawandel – die zu einer Erosion funktionierender Steuerung führen und wir uns der Problemlösung verweigern. Dies beschreibt er als Zukunftsgefährdungsgesellschaft. Ich fand diesen Begriff sehr treffend, um diesen als Ausgangspunkt einer anderen Art von Arbeit zu setzen, die diesen Teufelskreis durchbricht und einen Aufbruch markiert. Gemeint ist eine Philosophie des Andersdenkens, verbunden mit der Frage, wie wir die Welt verändern können und welche Schritte wir dafür gehen müssen? Sicherlich gibt es gerade viele Probleme und

Zäsuren. Umso wichtiger ist es, dem entgegen zu wirken und wieder zu einer Zukunftsstabilgesellschaft zu werden, wo sich die Menschen wieder stärker für kollektive Werte und eine gemeinschaftliche Grundordnung einsetzen. Dies war sozusagen der Ausgangspunkt für die Etablierung eines Zukunftslabors in Stuttgart.

**Sie haben das Kulturred der Stadt Stuttgart zum Zukunftslabor der Stadtgesellschaft umgewandelt. Vielleicht beschreiben Sie einmal, welcher methodische Zugang damit gemeint ist und wie Sie genau vorgegangen sind?**

Ausgehend von den Methoden der Zukunftsforschung haben wir das Kulturred als Zukunftslabor der Stadtgesellschaft in drei verschiedene Innovationslabore eingeteilt. Der erste Be-

reich ist der analytische Bereich, also das Analysis-Lab, in dem wir mit unterschiedlichen Partnerorganisationen aus der Wissenschaft die kulturellen Bedürf-

nisse der Stadtbewohner\*innen erfasst haben. Wir wollten ganz explizit die Nicht-Besucher\*innen erreichen und erfahren, für welche kulturellen Formate sich diese interessieren. Dafür sind wir beispielsweise in Fußballstadien gegangen, um mit Fußballfans über den Kulturbetrieb der Zukunft zu sprechen oder haben Erstersemester mit in klassische Konzerte genommen, um die Wirkung zu testen und im Sinne eines Konzertbarometers mögliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu erfassen. Die Besonderheit dieser Analyselabore war, dass wir die Erkenntnisse gleich in neue Angebote transferiert haben und diese dann mit den im Vorfeld involvierten Menschen testen konnten.

Der zweite große Bereich war das Thinking-Lab, in dem wir neuartige Dialogformate für

gesellschaftliche Diskurse angeboten haben. Es ging darum, dass Kulturakteure mit den Menschen vor Ort in einen Austausch über gesellschaftliche

Analysis  
Thinking  
Innovation

Fragestellungen gehen sollten, um auch einmal über die Schattenseite vieler technischer Entwicklungen sprechen zu können. So sind beispielsweise nicht alle Aspekte der Digitalisierung positiv für die Menschen, sondern immer auch begleitet von Zäsuren. Gerade der Kulturbetrieb hat die Aufgabe, dies innerhalb von Barcamps, Akademien, Workshops oder anderer Gesprächsformate zu thematisieren.

Der dritte Bereich ist das Innovation-Lab, das als Trainingslager oder Testfeld für neue Herangehensweisen im Kulturbetrieb verstanden werden kann. Es ging darum, einen Handlungskontext zu schaffen, in dem unvoreingenommen und offen an neuen (digitalen) Formaten für die Kulturarbeit der Stadt gearbeitet werden kann. Für uns war es dabei wichtig, dass in den Prozessen immer auch die Möglichkeit des Scheiterns eingeräumt wurde. Dafür war es von Anfang an notwendig, die Handlungslogiken der Verwaltung zu hinterfragen und neue Herangehensweisen zu etablieren. Die hierarchische Organisationslogik musste durch eine Steuerung im Querschnitt aufgelöst werden, so dass kollaborativ durch die Einbindung verschiedener Disziplin-, Ressorts- oder Spartenexperten an neuen Ideen gearbeitet

werden konnte. Durch neue digitale Workflows ist es daran anknüpfend gelungen, auch die bürokratischen Verfahren zu vereinfachen und neue Förderinstrumente zu etablieren. Das Zukunftslabor sollte durch den Bruch mit bestehenden Routinen neue Denkanstöße geben, das Gemeinschaftsgefühl wecken und eine anders legitimierte Orientierungshilfe für die Politik geben. Vereinfacht gesagt handelt es sich um Mittel zur Etablierung einer Kulturstadt der Zukunft.

**Es wird im Diskurs von einigen Kulturakteuren gesagt – ich überspitze das vielleicht ein bisschen – nichts ist so innovationsfeindlich wie der öffentlich geförderte Kulturbetrieb. Welche Erfahrungen haben Sie da machen können?**

Ich habe da eigentlich eine Antithese. Wenn man will, sind Kulturorganisationen ein großes Trainingslager, um Innovationen möglich zu machen und auszuüben. Die Grundvoraussetzung ist, dass es Personen gibt, die das passende Mindset mitbringen und Innovationen einleiten. Natürlich ist es dafür notwendig, dass dafür die passenden Strukturen oder Prozesse etabliert werden. Der eigentliche Schlüssel der Innovationsfähigkeit einer Verwaltung ist die Kraft der Synergie und damit des Zusammenwirkens unterschied-

licher Akteure. Diese müssen gemeinsam an Fragestellungen zur Weiterentwicklung ihrer Systeme arbeiten. Das eigentliche Leitmotiv sind somit Inhalte statt Zuständigkeiten. Es muss also geschaut werden, wie können neue ressort- bzw. disziplinübergreifende Zusammenhänge definiert werden, um durch Bündelung der Expertisen alternative Lösungen zu finden. An meiner neuen Wirkungsstätte in der Bundesstadt Bonn führe ich gerade die beiden Ressorts Sport und Kultur produktiv zusammen und schöpfe Synergiepotential aus. Auf diese Weise entsteht ein ganz neues Energiefeld und ein inspirierendes Miteinander.

**Ihre Schilderungen über das Verwaltungshandeln klingen sehr positiv. Eigentlich werden doch gerade Verwaltungsorganisationen als wandlungsunfähig bezeichnet. Wie haben Sie es geschafft, diese Blockaden zu überwinden?**

Wir haben die Beschäftigten von unserem Ansatz überzeugt. Am Anfang gab es viele Irritationen, weil keiner das Konzept Zukunftslabor verstanden hat. Aber als sich die ersten positiven Entwicklungen einstellten und der Mehrwert für die Weiterentwicklung der kulturellen Infrastrukturen sichtbar wurde, da gab es plötzlich eine größere Unterstützung für das Projekt. Mittlerweile gibt es

eine große Offenheit und ich habe es geschafft, dass sich sogar Zukunftsforschung als Sachgebiet in der Verwaltung etablieren konnte. Dies darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass Verwaltungsstrukturen durchaus hartnäckig sind. Aber ich glaube man muss den Mut haben, diese Strukturen durch andere Kommunikationsformen aufzuweichen und durch ein anderes Zusammenwirken mit den Beschäftigten neue Dynamiken zu ermöglichen. Also in kleinen Schritten, aber ich finde jedes System hat die Chance oder die Möglichkeit sich auch weiterzuentwickeln und ist auch gefordert sich weiterzuentwickeln. Um eine andere Haltung zu erzeugen, haben wir innerhalb der Kulturverwaltung in den Instituten und Abteilungen jeweils einen Zukunftsbeauftragten ernannt, der an einem Zukunftsgremium mitgewirkt und alle Ergebnisse in das Kernteam kommuniziert hat. Es gab regelmäßige Treffen in denen wir weitere Aktivitäten (wie etwa Zukunftstage oder Zukunftswerkstätten) geplant und uns Fragestellungen zur Weiterentwicklung der kulturellen Infrastrukturen überlegt haben.

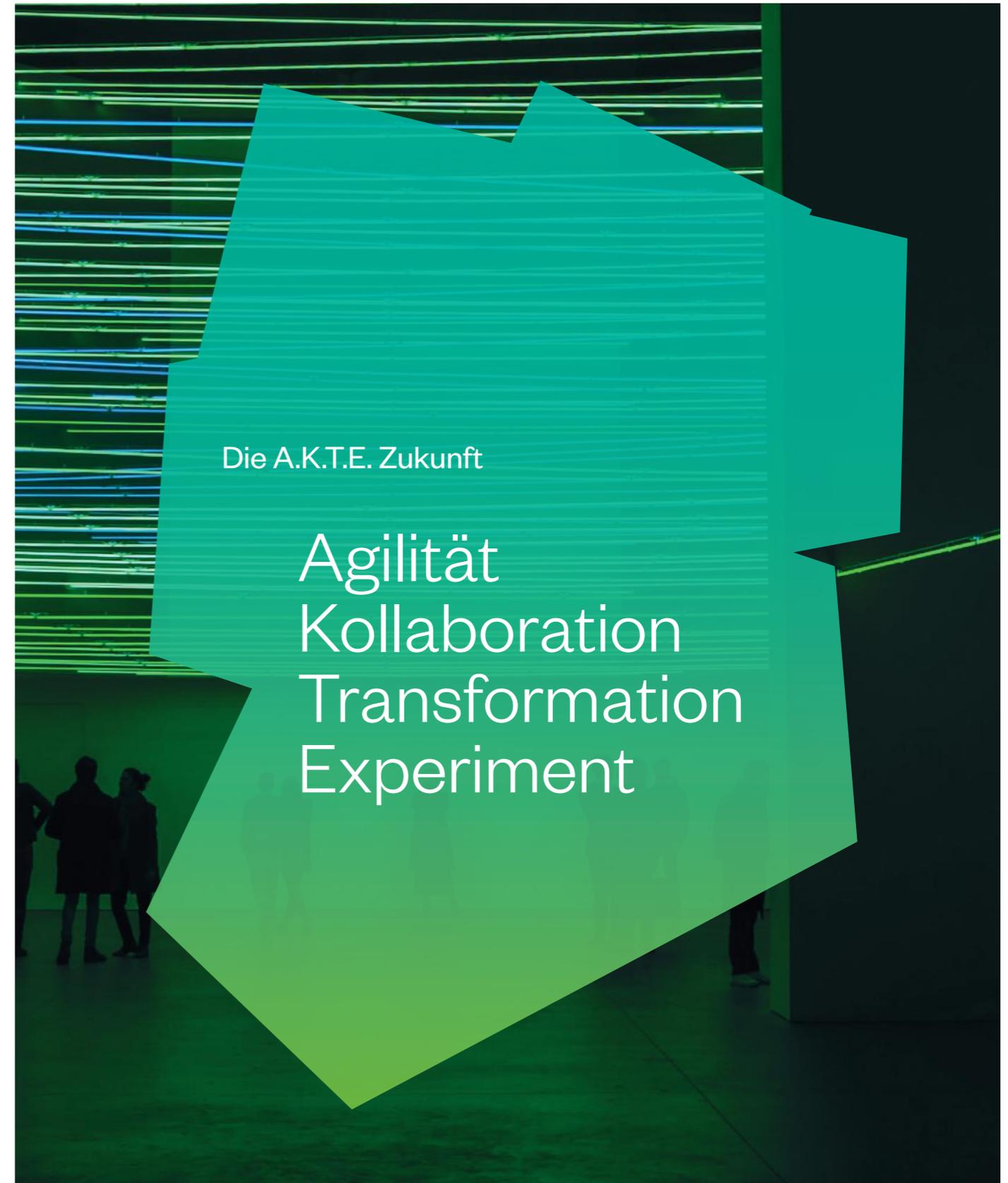
**Wie haben Sie es geschafft, die beteiligten Personen für diese neue Form des Arbeitens zu motivieren?**

Die Menschen lassen sich in erster Linie über Themen motivieren, mit denen sie sich identifizieren können. Beispielsweise gab es einen Prozess zum Thema kulturelle Stadtentwicklung, bei dem wir ein ganz unterschiedliches Setting an Personen einbinden konnten – etwa aus dem Stadtplanungsamt, sachkundige Bürger\*innen, aus der Kulturverwaltung und der Zivilgesellschaft. Sie alle saßen gemeinsam an einem Tisch und haben ihre Ideen eingebracht, welche Rolle die Kultur bei der Entwicklung von Quartieren spielen sollte. Diese Anregungen wurden ernsthaft in die weitere Entwicklung übernommen, so dass die Beteiligten das Gefühl haben können, dass ihre Stadt ein Entwurf ist, an dem sie mitwirken können. Die Aktivierung erfolgt also über die direkte Einbindung in den Veränderungsprozess und eine große Wertschätzung der Ideen. Alle Akteure arbeiten auf Augenhöhe zusammen. Jeder arbeitet am Entwurf einer Stadtgesellschaft der Zukunft mit.

**Wieso eignet sich gerade der Kulturbereich für diese Herangehensweisen?**

Die Kultur hat als Querschnittsaufgabe die besten Voraussetzungen für transformative Prozesse. Gerade Künstler\*innen oder Kulturschaffende sind besonders geübt in einem

visionären oder utopischen Denken. Deshalb ist es spannend, wenn die Verwaltung in Bezug auf Veränderungen ganz dicht mit diesen Akteuren zusammenarbeitet, um mit den dabei entwickelten Entwürfen eine andere Stadt zu denken. Dieser Logik folgend geht es darum, eine kollektive Zukunftsverantwortung zu entwickeln und zu gucken, welche Akteure gibt es in der Stadt und wie können diese kollaborativ an bestimmten Problemlagen zu arbeiten. Die eigentliche Kunst ist also das Netzwerken. Diese neuen Partnerschaften agieren dann nicht mehr innerhalb eines gesellschaftlichen Teilbereichs, sondern als hybride Konstellation dazwischen, etwa in einer Mixtur aus Kultur, Stadtentwicklung, Wirtschaft und Wissenschaft. Dazu gehört natürlich auch, dass die beteiligten Akteure bereit sind, das lineare Denken zu durchbrechen. Der Schlüssel ist wirklich ganz viele Menschen an einen Tisch zu holen und gemeinsam zu überlegen, wie wollen wir in Zukunft zusammen agieren und leben? Wie stellen wir uns die Kulturstadt von morgen vor. Was können wir tun, um unsere Ziele gemeinsam zu erreichen?





**Sie betonen immer wieder die Bedeutung einer Vision und von Utopien für die Arbeit in den Stadtlaboren. Wieso spielen diese Faktoren eine so große Rolle?**

Es handelt sich hier um die Grundphilosophie. Für eine ernsthafte Gestaltung oder Veränderung der Lebensbedingungen in der Stadtgesellschaft bedarf es immer auch konkreter Visionen und Zielsetzungen, um der Entwicklung eine Richtung zu geben. Dabei ist das Denken in Utopien von entscheidender Bedeutung, um sich außeralltägliche Kontexte in der Zukunft vorstellen zu können, durch die Ideale des Zusammenlebens

erdacht werden können. Ich sehe darin den Hebel, um den Möglichkeitssinn der Menschen in kollaborativen Prozessen zu wecken. Diese Phantasie weckt Kreativität und ist damit Wegbereiter für Innovationen. Dadurch haben die Prozessbeteiligten gelernt, wieder stärker in Bildern zu denken, die bei der Weiterentwicklung kultureller Infrastrukturen helfen konnten. Viele Menschen haben diesen Handlungsmodus verlernt. Deshalb haben wir im Prozess auch Utopiewerkstätten gemacht, durch die sich das lineare Denken in klassischen rationalen Mustern etwas abtrainieren ließ.

**Welche Ergebnisse konnten mit dem Projekt Kulturamt als Zukunftslabor der Stadtgesellschaft bei den beteiligten Menschen erreicht werden?**

Durch die Aktivitäten im Zukunftslabor entwickelte sich eine Art kollektives Verantwortungsgefühl bei vielen Menschen. Es gab starke Momente der Aktivierung, so dass viele wieder sagen, dass die Kultur der Stadt uns alle angeht. Dadurch ist viel Bewegung in die Kulturlandschaft gekommen. Wir haben neue Innovationstöpfe eingeführt, sowohl für die freie Szene als auch für Hochkulturinstitutionen. Diese Mittel fungieren als Entwicklungstreiber für Kultureinrichtungen und unterstützen diese bei den Transformationsprozessen. Die Mittel können für eine professionelle Begleitung – in Form von Beratungsleistungen oder Coachings – genutzt werden, um neue Impulse möglich zu machen, etwa im Feld der Evaluierung oder der Digitalisierung. Darüber hinaus gibt es einen Fördertopf für Kultur im öffentlichen Raum, wo wir explizit auffordern, die ganze Stadt als Experimentierraum zu denken und selbstständig zu intervenieren. Dadurch soll Kunst und Kultur überall als Denkanstoß aufploppen, um bei den Menschen das Gefühl zu erzeugen, man sei der eigene Souverän in Gestaltungsfragen.

Schlussendlich geht es darum, Fähigkeiten zu entwickeln, mit Ambivalenzen umzugehen und Unvollkommenheit anzuerkennen, d.h. **probieren, scheitern, lernen und von vorne beginnen.**

**Das Zukunftslabor wurde als Blaupause entwickelt für Städte, die ihre Zukünfte kreativ und partizipativ begleiten wollen. Verwandelt sich auch Bonn in ein Stadtlabor?**

Tatsächlich haben wir im Sport- und Kulturdezernat der Bundeshauptstadt Bonn gerade das Future Lab geboren, das partizipative Reflexions- und Produktionsräume zum digital-nachhaltigen Wandel bereitstellt und für Co-Creation in der Stadtentwicklung sorgt. Die urbane Destination wird als demokratischer Mitgestaltungsraum antizipiert. Eine Triade aus Experimenten, Partizipation und ethischer Reflexion lässt neue Qualitäten sowie Innovationskorridore zu. Das Sport- und Kulturdezernat praktiziert mit dem Future Lab

eine Start-Up-Verwaltung, in der Regel- und Freiräume ineinandergreifen und permanente »Probierbewegungen« (Popper) stattfinden. Interdisziplinäre und ressortübergreifende Teams, prozesshafte Arbeitsstrukturen, hierarchiefreie Zonen, kreative Intervalle und eine »try and error-Mentalität« beflügeln eine Kultur des Experimentierens. Für das kreative Selbstverständnis der Bonner Sport- und Kulturverwaltung habe ich den Begriff der Akte etwas »anders« ausgelegt: Die »Akte Zukunft« steht für: A=Agilität/K=Kollaboration/T=Transformation/E=Experiment.

Schlussendlich geht es darum, Fähigkeiten zu entwickeln, mit Ambivalenzen umzugehen und

Unvollkommenheit anzuerkennen, d.h. probieren, scheitern, lernen und von vorne beginnen.

**Vielen Dank für das Gespräch.**

# 04 ABOUT INTRA- PRENEUR- SHIP

Intrapreneurship beschäftigt sich mit dem unternehmerischen Denken und Handeln von Mitarbeiter\*innen bestehender Organisationen. Der Ansatz kann dabei helfen, die Innovationsfähigkeit von Museumsorganisationen zu steigern, um dadurch die Aufgabenwahrnehmung zu professionalisieren. Dieses Kapitel stellt dar, was notwendig ist, damit Intrapreneure die alltäglichen Routinen reflektieren können, um aktiv nach neuen Chancen für die eigene Organisation zu suchen und diese umzusetzen.

**D**er Begriff Intrapreneurship leitet sich aus den Worten Intracorporate sowie Entrepreneurship ab und beschreibt das unternehmerische Verhalten von Beschäftigten in bestehenden Organisationen. Die schlichte Zauberformel lautet: Die Beschäftigten zählen. Sie sind Quelle kreativer Ideen und damit Impulsgeber für neue Herangehensweisen. Intrapreneure agieren nicht nur im Sinne ihrer vorgegebenen Funktion, sondern suchen aktiv nach neuen Chancen, um den eigenen Wirkungsbereich und damit die Arbeit der gesamten Organisation zu professionalisieren. Dementsprechend leisten sie einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung von nutzenstiftenden Ideen, die der Verbesserung von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen – und damit der alltäglichen Aufgabenwahrnehmung – in Museumsorganisationen dienen. Diese Effekte lassen sich nicht auf einen einzelnen Bereich musealer Aufgabenwahrnehmung reduzieren, sondern können grundsätzlich alle Aspekte der Leistungserbringung innerhalb des Gesamtsystems betreffen. Dementsprechend hat Intrapreneurship bei erfolgreicher Anwendung positive Effekte auf die Performance der Sammlungs-, Forschungs-, Vermittlungs- und Ausstellungsarbeit.

Der Reiz des Intrapreneurships für Museumsorganisationen liegt in der Verbindung von der strategischen Erneuerung organisationaler Angebote – wie neuen Prozessen, Produkten und Dienstleistungen – und der Geschäftsmodellentwicklung, die unterproportionale Beachtung findet. Durch die öffentliche Förderung agieren Museumsorganisationen nur bedingt auf einem wirtschaftsbezogenen Markt und unterliegen damit anderen Wettbewerbsbedingungen als Wirtschaftsunternehmen. Dennoch ist es sinnvoll und durchaus interessant, sich mit den ökonomischen Potentialen neuer (digitaler) Geschäftsmodelle zur Steigerung des Etats auseinanderzusetzen. Die digitale Transformation schafft vollkommen neue Verwertungsmöglichkeiten, die auch von Museumsorganisationen genutzt werden können. Allerdings sollte dabei der eigentliche – nicht ohne Grund öffentlich geförderte – Zweck der Bereitstellung kultureller Infrastrukturen nicht in den Hintergrund rücken.

Der Ansatz des Intrapreneurships kann Museen dabei helfen, dem rapiden Wandel der heutigen Zeit zu begegnen und diesen als Potential für neue Herangehensweisen zu verstehen. Durch die zusätzlichen technologischen Möglichkeiten und veränderten gesellschaftlichen Anforderungen an Organisationen des Kultursektors sind diese besonders gefordert. Die Schaffung einer Unternehmenskultur, die Intrapreneurship aktiv fördert, führt dazu, dass Mitarbeiter\*innen ihre Fähigkeiten in die Organisation einbringen und somit dabei helfen, den Wandel positiv zu gestalten.

## Wie können Sie eine Kultur schaffen, die Intrapreneurship ermöglicht?

Zur Schaffung dieser Intrapreneurship-Kultur sind mehrere organisationale Treiber von entscheidender Bedeutung. Es ist wichtig, eine klare Vision und eindeutige Organisationsziele zu formulieren, die Entwicklungsperspektiven für alle musealen Kernaufgaben zu definieren und damit die Professionalisierung bestehender Angebote zu ermöglichen. Um diese Vision in den Einklang mit den operativen Tätigkeiten eines Hauses zu bringen, bedarf es zudem weiterer Voraussetzungen, wie der Unterstützung durch Führungskräfte zur Steigerung des internen Unternehmertums der Mitarbeiter\*innen. Darüber hinaus müssen Rahmenbedingungen und Prozesse geschaffen werden, die den notwendigen Entscheidungsfreiraum und die Zeit zur Verfügung stellen, die für die Entwicklung und die Umsetzung von neuartigen Ideen notwendig sind. Zudem sollten unternehmerische Ideen und Projekte durch Anerkennungen im Rahmen von Belohnungs- und Anreizsystemen bedacht werden, um Win-Win-Situationen für das Museum und die Beschäftigten zu schaffen. Das Zusammenspiel dieser organisationalen Faktoren bildet eine gute Grundlage zur Entstehung einer Kultur, die ein unternehmerisches Verhalten fördert.

Natürlich ist eine solche Unternehmenskultur aber auch untrennbar mit den Menschen verbunden, die in der Organisation tätig sind. Es ist daher wichtig, die Mitarbeiter\*innen durch entsprechende Maßnahmen in ihren Fähigkeiten und hinsichtlich ihrer Motive weiterzuentwickeln, um sie im Rahmen

von unternehmerischen Aktivitäten in die Organisation mit einzubinden. So können zum Beispiel Workshops angeboten werden, die die Methoden zur Erkennung unternehmerischer Chancen vermitteln. Dieser Logik folgend sind auch Weiterbildungsangebote für agiles Arbeiten anzustreben, die Beschäftigte in innovativen Wegen zur Bewältigung organisationaler Probleme schulen und diese in ihrem unternehmerischen Denken und Handeln bestärken. Der Schlüssel für eine erfolgreiche Intrapreneurship-Kultur ist das Zusammenspiel der Fähigkeiten der Mitarbeiter\*innen mit den Voraussetzungen, die ein Haus für unternehmerisches Verhalten schafft. Dieses Zusammenspiel ist die Basis für den Erfolg von Museumsorganisationen in Zeiten des Wandels.

**Eine Kultur, die Intrapreneurship fördert, kann anhand der folgenden fünf Dimensionen charakterisiert werden:**

### Innovationsorientierung

Organisationen, die neue Ideen fördern, kreative Wege gehen und experimentieren, bezeichnet man als innovationsorientiert. Ob die Innovation eher von radikaler oder inkrementeller Natur ist, spielt eine untergeordnete Rolle, da beide Formen der Innovation wertvoll sind. Dabei sollten die Begriffe Innovation und Invention strikt voneinander unterschieden werden. Innovation setzt eine gewisse Nutzbarkeit der Idee voraus, während eine Invention – beispielsweise im Sinne der »Freiheit der Forschung« – nicht zwingend einen Nutzen stiften muss.

### Proaktivität

Proaktive Organisationen sind solche, die vorausschauend agieren und frühzeitig auf Veränderungen eingehen, um diese als Chance zu nutzen. Dabei setzt Proaktivität nicht immer eine Pionierrolle voraus, es geht vielmehr um eine Mitgestaltung der Zukunft und einen eigenen Beitrag zum Wandel.

### Risikoorientierung

Schon aus den ersten beiden Dimensionen wird klar, dass Intrapreneurship, wie alle unternehmerischen Aktivitäten, einen gewissen Risikobezug hat. Risikoorientierte Organisationen akzeptieren daher die Gefahr, dass die Umsetzung der Ideen nicht zwingend erfolgreich sein muss. Intrapreneurship-fördernde Organisationen sind deswegen aber keinesfalls »Glücksspieler«, die Risiken um jeden Preis eingehen, sondern sie wägen die Erfolgchancen ab und akzeptieren ein so großes Risiko wie zur Erreichung des Zieles nötig ist.

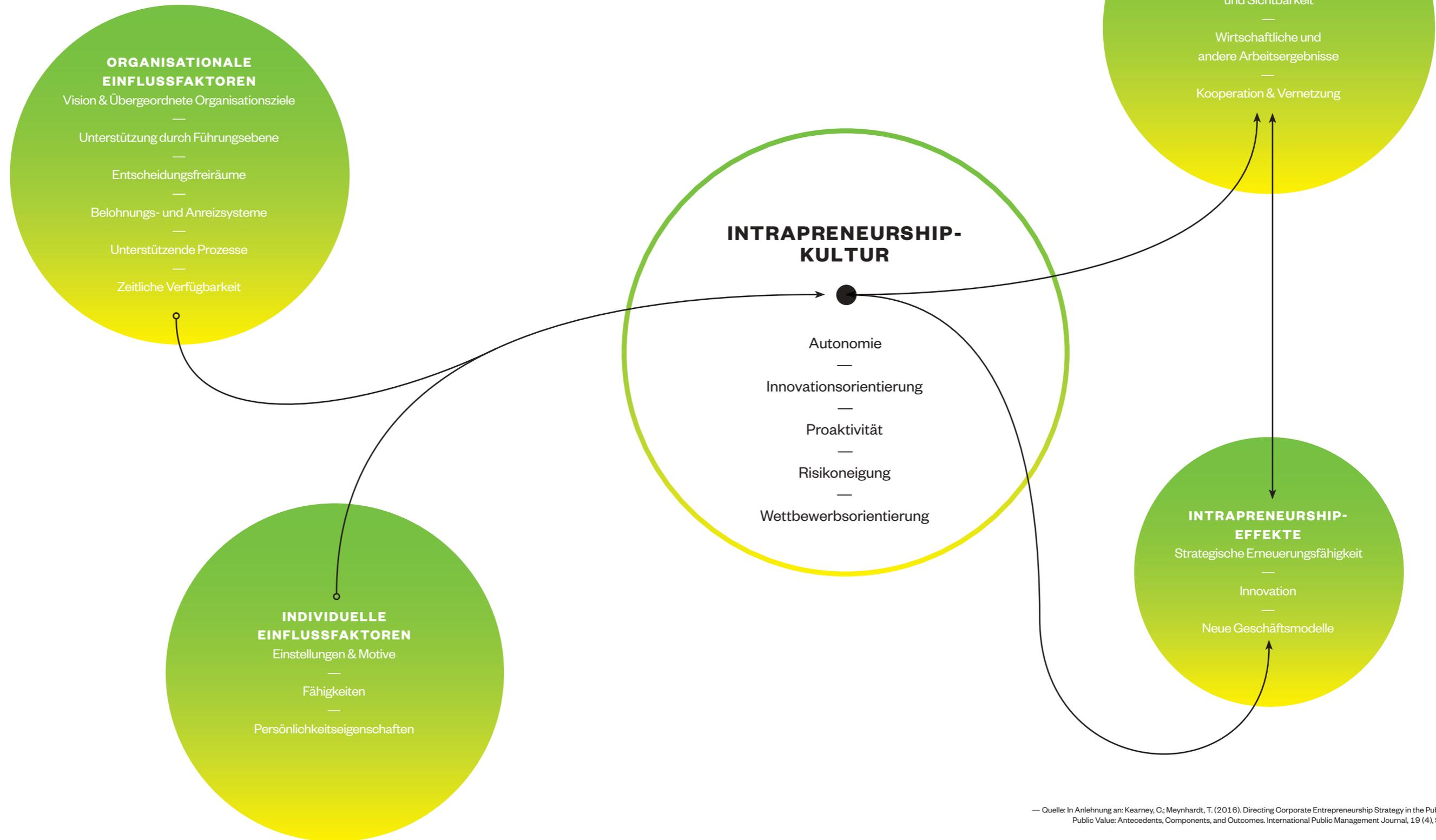
### Autonomie

Die vierte Dimension von Intrapreneurship bezeichnet die Unabhängigkeit von Restriktionen durch die Umwelt. Natürlich ist keine Organisation komplett frei von Abhängigkeiten wie begrenzten Ressourcen oder Trägerschaften. Dennoch ist es für die erfolgreiche Umsetzung von Ideen wichtig, dass Entscheidungsträger\*innen und Mitarbeiter\*innen in Organisationen eigenständige Entschlüsse fassen sowie selbständig Projekte vorantreiben und entwickeln können.

### Wettbewerbsorientierung

Organisationen stehen in der Regel miteinander im Wettbewerb. Die Annahme dieses Wettbewerbes und die Neigung, seine Mitbewerber herauszufordern, zeichnen unternehmerische Organisationen aus. Eine Wettbewerbsorientierung versetzt Museumsorganisationen in die Lage, einen Überblick über die Aktivitäten vergleichbarer Organisationen zu erhalten. Basierend auf dieser Übersicht können sinnvolle Maßnahmen eingeleitet werden, um die eigene Sichtbarkeit und andere Erfolgskriterien zu erhöhen.

# Welche Faktoren beeinflussen Intrapreneurship?



# Intrapreneure versus andere Beschäftigte

## AKTIVITÄTEN

**INTRAPRENEURE**  
sind direkt in neuen  
Entwicklungen involviert und  
treiben diese aktiv voran.

**ANDERE  
BESCHÄFTIGTE**  
neigen dazu, neue Entwicklun-  
gen zu delegieren und  
zu organisieren eher als sie  
selbst umzusetzen.

**INTRAPRENEURE**  
streben nach Unabhängigkeit  
und versuchen sich im  
Rahmen der Organisation  
weiterzuentwickeln.

## MOTIVE

**ANDERE  
BESCHÄFTIGTE**  
streben nach Beförderungen  
und anderen klassischen Anreizen  
wie Personalverantwortung  
und Einfluss.

**INTRAPRENEURE**  
sind in der Lage andere  
Mitarbeiter\*innen von der  
eigenen Vision und dazuge-  
hörigen Entscheidungen  
zu begeistern.

## ENTSCHEIDUNGEN

**ANDERE  
BESCHÄFTIGTE**  
befolgen regelmäßig die  
Entscheidungen der  
Führungsebene

## RISIKO

**INTRAPRENEURE**  
akzeptieren moderate Risiken,  
um festgesetzte Ziele zu  
erreichen.

**ANDERE  
BESCHÄFTIGTE**  
empfinden Risiken als  
belastend und gehen sehr  
vorsichtig damit um.

## UMGANG

**INTRAPRENEURE**  
verstecken riskante  
Projekte bis sie reif genug sind,  
sie zu präsentieren.

**ANDERE  
BESCHÄFTIGTE**  
versuchen Fehler und  
Überraschungen zu  
vermeiden.

## MIT FEHLERN

# 05 POTENTIAL OF INTRA- PRENEUR- SHIP

Intrapreneurship kann dabei helfen, die Leistungsfähigkeit von Museumsorganisationen in allen Bereichen der Aufgabenwahrnehmung zu verbessern. Anhand von praktischen Beispielen wird das Potential der gezielten Einbindung der Beschäftigten in die kreative Weiterentwicklung der eigenen Museumsorganisation nachvollziehbar. Daran anknüpfend lässt sich durch Ergebnisse aus dem INTRAFO-Forschungsprozess auch empirisch nachzeichnen, dass unternehmerisch ausgerichtete Museumsorganisationen leistungsfähiger sind.

Intrapreneurship hat einen Einfluss auf wesentliche Arbeitsergebnisse von Museumsorganisationen. Beispielsweise kann die wissenschaftliche Arbeit profitieren, da sich durch das innovative Denken häufig neue Forschungsfelder ergeben. Die strategische Einbindung von Beschäftigten verbessert die (interdisziplinäre) Projektentwicklung und eröffnet dadurch einen deutlich innovativeren Themenhorizont. Daraus resultieren oftmals neue Möglichkeiten der Drittmittelakquise, da die neuen Inhalte durchaus für ein erweitertes Feld an Drittmittelgebern interessant sein können. Gleichzeitig ergeben sich dabei auch Chancen für wissenschaftliche Publikationen oder Vorträge, die die Reputation der Einrichtung in der Fachdisziplin verbessern. Darüber hinaus professionalisiert Intrapreneurship den Wissenstransfer, da die Ausrichtung an unterschiedlichen Zielgruppen auch zu einer erweiterten Nutzung von Medien oder neuen Kommunikationskanälen führt. Wissenschaftler\*innen und Kurator\*innen werden nicht selten ermutigt, den eigenen wissenschaftlichen Kanon zu hinterfragen und ihr

erarbeitetes Wissen, abseits des eigenen Fachdiskurses in einfache Sprache übersetzt, zu veröffentlichen. Für diese Formen der Wissenschaftskommunikation werden Podcasts, Blogs oder Videoshows produziert.

### **Kollaborative Produktentwicklung**

Durch die Bündelung unterschiedlicher Expertisen der Beschäftigten ergeben sich in der Regel neue Ideen für Ausstellungs- und Vermittlungsthemen, die oftmals partizipativ ausgerichtet sind und die Besucher\*innen erlebnisbezogen einbinden. Oftmals erfolgen diese Prozesse – im Sinne eines unternehmerischen Denkens und Handelns – in Form einer gemeinsamen Produktentwicklung, um die spezifischen Bedarfe direkt abzufragen und in die Ableitung des Programms zu integrieren. Diese Akzeptanz neuer Produktions- und Rezeptionskulturen eröffnet erlebnisbezogene Lernumwelten, die den Wissenserwerb des Publikums deutlich steigert. Daran anknüpfend verbessert sich auch die Sammlungsarbeit, da Objekte gezielter mit Erfahrungen und Geschichten verbunden werden können oder sich neue Formate (etwa Citizen Science) ergeben.

Besondere Potentiale eröffnet Intrapreneurship bei der digitalen Transformation des musealen Produkt- und Dienstleistungsportfolios. Diese Prozesse können nicht mehr auf Basis eindeutiger Entwicklungsschritte erfolgen, sondern gleichen eher einem experimentellen Austarieren unter Berücksichtigung der sich verändernden soziotechnischen Möglichkeiten. Im Grunde müssen alle Bereiche der musealen Arbeit auf digitale Ergänzungen geprüft und dahingehend weiterentwickelt werden. Deshalb offenbaren sich die Vorteile des Intrapreneurships im Museum derzeit besonders bei der Anpassung an digitale (Vermittlungs-)Techniken, etwa Augmented Reality, Virtual Reality oder Gamification. In derartigen Prozessen erfolgt oftmals eine reflexive Auseinandersetzung mit den Bedarfen und technischen Machbarkeiten – auch in Bezug auf mögliche

Besucher\*innen. Daran anknüpfend entstehen in der Regel vielfältige Ideen, die dann unter Einbeziehung externer Expertisen geprüft und kollaborativ weiterentwickelt werden können.

### **Neue digitale Geschäftsmodelle**

Das unternehmerische Denken und Handeln des Intrapreneurships kann auch einen positiven Einfluss auf die ökonomische Verwertung musealer Angebote haben. Sicherlich sollte dieser Aspekt – im Sinne des öffentlichen Auftrags von Museumsorganisationen – nicht im Vordergrund stehen. Allerdings muss an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass sich Museen schon immer teilweise über Einnahmen selbstfinanziert haben und in diesem Bereich durchaus Potentiale brachliegen. Dieser Logik folgend kann das unternehmerische Denken und Handeln der Intrapreneure beispielsweise für die Entwicklung neuer Produkte im Museumsshop hilfreich sein, für die Etablierung vermarktbarer Führungsangebote oder besonderer Einzelevents mit erhöhten Eintrittspreisen. Darüber hinaus ergeben sich gerade im Kontext der Digitalisierung neue digitale Geschäftsmodelle, die von Museen reflektiert und in Wert gesetzt werden können – so verfügen etwa die vorhandenen Daten und damit verbundene Rechte nicht selten über enormes Wertungspotential.

### **Sichtbarkeit, Vernetzung und zielgruppenspezifische Angebote**

Die Antizipation unterschiedlichster Publikuserwartungen im Kontext der eingangs bereits beschriebenen Megatrends, setzt die Einbindung unterschiedlicher Expertisen in alternativen Handlungskontexten voraus, um auf diese Weise kreative Energie zur Entwicklung neuer Herangehensweisen freizusetzen. Gerade bei der Zielgruppenarbeit hat Intrapreneurship also positive Effekte, da durch die gezielte Nutzung des Erfahrungswissens unterschiedlicher Beschäftigter ein passgenaueres Angebot für die Bedürfnisse eigenständiger

Gerade bei der Zielgruppenarbeit hat Intrapreneurship also positive Effekte, da durch die gezielte Nutzung des Erfahrungswissens unterschiedlicher Beschäftigter ein **passgenaueres Angebot für die Bedürfnisse eigenständiger Communities in einer Stadt oder Region entwickelt werden kann.**

Communities in einer Stadt oder Region entwickelt werden kann. Darüber hinaus fällt es Museumsmacher\*innen leichter, die Wünsche von Politik, Verwaltung und der eigenen Fachdisziplinen in der musealen Arbeit aufzugreifen und zu befriedigen. Daran anknüpfend ergeben sich vielfältige Effekte bei der Netzwerkarbeit und der Anbahnung von Kooperationen. Intrapreneure suchen sich in der Regel innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation gute Partner zur Durchsetzung ihrer Projektideen. Dadurch involvieren sie sich in der Regel stärker in die Kontaktpflege und versuchen gemeinsame Projekte möglich zu machen, um die sich ergebenden Synergien optimal zu nutzen.

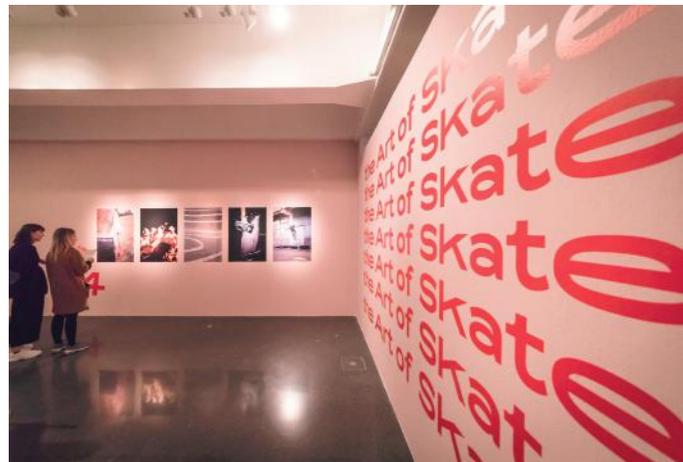
Zwei Fallbeispiele für das Potential von Intrapreneurship finden sich auf den nächsten Seiten.

## Case 1 — smARTplaces am Dortmunder U

Das Dortmunder U versteht sich selbst als internationale Plattform für Kunst, Kultur, Forschung und Kreativität. Es befindet sich im Gebäude der ehemaligen Union-Brauerei, die zu einem Ort des Wissens umgebaut wurde, an dem verschiedene Kultur- und Bildungsinstitutionen unter einer gemeinsamen Dachmarke vertreten sind. Das Dortmunder U soll einer breiten Öffentlichkeit künstlerische Positionen zugänglich machen und ein Forum für die Auseinandersetzung mit aktuellen gesellschaftlichen Fragestellungen liefern. Innerhalb des internationalen Kooperationsprojektes smARTplaces zur Entwicklung neuer Strategien des Audience Developments arbeitet das Dortmunder U seit einigen Jahren mit partizipationsorientierten Formaten, die das unternehmerische Denken und Handeln der Beschäftigten stärker in die Reflexion der eigenen Programmarbeit einbinden. Durch die gezielte Integration in die Weiterentwicklung der eigenen Organisation soll ein erweiterter Reflexionsprozess über die vielfältigen Bedürfnisse der Besucher\*innen – gerade im Kontext neuer digitaler Technologien – in Gang gesetzt werden. Dafür kommen eine Reihe neuer Methoden und Heran-

gehensweisen zur Anwendung, die für Kultureinrichtungen bisher ungewöhnlich erscheinen.

Gemäß der Devise »Wandel durch Wissen« gibt es Design-Thinking- bzw. Prototyping-Workshops, Coachings, innovationsfördernde Weiterbildungen und Symposien, die der Genese und Qualifizierung neuer Herangehensweisen dienlich sind. Diese Bausteine sind kollaborativ angelegt, so dass die Beschäftigten mit anderen Expertisen in Berührung kommen – von möglichen (Nicht-)Besucher\*innen, über Mitarbeiter\*innen anderer Kultureinrichtungen bzw. internationaler Netzwerkpartner bis hin zu Vertreter\*innen der Wirtschaft, Wissenschaft oder Zivilgesellschaft. In dem Projekt wird in Bezug auf die Methoden der Aktivierung der Beschäftigten zwar nicht direkt von Intrapreneurship gesprochen. Dennoch lassen sich die Maßnahmen in diesen Kontext verorten, da der angestrebte Wandel bottom-up-bezogene Innovationspotentiale fokussiert. Das erklärte Ziel ist eine intraorganisationale Einstellungsänderung im Sinne einer öffnenden und selbstreflexiven Haltung auf allen Hierarchieebenen. Alle diese Maßnahmen beziehen sich auf einen anderen Umgang mit Vermittlung und Wissenstransfer. Im Kontext der Digitalisierung entstehen andere Steuerungs-, Produktions- und Rezeptionsweisen, die von Kulturorganisationen aktiv aufgegriffen und für die Zielgruppenarbeit genutzt werden müssen. SmARTplaces sind dem-



entsprechend Orte, die diese Flexibilität verinnerlicht haben, analoge sowie digitale Wirklichkeiten verschwimmen lassen und somit einen offeneren Austausch von Wissen zwischen Beschäftigten und Publikum möglich machen.

Beispielhaft für das Potential der hier gemeinten innovationsfördernden Methoden ist das Kooperationsprojekt »The Art of Skate«, das im Februar 2018 im Bildungsraum UZWEI des Dortmunder U begann. In einem Austausch mit Kulturschaffenden von zwei anderen internationalen Kultureinrichtungen kam es zu der Frage, wie bestimmte lokale Communities stärker an Kulturinstitutionen gebunden werden können. Da das UZWEI sich vor allem als Plattform für kreative Ideen im Austausch mit Kindern und Jugendlichen versteht, kam schnell

die Idee auf, ein gemeinsames Projekt mit der örtlichen Skaterszene durchzuführen, die die Plätze rund um das Dortmunder U für ihr Hobby nutzte. In verschiedenen Phasen der kollaborativen Ideenentwicklung und Co-Creation entstanden Überlegungen für das gemeinsame Projekt »The Art of Skate«, das die identitätsstiftende Funktion des Skatens in unterschiedlicher Weise betrachten und damit zugänglich machen sollte. In gemeinsamen Entwicklungsprozessen zwischen den Skater\*innen und Mitarbeiter\*innen verschiedener Abteilungen des Dortmunder U – vom Service, über die technischen Dienste bis zum Marketing – ergab sich ein vielschichtiges Programmangebot, das neben einer Ausstellung, auch vielfältige Möglichkeiten des Selbermachens und der kreativen Raumanneignung beinhaltet. Auf diese Weise wurde die Kulturinstitution zu einer Kommunikationsplattform des Kennenlernens und der gemeinschaftlichen Ideenentwicklung. Dem Projekt »Art of Skate« gelang es, die Grundlagen des »Kulturmachens« zu hinterfragen, die übliche Machtverteilung bei der Programmentwicklung aufzubrechen und bottom up an neuen Formaten zu arbeiten.



The Art of Collaboration

## Case 2 — Experimente mit Teilhabe am Van Abbemuseum

Das Van Abbemuseum befindet sich in der Stadt Eindhoven und umfasst eine Sammlung moderner Kunst, dessen Grundstein auf den Eindhovener Fabrikant Henri van Abbe zurückgeht. Das Museum konnte in den vergangenen Jahren durch



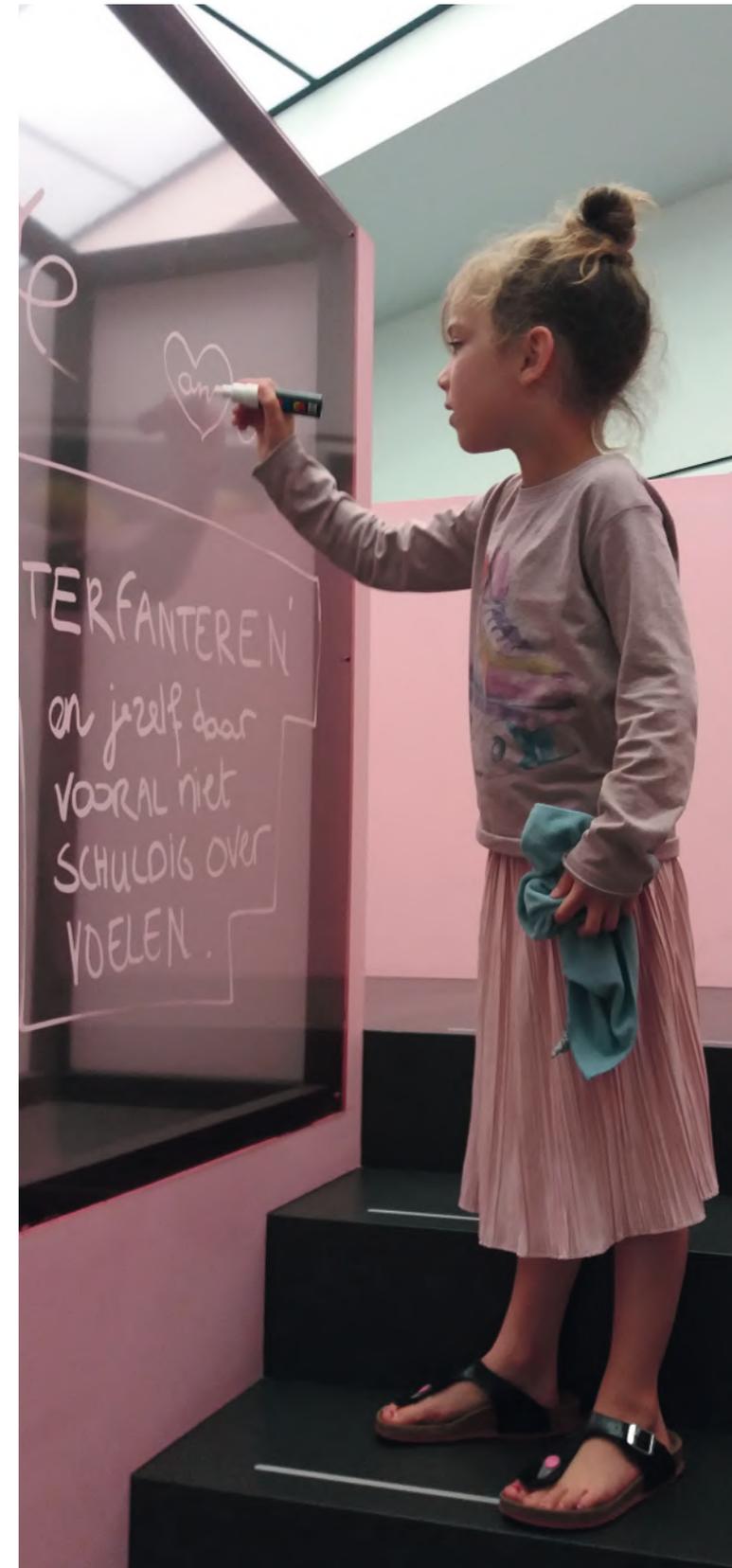
innovative Programmformate mit einer öffnenden und partizipationsorientierten Grundhaltung seine internationale Bekanntheit neu definieren. Diese Haltung wurde dadurch verstärkt, dass das Museum in größere, zum Teil EU-weite Vernetzungsprojekte involviert ist, in denen inhaltliche Werte wie Solidarität und Transparenz praktiziert werden. Die niederländischen Kulturinstitutionen stehen ohnehin im Ruf besonders experimentierfreudig und publikumsorientiert zu sein. Eine politische Zäsur in Bezug auf die niederländische Fördersystematik zwang die Institutionen, sich weniger auf staatliche Subventionen als auf eigene innovative Ideen zu verlassen. Geförderte Kulturinstitutionen stehen nach politischen Reformen unter dem Druck ihre gesellschaftliche Relevanz stärker unter Beweis zu stellen und im Sinne des Cultural Entrepreneurships selbstständig höhere Einnahmen zu erzielen, da sie

ansonsten keine öffentlichen Mittel mehr erhalten. Dieser Logik folgend ist das unternehmerische Denken und Handeln in den Organisationen deutlich ausgeprägter und auch die Beschäftigten sind gefordert, sich in die Entwicklung von neuen Prozessen, Produkten und Dienstleistungen aktiv mit ihren Fähigkeiten einzubringen.

Einerseits führt dies dazu, dass sich Kulturinstitutionen in Bezug auf Event- und Erlebnishaftigkeit des Programmangebots den Herangehensweisen der Freizeit- und Unterhaltungsindustrie anpassen, andererseits eröffnet dieser Bruch auch Möglichkeiten radikaler Fragen und Neuorientierung mit Bezug zu künstlerischem Kanon, Kommerzialisierung oder Dekolonisierung. Daran anknüpfend hat sich – zumindest im Van Abbemuseum – eine Kultur des Miteinanders und der Öffnung etabliert, in der institutionelle und künstlerische Exzellenz neu definiert werden. Das Teilen von Deutungsmacht ist ein wichtiges Symptom hierfür. Das Van Abbemuseum ist sich der politischen Dimension von Kulturinstitutionen bewusst und definiert sich selbst als soziales Kraftwerk, das durch die Verhandlung gesellschaftlicher Fragen zwischen den Beschäftigten und den Besucher\*innen aktiv bleibt. Nicht mehr die Kurator\*innen aus dem Leitungsteam allein entscheiden über Programmatik, Themenwahl und Vermittlung, sondern diese entstehen im Rahmen eines Austausches zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen Akteure\*innen und den Beschäftigten der Museen.

Zum Projekt PLAY Van Abbe konnten Besucher\*innen und Mitarbeiter\*innen durch das Schreiben einer fundierten Begründung Werke aus dem Depot in die Ausstellungsräume bringen lassen.

Dieser Ansatz wurde über Jahre weiter erprobt und führte dazu, dass fünf Gruppen aus der Zivilgesellschaft in Eindhoven regelmäßig im Museum zusammenkommen, an eigenen Themen arbeiten und diese anhand von Werken der Museumssammlung besprechen können. Daraus entstehen nicht selten neue Projekte oder Ausstellungskonzepte. Die Kunstwerke werden zum Bestandteil eines sozialen Kommunikationsprozesses, das Besucher\*innen oder User\*innen Handlungsmacht im Alltag verleihen soll. Dadurch hat sich eine Kultur der Transparenz und flachen Hierarchien etabliert, in der oft abteilungsübergreifend im Querschnitt agiert wird, um dringliche und relevante Themen zu erfassen. Die Beschäftigten beteiligen sich selbstverständlich an allen Fragen der Weiterentwicklung des Museums, es finden regelmäßig Ideation-Workshops statt und die Grenzen zwischen den verschiedenen Rollen mit ihren jeweiligen Machtansprüchen verschwimmen. So bekam etwa ein Sicherheitsmitarbeiter mit Fluchterfahrung die Möglichkeit, ein interaktives Kunstprojekt mit jungen Kunstschaaffenden in Afghanistan zu gestalten, eine Gruppe ehrenamtlicher Mitarbeiter\*innen formte sich als musealer Chor und machte das Museum zur Bühne. Heute singt die Gruppe bei vielen Eröffnungen und arbeitet regelmäßig mit Künstler\*innen zusammen. Abstrahiert lassen sich die hier beschriebenen Prozesse – auch der Integration der Beschäftigten in die Neuverhandlung der eigenen Institution – als Co-Creation und Co-Working bezeichnen. Das System Museum wird daran anknüpfend nicht mehr von einigen wenigen Leitungspersonen gedacht, sondern (re)produziert sich flexibel in alternativen Formaten der Zusammenarbeit auf Basis der Vision einer Institution, die sich einmischt.



# Leistungsindikatoren von Museen



Die **10%**  
Museumsorganisationen mit der stärksten  
Intrapreneurship-Kultur. (Ø)

## Leistungsfähigkeit von Museumsorganisationen mit ausgeprägter bzw. schwacher Intrapreneurship-Kultur

Die Grafik zeigt den Vergleich zwischen den Museumsorganisationen, die eine starke Intrapreneurship-Kultur (Top 10%) haben im Vergleich zu denen, die eine schwache Intrapreneurship-Kultur aufweisen (Schwächste 10%). Die Direktoren dieser Museumsorganisationen haben ihre eigene Institution im Vergleich zu ähnlichen Organisationen im Hinblick auf 10 Leistungsindikatoren eingeschätzt. Die Skala reichte von 1 »sehr viel schwächer« bis 7 »sehr viel stärker«.

Es zeigt sich, dass eine hohe Intrapreneurship-Kultur zu einer besseren Leistungsfähigkeit führt, wobei bei der Anzahl an Ausgründungen und Schutzrechten in Museumsorganisationen insgesamt noch Potential erkennbar ist.

**Innovatives und zielgruppenspezifisches Vermittlungsangebot**  
6,21

**Ausgründungen aus der Einrichtung**  
3,50

**Einnahmen aus wirtschaftlicher Tätigkeit (Besucher, Dienstleistungen, Verlagsgeschäft)**  
5,79

**Identifikation der lokalen Bevölkerung mit der Organisation**  
5,83

**Herausragender Ort der Bildung, der Wissenschaftskommunikation und des Wissenstransfers**  
5,93

**Sichtbarkeit der Organisation für Wissenschaft und Forschung**  
5,21

**Sichtbarkeit der Organisation für aktuelle und potentielle Besucher**  
5,14

**Kooperation mit nationalen Hochschulen und Forschungseinrichtungen**  
4,86

**Kooperation mit nationalen Einrichtungen außerhalb der Wissenschaft**  
5,21

**Anzahl gewerblicher Schutzrechte (z.B. Patente)**  
2,57



# 06 INTRA- PRENEUR- SHIP IN MUSEUMS TODAY

Ausgehend von den Hintergründen und Potentialen von Intrapreneurship, stellt sich die Frage, wie unternehmerisch Museumsorganisationen in Deutschland sind und worin mögliche Anknüpfungspunkte für die Etablierung von Intrapreneurship bestehen. Dafür bietet dieses Kapitel auf den nächsten Seiten einen kurzen Selbsttest an und stellt Vergleichswerte aus einer bundesweiten Umfrage dar, an der über 130 Museumsorganisationen teilgenommen haben.

**U**m herauszufinden, inwiefern in einer Organisation bereits Grundsteine für die Einführung einer Intrapreneurship-Kultur gelegt sind, eignet sich der kurze Selbsttest, der auf der nächsten Seite bereitgestellt wird. Dieser gliedert sich in zwei Teile. Die ersten sechs Fragen messen die wichtigsten internen organisationalen Faktoren, die das Initiieren von unternehmerischen Tätigkeiten positiv beeinflussen. Die darauffolgenden Fragen (auf der rechten Seite zu finden) beschäftigen sich mit den fünf Dimensionen der Intrapreneurship-Kultur, die unternehmerische Organisationen charakterisieren.

### **Selbsttest**

Lesen Sie die Fragen aufmerksam durch und kreisen Sie die Ausprägung der Skala ein, die Ihrer Meinung nach auf Ihre Organisation zutrifft. Die Skala reicht von eins bis sieben, wobei eine höhere Zahl eine höhere Zustimmung Ihrerseits bedeutet. Auf der übernächsten Seite können Sie dann Durchschnittswerte für Museumsorganisationen des deutschen Kulturbetriebes finden.

## Bewerten Sie, inwieweit die folgenden Aussagen innerhalb Ihrer Organisation zutreffen

1 = trifft überhaupt nicht zu, 7 = trifft voll und ganz zu

### Organisationsziele

Für die Vision und Ziele unserer Organisation gibt es ein einheitliches Verständnis.

1 2 3 4 5 6 7

### Unterstützung durch die Führungsebene

Beschäftigte, die eigene innovative Ideen hervorbringen, erhalten für ihre Aktivitäten Zuspruch von ihren Vorgesetzten.

1 2 3 4 5 6 7

### Freiräume in der Arbeitsgestaltung

Unsere Organisation bietet den Beschäftigten die Möglichkeit, kreativ zu sein und eigene Arbeitsmethoden auszuprobieren.

1 2 3 4 5 6 7

### Unterstützende Organisationsvorgaben

Unsere Beschäftigten wissen genau, was von ihnen in ihrem Job erwartet wird.

1 2 3 4 5 6 7

### Verfügbare Zeit

Unsere Beschäftigten finden immer genug Zeit, um Langzeitprobleme zu lösen.

1 2 3 4 5 6 7

### Belohnungs- und Anreizsystem

Die Beschäftigten erhalten besondere Anerkennung durch ihren Vorgesetzten, wenn ihre Arbeitsleistungen herausragend sind.

1 2 3 4 5 6 7

Einflussfaktoren

Intrapreneurship-Kultur

### Autonomie

Unsere Organisation setzt notwendige, strukturelle Veränderung um, um die Ideengenerierung von kleinen, autonomen Gruppen zu fördern.

1 2 3 4 5 6 7

### Innovationsorientierung

Kreativität und Experimentierfreudigkeit wird in unserer Organisation umfangreich unterstützt.

1 2 3 4 5 6 7

### Proaktivität

Unsere Organisation initiiert typischerweise Aktionen, auf die Mitbewerber (z.B. andere Kultureinrichtungen) dann reagieren.

1 2 3 4 5 6 7

### Risikoeignung

Bei Entscheidungen unter hoher Unsicherheit nimmt unsere Organisation in der Regel eine kühne, wagemutige Haltung ein, um potentielle Chancen so weit wie möglich ausschöpfen zu können.

1 2 3 4 5 6 7

### Wettbewerbsorientierung

Unsere Organisation setzt ihre spezifischen Alleinstellungsmerkmale bewusst für eine bessere Wettbewerbsposition ein.

1 2 3 4 5 6 7

Die **10%**  
der Museumsorganisationen  
mit der höchsten  
Intrapreneurship-Kultur. (Ø)

## Durchschnittswerte zentraler Einflussfaktoren der Intrapreneurship-Kultur in der heutigen Museumslandschaft in Deutschland

Die Grafik zeigt den Vergleich zwischen den Museumsorganisationen, die eine starke Intrapreneurship-Kultur (Top 10%) haben und denen, die eine schwache Intrapreneurship-Kultur aufweisen (Schwächste 10%). Die Direktoren dieser Museumsorganisationen haben ihre eigene Institution in Bezug auf diese Einflussfaktoren eingeschätzt. Die Werte wurden u.a. mit Hilfe der Fragen auf Seite 46 erfasst.

Es zeigt sich, dass eine hohe Intrapreneurship-Kultur zu erreichen ist, wenn die Einflussfaktoren stärker ausgeprägt sind. Einzig bei der zeitlichen Verfügbarkeit zeichnet sich ab, dass unternehmerische Museumsorganisationen unter zusätzlicher Knappheit leiden.

**Belohnungs- und  
Anreizsystem**  
5,27

**Organisationsziele**  
5,99

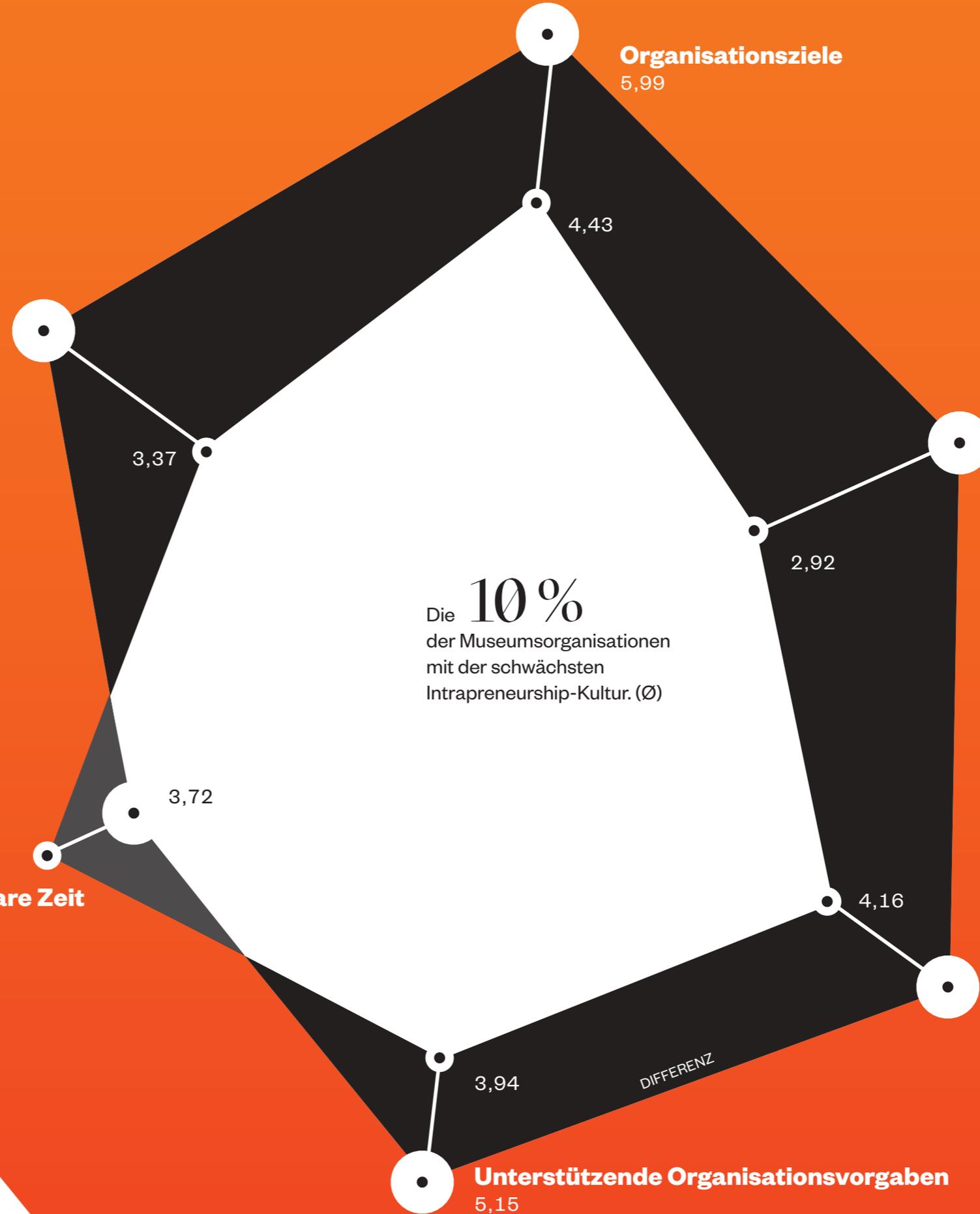
**Unterstützung  
durch die  
Führungsebene**  
4,98

Die **10%**  
der Museumsorganisationen  
mit der schwächsten  
Intrapreneurship-Kultur. (Ø)

**Verfügbare Zeit**  
4,67

**Unterstützende Organisationsvorgaben**  
5,15

**Freiräume in der  
Arbeitsgestaltung**  
5,56



Die **10%**  
der Museumsorganisationen  
mit der stärksten Intrapreneurship-Kultur. (Ø)

## Durchschnittswerte der Intrapreneurship-Kultur in der heutigen Museumslandschaft in Deutschland.

Die Grafik zeigt den Vergleich zwischen den Museumsorganisationen, die eine starke Intrapreneurship-Kultur (Top 10%) haben und denen, die eine schwache Intrapreneurship-Kultur aufweisen (Schwächste 10%). Die Direktoren dieser Museumsorganisationen haben ihre eigene Institution in Bezug auf die Dimensionen der Intrapreneurship-Kultur eingeschätzt. Die Werte wurden u.a. mit Hilfe der Fragen auf Seite 47 erfasst.

Insbesondere wird dargestellt, wie viel stärker die Einzeldimensionen der Intrapreneurship-Kultur in den unternehmerischen Museumsorganisationen ausgeprägt sind.

**Wettbewerbsorientierung**  
5,69

**Autonomie**  
5,77

**Innovationsorientierung**  
5,60

**Risikoorientierung**  
4,40

**Proaktivität**  
5,74

DIFFERENZ

2,12

1,71

1,83

1,94

1,67

Die **10%**  
der Museumsorganisationen  
mit der schwächsten  
Intrapreneurship-Kultur. (Ø)

07

# INTERVIEW ON AGILE MANAGEMENT IN MUSEUMS

Gespräch mit Paul Spies, Direktor der  
Stiftung Stadtmuseum Berlin



**Lieber Herr Spies, Sie möchten die Stiftung Stadtmuseum Berlin zu einer Agilen Kulturorganisation umwandeln? Was verstehen Sie darunter?**

Unter Agilität verstehe ich ein innovationsorientierteres Kulturmanagement mit einer sich flexibel anpassenden Organisationsstruktur bzw. -kultur, um schneller auf gesellschaftliche Veränderungen reagieren zu können. Dazu kann ich eine kleine Anekdote erzählen. Bevor ich den Begriff selbst überhaupt kennengelernt habe, nutzte ich die damit verbundenen Ansätze bereits für die Weiterentwicklung des Amsterdam-Museums. Damals lernte ich jemanden von einer Business-School kennen und berichtete von meinen Herangehensweisen und diese Person sagte dann, dass ich agiles Management betreibe. Sicherlich entsprechen diese Arbeitsweisen dem Zeitgeist. Da die alten Strukturen nicht mehr richtig funktionieren, müssen wir an neuen Handlungskontexten arbeiten, in denen unterschiedliche Expertisen eingebunden werden und sich die Beschäftigten stärker mit kreativen Ideen einbringen können.

**Sie betonen den Bedarf für neue Formen eines innovationsorientierten Kulturmanagements. Wie sehen diese Methoden aus?**

Im Grunde handelt es sich um Startup-Methoden mit einem unternehmerischen Denken und Handeln. Ich hatte selbst über 20 Jahre eine eigene Agentur, in der ich mich mit verschiedenen Fragen des Kulturmanagements beschäftigte – von der Ausstellungsplanung bis zur Managementberatung. Dort musste ich agil und anpassungsfähig sein, um marktfähige Dienstleistungen anbieten zu können, die von den Kund\*innen auch nachgefragt werden. Diese Logik wollte ich auf den Kulturbetrieb übertragen, da ich selbst immer Angst vor diesen statischen Strukturen, vor starken Hierarchien und dem altmodischen, sehr bürokratischen Amtsverständnis hatte. Es war und ist spannend, die Strukturen nicht mehr extern zu thematisieren, sondern als aktiver Bestandteil mitzuspielen und an Veränderungen zu arbeiten. Gerade im Amsterdam-Museum ist dies sehr gut gelungen, da die neue, sich öffnende Grundhaltung die Einrichtung als Ort des Dialogs über die Stadtgesellschaft wieder interessant gemacht hat. Dieses Ziel möchte ich auch bei der Stiftung Stadtmuseum Berlin erreichen.

**Wie versuchen Sie die Agilität in den Organisationsstrukturen der Stiftung Stadtmuseum Berlin zu verbessern?**

Für mich ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Beschäftigten verstehen, dass im digitalen Zeitalter anders gearbeitet werden muss, um die stetige Anpassung oder Erweiterung der eigenen Aufgabenwahrnehmung möglich zu machen. Aus diesem Grund sehe ich mich in vielerlei Hinsicht eher als Coach, der die Leute in den Prozessen begleitet und diese aktiv unterstützt. Dies war und ist auch notwendig, da die von mir vorgenommene Veränderung der Organisationsstrukturen für viele Beschäftigte eine große Herausforderung bedeutet hat. Wir versuchen nun stärker im Querschnitt in themen- und fachbezogenen Teams zu agieren und haben dazu althergebrachte Steuerungsformen aufgehoben. Durch die Abschaffung der klassisch-hierarchischen Ordnungen sind viele alte Funktionsstellen – insbesondere auf Leitungsebene – weggefallen. Deshalb müssen die Verantwortlichkeiten ganz neu geregelt werden, was einen Kulturwandel nach sich zieht, der sicherlich noch einige Zeit benötigt, bis er von allen akzeptiert bzw. gelebt wird. Diesen Prozess kann ich natürlich nicht alleine

Unter Agilität verstehe ich ein innovationsorientierteres Kulturmanagement mit einer sich flexibel anpassenden Organisationsstruktur bzw. -kultur, um schneller auf gesellschaftliche Veränderungen reagieren zu können.

bewerkstelligen, sondern ich benötige ein Gremium von begeisterten Mitarbeiter\*innen, im Grunde handelt es sich um Intrapreneure, die mit Leidenschaft die eigene Organisation weiterentwickeln möchten. Diese Personen muss man als Leitung gezielt suchen und in Veränderungsprozesse einbinden, um dadurch eine Impulswirkung zu entfalten.

**Sie haben gerade davon gesprochen, dass das Management nun stärker über Teams organisiert wird. Vielleicht beschreiben Sie einmal, wie man sich das vorstellen kann.**

Früher war alles hierarchisch über Abteilungen organisiert, die unabhängig voneinander wie Silos gewirkt haben. Das Wort »Ab«teilung finde ich dahingehend symbolisch, da es auch eine Abtrennung vom Gesamtsystem beschreiben könnte. Aus diesem Grund ist alles nun über Fachteams in kleineren Units strukturiert, die zur Aufgabenwahrnehmung stärker miteinander zusammenarbeiten müssen. Deshalb gibt es formal nur noch zwei richtige Leitungsfunktionen – den kaufmännischen Direktor und mich. Die Teams haben zwar formal ei-

ne\*n Zentralverantwortliche\*n, aber eigentlich soll die Arbeit auf Augenhöhe erfolgen. Deshalb kann die Führungsrolle auch geteilt oder wechselnd wahrgenommen werden. Die Aufteilung der Rollen ist innerhalb der Teams erfolgt und unterliegt einer beständigen Verhandlung. Teilweise gab es für diese Prozesse Unterstützung durch einen Coach, der die neuen Abläufe und die damit verbundenen Schnittstellen besprochen hat. Der Coach wirkte allerdings nur als Begleitung, die eigentliche Koordination erfolgte demokratisch über die Beschäftigten. Auf diese Weise sind zwölf Fachteams für alle relevanten Fragen der alltäglichen Aufgabenwahrnehmung – von der Kommunikation, über Sammlungsbetreuung, Vermittlung und Verwaltung – entstanden. Diese treffen in einer Fachteamleitungsrunde die Entscheidung über strategische und konzeptionelle Fragen des Museums.

**Wie werden denn die Ziele der Gesamtorganisation diesen neuen Gremien verhandelt? Geben sie diese als Hauptverantwortlicher vor?**

Ich habe am Anfang ein Konzept für die Stiftung Stadtmuseum Berlin entwickelt, in der auch meine Vision und Zielperspektiven eingeflossen sind. Nun befinden wir uns

aber in einem partizipativen Prozess der Neuverhandlung dieser Überlegungen. Dafür müssen wir erst einmal den Status quo reflektieren und betrachten, welche Themen für welche Communities passen könnten. Dafür müssen wir uns erst einmal selbst nach den Kriterien für Relevanz befragen. Geht es um die Menge an Partnerschaften mit anderen Institutionen, um die Etablierung neuer Zielgruppen, um Diversität oder Innovationskraft? Hierzu ist auch ein Dialog nach innen notwendig, um herauszufinden, für was wir stehen wollen. Dazu haben wir auch neue Gremien gebildet, die diesen Prozess unterstützen können. Neben der Fachteamleiter\*innensitzung gibt es eine Programmkommission, in der alle Fachteamvertretungen sitzen, die mit Publikum zu tun haben. Diese entscheiden beispielsweise auf Basis der Strategie, mit welchen Aktivitäten wir unsere Ziele erreichen können.

**Bisher hört sich die Arbeitsweise noch ziemlich klassisch an. Die Fachteams scheinen den alten Bereichen zu entsprechen.**

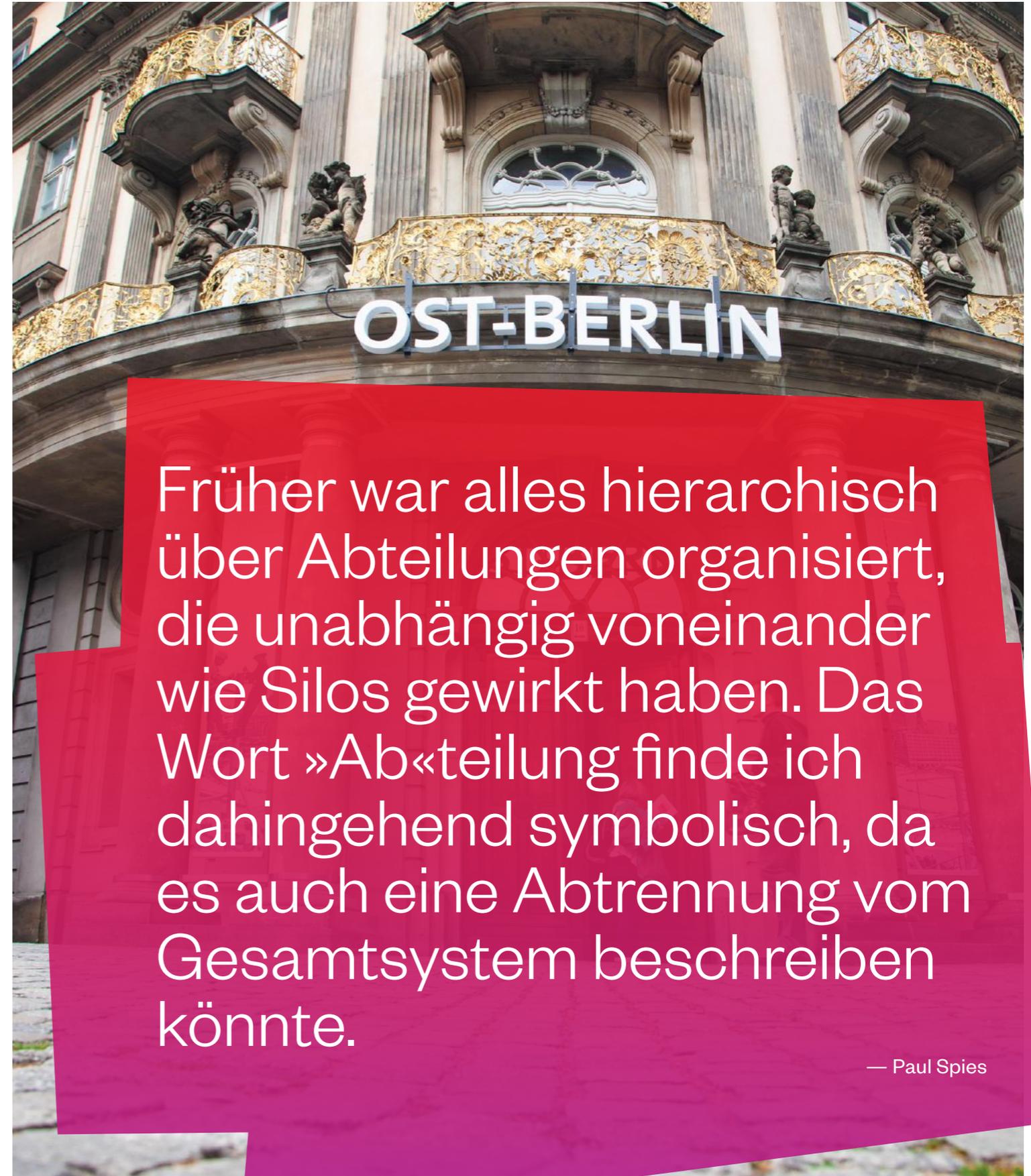
Sicherlich gibt es bestimmte Schlüsselfunktionen, die man nicht verändern kann. Durch die Nähe der Fachteams und die Enthierarchisierung der

Prozesse etabliert sich aber langsam ein Arbeiten im Querschnitt für die Bewältigung alltäglicher Aufgaben. Zur Etablierung neuer Herangehensweisen, etwa für Sonderausstellungen oder spezielle Digitalisierungsvorhaben, werden zudem ganz bewusst ressortübergreifende Projektteams gegründet, die alle Expertisen des Hauses bündeln. Diese strukturelle Verpflichtung zur Kollaboration macht die Prozesse kreativer und damit deutlich innovationsfähiger. Auf diese Weise erhoffen wir uns langfristig eine Steigerung der Relevanz und Legitimation unserer Arbeit in der Öffentlichkeit. Diese Arbeitsweise verhindert auch den rein fachlich-inhaltlichen Blick – ausgehend von der wissenschaftlichen Rezeption der Dokumente. Vielmehr werden beispielsweise gezielt auch Fragen der Zielgruppenreichung und der Anwendung neuer Vermittlungsmethoden einbezogen. Mir ist es wichtig, dass die Kommunikation zwischen den Kolleg\*innen intensiviert wird, weil man die Verantwortung in derartigen Teams nicht einfach wegdelegieren kann. Die Entscheidungen kommen nicht mehr von oben, sondern jede\*r Einzelne bringt sich aktiv mit Ideen ein und engagiert sich für die Durchführung. Jedes

Projektteam hat wieder eine\*n Projektverantwortliche\*n, der innerhalb der Gruppe einen Beschluss über das Vorgehen hervorbringen muss. Hier ist ein demokratischer Prozess vorgesehen, der von der Projektleitung nur aufgehoben werden kann, wenn sich kein eindeutiges Bild ergibt. Ich habe es bisher aber noch nicht erlebt, dass es zu einer derartigen Situation gekommen ist. In den Projektteams geht es um die Leistung als Gruppe und man kann sich nicht mehr auf seine Fachlichkeit zurückziehen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es noch die Fachteams als Basis gibt. Allerdings werden diese immer unwichtiger, da immer weniger Fragen in diesen Strukturen zu bewältigen sind.

**Welche Probleme – vielleicht auch mit der Methode des agilen Managements – haben sich bei der Implementierung ergeben?**

Die größte Schwierigkeit ist sicherlich die Strukturveränderung und die damit verbundene Anpassung der Organisationskultur. Derartige Organisationsentwicklungsmaßnahmen dauern einfach ein paar Jahre bis sich die Beschäftigten an die neuen Abläufe und an ihre eigene Rolle gewöhnt haben. Teilweise führt dies sogar dazu, dass



Früher war alles hierarchisch über Abteilungen organisiert, die unabhängig voneinander wie Silos gewirkt haben. Das Wort »Ab«teilung finde ich dahingehend symbolisch, da es auch eine Abtrennung vom Gesamtsystem beschreiben könnte.

— Paul Spies

sich einzelne Personen einen neuen Arbeitsplatz suchen. Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass die Einführung des agilen Managements ein enormer Zeitfaktor ist. Der Bedarf an Kommunikation zwischen den einzelnen Teams steigt an, da es vielmehr Abstimmungen zu den Zielen und Möglichkeiten der Zielerreichung gibt. Dieser Koordinationsaufwand ist energieintensiv, führt aber bei richtiger Vorgehensweise zu einer Verbesserung der eigenen Arbeit, da sich die Beschäftigten stärker mitgenommen fühlen und mit den Prozessen identifizieren können. Mit diesem Vorgehen ist – insbesondere zu Beginn – ein ständiges Austarieren der Schnittstellen verbunden. Sicherlich ergeben sich immer wieder falsche Entscheidungen und man macht Fehler. Dementsprechend bedarf es einer enormen Fehlertoleranz. Wenn man den Beschäftigten mehr Verantwortung überlässt, dann muss man Defizite oder Schwachstellen auch akzeptieren und gemeinsam aus dem Weg räumen. Diese selbstkritische Haltung muss ich auch mir selbst gegenüber immer vertreten. Ich bin nun seit über drei Jahren in dieser Organisation und stelle zwi- schendurch auch fest, dass bestimmte Prozesse nicht ziel-

führend gewesen sind. Dann ist es notwendig, erneut über diese Fragen zu sprechen und andere Lösungen zu finden.

**In ihren Beschreibungen klang es bisher so, als würden die Prozesse ziemlich harmonisch verlaufen. Kommt es gar nicht zu Konflikten?**

Teilweise kann es dabei auch zu Konflikten oder Spannun-

Probleme müssen permanent besprochen und auf Augenhöhe gelöst werden. Dafür sind spezifische Fähigkeiten in der Organisation notwendig, die wir durch gezielte Schulungsmaßnahmen an einzelne Beschäftigte vermitteln. Durch die Zusammenarbeit mit externen Coaches oder Berater\*innen lernen Teile des Personals die Methoden

etwa im Projektmanagement. Alle Beschäftigten sagen von sich, dass sie Projektmanagement machen, aber eigentlich mangelt es nach wie vor an Wissen und den dafür notwendigen Tools. Da wollen wir uns in der Zukunft verbessern.

Hier ist aber zu bedenken, dass diese Personen fast ausschließlich eine inhaltliche Expertise mitbringen. Sie haben sich in der Regel nie mit betriebswirtschaftlichen Fragen beschäftigt und keine Ausbildung als Manager oder Coach gemacht. Aufgrund der Dominanz fachlicher Expertise mangelt es in Kulturinstitutionen oftmals auch an Leader-

mehr die alleinige Zuständigkeit für die Inhalte behalten kann, sondern gezielt andere Expertisen einbinden muss. Es ist aber notwendig, hier ein anderes Mindset zu etablieren, damit Museumsorganisationen auch in Zukunft noch zeitgemäß funktionieren können.

**Vielen Dank für das Gespräch.**

Die Entscheidungen kommen nicht mehr von oben, sondern jede\*r Einzelne bringt sich aktiv mit Ideen ein und engagiert sich für die Durchführung.

gen kommen, in denen wieder in alten Machtstrukturen gedacht wird. Hier versuche ich als Leitung gegenzuhalten und greife auch mal durch. Wenn man an etwas Neuem arbeitet, ist es sicherlich menschlich, dass man in Krisenzeiten in die alte Systemlogik zurückkehrt. Der Führungsstil, der hierzu passt, ist Coaching.

kennen, um diese hinterher selbst anwenden zu können. Für die Weiterbildungen haben wir eine eigene Personalstelle geschaffen, die sich um Personalentwicklungsmaßnahmen kümmert. Diese Person ist jetzt seit einigen Monaten im Dienst und hat die Bedarfe abgefragt. Derzeit organisiert sie die ersten Weiterbildungen,

**Wieso fällt es Kulturinstitutionen so schwer, sich auf andere Formen des Kulturmanagements einzustellen?**

Sicherlich sind Museumsfachleute durchaus interessiert an einer gesellschaftlichen Relevanz der eigenen Tätigkeit. Sie wollen mit ihrer kreativen Arbeit wahrgenommen und dafür respektiert werden.

ship-Qualifikationen. Die Führungskräfte definieren sich selbst auch über die Inhalte und übertragen den eigenen programmatischen Anspruch auf das Gesamtsystem. Es fällt dann schwer, sich aus diesem Korsett zu lösen und andere Herangehensweisen zuzulassen. Insbesondere, wenn dies bedeutet, dass man nicht

# 08 UNLOCKING THE POTENTIAL

Dieses Kapitel stellt dar, wie Intrapreneurship bei Mitarbeiter\*innen gefördert werden kann. Im Rahmen des INTRAFO-Projektes wurde dafür ein systematischer Ansatz zur Förderung unternehmerischer und innovativer Ideen entwickelt: der Intrapreneurship-Prozess. Mit Hilfe des Prozesses kann die Eigenverantwortung der Beschäftigten gesteigert werden, um die gezielte Entwicklung und Nutzung von Ideen zu ermöglichen. Neben dem Intrapreneurship-Prozess, der zusammen mit methodischen Ansätzen, Beispielen sowie Tipps und Tricks dargestellt wird, verschafft das Kapitel auch einen Überblick über generelle Voraussetzungen, die bei der erfolgreichen Einführung des Prozesses bedacht werden sollten.

**D**er Museumsbereich unterliegt einem gesellschaftlichen Wandel, der eine strukturelle und programmatische Neuausrichtung musealer Organisationen erfordert. Intrapreneurship ist in diesem Zusammenhang ein vielversprechender Ansatz zur Steigerung der Innovationsfähigkeit von Museumsorganisationen. Dafür empfiehlt sich die Etablierung eines Innovationsprozesses, der die Museumsmitarbeiter\*innen aktiv bei der Findung und Entwicklung von Ideen unterstützt.

Derartige Vorgehensweisen helfen dabei, das Potential von Ideen zu erkennen und weiterzuentwickeln sowie Transparenz über aktuelle oder mögliche unternehmerische Projekte zu schaffen. Der Prozessansatz besteht dabei aus mehreren Phasen, nämlich der Intrapreneur-Auswahl, der Ideengenerierung, der Bedarfsanalyse, der Machbarkeitsstudie und der Entwicklung und Evaluation, die schlussendlich in der Implementierung münden. Zur Schärfung von Ideen finden sich Intrapreneur-Teams aus Mitarbeiter\*innen mit unterschiedlichen Expertisen in Workshops zusammen und durchlaufen gemeinsam verschiedene methodisch aufbereitete Phasen.

Schon zu Beginn des Prozesses muss klar sein, dass eine Person oder eine Gruppe von Personen die organisatorische Verantwortung für das kollaborative Durchlaufen der einzelnen Phasen übernimmt. Häufig wird daher ein Komitee (Board) zur Steuerung von Innovationsprozessen in Organisationen etabliert, das die Aufgaben und Phasen eines solchen Prozesses koordiniert. Wie die Aufgaben eines solchen »InnoBoards« aussehen können, das bei der Auswahl und Entwicklung potenziell wertvollen Ideen unterstützt und damit zu einer Verstärkung des Prozesses beisteuern kann, wird auf der nächsten Seite dargestellt.

Darüber hinaus birgt der Umgang mit neuen Ideen immer die Gefahr, abstrakt zu bleiben und sich in der Vielzahl der – zu Beginn des Prozesses größtenteils unkonkreten – Ideen zu verlieren. Daher ist es ratsam die Institutionalisierung des neu geschaffenen Prozesses mit Hilfe sogenannter »Ideenpapiere« zu unterstützen. Für jede entwickelte Idee wird vom Intrapreneur-Team ein Ideenpapier ausgefüllt, das in den verschiedenen Phasen des Intrapreneurship-Prozesses weitergeführt wird. Damit dient es zum einen als Arbeitsorientierung für das Intrapreneur-Team und zum anderen als Teil der Entscheidungsgrundlage für InnoBoard und Direktorium. Werden die Ideenpapiere beispielsweise im Intranet der Organisation für alle Mitarbeiter\*innen einsehbar hochgeladen, kann das Ideenpapier zudem zur Transparenz des Intrapreneurship-Prozesses innerhalb der Organisation beitragen. Dies ist sowohl für die Akzeptanz des Vorgehens wichtig als auch für die Vernetzung der Projekte hilfreich. Welche Inhalte und Aspekte Teil eines solchen Ideenpapiers sein können, zeigt die Infobox auf der nächsten Seite.

Ein strukturierter Ansatz zur Förderung unternehmerischen Denken und Handelns in Museumsorganisationen ist der im Rahmen des INTRAFO-Projekts entwickelte Intrapreneurship-Prozess.

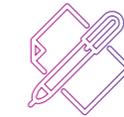
Für eine erfolgreiche Einführung des Intrapreneurship-Prozesses müssen zudem weitere Voraussetzungen innerhalb der Organisation geschaffen werden. Intrapreneurship muss von allen Organisationsangehörigen als Bestandteil der Organisationskultur verstanden und in die Strukturen eingewoben sowie in den Prozess der Organisation verankert werden. Dazu gehören die Gestaltung von Managementsystemen, die Optimierung von Kommunikationsstrukturen und -prozessen, ebenso wie die Implementierung innovationsorientierter Maßnahmen, wie spezifische Weiterbildungsmaßnahmen, die den Mitarbeiter\*innen die Notwendigkeit und das Potential des Intrapreneurships verständlich machen. Diese Broschüre fasst die wichtigsten sieben Voraussetzungen für einen erfolgreichen Intrapreneurship-Prozess auf Seite 80/81 zusammen, nachdem nun erst einmal der Prozess selbst dargestellt wird.



## InnoBoard

Zur Verbesserung der internen Kommunikation und Koordination an den Schnittstellen des Intrapreneurship-Prozesses wird ein InnoBoard in der Organisation etabliert. Dieses Gremium ist für die Einhaltung des Intrapreneurship-Prozesses verantwortlich und hat innerhalb des Prozesses verschiedene Aufgaben, wie Erstkontaktpunkt für Intrapreneure, Kontrollfunktion hinsichtlich der Qualität der Intrapreneurship-Projekte in den frühen Phasen des Intrapreneurship-Prozesses sowie die Vernetzung der Projekte innerhalb und außerhalb der Organisation. Außerdem berichtet das InnoBoard an das Direktorium und andere verantwortliche Personen in Bezug auf für die jeweilige Idee wichtigen Schaltstellen der Organisation.

Um diesen Aufgaben gerecht werden zu können, muss sich das regelmäßig tagende InnoBoard möglichst heterogen bezüglich der Hierarchieebenen und der Abteilungen zusammensetzen. Den Vorsitz sollte bestenfalls eine Person in leitender Position innehaben, so dass auch dem Direktorium gegenüber gewisse Verhandlungsstärke besteht. Die Mitglieder wiederum sollten sämtliche Abteilungen und Hierarchiestufen repräsentieren. Außerdem können organisationsexterne Mitglieder, wie Professor\*innen aus dem Innovations-, Intrapreneurship oder Entrepreneurship Bereich, das InnoBoard komplementieren.



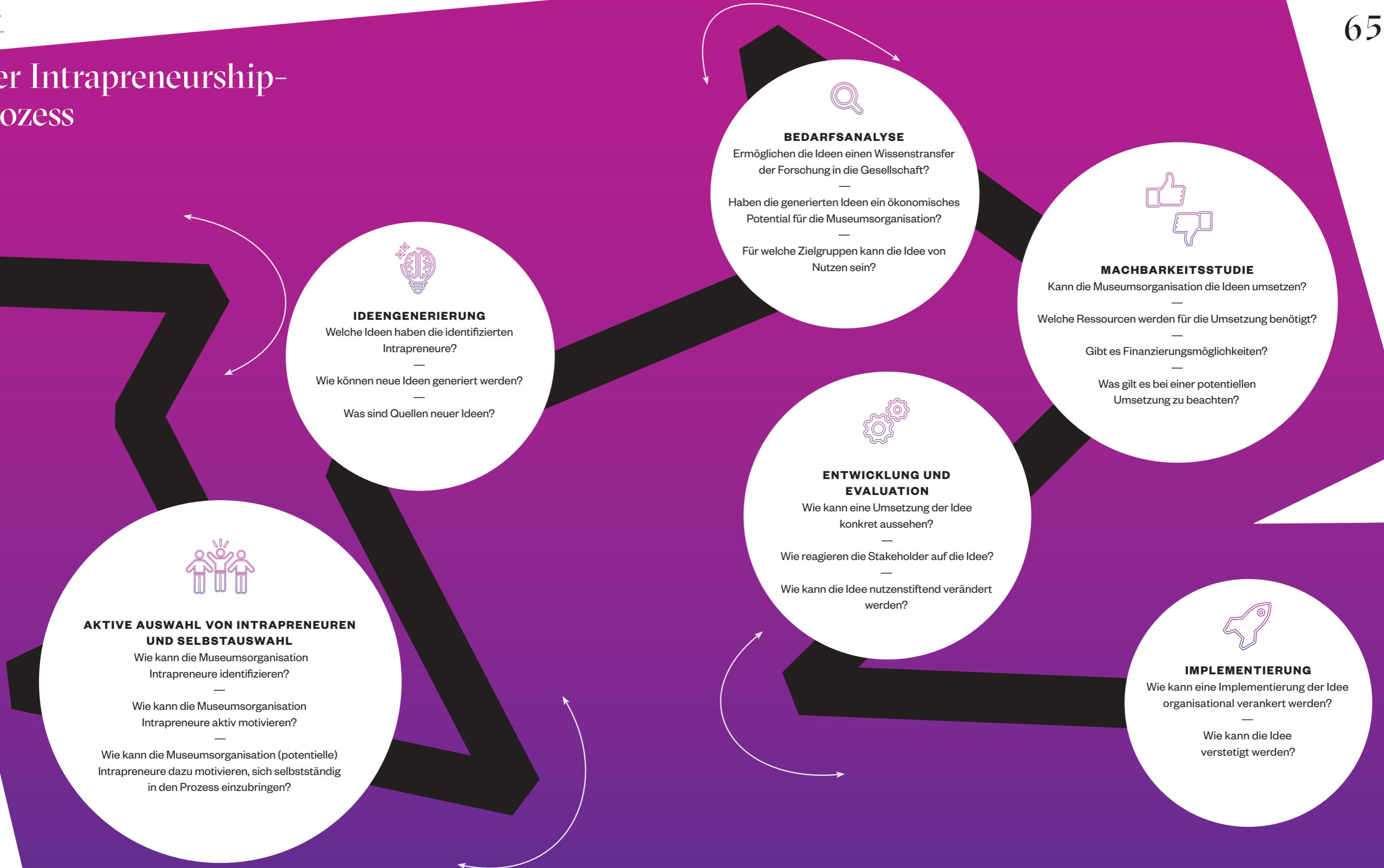
## Ideenpapier

Der Intrapreneurship-Prozesses generiert eine Vielzahl von neuen Ideen für die Organisation, die im Rahmen eines Ideenmanagements organisiert werden müssen. Basis dafür bietet das Ideenpapier: Ein für jede Idee angelegtes Dokument, das die wichtigsten Informationen in standardisierter Form darstellt. Bestandteile eines solchen Papiers sind dann beispielsweise:

- Welches Problem löst die Idee?
- An welche Zielgruppe richtet sich die Idee?
- Wie sieht die Lösung aus?
- Welchen Nutzen (nicht-finanziell oder finanziell) hat die Idee?
- Wer arbeitet an der Idee?
- Was wird zur Umsetzung der Idee benötigt?

Langfristig bietet ein Ideenmanagement zusammen mit solchen Ideenpapieren den Vorteil, dass abgelehnte Ideen zu einem späteren Zeitpunkt einfacher wiederbelebt werden können. Selbstverständlich kann die Organisation auch auf eine ganzheitliche Ideenmanagement-Software zurückgreifen. Dies ist besonders für große Organisationen mit vielen vorgeschlagenen Ideen sinnvoll. Ideenmanagement-Software umfasst zumeist eine Ideendatenbank auf Grundlage von digitalen Formularen, Funktionen zur Kollaboration und Kommunikation sowie Analysetools für wichtige Kennzahlen.

# Der Intrapreneurship-Prozess





## Aktive Auswahl von Intrapreneuren und Selbstauswahl

In der ersten Phase des Intrapreneurship-Prozesses werden die Intrapreneure innerhalb der Belegschaft der Organisation identifiziert. Intrapreneure zeichnen sich durch verschiedene individuelle Merkmale und Persönlichkeitseigenschaften aus, durch die sie besonders erfolgreich bei der Identifikation und Bearbeitung unternehmerischer Gelegenheiten innerhalb der Organisation sind. Dazu gehören die persönliche Einstellung zum Unternehmertum, die eigenen Motive, Extraversion und Offenheit für Neues, sowie ein gewisses Maß an Risikotoleranz und dem Streben nach Autonomie. Generell können Intrapreneure nicht nur auf der Führungsebene, sondern auf allen Hierarchiestufen einer Organisation zu finden sein, so dass ihre Identifikation besonders bei großen Organisationen eine Herausforderung darstellt. Daher ist die Einführung eines systematischen Suchprozesses besonders vielversprechend. Dieser kann durch die Personalabteilung gesteuert werden, sollte aber auch die Leitungsebene der Organisation involvieren, da Führungskräfte wichtige Promotoren darstellen und die Wahrnehmung von Intrapreneurship innerhalb der Abteilungen maßgeblich prägen können.

Zusätzlich zu dieser aktiven Suche von Intrapreneuren können sich Organisationsangehörige auch selbst als Intrapreneure identifizieren. Langfristiges Ziel des vorgestellten Intrapreneurship-Ansatzes ist es, dass Mitarbeiter\*innen selbständig Ideen entwickeln und diese in den Prozess einbringen. Selbstidentifizierte Intrapreneure präsentieren ihre Idee direkt dem InnoBoard, das über das weitere Vorgehen entscheiden kann und sukzessive bei der Entwicklung der Idee unterstützt.

Damit auch diese Form der Selbstauswahl kein zufälliger Prozess bleibt, kann die Organisation verschiedene Maßnahmen durchführen, um sie zu fördern. Zum einen sollten das Konzept des Intrapreneurship, der dazugehörige Prozess und das InnoBoard in der Organisation bekannt sein und stetig kommuniziert werden. Zum anderen kommt auch den Führungskräften einer Organisation hierbei eine wichtige Rolle zuteil, da sie ihre Mitarbeiter\*innen motivieren können, selbst tätig zu werden. An der Schnittstelle zwischen aktiver Auswahl und Selbstauswahl der möglichen Intrapreneure, können sie gegebenenfalls Ideen der Mitarbeiter\*innen bewerten und bei fehlender Selbst-Identifikation eine Teilnahme am Intrapreneurship-Prozess fördern. Voraussetzung dafür ist jedoch eine positive Einstellung der Führungskraft zu sowie Kenntnisse über Intrapreneurship, welche beispielsweise in Schulungen vermittelt werden kann.

### METHODIK

#### 360° Screening

Wie bereits dargestellt, kann die aktive Auswahl von Intrapreneuren mittels eines systematischen Suchprozesses erfolgen. Eine mögliche Systematik stellt das von Nina Schießl entwickelte Diagnoseinstrument zur Analyse von Intrapreneurship-Potentialen bei Mitarbeiter\*innen dar. Es basiert auf der Methode des 360°-Feedbacks, einem multiperspektivischem Verfahren, bei dem sich die zu beurteilende Person zunächst selbst einschätzt und zusätzlich durch mehrere relevante Personen eingeschätzt wird. Selbst- und Fremdbild können nun miteinander verglichen werden und ein objektiveres Bild von der Person ergeben. Die Selbst- und Fremdeinschätzungen werden mittels eines Fragebogens durchgeführt. Auf der rechten Seite ist eine sehr kurze Auswahl des Fragenkatalogs dargestellt.

### TIPPS & TRICKS

- 1 Die aktive Intrapreneur-Auswahl muss für die Mitarbeiter\*innen nachvollziehbar sein, um das Arbeitsklima nicht zu gefährden.
- 2 »Die üblichen Verdächtigen« sind zwar oft als potentielle Intrapreneure in Organisationen bekannt. Allerdings sollte das Potential von Mitarbeiter\*innen, die üblicherweise nicht mit neuen Ideen in Verbindung gebracht werden, nicht verkannt bleiben.
- 3 Ein Prozess, der klar kommuniziert und transparent gesteuert ist, bietet unternehmerisch denkenden Mitarbeiter\*innen einen guten Anreiz, sich zu engagieren. Darüber hinaus sollten allerdings noch weitere attraktive Anreize geschaffen werden.

## Bewerten Sie, inwieweit die folgenden Aussagen innerhalb Ihrer Organisation zutreffen

1 = trifft überhaupt nicht zu, 7 = trifft voll und ganz zu

## Selbsteinschätzung

Mein Leben wird durch meine eigenen Handlungen bestimmt.

1 2 3 4 5 6 7

Ich denke lieber über zukünftige Möglichkeiten als über schon Erreichtes nach.

1 2 3 4 5 6 7

Ich beteilige betroffene Personen an den Entscheidungsprozessen.

1 2 3 4 5 6 7

Ich stelle mich hin und wieder auch offen gegen Entscheidungen von Vorgesetzten, wenn sie nicht sinnvoll sind.

1 2 3 4 5 6 7

Ich gehe Risiken ein, um im Leben etwas zu erreichen.

1 2 3 4 5 6 7



# Ideengenerierung

Ziel dieser Phase ist die Generierung innovativer Ideen. Die Phase beginnt mit einem Workshop für die ausgewählten Intrapreneure, in dem ihnen zunächst eine klar definierte, strategisch relevante Zielsetzung – im Sinne einer relevanten Entwicklungsfrage – erläutert wird. Die Workshop-Teilnehmer\*innen können vom InnoBoard beispielsweise aufgefordert werden, eine bestimmte Herausforderung zu lösen, der sich das Museum stellen muss. Dabei ist wichtig, dass die Aufgabe zwar klar, aber ergebnisoffen formuliert wird, so dass eine kreative Bearbeitung der Aufgabenstellung möglich ist. Anschließend führen die Intrapreneure eine Problemanalyse durch, um sicherzustellen, dass die im nächsten Schritt generierten Lösungsvorschläge tatsächlich zum Ausgangsproblem passen.

Zur Entwicklung der potentiellen Lösungen können die Teams verschiedene Kreativitätsmethoden anwenden, deren Auswahl sich an der Erfahrung der Teammitglieder mit Kreativitätsprozessen orientiert. Allen Kreativitätsmethoden ist gemein, dass sie zunächst eine Sammlung von möglichst vielen Ideen anstreben. Um dies zu erreichen, definieren die jeweils verantwortlichen Akteure klare Regeln für die Ideensammlung, an die sich alle Teilnehmer\*innen halten müssen. Anschließend stellen die Teilnehmer\*innen ihre Ideen der Gruppe vor und diskutieren die Ergebnisse mit den anderen Workshop-Beteiligten. So wählt die Gruppe geeignete Ideen gemeinschaftlich aus, die interessierte Intrapreneure alleine oder im Team weiter konkretisieren können. Zum Schluss des Workshops füllen die Intrapreneure für alle ausgewählten Ideen ein Ideenpapier aus, das dem InnoBoard als Entscheidungsgrundlage für die Auswahl der Ideen dient. Dabei entscheidet das InnoBoard anhand zuvor festgelegter und transparenter Kriterien im Hinblick auf das durch die Museumsleitung klar definierte, strategische Ziel.

## METHODIK

Das InnoBoard bzw. das Team setzt Kreativitätsmethoden oder -techniken zur Ideengenerierung ein, um die Ideenfindung zu erleichtern und neue Denkwege aufzuzeigen. In der Regel sind Kreativmethoden auf Gruppen zugeschnitten. Dennoch können auch einzelne Personen von diesen Methoden profitieren: Eine gute Methode zum Einstieg in die Ideenfindung sind die sogenannten Brainwriting-Methoden, bei denen die Teilnehmer\*innen ihre Ideen, anders als beim Brainstorming, nicht laut äußern, sondern schriftlich festhalten. Diese Methode hat den Vorteil, dass alle Gruppenteilnehmer\*innen ihre Ideen gleichberechtigt äußern können und auch introvertierte Teilnehmer\*innen zu Wort kommen. Zudem macht die Sammlung der individuell fixierten Ideen ein Protokoll obsolet. So gehen während der verbalen Diskussion keine Ideen verloren.

Die 6-3-5 Methode gehört zu den Brainwriting-Methoden und ist auch für ungeübte Teilnehmer\*innen gut geeignet. Mit ihrer Hilfe generieren Gruppen von sechs Teilnehmer\*innen in 30 Minuten 108 Ideen. Dafür erhalten alle Teilnehmer\*innen ein großes Blatt Papier, das in drei Spalten und sechs Zeilen aufgeteilt wird, so dass 18 Kästchen entstehen. Dann wird den Teilnehmer\*innen die Fragestellung bzw. Zielsetzung präsentiert und ein Countdown von fünf Minuten gestartet. Die Teilnehmer\*innen produzieren nun jeweils drei Ideen und tragen diese in die ersten Zeile des ihnen vorliegenden Papiers ein. Nach Ablauf der fünf Minuten reichen alle Teilnehmer\*innen die Papiere im Uhrzeigersinn weiter und ein neuer Countdown wird gestartet. Die Teilnehmer\*innen lesen die bereits geschriebenen Ideen, greifen diese auf und entwickeln sie weiter. Dieser Vorgang wiederholt sich so lange, bis den Teilnehmer\*innen wieder ihr eigenes Papier vorliegt.

### Weitere Methoden:

- Analogietechnik
- Brainstorming
- Kopfstandtechnik
- Mind Mapping
- Negativkonferenz
- Reizwortanalyse
- Ursache-Wirkungs-Diagramm
- Relevanzbaumanalyse
- Progressive Abstraktion
- Kraftfeldanalyse

## MÖGLICHER ABLAUF

Die Leitung eines Stadtmuseums möchte Familien erfolgreicher ansprechen und einbinden. Dazu lädt das InnoBoard zuvor identifizierte Intrapreneure aus den Abteilungen Vermittlung und museumspädagogischer Dienst, Besucher\*innen- und Aufsichtsdienst sowie Marketing und Öffentlichkeitsarbeit zu einem Kreativitätsworkshop ein. Unter der Fragestellung »Wie kann die Ausstellung attraktiver für Familien gestaltet werden?« werden mittels 6-3-5 Methode Vorschläge generiert, weiterentwickelt und im Anschluss diskutiert. Ein\*e Teilnehmer\*in ist von der Idee eines Museums-kindergartens für die Kinder der Mitarbeiter\*innen und Besucher\*innen überzeugt. Ein\*e andere\*r Teilnehmer\*in möchte den Vorschlag weiterverfolgen, dass es mehr kindergerechte Exponate in der Ausstellung gibt. Die beiden Teilnehmer\*innen beschließen, die Ideen zu kombinieren: Während ihrer Betreuung im Kindergarten basteln die Kinder der Ausstellungsexponate nach. Im Anschluss dürfen die Kinder ihre Replikat in unmittelbarer Nähe der Originalexponate ausstellen. Andere Teilnehmer\*innen des Workshops schließen sich mit weiteren Ideen zu Intrapreneur-Teams zusammen. Jedes Intrapreneur-Team erstellt für die generierte Idee ein Ideenpapier, das sie anschließend dem InnoBoard übermitteln.

## TIPPS & TRICKS

- 1 Jeder Mensch arbeitet anders und kommt deshalb auch mit den verschiedenen Kreativitätstechniken unterschiedlich gut zurecht. Eine Variation der Kreativitätsmethode zur selben Fragestellung bietet sich daher an, um das Potential aller Teilnehmer\*innen zu nutzen.
- 2 Kreativitätstechniken können trainiert werden. Je öfter ein\*e Teilnehmer\*in mit Kreativitätstechniken arbeitet, umso vertrauter sind die Erwartungen und Vorgänge. Gerade gänzlich unerfahrene Teams sollten daher die ausgewählten Kreativitätsmethoden vor der eigentlichen Anwendung an einem leicht verständlichen Beispiel üben.
- 3 Es ist wichtig, dass die Rahmenbedingungen stimmen. Ausreichend Platz, Tische zum Schreiben und Arbeitsmaterial sind essentiell, bestenfalls wird in einem kreativen Umfeld abseits des gewöhnlichen Arbeitsplatzes nach neuen Ideen gesucht.
- 4 Heterogene Gruppen entwickeln häufig innovativere Ideen als Gruppen, deren Teilnehmer\*innen aus sehr ähnlichen Kontexten stammen.
- 5 Regeln wie »Quantität vor Qualität (erstmal)«, »Es gibt keine schlechten Ideen« oder »Es gibt keine Hierarchien« können dabei helfen, eine gute Basis für Ideenworkshops zu schaffen.

# GET CREATIVE

»GROSSE IDEEN SIND  
KLEINE IDEEN, DIE  
NICHT RECHTZEITIG  
GEKILLT WORDEN SIND.«

— Seth Godin, US-amerikanischer Autor und Unternehmer

»JEMAND MIT EINER NEUEN  
IDEE GILT SOLANGE ALS  
SPINNER, BIS SICH DIE SACHE  
DURCHGESETZT HAT.«

— Mark Twain, US-amerikanischer Schriftsteller und Entrepreneur

»WENN EINE IDEE NICHT  
ZUERST ABSURD ERSCHEINT,  
TAUGT SIE NICHTS.«

— Albert Einstein, theoretischer Physiker

»EIN GUTER EINFALL  
IST KEIN ZUFALL.«

— Bernd Weichmann, Professor für Pädagogische Psychologie

# Bedarfsanalyse

Ziel dieser Phase ist eine Schärfung der vom InnoBoard ausgesuchten Ideen im Rahmen einer Bedarfsanalyse. So kann festgestellt werden, ob die identifizierten Ideen ein (ökonomisches) Potential für die Museumsorganisation haben bzw. zum Wissenstransfer der Forschung in die Gesellschaft beitragen. Im ersten Schritt der Phase bietet es sich an, die Intrapreneur-Teambildung und Zuordnung der Teams zu den Ideen erneut zu betrachten. Hintergrund ist, dass das InnoBoard mit großer Wahrscheinlichkeit nicht alle Ideen der vorherigen Phase ausgewählt hat und ggf. Einzelpersonen mit eigenen Ideen, die unabhängig von der Ideengenerierungsphase entwickelt wurden (Selbstauswahl von Intrapreneuren), in dieser Phase dazustoßen. Somit besteht die Möglichkeit, dass neue Teams entstehen und sich bestehende Teams neu zusammensetzen.

Anschließend finden zur weiteren Qualifizierung der ausgewählten Ideen erneut Workshops statt. In diesen werden zunächst für jede Idee die relevanten Kundensegmente bestimmt und analysiert. Ziel ist es, ein möglichst vollständiges und konkretes Kunden- oder Nutzerprofil zu erhalten. Denkbar wäre hier die Zuhilfenahme von bereits bestehenden Statistiken oder eigenen Umfragen und Beobachtungen der jeweiligen Kundengruppe, um ein möglichst realistisches Bild der Zielgruppen zu erlangen. Anschließend wird von den Teilnehmer\*innen geprüft, inwiefern die Idee tatsächlich die Bedürfnisse der jeweiligen Kundengruppe befriedigt. Unter Umständen stellt sich heraus, dass die Idee eine andere Kundengruppe anspricht, als zunächst vermutet, so dass diese den tatsächlichen Bedürfnissen der Kunden angepasst werden muss. Zudem sollte im Laufe dieser Phase von den Prozessverantwortlichen überprüft werden, inwiefern Abwandlungen der Ursprungsidee (noch) zu den strategischen Zielen des

Hauses passen. Erst wenn eine optimale Passung von Idee, Bedarf und Strategie des Museums gegeben ist, kann das Intrapreneur-Team seine Idee in der nächsten Phase weiterbearbeiten.

## METHODIK

**Eine Bedarfsanalyse kann anhand verschiedener Methoden durchgeführt werden. Zwei bekannte Formate, die auch für ungeübte Anwender geeignet sind und eine gute Visualisierung ermöglichen, sind die Persona und die Value Proposition Canvas.**

### Persona

Bei der in den 1980er Jahren entwickelten Methodik der Persona wird ein Kundensegment auf fiktive, archetypische Nutzer\*innen des Produkts oder der Dienstleistung heruntergebrochen. Anstelle das Kundensegment anhand von analytisch aufbereiteten Daten abstrakt zu betrachten, wird das Wissen über die Kundengruppe mittels einer für die gesamte Gruppe repräsentativen Person dargestellt. Dabei werden zum einen die Charakteristika der Persona konkret beschrieben, wie demographische Informationen, Ausbildung, besondere Fähigkeiten und Persönlichkeit. Zum anderen erfasst die Persona Lebensstil, Interessen, Werte, Ziele, Bedürfnisse, Wünsche, Gesinnung und Verhaltensmuster. Schließlich kann die Persona einen Namen erhalten und in einem Steckbrief inklusive beschreibendem Text, wahlweise mit Bild, veranschaulicht werden. Zusätzlich bietet es sich an, mit konkreten Situationsbeschreibungen oder Besuchsszenarien die Ziele, Bedürfnisse und das Verhalten der Persona zu verdeutlichen.

### Value Proposition Canvas

Eine weitere Möglichkeit zur Durchführung einer Bedarfsanalyse ist die Value Proposition Canvas, eine Leinwand zur Darstellung des Kundennutzens. Zur Erstellung einer Canvas wird äquivalent zum Vorgehen bei der Persona zunächst ein Kundensegment ausgewählt. Das entsprechende Kundensegment wird anschließend anhand von drei Kategorien beschrieben: Aufgaben, Probleme und Nutzen. Im zweiten Schritt wird die Produkt- oder Dienstleistungsidee genauer betrachtet. Die Idee wird beschrieben und es wird dargestellt, welche Probleme sie löst und welchen Nutzen sie bringt. Nun kann analysiert werden, ob das Produkt oder die Dienstleistung tatsächlich Nutzen für den Kunden bringt und die Probleme des Kunden löst. Ist ein Wertversprechen für das Kundensegment gegeben, kann die Idee weiterentwickelt werden. Andernfalls sollte von den Prozessverantwortlichen überprüft werden, ob die Idee eine andere Kundengruppe anspricht oder überarbeitet werden sollte.

— Literaturhinweise

Persona  
Schweibenz, Werner. (2014). Gibt es typische Museumsbesucher? Eine Einführung in das Personas-Verfahren und die Arbeit mit typischen Publikumsrepräsentanten. In Uwe Beckmann (Hrsg.): Das Publikum im Blick. Besucherforschung als Impuls für besucherorientierte Museumsarbeit. Beiträge der Tagung im LWL-Freilichtmuseum Hagen vom 7. bis 8. November 2013 (S. 30-43). Hagen: Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL)-Freilichtmuseum Hagen.

Value Proposition Canvas  
Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Bernarda, Gregory; Smith, Alan (2014): Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons

## MÖGLICHER ABLAUF

Die Idee der im Rahmen von Kinderbetreuung hergestellten, kindgerechten Exponate hat das InnoBoard überzeugt. Basierend auf Statistiken aus dem Online-Ticketing-System des Museums sowie Beobachtungen und einfache Befragungen von Besucher\*innen mit Kindern, erstellt das Team die Persona »Maria Herzsprung«. Das Team beschreibt die fiktive Nutzerin ganz konkret, beispielsweise den Beruf, den Besuchertyp und das Besuchsverhalten: »39-jährige verheiratete Mutter zweier Kinder im Alter von fünf und sieben Jahren, die Mehrfachbesucherin des Stadtmuseums ist. Maria ist die (kulturelle) Bildung ihrer Kinder sehr wichtig, trotzdem nimmt sie die Kinder meist nicht mit ins Museum, weil sie die Exponate in Anwesenheit ihrer Kinder selbst nicht tief durchdringen kann und sie auch nicht weiß, wie sie diese kindgerecht vermitteln kann. Maria ist besonders wichtig, dass ihre Kinder viel geschichtliches Wissen über die Exponate von ihrem Museumsbesuch mitnehmen.« Das Intrapreneur-Team passt die Idee daraufhin dahingehend an, dass die Gruppe beim Basteln der kindgerechten Exponate deren Bedeutung diskutiert. Der/Die Erzieher\*in hält die Kernaspekte der Diskussion in Text oder Ton fest, die später zusammen mit den kindgerechten Exponaten ausgestellt werden. Alle Weiterentwicklungen werden im Ideenpapier festgehalten.

## TIPPS & TRICKS

1

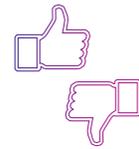
In der Bedarfsanalyse bietet sich ein regelmäßiges »Testing« an. Dabei erklären die Intrapreneure ihre Idee der Kundengruppe und holen dessen Feedback ein. So kann das Projekt-Team erkennen, ob ihre Idee tatsächlich ein Wertversprechen für den Kunden darstellt.

2

Die Intrapreneur-Teams neigen dazu, an ihrer Ausgangsidee festzuhalten, auch wenn die Bedarfsanalyse zeigt, dass sie wenig Nutzen für die Konsumenten bringt. Deshalb ist es essentiell, dass die Intrapreneure ein Verändern oder gar Verwerfen ihrer Idee nicht als Scheitern wahrnehmen.

3

In den Prozessschritten nach der Ideengenerierung muss sichergestellt werden, dass die Intrapreneure nicht aus sehr konkreten Ideen zurück zu allgemeinen Themen springen. Dies tritt oft in der Bedarfsanalyse auf, wenn sich die Idee nur als eine Teillösung des Problems herausstellt.



## Machbarkeitsstudie

Nachdem das Intrapreneur-Team in der vorherigen Phase geklärt hat, ob ein konkreter Bedarf für die Idee besteht, führt es in dieser Phase eine Machbarkeitsstudie durch. Im Anschluss muss entschieden werden, inwiefern die Idee weiterentwickelt werden soll, ob also eine Implementierung angestrebt wird. Um die Machbarkeit einer Idee zu überprüfen, muss die bisher nur grob beschriebene Idee zunächst verfeinert werden. Es gilt zu klären, ob zu der Idee ein tragfähiges Geschäftsmodell entwickelt werden kann und die Organisation in der Lage ist, dieses umzusetzen. Dabei muss das Intrapreneur-Team u.a. untersuchen, wie die Kosten- und Einnahmenstruktur bzw. der Nutzwert aussehen können, ob die Organisation über die notwendigen Ressourcen verfügt und mit wem ggf. Partnerschaften geschlossen werden müssen, um die für eine Umsetzung der Idee notwendigen Aktivitäten durchzuführen.

Die Klärung dieser Fragestellungen ist Inhalt des ersten Workshops in dieser Phase, in dem die Intrapreneure ein Geschäftsmodell für ihre Idee ausarbeiten und dieses vor dem Hintergrund der Umstände in der Organisation kritisch überprüfen. Der Begriff Geschäftsmodell ist dabei nicht nur auf Ideen mit ökonomischem Potential anwendbar, sondern auch auf Ideen, die nicht-monetären Nutzen bieten, wie eine höhere Sichtbarkeit oder bessere Vermittlungskonzepte. Da eine Weiterentwicklung und Erprobung der Ideen in den meisten Fällen mit Personalkosten und zusätzliche Mittel verbunden ist, muss das Direktorium überprüfen, ob die Intrapreneure die Machbarkeit nachvollziehbar und realistisch eingeschätzt haben und ob das Geschäftsmodell wünschenswert und umsetzbar ist. Dazu stellen die Intrapreneur-Teams ihre Ideen dem Direktorium vor.

In dem zweiten Workshop dieser Phase werden die Intrapreneur-Teams auf die Präsentation ihrer Ideen vorbereitet. In der Gründerszene wird die Vorstellung einer Idee in kurzer Zeit als Pitch bezeichnet und kann für unterschiedliche Zielgruppen durchgeführt werden, wie wie Kund\*innen oder Investor\*innen. Der Umfang der im Pitch dargestellten Inhalte kann stark variieren. Die wohl kürzeste Form ist der High-Concept Pitch, bei der die Geschäftsidee in einem Satz verständlich zusammengefasst wird. Etwas länger ist der Elevator Pitch. Hierbei wird die Geschäftsidee in 30 Sekunden bis zwei Minuten präsentiert. Während für diese beiden Pitch-Formen meist keine Visualisierungen oder ähnliches genutzt werden, ist bei längeren Pitches die Verwendung von Präsentationsfolien, dem sogenannten Pitch-Deck, üblich. Dieses beinhaltet in der Regel verschiedene Informationen zum Team, dem Problem, der Lösung, dem Geschäftsmodell, dem Wettbewerb und eine grobe Meilensteinplanung. Am Ende der Phase steht eine entscheidungsreife Vorlage, die dem Direktorium eine Bewertung des Potentials und der Umsetzbarkeit der Idee ermöglicht.

### TIPPS & TRICKS

- 1 Zur Inspiration bei der Geschäftsmodellentwicklung können bestehende Geschäftsmodellmuster vorgestellt werden (z.B. Freemium, Multi-sided Plattform).
- 2 Bei der Nutzung der BMC bietet es sich an, mit Klebezettel zu arbeiten. Diese müssen nicht immer Wörter enthalten, sondern können alternativ auch Skizzen oder Grafiken zeigen.
- 3 Die Intrapreneur-Teams identifizieren sich mehr und mehr mit ihrer Idee und sind von ihr überzeugt. Trotzdem kann die Organisation meist nicht alle Ideen fördern. Um Unzufriedenheit und Enttäuschung zu vermeiden, sollte das Direktorium die Bewertungskriterien vorab transparent darstellen und die jeweilige Entscheidung nachvollziehbar erklären.

— Literaturempfehlung  
Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011): Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Amsterdam, Niederlande: Campus Verlag.

### MÖGLICHER ABLAUF

Im Rahmen der Machbarkeitsstudie nehmen die Intrapreneure an einem BMC-Workshop teil. Das Team ermittelt unter anderem, ob es mit Einnahmen beispielsweise aus Drittmittelanträgen rechnen kann und welche Kosten im laufenden Betrieb entstehen. Außerdem erkennt das Team, dass Räumlichkeiten in direkter Nähe zum Ausstellungsraum eine Schlüsselressource darstellen und bespricht diesen Bedarf mit geeigneten Personen innerhalb und außerhalb des Museums. Zudem identifizieren die Intrapreneure die für die Umsetzung des Konzepts notwendigen Partner und sprechen sie direkt an, beispielsweise das lokale Jugendamt für die Betriebserlaubnis sowie ein lokaler Kindergarten für den Wissenstransfer. Neben der Entwicklung des Geschäftsmodells arbeitet das Team an einem Pitch vor dem Direktorium. Die Grundlagen dazu werden den Intrapreneuren in einem Workshop vermittelt. Für ihr Pitch-Deck überlegen sie sich einen ansprechenden Projektnamen und stellen dar, warum sich gerade durch die »Zeitmaschine« mehr Familien vom Stadtmuseum angesprochen fühlen werden. Außerdem umreißen sie das Geschäftsmodell und präsentieren einen groben Plan für eine mögliche Umsetzung.

### METHODIK

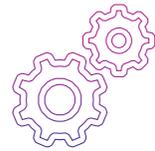
#### (Social) Business Model Canvas

Eine bewährte Methode zur Entwicklung und Prüfung von Geschäftsideen ist die von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur entwickelte Business Model Canvas (BMC). Die BMC beantwortet alle relevanten Fragen der Geschäftsmodellentwicklung in kurzer und anschaulicher Form. Sie zeigt den Intrapreneuren, ob das erdachte Geschäftsmodell grundsätzlich funktionieren kann oder ob logische Lücken bestehen. Dadurch, dass das Geschäftsmodell kompakt auf einem Blatt Papier – der Canvas – dargestellt wird, kann die Idee leicht kommuniziert werden und ist einfach und schnell verständlich. Die BMC besteht aus neun Bausteinen: Kundensegment, Wertangebot, Kanäle, Kundenbeziehung, Einnahmequellen, Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselpartner und Kostenstruktur. Die Bausteine Kundensegment und Wertangebot stellen die beiden Seiten der Value Proposition Canvas dar, so dass sich eine Anwendung beider Tools im Rahmen des Intrapreneurship-Prozesses besonders empfiehlt. Eine leicht abgewandelte Form der BMC, nämlich die Social BMC, lässt einen stärkeren Fokus auf nicht-finanzielle Geschäftsmodelle zu und kann ebenso angewendet werden.

#### Kategorien der Machbarkeit

Die Machbarkeit eines Projektes oder einer Idee kann unter anderem anhand der folgenden Kategorien beurteilt werden, die im Zusammenhang mit den Blöcken der BMC stehen:

- Technische Machbarkeit
- Wirtschaftliche Machbarkeit
- Ressourcenbezogene Machbarkeit
- Politische Machbarkeit
- Juristische Machbarkeit



# Entwicklung und Evaluation

Das Ziel dieser Phase ist es, die zuvor größtenteils auf Papier entwickelten Ideen in der Realität zu testen und marktfähige Lösungen zu entwickeln, die echten Nutzen stiften. Die Teams arbeiten eigenverantwortlich an den Ideen und konkretisieren diese soweit, dass sie im nächsten Prozessschritt implementiert werden könnten. Zunächst erstellen die Intrapreneur-Teams Prototypen, anhand derer die Akzeptanz für die Ideen an allen relevanten Stakeholdern umfänglich getestet werden kann. Natürlich muss das Direktorium die Teams hierfür mit notwendigen Ressourcen ausstatten, um die Ideen zum Leben zu erwecken. Im Rahmen dieser Phase kann und sollte auch immer wieder auf die vorher verwendeten Methoden, wie die Value Proposition Canvas, zurückgegriffen werden, da es sich bei der Entwicklung unternehmerischer Ideen um einen iterativen Prozess handelt. Dieser läuft in der Regel nicht so idealtypisch ab, wie es im Rahmen der Prozessphasen den Anschein erweckt, sondern erfordert eine kontinuierliche Reflexion der Lösung und eine Identifikation möglicher Handlungsalternativen.

Auch wenn von einer hohen Eigenmotivation der Teams ausgegangen werden kann, den Prototypen zu erschaffen und die dafür notwendige Flexibilität aufzubringen, sollte die Organisation die Intrapreneure in dem Prozess begleiten, um etwaige Stolpersteine aus dem Weg zu räumen und zur Aufrechterhaltung ihrer Motivation während dieser entscheidenden Phase beizutragen. Eine Möglichkeit hierfür ist das Setzen von Anreizen, die sowohl materieller (z.B. Erfolgsbeteiligungen, Lohnerhöhungen) als auch immaterieller (z.B. Ausweitung der Führungsverantwortung, Gewähren von Freiräumen, Wertschätzung) Natur sein können. Darüber hinaus sollte den Intrapreneuren

spätestens während dieser Phase ein\*e Mentor\*in aus dem InnoBoard zur Seite gestellt werden, die/der die Intrapreneure unterstützt und ein Sprachrohr zum Direktorium darstellt. Weitere Möglichkeiten der Unterstützung sind die Durchführung regelmäßiger Treffen von Intrapreneur-Teams und eine angeleitete retrospektive Betrachtung der Prozesse innerhalb der Teams, so dass diese die eigenen Prozesse optimieren können.

Am Ende der Phase steht eine erneute Evaluation, auf deren Basis das Direktorium über die tatsächliche Implementierung der Geschäftsidee entscheidet.

## METHODIK

### Prototyping

Ziel des Prototypings ist die schnelle Entwicklung eines (teilweise) funktionsfähigen Modells der Idee, das an der Zielgruppe getestet werden kann. Je nach Zweck kann der Prototyp nur dem Design der Endversion entsprechen oder auch in den repräsentativsten bzw. wichtigsten Funktionen. Ein Prototyp kann auch eine einzelne, mit der Endversion vollständig übereinstimmende Realisation der Geschäftsidee sein. In jedem Fall sollte der Prototyp die Geschäftsidee erlebbar machen. So können die Zielgruppen und Stakeholder die Funktionalität und Brauchbarkeit überprüfen, so dass die Intrapreneure diese vor einer Implementierung gegebenenfalls entsprechend anpassen können. Möglichkeiten für die Umsetzung von Prototypen sind Mockups, Storyboards, Szenarioanalysen oder im Falle von physischen Produkten auch Formen des Rapid Prototypings, wie beispielsweise 3D-Druck.

### Morphologischer Kasten

Um einen Überblick über potenzielle Abwandlungen von Ideen und den daraus folgenden Wirkungsbeziehungen zu erhalten, kann das Team auf den sogenannten morphologischen Kasten zurückgreifen. Dieser Kasten beinhaltet die verschiedenen Merkmale einer Idee und eine umfassende Darstellung der jeweils dazugehörigen Merkmalsausprägungen. Durch verschiedenste Kombinationsmöglichkeiten von Merkmalsausprägungen können diverse Alternativlösungen systematisch erfasst und transparent gemacht werden.

### Osborn-Checkliste

Ähnlich wie der morphologische Kasten kann die sogenannte Osborn-Checkliste dabei helfen bestehende Produkte oder Ideen anzupassen. Diese Checkliste beinhaltet dabei neun konkrete Fragen, die dabei helfen können, im Team über mögliche Alternativen nachzudenken. Mögliche Fragen sind: Womit können wir die Idee kombinieren? Was können wir weglassen? Womit hat die Idee Ähnlichkeit?

## MÖGLICHER ABLAUF

Das Direktorium hat zugestimmt, dem Team »Zeitmaschine« 2.000 Euro, eine\*n Mentor\*in aus dem InnoBoard und 30 Prozent ihrer regulären Arbeitszeit zur Verfügung zu stellen. Das Team nutzt die Ressourcen für die Entwicklung von Prototypen. Im ersten Schritt erstellen sie Mockups von den eigentlich durch die Kinder produzierten Ausstellungsstücken und beschreibenden Texten. Sie positionieren diese neben den Originalen und nehmen die Reaktion der Zielgruppe durch Beobachtungen und Befragungen auf. Da der Test erfolgreich ist, bietet das Team im Rahmen eines Tages der offenen Tür, in Kooperation mit einem lokalen Kindergarten, probeweise Kinderbetreuung für Museumsbesucher\*innen an, während der die Kinder Ausstellungsstücke basteln. Auch diesen Test dokumentiert das Team ausführlich und wertet ihn als erfolgreich. Nach weiteren Tests, Umfragen und Implementierungsplanungen stellt das Team ihre Idee dem Direktorium erneut vor.

## TIPPS & TRICKS

- 1 Die Intrapreneur-Teams müssen alle für die Umsetzung der Idee relevanten Wissensbereiche abdecken. Eventuell sollte Expertise von extern organisiert werden (z.B. im Bereich Betriebswirtschaft).
- 2 Den Intrapreneuren müssen ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, um die Ideen weiterzuentwickeln und zu testen. Um die Autonomie der Teams zu stärken, sollten diese die Verausgabung des Geldes möglichst frei gestalten können.
- 3 Es gibt einen Begriff, der die drastische Änderung des Anwendungsgebietes und den daraus folgenden Nutzen einer Idee im Rahmen dieser Phase beschreibt: »Pivoting«. Eine solche Änderung bedeutet nicht gescheitert zu sein, sondern ist notwendiger Bestandteil unternehmerischer Vorhaben.

# Implementierung

Die vom Direktorium ausgewählten Ideen werden in dieser Phase in der Organisation implementiert. Eventuell arbeiten die Intrapreneur-Teams Pläne zur Verstetigung aus. In dieser Phase muss vom Direktorium zunächst geklärt werden, in welcher Form das Vorhaben verstetigt wird: Behalten die Intrapreneure ihre alte Rolle in der Organisation und werden lediglich entlastet, um die Idee zu implementieren? Wird eine neue Einheit innerhalb der Organisation zur Implementierung der Idee gebildet? Oder soll die Idee in einer eigenen Organisation, als Spin-off der Mutterorganisation, ausgegliedert werden? Diese Entscheidung muss vom Direktorium getroffen werden und hängt maßgeblich von der Idee sowie der Struktur der Organisation ab.

Außerdem muss in Abstimmung mit den Intrapreneuren entschieden werden, ob diese dauerhaft ihre alte Position in der Organisation abgeben oder reduzieren müssen, um weiterhin für die neuen Geschäftsideen tätig zu sein. Bei der Umsetzung im Rahmen einer neuen Organisationsabteilung und insbesondere im Falle der Gründung eines Spin-offs ist zudem Führungsqualität innerhalb der Intrapreneur-Teams nötig. Sind Defizite in einem relevanten Wissensbereich bekannt, sollten die Teams Zugang zu Weiterbildungsangeboten erhalten oder in ihrer Zusammensetzung verändert werden. Sind diese Voraussetzungen geschaffen, können die Ideen dauerhaft umgesetzt werden und sind nun fester Bestandteil der Organisation. Wie bei anderen Tätigkeiten der Organisation wird die Arbeit der Intrapreneur-Teams regelmäßig durch das Direktorium evaluiert und gegebenenfalls angepasst. Der Intrapreneurship-Prozess ist für die jeweiligen Ideen abgeschlossen.

## METHODIK

### Lean Startup

Unabhängig davon, ob für die Implementierung der Ideen ein Spin-off gegründet, eine neue Organisationseinheit geschaffen wird oder die Intrapreneure lediglich entlastet werden, bietet sich eine Orientierung am Prinzip des Lean Startups an. Dieses Konzept setzt auf möglichst schlanke Prozesse und geringen Kapitaleinsatz. Anstelle langer Planungsprozesse bringt ein Lean Startup Produkte und Dienstleistungen möglichst schnell auf den Markt. Das dadurch generierte Feedback von Kund\*innen, Zuliefererbetrieben, Partnerorganisationen und anderen Stakeholdern kann so frühzeitig in eine Weiterentwicklung des Produkts oder der Dienstleistung fließen. Die Weiterentwicklung wird ebenfalls möglichst schnell zur Marktreife getrieben, so dass die Produktzyklen insgesamt sehr kurz sind.

### Job Shadowing

Sollte den Intrapreneur-Teams spezifisches Wissen fehlen (z.B. Bedienung der vom Museum genutzten ERP-Software), kann das sogenannte Job Shadowing Abhilfe schaffen. Job Shadowing bezeichnet ein Programm, das es den Beschäftigten für kurze Zeiträume ermöglicht, andere Berufsfelder kennenzulernen. Konkret begleiten die teilnehmenden Mitarbeiter\*innen andere Personen in deren gewohnten Arbeitsalltag und können sich so Wissen aneignen. Job Shadowing ist sowohl innerhalb der eigenen Organisation möglich, aber auch mit externen Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft oder öffentlichem Dienst. Für Intrapreneure könnte insbesondere das Job Shadowing im Berufsalltag eines Entrepreneurs hilfreich sein, um die Strukturen und Prozesse in einem Startup kennenzulernen.

## TIPPS & TRICKS

- 1 Die Implementierung einer neuen Idee erfordert Flexibilität, deshalb sollte die Organisation bemüht sein, Unternehmensbarrieren und bürokratische Hürden für die Intrapreneure zu reduzieren.
- 2 Die Organisation sollte die Ziele und das Vorgehen des Intrapreneurship-Prozesses offen und transparent mit allen Mitarbeiter\*innen der Organisation kommunizieren, damit diese keine Ressentiments gegenüber den Intrapreneuren haben.
- 3 Unter Umständen sollte ein Mitglied des jeweiligen Intrapreneur-Teams die Leitung der neu geschaffenen Abteilung oder des Spin-offs übernehmen. Bei der Auswahl sollte das gesamte Intrapreneur-Team mit einbezogen werden, um persönliche Differenzen zu vermeiden.

## MÖGLICHER ABLAUF

Das Direktorium entscheidet, dass die »Zeitmaschine« implementiert werden soll. Dazu soll eine neue Abteilung innerhalb des Museums gegründet werden, deren Mitarbeiter\*innen sich aus dem Intrapreneur-Team zusammensetzen, die jeweils 50 Prozent ihrer Zeit für die Umsetzung erhalten. Ein Mitglied des Teams springt ab, dafür kann ein neues Mitglied aus der Abteilung Logistik und Sicherheit gewonnen werden, das wertvolle Kompetenzen für die Umsetzung des Projekts mitbringt. Das Direktorium möchte allerdings nicht direkt die finanzielle Belastung und das Risiko des Aufbaus eines eigenen Kindergartens eingehen, deswegen soll die Kooperation mit dem lokal ansässigen Kindergarten ausgebaut werden.

Das Intrapreneur-Team erreicht, dass der lokale Kindergarten einen Kooperationsvertrag eingeht und eine Kindergruppe dauerhaft in freien Räumlichkeiten des Museums unterbringt. Den dafür nötigen Umbau der Räumlichkeiten finanziert das Museum. So kann das Konzept weiter getestet und gegebenenfalls vollständig, als museumseigener Kindergarten, implementiert werden.

# 7 Voraussetzungen für die Einführung von Intrapreneurship

Die erfolgreiche Etablierung von Intrapreneurship erfordert nicht nur die Einführung des beschriebenen Intrapreneurship-Prozesses, sondern auch die Schaffung eines geeigneten Umfeldes für die Intrapreneure. Wie gezeigt worden ist, unterscheiden sich Intrapreneure in ihrer Motivation und Arbeitsweise stark von anderen Mitarbeiter\*innen, so dass sie einen eigenen Management-Ansatz benötigen. Dieser spiegelt sich in den folgenden sieben Voraussetzungen wider.

## Kultur des Versuchs und Irrtums

Die Entwicklung von Ideen und deren Verwertung innerhalb innovativer Geschäftsmodelle kann durchaus mit Scheitern verbunden sein. Wie im Intrapreneurship-Prozess immer wieder deutlich wird, ist das regelmäßige Hinterfragen und Testen der eigenen Idee an der Zielgruppe essentieller Bestandteil der Entwicklung von Innovation und Basis für den Erfolg eines Projekts. Das Scheitern einer Idee kann einen elementaren Erkenntnisgewinn bringen, auf dessen Grundlage eine andere Idee entstehen kann. Außerdem sinkt die Risikobereitschaft der Mitarbeiter\*innen erheblich, wenn sie für einen Irrtum abgestraft werden.

## Ziele

Das vorrangige Ziel der Einführung von Intrapreneurship ist die Förderung unternehmerischen Denkens und Handelns sowie der Innovativität und Flexibilität der Organisation. Es sollen neue, zukunftsorientierte Produkte, Dienstleistungen und Prozesse entstehen. Um den Nutzen für die Organisation zu maximieren, müssen die Ziele des Intrapreneurship-Prozesses mit den langfristigen strategischen Zielen der Organisation in Einklang stehen. Nur wenn die Intrapreneure die Organisationsziele und -visionen verinnerlicht haben, können sie ihr unternehmerisches Denken und Handeln zielgerichtet einsetzen und einen dauerhaften Mehrwert für die Organisation schaffen.

## Delegation und Verantwortung

Intrapreneure müssen selbstständig Entscheidungen treffen und umsetzen. Dafür muss den Organisationsmitgliedern Entscheidungsspielraum in ihrer täglichen Arbeit gewährt werden. Bestenfalls wird eine dezentrale Organisationsstruktur aufgebaut, in der die Mitarbeiter\*innen mit dem meisten Fachwissen Entscheidungen treffen und die Leitungsebene auf etablierte Befehlsketten verzichtet.

## Kommunikation

Auch in Bezug auf die Kommunikation sind dezentrale Organisationsstrukturen förderlich für Intrapreneurship. Horizontale Kommunikations- und Informationswege auch zwischen Mitarbeiter\*innen verschiedener Abteilungen ermöglichen den Intrapreneuren Wissensaustausch und fördern Interdisziplinarität und Innovation. Idealerweise kommuniziert auch die Organisationsleitung Entscheidungsfindungen transparent und offen.

## Infrastruktur und Ressourcen

Intrapreneure sind für die Entwicklung und Umsetzung ihrer Ideen auf verschiedene Ressourcen angewiesen und benötigen Zugang zur bestehenden Infrastruktur der Organisation. Insbesondere muss den Intrapreneuren ein Teil ihrer regulären Arbeitszeit für ihr Projekt zur Verfügung gestellt werden. Außerdem benötigen sie Zugang zu Fachwissen, Ausrüstung und Kapital. Um die Flexibilität der Intrapreneure nicht einzuschränken, ist ein schneller und möglichst unbürokratischer Zugriff auf die Infrastruktur und Ressourcen nötig, der durch die Leitung der Organisation sichergestellt werden muss.

## Regeln

Starre Regeln und übermäßig stark formalisierte Prozesse verringern die Fähigkeit der Mitarbeiter\*innen, innovative und unkonventionelle Ideen zu verfolgen. Trotzdem sind Regeln ein wichtiger Bestandteil eines erfolgreichen Intrapreneurship-Prozesses, beispielsweise bezüglich des Umgangs mit Ideen, der Bereitstellung von Ressourcen und kollaborativem Arbeiten. Nur mit Hilfe genereller Leitlinien kann der effektive und effiziente Umgang mit Ressourcen im Rahmen von Innovationsprozessen sichergestellt werden, um zu verhindern, im kreativen Chaos zu versinken.

## Zusätzliche »Enablers«

Eine Vielzahl von zu dem Intrapreneurship-Prozess unabhängigen, innovationsorientierten Maßnahmen kann helfen, die Mitarbeiter\*innen für die Notwendigkeit und das Potential von Intrapreneurship zu sensibilisieren und ihr eigenverantwortliches Engagement zu befördern. Eine mögliche Maßnahme sind Weiterbildungsaktivitäten, wie zum Thema Cultural Entrepreneurship oder Transferorientierung in der Forschung. Außerdem können informelle abteilungsübergreifende Arbeitsgruppen gebildet werden, in denen sich die Teilnehmer\*innen aus eigenem Antrieb dauerhaft einem definierten Zukunftsthema widmen. Denkbar sind außerdem Exkursionen und Vernetzungstreffen, um sich über Best Practice Beispiele auszutauschen, andere Expertisen kennenzulernen und über gemeinsame Projekte zu sprechen. Die Gesamtheit an Maßnahmen kann dabei helfen, das Thema Intrapreneurship in den Köpfen der Mitarbeiter\*innen zu verankern und so den notwendigen unternehmerischen Nährboden für das Gelingen von Intrapreneurship zu schaffen.

# Das INTRAFO-Projekt

Mit einem bundesweit einmaligen Modellvorhaben setzte das Deutsche Bergbau-Museum Bochum (DBM) in Zusammenarbeit mit der Juniorprofessur für Entrepreneurship der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel einen wichtigen Meilenstein in Richtung zukunftsfähiges Museum. In dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) über drei Jahre finanzierten Verbundforschungsprojekt zur »Entwicklung und Erprobung eines Intrapreneurship-Konzeptes für geistes-, sozial- und kulturwissenschaftliche Forschungseinrichtungen am Beispiel der Forschungsmuseen der Leibniz-Gemeinschaft« – kurz INTRAFO – ging es darum, neuartige Ansätze herauszuarbeiten, mit denen ausgehend von kreativen Ideen der Beschäftigten die Innovationfähigkeit von Forschungsmuseen verbessert werden kann.

Durch den äußeren Anpassungsdruck im Kontext des gesellschaftlichen Wandels müssen Museumsorganisationen aktiv die eigenen Strukturen hinterfragen und eigenverantwortlich neue Wege der Aufgabenwahrnehmung beschreiten. In einer Status Quo-Erhebung im Rahmen des INTRAFO-Projekts hat sich gezeigt, dass es in den althergebrachten Organisationsstrukturen mit statischen Hierarchien und sehr festgefahrenen Arbeitsroutinen kaum Raum gibt, in dem sich das unternehmerische Handeln von Intrapreneuren zur Weiterentwicklung der Organisation entfalten kann. Zwar benennen die Beschäftigten oftmals bestehende Defizite und entwickeln Impulse zur Verbesserung, allerdings verlieren sich diese Anregungen häufig im System oder werden von Führungskräften schlicht nicht aufgenommen. Daran anknüpfend ist innerhalb des INTRAFO-Forschungsprozesses deutlich geworden, dass die Implementierung eigenständiger institutioneller Mechanismen notwendig ist, um die innovationsorientierten Effekte des Intrapreneurships adäquat nutzen zu können. Es bedarf klarer Regeln, Ressourcen und Infrastrukturen, in denen Intrapreneure mit ihren unternehmerischen Potentialen wirksam werden können. Deshalb wurden in dem Modellvorhaben verschiedene Maßnahmen und Aktivitäten erprobt, die die Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten steigern und die systematische Nutzung der entwickelten Verbesserungen möglich machen können. Die in dieser Broschüre dargestellten Durchschnittswerte entstammen mehrerer Befragungen, die im Zusammenhang mit INTRAFO durchgeführt wurden und an denen mehr als 130 Museumsorganisationen des ganzen Bundesgebietes teilgenommen haben.

Innerhalb der Projektlaufzeit entstand ein systematischer Ansatz, der sich auf andere Forschungsmuseen und andere Museumsinstitutionen übertragen lässt. Dieser Ansatz wird im INTRAFO-Abschlussbericht mit Handlungs- bzw. Implementierungsempfehlungen aufgearbeitet und verantwortlichen Akteuren von Kulturinstitutionen zur Verfügung gestellt.

Für weitere Informationen  
[www.bergbaumuseum.de/intrafo](http://www.bergbaumuseum.de/intrafo)

## Das INTRAFO-Team

Prof. Dr. Stefan Brüggerhoff  
Direktor  
Deutsches Bergbau-Museum Bochum

Dr. Henning Mohr  
Projektkoordinator  
Deutsches Bergbau-Museum Bochum

Prof. Dr. Petra Dickel  
Juniorprofessorin für Entrepreneurship  
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Christoph Constantin Niemann  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Katharina Knapp  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Prof. Dr. Holger Simon  
Geschäftsführer  
Pausanio GmbH & Co. KG

Dr. Walter Görden  
Geschäftsführer  
Görden & Köller GmbH

# Impressum

## **Autor\*innen**

Dr. Henning Mohr  
Projektkoordinator am  
Deutschen Bergbau-Museum Bochum

Christoph Constantin Niemann  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Juniorprofessur für Entrepreneurship  
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

Katharina Knapp  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Juniorprofessur für Entrepreneurship  
Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

## **Herausgeber\*innen**

Deutsches Bergbau-Museum Bochum  
(Prof. Dr. Stefan Brüggerhoff)

Christian-Albrechts-Universität zu Kiel,  
Juniorprofessur für Entrepreneurship  
(Prof. Dr. Petra Dickel)

## **Konzeption und Gestaltung**

BOROS, boros.de

## **Lektorat**

Dr. Ines Maria Eckermann

## **Druck**

Das Druckhaus, das-druckhaus.de

## **Bildnachweis**

S. 9: Photo by Clem Onojeghuo on Unsplash  
S. 17: Giacomo Zucca/Bundesstadt Bonn  
S. 21: Photo by Michel Catalisano on Unsplash  
S. 22: Kunstverein Wagenhalle e.V.  
S. 36/37: Roland Baege  
S. 38: Bram Saeys  
S. 39: Lia van Moorsel  
S. 53: Michael Setzpfandt  
S. 57: Christian Kielmann



»WENN MAN WILL, SIND KULTURORGANISATIONEN EIN GROSSES TRAININGSLAGER, UM INNOVATIONEN MÖGLICH ZU MACHEN UND AUSZULEBEN. DIE GRUNDVORAUSSETZUNG IST, DASS ES PERSONEN GIBT, DIE DAS PASSENDE MINDSET MITBRINGEN UND INNOVATIONEN EINLEITEN. «

— DR. BIRGIT SCHNEIDER-BÖNNINGER  
SPORT- UND KULTURDEZERNENTIN  
DER STADT BONN