

1 Einleitung

1.1 Thematische Hinführung

Intrapreneurship beschreibt eine Ausprägung des unternehmerischen Handelns und Mitgestaltens von Mitarbeiter(inne)n, die als Entrepreneur in ihrem Unternehmen eigen-initiativ tätig werden und in dem Maße motiviert sind (vgl. Bitzer 1991, S. 20; Pinchot 1985, xii; Shepherd, Covin & Kuratko 2009, S. 591), dass sie selbstständig Ideen generieren und Innovationen hervorbringen (vgl. Schlömer 2017, S. 1). Als Mitglied eines Unternehmens sind Intrapreneure und Intrapreneurinnen gleichzeitig Teile und Gestalter dieses selben. Unternehmerisches Handeln von Mitarbeiter(inne)n und andere einzelne oder kollektive Interaktionen innerhalb eines Unternehmens sind daher jederzeit untrennbar miteinander verbunden.

Innovationen haben insbesondere dann eine besondere Bedeutung für Unternehmen, wenn Umsätze und Erfolg seit längerem stagnieren oder rückläufig sind. Zudem fordern vor allem stark volatile Märkte, die durch hohe Komplexitätsgrade und kurze Produktlebenszyklen geprägt sind, eine fortwährende Innovationsfreudigkeit (vgl. Bitzer 1991, S. 31). In der Konsequenz werden Innovationen von Unternehmen genutzt, um Trendwenden herbeizuführen oder auf Veränderungen in Technologie und Gesellschaft zu reagieren. Innovationen können daher als strategisches Element in die alltägliche Funktion der Leistungserstellung implementiert werden (vgl. Pay 1995, S. 2). Dennoch dienen Innovationen, die aus einer hohen individuellen Motivation einzelner Mitarbeiter/-innen heraus entstehen, nicht nur dem wirtschaftlichen Selbstzweck von Unternehmen. Vielmehr kann eigenständiges unternehmerisches Handeln und der Wille, eigene Ideen in der Arbeit umzusetzen, die individuelle Persönlichkeitsentwicklung, die berufliche Autonomie und Selbstverwirklichung fördern (vgl. Schlömer 2017, S. 2 und auch Aff & Lindner 2005, S. 99 ff.; Braukmann & Bartsch 2014, S. 4; Volery et al. 2016, S. 75 f.).

Intrapreneurshiphandeln ist durch hohes individuelles Interesse und Engagement geprägt, dabei entscheiden Mitarbeiter/-innen selbst, ob sie Intrapreneure werden oder nicht (vgl. Becker 2005, S. 68 f.; Draeger-Ernst 2003, S. 30; Pinchot 1988b, S. 237). Daher findet Intrapreneurship oftmals ohne Einbindung des Unternehmens statt. Hornsby et al. (1993) identifizierten jedoch bestimmte organisationale Rahmenbedingungen, die es einer Unternehmensführung ermöglichen können, ein Umfeld zu erschaffen, in dem optimal Innovationen hervorgebracht werden können.

Intrapreneurship kann in diesem Fall als organisationsweites Muster der Partizipation und der Mitgestaltung von Individuen innerhalb eines Unternehmens betrachtet werden. Dieses Muster könnte dabei als Handlungsangebot gedeutet werden, über das Individuen ihre berufliche Handlungsfähigkeit im Sinne von kreativer Mitgestaltung von Innovationen effektiv einbringen können. Diese Mitgestaltung hat wiederum für die Organisation eine herausragende Bedeutung. Neben einem gewünschten betriebswirtschaftlichen Einfluss kann Intrapreneurship dem Individuum zudem ermöglichen, ein in der Motivations- und Kompetenztheorie postuliertes Kompetenzerleben zu erfahren (vgl. Deci & Ryan 1993, S. 229).

Über die Wahrnehmung organisationaler Rahmenbedingungen oder Wissen ergeben sich dabei explizite oder implizite Intrapreneurship-Handlungsmöglichkeiten.

Organisationale Rahmenbedingungen und geteilte Vorstellungen von Unternehmensmitgliedern können jedoch nicht für sich stehend erklären, warum ein/eine Mitarbeiter/-in sich dafür entscheidet, unternehmerisch handelnd Innovationen hervorzubringen. Die klassischen Intrapreneurship-Modelle stellen zusätzlich eine intrinsische Motivationsquelle in den Fokus dieser Entscheidung (vgl. Kuratko et al. 2005; Pinchot 1985). Nach der Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1991, 1993, 2000a) konstruiert sich intrinsische Motivation anhand der wahrgenommenen Befriedigung dreier „Basic Needs“: Den Bedürfnissen nach Autonomie, nach Kompetenzerleben und nach sozialer Eingebundenheit. Unternehmen bzw. deren Führung sind durch das Befriedigen der „Basic Needs“ somit theoretisch in der Lage, über die Ausgestaltung von organisationalen Rahmenbedingungen indirekten Einfluss auf die Selbstbestimmung der Motivation der Mitarbeiter/-innen zu nehmen und somit deren Entscheidung als Intrapreneur/-in zu handeln.

Diese Arbeit befasst sich daher mit der Gestaltung der organisationalen Rahmenbedingungen in Unternehmen und unterstellt, dass Unternehmens als soziale Systeme modelliert werden können. Es geht im Kern um die Auswirkungen der organisationalen Rahmenbedingungen auf kollektive Intrapreneurship-Handlungen sowie um den Einfluss der konkreten Ausgestaltung dieser Rahmenbedingungen auf die individuelle intrinsische Motivation von Mitarbeiter(inne)n zum unternehmerischen Denken und Handeln, sodass neben der Generierung von Innovationen auch individuellen Bedürfnissen nachgekommen wird.

Das Verständnis von unternehmerischem Denken und Handeln beschränkt sich aber keinesfalls, wie häufig angenommen, auf die Fähigkeit, ein Unternehmen zu gründen. Der Begriff „unternehmerisches Handeln“ findet in der Literatur seinen Ursprung im Entrepreneurship. Entrepreneurship bedeutet Unternehmertum und bezeichnet in der Gründungslehre „die Ausschöpfung unternehmerischer Gelegenheiten zur Schaffung neuer Güter oder Dienstleistungen, nachdem diese zuvor durch den Gründer als unternehmerisches Handlungsfeld entdeckt und bewertet wurden“ (Grichnik et al. 2010, S. 13; vgl. dazu auch Shane & Venkataraman 2007, S. 173).

Entrepreneurship kann außerhalb und innerhalb einer Organisation stattfinden. Zum genaueren Verständnis des Begriffs *interner Unternehmer* bietet sich drei verschiedene Blickwinkeln an: organisations-, strategie- oder personenorientierte Perspektiven (vgl. Draeger-Ernst 2003, S. 26; Schießl 2015, S. 16). Die beiden ersten Perspektiven können dabei als eher unternehmensorientiert eingestuft werden, wogegen die letztgenannte Perspektive den/die einzelne/n Mitarbeiter/-in der Organisation in den Fokus stellt.

Bei den organisationsorientierten Perspektiven (vgl. Bitzer 1991; Hisrich, Peters & Shepherd 2010; Süßmuth-Dyckerhoff 1995) stehen die unternehmensinternen Rahmenbedingungen als Einflussfaktoren zur Förderung von Intrapreneurship im Mittelpunkt (vgl. Schießl 2015, S. 16). Innerhalb dieser Betrachtungsweise identifiziert Schießl (Schießl 2015, S. 16) drei hauptsächliche Erfolgsfaktoren bei der organisationalen Umsetzung von Innovationen. Zuerst sind die vielfältigen Ansätze des „Venture Managements“ (VM) zu nennen (vgl. Steinle & Draeger 2002, S. 266). VM bezieht sich dabei auf die Realisierung

2 Theoretische Zugänge zu einem Referenzmodell

2.1 Bedeutung von Innovationen für Unternehmen

In aktuellen Debatten um die Zukunft der Arbeitswelt wird oftmals von der momentan beginnenden vierten industriellen Revolution gesprochen (vgl. Bauernhansl, Hompel & Vogel-Heuser 2014, S. 5 ff.). Dieser Wechsel kennzeichnet sich vor allem durch die fortschreitende technologische Entwicklung, der daraus resultierenden Digitalisierung (vgl. Kaiserwerth 2013, S. 95; Rump & Eilers 2017, S. 4) und weitere, in Wechselwirkung miteinander stehende Trends, die Rump und Eilers (2017) als Kernelemente der aktuellen Entwicklung der Unternehmenswelt beschreiben. Zu nennen sind hier vor allem der demografische Wandel (vgl. Becker 2015, S. 24; Kagermann 2014, S. 612), die Individualisierung, der Wertewandel (vgl. Rump & Eilers 2017, S. 17 ff.; Schuldt & Ehrer 2015, S. 14) sowie die Zunahme an Volatilität von Produkten und Dienstleistungen (vgl. Gerybadze 2004, S. 1; Shareground & Universität St. Gallen 2015, S. 15). Diese Trends eröffnen neue strategische Möglichkeiten für Geschäftsmodelle, individualisierte Produkte und neue Produktionsprozesse. Unternehmen müssen sich die Frage stellen, ob aktuelle Geschäftsmodelle in ihrer Leistung und der Art und Weise der Erzeugung noch adäquat und wettbewerbsgerecht sind (vgl. Franken 2016, S. 9). Innovationen werden aufgrund der immer kürzeren Produktlebenszyklen und schnelleren Innovationszyklen (vgl. Rump & Eilers 2017, S. 15) mehr denn je zu einem Wettbewerbsfaktor (vgl. Christensen, Matzler & von den Eichen 2011). Neben den aktuellen Geschäftstätigkeiten sind Unternehmen gezwungen, Innovationen „von morgen“ (vgl. Frauenhofer - IAO 2014, S. 6) zu identifizieren und zu erschließen. Unternehmen werden angehalten, bestehende Geschäftsmodelle permanent zu transformieren und durch aussichtreichere zu ersetzen und gleichzeitig ein profitables Kerngeschäft effizient weiter zu verfolgen, solange dieses noch einträglich ist (vgl. Rump & Eilers 2017, S. 15).

Dabei ist der Begriff *Innovation* keinesfalls an die Debatte über die *vierte industrielle Revolution* gebunden. Der Ökonom Schumpeter (1939) betrachtete Innovationen durch „die Durchsetzung neuer Kombinationen“ (Schumpeter 1931, S. 100) als die Hauptaufgabe unternehmerischer Aktivität. Seine Betrachtungsweise fußt dabei nicht auf einer technologischen, sondern auf einer ökonomischen und gleichzeitig organisatorischen Sichtweise, in der alle Organisationsbereiche gleichberechtigt neben Technik und Produktion agieren (vgl. Hauschildt & Salomo 2011, S. 9).

Demnach lassen sich Innovationen danach unterscheiden, welchen funktionellen Zweck sie im Sinne der Unternehmensführung erfüllen. So könnte zwischen Absatz-, Beschaffungs-, Logistik-, Produktions-, Finanz-, Personal-, Sozial- oder Kontraktinnovationen unterschieden werden (vgl. ebenda). Zu beachten ist dabei aber, dass Hauschildt und Salomo anstatt einer rein technischen Perspektive eine administrativ-betriebswirtschaftliche Sichtweise einnehmen (vgl. ebenda).

Zahn und Weidler (1995, S. 359) greifen diese Sichtweise auf und gliedern in ihrem Konzept des *integrierten Innovationsmanagements* aus einer gesamtunternehmerischen

Perspektive den funktionellen Zweck von Innovationen in drei Bereiche (vgl. auch Hauschildt & Salomo 2011, S. 9):

- technische Innovationen: Produkte, Prozesse, technisches Wissen,
- organisationale Innovationen: Strukturen, Kulturen, Systeme,
- geschäftsbezogene Innovationen: Erneuerungen der Branchenstruktur, Veränderung der Marktstruktur und -grenzen, Modifikation der Spielregeln.

Daneben können Innovationen auch über unterschiedliche Zielsetzungen, die sie im Unternehmen erfüllen sollen, definiert werden (vgl. Krause 2013, S. 134). Unter *objektbezogenen (Produkt-)Innovationen* werden materielle und immaterielle Neuerungen verstanden, die in ihrer Art, Menge oder über den Zeitpunkt am Markt wirken. *Prozessbezogene Innovationen* bezeichnen Verbesserungen oder Erneuerungen von Prozessen der Leistungserstellung von Organisationen. Thom (2001, S. 322) führt zusätzlich *Sozialinnovationen* auf, die Veränderungen oder Erneuerungen im Personalbereich von Organisationen abbilden.

Die beiden o. g. Betrachtungsweisen der Zweck- und Zielorientierung von Innovation führen die traditionelle Perspektive Schumpeters fort, wonach Innovationen keinesfalls ausschließlich in Industrieunternehmen stattfinden und nur als innerbetriebliches Entscheidungs- und Durchsetzungsproblem angesehen werden (vgl. Hauschildt & Salomo 2011, S. 11).

Innovationen können nach Hauschildts (2011, S. 3) Definition im theoretischen Modellentwurf dieser Studie als „etwas Neuartiges“ (Hauschildt & Salomo 2011, S. 3) bezeichnet werden, das sich qualitativ von bereits existierenden Ausprägungen unterscheidet (vgl. Barnett 1953, S. 7). Innovation bezeichnet hierbei alle zweckdienlichen Änderungsprozesse, wie z. B. neue Produkte, Verfahren, Vertriebswege, Werbeaussagen etc., die in einer Organisation zum ersten Mal durchgeführt werden (vgl. Hauschildt & Salomo 2011, S. 3).

Die Systematisierung von Innovationen nach ihrem Zweck gegenüber einem Ziel hat den Vorteil, dass sich ihr Suchfeld nicht auf bestimmte Bereiche einer Organisation beschränkt, somit unterschiedliche Denk- und Handlungsmuster zulässt und unter Berücksichtigung von Interdependenzen zwischen technischen, organisatorischen oder geschäftsbezogenen Neuerungen Ressourcen gespart werden können (vgl. Zahn 1995, S. 359 f.).

Über dieses Innovationsverständnis kann die Bandbreite der Differenziertheit möglicher Innovationen sehr weit angelegt werden. Zahn und Weidler (1995, S. 358) sprechen der innerbetrieblichen Formulierung und Kommunikation über die Entwicklungsrichtungen von Innovationen in Organisationen deshalb eine entscheidende Bedeutung zu. Dabei ist vor allem im Hinblick auf interne Widerstände der Nutzen von Innovationen deutlich zu machen. Denn Innovationen stehen oft im Konflikt zwischen erheblichen Veränderungen des Status quo und dem Wunsch nach Erhaltung (vgl. Hauschildt & Salomo 2011, S. 99). Besonders in etablierten Unternehmen – etabliert bezieht sich hierbei auf das Alter und die Größe (vgl. Sorensen & Stuart 2000, S. 82) – formieren sich oftmals stärkere formelle Widerstände gegen Innovationen als in kleineren Unternehmen (vgl. Gartner,