

**Führungskräfte**

## Intrapreneure braucht das Land

Personalberaterin Martina van Hettinga fahndet nach empathischen Machern mit kritischer Neugier.

Wer trägt die digitale Transformation in den Mittelstand? Immer deutlicher zeigt sich, dass die notwendige Veränderung weniger eine technische Frage als eine menschliche ist. „Führung im digitalen Zeitalter erfordert neues Denken“, sagt Claudia Peus, Professorin für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement an der TU München. Der Typus des „allwissenden Alleinentscheiders“ sei ein Auslaufmodell. Neben Netzwerk- und Technologiekompetenz müssten Führungskräfte menschliche Grundbedürfnisse berücksichtigen. „Wie ticken wir Menschen?“ Auf diese vermeintlich simple Frage komme es an, sagt Peus.

Martina van Hettinga sucht von Berufs wegen genau solche Führungskräfte. Die Chefin der Personalberatung I-Potentials nennt sie „Intrapreneure“, ein Begriff, der schon 1978 vom US-Unternehmer Gifford Pinchot III aufgebracht wurde und in den 1980ern Konjunktur bekam. Van Hettinga sieht sie als Brückenbauer zwischen zwei Welten. „Intrapreneure sind Führungskräfte, die einen starken Unternehmergeist mit einem gewissen Gespür für die Veränderung gewachsener Strukturen kombinieren. Sie sind neugierig, kreativ und sehr ergebnisorientiert.“ Van Hettingas Charakterstudie wirkt fast schwärmerisch. „Ihre Neugier treibt sie an, sich nicht auf ihren Kompetenzen auszuruhen, sondern fortlaufend neu zu lernen. Sie verfügen über den Mut und Pioniergeist, um den Status quo zu hinterfragen.“ Dass sie Analytik mit Empathie kombinieren und das Team mitreißen in die neue Zeit, versteht sich von selbst. Allein bleibt die bange Frage: Gibt es solche Typen überhaupt?

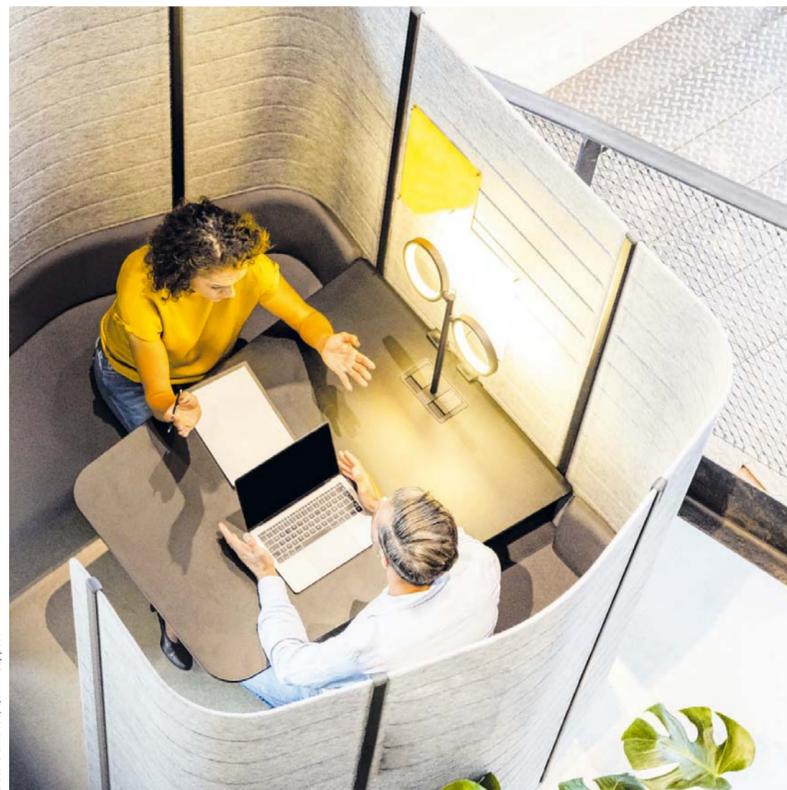


I-Potentials

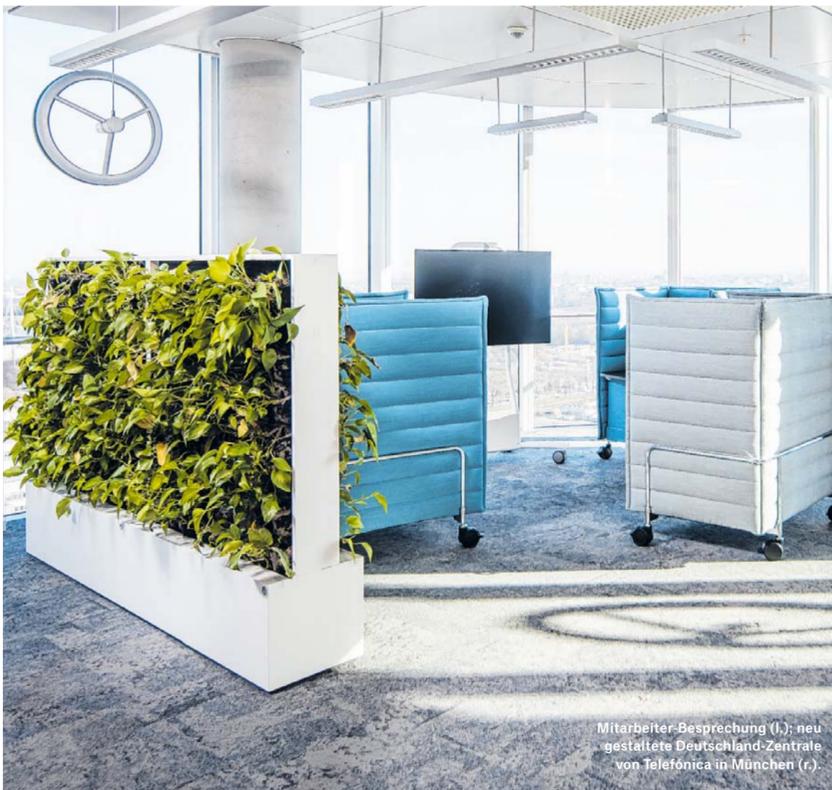
**Martina van Hettinga:** „Intrapreneure haben Gründergeist und beherrschen das Stakeholder-Management.“

Van Hettinga bejaht. Die Gattung sei rar, aber existiere. Beispielhaft nennt die Expertin für offene C-Level-Fragen Sebastian Hasebrink. Der hatte erst eine eigene E-Commerce-Firma gegründet, bevor er als Chief Digital Officer bei Deichmann die Transformation ansah. Entscheidend sei eine Kombination aus Gründerspirit und Erfahrung. „Der Idealtypus hat selbst erfolgreich digitale Unternehmen aufgebaut, bringt aber auch Konzernenergie mit oder hat in einer Unternehmensberatung gearbeitet“, sagt van Hettinga. Wer sich in forscher Start-up-Manier auf Abruch und Erneuerung fokussiere und wertvolle Aufklärungsarbeit vernachlässige, verliere im Mittelstand schnell die entscheidende Bindung zum Team. „Reine Gründertypen sind für solche Positionen weniger geeignet“, sagt van Hettinga.

Schnell und radikal zu entscheiden sei gar nicht die wichtigste Qualität. „Auch Intrapreneure denken lösungsorientiert, aber beherrschen das berühmte Stakeholdermanagement“, sagt van Hettinga. Denn selbst Aufseher und Beiräte müssten oft vom Intrapreneur noch überzeugt werden. „Wo Transformation erfolgreich sein soll, muss man eigentlich im Aufsichtsrat anfangen.“ Doch in der Realität mangle es an dieser Schaltstelle mitunter an Know-how für Digitalisierung und zukunftsgerichtete Führung. Stefan Marx



picture alliance, Quirin Leppert



Mitarbeiter-Besprechung (l.); neu gestaltete Deutschland-Zentrale von Telefónica in München (r).

**Innenarchitektur**

# Schöner arbeiten

Unternehmen möbeln ihre Büros für die Rückkehr aus dem Homeoffice auf. Teils bauen sie dafür radikal um – Flexibilität schlägt feste Arbeitsplätze.

**Manuel Heckel Köln**

Die ersten Räume für die neue Normalität sind fertig. Drei der 37 Etagen seiner Firmenzentrale in München hat der Telekommunikationskonzern Telefónica kürzlich kräftig umgebaut. Ab der kommenden Woche dürfen wieder mehr Mitarbeiter zurück ins Büro, wenn sie denn wollen. Und auf diesen Pilotflächen, verteilt über das Hochhaus, will der Konzern vor allem lernen. „Alle reden über das hybride Arbeiten, aber kaum einer hat damit bislang wirklich Erfahrungen gesammelt, für welche Art von Arbeiten unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückkommen“, sagt Personalvorständin Nicole Gerhardt.

Die große Bewährungsprobe steht kurz bevor. Mit dem Auslaufen der Homeoffice-Pflicht am 19. März müssen viele Unternehmen und Beschäftigte nach und nach in einen neuen Rhythmus kommen. Egal ob die Büroflächen dabei angemietet oder in Eigenbesitz sind, steigt der Druck, jeden Quadratmeter neu zu planen. Vor allem die flexible Nutzung der Räume gewinnt an Bedeutung. „Es ist sehr wichtig, auch innerhalb des Büros den Menschen die gewohnte Freiheit zu ermöglichen“, sagt Matthias Pranke, Inhaber des Berliner Büroinrichters Raumhaus. „Bei der Ausstattung gilt

es, neben Belüftung und Technik auch Materialien, Raumformen und Farben mitzudenken, um Menschen zur Rückkehr ins Büro zu bewegen.“

Die vergangenen zwei Jahre haben viele Mitarbeiter genutzt, um sich ihre eigene Arbeitswelt zu bauen. Unternehmen sehen sich jetzt mit einer Vielzahl von Wünschen konfrontiert: Die Entwicklerin will gar nicht mehr zu-



rück ins Büro, der Buchhalter gerne an zwei Tagen pro Woche, die Strategierplanerin immer mal wieder für wichtige Projekte – aber dann eine ganze Woche am Stück. Der alleinerziehende Vater gewinnt an Bedeutung. „Es ist sehr wichtig, auch innerhalb des Büros den Menschen die gewohnte Freiheit zu ermöglichen“, sagt Matthias Pranke, Inhaber des Berliner Büroinrichters Raumhaus. „Bei der Ausstattung gilt

aktuelle Umfrage des belgischen Personaldienstleisters Acerta. Umfragen in Deutschland zeigten zuletzt ähnliche Ergebnisse. Umgekehrt suchen viele Firmen nach Wegen, den eigenen Standorten eine neue Rolle zukommen zu lassen – als Raum der Kommunikation oder der Unternehmenskultur.

Der Vorteil: In fast allen Firmen, die ein hybrides Modell ermöglichen, wird mehr Raum frei. Mindestens ein Drittel der Fläche steht erst einmal zur freien Verfügung, wenn Mitarbeiter nur zwei bis drei Tage in der Woche ins Büro kommen, schätzen Experten. Langfristig bietet das ein enormes Einsparpotenzial, kurzfristig Raum für Experimente. Insbesondere kleinere Büros und klassische Besprechungsräume dürften an Bedeutung verlieren.

Die Pilotflächen bei Telefónica teilen sich auf in eher klassische Großraumarbeitsplätze, Arbeitsbereiche für bis zu vier Personen, größere Flächen für bis zu zehn Kollegen und einen größeren „Freiraum“. Ein Trend: Immer häufiger stehen Tische, Whiteboards und andere Möbel auf Rollen, um flexible Arrangements zu erleichtern. „Die Räume kann ich für das Format, das ich durchführen will, verändern“, sagt Portfolio-Manager Rainer Huff, der den Umbau im Konzern mitgestaltet hat. Büromöbelhersteller reagieren auf den Trend: Viele Gegenstände werden nicht nur beweglicher, sondern er-

halten mehr Funktionen. So lassen sich manche Besprechungstische nicht nur in der Höhe verstellen, sondern auch hochklappen, um als beschreibbare Notiztafel zu dienen.

Das Büro selbst wird so zu einer Art Plattform für die neue Arbeitswelt. Jede fehlende Wand wird erst einmal zum Standortvorteil. „Wir haben vorher schon angefangen, die Räumlichkeiten immer wieder an die Erfordernisse anzupassen“, sagt Gerhardt, „jetzt sind wir trotzdem noch einmal

dabei, sie deutlich mehr zu differenzieren.“ Wie das Verhältnis ihrer Flächennutzung künftig genau aussieht, ist vielen Unternehmen noch unklar. Berater Pranke spricht davon, dass in seinen aktuellen Projekten etwa 60 bis 70 Prozent der Fläche für kommunikative Arbeitsweisen ausgelegt sind.

Parallel kann der Bedarf für abgeschirmte Arbeitsplätze steigen, in denen Mitarbeiter ungestört mit Kunden oder Kollegen videokonferieren können. Oder einfach in Ruhe arbeiten,

weil das im Familientrübels zu Hause nur schwer möglich ist. Das kann in abgetrennten Boxen stattfinden oder in Arbeitsbereichen mit gutem Schallschutz. „Die Unternehmen der Zukunft werden mehr Extreme haben“, sagt Monika Lepel, Workplace-Spezialistin, Innenarchitektin und Gründungspartnerin des Kölner Büros Lepel & Lepel.

Der Weg dahin erfordert in jedem Fall viel Arbeit. Experten raten dazu, alle Beteiligten – von der Chefetage bis zu den unterstützenden Funktionen – einzubinden, bevor die Inneneinrichter Wände einreißen und Schreibtische versetzen. Wer grundsätzlich neu plant, kann bisherige Hierarchien in der Bürowelt über Bord werfen. David Wiechmann, Berater und Vorsitzender des Vereins Deutsches Netzwerk Büro, empfiehlt etwa, die Kaffeeküche nicht mehr am Ende des Ganges zu verstecken: „Man muss versuchen, das Thema Versorgung und Gastfreundschaft in das Zentrum zu rücken, sodass es an den Wegen der Mitarbeiter liegt.“

**Zentrale Flächen für die IT**

Noch radikaler denkt Monika Lepel um. Kernfunktionen wie Buchhaltung, Personal oder die IT-Betreuung könnten in neuen Gebäudeplänen besonders zentrale Flächen bekommen. „Das sind oft die Kollegen, die sich kümmern und eine große emotionale Bedeutung für die anderen Mitarbeiter haben. Aber sie haben heute trotzdem häufig die schlechteren Arbeitsplätze.“

Neben dem richtigen Konzept geht es vor allem um die richtige Technik. „Es gibt künftig keinen Raum mehr, wo nicht die digitalen Medien Einzug halten“, sagt Pranke, „das hybride Meeting ist permanent da.“ Das klingt einfach – erfordert aber jede Menge Arbeit. Wo Monitore, digitale Tafeln oder Beleuchtung frei im Raum bewegt werden dürfen, müssen Steckdosen und Internetanschlüsse überall in Reichweite sein. Und auch Mikrofone und Kameras müssen zügig mit den eigenen Laptops gekoppelt werden können.

In den Telefónica-Testflächen können Mitarbeiter am Eingang jeder Etage auf Bildschirmen sehen, welche Räume

wie belegt sind. Auf Wunsch können sie sogar ihren Arbeitsplatz für den aktuellen Tag hinterlegen, sodass Kollegen sie auf den verschiedenen Etagen schneller finden. Die Informationen stammen aus Sensoren, die neben der Belegung die Temperatur und die Luftqualität erfassen und melden. Der Gesundheitsschutz und verlässliche Abstände spielen dauerhaft eine größere Rolle, glaubt Berater Pranke. „Der Trend zur guten alten DIN-Norm in der Raumplanung erzeugt Sicherheit und Wohlfühl im Büro.“

Manche Immobilienentwickler nutzen dieses Thema sogar als Alleinstellungsmerkmal. In Aschheim bei München erricht Rock Capital gerade ein selbst getauftes „Immun-Office“. Auf mehr als 40.000 Quadratmeter Bürofläche werden Luftfilter und -sterilisatoren gleich mitverbaut. Das Gebäude, ursprünglich einmal für den Hauptmieter Wirecard vorgesehen, wird für den Mobilfunkempfang optimiert. Festnetznummern haben in der Pandemie an Bedeutung verloren. Die Einrichtung solle auffallen. „Im Einheitslook der Zoom-Hintergründe sticht ein individuelles Office-Design hervor“, wirbt der Entwickler. Dieser Aspekt könnte tatsächlich an Bedeutung gewinnen. Bei Telefónica ist in den Testflächen häufig die Markenfarbe zu sehen, Logos der Marke O2 tauchen immer wieder an den Wänden auf – und sollen dabei helfen, die Identifikation mit der Firma zu steigern.

Bei dem Telekommunikationskonzern blickt man nun gespannt auf die Anzahl und Frequenz der Bürorückkehrer. Zwar hätten einige Mitarbeiter die Freiheit für einen Umzug genutzt, um dauerhaft aus der Ferne zu arbeiten. Doch bei anderen könnte die Attraktivität des Büros dank neuer Einrichtung deutlich wachsen. „Der Mensch arbeitet gern in einem sozialen System. Da kann es durchaus in ein paar Monaten zu einer Neubewertung kommen“, sagt Personalvorständin Gerhardt. Auch bei der Homeoffice-Welt will man ein paar Anleihen nehmen. Zur Mittagspause gebe es bald auch Picknickboxen – damit niemand auf einen lieb gewonnenen Spaziergang in der Sonne verzichten muss.



### Die Zukunft der Arbeit

**Serie:** Mitten in der Pandemie organisieren Deutschlands Unternehmen den Umbau des Arbeitsalltags nach Corona. Diese Serie wirft einen Blick auf die Zukunft unserer Arbeitswelt – und gibt Tipps, um sich zwischen ‚New Work‘ und ‚New Normal‘ zurechtzufinden. Mehr unter [handelsblatt.com/new-work](https://handelsblatt.com/new-work)

ANZEIGE

## Digitale Zusammenarbeit durch Machine Learning und Virtual Reality

Der Audi e-tron GT, das elektrische Flaggschiff von Audi, ist das erste Fahrzeug der Marke, dessen Montageabläufe und Logistikprozesse die Vier Ringe rein virtuell und ohne physische Prototypen geplant haben. Ein großer Schritt, denn bevor ein neues Modell vom Band fährt, musste bislang immer ein Prototyp gebaut werden. Jetzt spart die virtuelle Montageplanung nicht nur materielle Ressourcen, sondern ermöglicht es in Corona-Zeiten, die standortübergreifende Zusammenarbeit digital zu gestalten, weitestgehend auf Dienstreisen zu verzichten und die Arbeit flexibler zu machen.

**3D-Scans, Machine Learning und Virtual Reality**

Um die Montage virtuell planen zu können, setzt Audi dreidimensionale Gebäudescans, Prozesse des Machine Learnings und Virtual Reality ein. Die Montagelinien in Deutschland, Ungarn, Belgien und Mexiko hat Audi bereits mit dieser Technik erfasst. „Dank der von uns entwickelten VR-Lösung und des digitalen Abbilds treffen sich nun Kolleg\_innen aus aller Welt in virtuellen Räumen“, sagt Andrés Kohler, bei Audi für die virtuelle Montageplanung ver-

antwortlich. Wenn Kohler in seinem Büro in Ingolstadt durch seine VR-Brille schaut, steht er mitten in der zukünftigen Montagehalle in Neckarsulm. Zwei Videospiel-Controller bilden in der virtuellen Realität seine Hände. Kohlers Kollege Armin Kugler, neben Kohler in der virtuellen Halle, befindet sich in der Realität mehr als 200 Kilometer entfernt in Neckarsulm. Beide entwickeln die Softwarelösungen mit ihrem Team mittlerweile auch für den Volkswagen Konzern weiter. Damit lassen sich nun alle Abläufe und Handgriffe der Mitarbeitenden virtuell erproben und optimieren.

So lebt Audi Digitalisierung nicht nur in seinen Produkten, sondern auch in der Zusammenarbeit. Modelle, wie die virtuelle Montageplanung, haben dazu beigetragen, dass die Audi Mitarbeitenden aus aller Welt digital enger zusammengedrückt sind.

**Ansprechpartnerin: Sarah Braun**  
Pressesprecherin Personal und Organisation  
Tel.: +49 841 89 48354  
**Mail: [sarah.braun@audi.de](mailto:sarah.braun@audi.de)**



## Die Audi Montagewelt im virtuellen Raum