**Intrapreneurship in Kleinst- und kleinen Unternehmen:**

**Das GENIE-Modell & innovative Pädagogik**

Erstellt von

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Image | Image | Image | Image |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Image | Image | Image |

Koordiniert von



Juni 2022

**Kurzfassung**

Ziel dieses Berichts ist es, verschiedene Konzepte des Intrapreneurship zu identifizieren und Antworten darauf zu geben, wie eine Intrapreneurship-Kultur in Unternehmen etabliert werden kann. Es wurde eine wissenschaftliche Literaturrecherche über das Konzept, die Aspekten und die Merkmale von Intrapreneurship, den Determinanten des „Werden“ eines Intrapreneurs, Mitarbeiter\*innen mit Intrapreneurship, ihren Verhaltensweisen, Fähigkeiten und Absichten, zu den Auswirkungen von Umweltfaktoren auf das Intrapreneurship und zu den finanziellen Ergebnissen des Intrapreneurship durchgeführt. Der Bericht befasst sich mit aktuellen Politiken, Strategien und Programmen, die für Intrapreneure relevant sind. Unsere Ergebnisse zeigen zahlreiche Definitionen des Konzepts, das unter den Gesichtspunkten Kultur, Führung, individuelle Fähigkeiten und Auswirkungen auf die Unternehmensleistung erforscht wurde. Wir stellen fest, dass Intrapreneure sowohl Merkmale von Arbeitnehmer\*innen als auch von Unternehmer\*innen aufweisen. Darüber hinaus erfordert Intrapreneurship spezifische Führungsstile und Organisationsstrukturen. Unsere Ergebnisse zeigen, dass die Entwicklung des Intrapreneurship in den einzelnen EU-Mitgliedstaaten sehr unterschiedlich verläuft, wobei einige der am wenigsten unternehmerisch geprägten Umgebungen zu den Vorreitern des Intrapreneurship gehören. Diese Entwicklungen scheinen nicht das Ergebnis politischer Maßnahmen zu sein, da wir keine aktiven Maßnahmen zur Förderung dieses Phänomens gefunden haben. Besonders besorgniserregend ist die Kluft innerhalb der Unternehmen. Vielen Unternehmen fehlen interne Ressourcen und sie benötigen am dringendsten Unterstützung, aber wir konnten keine wissenschaftlichen Arbeiten oder politischen Maßnahmen finden, die auf diese Gruppe abzielen. Nichtsdestotrotz können mehrere Aspekte, die auf das Unternehmertum abzielen, als Ausgangspunkt für die Ermittlung von Interventionsbereichen für Intrapreneurship dienen. Zu diesem Zweck haben wir in unserem Bericht zwei führende europäische Vorgehensweise gegeneinander bewertet. Basierend auf diesen und unseren Erkenntnissen konnten wir eine Liste potenzieller Interventionsbereiche zur Stärkung der Intrapreneurship-Fähigkeiten, des Führungsstils und der Intrapreneurship-Kultur in Organisationen erstellen.

1. **Einführung**

Das globale Wettbewerbsumfeld erfordert von den Unternehmen eine ständige Optimierung der Unternehmensführung, Umstrukturierung und Verbesserung der Kompetenzen nach den Grundsätzen der Flexibilität, Innovationsfähigkeit und Reaktionsfähigkeit (Draeger-Ernst et al., 2003). Eine Schlüsselrolle in diesen Prozessen kommt den Mitarbeitern zu, deren Rolle innerhalb von Organisationen sich in den letzten Jahren stark verändert hat (Perez-Uribe et al., 2017). Die Mitarbeiter erhalten mehr Ermessensspielraum und Verantwortung aufgrund dezentralisierter Entscheidungsprozesse. Von ihnen wird erwartet, dass sie flexibel, proaktiv und innovativ sind. Anstatt untätige Empfänger sich verändernder Produkte und Arbeitsplätze zu sein, müssen die Mitarbeiter die Rolle von "Innovatoren" und "Differenzierern" übernehmen (Bowen, 2016). Genauer gesagt wird von den Mitarbeitern erwartet, dass sie eine stärker unternehmerisch geprägte Arbeitsweise anwenden, um auf sich ändernde Anforderungen zu reagieren und die strategische Ausrichtung des Unternehmens direkt zu beeinflussen (Hart 1992).

In ihrem Bestreben, eine Liquidation oder Übernahme zu vermeiden, verfolgen moderne Unternehmen eine zweistufige Strategie (Deloitte, 2015), die darin besteht, ihre aktuellen Produkte zu maximieren und zu optimieren und gleichzeitig Innovationen als Eckpfeiler für langfristiges Wachstum und Rentabilität zu nutzen. In diesem Prozess spielt Intrapreneurship, dass manchmal auch als Corporate Entrepreneurship bezeichnet wird, eine der wichtigsten Rollen. Intrapreneurship ist eine Bottom-up-Methode, bei der die Menschen im Mittelpunkt stehen, um radikale Innovationen in einem Unternehmen auf den Weg zu bringen. Intrapreneure sind Mitarbeiter\*innen, die von ihren Unternehmen dazu ermächtigt werden, sich selbst als "Unternehmer" und nicht nur als bloße Erfüllungsgehilfen von Aufgaben zu sehen, und die dadurch die entsprechende Macht und Verantwortung erhalten, um innovative Ideen für die Unternehmensentwicklung zu entwickeln und umzusetzen, z. B. die Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte/Dienstleistungen, um Diversifizierungsstrategien zu verfolgen, Nischenmärkte zu erschließen usw. Dieser Prozess der Befähigung kommt nicht ohne eine Reihe von Komplikationen auf beiden Seiten aus, aber er ist auch für jedes Unternehmen notwendig, das einen Wettbewerbsvorteil auf dem Markt erreichen und erhalten will.

Aus den oben genannten Gründen suchen Unternehmen heute nach neuen Innovationsmethoden, die die unternehmerischen Bemühungen der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellen und sie bei der Schaffung, Entwicklung und Verbreitung von Ideen unterstützen. Intrapreneurship fördert die Initiative und positioniert Unternehmen als Branchenführer, indem es den Mitarbeiter\*innen die Möglichkeit gibt, kreativ zu sein. Während viele Beschäftigte die Regeln befolgen, profitieren Unternehmen mitunternehmerisch denkenden Mitarbeiter\*innen von einer Vielzahl von Faktoren, darunter innovative Angebote, erweiterte Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Wettbewerbsvorteile, aber auch Kosteneinsparungen, Motivationsschübe und schnellere Produkt- und Dienstleistungseinführungen. Es ist nicht notwendig, Intrapreneure "zu schaffen"; sie sind bereits in den Unternehmen vorhanden und müssen nur erkannt und gefördert werden. Ihre Bemühungen zu ignorieren oder sie sogar daran zu hindern, ihre Ideen zu verwirklichen, weil sie von der Norm abweichen, führt zu einem Rückgang der Intrapreneur-Aktivitäten und zu einer geringeren Anziehungskraft auf solche Talente.

Aus der Sicht von Unternehmern und Geschäftsinhabern ist es nicht einfach, einen solchen Pool von Talenten zu fördern, da er zahlreiche instrumentelle Bedingungen voraussetzt. In der vorhandenen Literatur zu diesem Thema wird Intrapreneurship jedoch als wichtiger neuer Motor für Spitzenleistungen und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen anerkannt. Der Weg zur Einführung und Förderung einer Intrapreneurship-freundlichen Unternehmenskultur ist ein zweiseitiger Prozess: Top-down, d. h. Arbeit an der Führung und der Unternehmenskultur; Bottom-up, d. h. Konzentration auf die Erforschung und Entwicklung von Triebkräften und Auslösern für Intrapreneurship-Einstellungen und Eigeninitiative unter den Arbeitnehmer\*innen, Technologische Innovationen, verschärfter Wettbewerb auf dem Weltmarkt und demografische Bedürfnisse stellen nicht nur veränderte Anforderungen an die Unternehmen, sondern auch an die Beschäftigten (Mouzakitis, S. 3915). Es müssen neue Strukturen geschaffen werden, um diese Kompetenzen in den Unternehmen zu fördern und auszubilden (Mouzakitis, S. 3915; Staudt et al., S. 12). Für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation sind Forschung und Entwicklung ebenso wichtig wie die schnelle Verbreitung von technischen und organisatorischen Innovationen in den einzelnen Unternehmen. Die Basis dafür ist die Kompetenz der Führungskräfte und Mitarbeiter. Solche Mitarbeiter, die die Fähigkeit und Bereitschaft zur Innovation haben, sind aber nicht einfach da, sondern müssen ausgebildet werden (Staudt et al., S. 18).

Dabei wird die Praxisrelevanz der Berufsbildung beispielsweise in Deutschland stark vernachlässigt. Majaumdar drückt es noch drastischer aus: "Ein hoher Prozentsatz der Jugendarbeitslosigkeit resultiert aus der Unfähigkeit der Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung, das Qualifikationsangebot an die zu erwartenden Veränderungen des Arbeitsmarktes anzupassen, weil die Intelligenz des Arbeitsmarktes schwach oder nicht vorhanden ist" (Majumdar, S. viii). In Deutschland ist die Ausbildung im dualen System rückläufig, und es gibt eine Zunahme der schulischen und akademischen Ausbildung, die einen Mangel an Praxisbezug aufweist (Gonon, S. 342; Staudt et al., S. 78). Anstatt die meiste Zeit im Ausbildungsbetrieb mit dem Erlernen praktischer Fertigkeiten zu verbringen, verbringen die Auszubildenden den größten Teil ihrer Ausbildungszeit damit, veraltetes theoretisches Wissen zu lernen (Staudt et al., S. 78). Hinzu kommt, dass das Studium an den Universitäten in der Regel keinen Praxisbezug hat (Staudt et al., S. 90). Auch Spanien hat die Bedeutung der Berufspraxis erkannt und eine Bildungsreform eingeleitet, die sich an anderen europäischen Mitgliedstaaten orientiert (Milolaza, S. 13). Die hohe Jugendarbeitslosigkeit in Spanien von 26,3 % im Jahr 2013 zeigt, wie wichtig solche Reformen sind (Milolaza, S. 19).

Auch wenn der fehlende Praxisbezug in der Ausbildung ein großes Problem darstellt, so sind Fähigkeiten, die im Laufe einer Karriere nicht aktualisiert werden, ein ebenso großes Problem. Werden Kompetenzen nicht aktualisiert, so sinkt ihr Wert mit der Zeit, die Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen nimmt ab und die Innovationsfähigkeit des Einzelnen geht verloren (Staudt et al., 201). Ein Konzept, das auf reinen Wissenstransfer abzielt, ist daher nicht mehr angemessen (Staudt et al., 218ff). Die direkte Umsetzung in der Praxis, d.h. im jeweiligen Unternehmen, ist unerlässlich. Es bedarf einer integrierten Personal-, Unternehmens- und Organisationsentwicklung (Staudt et al., S. 286).

Aber nicht nur die praktische Relevanz der Ausbildung sollte berücksichtigt werden, auch die Fähigkeit, mit Ungewissheit umzugehen und Resilienz aufzubauen, wird unter diesen unsicheren Marktbedingungen immer wichtiger. Immer häufiger gilt es, berufliche Übergänge zu bewältigen: "Der Einstieg in eine neue Karriere erfordert Selbstwirksamkeit, Handlungsfähigkeit, Motivation und die Fähigkeit zur Selbstkonstruktion" (Barabasch, S. 29). Erforderliche Eigenschaften, die denen von Intrapreneuren ähneln: Innovationsfähigkeit/Kreativität, Proaktivität, Erkennen/Nutzen von Chancen, Risikobereitschaft/Misserfolgstoleranz und Vernetzung (Neessen et al., S. 553ff).

Die Berücksichtigung von organisatorischen und prozessualen Veränderungen im Betrieb spiegelt die wachsende Komplexität der sich dynamisch verändernden Marktbedingungen wider. Selbstregulierung und Eigeninitiative müssen entwickelt und genutzt werden (Staudt et al., S. 233). Mit anderen Worten: Umstrukturierung und Kompetenzerweiterung sind nach den Prinzipien der Flexibilität, Innovationsfähigkeit und Reaktionsfähigkeit erforderlich (Draeger-Ernst et al., 2003).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Intrapreneurship-Ausbildung den Praxisbezug widerspiegelt und Schüler und Studenten auf berufliche Übergänge während ihres Arbeitslebens vorbereiten kann. Eine solche Orientierung sollte idealerweise bereits in den Lehrplänen der Schulen verankert werden (Barabasch, S. 37). Darüber hinaus ist ein solches Intrapreneurship-Berufsbildungsprogramm für diejenigen, die bereits berufstätig sind, sehr relevant, um ihre Fähigkeiten auf den neuesten Stand zu bringen, Karriereübergänge und sich schnell verändernde Umgebungen zu bewältigen, mit dem Ziel, bis zur Rente berufstätig zu bleiben.

Die Situation in Europa in Bezug auf Intrapreneurship scheint optimistischer zu sein als in anderen Teilen der Welt. Einer der jüngsten WEF-Berichte (2018) legt nahe, dass die Volkswirtschaften der Europäischen Union im Vergleich zu anderen Teilen der Welt eine hohe Rate an Intrapreneurship aufweisen. Da die europäischen Volkswirtschaften ein hohes Entwicklungsniveau erreicht haben, sind sie tendenziell innovationsabhängig. Tatsächlich erreichen die Innovationsbemühungen ein bisher unerreichtes Niveau, mit Kapitalinvestitionen in Höhe von 100 Mrd. USD, Start-up-Inkubatoren und Risikokapital, die inzwischen mit denen der USA vergleichbar sind, und - was am wichtigsten ist - einer klaren Betonung von Technologie- und Digitalunternehmen (State of European Tech, 2021). Trotzdem gibt es Fähigkeitslücken, wenn es um das digitale Potenzial Europas geht, denn ein WEF-Dokument (2018) berichtet, dass sein digitales Potenzial nur zu 12 % ausgeschöpft wird, während die Vereinigten Staaten eine Quote von 18 % aufweisen. Es gibt Unterschiede zwischen den Ländern, wie der Bericht des Global Entrepreneurship Monitor (2021) zeigt. In einigen Ländern steht das Intrapreneurship an erster Stelle, wie in Kroatien, es gibt Länder mit hohem Unternehmertum, aber geringer Intrapreneurship-Intensität, wie in Lettland, und solche, die in beiden Bereichen eine geringe Leistung aufweisen, wie Italien oder Polen.

Dies gilt insbesondere für kleinste, kleine und mittlere Unternehmen (KKMU). Einem der jüngsten Berichte der Welthandelsorganisation (WTO, 2016) zufolge können mehr als 90 % der direkt am Handel der Industrieländer beteiligten Unternehmen als Kleinst-, Klein- und mittlere Unternehmen (KKMU) angesehen werden. Das meiste fachliche und akademische Interesse im Zusammenhang mit Intrapreneurship galt jedoch großen Unternehmen. Dies ist besonders besorgniserregend, da Ressourcenknappheit in Kombination mit Wettbewerbsdruck die Existenz dieser Unternehmen bedroht. Die optimale Nutzung interner Ressourcen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ist daher von entscheidender Bedeutung. Dies erfordert die Entwicklung innovativer Pädagogik auf der Grundlage innovativer Managementmodelle und eines Verständnisses der Hemmnisse und Förderer des Intrapreneurship in KKMU.

Ziel dieses Berichts ist es, die verschiedenen Konzepte des Intrapreneurship zu ermitteln und die Frage zu beantworten, wie eine Intrapreneurship-Kultur in verschiedenen Unternehmen etabliert wurde bzw. wie eine solche Unternehmenskultur eingeführt wurde. Dieser Bericht befasst sich auch mit den Unterschieden zwischen großen und kleinen/mittleren Unternehmen bei der Förderung von Intrapreneurship-Verhalten. Es wurde eine wissenschaftliche Literaturrecherche zum Konzept, zu den Aspekten und Merkmalen des Intrapreneurship, zu den Determinanten für die Entwicklung zum Intrapreneur, zu den Mitarbeiter\*innen mit Intrapreneurship, deren Verhalten, Fähigkeiten und Absichten, zu den Auswirkungen von Umweltfaktoren auf das Intrapreneurship, zu den finanziellen Ergebnissen des Intrapreneurship und zur Messung des Intrapreneurship auf individueller Ebene durchgeführt. Darüber hinaus befasst sich der Bericht mit der Frage des internationalen Intrapreneurship im Zusammenhang mit der Exportleistung von Unternehmen und der digitalen Transformation. Schließlich befasst sich der Bericht mit den aktuellen politischen Maßnahmen, Strategien und Programmen, die für Intrapreneure relevant sind. Dieser umfassende Überblick ermöglicht die Formulierung des GENIE-Intrapreneurship-Modells und skizziert den Mechanismus zur Förderung von Intrapreneurship in KKMU.

1. **Intrapreneurship-Konzepte und europäischer Kontext**

Das Konzept des Intrapreneurship ist in der Literatur und unter Praktikern schon seit einiger Zeit präsent. Es wird häufig mit Bereichen von Interesse in Verbindung gebracht, wie z. B.: Befähigung der Mitarbeitenden, HR-Praktiken und, was am häufigsten vorkommt, offene Innovation. Die erste Erwähnung des Begriffs wird gemeinhin den Bildungsunternehmern Gifford Pinchot III und Elizabeth S. Pinchot im Jahr 1978 zugeschrieben, doch erlangte er große Popularität, nachdem Steve Jobs ihn 1985 in einem Newsweek-Artikel erwähnt hatte. Er bezog sich dabei auf das Team, das hinter der Entwicklung des Macintosh stand: *Eine Gruppe von Leuten, die im Grunde genommen in die Garage zurückgehen, aber in einem großen Unternehmen*. Der Bezug auf intrapreneurielle Praktiken lässt sich bis in die 1940er Jahre und das Militärprojekt Skunk Works zurückverfolgen. Von da an wurde der Begriff im militärischen Umfeld auch für spezielle, unbürokratisch geregelte Abteilungen innerhalb einer Organisation verwendet, die mit geheimen oder hochmodernen Projekten betraut waren.

Das Konzept wird je nach dem Umfeld, auf das es sich bezieht, unterschiedlich definiert. Akademische Quellen liefern viele verschiedene Konzeptualisierungen, doch der gemeinsame Nenner bleibt die Tatsache, dass Intrapreneurship die Professionalisierung und der Aufbau von Kapazitäten von Mitarbeitern ist, damit sie sich selbst als Entwickler, Innovatoren und Akteure des Wandels und nicht als Ausführende "tragen". Der Begriff "Intrapreneurship" wurde in den letzten Jahren umfassend definiert und hat an Zugkraft gewonnen, so dass der Begriff eine Fülle von Bereichen abdeckt (Box 1).

**Box 1: Vom Intrapreneurship-Konzept abgedeckte Bereiche**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Initiativen*** | das Unternehmen in seiner Gesamtheit als individuellen Akteur zu betrachten |
| ***Prozesse und Strukturen*** | für das Management von Intrapreneuren innerhalb einer Organisation |
| ***Aktivitäten und Verhaltensweisen*** | von Intrapreneuren, ihren Teams und ihren Sponsoren |

*Quelle: Soltanifar und Pinchot, 2020*

Intrapreneurship kann als ein Prozess definiert werden, bei dem die Mitarbeiter\*innen Möglichkeiten zur organisatorischen Erneuerung, zur Entwicklung neuer Produkte oder neuer Geschäftsvorhaben sowie zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität erkennen und nutzen (Neessen et al., 2019). Nach Antoncic und Hisrich (2001) ist die umfassendste Definition von Intrapreneurship diejenige als Unternehmertum innerhalb einer bestehenden Organisation. Das Phänomen des Intrapreneurship wird jedoch auch mit den Begriffen Corporate Entrepreneurship, Corporate Venturing, Intrapreneuring und internes Unternehmensunternehmertum beschrieben (Antoncic und Hisrich, 2001). Allerdings sind Unternehmertum und Intrapreneurship nicht unbedingt dasselbe. Es gibt zwar einige Analogien, aber Intrapreneurship weist einzigartige Merkmale auf, die andere Überlegungen erfordern. Per Definition nehmen Intrapreneure Herausforderungen an, die den charakteristischen Merkmalen des Unternehmertums ähneln (d. h. die Übernahme von Risiken und das Fehlen von Sicherheiten), ohne ihren Arbeitnehmerstatus zu verlieren.

|  |
| --- |
| **Box 2: Kelly Johnsons Auffassung von Intrapreneurship** |
| Clarence Leonard "Kelly" Johnson war der erste Teamleiter des Lockheed Skunk Works-Projekts. Im Jahr 2003 wurde er auf der Liste der 100 wichtigsten, interessantesten und einflussreichsten Personen des ersten Jahrhunderts der Luft- und Raumfahrt auf Platz 8 geführt. Während seines Engagements bei Skunk Works entwickelte er seine berühmten *14 Regeln des Managements*, von denen die folgenden besonders relevant sind:   * *Der Abteilung muss praktisch die vollständige Kontrolle über das Projekt übertragen werden, wobei sie nur den übergeordneten Mitgliedern der Organisation Bericht erstattet.* * *Es muss eine Mindestanzahl von Berichten geben, aber wichtige Arbeiten müssen erfasst werden.* * *Es muss ein gegenseitiges Vertrauen, eine enge Zusammenarbeit und ein täglicher Kontakt zwischen beiden Seiten bestehen, um Missverständnisse und Schriftverkehr zu vermeiden.*   *Quelle: Wikipedia* |

Intrapreneurship fördert eine unternehmerische Kultur, indem es internen Mitarbeitern ermöglicht, ihre unternehmerischen Fähigkeiten zum Vorteil des Unternehmens und der Beschäftigten einzusetzen. Es bietet den Mitarbeitern die Freiheit, neue Dinge auszuprobieren, und die Möglichkeit, innerhalb des Unternehmens aufzusteigen. Im Umfeld des Unternehmens können Intrapreneure ihre Kreativität entwickeln und einsetzen, um bestehende Waren und Dienstleistungen zu verbessern. Der Intrapreneur kann Hypothesen testen und herausfinden, welche Wege am effektivsten sind, um Herausforderungen als Teil eines Teams zu lösen. Intrapreneurship basiert im Wesentlichen auf der Schaffung einer Atmosphäre, die das Entstehen neuer Ideen innerhalb der Organisationen ermöglicht (Morris & Kuratko, 2000). Anstatt eine andere Organisation von ihren Ideen profitieren zu lassen, können Intrapreneure das, was sie als Teil des Teams einer Organisation gelernt haben, nutzen, um ihr eigenes Unternehmen zu gründen und die Früchte ihrer innovativen Arbeit zu ernten. Er fördert Autonomie und Unabhängigkeit, während er versucht, Probleme auf die effizienteste Weise zu lösen. Der Intrapreneur ist nicht den gleichen Risiken ausgesetzt und verdient nicht die gleichen Belohnungen wie ein Unternehmer. Andererseits hat der Intrapreneur Zugang zu den Ressourcen, Talenten und Kompetenzen eines Unternehmens. Tabelle 1 erläutert die wichtigsten Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Unternehmertum und Intrapreneurship.

**Tabelle 1: Hauptunterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Unternehmertum und Intrapreneurship.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Unterschiede** | |
| Die Unternehmer\*innen müssen ihre eigenen Ideen und Ressourcen einbringen, | Intrapreneurship wird häufig innerhalb des traditionellen Interessensbereichs der Mitarbeitenden aufgebaut, wobei sie Zugang zu Kollegen und Unternehmensressourcen haben, die sie während der Entwicklung ihres Intrapreneurship-Projekts unterstützen. |
| Unternehmer\*innen können jedes Projekt ihrer Wahl verfolgen | Intrapreneurship konzentriert sich auf Ideen, die dem Unternehmen und seinen Kunden langfristig helfen werden. Ein Intrapreneur kann eine neue Art von Produkt erfinden, einen bestehenden Prozess optimieren oder sogar eine völlig neue Dienstleistungslinie entwickeln. Durch die Erforschung neuer Einkommensquellen und die Diversifizierung ihres Unternehmens helfen Intrapreneure ihren Organisationen häufig dabei, die Symptome des Tunnelblicks[[1]](#footnote-1) zu überwinden. |
| **Gemeinsamkeiten** | |
| * Zielorientierte Denkweise * Großes Gespür für Initiativen und ein Gefühl der Selbstwahrnehmung und Wirksamkeit * Offenheit für neue Erfahrungen und Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung und beruflichen Weiterentwicklung * Problemlösungsorientierte Einstellung * Neugierde und Begeisterung * Lernen zu lernen – Veranlagung dafür entwickeln | |

Intrapreneurship ist das wirksamste Instrument, um neue Entdeckungen und Möglichkeiten im Unternehmen zu nutzen, die mit den Zielen des Unternehmens übereinstimmen. Intrapreneurship ist notwendig, um den Unternehmen mehr Autonomie, Freiheit und Ressourcennutzung zu ermöglichen und um durch die Nutzung ihrer kreativen Energien Innovationen zu schaffen (Aca & Kurt, 2007). Man kann sagen, dass Intrapreneurship der Funke der Innovation ist, der zu einem langfristigen Wettbewerbsvorteil führt (Naktiyok & Bayrak Kök, 2006). Intrapreneurship kann sich positiv auf die Wirtschaft, die Produktivität und die Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auswirken (Aca & Yörük, 2006).

Intrapreneurship ist wertvoll, um einen Wettbewerbsvorteil in der Branche zu erlangen. Es gibt Führungskräften und Mitarbeitern die Möglichkeit, ihren Unternehmergeist zu entfalten, neue Dinge auszuprobieren und selbst bei widrigen Umständen keine Chancen zu verpassen, wodurch das Unternehmen wettbewerbsfähiger werden kann. Mit der Einführung von Intrapreneurship erhalten Organisationen und Mitarbeiter\*innen ein besser organisiertes und dynamischeres Umfeld sowie eine Politik, die unternehmerisches Handeln innerhalb der Organisationsstrukturen ermöglicht (Feyzbakhsh et al., 2008: 172). Ein erfolgreicher Intrapreneur in einem Unternehmen kann dazu beitragen, neue Ideen innerhalb eines Unternehmens zu entwickeln, das über die entsprechenden Ressourcen und Technologien verfügt, und so die unerwünschten Risiken eines Neuanfangs verringern. Es kann auch den Wettbewerb verringern, da Ideen und Durchbrüche innerhalb der Organisation entstehen.

Dank unternehmerischer Maßnahmen sind die Mitarbeiter\*innen durchweg motiviert, bessere Leistungen zu erbringen, und fühlen sich wohler, wenn sie ihre wertvollen Gedanken und Meinungen mit denjenigen teilen, die ihnen zuhören. Die Arbeit in einem Umfeld, in dem man Spaß an seiner Arbeit hat und sich sicher und geschätzt fühlt, kann die Kreativität, das Selbstvertrauen und die Art und Weise, wie man Informationen verarbeitet, verbessern. Die Motivation der Beschäftigten zu Höchstleistungen kann zu mehr Produktivität und kreativem Denken am Arbeitsplatz führen. Darüber hinaus kann die Zusammenarbeit zwischen einem Unternehmen und seinen Mitarbeiter\*innen zusätzliche externe Ausgaben reduzieren und zu internen Beförderungen anstelle von externen Einstellungen führen. Intrapreneurship ist ein Motivator, der eine bessere Teamarbeit und langfristige berufliche Partnerschaften fördert (Willow, 2021). Daher ist es von entscheidender Bedeutung, über Strategien und Verfahren zu verfügen, die es den Mitarbeiter\*innen ermöglichen, die Auswirkungen ihrer Arbeit auf potenzielle Innovationen zu verstehen. Dies wird sie dazu ermutigen, innovative Ideen einzubringen. Es ist erwiesen, dass Arbeitgeber\*innen, die Intrapreneurship fördern, mehr davon profitieren, da es zum Gesamterfolg des Unternehmens beiträgt. Unternehmen, die Intrapreneure nicht fördern, laufen dagegen Gefahr, sie an die Konkurrenz zu verlieren.

Durch die Ausweitung der Analyse auf nicht-akademische Quellen wird Intrapreneurship häufig in das Phänomen der offenen Innovation (*The era of Open Innovation*, Henry Chesbrough) eingebettet, das sich auf eine unternehmerische Innovationspraxis bezieht, bei der Entwicklungsmöglichkeiten genutzt werden, die von Verantwortungszentren außerhalb der FuE-Abteilungen der Unternehmen ausgehen. Das Modell der offenen Innovation ermöglicht es Unternehmen, auf Innovationen zuzugreifen*, die* auf dem Markt angeboten werden, und sie in ihr eigenes Geschäftsmodell zu integrieren. Ein solcher Prozess ermöglicht es auch, die Zeit der Marktdurchdringung in der Industrie zu verkürzen, da in einigen Fällen die meisten Verfahren vor der Kommerzialisierung, wie z. B. das Prototyping bestimmter Produkte, von externen Einrichtungen wie Start-ups[[2]](#footnote-2) durchgeführt werden.

Das Konzept der offenen Innovation steht im Gegensatz zum Paradigma der engen Innovation, d. h. Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten werden an bestimmte und genau festgelegte Verantwortungszentren (d. h. Ingenieure, Wissenschaftler, F&E im Allgemeinen) delegiert. In diesem Sinne sind Intrapreneure Träger eines einzigartigen Know-hows, das in den meisten Fällen nicht einmal dem Management vorenthalten wird: Dieses Wissen stammt aus ihrer Erfahrung und ihrem Fachwissen im Umgang mit bestimmten Problemen, indem sie sich auf greifbare Fähigkeiten, ihre eigenen Erfahrungen, immaterielle und soziale Kompetenzen stützen, die sie im Laufe der Zeit erworben und verstärkt haben. Eine wesentliche Voraussetzung für die Koexistenz von "traditionellen" Arbeitnehmer\*innen und Intrapreneuren ist die Offenheit für eine Dezentralisierung, bei der die Entscheidungsbefugnis nicht nur der obersten Führungsebene des Unternehmens übertragen wird, sondern allen Personen, die ein hohes Maß an Eigeninitiative und Führungsqualitäten zeigen.

Trotz der Vorteile für Unternehmen scheint Intrapreneurship seltener aufzutreten, als man erwarten würde. Piechuch et al. (2021) zeigen, dass unternehmerisch denkende Unternehmen nicht überwiegend Personen mit unternehmerischem Potenzial beschäftigen; nur 11 % der 320 Beschäftigten sind echte Intrapreneure. Die mangelnde Risikobereitschaft und die fehlende erfolgreiche Umsetzung ihrer Idee sind die Hauptgründe dafür. Viele Mitarbeiter\*innen setzen die Ideen inkompetent um, so dass sich bei den Ideengebern viel Frustration aufbaut. Außerdem zeigt dieselbe Umfrage, dass es an einem Belohnungssystem für gute Ideen fehlt, das unternehmerisches Verhalten fördert. Zu den Faktoren, die intrapreneuriales Verhalten in den untersuchten Unternehmen fördern, gehören die Nutzung eines breiten Netzwerks, die Zufriedenheit mit dem System und der Arbeitsatmosphäre, persönliches Engagement und ausreichende Kenntnisse.

Die Situation in Europa scheint jedoch optimistischer zu sein. Laut dem WEF-Bericht (2018) weisen die Volkswirtschaften der EU im Vergleich zu anderen Teilen der Welt eine etwas höhere Rate an Intrapreneurship auf. Da die europäischen Volkswirtschaften ein hohes Entwicklungsniveau erreicht haben, sind sie tendenziell innovationsabhängig. Tatsächlich erreichen die Innovationsanstrengungen ein bisher unerreichtes Niveau mit Kapitalinvestitionen in Höhe von 100 Mrd. USD, Gründerzentren und Risikokapital, die inzwischen denen in den USA entsprechen, und - was am wichtigsten ist - einer deutlichen Betonung von Technologie- und Digitalunternehmen (State of European Tech, 2021). Nichtsdestotrotz gibt es Fähigkeitslücken, wenn es um Europa digitales Potenzial geht, denn ein Dokument des Weltwirtschaftsforums (2018) berichtet, dass sein digitales Potenzial nur zu 12 % ausgeschöpft wird, während die Vereinigten Staaten eine Quote von 18 % aufweisen.

**Abbildung 1: Intrapreneurship und Intrapreneurship-Aktivitäten in der Frühphase (TEA) für Personen zwischen 18 und 64 Jahren in 15 europäischen Volkswirtschaften**

*Quelle: Global Entrepreneurship Monitor, 2021*

Betrachtet man darüber hinaus die Daten des jüngsten Berichts des Global Entrepreneurship Monitor (2021) über Intrapreneurship und die gesamte unternehmerische Tätigkeit in der Frühphase unter dreieinhalb Jahren (TEA) für ausgewählte europäische Volkswirtschaften, so lassen sich die folgenden Schlussfolgerungen ziehen:

* Die große Bandbreite an Situationen innerhalb des europäischen Umfelds, mit Volkswirtschaften, in denen Intrapreneurship an erster Stelle steht, wie z. B. in Kroatien, mit Volkswirtschaften mit hohem TEA-Entrepreneurship, aber geringem Intrapreneurship, wie z. B. in Lettland, und mit Volkswirtschaften, die in beiden Bereichen geringe Leistungen aufweisen, wie z. B. Italien oder Polen.
* Die Analyse und Betrachtung nur des unternehmensexternen Unternehmertums ergibt kein gutes Bild der an Intrapreneuren reichen Volkswirtschaften wie Deutschland oder Schweden, in denen sich das Unternehmertum gleichmäßig auf unternehmensinterne und unternehmensexterne Projekte verteilt.
* Das Fehlen einer eindeutigen Korrelation zwischen einer hohen Rate von Intrapreneurship und TEA und einer starken Wirtschaft mit einem hohen Pro-Kopf-BIP wird deutlich, wenn man die Leistung von Ländern wie Deutschland und Österreich betrachtet.
* Ein hoher TEA-Wert geht nicht unbedingt mit einem hohen Intrapreneurship-Wert einher. Daher ist es nicht möglich, eine eindeutige Wechselbeziehung zwischen beiden herzustellen.

1. **Intrapreneurship in der wissenschaftlichen Literatur**

Das Konzept des Intrapreneurship hat seit Anfang der 1980er Jahre bei Wissenschaftlern und Praktikern großes Interesse geweckt. Intrapreneurship wurde als wichtig für die Unternehmensstärke und die Schaffung von wirtschaftlichem Wohlstand angesehen (Dess et al. 2003), und es wird davon ausgegangen, dass es zur Entwicklung der Unternehmensstrategie eines Unternehmens beiträgt, indem es neue Fähigkeiten für die Revitalisierung, die strategische Umgestaltung und die Steigerung der Unternehmensgewinne und des Wachstums sowohl in fortgeschrittenen als auch in aufstrebenden Volkswirtschaften entwickelt (Antoncic und Hisrich, 2001). Es wurde festgestellt, dass Intrapreneurship die Exportleistung erleichtert (Dung und Giang, 2021). Aufgrund seiner Bedeutung wurde Intrapreneurship in den letzten Jahren in verschiedenen Bereichen wie Unternehmertum oder Marketing, Strategie und Finanzen zunehmend erforscht. Intrapreneurship kann ein Instrument zur Förderung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Großunternehmen, zur Steigerung der Mitarbeiterproduktivität, zur Verbesserung der finanziellen Leistung und zur Verringerung des Geschäftsrisikos sein (Serpa, 1987). In diesem Zusammenhang schlug Zahra (1991) ein Modell vor, das potenzielle umweltbezogene, strategische und organisatorische Faktoren identifiziert, die Intrapreneurship fördern oder hemmen können. Die Ergebnisse der Studie legen nahe, dass: (1) Intrapreneurship wird durch Umweltdynamik, Feindseligkeit und Heterogenität verstärkt; (2) vermehrtes Intrapreneurship steht in Zusammenhang mit Wachstumsstrategien, während Stabilitätsstrategien nicht förderlich sind; (3) formale Komponenten der Organisationsstruktur (Scanning, formale Kommunikation und Integration) stehen in positivem Zusammenhang mit Intrapreneurship; (4) klar definierte organisatorische Werte stehen in positivem Zusammenhang mit Intrapreneurship; und (5) Intrapreneurship-Aktivitäten stehen in Zusammenhang mit der finanziellen Leistung des Unternehmens und einem geringeren systematischen Risiko.

Bestehende Forschungsarbeiten (Chen et al., 2016; Saeed und Ziaulhaq, 2019) deuten darauf hin, dass Intrapreneurship nicht von selbst entsteht und dass Kultur, Führung und Humankapital (Intrapreneurship-Fähigkeiten) der Schlüssel zur Förderung innovativer Aktivitäten von Intrapreneuren sind. Die kulturelle Perspektive des Intrapreneurship legt nahe, dass unterschiedliche kulturelle Werte die Entscheidung, neue Unternehmen zu gründen, beeinflussen, und dass nicht alle Gesellschaften Unternehmertum und Innovation mit gleicher Wirksamkeit fördern. Diese Unterschiede im soziokulturellen Kontext können sich unter anderem auf den Status und die soziale Anerkennung von Intrapreneuren, aber auch auf ihre Bedeutung für die Unternehmensleistung auswirken. Turró, Urbano und Peris-Ortiz (2014) untersuchten die Auswirkungen kultureller Werte auf Intrapreneurship anhand der Datenbank Global Entrepreneurship Monitor (GEM) und stellten fest, dass Faktoren wie das Leben in einer unternehmerischen Kultur und die Medienpräsenz sowie die Anzahl der für die Gründung eines neuen Unternehmens erforderlichen Verfahren oder der Zugang zu Finanzmitteln (formale Faktoren) für Intrapreneurship wichtig zu sein scheinen.

Die organisatorische Perspektive (Hirsich, 1990) fügt hinzu, dass unternehmerische Organisationen klare Visionen, Ziele und Aktionspläne, eine lohnende Einstellung und ein Umfeld beinhalten, in dem Vorschläge, Experimente und Kreativität gefördert werden. Dies geschieht innerhalb einer flachen Organisationsstruktur, die aus vielen Netzwerken, Teamarbeit, Sponsoren und Mentoren besteht. Enge Arbeitsbeziehungen zwischen den Akteuren ermöglichen die Umsetzung von Visionen und Zielen in einer Atmosphäre des Vertrauens und der Beratung. Intrapreneure erwarten, dass sie für ihre Leistung angemessen entlohnt werden. Während jedoch traditionelle Manager in erster Linie durch Beförderung und typische Unternehmensbelohnungen motiviert sind, freuen sich Intrapreneure über ihre Unabhängigkeit und die Möglichkeit, etwas zu schaffen. In Bezug auf ihre Zeitorientierung liegen Intrapreneure zwischen Unternehmern und traditionellen Managern, je nachdem, wie dringend sie ihre eigenen und die vom Unternehmen auferlegten Zeitpläne einhalten müssen. Ihre primäre Handlungsweise liegt zwischen der Delegation durch den Manager und der direkten Beteiligung durch den Unternehmer, d. h. sie sind eher direkt beteiligt als zu delegieren. Intrapreneure sind mäßig risikoscheu und versuchen, riskante Projekte bis zum letztmöglichen Zeitpunkt zu verbergen.

Die intraorganisationale Perspektive befasst sich auch mit dem Konzept der intraunternehmerischen Eigenschaften und Fähigkeiten. Im Laufe der Jahre hat sich die Rolle der Mitarbeiter\*innen in Organisationen verändert. Die Beschäftigten erhalten mehr Ermessensspielraum und Verantwortung aufgrund dezentralisierter Entscheidungsprozesse (Foss et al. 2015). Dementsprechend wird von dem Mitarbeiter\*innen erwartet, dass sie flexibel, proaktiv und innovativ sind und ihre Rolle als "Innovatoren" und "Differenzierer" übernehmen (Bowen 2016). Anstatt passive Empfänger von sich verändernden Arbeitsplätzen und Produkten zu sein, müssen die Beschäftigten die Rolle von "Innovatoren" und "Differenzierern" übernehmen (Bowen, 2016). Genauer gesagt wird von dem Arbeitnehmer\*innen erwartet, dass sie eine stärker unternehmerisch geprägte Arbeitsweise umsetzen, um mit den sich ändernden Anforderungen umzugehen und die strategische Ausrichtung eines Unternehmens direkt zu beeinflussen (Hart 1992). Heinze und Weber (2016) haben beispielsweise herausgefunden, dass intrapreneurielle Mitarbeiter neue Logiken in Organisationen umsetzen, indem sie opportunistische Taktiken anwenden und kleine Veränderungen nutzen, um größere Veränderungen in der breiteren Organisation zu stimulieren.

Es gibt auch gegenteilige Ansichten. Martiarena (2013) geht davon aus, dass Intrapreneure eher Arbeitnehmer\*innen als Unternehmer\*innen ähneln. Sie sind risikoscheuer, erwarten geringere, aber weniger unsichere Belohnungen und sind im Allgemeinen mit weniger unternehmerischen Fähigkeiten ausgestattet. Außerdem erkennen sie häufiger keine Geschäftsmöglichkeiten und haben weniger Vertrauen in ihre unternehmerischen Fähigkeiten. Die Studie zeigt jedoch auch, dass "engagierte Intrapreneure", die erwarten, am Unternehmen beteiligt zu sein, Merkmale aufweisen, die gemeinhin als Merkmale von Unternehmern gelten. Douglas und Fitzsimmons (2013) stellen die Theorie auf, dass es sich bei Unternehmertum und Intrapreneurship um unterschiedliche Verhaltensweisen handelt, die sich in Bezug auf ihre wichtigsten Ergebnisse für den Einzelnen unterscheiden. Zu den wichtigsten Ergebnissen unternehmerischen Verhaltens gehören Autonomie, Einkommen, Arbeitsaufwand, Risiko und alle anderen Nettovorteile (Douglas und Shepherd, 2000). Die Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass die Selbstwirksamkeit sowohl mit der unternehmerischen als auch mit der unternehmerischen Absicht signifikant zusammenhängt, während die Einstellung zum Risiko nur mit der unternehmerischen Absicht und die Einstellungen zu Einkommen, Eigentum und Autonomie nur mit der unternehmerischen Absicht zusammenhängen.

**Box 3: Führungs- und individuelle Merkmale für ein unternehmerfreundliches Umfeld**

|  |  |
| --- | --- |
| **Führung** | **Einzelne** |
| * Die Organisation arbeitet an den Grenzen der Technologie, und neue Ideen werden gefördert und unterstützt, * Das Experimentieren muss gefördert werden, * Eine Organisation sollte sicherstellen, dass es keine anfänglichen Opportunitätsparameter gibt, die eine freie kreative Problemlösung behindern, * Die Ressourcen der Organisation müssen verfügbar und leicht zugänglich sein, * Ein multidisziplinärer Ansatz und Teamarbeit müssen gefördert werden, * Der Geist des Intrapreneurship muss freiwillig sein, * Der Intrapreneur muss für all die Energie und Mühe, die er in die Gründung des neuen Unternehmens steckt, angemessen belohnt werden, * Ein unternehmerisches Umfeld, das Intrapreneurship begünstigt, verfügt über Sponsoren und Vorreiter, die bei der Planung flexibel genug sind, um bei Bedarf neue Ziele und Richtungen festzulegen, und * Die Intrapreneurship-Aktivität muss von der obersten Führungsebene unterstützt und begrüßt werden. | * Kreativität * Umfassendes Verständnis des internen und externen Umfelds * Vision und Flexibilität * Orientierung an der Teamarbeit * Multidisziplinarität * Offenheit für Diskussionen * Beharrlichkeit * Koalitionsbildung |

*Quelle: Hirsich (1990)*

Parker (2011) untersuchte, ob neue Gründungschancen durch entstehendes Intrapreneurship oder entstehendes Unternehmertum vermarktet werden. Die Ergebnisse seiner Studie deuten auf systematische Veränderungen zwischen den Triebkräften für entstehendes Intrapreneurship und entstehendes Unternehmertum hin und empfehlen, dass individuelle, organisatorische und produktspezifische Merkmale die Entscheidungen zur Nutzung von Chancen durch Intrapreneurship oder Unternehmertum beeinflussen. Zu den wichtigsten Ergebnissen gehört die Feststellung, dass "Unternehmer dazu neigen, ihr allgemeines Humankapital und ihre sozialen Bindungen zu nutzen, um Unternehmungen zu organisieren, die direkt an Kunden verkauft werden, während angehende Intrapreneure unverhältnismäßig häufig einzigartige neue Möglichkeiten vermarkten, die an andere Unternehmen verkauft werden. Darüber hinaus ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich Menschen mittleren Alters in irgendeiner Form an der Gründung eines Unternehmens beteiligen, besonders hoch, während jüngere und ältere Menschen mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit Intrapreneure sind, sofern sie sich überhaupt an einer Gründung beteiligen. Parker (2011) argumentiert, dass dies daran liegen könnte, dass Menschen, die nicht über die Ressourcen (Jüngere) oder die Bereitschaft (Ältere) verfügen, sich an unabhängigen Gründungsaktivitäten zu beteiligen, in einem Unternehmensumfeld dazu überredet werden können, dies zu tun.

Intrapreneurship wird eingesetzt, um den internen Wandel unter den Arbeitnehmern zu fördern und dadurch das Arbeitsumfeld zu verbessern und die Teamarbeit zu stärken. In diesem Zusammenhang ist auch die Rolle der Führung untersucht worden. Es gibt verschiedene Führungsstile, aber Walumbwa und Lawler (2003) sowie Watts et al. (2020) gehen davon aus, dass die transformationale Führung und ihre vier Dimensionen der entscheidende Faktor sind, der die Mitarbeiter ermutigt, bestehende Verfahren anders, kritisch und innovativ anzugehen. Diese vier Dimensionen sind: idealisierter Einfluss, inspirierende Motivation, intellektuelle Stimulation und individuelle Berücksichtigung. Diese Art der Führung trägt zur Lösung von Unternehmensproblemen bei, indem sie die Mitarbeiter\*innen beeinflusst und ermutigt, kreativ zu sein, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu analysieren und über neue Lösungen nachzudenken (Gumusluoglu und Ilsev, 2009; Khalili, 2016). Auch Boukamcha (2018) unterstützt frühere Erkenntnisse, indem er die Bedeutung der Komponenten der transformationalen Führung für die Auslösung von Intrapreneurship-Mustern hervorhebt.

Omerzel, Antončič und Ruzzier (2011) weisen auf die Tatsache hin, dass der wichtigste Faktor für den Erfolg eines Unternehmens das Wissen ist, das mit der Schaffung von Ideen einhergeht. In diesem Zusammenhang stehen Unternehmen, die auf dem globalen, hyperkompetitiven Markt erfolgreich sein wollen, unter großem Druck, alle Ressourcen mit maximaler Effizienz zu nutzen (Suresh, 2007), insbesondere Wissen. Folglich werden Wissensmanagement und Personalentwicklung zu wichtigen Themen für Intrapreneurship. Es wurden mehrere Mechanismen vorgeschlagen. Marquardt (1996) unterstreicht die Bedeutung der Fähigkeit der Organisation, kollektiv zu produzieren und zu lernen. Aránega, Del Val Núñez und Castaño Sánchez (2020) zeigen die Wirksamkeit der Achtsamkeit als Intrapreneurship-Instrument zur Entwicklung des Selbstbewusstseins, zur Bewältigung von Emotionen und zur Verbesserung des Arbeitsumfelds. Positive Auswirkungen wurden auch durch E-Mentoring (Leppisaari und Tenhunen, 2009) beobachtet, dass die Unterstützung durch erfahrene Unternehmer bei der praktischen beruflichen Entwicklung beinhaltet. Die Verbreitung von Wissen und Innovationsfähigkeit kann durch eine höhere Mobilität der Arbeitnehmer verstärkt werden, da ein Teil des Wissens in den Menschen verankert ist und mit ihnen mitgeht. Braunerhjelm, Ding und Thulin (2018, S. 5) argumentieren, dass "eine erhöhte Arbeitskräftemobilität eine Möglichkeit ist, intraunternehmerische Aktivitäten durch ein besseres Matching, eine höhere Allokationseffizienz und erweiterte Netzwerkeffekte zu fördern".

1. **Treiber und Hemmnisse für Intrapreneurship**

Menschen mit Fach- und Erfahrungswissen in der Organisation zu haben, stellt einen Mehrwert dar, da es unkonventionelle - und potenziell höchst aufschlussreiche - Perspektiven für die Behandlung eines bestimmten Themas bietet. Wenn man ihnen und ihren Teams die Möglichkeit gibt, sich selbst realistische Ziele und Arbeitsaufgaben zu setzen, können diese Talente ihre Effektivität, ihren Einfluss und ihr Potenzial maximieren[[3]](#footnote-3) . Diese Verlagerung von einer *managementzentrierten* zu einer *mitarbeiterzentrierten* Innovation kann jedoch nach hinten losgehen, wenn Arbeitgeber\*innen zu viel Druck und zu hohe Erwartungen an ihre Humanressourcen stellen, ihr Vertrauen in das Prozess- und Personalmanagement überschätzen und sich zu sehr für die Idee begeistern, wichtige Tätigkeiten ohne genaue und präzise Planung an ihre Mitarbeiter zu delegieren.

Beim Management von Intrapreneuren gibt es einiges zu beachten. Der Intrapreneur ist kein Einzelkämpfer in seinem Umfeld, sondern er arbeitet als Teil eines Unternehmens und wird folglich von diesem beeinflusst. Neben den persönlichen Eigenschaften wird der Erfolg eines Intrapreneurs auch von der Struktur des Unternehmens beeinflusst. Daher sollte ihre Beziehung zur Organisation berücksichtigt werden. Die organisatorische Dimension bezieht sich auf die Flexibilität der Organisation, den Informationsfluss innerhalb des Unternehmens und die Zentralisierung der Entscheidungsfindung (Van Wyk und Adonisi 2008; Zur und Walega 2015). Intrapreneurship steht in einem positiven Zusammenhang mit offenen Kommunikationskanälen und Prozessen, die es ermöglichen, Ideen zu bewerten, auszuwählen und umzusetzen (Castrogiovanni et al. 2011; Marvel et al. 2007). Arbeitszufriedenheit und Selbstwirksamkeit sind beide positiv mit dem Grad der Formalisierung verbunden (Duygulu und Kurgun 2009; Globocnik und Salomo 2015). Im Folgenden schlagen wir eine Reihe von wichtigen Triebkräften für Intrapreneurship vor, die wir aus interessanten Fallstudien extrapoliert haben (InGenius von Nestlé, Launchpad von Vodafone, Innovationstrophäen von Engie):

**Tabelle 2: Treiber für Intrapreneurship**

|  |  |
| --- | --- |
| Treiber | Deskriptor |
| *1. Erfüllbare Erwartungen* | Der Hauptzweck der Förderung von Intrapreneurship in KMU besteht darin, die Unternehmenskultur zu verändern. Qualitativ hochwertige Ideen entwickeln sich mit der Zeit. Es besteht keine Notwendigkeit, die interne Kommunikation zu betonen oder den Prozess übermäßig von oben nach unten zu forcieren... das Umfeld ist vielleicht noch nicht so weit. |
| *2. Beteiligung, aber keineswegs* | Idealerweise wäre es schön, alle Mitarbeiter\*innen in die interne Entwicklung von Intrapreneurship einzubeziehen, aber die ist Ermessensspielraum... Intrapreneurship bringt persönliche Eigenschaften und Einstellungen mit sich, die nicht alle Menschen haben (wollen). |
| *3. Förderung des Führungsverständnisses* | Die Mitarbeiter\*innen sollten die Möglichkeit erhalten, andere innerhalb des Unternehmens zu inspirieren und als Problemlöser zu fungieren. In diesem Sinne geht Intrapreneurship mit dem Aufbau und der Befähigung sowohl von technischen (Hard Skills) als auch von Soft Skills einher |
| *4. Überwindung der Angst zu versagen* | Die Mitarbeiter\*innen sollten in der Lage sein, Herausforderungen als Chance für Wachstum zu sehen und nicht als Bedrohung/Hindernis - auf kalkuliertes Risiko |
| *5. Vermeiden von Ein-Mann-Shows* | Erfolg ist eine Teamleistung. Eine gute Praxis ist es, Teams aus verschiedenen Geschäftsbereichen und Ländern zusammenzustellen. Intrapreneure sollten selbstbewusst (und effektiv) mit demografischer und kultureller Vielfalt umgehen können, auch im Umgang mit Kollegen und Führungskräften |
| *6. Neugierde* | Die Mitarbeiter\*innen sollten die Möglichkeit erhalten, anderen aktiv zuzuhören und sich von deren Ideen inspirieren zu lassen. In diesem Sinne könnte es eine gute Idee sein, verschiedene Kompetenzträger\*innen zu den Vorstandssitzungen einzuladen, um einen Konsens und Wissen darüber zu teilen, was bei der Entscheidungsfindung auf hoher Ebene passiert (und warum). |
| *7. Offenheit für Ideen von außen* | Viele Intrapreneurship-Programme standen externen Fachleuten und Start-ups offen, was den Austausch von Ideen und den freien Wissensfluss erleichtert hat. Die Arbeiter\*innen wissen vielleicht etwas über die Produktion, was die Ingenieure nicht bedacht / ignoriert haben, die Verkäufer wissen vielleicht etwas über das Produkt, was das Marketingteam nicht bedacht hat, usw. |
| *8. Vernetzung* | Die Mitarbeiter\*innen sollten die Möglichkeit haben, produktive und effektive Geschäftsbeziehungen aufzubauen. Als Vertreter ihrer Organisation sollten Intrapreneure die Möglichkeit haben, im Namen ihres Unternehmens zu sprechen und zu entscheiden, was speziell ihre Verantwortung betrifft. |
| *9. Schwerpunkt* | Intrapreneurship-Programme funktionieren am besten, wenn sie auf Herausforderungen ausgerichtet sind und die Herausforderungen mit der Unternehmens- (oder Geschäftsfeld-) Strategie als Ganzes abgestimmt sind (d. h. Vermeidung von Energie- und Fokus-Dispersions-Effekt) |
| *10. Kritische Filterung* | Für das Umfeld von Kleinstunternehmen und KMU wird empfohlen, jeweils ein unternehmerisches Projekt zu starten, insbesondere dann, wenn noch nie unternehmerische Projekte durchgeführt wurden, um das Potenzial des Programms in einem Betatest zu testen, wenn es an Ressourcen mangelt und wenn der Bedarf ermittelt wurde. |
| *11. Rückkopplungsschleife* | Um Frustration zu vermeiden und den Lerneffekt zu maximieren, müssen alle Ideen - sowohl die geförderten als auch die abgelehnten - ein Feedback erhalten. Die Daten zeigen, dass 98 % der Ideen abgelehnt werden, und obwohl dies ein Gefühl der Frustration hervorrufen könnte, ist es wichtig zu bedenken, dass dies ein sehr typisches Phänomen bei der Modellierung des Ideentrichters ist |
| *12. Hohes Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl* | Um erfolgreiche Ideen zu entwickeln, sollten Unternehmen ihre Mitarbeiter\*innen ermutigen, an sich selbst und ihr Potenzial zu glauben. Coaching-Sitzungen mit erfahrenen Mitarbeitern/älteren Mitglieder\*innen werden empfohlen |
| *13. Zusammenarbeit* | Die Beschäftigten sollten zusammenarbeiten und Herausforderungen, Chancen und Erfolge mit anderen teilen. Der Erfolg eines Intrapreneurs könnte andere inspirieren und als Vorbild für die gesamte Organisation dienen. |
| *14. Risikoversion* | Eliminieren Sie Ideen, die sich als uninteressant erweisen. 5 von 25 Projekten, die jährlich in ein Innovationsportfolio aufgenommen werden, verlieren ihre Daseinsberechtigung. Eine rechtzeitige Schließung dieser Projekte kann den Gewinn steigern und verhindern, dass große Unternehmen Hunderttausende von Euro verlieren. Scheitern ist Teil der Lernkurve, machen Sie aus dieser Veranstaltung eine Chance für das Wachstum der angehenden Intrapreneure |
| *15. Anpassungsfähigkeit* | Das Unternehmen sollte die Entwicklung von funktionsübergreifenden Fähigkeiten bei dem Mitarbeiter\*innen fördern. Ein guter Intrapreneur sollte über verschiedene Fähigkeiten verfügen und sich eine große Flexibilität (d. h. Multitasking) aneignen, wenn er/sie mit neuen Aufgaben betraut wird, die bisher außerhalb seines/ihres Interessenbereichs lagen |
| *16. Machen Sie es möglich* | Wenn ein Beschäftigter eine wertvolle Idee hat, stellen Sie die notwendigen Ressourcen bereit, um ihre Durchführbarkeit weiter zu untersuchen. Lassen Sie Ihre Intrapreneure in ihrer Entwicklung nicht allein: Sorgen Sie für die Unterstützung, die sie für den Übergang in die Entwicklungsphase benötigen. |
| *17. Transparenz* | Ein Unternehmen, das unternehmerisches Denken und Handeln fördert, sollte auch dann realistisch sein, wenn die gewünschten Ergebnisse nicht erreicht werden: So stolz Sie auf Ihre Erfolge sind, so ehrlich und transparent sollten Sie über Misserfolge berichten. Dies wird zu einer gemeinsamen Haltung der Zuverlässigkeit und Vertrauenswürdigkeit führen (umso mehr, wenn die Dinge nicht wie gewünscht laufen). |
| *18. Langfristige Vision* | Es gibt hervorragende Plattformen für Intrapreneurship-Programme (z. B. Pollen8, Idea Drop, HYPE, Wazoku, Innovation Cloud), aber sie sind nur Werkzeuge, die die Umsetzung erleichtern. Die Programme sollten viel mehr sein als nur ein Werkzeug... Intrapreneurship zu fördern bedeutet, sich auf eine lange, anstrengende und herausfordernde Reise zu begeben, die mit einer klaren, befähigenden Vision für die Organisation und ihre Mitarbeiter\*innen beginnt. |
| *19. Pragmatismus* | Die Mitarbeitenden sollten sich nicht scheuen, Risiken einzugehen und "Vorreiter" zu sein. Dies wiederum erfordert Offenheit von Seiten des Managements und eine allgemeine Übung in Demut von ihrer Seite (kein Platz für Egos). |
| *20. Widerstandsfähigkeit* | Die Mitarbeiter\*innen sollten keine Angst vor Misserfolgen haben und diese als Chance für Wachstum sehen. |

Die Unterstützung durch das Management ist für Beschäftigte, die an unternehmerischen Aktivitäten interessiert sind, von entscheidender Bedeutung. Die Unterstützung durch die Unternehmensleitung bezieht sich auf die Bereitschaft der Unternehmensleitung, Intrapreneurship zu erleichtern und zu fördern (Marvel et al. 2007), wozu die Motivation der Mitarbeitenden und die Anerkennung der Tatsache gehören, dass ihre Aktivitäten mit einer gewissen Risikobereitschaft verbunden sein können (Kelley und Lee 2010), sowie die Schaffung einer Norm innerhalb der Organisation (Garcia-Morales et al. 2014). Eines der wichtigsten Elemente, die den Intrapreneur beeinflussen, ist der Ermessensspielraum bei der Arbeit und die Freiheit, die den Mitarbeiter\*innen bei ihrer Arbeit geboten wird. Wenn man den Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, ihre eigene Arbeit zu entwickeln, und die Entscheidungsfindung dezentralisiert, führt dies zu mehr Intrapreneurship-Aktivitäten (Sebora et al. 2010). Eine weitere Dimension des Managements von Intrapreneurship sind Belohnungen und Verstärkung. Die Belohnungen sollten auf die Ziele abgestimmt sein und auf den Ergebnissen basieren (Marvel et al. 2007; Sebora et al. 2010). Mitarbeiter\*innen sind eher geneigt, sich an kreativen Unternehmungen zu beteiligen, wenn sie entsprechend belohnt werden (Monsen et al. 2010). Auch ihre Arbeitszufriedenheit wird durch eine Belohnung beeinflusst.

Neben der Unterstützung durch das Management, der Organisationsstruktur, der Autonomie und der Belohnung/Verstärkung ist auch die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen wichtig. Organisatorische Elemente, die den Intrapreneur beeinflussen, sind größtenteils Arbeitsplatzressourcen. Diese Ressourcen bestehen sowohl aus Zeit als auch aus Geld. Diese Ressourcen sollten die Anforderungen eines Arbeitsplatzes ausgleichen und gleichzeitig die damit verbundenen Ausgaben senken (Demerouti et al. 2001). Puech und Durand (2017) untersuchten, wie lange es dauert, bis Intrapreneure zu Intrapreneuren werden. Sie fanden heraus, dass die Qualität der Zeit wichtiger ist als die Quantität, insbesondere in der Anfangsphase, wenn nicht immer klar ist, welchen Aktivitäten der Intrapreneur nachgehen soll. Weitere Faktoren sind beispielsweise die Toleranz des Unternehmens gegenüber Misserfolgen und die Stimmung im Unternehmen.

Auch wenn etablierte Unternehmen über eine Fülle von Ressourcen verfügen, ist der Erfolg von Intrapreneuren mit einer Reihe von Hindernissen verbunden. In einem etablierten Unternehmen birgt die Gründung eines neuen Unternehmens eine Reihe von Gefahren in sich. Selbst wenn ein Unternehmen über viele Ressourcen verfügt, kann es sein, dass es nicht das richtige Organisationsklima und die richtige Kultur hat, um Intrapreneure zu unterstützen (Duncan et al., 1988). Wenn die Unternehmensleitung Intrapreneurship und Innovation innerhalb der Organisation nicht proaktiv fördert, werden sie nicht regelmäßig und effektiv auftreten. Außerdem kann es manchmal schwierig sein, Intrapreneure zu erkennen. Mitarbeiter\*innen in dieser Kategorie sind in der Regel Selbststarter, die ehrgeizig und zielorientiert sind. Sie können häufig Probleme selbst lösen und Ideen entwickeln, die zu Prozessverbesserungen führen. Interne Entrepreneure müssen anerkannt und belohnt werden. Die meisten Unternehmen verfügen jedoch nicht über angemessene Mechanismen, um Intrapreneure gerecht zu fördern und zu belohnen.

Draeger-Ernst et al. (2003) nennen fünf verschiedene Problembereiche, die Intrapreneurship behindern: alte Geschäftsmodelle und die damit verbundene Kultur, Frustration über wiederkehrende Veränderungen, Wettbewerb zwischen verschiedenen Abteilungen, fehlendes gemeinsames und konsequentes Engagement bei der Umsetzung, fehlende Unterstützung durch das mittlere Management und die unteren Hierarchieebenen. Als ermöglichende Managementprozesse werden folgende Bereiche eingestuft: Planung, Organisation; Führung/Stabsfunktion, Kontrolle und Veränderung. Die folgenden vier inhaltlichen Einflussfaktoren für Intrapreneurship werden definiert: Strategie, Organisationskultur, Struktur und Humanressourcen. Diese Strukturelemente sollen den optimalen Rahmen für Intrapreneurship schaffen. Gleichzeitig beantworten Draeger-Ernst et al. (2003) auch die Frage, wie das Unternehmen diese Einflussfaktoren des Intrapreneurship gestalten kann und wie ein solches Intrapreneurial-Konzept in einem Unternehmen umgesetzt werden kann. Dieser Prozess umfasst vier Phasen: Initialisierung, Modellierung, Integration und Einbettung.

Huang et al. (2021) stellen vier Haupttypen von Intrapreneurship-Förderern vor, die als Selbsteinstellung, Fähigkeiten, Urteilsvermögen und Persönlichkeitsmerkmale definiert werden (Abbildung 1), die durch organisatorische Förderer (Abbildung 2) weiter abgeschwächt und durch die Unterstützung von Führungskräften, Zeit für die Entwicklung innovativer Ideen und Brainstorming, ein Belohnungssystem und Autonomie erleichtert werden. Zur Unterstützung dieser Faktoren fasst die Studie drei wesentliche Faktoren zusammen: Einrichtung einer angemessenen Informations- und Kommunikationstechnologie-Infrastruktur, Aufbau einer wertvollen Beziehung von Mitarbeiter\*in zu Mitarbeiter\*in und von Mitarbeiter\*in zu Unternehmen. Huang et al. (2021) nennen auch drei wesentliche nichttechnologische Herausforderungen für Unternehmen, um unternehmerisches Verhalten zu fördern: die Schaffung einer unternehmerischen Kultur, der Aufbau eines geeigneten Arbeitsverhältnisses und das Angebot von Anreizen. Die technologische Herausforderung für die Unternehmen besteht darin, ein IT-gestütztes Instrument zum Sammeln der Ideen der Mitarbeiter und zur Weiterentwicklung dieser Ideen anzubieten. Eine solche Plattform könnte auch externe Ressourcen einbeziehen. Vor allem für kleine Unternehmen mit geringem Budget kann eine solche IT-basierte Plattform eine Herausforderung darstellen. "*Künftige Forschungsarbeiten könnten sich daher mit der Gestaltung praktikabler Plattformen befassen, die intrapreneuriales Verhalten insbesondere für KKMU erleichtern*.

**Abbildung 2: Einzelne befähige des Intrapreneurship**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Selbsteinschätzung    1. Eigeninitiative    2. unternehmerische Selbstwirksamkeit    3. Proaktivität | 1. Fähigkeiten    1. Marktkenntnis    2. Technologiekenntnisse    3. Innovationskraft    4. berufliche Anpassungsfähigkeit |
| 1. Urteile    1. Belohnungen (Finanzen, Leistung und Zufriedenheit)    2. Risiken (Arbeitsplatz, Gehalt und Ansehen)    3. Erfolgswahrscheinlichkeit des Vorhabens    4. organisatorische Identifikation | 1. Persönlichkeitsattribute/Eigenschaften    1. Flexibilität und Tatkraft    2. Offenheit    3. Gewissenhaftigkeit    4. Extrovertiertheit    5. emotionale Stabilität |

Quelle: Huang et al. (2021)

**Abbildung 3: Organisatorische Voraussetzungen für Intrapreneurship**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Entwicklungsbegleitung und Arbeitsgestaltung    1. Management-Unterstützung    2. Arbeitsdiskretion    3. Manager-Coaching    4. entwicklungspolitische Beratung und Begleitung    5. Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitskontext | 1. Ressourcenverfügbarkeit    1. finanzielle Mittel (z. B. Prämien)    2. technische Systeme    3. Intrapreneurial-Workshops    4. verwandtes Wissen    5. Innovationsfähigkeit |
| 1. Führungsstil    1. unternehmerische Rahmung    2. transformationale Führung    3. Aufgeschlossenheit der Führungskräfte | 1. Innovationskultur    1. Autonomie    2. Fehlertoleranz    3. Ermutigung zur Risikobereitschaft    4. Erweiterung des individuellen Netzes |

Quelle: Huang et al. (2021)

Deprez et al. (2018) schlagen ein modellbasiertes System für die Förderung der Intrapreneurship-Kultur vor, bei dem in der ersten Phase einige wenige Mitarbeiter\*innen motiviert sind, sich verändernde Kundenbedürfnisse und Marktveränderungen zu beobachten und nach Lösungen zu suchen. Um Innovationen zu finden und zu etablieren, ist ein zunehmendes Maß an Autonomie und Entscheidungsfindung erforderlich. Diese können von dem Teamleiter\*innen gegeben werden, aber auch die Eigeninitiative der Mitarbeitenden fördern. Die Rückmeldung über den Stand der Dinge und das Angebot, weiter an seiner Idee zu arbeiten, sind für die Motivation unerlässlich und können weitere Ideen fördern. Schließlich muss definiert werden, warum die Organisation das Intrapreneurship fördern will und mit welchen Kapazitäten. Darauf aufbauend beinhaltet die zweite Stufe des Modells die massenhafte Einführung von Intrapreneurship. Hier liegt der Schwerpunkt auf den bahnbrechenden Bemühungen der obersten Führungsebene, die Erwünschtheit von Intrapreneurship zu vermitteln, Barrieren abzubauen und die Kommunikation und Präsentation von Ideen zu formalisieren. Eine faire Kultur fördert ebenfalls das Intrapreneurship, da Intrapreneure menschlich und fair behandelt werden möchten. Die letzte Phase des Modells umfasst die Aufrechterhaltung des gewünschten Intrapreneurship-Niveaus. Auch hier liegt der Schwerpunkt auf Autonomie, Belohnung, Zeitverfügbarkeit, Unterstützung durch das Management und Grenzen für den Umfang einer Initiative.

Bei der Schaffung eines Intrapreneur-freundlichen Umfelds spielen die Führung (insbesondere die transformationale Führung) und die Fähigkeit, die Untergebenen zu Eigeninitiative, Kreativität und Produktivität zu motivieren, eine wichtige Rolle. Die Führung trägt zur Lösung von Unternehmensproblemen bei, indem sie die Mitarbeiter beeinflusst und ermutigt, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu analysieren und über neue und kreative Lösungen nachzudenken. Neue und kreative Lösungen sind eng mit Wissen verbunden - neue Einsichten entstehen durch neues Wissen, was das Wissensmanagement in den Mittelpunkt vieler Unternehmen, aber auch der Forschung stellt. Wissen kann extern erworben, aber auch innerhalb des Unternehmens geschaffen werden. Unternehmen sollten bestrebt sein, sich so viel Wissen wie möglich anzueignen, unabhängig davon, woher es stammt, denn erfolgreich sind die Unternehmen, die kontinuierlich neues Wissen generieren, es verbreiten und effektiv in ihre Arbeitsabläufe integrieren.

Moriano et al. (2014) unterscheiden zwischen transformationaler, transaktionaler und passiv-vermeidender Führung. Erstere besteht aus inspirierender Motivation, idealisiertem Einfluss (zugeschrieben und verhaltensbezogen), individueller Rücksichtnahme und intellektueller Stimulation. Der transaktionale Führungsstil zeichnet sich durch klare Strukturen und Rollen aus, so dass die Untergebenen ihre Ziele erreichen können. Der passiv-vermeidende Führungsstil zeichnet sich durch Laissez-faire und passives Management-by-Exception aus, das Korrekturmaßnahmen einschließt. Solche passiven Führungskräfte vermeiden spezifische Vereinbarungen oder formulieren keine klaren Erwartungen. Die Studie zeigt, dass die transformationale Führung die günstigsten Managementbedingungen für Intrapreneurship schafft. Im Gegensatz dazu wirkt sich die transaktionale Führung negativ auf das Intrapreneurship-Verhalten aus, da dieser Führungsstil zu einer extrinsischen Motivation führt. Die Mitarbeiter\*innen sind weniger bereit, innovative Ideen zu entwickeln und tun nicht mehr, als es erforderlich ist. Darüber hinaus zeigen die Autoren, dass es keinen signifikanten Zusammenhang zwischen passiv-vermeidender Führung und Intrapreneurship gibt. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Teilen des Auftrags, die Bereitstellung von Mentoring oder Coaching, die Ermutigung zu neuen Denkweisen sowie Vertrauen und Zuversicht recht wirksame Mittel für Führungskräfte sind, um intrapreneurielles Verhalten zu fördern.

Pérez.de-Lema et al. (2017) stellen fest, dass Teamarbeit, der am meisten geschätzte kulturelle Faktor für Intrapreneurship ist, gefolgt von Risikotoleranz, Entschädigung und Anreizen, Autonomie der Arbeitnehmer und Unterstützung durch das Management sowie Flexibilität. Sie untersuchen, wie verschiedene Faktoren der Intrapreneurship-Kultur (Autonomie, Toleranz gegenüber Fehlern und Risiken, Entschädigungen und Belohnungen, Teamarbeit, Unterstützung durch das Management und Flexibilität in der Organisationskultur) die Innovation von Produkten, Prozessen und Management beeinflussen. Eine Kultur der Risikotoleranz, Belohnungen und Anreize, Teamarbeit und Unterstützung durch das Management sowie eine flexible Kultur wirken sich positiv auf die Innovation bei Produkten, Prozessen und Management aus. Prada-Ospina (2017) definieren Corporate Entrepreneurship (Intrapreneurship) als ein Instrument zur Verbesserung der Organisation. Sie zeigen, dass die folgenden Variablen des individuellen und organisatorischen Unternehmertums einen positiven Einfluss auf die organisatorische Verbesserung und die Unternehmensleistung haben: Führung, strategische Planung, Arbeitsklima, Verbesserungsmöglichkeiten, Innovation, Arbeitsklima und Problemlösung.

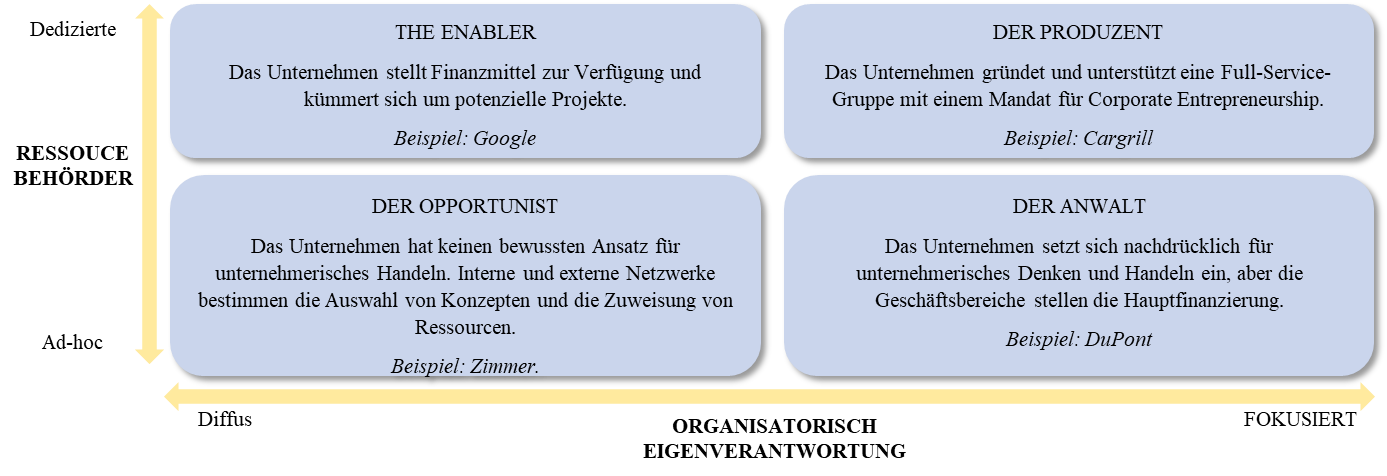
Während große Unternehmen über die erforderlichen Ressourcen zur Unterstützung ihrer Intrapreneurship-Prozesse verfügen, mangelt es kleinen Unternehmen (KMU) an den operativen und technischen Ressourcen. Trotz der Bemühungen der Unternehmen, die innovativen Infrastrukturen für KMU, wie z. B. digitale Intrapreneurship-Systeme, für ihre Mitarbeitenden zu nutzen, sind diese unterentwickelt. Aufgrund der Notwendigkeit festgelegter Aufgaben und Fristen und der mangelnden Unterstützung fällt es vielen kleineren Unternehmen schwer, das Konzept des Intrapreneurship in ihren Arbeitsalltag einzubinden. Darüber hinaus haben Huang et al. (2021) festgestellt, dass ein IT-gestütztes System zum Sammeln und Entwickeln solcher Ideen sehr wichtig ist. Allerdings fehlt es hier noch an einer guten Software; insbesondere KMU haben nicht die Kapazitäten, Experten und Geld, um in die Entwicklung eines solchen Systems zu investieren. Es sollte weiter geforscht werden, um kosteneffizientere Wege zum Sammeln und Teilen solcher Ideen zu finden, insbesondere für KMU mit weniger Ressourcen. Draeger-Ernst (2003) weist ebenfalls auf den integrativen Ansatz hin, der zur Förderung des Intrapreneurship erforderlich ist. Die Autoren definieren Managementprozesse, strukturelle und inhaltliche Bereiche als relevant für dieses Ziel.

1. **Modelle für das Intrapreneurship-Management**

Seit geraumer Zeit ist das Unternehmertum ein Symbol für Leistung, Tatkraft, Ehrgeiz und wirtschaftlichen Status. Die meisten dieser Eigenschaften können als unternehmerische Talente eingestuft werden. Das Intrapreneurship hingegen verdrängt das traditionelle Unternehmertum immer mehr. Es handelt sich dabei um einen ethischeren Ansatz zur Umsetzung von Plänen, bei dem es nicht ausschließlich um einen einmaligen/einseitigen wirtschaftlichen Gewinn oder Geld geht. Er konzentriert sich auf die langfristige Lebensfähigkeit und die Ethik eines Unternehmens. Es fördert ethisches Unternehmertum, im Gegensatz zu Erfolg auf Kosten oder Ausbeutung anderer. Intrapreneurship hat viele verschiedene Facetten und ist fest in der digitalen Welt verwurzelt, in der wir heute leben. Es schafft Möglichkeiten, die über unsere größten Vorstellungen hinausgehen. Ob ein großes oder ein kleines Unternehmen, Intrapreneurship ist die einzigartigste und kreativste Methode, um ein Unternehmen zu Größe zu führen.

Wolcott und Lippitz haben einen wichtigen Beitrag zum Thema Intrapreneurship geleistet, indem sie nach der Untersuchung bekannter Organisationen, die am meisten von Intrapreneurship profitiert haben, vier Modelle vorgeschlagen haben (2007). Diese vier Modelle des Intrapreneurship lassen sich anhand von zwei Dimensionen unterscheiden: Die erste Dimension ist die organisatorische Verantwortung: Wer im Unternehmen trägt die Verantwortung für die Entwicklung neuer Unternehmen? Diese Verantwortung kann bei einer bestimmten Gruppe konzentriert sein, oder sie kann über die gesamte Organisation verstreut sein. Die zweite Dimension ist die Autorität über die Ressourcen: Gibt es ein Budget für Intrapreneurship, oder werden neue Geschäftsideen von Fall zu Fall aus den Budgets der Abteilungen oder des Unternehmens gefördert? Daraus ergeben sich die folgenden Modelle:

**Abbildung 4: Intrapreneuriales Managementmodell**



Jedes Modell spiegelt einen einzigartigen Ansatz zur Entwicklung von Intrapreneurship wider. Mehrere Modelle können auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Funktionen gleichzeitig unterstützt werden, insbesondere in großen Organisationen.

**Das Befähiger-Modell** kann Unternehmen helfen, ihre Kultur zu verbessern. Das "Enabler"-Modell kann klare Kanäle für die Berücksichtigung und Finanzierung von Vorschlägen schaffen, wenn in einer Organisation bereits eine umfangreiche Zusammenarbeit und Ideenfindung an der Basis stattfindet. Die Enabler-Praktiken können dazu führen, dass eine Reihe von Personen effektive Change Agents für Unternehmen sind, die einen kulturellen Wandel anstreben. Das Befähiger-Modell eignet sich gut für Kontexte, in denen die Entwicklung und Erprobung von Konzepten kosteneffizient im gesamten Unternehmen durchgeführt werden kann. Ein gutes Beispiel für dieses Modell ist *Google*, das seinen Mitarbeitern erlaubt, 20 % ihrer Arbeitszeit für persönliche Projekte zu verwenden, die, wenn sie genehmigt werden, vom Unternehmen unterstützt werden. Dies gibt dem Mitarbeitenden mehr Freiheit, seine Zeit sinnvoll zu nutzen, und vermittelt dem Einzelnen gleichzeitig ein größeres Gefühl der Wertschätzung durch das Unternehmen und Vertrauen in seine Fähigkeiten. Infolgedessen werden ihre unternehmerischen Talente gefördert, indem ihnen mehr Freiraum gegeben wird, das Unternehmen auf ihre eigene Art und Weise zu entwickeln, die auf ihren Fähigkeiten beruht. Es geht darum, die Fähigkeiten der Mitarbeiter\*innen zu erweitern und, was am wichtigsten ist, ihr volles Potenzial zu entfalten.

**Das Erzeugermodell** ist nützlich, wenn ein Unternehmen neue Wachstumssektoren erobern, bahnbrechende Perspektiven erkennen oder disruptive Wettbewerber bekämpfen will. Im Allgemeinen ist es unwahrscheinlich, dass sich Geschäftsbereiche auf bahnbrechende Ideen einlassen, und sie stehen häufig unter starkem kurzfristigem Druck, der Investitionen in neue Wachstumsplattformen verhindert. Das Produzentenmodell kann hier Abhilfe schaffen, indem es die notwendige Koordinierung für Bemühungen bietet, die komplizierte Technologien beinhalten oder die Integration spezifischer Kompetenzen über mehrere Geschäftsbereiche hinweg erfordern. Das Unternehmen *Cargill bietet den* meisten Arbeitnehmer\*innen die Möglichkeit, an kritischen Sitzungen und Gesprächen teilzunehmen, um ein besseres Verständnis für die Funktionsweise des Unternehmenssystems zu erlangen. Dadurch wird das Arbeitsergebnis (der Erfolg) des Mitarbeitenden definitiv in die richtige Perspektive gerückt. Infolgedessen erwirbt der Beschäftigte nicht nur wichtige Branchenkenntnisse, sondern wird sich auch seines eigenen Wertes innerhalb des Unternehmens bewusst, da er erkennt, wie wichtig seine Arbeit ist, auch wenn sie noch so routinemäßig erscheint. Es ist auch eine unbezahlbare Erfahrung, die jeden Einzelnen auf dem Weg zu einer erfolgreichen Karriere voranbringen kann.

**Das Advocate-Modell** ist eine Lösung für Unternehmen, die die Expansion etablierter Geschäftsbereiche beschleunigen wollen. Aufgrund der begrenzten Ressourcen des Modells müssen die Manager ihre Initiativen auf die Bedürfnisse der aktuellen Geschäftsbereiche abstimmen, und die Mitarbeiter\*innen müssen unternehmensweit eng zusammenarbeiten. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Möglichkeiten gut in die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens einfügen, erfordert aber auch eine Führung, die sicherstellt, dass die Projekte nicht zu sehr inkrementell werden. Advocates sind dazu da, die Geschäftsbereiche bei der Verwirklichung von Zielen zu unterstützen, die sie allein vielleicht nicht erreichen können, aber anstreben sollten, um dynamisch und relevant zu bleiben. Darüber hinaus kann das Advocate-Modell (wie auch das Producer-Modell) verhindern, dass das Unternehmertum in mächtigen Geschäftsbereichen oder konkurrierenden Silos untergeht. *DuPont* setzt den Intrapreneurship-Ansatz um, indem es seinen Mitarbeitenden die Möglichkeit gibt, eigene innovative Konzepte zu entwickeln. Dies überträgt den Mitarbeiter\*innen viel Verantwortung und gibt ihnen gleichzeitig die Möglichkeit, innovative Produktdesigns zu entwickeln, die einen großen Einfluss auf die Leistung des Unternehmens haben können. An diesem Punkt motiviert das Unternehmen seine Beschäftigten nicht nur, ihr volles Potenzial auszuschöpfen, sondern fördert auch ihre Kreativität, indem es einzigartige Produktmodelle entwickelt, die das Unternehmen vorantreiben können.

**Das opportunistische Modell** funktioniert nur in vertrauensvollen Unternehmenskulturen, die offen für Experimente sind und über verschiedene soziale Netzwerke unterhalb der formalen Hierarchie verfügen (in denen viele Führungskräfte "Ja" zu neuen Ideen sagen). Ohne ein solches Umfeld können gute Ideen leicht durch organisatorische Löcher fallen oder unzureichende Unterstützung erhalten. Infolgedessen halten viele Unternehmen die opportunistische Strategie für unzuverlässig. *Zimmer* bietet seinen Mitarbeiter\*innen die Möglichkeit, sich mit einer Vielzahl von multinationalen Unternehmen zu vernetzen, um Chancen zu schaffen, die dem Unternehmen zugutekommen und es ihnen ermöglichen, wertvolle Erfahrungen zu sammeln und ihre Talente wirklich zu testen. Die Mitarbeitenden werden dadurch einen stärkeren Unternehmergeist entwickeln und in der Lage sein, zu verstehen, wie ein bestimmter organisatorischer Prozess funktioniert, um ihre Leistung nicht nur in diesem Unternehmen, sondern auch in ihrer zukünftigen Beschäftigung zu verbessern (Tapalaga, 2019).

Es gibt mehrere Möglichkeiten für Führungskräfte, Intrapreneurship in ihrem Unternehmen zu fördern und gleichzeitig die damit verbundenen Herausforderungen zu minimieren. Zunächst einmal müssen sie das Konzept vollständig verstehen und mit ihrem Team klare Erwartungen an die Arbeitsweise der Intrapreneure, die Messung ihres Erfolgs und die Häufigkeit der Überprüfung einzelner Projekte festlegen. Manager sollten auch in der Lage sein, Intrapreneure innerhalb der Organisation zu erkennen und ihnen ein angemessenes Maß an Autonomie und Zielvorgaben zu geben. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass Manager sicherstellen, dass Intrapreneure für ihre Initiative und Verantwortung angemessen entlohnt werden.

Für ein besseres Management von Intrapreneuren im Hinblick auf eine erfolgreiche Reise sollten die Manager Folgendes berücksichtigen:

1. Entwicklung und Umsetzung einer Unternehmenskultur, die Mitarbeiter\*innen befähigt und zu proaktivem Intrapreneurship ermutigt. Untersuchungen zufolge ist eine fehlertolerante Unternehmenskultur für die Beteiligung von Intrapreneuren unerlässlich. Unternehmen können das Wachstum von Intrapreneuren fördern, indem sie ihre Mitarbeiter\*innen ermutigen, Risiken einzugehen. Wenn Beschäftigte die Möglichkeit haben, durch Versuch und Irrtum Erfahrungen mit Intrapreneurship zu sammeln, können Unternehmen sie auch bei der Entwicklung von Intrapreneurship-Fähigkeiten und -Kompetenzen unterstützen (Aramburu und Saenz, 2011).
2. Einrichtung eines klaren und einfachen Systems zur Messung und Definition dessen, was erfolgreiche Ideen im Unternehmen bedeuten. Sowohl Beschäftigte als auch Unternehmer scheitern seltener, wenn sie wissen, was sie anstreben (Stam et al., 2012).
3. Aufbau interner beruflicher Netzwerke zur Erleichterung der Zusammenarbeit und der beruflichen Beziehungen innerhalb des Unternehmens. Es ist wahrscheinlicher, dass Arbeitnehmer\*innen eine positive Beziehung zu ihrem Arbeitgeber aufrechterhalten, wenn sie Vertrauen in das Unternehmen haben und ihre Vorgesetzten als kompetent und vertrauenswürdig ansehen. Sie glauben, dass ihre Manager legitim sind, und sie sind mit ihrem Unternehmen und dem Management zufrieden, weil ihre Erwartungen an die Beziehung erfüllt wurden (Park et al., 2014).
4. Erleichterung der beruflichen Vernetzung durch Veranstaltungen zur Förderung von Innovation und Intrapreneurship-Initiativen, wie z. B. Seminare und Fallstudien, die es den Mitarbeiter\*innen ermöglichen, sich mit ihren Ideen und Fähigkeiten zu profilieren (Gwynne und Wolff, 2005).
5. Zuweisung von Mentoren an angehende Intrapreneure, die als Führer und Berater fungieren. Es ist wichtig, dass die zugewiesenen Berater weder als Manager noch als Vorgesetzte fungieren dürfen. Es ist einfacher zu wachsen, wenn man jemanden hat, an den man sich wenden kann und der den Intrapreneuren nützliche Ratschläge geben kann (Wakkee et al., 2010).
6. **Politischer Rahmen für Intrapreneurship**

Die Unternehmen agieren innerhalb von Unternehmens- und Innovationssystemen, in denen eine strategische politische Unterstützung erforderlich ist, um den unternehmerischen Erfolg zu fördern. Obwohl die unternehmerische Politik sehr umfangreich ist, konnte unsere Analyse keine konkreten Verbindungen zwischen dem Konzept des Intrapreneurship und der EU-Politik, insbesondere in Bezug auf KMU, aufzeigen.

Nichtsdestotrotz fallen die wichtigsten Triebkräfte des "unternehmerischen Denkens" unter viele der in den beiden einschlägigen Rahmen genannten Bildungs- und Ausbildungsbereiche. *EntreComp* ist der offizielle europäische Kompetenzrahmen für die allgemeine und berufliche Bildung in Bezug auf unternehmerische Einstellungen, eine der acht wichtigsten Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen (LLL), die vom EU-Rat festgelegt wurden - und die auch heute noch von Bedeutung sind. Im Kontext dieses Rahmens wird Unternehmertum als eine *Kompetenz* betrachtet, die mit Eigeninitiative und Handlungskompetenz verbunden ist. Andererseits ist *LifeComp* der offizielle europäische Kompetenzrahmen für die allgemeine und berufliche Bildung in den Bereichen Lernen zu lernen, persönliche und soziale Fähigkeiten - wesentliche Säulen für jeden angehenden Intrapreneur.

Der EntreComp-Rahmen findet nicht nur Anwendung bei der Fortbildung und dem Kapazitätsaufbau von angehendem und etabliertem Unternehmer\*innen, sondern auch von Bürgern (und Arbeitnehmern) im Allgemeinen, da ihnen beigebracht wird, "unternehmerischer" zu sein, unabhängig von ihrer tatsächlichen Absicht, Unternehmer zu werden. Der EntreComp wird in vielen Bereichen der Aus- und Weiterbildung eingesetzt, z. B. im Bereich der Beschäftigungsfähigkeit und der aktiven Bürgerschaft. Der Rahmen ist in drei Hauptausbildungsbereiche gegliedert, von denen jeder fünf Kompetenzen umfasst, und für jede Kompetenz gibt es eine Reihe weiterer Teilkompetenzen. Ein 8-stufiges Progressionsmodell misst die Fähigkeiten, die Lernende im Vergleich zu den einzelnen Teilkompetenzen haben können, was insgesamt 442 Lernergebnisse ergibt.

**Abbildung 4: Das EntreComp-Framework**

**IDEEN UND MÖGLICHKEITEN**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Kompetenz** | **Hinweis** | **Beschreibung** |
| **1.1 Erkennen von Chancen** | *Nutzen Sie Ihre Vorstellungskraft und Ihre Fähigkeiten, um Möglichkeiten der Wertschöpfung zu erkennen* | * Erkennen und Ergreifen von Möglichkeiten zur Wertschöpfung durch Erforschung der sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Landschaft * Identifizierung der Bedürfnisse und Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt * Schaffung neuer Verbindungen und Zusammenführung verstreuter Landschaftselemente, um Möglichkeiten zur Wertschöpfung zu schaffen |
| **1.2 Kreativität** | *Kreative und zielgerichtete Ideen entwickeln* | * Entwicklung verschiedener Ideen und Möglichkeiten zur Wertschöpfung, einschließlich besserer Lösungen für bestehende und neue Herausforderungen * Erforschen und Experimentieren mit innovativen Ansätzen * Kombinieren Sie Wissen und Ressourcen, um wertvolle Effekte zu erzielen |
| **1.3 Vision** | *Arbeiten Sie auf Ihre Vision der Zukunft hin* | * Stellen Sie sich die Zukunft vor * Eine Vision entwickeln, um Ideen in die Tat umzusetzen * Visualisierung von Zukunftsszenarien, um Bemühungen und Maßnahmen zu steuern |
| **1.4 Bewertung der Idee** | *Ideen und Chancen optimal nutzen* | * zu beurteilen, was Wert in sozialer, kultureller und wirtschaftlicher Hinsicht ist * Erkennen des Wertschöpfungspotenzials einer Idee und Identifizierung geeigneter Wege, um das Beste aus ihr herauszuholen |
| **1.5 Ethisches und nachhaltiges Denken** | *Abschätzung der Folgen und Auswirkungen von Ideen, Möglichkeiten und Maßnahmen* | * Abschätzung der Folgen von Ideen, die einen Mehrwert schaffen, und der Auswirkungen unternehmerischen Handelns auf die Zielgemeinschaft, den Markt, die Gesellschaft und die Umwelt * Reflektieren Sie, wie nachhaltig die langfristigen sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Ziele sind und welchen Weg Sie einschlagen. * Verantwortlich handeln |

**RESSOURCEN**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Kompetenz** | **Hinweis** | **Beschreibung** |
| **2.1 Selbstwahr-nehmung und Selbstwirksamkeit** | *An sich selbst glauben und sich weiter entwickeln* | * Überdenken Sie Ihre kurz-, mittel- und langfristigen Bedürfnisse und Wünsche * Ermittlung und Bewertung der Stärken und Schwächen des Einzelnen und der Gruppe * Glauben Sie an Ihre Fähigkeit, den Lauf der Dinge zu beeinflussen, trotz Ungewissheit, Rückschlägen und vorübergehenden Misserfolgen |
| **2.2 Motivation und Durchhaltevermögen** | *Konzentrieren Sie sich und geben Sie nicht auf* | * Seien Sie entschlossen, Ideen in die Tat umzusetzen und Ihr Bedürfnis nach Erfolg zu befriedigen * Seien Sie bereit, geduldig zu sein und immer wieder zu versuchen, Ihre langfristigen individuellen oder Gruppenziele zu erreichen. * Belastbarkeit bei Druck, Widrigkeiten und vorübergehenden Misserfolgen |
| **2.3 Mobilisierung von Ressourcen** | *Beschaffung und Verwaltung der benötigten Ressourcen* | * Beschaffung und Verwaltung der materiellen, immateriellen und digitalen Ressourcen, die erforderlich sind, um Ideen in die Tat umzusetzen * Das Beste aus begrenzten Ressourcen machen * Erwerb und Verwaltung der in jeder Phase benötigten Kompetenzen, einschließlich technischer, rechtlicher, steuerlicher und digitaler Kompetenzen |
| **2.4 Finanzielle und wirtschaftliche Kompetenz** | *Entwicklung von Finanz- und Wirtschaftswissen* | * Schätzung der Kosten für die Umsetzung einer Idee in eine wertschöpfende Tätigkeit * Finanzielle Entscheidungen im Laufe der Zeit planen, umsetzen und bewerten * Verwaltung der Finanzierung, um sicherzustellen, dass Ihre wertschöpfende Tätigkeit langfristig Bestand haben kann |
| **2.5 Andere mobilisieren** | *Inspirieren, begeistern und andere mit ins Boot holen* | * Relevante Interessengruppen inspirieren und begeistern * Erhalten Sie die nötige Unterstützung, um wertvolle Ergebnisse zu erzielen * Effektive Kommunikation, Überzeugungskraft, Verhandlungsgeschick und Führungsqualitäten demonstrieren |

**HANDELN**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Kompetenz** | **Hinweis** | **Beschreibung** |
| **3.1 Die Initiative ergreifen** | *Los geht's* | * Prozesse initiieren, die Werte schaffen * Herausforderungen annehmen * Selbstständiges Handeln und Arbeiten, um Ziele zu erreichen, Vorsätze einzuhalten und geplante Aufgaben auszuführen |
| **3.2 Planung und Verwaltung** | *Prioritäten, Organisation und Follow-up* | * Setzen Sie lang-, mittel- und kurzfristige Ziele * Festlegung von Prioritäten und Aktionsplänen * Anpassung an unvorhergesehene Veränderungen |
| **3.3 Umgang mit Unsicherheit, Mehrdeutigkeit und Risiko** | *Entscheidungen im Umgang mit Unsicherheit, Mehrdeutigkeit und Risiko treffen* | * Entscheidungen treffen, wenn das Ergebnis der Entscheidung ungewiss ist, wenn die verfügbaren Informationen unvollständig oder mehrdeutig sind oder wenn die Gefahr unbeabsichtigter Ergebnisse besteht * Im Rahmen des Wertschöpfungsprozesses sollten strukturierte Verfahren zum Testen von Ideen und Prototypen bereits in den frühen Phasen vorgesehen werden, um das Risiko eines Fehlschlags zu verringern. * Schnelles und flexibles Handeln in schnelllebigen Situationen |
| **3.4 Zusammenarbeit mit anderen** | *Teamwork, Zusammenarbeit und Vernetzung* | * zusammenarbeiten und mit anderen kooperieren, um Ideen zu entwickeln und in die Tat umzusetzen * Netzwerk * Konflikte zu lösen und sich dem Wettbewerb positiv zu stellen, wenn es nötig ist |
| **3.5 Lernen durch Erfahrung** | *Lernen durch Handeln* | * Jede Initiative zur Wertschöpfung als Lernchance nutzen * Lernen mit anderen, einschließlich Gleichaltrigen und Mentoren * Reflektieren Sie und lernen Sie aus Erfolgen und Misserfolgen (Ihren eigenen und denen anderer) |

Auch der *LifeComp* geht auf die Empfehlung des EU-Rates an die Mitgliedstaaten und die EU-Kommission zu Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen zurück und entspricht der Notwendigkeit, ein gemeinsames EU-Referenzmodell für das Bildungs- und Ausbildungssystem zu schaffen, das die Anpassungsfähigkeit der Lernenden an die Gesellschaft stärkt. Ähnlich wie *EntreComp* ist auch das Design *von LifeComp* von einer "Zwiebelstruktur" inspiriert: drei Ausbildungsbereiche für insgesamt neun Kompetenzen.

**Abbildung 5: Das LifeComp-Rahmenwerk**

**PERSÖNLICHER BEREICH**

|  |  |
| --- | --- |
| **Selbstregulierung** | * Bewusstsein und Ausdruck von persönlichen Gefühlen, Gedanken, Werten und Verhaltensweisen * Verständnis und Regulierung persönlicher Emotionen, Gedanken und Verhaltensweisen, einschließlich Stressreaktionen * Förderung von Optimismus, Hoffnung, Widerstandsfähigkeit, Selbstwirksamkeit und Zielstrebigkeit zur Unterstützung des Lernens |
| **Flexibilität** | * Bereitschaft, Meinungen und Handlungsweisen angesichts neuer Erkenntnisse zu überprüfen * Verstehen und Annehmen neuer Ideen, Ansätze, Instrumente und Maßnahmen als Reaktion auf sich verändernde Kontexte * Bewältigung von Übergängen im persönlichen Leben, in der sozialen Teilhabe, im Arbeitsleben und in den Lernwegen, wobei bewusste Entscheidungen getroffen und Ziele gesetzt werden |
| **Wohlbefinden** | * Das Bewusstsein, dass individuelles Verhalten, persönliche Eigenschaften sowie soziale und umweltbedingte Faktoren die Gesundheit und das Wohlbefinden beeinflussen * Verständnis potenzieller Risiken für das Wohlbefinden und Nutzung zuverlässiger Informationen und Dienste für Gesundheit und sozialen Schutz * Annahme eines nachhaltigen Lebensstils, der die Umwelt und das körperliche und geistige Wohlbefinden von sich selbst und anderen respektiert und gleichzeitig soziale Unterstützung sucht und bietet |

**SOZIALER BEREICH**

|  |  |
| --- | --- |
| **Einfühlungsvermögen** | * Bewusstsein für die Gefühle, Erfahrungen und Werte einer anderen Person * Verständnis für die Emotionen und Erfahrungen anderer Menschen und die Fähigkeit, proaktiv deren Perspektive einzunehmen * Sensibilität für die Emotionen und Erfahrungen anderer, Bewusstsein, dass die Gruppenzugehörigkeit die eigene Haltung beeinflusst |
| **Kommunikation** | * Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Vielzahl von Kommunikationsstrategien, Sprachregistern und Hilfsmitteln, die an den Kontext und den Inhalt angepasst sind * Verstehen und Führen von Interaktionen und Gesprächen in unterschiedlichen soziokulturellen Kontexten und bereichsspezifischen Situationen * Anderen zuhören und sich mit Selbstvertrauen, Durchsetzungsvermögen, Klarheit und Gegenseitigkeit an Gesprächen beteiligen, sowohl im persönlichen als auch im gesellschaftlichen Kontext |
| **Zusammenarbeit** | * Die Absicht, zum Gemeinwohl beizutragen, und das Bewusstsein, dass andere Menschen andere kulturelle Zugehörigkeiten, Hintergründe, Überzeugungen, Werte, Meinungen oder persönliche Umstände haben können * Verständnis für die Bedeutung von Vertrauen, Achtung der Menschenwürde und Gleichberechtigung, Bewältigung von Konflikten und Aushandeln von Meinungsverschiedenheiten, um faire und respektvolle Beziehungen aufzubauen und zu erhalten * Gerechte Aufteilung von Aufgaben, Ressourcen und Verantwortung innerhalb einer Gruppe unter Berücksichtigung ihres spezifischen Ziels; Ermutigung zur Äußerung unterschiedlicher Ansichten und Verfolgung eines systemischen Ansatzes |

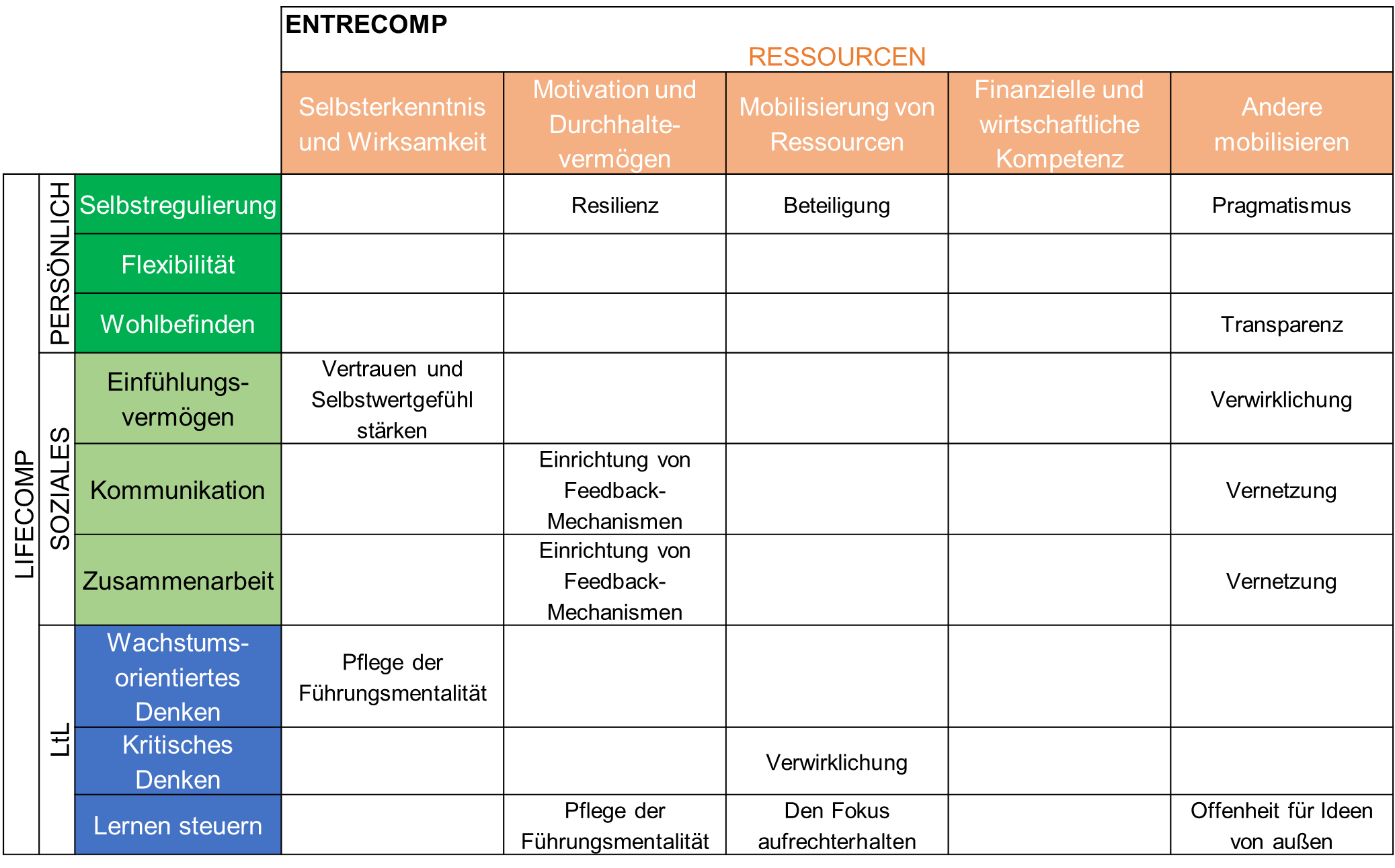
**LERNEN ZU ERLERNEN BEREICH**

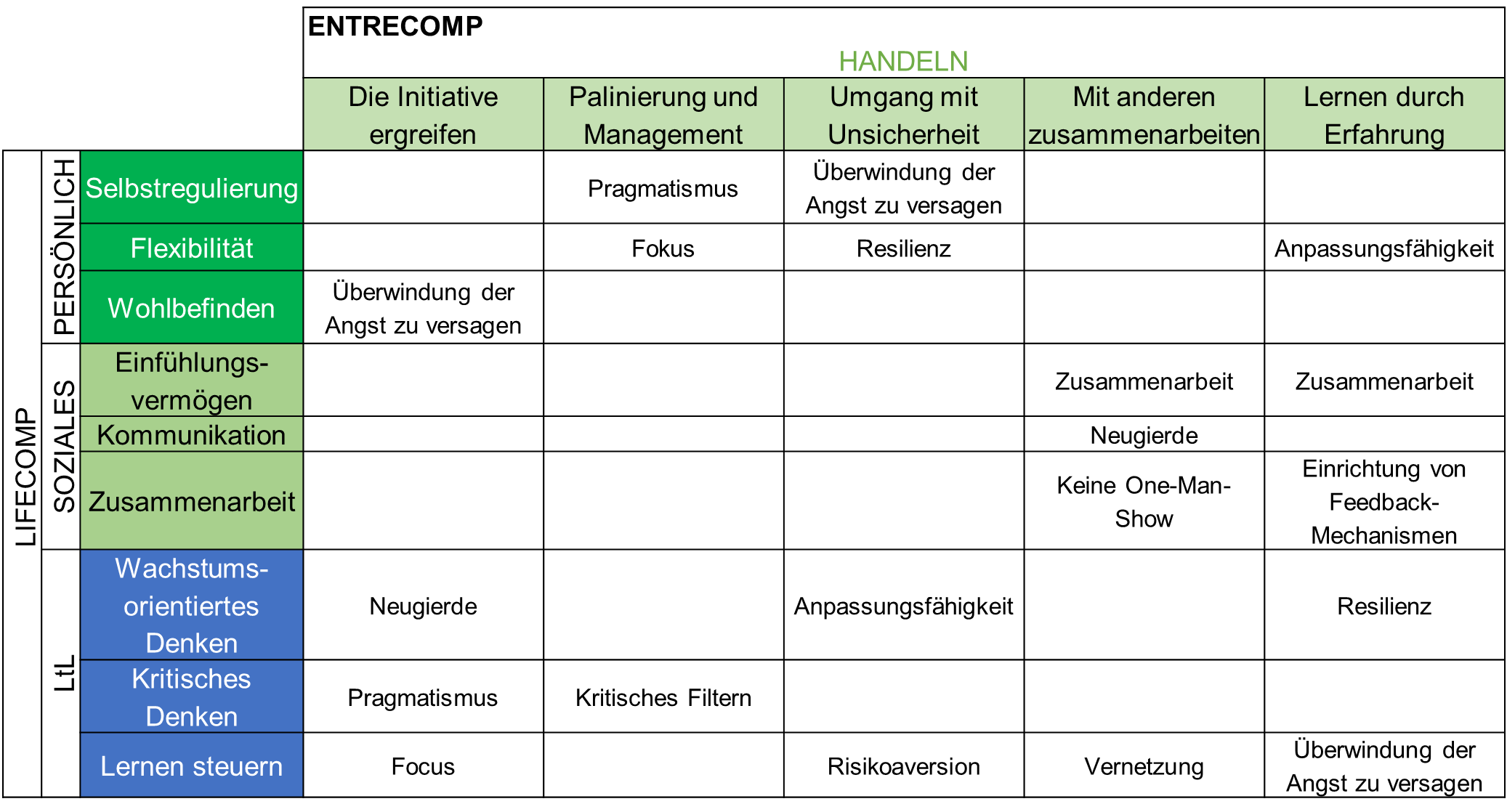
|  |  |
| --- | --- |
| **Wachstumsorientierte Denkweise** | * Bewusstsein und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und die der anderen, zu lernen, sich zu verbessern und mit Arbeit und Engagement etwas zu erreichen * Verständnis dafür, dass Lernen ein lebenslanger Prozess ist, der Offenheit, Neugierde und Entschlossenheit erfordert * Reflexion des Feedbacks anderer Personen sowie erfolgreicher und nicht erfolgreicher Erfahrungen, um das eigene Potenzial weiterzuentwickeln |
| **Kritisches Denken** | * Bewusstsein für mögliche Verzerrungen in den Daten und die eigenen Grenzen, während man gleichzeitig gültige und zuverlässige Informationen und Ideen aus verschiedenen und seriösen Quellen sammelt * Vergleichen, Analysieren, Bewerten und Zusammenfassen von Daten, Informationen, Ideen und Medienbotschaften, um logische Schlussfolgerungen zu ziehen * Entwicklung kreativer Ideen, Synthese und Kombination von Konzepten und Informationen aus verschiedenen Quellen im Hinblick auf die Lösung von Problemen |
| **Lernen verwalten** | * Bewusstsein für die eigenen Lerninteressen, -prozesse und bevorzugten Strategien, einschließlich der Lernbedürfnisse und der erforderlichen Unterstützung * Planung und Umsetzung von Lernzielen, Strategien, Ressourcen und Prozessen * Reflexion und Bewertung von Zielen, Prozessen und Ergebnissen des Lernens und des Wissensaufbaus, Herstellung von Beziehungen zwischen verschiedenen Bereichen |

EntreComp und LifeComp sind die beiden greifbarsten Unterstützungsreferenzen auf EU-Ebene für Intrapreneurship-basierte Kapazitätsaufbauprogramme für Mitarbeiter\*innen von kleinen, kleinsten und mittleren Unternehmen. Aufbauend auf den Grundlagen und Erkenntnissen der vorangegangenen Abschnitte wird in diesem Abschnitt des Berichts ein einzigartiges Benchmarking und eine Querbewertung zwischen den Triebkräften für Intrapreneurship und den relevanten Kompetenzen/Schulungsbereichen aus beiden Rahmenwerken vorgeschlagen, die als Auslöser dienen können.

**Abbildung 6: Das EntreComp-LifeComp-Framework als Cross-Assessment**







Die rahmenübergreifende Bewertung zeigt, dass sich die Bereiche der beiden Rahmen überschneiden, die auch auf das Intrapreneurship angewendet werden können. Abbildung 6 zeigt, dass viele der in den vorherigen Abschnitten ermittelten Merkmale auch hier zum Tragen kommen. Beispielsweise überschneiden sich die beiden Rahmen auf der strategischen und konzeptionellen Ebene der Ideenfindung in einer Weise, die eine größere Flexibilität, eine Führungsmentalität und einen realistischen Ansatz erfordert. Gleichzeitig legen die beiden Rahmenwerke nahe, dass Vernetzung, Transparenz und Neugier erforderlich sind. Diese Erkenntnisse können als Leitlinien für die Entwicklung künftiger Politiken herangezogen werden. Im Rahmen der Analyse konnten keine nationalen Intrapreneurship-Initiativen gefunden werden. Zu diesem Zweck konnten wir bewerten, wie Intrapreneurship auf Länder- und Regionalebene in Deutschland gefördert wird.

|  |
| --- |
| **Fallstudie: Territoriale Initiativen in Deutschland - warum der Unterschied bei den Quoten für unternehmerische Initiative und Intrapreneurship?** |
| Chart, bar chart, waterfall chart  Description automatically generatedDer Trend zu einer Intrapreneurship-Kultur ist in Deutschland stark ausgeprägt. Dies wird anhand der Intrapreneurship-Quoten ("Entrepreneurial Employee Activity (EEA) rate") deutlich. Innerhalb von fünf Jahren, von 2014 bis 2019, ist die Intrapreneurship-Quote von rund 4 Prozent auf rund 6 Prozent im Jahr 2019 gestiegen. Die Studie kommt zu dem Schluss, dass mehr Arbeitnehmer\*innen an innovativen Aktivitäten beteiligt sind. Dazu zählt die aktive Beteiligung an der Entwicklung oder Markteinführung neuer Produkte und Dienstleistungen, wie etwa die Gründung neuer Geschäftsbereiche.  Länder mit hohem Einkommen, wie Kanada oder die USA, haben eine deutlich höhere Gründungsquote als Deutschland. Deutschland hat eine Gründungsquote von 7,6 %[[4]](#footnote-4) . Bei den Gründungsquoten, d. h. der Zahl der neu gegründeten Unternehmen, nimmt Deutschland mit einer Gründungsquote von 7,6 % im Vergleich zu anderen Ländern mit hohem Einkommen einen der hinteren Ränge ein. Andere Länder, wie z. B. Kanada, die USA oder Portugal, liegen hier deutlich weiter vorne[[5]](#footnote-5) .  In Deutschland ist der Arbeitsmarkt stabil, weshalb hochqualifizierte Arbeitnehmer sehr schnell eine passende neue Stelle finden. Die Alternative, sich selbstständig zu machen, wird daher nur selten in Betracht gezogen. Innovation findet daher eher innerhalb der Unternehmen statt als in Form einer Unternehmensgründung. Die Unternehmen fördern die kreative, unternehmerische Arbeit ihrer Mitarbeiter[[6]](#footnote-6) .  Eine zentrale Rolle für die Innovationsfähigkeit spielen die Intrapreneure, aber auch der forstwirtschaftliche Bestand bestehender Unternehmen. Dies spiegelt sich zum Beispiel in der Gründung neuer Geschäftsbereiche, in der Ausrichtung neuer Geschäftsstrategien oder in der Entwicklung sowie der Markteinführung und dem Vorantreiben des Vertriebs neuer Produkte wider. Im Vergleich der 43 GEM-Länder zum Thema Intrapreneurship liegt Deutschland an dritter Stelle, knapp hinter Kroatien und Brasilien. Nach Angaben der Erwerbstätigen sollen 9,2 Prozent der Erwerbstätigen innerhalb der letzten drei Jahre in einer führenden Rolle als Intrapreneur tätig gewesen sein.  In der derzeit größten Studie zum Thema "Intrapreneurship" hat das Institut für Entrepreneurship & Innovation der Universität Bayreuth den "Intrapreneurship Monitor 2021" veröffentlicht. Insgesamt 603 Unternehmen in Deutschland wurden befragt, um die Intrapreneurship-Szene in Deutschland abzubilden. Neben der umfassenden Befragung wurde auch die Kommunikation der DAX-Unternehmen untersucht und eine umfangreiche Interviewreihe durchgeführt. Das wichtigste Ergebnis ist, dass immer mehr Unternehmen auf Intrapreneurship setzen, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern.  Nur 29 Prozent der befragten Unternehmen haben eine eigene Fachabteilung oder ein Intrapreneurship-Programm, das sich zentral um Intrapreneurship-Aktivitäten kümmert. Im Gegensatz dazu verfolgen 72 Prozent der Unternehmen bereits Intrapreneurship-Aktivitäten in ihrem Unternehmen entweder auf der Ebene der Mitarbeiter oder der Organisation. Bezogen auf die Größe der Unternehmen lässt sich sagen, dass insbesondere größere Unternehmen bereit sind und bereits Strukturen für Intrapreneurship geschaffen haben. Darüber hinaus zeigt sich, dass Unternehmen, die über eine eigene interne Intrapreneurship-Abteilung verfügen, mit größerer Wahrscheinlichkeit als erste neue Produkte in ihrer jeweiligen Branche einführen (50 Prozent) als Unternehmen ohne eigene Abteilung (30 Prozent).  Die Unternehmen in Deutschland investieren zunehmend in den Aufbau und die Umsetzung von Intrapreneurship-Initiativen. Im Mittelpunkt stehen dabei Programme, die Mitarbeiter\*innen für die Entwicklung eigener Ideen und Lösungsansätze sensibilisieren und diese Fähigkeiten fördern sollen. Die so gewonnenen Intrapreneurship-Kompetenzen ermöglichen es den Unternehmen, Probleme in Zukunft schneller zu erkennen und lösungsorientiert anzugehen. Im Vergleich zum Vorjahr sehen wir hier eine deutliche Steigerung auf der Mitarbeiterebene. Im Jahr 2020 gaben nur 13 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie über eine eigene Intrapreneurship-Abteilung verfügen. Im Jahr 2021 ist dies bei 35 Prozent der befragten Unternehmen der Fall. Darüber hinaus planen 22 Prozent der befragten Unternehmen die Einführung von Intrapreneurship-Aktivitäten auf Mitarbeiterebene. Auf Unternehmensebene verfolgen 36 Prozent der Unternehmen bereits heute Intrapreneurship-Aktivitäten und beteiligen sich beispielsweise an externen Start-ups. Auch hier planen 21 Prozent der befragten Unternehmen für die Zukunft einen deutlich stärkeren Ausbau der entsprechenden Bemühungen.  Interessanterweise zeigt der Vergleich zwischen familien- und fremdgeführten Unternehmen, dass 37 Prozent aller Intrapreneurship-Aktivitäten auf Mitarbeiterebene von ausschließlich familiengeführten Unternehmen durchgeführt werden. Betrachtet man hingegen die ausschließlich fremdgeführten Unternehmen, so zeigt sich, dass dies nur bei 16 Prozent der befragten fremdgeführten Unternehmen der Fall ist. Laut der Studie investieren deutsche Unternehmen zunehmend in die Entwicklung und Umsetzung von Intrapreneurship-Initiativen. Im Mittelpunkt stehen dabei Programme, die Mitarbeiter\*innen befähigen, eigene Ideen und Lösungen zu entwickeln und diese Fähigkeiten zu fördern. Die so erworbenen Intrapreneurship-Fähigkeiten sollen Unternehmen in die Lage versetzen, Probleme schnell zu erkennen und lösungsorientiert zu lösen. Im Jahr 2020 geben nur 13 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie über eine eigene Intrapreneurship-Abteilung verfügen. Im Jahr 2021 wird dies bei 35 Prozent der Befragten der Fall sein.  Darüber hinaus planen 22 Prozent der befragten Unternehmen die Einführung von Intrapreneurship auf Mitarbeiterebene. Auf Unternehmensebene stellen wir fest, dass 36 Prozent bereits Intrapreneurship-Aktivitäten durchführen und sich zum Beispiel an externen Start-ups beteiligen. Auch hier sehen 21 Prozent der befragten Unternehmen eine stärkere Ausweitung der entsprechenden Bemühungen in der Zukunft. Interessant ist, dass ein Vergleich zwischen Familienunternehmen und externen Unternehmen zeigt, dass 37 Prozent der Intrapreneurship-Aktivitäten auf Mitarbeiterebene von Familienunternehmen durchgeführt werden[[7]](#footnote-7) .  Laut der Studie des Instituts für Entrepreneurship & Innovation der Universität Bayreuth, dem "Intrapreneurship Monitor 2021", setzen die befragten Unternehmen vor allem auf die Bereitstellung zusätzlicher zeitlicher, materieller und finanzieller Ressourcen zur Förderung von Intrapreneurship-Aktivitäten. 68 Prozent der befragten Unternehmen betonen die zeitliche Freistellung der Mitarbeiter. Dies ist ein Zuwachs von fast 20 Prozentpunkten im Vergleich zum Vorjahr. Intrapreneurship- und Innovationsaktivitäten bieten eine Möglichkeit, der Corona-Krise entgegenzuwirken. Ca. 25 Prozent der befragten Unternehmen bewerten den disruptiven Charakter der Corona-Krise als durchweg positiv. Viele der befragten Unternehmen nutzen die Corona-Krise als Chance zur Optimierung ihrer internen Prozesse (42 Prozent), zur Entwicklung neuer Produkte (35 Prozent) oder neuer Geschäftsfelder (35 Prozent). Im Vergleich zum Vorjahr hat sich dieser Trend deutlich verstärkt. Der Monitor gibt deutliche Hinweise darauf, dass die Förderung des unternehmerischen Denkens bei den Mitarbeitern mit einem Anstieg der Ausgaben des Unternehmens[[8]](#footnote-8) einhergeht.  Damit ein Unternehmen Intrapreneurship richtig fördern kann, stellen sich im Unternehmen Fragen, die sich jedes Unternehmen stellen muss:   * Wie können Innovationszyklen in bürokratischen Strukturen und Prozessen verkürzt werden? * Wie kann mit Hierarchien umgegangen werden? * Werden unvorhergesehene Sondermaßnahmen, die über den Rahmen bestimmter Aufgaben hinausgehen, genehmigt? * Wie kann man mit noch weniger Mitteln innovativer sein? |

1. **Die digitale Dimension des Intrapreneurship**

Da sowohl betont wurde, dass Intrapreneurship ein Unterscheidungsmerkmal ist, als auch das inhärente digitale Potenzial dieser Volkswirtschaften bekannt ist, ist es logisch, dem Schnittpunkt zwischen den beiden, dem digitalen Aspekt des Intrapreneurship, als einem Gegenstand von hohem Forschungsinteresse Aufmerksamkeit zu schenken. Gifford und Pinchot (2020) stellen fest, dass digitale Intrapreneure ihren Unternehmergeist mit einer Doppelfunktion einsetzen: Sie profitieren von ihrem Unternehmen und machen ihre Arbeit durch ihre digitalen Implementierungen, mit denen sie IKT-basierte Chancen erkennen und nutzen, relevant. Wichtig ist auch, dass ihre Aktivitäten in der Regel darauf beruhen, "Innovationen in ihren Organisationen zu schaffen, indem sie neue Aktivitäten verfolgen, die von den üblichen abweichen" (Antoncic und Hisrich, 2003, zitiert in Vassilakopoulou & Grisot, 2020), manchmal sogar gegen den Willen ihrer Chefs, sei es, weil sie gegen Richtlinien und/oder Empfehlungen verstoßen oder weil sie befürchten, dass diese nicht gut auf ihre Vorschläge reagieren.

Wenn man sich quantitativ auf das europäische Intrapreneurship konzentriert, zeigt ein Überblick über das derzeitige europäische Unternehmensökosystem vielversprechende Beispiele für unternehmensinternes Unternehmertum in der Lebensmittelindustrie, wie Nestlé's InGenius und Danone Ecosystem Fund, mit bisher mehr als 60 Nachhaltigkeitsprojekten in Europa und Amerika (2021). Dies gilt auch für die Energiewirtschaft wie Ingenia Business von Enagás und die kürzlich neu gestalteten Innovationstrophäen des französischen Kolosses Engie.

Technologie- und Digitalunternehmen fördern das Intrapreneurship seit Anfang des Jahrhunderts. Dies ist der Fall bei der Launchpad-Plattform von Vodafone und bei den bekannten Initiativen von Siemens-Nixdorf, die in den letzten zwei Jahrzehnten vielversprechende Mitarbeiter\*innen zu Intrapreneuren gemacht haben, um ihre Unternehmenskultur zu verändern. Um einen tieferen Einblick in das europäische Ökosystem zu erhalten, werden im Folgenden zwei Fallstudien von in der EU ansässigen Unternehmen vorgestellt, um zu analysieren, wie das digitale Intrapreneurship in ihren Unternehmen gefördert wird.

|  |
| --- |
| **Fallstudie: BAYER - Entwickeln Sie Ihre eigene „Erfolgssorte“** |
| Im Mai 2017 hat die Bayer-Forschung und -Entwicklung in Zusammenarbeit mit MIT Sloan Executive Education beschlossen, ein Intrapreneurship- und Data-Science-Programm zu entwickeln, um ausgewählte F&E-Mitarbeiter zu befähigen, digitale Innovationen innerhalb des Unternehmens zu entwickeln (Harris & Werneke, 2021).  Die Idee des Unternehmertums als "Disziplin, die kultiviert und gelehrt werden kann", wurde schon früh im Projekt als eine der Säulen festgelegt, und um sie anzuwenden, wurde in enger Zusammenarbeit zwischen den beiden ein völlig neuer Ausbildungsrahmen geschaffen. Anstatt auf einige wenige spezialisierte Personen abzuzielen, wurde ein Ansatz mit "breiter definierten Personen mit genügend Wissen, um die richtigen Fragen zu stellen" (Harris & Werneke, 2021) wurde gewählt.  Ein weiteres gemeinsames Merkmal war die fehlende Seniorität der meisten Teilnehmer\*innen, um die Synergie zwischen der intrinsischen Motivation, die ihre frühe Karrierestufe mit sich brachte, und ihrer Exposition gegenüber einer erstklassigen Institution zu nutzen  Das Programm, das mit jeder Iteration weiterentwickelt wurde, umfasste 25 Schulungssitzungen über einen Zeitraum von sechs bis acht Monaten und schloss mit einer Woche am MIT und der Möglichkeit für die Teilnehmer\*innen, ihre Ideen ihren Vorgesetzten vorzustellen. Auf diese Weise konnten die Teilnehmer\*innen eine Finanzierung sicherstellen und ihre Konzepte in konkrete Projekte innerhalb der Organisation umsetzen.  In den drei Jahren des Projekts stieg die Zahl der Teilnehmer\*innen von 24 über 32 auf 50. Ein zentraler Aspekt dieses Wachstums war der Einsatz von ehemaligen Projektteilnehmern als Coaches, da sie diese Reise bereits hinter sich hatten, was ihnen eine weitere Gelegenheit bot, Führungsrollen zu übernehmen (Harris & Werneke, 2021)  Mit dem Ziel, Energie, Kreativität und Fokus über einen längeren Zeitraum aufrechtzuerhalten, wurde ein breiter Katalog von Aktivitäten entwickelt, der von persönlichen Workshops, Webinaren und Peer-Coaching bis hin zu Hackathons oder sogar Radiosendungen zum Thema "Datenwissenschaft" reicht. Die Teilnehmer\*innen wurden auch in das Management der Wissensvervielfältigung und -erweiterung eingewiesen, indem die Auswirkungen des Outputs während des gesamten Lebenszyklus des Projekts optimiert wurden.  Was die Ergebnisse betrifft, so wurden mehr als 20 Projekte erfolgreich entwickelt, die auch von außerhalb des Programms finanziert wurden, und natürlich haben rund hundert Personen aus der F&E-Abteilung von Bayer eine entscheidende Verbesserung ihrer Kompetenzen und insbesondere ihrer Führungs- und Innovationsfähigkeiten erfahren.  Nach der gleichen Quelle (Harris & Werneke, 2021) wird von einer starken Betonung der Zusammenarbeit sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation berichtet, wodurch ein Netzwerk geschaffen wurde, das das persönliche und berufliche Wachstum der Projektteilnehmer ergänzte. Eine Entwicklung, die kultiviert und über Multiplikationsaktivitäten mit Tausenden von Kollegen geteilt wurde. |

|  |
| --- |
| **Fallstudie: INDRA - Problemlösungskompetenz kommt von innen** |
| Indra, der spanische IT-, Verteidigungs- und Transportriese, erkannte den Bedarf an Umstrukturierung und Umwälzung innerhalb des Unternehmens und schuf mit Indraventures eine Plattform für offene Innovation.  Die Plattform wurde als Startrampe für mehrere unternehmerische Initiativen genutzt, wie z. B. Innovators. Mit bisher 5 Ausgaben wurde Innovators als "Aufruf zu Ideen" definiert, mit dem Ziel, den Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, "ihre Kreativität zu entfachen und die Zukunft mit ihren Ideen zu definieren, durch Technologie und Innovation, was auch immer ihre zukünftige Karriere sein mag" (La Razón, 2021)  Das Projekt hat sich als erfolgreich erwiesen, da ein Drittel der 50.000 Mitarbeiter des Unternehmens an jeder der vier bisherigen Ausgaben teilgenommen hat, bei denen mehr als 2.000 Ideen von Fachleuten aus 40 Ländern eingereicht wurden.  Es ging um 5.000 Euro und positive Berichte für ihre Jahresbilanz. Die Teilnehmer mussten Lösungen für eine Liste zuvor ausgewählter Themen finden, wobei der Schwerpunkt auf digitalen Lösungen für aktuelle und zukünftige Herausforderungen lag.  Für die Ausgabe 2021 gab es beispielsweise folgende Themen: Nutzung von Daten zur Umgestaltung des Luftverkehrs; Ausarbeitung von Geschäftsszenarien für *phygitale* Umgebungen, die physische und digitale Elemente kombinieren; Förderung der Kundenbindung durch personalisierte digitale Angebote; Förderung der beruflichen Eingliederung von Menschen mit Behinderungen; und ein Hackathon, der sich auf die Erstellung von Code-Prototypen konzentrierte, die die vorgenannten Herausforderungen mithilfe von IoT-Geräten (Internet der Dinge) und Onesait, der Open-Source-Plattform des Unternehmens, angehen. (Indra, 2021)  Die siegreichen Ideen durchliefen einen Beschleunigungsprozess auf der Grundlage ihrer eigenen maßgeschneiderten Geschäftspläne, die von den Projektträgern entwickelt wurden, die ihrerseits drei Monate lang 10 % ihrer Arbeitszeit für diese Projekte aufwenden konnten. Ihre Unternehmungen wurden auch durch die Business Escalation Muscle des Unternehmens unterstützt.  Ein Beweis dafür sind drei Gewinnerprojekte der Version 2019, die sich als vollwertige Produkte etabliert haben: Ein System zur Gewährleistung der Nachverfolgung und Sicherheit von Medikamentenkäufen in öffentlichen Krankenhäusern in Peru, das IoT und Blockchain nutzt; eine App zur Koordinierung täglicher Fahrgemeinschaften mit Arbeitskollegen; und eine Software zur Live-Verfolgung von Drohnenschwärmen innerhalb desselben Wi-Fi-Netzwerks. (Indra, 2019)  Nachdem das Phänomen des Intrapreneurship und seine Bedeutung für die Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsprozesse innerhalb des Unternehmens identifiziert worden war, wurden im Laufe der Jahre mehrere Strategien und Maßnahmen ergriffen, um das Intrapreneurship zu entfachen und zu fördern:  In den neunziger Jahren ist in großen Unternehmen ein Phänomen aufgetreten: die Tendenz zur Auslagerung von unternehmerischen Tätigkeiten. Beratungsunternehmen werden mit hohen Summen dafür bezahlt, Marktanalysen und eine gründliche Bedarfsermittlung durchzuführen, neue Möglichkeiten zu identifizieren, vielversprechende Ideen zu entwickeln und oft auch Ideen zu funktionierenden Prototypen zu machen (Altringer, 2013). Darüber hinaus werden vielversprechende Modelle und Prototypen häufig vom Kundenunternehmen ausgefeilt, um eine eventuelle Markteinführung zu ermöglichen.  Wie aus früheren Fallstudien hervorgeht, sind Hackathons eine nützliche Ressource, um schnelle Entscheidungsprozesse anzustoßen und die Häufigkeit des Auftretens vielversprechender Ideen zu verbessern, während sie gleichzeitig eine Abwechslung für die Teilnehmer darstellen. Darüber hinaus wird die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Teams durch die Hackathon-Mentalität "Nonstop - bis zum Ende" gefördert. Es wird berichtet, dass Hackathons in dynamischen Technologieunternehmen manchmal spontan entstehen, aus Workshops oder aus dem persönlichen Projekt einer Person heraus. Projekte wie Facebooks Timeline und Chat wurden auf solchen Veranstaltungen entwickelt.  Ähnlich wie die Hackathons sind die häufig gesponserten internen Wettbewerbe, die von einer Abteilung oder einem Bereich bis hin zu einem unternehmensweiten Wettbewerb reichen können und deren Preise oft in Geld, Ansehen (Belobigung durch Vorgesetzte) oder Urlaub bestehen. Die wichtigsten Aspekte sind jedoch die bedeutenden Finanzierungs-, Ressourcen- und Know-how-Möglichkeiten, die die Unternehmen den vielversprechendsten Interessenten zur Verfügung stellen.  Das Peer-Coaching hat sich als besonders interessantes Instrument zur Förderung von Intrapreneurship erwiesen, da es sowohl ein Element des Prozesses als auch ein Nebenprodukt dieses Prozesses ist; die Coaches sind in der Regel ehemalige Programmabsolventen oder -teilnehmer und wissen daher besser als andere Fachleute, wie sie neue Teilnehmer unterstützen können. |

Offensichtlich hat das Unternehmertum vom Aufkommen von Technologien wie sozialen Medien, künstlicher Intelligenz, Big Data und allen Möglichkeiten, die sie bieten, profitiert. Aber diese Möglichkeiten stehen nicht nur Unternehmern offen, die ein Unternehmen gründen oder bereits besitzen, sondern auch Arbeitnehmern, die sich an ähnliche Entwicklungsprojekte wagen, während sie noch *im* Unternehmen sind, den Intrapreneuren. Intrapreneurship wird jedoch in vielen Situationen nicht gerade gefördert. Schon früh hat Pinchot (1984) das Konzept des "Corporate Immune System" erwähnt, das die Tatsache zum Ausdruck bringt, dass die Organisationsstrukturen von Unternehmen (Bürokratie, Richtlinien, Hierarchie) Innovationen möglicherweise nicht fördern. Trotz der Aura, die digital ausgerichtete Unternehmen ausstrahlen mögen, ist dieses entmutigende Phänomen in IT- oder Technologieunternehmen recht häufig anzutreffen und hält manchmal sogar Mitarbeiter davon ab, sich an Projekte zu wagen, die uns beispielsweise PlayStation oder Gmail beschert haben.

Corbett (2018) stellte fest, dass bahnbrechende Innovationen nur dann verwirklicht werden können, wenn unternehmensweite Anstrengungen, Strukturen und eine sich wandelnde Unternehmenskultur dahinterstehen. Selbst bei der Unterstützung aufkeimender Ideen oder Prototypen besteht die Gefahr, dass innovativen Mitarbeiter\*innen Finanzmittel oder Ressourcen als eine Art "einmalige Chance" zugewiesen werden. Aus diesem Grund ist eine gemeinsame Struktur, die eine unternehmensweite Innovation etabliert, von größter Wichtigkeit, eine Struktur, die Fachleute entwickelt und ihnen nicht nur einen provisorischen Anstoß gibt.

Da es in der Natur des Unternehmertums liegt, Risiken zu minimieren und den Erfolg zu maximieren, ist der Standardansatz der Unternehmen in Bezug auf Intrapreneurship in der Regel sehr konservativ, was die Ressourcen angeht, und bestraft auch Misserfolge. Darüber hinaus neigen die Unternehmen dazu, bereits bekannte Techniken gegenüber bahnbrechenden Alternativen zu bevorzugen, was das Aufkommen bahnbrechender Produkte bremst. Dies ist einer der Gründe, warum Altringer (2013) erklärt, dass bewusst versucht wird, die Erfolgsquote von Intrapreneurship-Projekten zu verbessern. Dies ist eine logische Konsequenz, wenn man das Wesen des Intrapreneurship berücksichtigt, das voller Herausforderungen steckt, "einschließlich, aber nicht beschränkt auf das inhärente Risiko der Förderung neuer Ideen, die Selbstgefälligkeit und das Festhalten am Status quo sowie die tatsächliche Anzahl fähiger Personen, die über die Zeit verfügen, neue Ideen effektiv in praktikable Produkte umzusetzen".

1. **Schlussbemerkungen und Schulungskonzepte**

Der Weg zur Einführung und Förderung einer Intrapreneurship-freundlichen Organisationskultur ist ein zweiseitiger Prozess: von oben nach unten, indem an der Führung und der Unternehmenskultur gearbeitet wird; von unten nach oben, indem man sich auf die Erforschung und Entwicklung von Triebkräften und Auslösern für Intrapreneurship-Einstellungen und den Initiativgeist der Arbeitnehmer konzentriert. Obwohl theoretische und empirische Beiträge zum Konzept des Intrapreneurship weitgehend in der Fachliteratur für Unternehmen zu finden sind, scheinen nicht-akademische Referenzen einen klaren Rahmen für Intrapreneurship zu vermissen. Interessanterweise wird das Konzept häufiger mit anderen Schlagwörtern oder allgemeinen Interessensgebieten in Verbindung gebracht, wie z. B.: Befähigung der Mitarbeitenden, HR-Praktiken und, was am häufigsten vorkommt, offene Innovation. Im Kontext dieses Berichts wird Intrapreneurship als ein aufkommendes Phänomen betrachtet, das zu dem neuen Paradigma und dem Wertewandel passt, den viele Unternehmen seit Beginn des letzten Jahrzehnts vollzogen haben. Ein für Intrapreneurship förderliches Umfeld entsteht - und wird gefördert - durch eine Reihe von umweltbedingten und kulturellen Auslösern, die im Folgenden zusammengefasst werden:

* Ermutigung zu proaktivem Denken, Eigeninitiative und Mitwirkung an der Entscheidungsfindung
* Unterstützung der Mitarbeiter\*innen bei der Entwicklung von funktionsübergreifenden Fähigkeiten, die für die Stärkung ihres neuen Status - und der damit verbundenen Einstellungen - entscheidend sind
* Beitrag zur Schaffung eines Geschäftsumfelds, das die Möglichkeit bietet, produktive und effektive Geschäftsbeziehungen aufzubauen
* Zulassen, dass abweichende Meinungen geäußert und offengelegt werden - auf der Grundlage kritischer, rationaler und begründeter Annahmen
* Einrichtung von funktions- und hierarchieübergreifenden Feedback-Systemen für gegenseitiges Engagement und Nutzenversprechen

Die organisatorische Konzentration auf Intrapreneurship kann zahlreiche Vorteile mit sich bringen, nicht nur, weil die Unternehmen dadurch Geld sparen können, sondern auch, weil sie zur Verbesserung des Geschäftsklimas und des Vertrauens/der Zufriedenheit der Mitarbeiter beiträgt. Künftig sollte zusätzlich zu den Initiativen auf der Angebotsseite mehr Gewicht daraufgelegt werden, aktiv auf die Bedürfnisse der europäischen Unternehmen einzugehen, um ihnen zu helfen, zu expandieren, mit Wissensnutzern und Bürgern zu interagieren und den Wert der europäischen Wissensbasis zu maximieren. Dies würde zum Beispiel bedeuten, dass man sich an einer organisierten Interaktion mit Bürgern, Nutzern, Investoren, Unternehmen und Wirtschaftsverbänden beteiligt und nicht nur mit Universitäten und Forschungseinrichtungen.

Es gibt mehrere Managementmodelle für Organisationen, die Intrapreneurship fördern wollen. Dabei ist jedoch zu beachten, dass diese Modelle mit Blick auf große Unternehmen und nicht auf KKMU entwickelt wurden und dass es keine "Einheitslösung" gibt, sondern dass sie von Fachleuten nach einer gründlichen Analyse eines bestimmten Unternehmens oder eines Geschäftsmodells ergänzt werden müssen. Die vorhandene Literatur konzentriert sich meist auf große Organisationen oder wird von diesen betrieben. Es besteht ein offensichtlicher Mangel an intraunternehmerischen Fähigkeiten von KMU aufgrund ihres Mangels an Ressourcen, und dies darf nicht übersehen werden. Weitere Forschungsarbeiten sollten sich auf die Entwicklung und Förderung praktikabler Plattformen zur Erleichterung von Intrapreneurship-Aktivitäten, insbesondere für KMU, konzentrieren.

Auf der Grundlage der obigen Übersicht werden die folgenden Schulungskonzepte als wichtig für die Förderung von Intrapreneurship in KKMU angesehen:

1. Intrapreneurship - Hoffnung, Hype und Realität: Die Entdeckung von Intrapreneuren in Organisationen
2. Das Gleichgewicht finden: Ressourcen- und Zeitmanagement in unternehmerisch geprägten KKMU.
3. Die Dinge in Bewegung bringen 1: Förderung, Bewertung und Belohnung der Kultur des unternehmerischen Denkens in KKMU
4. Die Dinge in Bewegung bringen 2: Intrapreneurship, Konflikt- und Veränderungsmanagement in KKMU
5. Pitching bei Ihrem Chef: Ideenpräsentation und Sammlung von Unterstützung
6. Persönliche Entwicklung und Intrapreneurship: Stärkung des Selbstbewusstseins und der Achtsamkeit
7. Innovationsmanagement in unternehmerisch geprägten Organisationen
8. Unternehmensinterne Kommunikation und Teammanagement
9. Messung des Erfolgs von unternehmerischen Bemühungen: Das AARRR-Modell
10. Digitales Intrapreneurship: Perspektiven und Herausforderungen

Weitere Forschungsarbeiten sollten die Unterschiede zwischen großen und kleinen und mittleren Unternehmen untersuchen. Gibt es Unterschiede bei der Etablierung von Intrapreneurship, sind die geringeren Ressourcen von KMU wirklich ein großer Nachteil von KMU, ist es einfacher, ein solch dynamisches und innovatives Geschäftsmodell in KMU zu etablieren, weil es weniger Hierarchieebenen und weniger Mitarbeiter gibt, die unterrichtet und überzeugt werden müssen, um intrapreneurialer zu handeln?

1. **Referenzen**

Accenture Spa (2015, 14th Dezember). *Nutzbarmachung der Kraft von Unternehmern für offene Innovation.* <https://www.citizen-entrepreneurs.com/wp-content/uploads/2018/04/G20YEA-2015-Accenture-Harnessing-the-power-of-digital-collaboration.pdf>

Ağca, V., & Kurt, M. (2007). İç girişimcilik ve temel belirleyicileri: Kavramsal bir çerçeve. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi, 29, 83-112

Alba Yela Aránega, A. Y., Del Val Núñez, M. T., Castaño Sánchez, R. (2020). Achtsamkeit als Intrapreneurship-Instrument zur Verbesserung des Arbeitsumfelds und der Selbstwahrnehmung. *Journal of Business Research*, 115, 186-193.

Altringer, B. (2013, November 19). Harvard Business Review. Abgerufen von <https://hbr.org/2013/11/a-new-model-for-innovation-in-big-companies>

Antoncic, B. und Hisrich, R.D. (2003), "Clarifying the intrapreneurship concept" (Klärung des Intrapreneurship-Konzepts), Journal of Small Business and Enterprise Development (Zeitschrift für Kleinunternehmen und Unternehmensentwicklung), Vol. 10 Nr. 1, S. 7-24, verfügbar unter: <https://doi.org/10.1108/14626000310461187>

Antoncic, B., Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Verfeinerung des Konstrukts und interkulturelle Validierung. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.

Aramburu N., Saenz J. (2011). Strukturkapital, Innovationsfähigkeit und Größeneffekt: eine empirische Studie. J. Manag. Organ. 17 307-325. 10.5172/jmo.2011.17.3.307.

Badoiu, G.A., Segarra-Ciprés, M. und Escrig-Tena, A.B. (2020), "Understanding employees' intrapreneurial behavior: a case study", Personnel Review, Vol. 49 No. 8, pp. 1677-1694, verfügbar unter: <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0201>

Bai, W., Johanson, M., Oliveira, L., & Ratajczak-Mrozek, M. (2021). Die Rolle von geschäftlichen und sozialen Netzwerken bei der effektiven Internationalisierung: Insights from emerging market SMEs. Journal of Business Research, 129, 96-109.

Barabasch, A. Finding the Finishing Line- - Career Support for Experimentation: Übergänge und die Rolle des lebenslangen Lernens. In: Pilz, M. (2017). *Berufliche Bildung in Zeiten der Wirtschaftskrise: Lehren aus aller Welt.* Springer, S. 25-40.

Barringer, B. R., & Bluedorn, A. C. (1999). Unternehmerische Initiative und strategisches Management. Zeitschrift für strategisches Management, 20, 421-444.

Bernal, L. D. P.; Cusi, M. L. A.; Corporate Entrepreneurship in Colombia: Contrast Cases of Two Colombian Manufacturing SMEs. In: Perez-Uribe, R.; Salcedo-Perez, C.; Ocampo-Guzman, D. (eds.) (2017). *Handbook of research on intrapreneurship and organizational sustainability in SMEs.* IGI Global, S. 368-390.

BitMat (2021, 7th April). *Intrapreneurship: 10 bewährte Praktiken für die unternehmensinterne Unternehmerschaft.* <https://www.bitmat.it/blog/news/intrapreneurship-10-best-practice-per-limprenditorialita-intra-corporate/>

Boukamcha, F. (2019). Die Auswirkung von transformationaler Führung auf das Unternehmertum in tunesischen KMUs. Leadership & Organization Development Journal.

Bowen, D. E. (2016). Die sich verändernde Rolle der Mitarbeiter in der Dienstleistungstheorie und -praxis: ein

Braunerhjelm, P., Ding, D., & Thulin, P. (2018). The knowledge spillover theory of intrapreneurship. Small Business Economics, 51(1), 1-30.

Castrogiovanni, G. J., Urbano, D., & Loras, J. (2011). Verknüpfung von Unternehmertum und Personalmanagement in KMU. International Journal of Manpower, 32(1), 34-47.

Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Xie, Q. und Li, J. (2014), "CEOs' transformational leadership and product innovation performance: the roles of corporate entrepreneurship and technology orientation", Journal of Product Innovation Management, Vol. 31 No. 1, pp. 2-17.

Chesbrough H. (2014). *Cos'è l'Open Innovation.* <https://luissuniversitypress.it/cos-e-l-open-innovation-chesbrough-estratto/>

Corbett, A. (2018, June 26). Harvard Business Review. Abgerufen von <https://hbr.org/2018/06/the-myth-of-the-intrapreneur>

Criado-Gomis, A., Iniesta-Bonillo, M.Á. und Cervera-Taulet,A. (2018), "Sustainable entrepreneurial orientation within an intrapreneurial context: effects on business performance", International Entrepreneurship and Management Journal, Vol. 14 No. 2, pp. 295-308, available at: <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0503-x>

Curley M., Salmelin B. (2013). Offene Innovation 2.0: A New Paradigm. <https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/24-oispgopeninnovation20anewparadigm-whitepaper.pdf>

D'Adda A. (2019, 27th Dezember). *Open Innovation, come funziona in Italia e quali sono i vantaggi per le imprese.* <https://www.ilsole24ore.com/art/open-innovation-come-funziona-italia-e-quali-sono-vantaggi-le-imprese-ACGw546>

Danone Ökosystem. (2021). Obtenido de <http://ecosysteme.danone.com/list-of-projects/>

Dar, I.A. und Mishra, M. (2019), "Human Capital and SMEs internationalization: development and validation of a measurement scale", Global Business Review, Vol. 22 No. 3, verfügbar unter: <https://doi.org/10.1177/0972150918817390>

Deloitte. (2015). *Fünf Einblicke in Intrapreneurship - Deloitte*. deloitte.com. Abgerufen am 1. Mai 2022, von <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Intrapreneurship_Whitepaper_English.pdf>.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). Das Arbeitsanforderungen-Ressourcen-Modell des Burnouts. Zeitschrift für angewandte Psychologie, 86(3), 499-512.

Deprez, J.; Leroy, H.; Euwema, M. (2018). Drei chronologische Schritte zur Förderung von Intrapreneurship: Lessons from the Wehkamp case. *Business Horizons, 61*, S. 135-145.

Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Neue Themen im Bereich des Unternehmertums. Zeitschrift für Management, 29(3), 351-378.

De Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C.H. (2013). Unternehmerisches Verhalten in Organisationen: Does job design matter? Theorie und Praxis des Unternehmertums, Dezember, 1-15.

Digital4. (2021, 1st Dezember). *Offene Innovation, cos'è e come farla in azienda - esempi in Italia.* <https://www.digital4.biz/executive/open-innovation-ecco-cos-e-e-perche-fa-bene-alle-aziende-tradizionali/>

Douglas, E. J., & Fitzsimmons, J. R. (2013). Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: distinct constructs with different antecedents. Small Business Economics, 41(1), 115-132.

Douglas, E. J., & Shepherd, D. A. (2000). Unternehmertum als nutzenmaximierende Reaktion. Journal of Business Venturing, 15(3), 231-251.

Draeger-Ernst, A. (2003*). Vitalisierendes Intrapreneurship: Gestaltungskonzept und Fallstudie* (1. Aufl.). Hampp.

Duncan W. J., Ginter P. M., Rucks A. C., Jacobs T. D. (1988). Intrapreneurship und die Neuerfindung des Unternehmens. Bus. Horiz. 31 16-21.

Dung, L. T., & Giang, H. T. T. (2021). Die Auswirkung von internationalem Intrapreneurship auf die Exportleistung von Unternehmen mit der treibenden Kraft organisatorischer Faktoren. Journal of Business & Industrial Marketing.

Duygulu, E., & Kurgun, O. A. (2009). Die Auswirkung des unternehmerischen Verhaltens von Führungskräften auf die Mitarbeiterzufriedenheit: Das Dilemma der Manager im Gastgewerbe. Afrikanische Zeitschrift für Unternehmensführung, 3(11), 715-726.

Enterprise Europe Network <https://een.ec.europa.eu>

Europäische Kommission, Generaldirektion Jugend, Bildung, Sport und Kultur, (2019). *Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen*, Amt für Veröffentlichungen, <https://data.europa.eu/doi/10.2766/569540>

Europäische Kommission, Generaldirektion für Forschung und Innovation (2016). *Offene Innovation, offene Wissenschaft, offen für die Welt.* [*https://cdn2.euraxess.org/sites/default/files/oi-os-open\_to\_the\_world.pdf*](https://cdn2.euraxess.org/sites/default/files/oi-os-open_to_the_world.pdf)

Europäische Innovationspartnerschaften (EIPs) <https://ec.europa.eu/info/research-and-innovation/strategy/past-research-and-innovation-policy-goals/open-innovation-resources/european-innovation-partnerships-eips_en>

Europäisches Institut für Innovation und Technologie, Wissens- und Innovationsgemeinschaften. <https://eit.europa.eu/our-communities/eit-innovation-communities>

Feyzbakhsh, A., Sadeghi, R., & Shoraka, S. (2008). Eine Fallstudie über Hindernisse für Intrapreneurship: Das Personenzugunternehmen RAJA. Journal of Small Business and Entrepreneurship, 21(2), 171-180.

Franco, M. und Gonçalo Matos, P. (2015), "Leadership styles in SMEs: a mixed-method approach", International Entrepreneurship and Management Journal, Vol. 11 No. 2, pp. 425-451.

Garcia-Morales, V. J., Bolivar-Ramos, M. T., & Martin-Rojas, R. (2014). Technologische Variablen und der Einfluss der Absorptionsfähigkeit auf die Leistung durch unternehmerisches Handeln. Journal of Business Research, 67(7), 1468-1477.

Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2019). Messung von Intrapreneurship auf der individuellen Ebene: Development and validation of the Employee Intrapreneurship Scale (EIS). European Management Journal, 37(6), 806-817.

Global Entrepreneurship Monitor. (2021). *Globaler Bericht 2020/2021.* London: Global Entrepreneurship Research Association, London Business School. Abrufbar unter Global Entrepreneurship Monitor: <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50691>

Gonon, P. Qualitätszweifel als Motor für Berufsbildungsreformen - der Weg der Schweiz zu einem hoch angesehenen Lehrlingssystem. In: Pilz, M. (2017). *Berufsbildung in Zeiten der Wirtschaftskrise: Lehren aus aller Welt.* Springer, S. 341-354.

Guerrero, M., & Peña-Legazkue, I. (2013). Die Auswirkung von Intrapreneurship-Erfahrung auf Corporate Venturing: Evidence from developed economies. Internationale Zeitschrift für Unternehmertum und Management, 9, 397-416.

Gumusluoglu, L. und Ilsev, A. (2009), "Transformational leadership, creativity, and organizational innovation", Journal of Business Research, Vol. 62 No. 4, pp. 461-473

Guven, B. (2020). Die Integration von strategischem Management und Intrapreneurship: Strategisches Intrapreneurship von der Theorie zur Praxis. Business and Economics Research Journal, 11(1), 229-245. <https://doi.org/10.20409/berj.2020.247>

Gwynne P., Wolff M. F. (2005). Einführung von Frauen in das unternehmerische Denken. Res. Technol. Manag. 48 4-5.

Hansford B, Tennent L, Enrich LC (2002) Business Mentoring: Hilfe oder Hindernis? Mentor Tutoring 10(2):101-115.

Hart, S. L. (1992). Ein integrativer Rahmen für Strategieprozesse. Academy ofManagement Review, 17(2), 327-351.

Harris, A., & Werneke, T. (2021, Septemeber 14). *"Digitale Intrapreneure" werden nicht geboren - sie werden kultiviert*. Abgerufen von MIT Management Executive Education: <https://exec.mit.edu/s/blog-post/digital-intrapreneurs-are-not-born-they-are-cultivated-MCV7RFSGCVMNHM7EF64B5IEUCWZQ>

Heinze, K. L., & Weber, K. (2016). Auf dem Weg zum organisatorischen Pluralismus: Institutionelles Intrapreneurship in der integrativen Medizin. Organization Science, 27(1), 157-172.

Hisrich, R. D. (1990). Unternehmertum/Intrapreneurship. *Amerikanischer Psychologe*, 45(2), 209-222.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, & J. P. Bott (2009). Unternehmerisches Handeln von Managern: Untersuchung von Wahrnehmung und Position. Journal of Business Venturing, 24, 236-247.

[Hossain, M.](file:////insight/search%3fq=Mokter%20Hossain) und [Kauranen, I.](file:////insight/search%3fq=Ilkka%20Kauranen) (2016). *Offene Innovation in KMU: eine systematische* Literaturübersicht, [Zeitschrift für Strategie und Management](https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1755-425X), Vol. 9 No. 1, pp. 58-73. <https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2014-0072>

Huang, L.- X.; Lin, S.-Y. Y.; Hsieh, Y.-J. (2021): Cultivation of Intrapreneurship: A Framework and Challenges. *Frontiers in Psychology, 12,* S. 1-14.

Indra. (2021, 8. Juni). Indra refuerza su apuesta por el intraemprendimiento para avivar en sus profesionales la pasión por innovar. Abgerufen von <https://www.indracompany.com/sites/default/files/210608_np_indra_innovators_2021.pdf>

Indra. (2019, Juni 20). *Indra apoya las ideas de sus intraemprendedores para generar impacto en la industria y la sociedad.* Abgerufen von <https://www.indracompany.com/es/noticia/indra-apoya-ideas-intraemprendedores-generar-impacto-industria-sociedad>.

Internationale Zeitschrift für aktuelle Forschung (2019). *Eine Literaturübersicht über unternehmerische Einschränkungen bei der Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen.* <https://www.researchgate.net/publication/338187906_A_LITERATURE_REVIEW_ON_INTRAPRENEURIAL_CONSTRAINTS_IN_THE_DEVELOPMENT_OF_SMALL_AND_MEDIUM_SCALE_ENTERPRISES>

Karami, M. und Tang, J. (2019), "Entrepreneurial orientation and SME international performance: the mediating role of networking capability and experiential learning", International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship, Vol. 37 No. 2, pp. 105-124, verfügbar unter: <https://doi.org/10.1177/0266242618807275>

Kelley, D., & Lee, H. (2010). Managing innovation champions: the impact of project characteristics on the direct manager role. Zeitschrift für Produktinnovationsmanagement, 27(7), 1007-1019

Khalili, A. (2016), "Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate", Management Decision, Vol. 54 No. 9, pp. 2277-2293

Kim, J., & Marschke, G. (2005). Arbeitskräftemobilität von Wissenschaftlern, technologische Diffusion und die Patentierungsentscheidung des Unternehmens. RAND Journal of Economics, 36(2), 298-317.

Klofsten, M., Urbano, D., & Heaton, S. (2021). Management von Intrapreneurship-Fähigkeiten: An overview. Technovation, 99, 102177. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102177>

Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1989). Der Geist des Intrapreneurship. Training and Development Journal, 43(10), 83-85.

Kuratko, D. F., & Morris, M. (2018). Corporate Entrepreneurship: Eine kritische Herausforderung für Pädagogen und Forscher. Entrepreneurship Education and Pedagogy, 1(1), 42-60

La Razón. (2021, 14. November). *La razón.* Abgerufen von <https://www.larazon.es/economia/20211114/shqziuwwdrfrhhu54fcit2gypa.html>

Leppisaari, I., & Tenhunen, M. L. (2009). Auf der Suche nach E-Mentoring-Praktiken für die Personalentwicklung in KMU. Service Business, 3(2), 189-207.

Lockheed Martin. (n.d.). *Lockheed Martin*. Abgerufen von [https://www.lockheedmartin.com/en-us/who-we-are/business-areas/aeronautics/skunkworks/kelly-14-rules.html.](https://www.lockheedmartin.com/en-us/who-we-are/business-areas/aeronautics/skunkworks/kelly-14-rules.html)

Majumdar, S. Foreword: Technical and Vocational Education and Training (TVET) and Skills at the Centre Stage. In: Pilz, M. (2017). *Berufliche Bildung in Zeiten der Wirtschaftskrise: Lehren aus aller Welt.* Springer, S. vii- xii.

Marquardt, M.J. (1996), Building the Learning Organization, McGraw-Hill, New York, NY.

Martiarena, A. (2013). Was ist an Intrapreneuren so unternehmerisch? *Small Business Economics*, 40(1), 27-39.

Marvel, M. R., Griffin, A., Hebda, J., & Vojak, B. (2007). Untersuchung der Motivation technischer Unternehmensgründer: Stimmen aus der Praxis. Theorie und Praxis des Unternehmertums, 31(5), 753-768

McDougall, P.P. und Oviatt, B.M. (2000), "International entrepreneurship: the intersection of two research paths", Academy of Management Journal, Vol. 43 No. 5, pp. 902-906, verfügbar unter: <https://doi.org/10.5465/1556418>

McFadzean, E., O'Loughlin, A., & Shaw, E. (2005). Unternehmerische Initiative und Innovation - Teil 1: Das fehlende Glied. Europäische Zeitschrift für Innovationsmanagement, 8, 350-372.

Milolaza, A. (2014). *Spanien*. Internationales Handbuch der Berufsbildung. <https://www.bibb.de/dienst/veroeffentlichungen/de/publication/show/7555>

Monsen, E., Patzelt, H., & Saxton, T. (2010). Jenseits des einfachen Nutzens: Anreizgestaltung und Trade-offs für Unternehmensmitarbeiter-Unternehmer. Theorie und Praxis des Unternehmertums, 34(1), 105-130.

Moriano, J. A.; Molero, F.; Topa; G.; Levy Mangin; J.-P. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship, *International Entrepreneur Management Journal, 10* (1), S. 103-119.

Mouzakitis, G. S. (2010): Die Rolle von Lehrplänen der beruflichen Bildung in der wirtschaftlichen Entwicklung. *Procedia Social and Behavioral Sciences, 2*, S. 3914-3920.

Naktiyok, A., & Bayrak Kök, S. (2006). Çevresel faktörlerin iç girişimcilik üzerine etkileri. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8(2), 77-96.

Neessen, P. M. C.; Caniëls, M. C. J.; Vos. B.; de Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee: towards an integrated model of intrapreneurship and research agenda, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, S. 545 - 571.

Nonaka, I. und Takeuchi, H. (1995), The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, New York, NY.

Ohr, R. C. (2017). Vier Modelle der Intrapreneurship-Innovation. Integrative Innovation. Abgerufen am 2. Mai 2022, von <https://integrative-innovation.net/?p=1698>

Okun, O., Arun, K., & Begec, S. (2020). Intrapreneurship und Erwartungsbeschränkungen. Dimensión Empresarial, 18(2). <https://doi.org/10.15665/dem.v18i2.2181>

Omerzel, D. G., Antončič, B., & Ruzzier, M. (2011). Entwicklung und Prüfung eines mehrdimensionalen Wissensmanagementmodells für slowenische KMU. Baltic Journal of Management.

Park S. H., Kim J. N., Krishna A. (2014). Bottom-up-Aufbau einer innovativen Organisation: Motivation der Mitarbeiter zu Intrapreneurship und Scouting und ihr strategischer Wert. Manag. Commun. Q. 28 531-560.

Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship oder Unternehmertum? Journal of Business Venturing, 26(1), 19-34.

Pérez-de-Lema, D. G.; Gálvez-Albarracin, E. J.; García-Solarte, M. Effect of the Intrapreneurial Culture on the Innovative Activity of Spain's SMEs. In: Perez-Uribe, R.; Salcedo-Perez, C.; Ocampo-Guzman, D. (eds.) (2017). *Handbook of research on intrapreneurship and organizational sustainability in SMEs.* IGI Global, S. 50-72.

Piecuch, T.; Szczygieł, E. (2021). Das Problem der Entwicklung von Intrapreneurship in Unternehmen. *Zeitschrift für internationale Studien*, 14 (3), S. 235-249.

Pinchot, G. (1984). *Intrapreneurship: Why You Don't have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur.* New York: Harper and Row.

PNC Insights (2019, 2nd Mai). *Fünf Tipps, wie Sie ein erfolgreicher Intrapreneur werden.* <https://www.pnc.com/insights/small-business/growing-your-business/becoming-successful-intrapreneur.html>

Prada-Ospina, R. Corporate Entrepreneurship as a Tool for Organizational Improvement: Der Fall des Autoteile-Sektors in Kolumbien. In: Perez-Uribe, R.; Salcedo-Perez, C.; Ocampo-Guzman, D. (eds.) (2017). *Handbook of research on intrapreneurship and organizational sustainability in SMEs.* IGI Global, S. 317-341.

Puech, L., & Durand, T. (2017). Klassifizierung des Zeitaufwands im Intrapreneurial-Prozess. Creativity and Innovation Management, 26(2), 142-151.

Rigtering, J. P. C., & Weitzel, U. (2013). Arbeitskontext und Mitarbeiterverhalten als Antezedenzien für Intrapreneurship. International Entrepreneurship and Management Journal, 9, 337-360.

Rimassa A. (2020, 21st  September). *Intrapreneurship: le aziende hanno bisogno di assumere imprenditori (e non soldatini).* <https://www.ilsole24ore.com/art/intrapreneurship-aziende-hanno-bisogno-assumere-imprenditori-e-non-soldatini-ADOGbhq?refresh_ce=1>

Saeed, A., & Ziaulhaq, H. M. (2019). The impact of CEO characteristics on the internationalization of SMEs: Evidence from the UK. Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 36(3), 322-335.

Saltarelli U. (2021, 13. April). *L'imprenditorialità come valore aggiunto all'interno delle organizzazioni.* <https://spremutedigitali.com/intrapreneurship-in-azienda/>

Sebora, T. C., & Theerapatvong, T. (2010). Corporate Entrepreneurship: Ein Test der externen und internen Einflüsse auf die Ideenfindung, Risikobereitschaft und Proaktivität von Managern. Internationale Zeitschrift für Unternehmertum und Management, 6(3), 331-350.

Serpa, R. 1987. Unternehmertum in Großunternehmen: eine Fallgeschichte. In Frontiers of Entrepreneurship Research. Wellesley, MA: Babson College S. 542-552.

Schere S. (2021). *Wie Sie in Ihrem Unternehmen ein erfolgreicher Intrapreneur werden.* <https://www.innovationtraining.org/how-to-become-a-successful-intrapreneur-within-your-organization/>

Soltanifar, M., & Pinchot, G. (2020). Digitales Intrapreneurship: The Corporate Solution to a Rapid Digitalisation. In M. Hughes, & L. Göcke, *Digital Entrepreneurship. Future of Business and Finance.* Springer, Cham. Abrufbar unter <https://doi.org/10.1007/978-3-030-53914-6_12>

Stam E., Bosma N., Van Witteloostuijn A., De Jong J., Bogaert S., Edwards N., et al. (2012). Ehrgeiziges Unternehmertum: A Review of the Academic Literature and Directions for Public Policy. Den Haag: Advisory Council for Science and Technology Policy, 1-162.

Stam, E. (2013). Wissen und unternehmerische Mitarbeiter: A country-level analysis. Small Business Economics, 41, 887-898.

Stand der europäischen Technik. (2021). *https://2021.stateofeuropeantech.com/.* Obtenido de <https://soet-pdf.s3.eu-west-2.amazonaws.com/State_of_European_Tech_2021.pdf>

Staudt, E. & Kottmann, M. (2001). Deutschland gehen die Innovatoren aus: Zukunftsbranchen ohne Zukunft?; [aktuelle Fragen] (1. Aufl.). Frankfurter Allg. Buch.

Tapalaga, A. (2019). Die 4 Modelle des Intrapreneurship. Medium. Abgerufen am 1. Mai 2022, von <https://medium.com/swlh/the-4-models-of-intrapreneurship-aefb943126eb>.

Thompson, P., & Fox-Kean, M. (2005). Patentzitate und die Geographie von Wissensspillovern: eine Neubewertung. American Economic Review, 95(1), 450-460.

Tietz, M. A., & Parker, S. C. (2012). How Do Intrapreneurs and Entrepreneurs Differ in Their Motivation to Start a New Venture? Frontiers of Entrepreneurship Research, 32, 4.

Turró, A., Urbano, D., Peris-Ortiz, M. (2014). Kultur und Innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, 88, Oktober 2014, 360-369.

Valsania, S. E., Moriano, J. A., & Molero, F. (2016). Authentische Führung und intrapreneuriales Verhalten: Ebenenübergreifende Analyse des Vermittlereffekts von organisatorischer Identifikation und Empowerment. International Entrepreneurship and Management Journal, 12, 131-152.

Vassilakopoulou, P., & Grisot, M. (2020). Effektive Taktiken im digitalen Intrapreneurship: A process model. *Zeitschrift für strategische Informationssysteme*.

Van Wyk, R., & Adonisi, M. (2008). Die Rolle der unternehmerischen Eigenschaften bei der Vorhersage der Arbeitszufriedenheit. South African Journal of Economic and Management Sciences, 11(4), 391-407.

Ventimiglia M. (2021, 5. April). *L'Open Innovation come risposta alle nuove sfide del mercato.* <https://www.feltrinellieducation.it/magazine/l-open-innovation-come-risposta-alle-nuove-sfide-del-mercato>

Volpe G. M. (2017, 17th Mai). *Metà dipendenti metà imprenditori: ecco gli intrapreneur, il futuro delle aziende.* <https://www.insidemarketing.it/dipendenti-imprenditori-intrapreneur-aziende/>

Wakkee I., Elfring T., Monaghan S. (2010). Schaffung von unternehmerisch denkenden Mitarbeitern in traditionellen Dienstleistungssektoren - die Rolle von Coaching und Selbstwirksamkeit. Int. Entrep. Manag. J. 6 1-21. 10.1007/s11365-008-0078-z.

Watt G. (2019, 3rd Juli). *Fünf Eigenschaften von guten Intrapreneuren.* <https://www.apress.com/us/blog/all-blog-posts/5-characteristics-of-good-intrapreneurs/16529440>

Walumbwa, F.O. und Lawler, J.J. (2003), "Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies", The International Journal of Human Resource Management, Vol. 14 No. 7, pp. 1083-110

Watts, L.L., Steele, L.M. und Den Hartog, D.N. (2020), "Uncertainty avoidance moderates the relationship between transformational leadership and innovation: a meta-analysis", Journal of International Business Studies, Vol. 51, No. 1, pp. 138-145

Wharton, University of Pennsylvania (2020, 4th Februar). *Understanding Entrepreneurship*[.https://online.wharton.upenn.edu/blog/understanding-intrapreneurship/#:~:](https://online.wharton.upenn.edu/blog/understanding-intrapreneurship/#:~:text=Intrapreneur%20is%20a%20word%20that,by%20and%20within%20their%20company)text=Intrapreneur%20ist%20ein%20Wort%20das%20von%20und%20innerhalb%20ihrer%20Firma

Weide, R. (2021). Das Intrapreneurship-Modell: Was man als Intrapreneur wissen sollte. financer.com. Abgerufen am 1. Mai 2022, von <https://financer.com/blog/the-intrapreneurship-model/>

Wolcott, R. C., & Lippitz, M. J. (2007). Die vier Modelle des Unternehmensunternehmertums. MIT Sloan Management Review, 49, 75-82.

Weltwirtschaftsforum. (2016). [*https://www.weforum.org/*](https://www.weforum.org/)*.* Obtenido de <https://www3.weforum.org/docs/WEF_Entrepreneurship_in_Europe.pdf>

World Economic Forum. (2018). Erklärung zu einem gesamteuropäischen Ökosystem für Innovation und Unternehmertum. Abgerufen von <https://www3.weforum.org/docs/180116_WEF_Declaration_Pan_European_Ecosystems_02.pdf>

Welthandelsorganisation. (2016). *Welthandelsbericht. Leveling the trading field for SMEs*. WTO. Abrufbar unter <https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/world_trade_report16_e.pdf>.

Yan, J., Tsinopoulos, C. und Xiong, Y. (2020), "Unpacking the impact of innovation ambidexterity on export performance: microfoundations and infrastructure investment", International Business Review, Vol. 30 No. 1, pp. 101766available at: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101766>

Zahra, S. A. (1991). Prädiktoren und finanzielle Ergebnisse von unternehmerischer Initiative: An exploratory study. Journal of business venturing, 6(4), 259-285.

1. <https://online.wharton.upenn.edu/blog/understanding-intrapreneurship/#:~:text=Intrapreneur%20is%20a%20word%20that,by%20and%20within%20their%20company> [↑](#footnote-ref-1)
2. [<https://luissuniversitypress.it/cos-e-l-open-innovation-chesbrough-estratto/>](https://luissuniversitypress.it/cos-e-l-open-innovation-chesbrough-estratto/)  [↑](#footnote-ref-2)
3. <https://www.insidemarketing.it/dipendenti-imprenditori-intrapreneur-aziende/> [↑](#footnote-ref-3)
4. [Intrapreneurship - Es dreht sich alles um Menschen (rkw-kompetenzzentrum.de)](https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/blog/intrapreneurship-its-all-about-people/) [↑](#footnote-ref-4)
5. [Intrapreneurship - Es dreht sich alles um Menschen (rkw-kompetenzzentrum.de)](https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/blog/intrapreneurship-its-all-about-people/) [↑](#footnote-ref-5)
6. <https://www.uni-bayreuth.de/pressemitteilung/intrapreneurship-monitor-2021> [↑](#footnote-ref-6)
7. <https://www.growth-factory.at/intrapreneurship-programme-strukturiert-und-ganzheitlich-entwickeln/> [↑](#footnote-ref-7)
8. [I ntrapreneurship - Es geht um den Menschen (rkw-kompetenzzentrum.de)](https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/gruendung/blog/intrapreneurship-its-all-about-people/) [↑](#footnote-ref-8)