

2. Definitiorische Grundlagen

Die Notwendigkeit, bestimmte tragende Begrifflichkeiten zu definieren, ist im Forschungsfeld des Intrapreneurship, aber auch im Bereich der Klimaforschung von besonderer Relevanz. Zwei Aspekte sind hierfür ausschlaggebend: Zum einen führt die Schnittstelle zu anderen Disziplinen wie der Psychologie zu unterschiedlichen Perspektiven und damit auch Definitionen. Zum anderen handelt es sich nicht um einen neuen, sondern vielmehr über Jahrzehnte hinweg gewachsenen Forschungsbereich. In diesem Zeitraum haben sich zahlreiche Begrifflichkeiten herausgebildet.

2.1 Entrepreneurship, Intrapreneurship und die Person des Intrapreneurs

Der Begriff des Intrapreneurs geht aus der Bezeichnung des „*Intracorporate Entrepreneur[s]*“ hervor (Pinchot 1985, S. xii). Um den Begriff in seiner Gänze zu verstehen, soll ein Blick auf seinen Ursprung geworfen werden: Entrepreneurship bedeutet Unternehmertum⁵ und damit das Schaffen von Wert durch eine einzigartige Kombination von Ressourcen, um eine Chance zu nutzen (Stevenson/ Jarillo-Mossi 1986, S. 10). Dazu notwendige Ressourcen sind oft nicht in benötigtem Maß vorhanden (Stevenson/ Jarillo 1990, S. 23; Stevenson et al. 1989). Dies hält den Unternehmer jedoch nicht in seinem Tun auf. „Independent Entrepreneurship“ meint den Gründungsprozess eines neuen Unternehmens durch einen oder mehrere Gründer. Diese agieren unabhängig von bereits bestehenden Unternehmen (Sharma/ Chrisman 1999, S. 18). Entrepreneurship kann sowohl außerhalb einer Organisation stattfinden als auch innerhalb (Sharma/ Chrisman 1999, S. 17). Burgelman (1983, S. 1354) spricht daher von externem und internem Entrepreneurship. Internes Entrepreneurship bezeichnet unternehmerisches Handeln von Mitarbeitern innerhalb eines Unternehmens. Intrapreneurship stellt damit den Gegensatz zur geplanten, von „oben“ gesteuerten Innovation dar: Nämlich die Innovation von „unten“ als personenzentriertes Konzept (Vesper 1984, S. 325).

Neben dem unternehmerischen Handeln von Mitarbeitern wird im Zusammenhang mit der Definition des Intrapreneurship-Phänomens immer wieder darauf hingewiesen, dass Mitarbeiter aus intrinsischer Motivation heraus handeln. Dies zeigt sich in ihrer Bereitschaft, Zeit und Mühen in Ideen zu investieren sowie auch ihre Freizeit dafür zu nutzen. Dabei setzen sie sich gegen Widerstände durch (Bitzer 1991, S. 20; Knight 1987, S. 290, 292). Diese beiden As-

⁵ Unternehmerisches Handeln (Hisrich/ Peters 1986, S. 77; Knight 1987, S. 285) wird im weitesten Sinne durch seine Neuheit definiert. Es bezeichnet beispielsweise den Einsatz neuer Ressourcen, Interaktionen mit neuen Kunden oder das Angehen bisher nicht bedienter Märkte (Kuratko et al. 2005, S. 704). Im Allgemeinen aber bezieht es sich auf alle Handlungen, die mit der Entdeckung, Bewertung und Nutzung unternehmerischer Gelegenheiten in Zusammenhang stehen (Shane/ Venkataraman 2000, S. 218).

pekte ergänzen die breite Definition von Intrapreneurship als Entrepreneurship im bestehenden Unternehmen (Antoncic/ Hisrich 2001, S. 496).

Die innovativen Ideen (Dess et al. 1999, S. 85), mit denen sich Intrapreneure auseinandersetzen, können, aber müssen nicht ihre eigenen sein (Haskins/ Williams 1987, S. 9). Zudem arbeitet ein Intrapreneur nicht unbedingt für sich allein. Vielmehr ist er auf die Unterstützung anderer angewiesen. Er übernimmt oftmals die Führung einer Gruppe von Mitarbeitern, die er von seinem Vorhaben überzeugen konnte und die sich in ihren Fähigkeiten wechselseitig ergänzen (Bitzer 1991, S. 50). Die Situation des Intrapreneurs unterscheidet sich dabei in mehrerlei Hinsicht von der eines Entrepreneurs: Er ist in die bereits vorhandene Aufbau- und Ablauforganisation des bestehenden Unternehmens eingebunden. Daraus entstehen ihm sowohl Vor- als auch Nachteile. Als vorteilhaft kann gelten, dass Kapital und andere Ressourcen von Seiten des Arbeitgebers bereitgestellt werden können und keine persönlichen finanziellen Risiken entstehen. Andererseits gefährdet ein Intrapreneur seine Karriere, wenn er entgegen seiner Vorgaben oder sogar gegen ein Verbot des Vorgesetzten handelt. Ist er erfolgreich, erlangt er keine direkten finanziellen Vorteile, da ihm das Unternehmen nicht gehört. Er besitzt im Vergleich zum Entrepreneur generell ein geringeres Maß an Möglichkeiten, auf seine Umgebung Einfluss zu nehmen (Luchsinger/ Bagby 1987, S. 12; Vesper 1990, S. 14).

Mitarbeiter, die innerhalb ihrer Organisation innovativ agieren und neue Produkte, Dienstleistungen, Technologien, Strategien oder administrative Techniken entwickeln (Antoncic/ Hisrich 2001, S. 498), zeigen insbesondere drei Eigenschaften: Sie sind innovativ, indem sie nach kreativen Antworten auf Probleme suchen. Sie sind bereit, kalkulierte Risiken einzugehen: Sie widmen Ideen Ressourcen. Zugleich wissen sie aber, dass ein Scheitern nicht ausgeschlossen ist. Sie sind proaktiv, da die Umsetzung innovativer Projekte ihnen eigenen Antrieb abverlangt und damit zwingend einhergehend die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen (Altinay 2004, S. 430).

2.2 Terminologische Abgrenzung verwandter Konzepte

Für den Begriff des Intrapreneurship gibt es bisher keine allgemein anerkannte Definition (Carrier 1996, S. 5). Autoren verwenden unterschiedliche Begriffe für dasselbe Phänomen (Antoncic/ Hisrich 2001, S. 497), aber auch denselben Begriff, um verschiedene Inhalte zu beschreiben (Sharma/ Chrisman 1999, S. 13). Die Unklarheit geht dabei soweit, dass dieselben Autoren im Zeitverlauf unterschiedliche Begriffe nutzen: So wird in der Publikation zum „Intrapreneurial Assessment Instrument (IAI)“ die Bezeichnung „Intrapreneurship“ gebraucht (Kuratko et al. 1990), während in späteren Artikeln der selben Autoren bei Begriff und In-

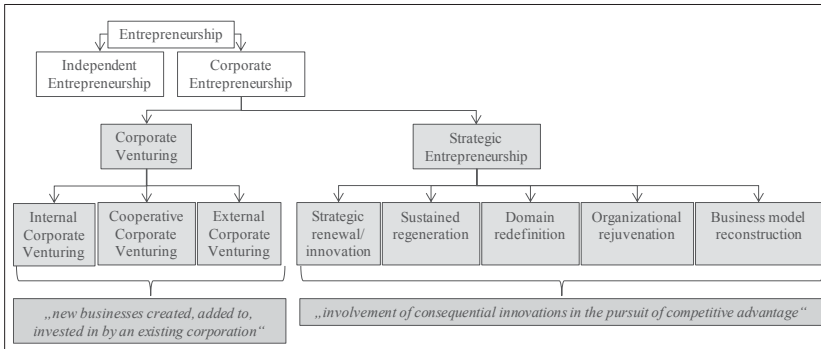
strument (Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI)) von „Corporate Entrepreneurship“ die Rede ist (Hornsby et al. 2009; Hornsby et al. 2002).

Es finden sich die Bezeichnungen Corporate Entrepreneurship (Burgelman 1983; Covin/ Slevin 1991; Guth/ Ginsberg 1990; Jennings/ Lumpkin 1989; Zahra 1993; Zahra 1996; Zahra/ Covin 1995), Internal Corporate Entrepreneurship (Jones/ Butler 1992), Internal Entrepreneurship (Schollhammer 1982), Corporate Venturing (Biggadike 1979) oder Venturing (Hornsby et al. 1993; Stopford/ Baden-Fuller 1994) in der einschlägigen Literatur. Um der Begriffsvielfalt Rechnung zu tragen, werden die inhaltlichen Aspekte des häufig verwendeten Corporate Entrepreneurship und Corporate Venturing sowie die verwandten Konzepte der Entrepreneurial Orientation und des Bootlegging im Folgenden erläutert und abgegrenzt.

Corporate Entrepreneurship wird, je nach Autor, auf unterschiedliche Weise definiert. So wird es sowohl als Synonym zu Intrapreneurship in der Bedeutung des unternehmerischen Handelns von innovativen Mitarbeitern verwendet (Hornsby et al. 2002), als auch im Sinne eines Diversifikationsprozesses durch interne Entwicklung (Burgelman 1983, S. 1349). Die systematische Zusammenstellung unterschiedlicher Begriffsdefinitionen von Sharma/ Chrisman (1999) lässt jedoch erkennen, dass der Begriff „Corporate Entrepreneurship“ vorwiegend auf der Organisationsebene zur Anwendung kommt, während Intrapreneurship sich auf die Individualebene bezieht. Im Gegensatz zu dieser Innovation „von unten“, geprägt durch die Initiative der Mitarbeiter, besitzt Corporate Entrepreneurship den Charakter einer Strategie. Mit deren Einsatz sollen Initiativen der Mitarbeiter gefördert werden. Es handelt sich um einen von der Führungsebene ausgehenden Prozess. In diesem Sinne kann Corporate Entrepreneurship dazu beitragen, das Agieren des Intrapreneurs zu vereinfachen, falls es gelingt, interne Widerstände ein Stück weit zu reduzieren.

Corporate Venturing oder auch **Internal Corporate Venturing** bezeichnet die Entwicklung neuer Geschäftseinheiten im Rahmen der Organisation (Hornsby et al. 1993, S. 30). Eine solche separate Einheit dient dem Zweck, neue Märkte zu erschließen oder neue Produkte hervorzubringen, welche sich wesentlich von den bereits existierenden unterscheiden (Roberts/ Berry 1985, S. 6). Unter der Bezeichnung „New Business Venturing“ verstehen Stopford/ Baden-Fuller (1994, S. 522) den Zusammenschluss von Mitarbeitern innerhalb eines Unternehmens zur Umsetzung von Ideen. Diese Mitarbeiter besitzen die Fähigkeit, andere Mitarbeiter von Ideen zu überzeugen. Dadurch beeinflussen sie die Entstehung neuer Unternehmensressourcen, beispielsweise neuer Technologien. Hier wird eine Annäherung an das Phänomen des Intrapreneurship deutlich. Allerdings wird internes Corporate Venturing in der Systematik von Sharma/ Chrisman (1999, S. 20) als eine mögliche Ausprägung von Corporate Entrepreneurship betrachtet (siehe Abbildung 2). Es unterscheidet sich deshalb ebenso von

Intrapreneurship wie das übergeordnete Konstrukt des Corporate Entrepreneurship: Die Betrachtungsebene ist die Ebene der Organisation und die Initiative geht nicht unbedingt von den Mitarbeitern selbst aus.



(Abbildung in Anlehnung an Hamel/ Prahalad 1995; Sharma/ Chrisman 1999, S. 20; Morris/ Kuratko/ Covin 2008, S. 81)

Abbildung 2: Corporate Entrepreneurship und verwandte Begrifflichkeiten

Der Begriff **Entrepreneurial Orientation** ist nicht oft im Kernbereich der Intrapreneurship-Literatur anzutreffen. Dieser Begriff aus der Entrepreneurship-Forschung ist Intrapreneurship dennoch verwandt. Sein Ursprung liegt im strategischen Management. Er soll an dieser Stelle erwähnt sein, da eine Abgrenzung aufgrund der inhaltlichen Nähe zum Intrapreneurship sinnvoll ist. Man versteht darunter Prozesse, Methoden und Art der Entscheidungsfindung, um unternehmerisch tätig zu werden. Unternehmerische Tätigkeit bedeutet dabei den Eintritt in neue Märkte. Der Eintritt in einen neuen Markt kann durch ein Individuum, durch ein junges Unternehmen oder durch die strategische Geschäftseinheit eines größeren Unternehmens initiiert sein. Die wissenschaftliche Diskussion von Entrepreneurial Orientation findet auf Organisationsebene statt, da das Individuum als eigenes Unternehmen betrachtet werden kann (Lumpkin/ Dess 1996, S. 138). Entrepreneurial Orientation wird durch fünf Dimensionen abgebildet: Autonomie, Innovationsfreude, Risikoeinstellung, Proaktivität und Aggressivität gegenüber dem Wettbewerb (Lumpkin/ Dess 1996, S. 136). Im Hinblick auf Intrapreneurship kann Entrepreneurial Orientation als Unternehmenseigenschaft oder -qualität betrachtet werden, welche den Mitarbeitern unternehmerisches Handeln innerhalb der Organisation erleichtern kann.

Im Gegensatz dazu ist **Bootlegging** wie Intrapreneurship ein Phänomen kreativen Arbeitens an eigenen Ideen (Knight 1967, S. 493). Die initiiierenden Mitarbeiter arbeiten im Geheimen,

da sie Freiraum⁶ zur Innovation benötigen. Dieser wird ihnen oft durch strenge Kontrollsysteme vorenthalten. Ihre Bootlegging-Tätigkeit stellt häufig den Versuch dar, Unsicherheit in Forschungsanträgen zu senken, indem bereits erste vorzeigbare Arbeiten geleistet werden. Auf diese Weise soll der Entscheidungsprozess bei der Auswahl von Projekten beeinflusst werden. Die Gründe für Bootlegging können auch in der Neugier der Mitarbeiter liegen oder den Versuch darstellen ein abgelehntes Projekt zu retten. Bootlegging geschieht auch, wenn die Idee einen Markt betrifft, der in der Organisation nicht als entwicklungsfähig angesehen wird (Pearson 1997, S. 191). Es steht dem Intrapreneurship nahe, bezieht sich aber auf Mitarbeiter der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, während Intrapreneurship im gesamten Unternehmen vorkommt (Augsdörfer 1996, S. 51, 56ff.).

Da in der Literatur kein einheitliches Begriffsverständnis vorliegt, wird im folgenden Abschnitt eine Definition von Intrapreneurship für diese Arbeit festgelegt.

2.3 Begriffsverständnis von Intrapreneurship für diese Arbeit

Die vorliegende Arbeit greift die in Gifford Pinchots Werk „Intrapreneuring“ (Pinchot 1985) dargelegte Sichtweise eines „bottom-up“-Prozesses auf (Vesper 1984, S. 325). Unter Intrapreneurship wird ein Phänomen unternehmerischen Handelns (Vesper 1980, S. 325) von Mitarbeitern verstanden (Carrier 1996, S. 5; Vesper 1980, S. 325). Die Mitarbeiter agieren innerhalb der bestehenden Strukturen einer Organisation (Antonicic/ Hisrich 2001, S. 495). Ihr unternehmerisches Handeln bedeutet die Umsetzung innovativer Ideen (Dess et al. 1999, S. 85). Diese Ideen setzen sie in vielen Fällen auch gegen Widerstände durch (Knight 1987, S. 290). Sie handeln dabei aus einer intrinsischen Motivation heraus (Knight 1987, S. 290ff.).⁷

Unternehmerisches Handeln manifestiert sich in zahlreichen Aktivitäten. Beispiele dafür sind die Generierung von Ideen, der Entwurf eines neuen Produktes, das Bilden von Koalitionen, das Überzeugen des Managements, die Akquisition von Ressourcen oder das Planen und Organisieren für das innovative Projekt (De Jong/ Wennekers 2008, S. 4). Es bedeutet dabei im Wesentlichen, dass Mitarbeiter Chancen erkennen und diese nutzen (Shane/ Venkataraman 2000, S. 217). Aspekte ihres Verhaltens sind die persönliche Initiative und das Verfechten von Ideen. Auch die aktive Suche nach Informationen, der Einsatz unkonventioneller Denkansätze, die Übernahme von Verantwortung und eines gewissen Grades an Risiko zählen hierzu (De Jong/ Wennekers 2008, S. 4).

⁶ Freiräume bedeuten im Zusammenhang mit Bootlegging insbesondere, die Entscheidung treffen zu können, an einer Idee zu arbeiten, die auf offiziellem Weg keine Chance zur Verwirklichung hätte.

⁷ Siehe Übersicht der Definitionen von Intrapreneurship und Intrapreneur in Anhang I/1.

Eine Abbildung unternehmerischen Verhaltens von Mitarbeitern als Prozess ist aufgrund der sequenziellen Eigenschaften von Intrapreneurship sinnvoll, kann jedoch nur beispielhaft geschehen. Es muss dabei stets berücksichtigt werden, dass der im Modell dargestellte Ablauf in der Unternehmensrealität durch Verschiebungen in der Reihenfolge der Phasen gekennzeichnet sein kann und Wiederholungen sowie Überlappungen einzelner Phasen stattfinden können (De Jong/ Wennekers 2008, S. 30). Die von De Jong/ Wennekers vorgeschlagene Darstellung als Prozess mit drei Phasen (Embryonale Phase, Vorbereitungsphase sowie Realisierungsphase) (siehe Tabelle 1) ist mit anderen Darstellungen in der Literatur konsistent. Hornsby et al. (1993, S. 31) gehen beispielsweise davon aus, dass ein Auslöser wie das Wahrnehmen einer Chance zur Entscheidung führt, sich für eine Idee einzusetzen (Tabelle 1, Phase 1). Daraufhin wird die Machbarkeit untersucht, finden erste Planungen statt (Phase 2) und schließlich folgt die Umsetzung der Idee (Phase 3).

Der Intrapreneurship-Prozess			
Phase	1 Embryonale Phase: Vision/ Imagination	2 Vorbereitungsphase: Interne Einführung	3 Realisierungsphase: Beginnende Ausschöpfung
Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none">• Wahrnehmen von Chancen• Aktive Informationssuche• Ideengenerierung• Design des neuen Produktes/ Konzeptes	<ul style="list-style-type: none">• Diskussion der Idee mit Kollegen, Externen, potentiellen Kunden• Überzeugen der Führung• Bilden strategischer Allianzen• Marktforschung• Entwicklung und Test des Produktes/ Konzeptes• Vorbereitung eines Projektplans• Suche nach interner Finanzierung	<ul style="list-style-type: none">• Organisation eines Teams• Kauf von Ausstattung• Durchführung der Produktion• Marketing des neuen Produktes/Konzeptes• Operationalisierung des neuen Konzeptes oder erste Verkäufe
Verhaltensaspekte des Intrapreneurs	<ul style="list-style-type: none">• Networking• Rekombination von Information• Initiative	<ul style="list-style-type: none">• Verfechten der Idee• Übernahme von Verantwortung• Stures Verfolgen der Idee, auch Ungehorsam• Ausmalen von Problemen und Lösungen• Überwinden von Barrieren• Finden eines Weges• Risiko des Scheiterns, Karriereschadens, Statusverlustes, Arbeitsplatzverlustes	<ul style="list-style-type: none">• Ausdauer• Dinge einfach tun• Risiko des Scheiterns, Karriereschadens, Statusverlustes, Arbeitsplatzverlustes

(Tabelle in Anlehnung an Bitzer 1991, S. 35; De Jong/ Wennekers 2008, S. 24f.; Hull/ Hage 1982, S. 564ff.)

Tabelle 1: Phasen des Intrapreneurship-Prozesses

De Jong/ Wennekers (2008, S. 10ff.) untersuchen die Literatur zu frühen Stadien unternehmerischer Aktivität sowie zu Proaktivität und innovativem Verhalten von Mitarbeitern. Daraus geht hervor, dass diese Konstrukte in naher Verwandtschaft zueinander und ebenso zum Begriff des Intrapreneurship stehen, weshalb sich im vorgeschlagenen Prozess-Modell gemeinsame Aspekte der Konstrukte wiederfinden. In dieser Arbeit soll der Aspekt der Umsetzung innovativer Ideen für Intrapreneurship ausschlaggebend sein.

Folgende Definition wird festgehalten: *Intrapreneurship bedeutet, dass Mitarbeiter innerhalb der bestehenden Strukturen einer Organisation unternehmerisch handeln und innovative Ideen intrinsisch motiviert auch gegen Widerstände durchsetzen.*

2.4 Verhältnis von Innovation und Intrapreneurship

Der Begriff der Innovation wird ebenfalls bezüglich seiner Definition kontrovers diskutiert. Klarheit besteht zunächst darüber, dass eine Innovation etwas „Neues“ darstellt. Hauschildt (1993, S. 3ff.) nennt neue Produkte und Verfahren, neue Vertragsformen, Vertriebswege, Werbeaussagen oder eine neue Unternehmensidentität als Beispiele und hält in seiner Definition fest: *„Innovationen sind im Ergebnis qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber dem vorangehenden Zustand merklich [...] unterscheiden“*.

Dem Ergebnis geht Innovation als ein Prozess der Entwicklung und Erforschung voraus. An seinem Ende steht eine Invention, die verwertet werden muss, um als Innovation gelten zu können (Porter 1990, S. 780; Roberts 1987, S. 3; van de Ven 1986, S. 590). Eine Innovation kann intern generiert, aber auch zugekauft werden (Damanpour 1991, S. 556). Die Exploitation von Erfindungen ist aus makroökonomischer Perspektive treibender Faktor des Wirtschaftswachstums. Aus Unternehmensperspektive ist sie wesentlich für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen (Schumpeter 1942). Hauschildt unterscheidet radikale von inkrementellen Innovationen sowie Prozess- von Produktinnovationen (1993, S. 9f.). Bei radikaler Innovation dienen neue Mittel der Erfüllung eines neuen Zwecks. Bei inkrementeller Innovation bleiben Mittel und Zweck unverändert. Eine Neukombination oder Effizienzsteigerung liegt jedoch vor. Prozessinnovationen führen dazu, dass innerhalb des Unternehmens kostengünstiger, qualitativ hochwertiger, sicherer oder schneller produziert werden kann. Produktinnovationen ermöglichen auf dem Markt die Erfüllung eines neuen Zwecks oder eines vorhandenen Zwecks auf neue Weise (Hauschildt 1993, S. 9).

In dieser Arbeit liegt das Hauptaugenmerk auf radikalen Innovationen, die sich, wie in Abschnitt 1.1 beschrieben, oft nicht durch Anstrengungen der Forschungs- und Entwicklungsabteilung generieren lassen. Intrapreneurship wird als ein Weg betrachtet, zu radikalen Innovationen zu gelangen. Es kann somit die Bemühungen der Innovationsabteilungen von Unternehmen sinnvoll ergänzen. Hinter der Förderung zahlreicher kleiner Projekte von Mitarbeitern mit vergleichsweise geringen Budgets steht die Idee eines Portfolio-Ansatzes. Dieser impliziert die Erwartung, dass zahlreiche Projekte scheitern werden, während nur einige wenige erfolgreich sein werden (Kanter 1985, S. 57). Anstelle detaillierter Kontrollen beinhaltet das Vorgehen, um Risiko zu minimieren, eine Verteilung auf eine große Anzahl von Projekten. Zusätzlich werden die Fähigkeiten der Gründer abgeschätzt (Quinn 1985, S. 76). Des Weiteren liegt ein Schwerpunkt auf Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovation, da radikale Produktinnovationen hohe Umsatzpotentiale versprechen und zur Erhaltung der Wettbewerbsposition und damit auch zum langfristigen Überleben von Unternehmen beitragen.

2.5 Organisations-, Innovations- und Intrapreneurship-Klima

Um durch Intrapreneurship zu Innovationen zu gelangen, müssen die Rahmenbedingungen im Unternehmen Intrapreneurship zulassen. Unternehmerisch orientierten Mitarbeitern muss die Möglichkeit gegeben werden, ihr Potential zu entfalten. Der erste Schritt in diese Richtung ist die Feststellung und Beschreibung des gegenwärtig vorherrschenden Kontextes, des Klimas, in den betrachteten Unternehmenseinheiten.

In der Literatur zum Klima in Organisationen existieren allein zum Begriff „Arbeitsklima“ mehr als dreißig Definitionen (Verbeke et al. 1998, S. 310). Die Tendenz zur Untersuchung spezifischer Klimafacetten hat zu einer Fragmentierung der Literatur geführt (Kuenzi/Schminke 2009, S. 637). Dennoch soll der Versuch gewagt werden, die Bedeutung von Klima zu umreißen.

Grundsätzlich werden psychologisches (oder individuelles) Klima und Organisationsklima unterschieden (James/ Jones 1974, S. 1096). Dabei bezieht sich **psychologisches Klima** auf psychologisch verarbeitete, individuelle Beschreibungen der Praktiken und Prozesse im Unternehmen (Joyce/ Slocum 1982, S. 951). Das **Organisationsklima** ist die kollektive Beschreibung dieser Umgebung. Es ist eine von den Mitarbeitern erfahrene Eigenschaft einer Organisation oder Organisationseinheit, die das Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst (Burton/ Obel 2005, S. 141). Das Verhalten der Mitarbeiter wird unter Umständen beeinflusst, wenn Änderungen im Organisationsklima auftreten (Tagiuri (1968, S. 18) zit. nach Schneider (1975, S. 460)). Psychologisches Klima und Organisationsklima hängen zusammen, da sich das Organisationsklima aus den individuellen psychologischen Klimata mehrerer Personen zusammensetzt. Menschen mit gemeinsamen Anschauungen interpretieren ihr Umfeld tendenziell auf gleiche Weise (Stern 1978, S. 7). Die Unterschiede der Wahrnehmung des Einzelnen zur kollektiven Wahrnehmung des Klimas werden in der Literatur als „Klima-Diskrepanz“ bezeichnet (Joyce/ Slocum 1982, S. 953). Ein Klima-Modell bietet Ansatzpunkte zur Veränderung von Klima, da es eine Darstellung der Einflussfaktoren liefert „[...] *that is relevant to the analysis and prediction of the total effects of the environment on groups of individuals*“ (Litwin/ Stringer (1968) zit. nach Kuenzi/ Schminke (2009, S. 636)).

Organisationsklima und **Organisationskultur** sind nicht vollständig überschneidungsfrei abgrenzbare Konzepte (Kuenzi/ Schminke 2009, S. 638). Die Organisationskultur bezieht sich auf die Tiefenstruktur einer Organisation. Ihre Wurzeln liegen in den Werten, Überzeugungen und grundsätzlichen Annahmen aller Mitglieder der Organisation. Die Organisationskultur bildet einen gewachsenen Kontext (Denison 1996, S. 644). Organisationsklima ist zwar auch im Wertesystem der Organisation verwurzelt, bezeichnet aber eher Aspekte der sozialen Um-

gebung. Diese Umgebung ist eine Situation, die von Mitarbeitern wahrgenommen wird (Denison 1996, S. 624). Da der Schritt von gemeinsamen Anschauungen (Kultur) zu gemeinsamen Wahrnehmungen (Klima) nicht allzu groß ist, verschwimmen die Konzepte in der Literatur teilweise. Trotzdem ist ein wichtiger Unterschied vorhanden (Ashforth 1985, S. 841). Klima wird oft als relativ temporär und kontrollierbar sowie auf die bewusst wahrgenommene soziale Umgebung der Mitarbeiter beschränkt dargestellt (Denison 1996, S. 624). Es ist ein engeres Konzept als das der Kultur, die dem Klima übergeordnet und abstrakter ist (Zamuto/ Krakower (1991) zit. nach Burton/ Obel (2005, S. 141)).

In jeder Organisation gibt es je nach Ebene, Ort oder Organisationseinheit mehrere Klimata und somit unterschiedliche Arbeitssphären oder Rahmenbedingungen. Von einem allumfassenden Organisationsklima zu sprechen ist nicht sinnvoll, da Klima immer einen konkreten Bezug zu einem Anwendungsaspekt besitzen sollte (Schneider 1975, S. 472). Dies ist beispielsweise bei einem Klima für Kreativität (Cummings 1965) oder für Sicherheit (Zohar 1980) sowie auch bei dem im Folgenden betrachteten Innovations- und Intrapreneurship-Klima der Fall. Eine quantitative Erfassung von Klimadimensionen findet auf der individuellen Wahrnehmungsebene statt. Diese Einzelmessung kann jedoch mit den Befragungsergebnissen anderer Mitarbeiter durch Mittelwertbildung zu einem Gruppenmaß aggregiert werden (Burton/ Obel 2005, S. 141; Joyce/ Slocum 1982, S. 953), wenn die Varianz innerhalb der Gruppe hinreichend klein ist (Klein et al. 2001, S. 4).

Bisher vorgeschlagene Messinstrumente für Organisationsklima im weitesten Sinne werden in Abschnitt 4.1 vorgestellt, verglichen und bewertet. Unter Innovations- und Intrapreneurship-Klima wird in dieser Arbeit ein Kontext verstanden, der sich durch bestimmte Attribute auszeichnet, die individuelles und kollektives unternehmerisches Verhalten fördern (Ireland et al. 2009, S. 30). Es ist davon auszugehen, dass ein auf Innovation und Intrapreneurship ausgerichtetes Klima auch Innovations- und Intrapreneurship-Aktivitäten von Mitarbeitern fördern kann. Jung et al. (2003, S. 538f.) konnten dies bereits in einer empirischen Studie beobachten.

2.6 Untersuchungsperspektive: Das unmittelbare Arbeitsumfeld

In Abschnitt 2.5 wurden psychologisches Klima auf Individualebene und Organisationsklima auf Ebene des Unternehmens unterschieden. Wie Klima im Allgemeinen wird das Innovations- und Intrapreneurship-Klima im Besonderen in dieser Arbeit als kollektives Phänomen definiert (Kuenzi/ Schminke 2009, S. 638). Zwar dienen dafür die individuellen Wahrnehmungen der Mitarbeiter als Grundlage, dennoch findet eine Analyse aggregiert auf dem Niveau von Untereinheiten der jeweils betrachteten Organisation statt. Mit der Betrachtung von

Untereinheiten wird dem Aufruf von Zahra et al. (1999, S. 55) nachgekommen, sich nicht auf das Unternehmen als Analyseeinheit zu beschränken, sondern die Ebene der Untereinheit zu bedenken. Die Untereinheit der Organisation, die betrachtet werden soll, ist das „unmittelbare Arbeitsumfeld“ der Mitarbeiter, in dem sich die Angestellten täglich bewegen und miteinander interagieren. Unter dem unmittelbaren Arbeitsumfeld wird das alltägliche soziale und physische Umfeld verstanden, in dem ein Großteil der Arbeit erledigt wird (Amabile et al. 1996, S. 1165). Dieser Kontext und der unmittelbare Vorgesetzte beeinflussen das Verhalten der Mitarbeiter maßgeblich.

Messung des Innovations- und Intrapreneurship-Klimas

Eine quantitativ-empirische Analyse

Eckardt, S.

2015, XX, 249 S. 42 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-08881-1