**Fallstudie:**

**Drei chronologische Schritte zur Förderung von Intrapreneurship: Lehren aus der Wehkamp-Fallstudie**

|  |  |
| --- | --- |
| **Stichworte (Meta-Tags)** | Unternehmerisches Verhalten, innovative Unternehmenskultur, Förderung von Intrapreneurship |
| **Zur Verfügung gestellt von** | d-ialogo e.K. |
| **Sprache** | Deutsch |
| **Fallstudie** | |
| Wehkamp begann 1995 mit seinen ersten Online-Experimenten, aber gleichzeitig stagnierte das Geschäft aufgrund des alten Geschäftsmodells, welches mit dem Katalogverkauf, kontinuierlichen inkrementellen Verbesserungen sowie einem starken Fokus auf Effizienz verbunden war.[[1]](#footnote-1) Zusammenfassend ist festzustellen, dass strikte Prozesse und Regeln für die Effizienzerhöhung unternehmerisches Verhalten behindern können, da ein solches Verhalten bedeutet, mit radikalen Innovationen gegen etablierte und akzeptierte Wege angehen zu müssen; Formalisierung, Kontrolle und Hierarchie vs. Autonomie und unternehmerisches Denken.[[2]](#footnote-2)  Das Resultat dieser Analyse von Deprez et al. ist, dass ein modellgestütztes System für die Schaffung einer innovativen Kultur wichtig ist; ein solches modellgestütztes System wird im Folgenden beschrieben:  **Phase 1: Intrapreneurship von einigen Wenigen**  Zunächst können Mitarbeitende an vorderster Stelle Veränderungen und Märkte beobachten, wie beispielsweise sich verändernde Kundenbedürfnisse und können so Lösungen finden. Sie sind sehr wichtige Quellen für die Suche nach innovativen Lösungen. Um Innovationen zu finden und zu etablieren, ist ein zunehmendes Maß an Autonomie und Entscheidungsfreiheit erforderlich. Dieses kann von den Teamleiter\*innen gegeben werden und fördert die Eigeninitiative der Mitarbeitenden. Die Rückmeldung zum Entwicklungsstand seiner oder ihrer Idee und das Angebot, die eigene Idee weiterentwickeln zu können, ist für die Motivation essentiell und kann weitere Ideen fördern. Letztlich muss definiert werden, warum die Organisation Intrapreneurship fördern will und mit wie viel Kapazität.  **Phase 2: Nutzung von turbulenten Zeiten, um Intrapreneurship in der Breite zu fördern**  Es muss klargestellt werden, dass unternehmerisches Verhalten erwünscht ist und warum es eingeführt werden soll. Das Topmanagement kann hier Pionierarbeit leisten und Intrapreneurship sowie das gewünschte Verhalten der Mitarbeitenden fördern. Niedrigere Hürden, weniger Formalisierung der Kommunikation und die Präsentation von Ideen können das Vorschlagen von Ideen fördern. Eine faire Kultur fördert ebenso Intrapreneurship: Intrapreneure möchten menschlich und fair behandelt werden.  **Phase 3: Etablierung von Intrapreneurship in der Breite**  Viele Forschungsarbeiten befassen sich damit, herauszufinden, welche organisatorischen Faktoren Intrapreneurship unterstützen können. Es gibt fünf organisatorische Schlüsselfaktoren für die Förderung von Intrapreneurship: Autonomie, Belohnung, welche Zeit zur Verfügung steht, Unterstützung durch das Management und Grenzen, die für den Umfang einer Initiative gesetzt sind.[[3]](#footnote-3) Die Verfügbarkeit von Zeit meint nicht, dass der Initiative eine bestimmte Zeit zugewiesen wird, sondern Freiräume für Austauschtreffen mit anderen oder für die Entwicklung von Ideen genutzt werden können. Belohnungen können Boni oder indirekte Anreize, wie z. B. den Unternehmenserfolge gemeinsam zu feiern sein. | |
| **Quelle** | Deprez, J.; Leroy, H.; Euwema, M. (2018). Three chronological steps toward encouraging intrapreneurship: Lessons from the Wehkamp case. Business Horizons, 61, p. 135-145. |

1. Deprez et al. (2018), S. 138 [↑](#footnote-ref-1)
2. Deprez et al. (2018), S. 140 [↑](#footnote-ref-2)
3. Deprez et al. (2018), S. 143 [↑](#footnote-ref-3)