

Intrapreneure: Unternehmerische Akteure in etablierten Organisationen

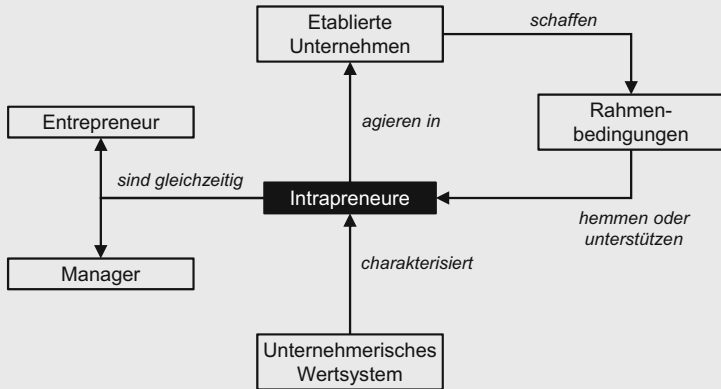
Andreas Kuckertz

- 2.1 **Unternehmerische Akteure: Persönlichkeit, Werte und Aufgaben – 26**
- 2.2 **Unternehmerische Akteure: Fördern des Engagements – 35**
- 2.3 **Lern-Kontrolle – 44**

Lern-Agenda

In diesem Kapitel werden Sie lernen,

- was genau ein Intrapreneur ist,
- welche Eigenschaften und Werte den Intrapreneur auszeichnen,
- was den Intrapreneur vom Manager und vom Entrepreneur unterscheidet und
- was Unternehmen tun können, um mehr Mitarbeiter zu unternehmerischer Aktivität zu animieren.



■ Concept Map: Intrapreneure

2.1 Unternehmerische Akteure: Persönlichkeit, Werte und Aufgaben

Die unternehmerische Orientierung eines Unternehmens äußert sich nicht zuletzt auch darin, dass innerhalb einer Organisation proaktive Mitarbeiter unternehmerische Initiativen vorantreiben. Ganz gleich ob in etablierten oder jungen Unternehmen [61]: Das *Individuum* ist immer der Ausgangspunkt eines jeden unternehmerischen Prozesses. Im Idealfall wird so in etablierten Unternehmen der Mitarbeiter zum Mitunternehmenden [95]. Dazu ist nicht zwangsläufig Eigentum am Unternehmen nötig – ein hohes Maß an Identifikation mit dem Arbeitgeber und den Unternehmenszielen kann schon ausreichen, um Angestellte zu gefühlten Mitunternehmern zu machen.

Oftmals fokussieren sich etablierte Unternehmen jedoch in der Personalakquise auf konforme Mitarbeiter [24], das heißt Personen, die ihre beruflichen Aufgaben durchaus erfolgreich und gewissenhaft erledigen, sich perfekt in ein bestehendes Gefüge einpassen, aber auch genau bei den ihnen zugewiesenen Aufgaben stehen bleiben

und nicht darüber hinaus denken wollen oder können. Diese Mitarbeiter werden nur in den seltensten Fällen unternehmerisch im Interesse der Gesamtorganisation aktiv werden. Damit bleibt das Unternehmen weit unter seinem Potenzial und so haben etliche Entscheider in der Unternehmenspraxis erkannt, dass mehr Unternehmmergeist [63] unter den eigenen Mitarbeitern wünschenswert und notwendig ist.

Eine schnelle Lösung dieser Problematik (► Kap. 4) besteht in der Vernetzung von etablierten Unternehmen mit Startups [32]. Programme, die diese Vernetzung fördern, zielen nicht nur darauf, von jungen Unternehmen Zugang zu innovativen Technologien oder Geschäftsmodellinnovationen zu erhalten, sondern eben auch darauf, einen Zugriff auf *unternehmerische Talente* zu gewinnen, die sich in genau diesem Unternehmenstyp finden und in etablierten Unternehmen oftmals eine knappe Ressource darstellen. Im Idealfall finden sich diese unternehmerischen Talente aber nicht nur in kooperierenden Startups, sondern gerade auch direkt im eigenen Unternehmen.

Pinchot war der erste [88], der dieses Phänomen thematisiert hat, und dabei in Anlehnung an den Begriff des *Entrepreneurs* den verwandten Begriff des *Intrapreneurs* geprägt hat. *Intrapreneure* vereinen die Rolle des Managers mit der Rolle des Unternehmers und leben diese innerhalb etablierter Unternehmen aus. *Intrapreneure* sind folglich angestellte Mitarbeiter, die für ihren Arbeitgeber neue wirtschaftliche Aktivitäten anstoßen [9].

Merkel!

Ein **Intrapreneur** ist ein angestellter Mitarbeiter eines etablierten Unternehmens, der aus eigenem Antrieb im Sinne seines Arbeitgebers unternehmerisch aktiv wird.

Die Situation eines Unternehmers und eines angestellten Mitarbeiters, der in einem bereits existierenden Unternehmen unternehmerisch aktiv wird, ist dabei durchaus vergleichbar (► Abschn. 1.1). Immer geht es darum [82],

- eine unternehmerische Gelegenheit überhaupt erst einmal wahrzunehmen und zu erkennen [69],
- ein neuartiges Geschäftskonzept zu entwickeln,
- auf die Schaffung von Werten abzielen,
- Ressourcen kreativ zu akquirieren,
- Widerstände gegen Neuartiges zu überwinden sowie
- Risiko zwar nicht zu suchen, aber bereit zu sein, dieses zu tragen.

Für *Intrapreneure* genauso wie für unabhängige Unternehmensgründer gilt es vor diesem Hintergrund, vor allem Verantwortung zu akzeptieren [95]. Wer aus eigenem Antrieb und nicht auf direkte Weisung handelt, kann die Konsequenzen des eigenen Handelns nicht auf andere abwälzen und muss diese Konsequenzen eben selbst ver-

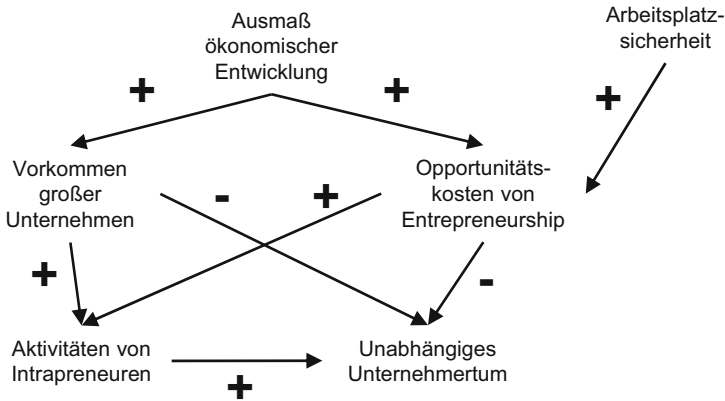
antworten. Selbstverständlich unterscheiden sich beide Situationen aber auch [82]. Für den unternehmerischen Angestellten liegt das Risiko seiner Aktivitäten eher im Karriererisiko, während der Unternehmer ein nicht zu unterschätzendes Existenzrisiko zu tragen hat.

Die Netzwerke aus Personen, die helfen können, eine unternehmerische Initiative zu realisieren, unterscheiden sich deutlich für einen Intrapreneur, der eher auf unternehmensinterne Netzwerke zugreifen wird, und einen Unternehmer, der ein kleines und junges Unternehmen aufbaut (Startup), und damit zwangsläufig über Unternehmensgrenzen hinweg aktiv werden muss. Und auch das Chancenpotenzial ist ein anderes: Gewinne eines Unternehmensgründers sind selbstverständlich seine und kompensieren das unternehmerische Risiko; die Gewinne, welche die unternehmerischen Aktivitäten eines Intrapreneurs potenziell erwirtschaften, sind Gewinne seines Arbeitgebers.

Empirisch [9] hat sich vor diesem Hintergrund gezeigt, dass das, was unternehmerische Initiative treibt, fast immer dasselbe ist (so beispielsweise Autonomiestreben, Interesse an Innovation und am Neuen, potenzieller wirtschaftlicher Erfolg, etc.); ob sich Unternehmertum jedoch in von Intrapreneuren getriebenem Corporate Entrepreneurship oder in komplett unabhängigem Unternehmertum zeigt, wird stark von den *institutionellen Rahmenbedingungen* einer Volkswirtschaft geprägt. Intrapreneure treten mehr als doppelt so häufig in entwickelten Volkswirtschaften auf, in denen sich unweigerlich eine größere Zahl größerer Unternehmen findet, die entsprechende Arbeitsplatzsicherheit und Karrierepfade bieten können.

Damit steigen die Opportunitätskosten freien Unternehmertums und unabhängige Unternehmer treten seltener auf (■ Abb. 2.1.) Im globalen Vergleich [39] finden sich unabhängige Unternehmer dann nicht, wie vielleicht vor dem Hintergrund des Clichés zu vermuten wäre, in Ländern wie den Vereinigten Staaten, sondern vielmehr in faktor-basierten Volkswirtschaften, in denen mangels Alternativen Unternehmertum aus der Not heraus betrieben werden muss [68]. In entwickelten, innovationsbasierten Volkswirtschaften neigen unternehmerische Individuen jedoch eher dazu, ihre Ambitionen nicht in eine Unternehmensgründung zu kanalisieren, sondern sich vielmehr in der Weiterentwicklung bestehender Unternehmen zu engagieren – sie werden Intrapreneure. Gleichzeitig können Arbeitgeber dort, nicht zuletzt vor dem Hintergrund der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung hin zu mehr Sinn am Arbeitsplatz und Individualität, deutlich besser mit autonomem Verhalten abhängig beschäftigter Mitarbeiter umgehen.

Intrapreneure finden sich in der Literatur unter einer Reihe verwandter Begriffe. Hierzu zählen eher poetische Bezeichnungen wie „Träumer, die handeln“ [86], aber auch Begrifflichkeiten wie Internal Entrepreneur, Administrative Entrepreneur, Intra-Corporate Entrepreneur oder Corporate Entrepreneur. Einerlei, welchen Begriff man verwendet – allen Sichtweisen ist gemein, dass Intrapreneure aus allen Bereichen eines Unternehmens kommen können und nicht direkt verantwortlich für die Innovationsaktivitäten eines Unternehmens sind.



■ **Abb. 2.1** Der Einfluss des ökonomischen Entwicklungsstands von Volkswirtschaften auf unabhängiges Unternehmertum und Aktivitäten von Intrapreneuren [9]

Sie sind jedoch kompetente Experten und Wissensträger, die daran interessiert sind und das Potenzial haben, zum Innovationsprozess beizutragen, indem sie innovative Ideen generieren, und innovative Konzepte vorschlagen, unterstützen oder optimieren [42]. Sie übernehmen damit die Verantwortung für jedwede mögliche Variante von Innovation, insbesondere neue Produkte, Prozesse und Dienstleistungen, die dazu hilfreich sein können, ein Unternehmen wachsen zu lassen und profitabler zu machen [13].

Genau wie dem Entrepreneur, der seine Ideen unabhängig realisiert, werden dem Intrapreneur eine Reihe von Charaktereigenschaften zugeschrieben, die üblicherweise als förderlich betrachtet werden. Hierzu zählen [44]:

- Eine hohe *Leistungsmotivstärke*, das heißt der Wille, Leistung zu erbringen und sich mit herausfordernden beruflichen Aufgaben auseinanderzusetzen, ermöglicht das Verfolgen ambitionierter Ziele.
- Eine hohe *internale Kontrollüberzeugung*, das heißt der Glaube, für sein eigenes Schicksal und die Ergebnisse seines Handelns selbstverantwortlich zu sein (Selbstwirksamkeit bzw. Self-Efficacy [98]), erlaubt es, aus eigenem Antrieb aktiv zu werden.
- Der Drang danach, sich von Autoritäten unabhängig zu machen und sich selbst zu verwirklichen, artikuliert sich in einem entsprechenden *Unabhängigkeitsstreben*.

- Eine ausgeprägte *Problemorientierung* ist hilfreich, um sich auf die primären Einflussfaktoren eines unternehmerischen Projektes fokussieren zu können.
- *Risiko- und Ungewissheitstoleranz* sind notwendige Eigenschaften, um den immer ungewissen Ausgang einer unternehmerischen Initiative aushalten und auch bewältigen zu können. Unternehmerische Individuen sind daher auch entsprechend fehlertolerant [66].
- Physische und emotionale *Belastbarkeit* sind Eigenschaften, die es erlauben, auch unter Druck weiter leistungsfähig zu sein und notwendigerweise auftretende Frustrationen zügig zu verarbeiten.
- Der Wille, andere zu führen, äußert sich in einer entsprechenden *Durchsetzungsbereitschaft* und einem gesunden Dominanzbedürfnis.
- Gleichzeitig ist eine hohe *soziale Anpassungsfähigkeit* dazu dienlich, gerade in etablierten Unternehmen unternehmerische Projekte zu realisieren, die insbesondere im Anfangsstadium möglicherweise noch nicht offiziell sind.

Unglücklicherweise sind die genannten Eigenschaften eines Intrapreneurs zwar augenfällig dem Erfolg einer unternehmerischen Initiative dienlich – gleichzeitig zeigen sie sich aber auch bei Individuen (beispielsweise Leistungssportlern), die ausdrücklich nicht unternehmerisch aktiv sind. Die prognostische Relevanz dieser Charaktereigenschaften ist folglich begrenzt; es ist nicht möglich, beispielsweise aus der Kombination von hoher Leistungsmotivstärke, hoher Ungewissheitstoleranz und hoher internaler Kontrollüberzeugung darauf zu schließen, dass ein angestellter Mitarbeiter eines Unternehmens als Intrapreneur aktiv werden wird. Diese Befunde der Entrepreneurshipforschung sind also nicht falsch, aber wenig informativ.

Das Konzept der *individuellen unternehmerischen Orientierung* [48] ist hier deutlich hilfreicher. Dieses eigentlich für die organisationale Ebene entwickelte Konzept ist mit seinen Dimensionen in jüngerer Zeit wieder zurück auf die individuelle Ebene übertragen worden. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass nicht mehr über eher allgemeine, psychologische Charakteristika gesprochen wird, sondern genau diejenigen Eigenschaften eines Individuums in den Fokus rücken, die sich am Ende auch wirklich in unternehmerische Aktivität als Intrapreneur übersetzen können.

So zeigt sich, dass sich vor allen Dingen die drei klassischen Subdimensionen der unternehmerischen Orientierung auf der Individualebene, das heißt Innovativität, Risikotoleranz und Proaktivität, positiv auf die Intention auswirken, unternehmerisch aktiv zu werden [8]. Je mehr sich eine Person für das Neue interessiert, je besser sie mit Ungewissheit umgehen kann und je weniger sie reaktiv handelt, desto eher ist von unternehmerischen Initiativen auszugehen.

Merkel!

Individuelle unternehmerische Orientierung (Individual Entrepreneurial Orientation) charakterisiert Individuen, die sich durch eine hohe Affinität zu Neuem (Innovativität), Risikotoleranz und Proaktivität auszeichnen und damit eine erhöhte Wahrscheinlichkeit aufweisen, unternehmerisch aktiv zu werden.

Ob nun im Kontext etablierter Unternehmen eine Person tatsächlich als Intrapreneur aktiv wird und auch so von anderen eingeschätzt wird, scheint insbesondere an nachstehenden, empirisch belegten Aspekten zu liegen [96]:

- Intrapreneure finden sich eher bei männlichen als bei weiblichen Angestellten.
- Intrapreneure sind tendenziell höher gebildet.
- Intrapreneure weisen oft einen unternehmerischen Hintergrund auf – sei es, dass Eltern oder Verwandte unternehmerisch aktiv sind oder dass sie relevante unternehmerische Vorerfahrung mitbringen.
- Charakteristisch ist weiterhin, dass sich Intrapreneure durch eine hohe Entscheidungsfähigkeit gerade unter Unsicherheit auszeichnen und angesichts von Unwägbarkeiten oder Risiken nicht paralysiert werden.
- Weiterhin zeichnen sich Intrapreneure durch die tendenzielle Abwesenheit von effizienter Gewissenhaftigkeit aus – das heißt, ihrem unternehmerischen Engagement für das Unternehmen, in dem sie tätig sind, steht gerade kein perfektionistisches Streben im Wege.
- Gleichzeitig sind sie stärker als Nicht-Intrapreneure dazu befähigt, Probleme zu lösen, für die noch keine vordefinierten Routinen und Verfahrensweisen existieren.

Neben der Schwierigkeit, allein aus dem Charakter unternehmerisches Verhalten prognostizieren zu können, stellt sich weiterhin die Problematik, dass Charakter aus einer psychologischen Warte verhältnismäßig stabil ist und sich relativ früh im Leben verfestigt. Damit stößt das Management an Grenzen: Charakter ist nur begrenzt lernbar. Dennoch ist die oftmals geäußerte Vermutung, dass unternehmerisch denkende Individuen geboren und nicht gemacht werden, eine zu pessimistische Sicht. Zwar kann man nur schwer lernen, unternehmerisch zu handeln, wenn der Wille nicht gegeben ist, man kann jedoch immer lernen, besser unternehmerisch zu handeln [58].

Am Ende geht es auch nicht zwingend um Charakter, sondern um die *Werte*, die ein Individuum respektiert und verinnerlicht hat. So können Camelo-Ordaz et al. [13] zeigen, dass Intrapreneure mit einem ausgeprägten „Entrepreneurial Value System“ überlegene Innovationen verursachen. Erfolgreich sind nach dieser Studie diejenigen, die relativ jung im Unternehmen sind, von der Ausbildung her eher auf einen nicht-wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund verweisen können (also bei-

spielsweise Ingenieure oder Informatiker) und durch ausgeprägte unternehmerische Wertvorstellungen charakterisiert sind. Werte, die ein solches „Entrepreneurial Value System“ ausmachen, können sein

- Ambition,
- Ausdauer,
- Einsatz,
- Kreativität,
- Risikotoleranz und
- Optimismus.

Solche Wertsysteme sind nicht nur konservativen Wertsystemen überlegen, sie sind auch durchaus durch das Management formbar.

Merke!

Ein **individuelles unternehmerisches Wertsystem** gründet sich auf Werten wie Ambition, Ausdauer, Einsatz, Kreativität, Risikotoleranz und Optimismus.

Die *Aufgaben*, denen sich ein Intrapreneur mit dem entsprechenden Wertsystem stellt, sind dabei äußerst vielfältig. Dies resultiert aus der besonderen Situation des Intrapreneurs: Während der Großteil der Beschäftigten eines Unternehmens innerhalb eines stabilen Systems arbeitet und nach vorgegebenen Verfahrensweisen und Regeln operiert bzw. zu operieren hat, arbeitet der Intrapreneur innerhalb des Systems am System selbst [95], um eben dieses zu verändern. Ein unabhängiger Entrepreneur arbeitet ebenfalls am System (denn es gilt ja, eine neue Organisation zu schaffen), ist aber nicht im selben Ausmaß wie der Intrapreneur mit gegebenen Verfahrensweisen konfrontiert, da diese zum einen erst im Entstehen begriffen sind und zum anderen natürlich auch stark durch die Person des Unternehmers selbst bestimmt werden können.

Der Intrapreneur steht also vor der Herausforderung, die teilweise widersprüchlichen Rollen eines Managers mit einem Unternehmer vereinen zu müssen [82]. Als *Manager* gilt es beispielsweise

- zu planen,
- Strategien zu entwerfen,
- Arbeitsabläufe zu organisieren,
- Mitarbeiter einzustellen,
- Mitarbeiter zu motivieren,
- Budgets zu verantworten,
- Arbeitsleistungen zu koordinieren und
- Arbeitsleistungen zu überwachen.

Manager operieren in gegebenen Strukturen und der Kern ihrer Tätigkeit liegt darin, Aufgaben insbesondere durch Mitarbeiter über Delegation erledigen zu lassen. Ein unabhängiger *Entrepreneur* hingegen kreiert Strukturen, er handelt selbständiger. Daher muss er

- seinem unternehmerischen Vorhaben eine Vision geben,
- Chancen zum Handeln nutzen,
- das System gestalten,
- Innovationen realisieren,
- kalkuliert mit Risiko umgehen können,
- Ressourcen beschaffen und einsetzen sowie
- Veränderungen vorantreiben.

Die beiden Aufgabenspektren des Managers und des Unternehmers ergeben zusammengekommen die Anforderungen an eine Führungskraft mit Unternehmergeist in einer bestehenden Organisation, sprich die Anforderungen an einen *Intrapreneur*. Die Erwartungen, die einem Intrapreneur daher entgegengebracht werden, sind damit deutlich größer und fordernder als die an einen reinen Projekt Champion oder Projektmanager [86]. Vor diesem Hintergrund fasst ■ Tab. 2.1 die wesentlichen Charakteristika eines Intrapreneurs aus der klassischen Sicht von Pinchot [88] zusammen und grenzt dessen Motive, Kenntnisse und Fähigkeiten sowie weitere Charakteristika vom reinen Manager und vom reinen Entrepreneur ab.

Intrapreneure im Unternehmen zu haben, ist dabei durchaus wünschenswert. Über eine Befragung von Mitarbeitern konnten Pearce et al. [87] zeigen, dass 62 % aller Mitarbeiter ein hohes Maß von Zufriedenheit mit ihrer eigenen Tätigkeit und mit ihrem Vorgesetzten aufweisen, wenn dieser als Intrapreneur agiert. Im Gegensatz dazu sind die Mitarbeiter von nicht unternehmerisch agierenden Vorgesetzten unzufrieden: 69 % befriedigt ihre eigene Tätigkeit nicht und sie sind auch nicht zufrieden mit ihrem Vorgesetzten.

Dies liegt im *unternehmerischen Managementstil* begründet. Werden Manager unternehmerisch, so gelingt es ihnen, Initiativen effizient durch die Unternehmensbürokratie zu bewegen und wo keine Ergebnisse erzielt werden, wird das eigene Verhalten zügig angepasst. Gleichzeitig weisen diese Intrapreneure eine visionäre Komponente auf und können ihren Mitarbeitern gegenüber sehr plastisch und deutlich beschreiben, wie die Dinge in der Zukunft aussehen könnten und was getan werden muss, um Ziele zu erreichen.

Am wichtigsten ist jedoch ihr Umgang mit anderen. Unternehmerische Manager bestärken andere darin, ihre eigenen Ideen umzusetzen, inspirieren dazu, über Tätigkeiten auf neue Weise nachzudenken, und sind sich auch nicht zu schade, Zeit dafür aufzuwenden, anderen bei der Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen zu helfen. Sie forcieren nicht nur ihre eigenen Projekte, sondern setzen sich auch für

Tab. 2.1 Der Intrapreneur im Vergleich zum Manager und zum Entrepreneur.
(Verkürzt nach Pinchot [88])

	Manager	Entrepreneur	Intrapreneur
Primäre Motive	Möchte Beförderung und andere traditionelle Belohnungen innerhalb eines Unternehmens – machtmotiviert	Will Freiheit, ist zielorientiert, unabhängig und selbstmotiviert	Will Freiheit und Zugang zu Ressourcen des Unternehmens – zielorientiert und selbstmotiviert, reagiert aber auch auf Belohnungen des Unternehmens und Anerkennung
Zeitorientierung	Reagiert rasch auf Quoten und Budgets, wöchentliche, monatliche, vierteljährliche und jährliche Planungshorizonte, die nächste Beförderung oder Versetzung	Hat als endgültige Zielsetzung ein Geschäftswachstum über 5–10 Jahre als Richtlinie vor Augen	Endziele von 3–15 Jahren, je nach Art des Vorhabens – Drang, selbstgesteckte und vom Unternehmen aufgestellte Zeitpläne zu erfüllen
Handeln	Delegiert Handlungen – Beaufsichtigung und Berichtswesen erfordern die meiste Energie	Macht sich die Hände schmutzig – verärgert möglicherweise seine Mitarbeiter, indem er plötzlich ihre Arbeit macht	Macht sich die Hände schmutzig – weiß vielleicht, wie man delegiert, tut notfalls selbst, was getan werden muss
Kenntnisse und Fähigkeiten	Professionelles Management – abstrakte analytische Instrumente, Management von Mitarbeitern und politische Fähigkeiten	Kennt das Geschäft in- und auswendig – mehr geschäftliches Geschick als Management- und politische Fertigkeiten	Dem Unternehmer vergleichbar, aber die Situation erfordert eine größere Fähigkeit, sich innerhalb der Organisation zu entfalten
Aufmerksamkeit	Hauptsächlich auf Ereignisse innerhalb des Unternehmens	Vorwiegend auf Technologie und Markt	Sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens



<http://www.springer.com/978-3-658-13066-4>

Management: Corporate Entrepreneurship

Kuckertz, A.

2017, XI, 114 S. 17 Abb.,

ISBN: 978-3-658-13066-4