

Masterlehrgang der FHWien der WKW

MSc Unternehmertum für gewerblich-technische KMU

Intrapreneurship in österreichischen Erwachsenenbildungsinstitutionen -
Chancen und Herausforderungen bei der Implementierung

Angestrebter akademischer Grad: Master of Science MSc

Verfasst von: Ing. Jochen Bognar

Matrikel-Nr.: 15F1830

Abschlussjahr: 2018

Betreut von: Ing. Mag. (FH) Erwin Graf

Lehrgangsort: WIFI Eisenstadt

Lehrgangsstart (SS 2016): 19.02.2016

Ich versichere hiermit,

- diese Arbeit selbständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient zu haben,
- diese Arbeit bisher weder im In- noch Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt zu haben,
- die Übereinstimmung dieser Arbeit mit jener Version, die der Betreuung vorgelegt und zur Plagiatsprüfung hochgeladen wurde,
- mit der Veröffentlichung dieser Arbeit durch die Bibliothek der FHWien der WKW einverstanden zu sein, die auch im Fall einer Sperre nach Ablauf der genehmigten Frist erfolgt.

Walbersdorf, 15.11.2017

Ort, Datum

Unterschrift

Ich stimme der Veröffentlichung samt Upload der elektronischen Version meiner Masterarbeit durch die Bibliothek der FHWien der WKW in deren Online-Katalog zu. Im Fall einer Sperre der Masterarbeit erfolgt die Veröffentlichung samt Upload erst nach Ablauf der genehmigten Sperrfrist. Diese Zustimmungserklärung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Walbersdorf, 15.11.2017

Ort, Datum

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	VII
Abstract	IX
Abkürzungsverzeichnis.....	XI
Abbildungsverzeichnis.....	XII
Tabellenverzeichnis.....	XII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Zielsetzung	3
1.3 Forschungsfragen und Zielgruppe der Arbeit	3
1.4 Methodische Vorgehensweise.....	4
1.5 Aufbau der Arbeit.....	5
2 Begriffsabgrenzung und -definitionen.....	6
2.1 Entrepreneurship – unternehmerisches Handeln	6
2.2 Corporate Entrepreneurship	7
2.3 Intrapreneurship und die Person des Intrapreneurs	8
2.4 Die österreichische Erwachsenenbildung und deren Institutionen	9
3 Intrapreneurship als Unternehmensstrategie.....	10
3.1 Die Notwendigkeit der unternehmerischen Anpassung	10
3.1.1 Einfluss des wirtschaftlichen und technologischen Wandels	10
3.1.2 Dynamische Veränderung der österreichischen Erwachsenenbildung	14
3.2 Chancen durch die Implementierung von Intrapreneurship.....	15
3.2.1 Intrapreneurship als Ansatzpunkt eines organisatorischen Wandels	16
3.2.2 Intrapreneure – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Mitunternehmer	19
3.2.3 Intrapreneurship im Kontext zu Innovation und Erfolg	21
3.3 Einflussfaktoren auf die betriebliche Implementierung von Intrapreneurship.....	23

3.3.1	Unternehmenskulturelle Voraussetzungen	24
3.3.1.1	Commitment zu Intrapreneurship als Unternehmenskultur	24
3.3.1.2	Die Führungsaufgabe des oberen Managements im Intrapreneuring.	28
3.3.1.3	Gestaltung eines adäquaten Anreiz- und Belohnungssystems.....	31
3.3.2	Organisationsstrukturelle Voraussetzungen.....	33
3.3.2.1	Unternehmerische Organisationsformen und -prinzipien.....	33
3.3.2.2	Bereitstellung erforderlicher Ressourcen.....	35
3.4	Intrapreneurship in etablierten Unternehmen und Organisationen	36
3.4.1	Herausforderungen bei der Implementierung in traditionelle Strukturen ...	36
3.4.2	Grenzen und Schwachstellen des Intrapreneurship-Konzeptes.....	40
3.4.2.1	Segmentierung von operativen und innovativen Bereichen.....	41
3.4.2.2	Individuelles versus kollektives Unternehmertum	41
3.4.2.3	Unternehmerisch handelndes Führungspersonal	42
3.4.2.4	Freiräume für Intrapreneure.....	42
3.4.2.5	Anreiz- und Belohnungssysteme	43
4	Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen	44
5	Empirische Untersuchung.....	48
5.1	Empirische Fragestellung	48
5.2	Methodologie	48
5.2.1	Erhebungsmethode.....	49
5.2.2	Interviewleitfaden	49
5.2.3	Auswertungsmethode	50
5.3	Forschungsfeld und Sampling	51
5.4	Qualitätssicherung	52
5.5	Kategoriensystem	53
5.6	Darstellung der empirischen Ergebnisse	53
5.6.1	Aktuelle Herausforderungen für Organisationen und Unternehmen.....	53
5.6.1.1	Wirtschaftlich-technologische Herausforderungen	53

5.6.1.2	Gesellschaftliche Herausforderungen	54
5.6.2	Begriffsdefinition und Bedeutung von Intrapreneurship in der Praxis.....	55
5.6.2.1	Begriffsverständnis Intrapreneurship.....	56
5.6.2.2	Bedeutung und Umsetzungsgrad im Unternehmen.....	56
5.6.3	Erfolgsfaktoren eines Intrapreneurship-Modells.....	57
5.6.3.1	Innovationsfähigkeit.....	57
5.6.3.2	Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit	58
5.6.3.3	Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit	60
5.6.3.4	Interesse der Anspruchsgruppen	60
5.6.4	Umfeldfaktoren eines Intrapreneurship-Modells.....	61
5.6.4.1	Aufgaben und Verpflichtungen der Unternehmensleitung	61
5.6.4.2	Interne Unternehmensprozesse	63
5.6.4.3	Fehlerkultur im Unternehmen	63
5.6.4.4	Arbeitsbedingungen und Ressourcen für Intrapreneure	64
5.6.4.5	Anreiz- und Belohnungssysteme	65
5.6.4.6	Organisationsformen und Hierarchien	66
5.6.4.7	Implementierung in etablierten, traditionellen EB-Institutionen.....	67
5.6.5	Risiken eines Intrapreneurship-Modells	68
6	Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen	70
7	Conclusio und Ausblick	74
7.1	Beantwortung der Hauptforschungsfrage	74
7.2	Diskussion und Ausblick, Limitation.....	76
	Literaturverzeichnis	79
	Anhang	83
	Anhang A: Interviewleitfaden	83
	Anhang B: Kategoriensystem.....	86

Vorwort

Das Thema „unternehmerisch orientierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ weckte schon vor einigen Jahren mein Interesse. Als Geschäftsführer eines Prüfunternehmens im Anlagen- und Pipelinebau war ich ständig mit hohen Anforderungen seitens unserer Kunden konfrontiert. Seit dieser Zeit beschäftigt mich die Frage, welchen Beitrag unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Erfolg und damit auch zur langfristigen Existenz eines Unternehmens leisten können. Im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit hatte ich nun die Gelegenheit, mich mit diesem Thema auf wissenschaftlicher Ebene zu beschäftigen. Vor einigen Jahren wechselte ich beruflich in die Erwachsenenbildung, was mich dazu brachte, die Masterarbeit auf diesen Bereich zu beziehen.

Das Erstellen dieser Masterarbeit erforderte einiges an mentaler und inhaltlicher Unterstützung. In diesem Zusammenhang gilt mein Dank meinem Betreuer Ing. Mag. (FH) Erwin Graf, der mir im Erstellungsprozess hilfreiches Feedback gegeben hat und mich während des gesamten Studiums, im Rahmen seiner Vorträge, immer wieder mit interessanten Ansätzen und Gedanken inspiriert hat.

Ein ganz besonderer Dank gilt meiner Familie. Meine Frau Sabine, selbst Wirtschaftswissenschaftlerin, hat sehr viel Geduld bewiesen, indem sie mir jederzeit mit Rat und Tat zur Seite stand. Herzlich bedanken möchte ich mich vor allem bei meiner wunderbaren Tochter Jana. Trotz ihrer erst sieben Jahre hat sie unglaubliches Verständnis dafür gezeigt, dass ich viel Zeit in das Studium und die Masterarbeit investieren musste. Aus diesem Grund möchte ich ihr diese Masterarbeit widmen.

Walbersdorf, 15.11.2017

Ing. Jochen Bogner

Abstract

Intrapreneurship gewinnt hinsichtlich der Notwendigkeit zur Anpassung an den wirtschaftlich-technologischen und gesellschaftlichen Wandel, der durch eine hohe Marktdynamik und einen steigenden Wettbewerb gekennzeichnet ist, gewinnt Intrapreneurship für etablierte Erwachsenenbildungs-Institutionen immer mehr an Bedeutung. Die Frage nach der Wissensvermittlung der Zukunft übt zunehmend Druck auf die österreichischen Bildungseinrichtungen aus. Um langfristig am Markt bestehen zu können, sind innovative Ansätze mehr denn je gefragt.

Das Konzept Intrapreneurship wird im Zusammenhang mit dem Erfolg eines Unternehmens schon seit Mitte der 1980er Jahre wissenschaftlich diskutiert. Das Potenzial von Intrapreneurship liegt in den Initiativen, die von unternehmerisch orientierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgehen und eine Steigerung der Innovations- und Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens bewirken. Die Bedeutung von Intrapreneurship bei der Revitalisierung von etablierten Bildungseinrichtungen hat bisher wenig wissenschaftliche Aufmerksamkeit erhalten. Diese Masterarbeit befasst sich daher mit den Chancen und Herausforderungen, die sich durch die Implementierung von Intrapreneurship in etablierten österreichischen Erwachsenenbildungs-Institutionen ergeben. Das Thema wurde mittels einer Literaturrecherche und qualitativen Forschung, unter Einbeziehung von Expertinnen und Experten aus der österreichischen Bildungslandschaft, näher untersucht.

Die Ergebnisse zeigen, dass Intrapreneurship einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg von Bildungseinrichtungen in unterschiedlichen Ausprägungsformen hat. Es konnte ein primärer Bezug zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, einer erfolgsversprechenden Wettbewerbsposition sowie den damit verbundenen Wettbewerbsvorteilen nachgewiesen werden. Die Möglichkeit der Selbstverwirklichung in einem intrapreneurialen Arbeitsumfeld führt zudem bei innovative Menschen zur Steigerung der Attraktivität einer Bildungseinrichtung. Sowohl aus der theoretischen als auch der empirischen Untersuchung lässt sich ableiten, dass Intrapreneurship strategisch verankert werden muss und ein umfassendes Commitment seitens der Unternehmensleitung erforderlich ist. Es handelt sich um ein langfristiges Vorhaben, das vor allem kulturelle und strukturelle Rahmenbedingungen schaffen muss, um eine

konsistenten Anpassung zu ermöglichen. Diese wird gerade in etablierten Bildungseinrichtungen aufgrund von gewachsenen Strukturen und traditionellen Arbeitsweisen als eine besondere Herausforderung wahrgenommen.

Abkürzungsverzeichnis

BFI	Berufsförderungsinstitut
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
EB-Institution	Erwachsenenbildungs-Institution
et al.	und andere
etc.	et cetera
ex ante	im Voraus
f.	folgende
FH	Fachhochschule
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IP	Interviewpartner
MA-Zahl	Mitarbeiterinnen-/Mitarbeiterzahl
NQR	Nationaler Qualifikationsrahmen
Nr.	Nummer
S.	Seite
USA	Vereinigte Staaten von Amerika
USP	Unique Selling Proposition
vgl.	vergleiche
WIFI	Wirtschaftsförderungsinstitut
WKÖ	Wirtschaftskammer Österreich
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gründe für Intrapreneurship.....	2
Abbildung 2: Aufbau und Untersuchungsgang der Masterarbeit.....	5
Abbildung 3: Überblick über die Treiber von Veränderungen	12
Abbildung 4: Weltweites ökonomisches Potenzial disruptiver Innovationen in 2025	13
Abbildung 5: Einflussfaktoren auf unternehmerisches und administratives Verhalten..	17
Abbildung 6: Fünf Erkenntnisse zu Intrapreneurship	18
Abbildung 7: Profil des Intrapreneurs.....	20
Abbildung 8: Der Intrapreneur zwischen Vision und Aktion	21
Abbildung 9: Intrapreneurial Culture versus bürokratischer Kultur.....	25
Abbildung 10: Element einer unternehmerischen Kultur.....	25
Abbildung 11: Triple Drive.....	27
Abbildung 12: Strukturelle Führungsdimensionen und -ebenen	29
Abbildung 13: Ansatzpunkte der Anreizgestaltung	32
Abbildung 14: Managementstile und Organisationsstrukturen.....	34
Abbildung 15: Vergleich von Organisationsstrukturen	35
Abbildung 16: Gründe für das Scheitern von Veränderungsprozessen	38
Abbildung 17: Barrieren bei der Implementierung von Intrapreneurship.....	38
Abbildung 18: Acht Schritte des Veränderungsmanagements.....	39

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Darstellung der Expertinnen und Experten	52
---	----

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Unternehmen und Organisationen stehen gegenwärtig vor großen Herausforderungen. Aktuelle Einflüsse, wie eine erhöhte Marktdynamik, abnehmende Technologie- und Produktlebenszyklen sowie der steigende Wettbewerb, fordern sie mehr denn je, langfristig am Markt zu bestehen (vgl. *Grichnik et al.* 2010, S. 359). Im Vergleich zu den Wirtschaftswissenschaftlern *Grichnik et al.* beschreibt der Experte für Komplexitätsmanagement, Governance und Leadership *Malik* (vgl. 2013, S. 19) die Ursache der neuen Herausforderungen als Evolution der Neuen Welt und meint damit eine der größten globalen Umwandlungen von Wirtschaft und Gesellschaft.

Etablierte österreichische Erwachsenenbildungsinstitutionen, kurz EB-Institutionen genannt, sind ebenfalls mit dynamischen Veränderungsprozessen konfrontiert. Diese haben Auswirkungen auf die Rahmenbedingungen der Erwachsenenbildung. Der Wandel der letzten Jahre in der österreichischen Weiterbildungslandschaft führt zusehends zu einer quantitativ bemessenen Output-Orientierung. (vgl. *Gruber/Lenz* 2016, S. 7, 9) Die Bildungsexperten *Jenewein* und *Filzmoser* (vgl. 2015, S. 10-2) sehen Bildungseinrichtungen bereits in zunehmender Konkurrenz zueinander bei gleichzeitig neuen Herausforderungen am Weiterbildungsmarkt.

Intrapreneurship bietet eine gute Chance, auf wirtschaftliche Herausforderungen zu reagieren. Der Begriff, der sich aus den beiden englischen Wörtern „Intracorporate“ und „Entrepreneurship“ zusammensetzt, wurde um 1980 erstmals vom amerikanischen Unternehmer, Autor und Mitbegründer des Bainbridge Graduate Institute, *Pinchot* geprägt. Er beschreibt ihn als ein vielversprechendes Modell, das die Innovationskraft eines Unternehmens stärkt, indem es die Entwicklung und Nutzung unternehmerisch denkender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert. (vgl. *Pinchot* 1988, S. 10) Aktuell sieht die Vienna-Intrapreneur-Academy einen direkten Zusammenhang zwischen Intrapreneurship und der innerbetrieblichen Innovationskraft, ausgehend von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Intrapreneurship steigert zudem Motivation und Engagement. Das Resultat ist eine im Vergleich zum Wettbewerb bessere Performance und Agilität im Veränderungsprozess. Intrapreneurship gewinnt daher für Unternehmen

und Organisationen zunehmend an Bedeutung. (vgl. www.vienna-intrapreneur-academy.com 2016) Die Zusammenhänge sind in Abbildung 1 dargestellt.

Abbildung 1: Gründe für Intrapreneurship



Quelle: www.vienna-intrapreneur-academy.com 2016

Bei der Umsetzung von Intrapreneurship sind Organisationen auf unternehmerisch denkende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sogenannten „Intrapreneure“, angewiesen. Sie sind wichtige Initiatorinnen und Initiatoren von internen Innovationen und verfügen über spezifische Motiv- und Fähigkeitsstrukturen. Oftmals stoßen sie jedoch auf interne Widerstände. (vgl. *Schießl* 2015, S. V) Die Gründe für diese Barrieren sehen die Experten für Unternehmensführung und Betriebswirtschaftslehre *Engelen et al.* (vgl. 2015, S. 22) bei etablierten Unternehmen in ihren typischen Strukturen, die eine besondere Herausforderung, im Hinblick auf die Implementierung dieses Modells, darstellen. Die Strategie- und Managementexpertin *Eckardt* (vgl. 2015, S. 197) sieht das Klima und die Rahmenbedingungen des unmittelbaren Arbeitsumfeldes als essenzielle Faktoren, auf welche die Unternehmensführung bei der Implementierung eines Intrapreneurship-Modells Einfluss nehmen kann.

In der bisherigen Forschung wurde Intrapreneurship im Kontext zum Unternehmenserfolg, zur Innovation, zum Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterpotenzial, zu Umfeld und Rahmenbedingungen bereits behandelt. Es stellen sich die Fragen, wie Intrapreneurship auch etablierte österreichische EB-Institutionen in der Anpassung an

den raschen wirtschaftlichen und technologischen Wandel erfolgreich unterstützen kann, welche Chancen sich durch die Implementierung ergeben und welchen Herausforderungen die Institutionen bei der Einführung gegenüberstehen. Da diese wichtigen leitenden Fragestellungen bislang kaum untersucht wurden, bietet sich damit die Möglichkeit, eine Forschungslücke zu schließen.

1.2 Zielsetzung

Die vorliegende Masterarbeit befasst sich mit der Implementierung von Intrapreneurship in etablierten österreichischen EB-Institutionen. Ziel dieser Arbeit ist es, auf Basis einer theoretischen Betrachtung in Verbindung mit einer empirischen Untersuchung die Frage zu klären, welche Chancen sich durch Intrapreneurship ergeben und welche Faktoren auf eine erfolgreiche Implementierung Einfluss haben. Neben den Chancen werden in der empirischen Untersuchung auch die Risiken dieses Modells betrachtet.

Die Erwachsenenbildung in Österreich setzt sich aus einer Vielzahl unterschiedlich orientierter Institutionen zusammen. Dieser heterogene Bildungsbereich ist der quantitativ größte, vielfältigste und sich am stärksten wandelnde in der österreichischen Bildungslandschaft (vgl. *Gruber/Lenz* 2016, S. 47). Gegenstand dieser Arbeit sind wirtschaftlich geführte EB-Institutionen mit unternehmerischer Haltung, welche sich dadurch von gemeinnützigen Non-Profit-Organisationen abgrenzen.

Der wissenschaftliche Nutzen der Arbeit liegt in der Gewinnung neuer Erkenntnisse für etablierte österreichische EB-Institutionen. Der praktische Nutzen dieser Arbeit ist ein daraus resultierender Orientierungsansatz und eine Ableitung von Empfehlungen für das Management von den zuvor genannten EB-Institutionen hinsichtlich der Bedeutung von Intrapreneurship sowie der Gestaltung der erforderlichen Rahmenbedingungen.

1.3 Forschungsfragen und Zielgruppe der Arbeit

Im Rahmen der Masterarbeit werden nachstehend angeführte Forschungsfragen mit Bezug auf die darin angeführte Zielgruppe beantwortet:

Hauptforschungsfrage:

Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich durch die Implementierung von Intrapreneurship in etablierten österreichischen EB-Institutionen?

Theoretische Subforschungsfragen:

- T-SFF 1: Welche Wettbewerbsvorteile entstehen durch Intrapreneurship in einer Zeit dynamischer Veränderungsprozesse?
- T-SFF 2: Welche Rahmenbedingungen sind für die Umsetzung eines Intrapreneurship-Modells erforderlich?

Empirische Subforschungsfragen:

- E-SFF 1: Wie kann Intrapreneurship zur Steigerung des Erfolgs einer EB-Institution beitragen?
- E-SFF 2: Welches institutionelle Umfeld muss für eine erfolgreiche Implementierung von Intrapreneurship in etablierten EB-Institutionen geschaffen werden?
- E-SFF 3: Welche Risiken bringt die Umsetzung eines Intrapreneurship-Modells mit sich?

1.4 Methodische Vorgehensweise

Die theoretische Aufbereitung des Themas erfolgt auf Basis relevanter Primärliteratur und weiterführender Sekundärliteratur sowie aktueller wissenschaftlicher Artikel aus Journalen/Fachzeitschriften und dem Internet. Die Literatur dient der Betrachtung des Themas Intrapreneurship in Bezug auf die Implementierung in Unternehmen und Organisationen. Dabei werden primär die daraus resultierenden Chancen und die erforderlichen Rahmenbedingungen analysiert.

Die empirische Untersuchung erfolgt in Form einer qualitativen Erhebung durch Expertinnen- und Experteninterviews mit Bezug auf etablierte österreichische EB-Institutionen. Da die Zahl wirtschaftlich orientierter EB-Institutionen in Österreich überschaubar ist, wird ein qualitative Zugang gewählt. Dadurch können das spezifische Wissen und die Zukunftsperspektiven von Expertinnen und Experten erfasst werden. Zur Auswertung und Verarbeitung der gewonnenen Daten wird eine qualitative Inhaltsanalyse nach *Mayring* durchgeführt. Diese regelgeleitete und systematische

Vorgehensweise ermöglicht eine geordnete und strukturierte Auswertung von qualitativ erhobenen Daten (vgl. *Mayring* 2015, S. 13).

1.5 Aufbau der Arbeit

Einen Gesamtüberblick über den Aufbau der Arbeit gibt die Abbildung 2.

Abbildung 2: Aufbau und Untersuchungsgang der Masterarbeit

Kapitel 1	Einführung	<ul style="list-style-type: none"> • Problemstellung und Zielsetzung • Forschungsfragen und Zielgruppe der Arbeit • Methodische Vorgehensweise • Aufbau der Arbeit
Kapitel 2	Begriffsabgrenzungen und -definitionen	<ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneurship, Corporate Entrepreneurship, Intrapreneurship • Österreichische Erwachsenenbildung
Kapitel 3	Darlegung der bestehenden Literatur	<ul style="list-style-type: none"> • Intrapreneurship als Unternehmensstrategie • Notwendigkeit der unternehmerischen Anpassung • Chancen durch die Implementierung • Einflussfaktoren auf die Implementierung • Intrapreneurship in etablierten Organisationen
Kapitel 4	Theoretisches Zwischenfazit	<ul style="list-style-type: none"> • Schlussfolgerungen und Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen
Kapitel 5	Empirische Untersuchung	<ul style="list-style-type: none"> • Empirische Fragestellung • Methodologie • Forschungsfeld und Sampling • Qualitätssicherung • Kategoriensysteme
Kapitel 6	Darstellung der empirischen Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Schlussfolgerungen und Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen
Kapitel 7	Conclusio und Ausblick	<ul style="list-style-type: none"> • Beantwortung der Hauptforschungsfrage • Diskussion und Ausblick, Limitation

Quelle: Eigene Darstellung

2 Begriffsabgrenzung und -definitionen

In diesem Kapitel werden relevante Begriffe dieser Arbeit abgegrenzt und genau definiert. Die Notwendigkeit ergibt sich durch die unterschiedliche Auslegung der Begrifflichkeiten im Forschungsfeld des Intrapreneurships. Es soll damit ein gemeinsames Verständnis der verwendeten Fachbegriffe im Kontext dieser Arbeit geschaffen werden.

2.1 Entrepreneurship – unternehmerisches Handeln

Der Begriff „Entrepreneur“ stammt ursprünglich vom französischen Wort „entreprendre“ ab. Es bedeutet, „etwas unternehmen“ bzw. „etwas in Angriff nehmen“ (vgl. *Fueglistaller et al.* 2012, S. 24).

Die Wirtschaftswissenschaftler *Grichnik et al.* (vgl. 2010, S. V) beschreiben Entrepreneurship als eine Kombination von unternehmerischem Denken und Entscheiden mit den daraus resultierenden Handlungen, die unter Einsatz neuer Technologien innovative Produkte und Prozesse hervorbringen. Der Begriff Entrepreneurship umfasst dabei die Entdeckung und Schaffung unternehmerischer Gelegenheiten sowie deren Bewertung und Nutzung. Im Alltag wird Entrepreneurship unternehmerischem Handeln gleichgesetzt und oft mit erfolgreichen Unternehmerinnen und Unternehmern assoziiert. Prominente Beispiele sind Steve Jobs (Apple-Gründer), Bill Gates (Microsoft-Gründer) oder der Brite Richard Branson (Virgin Group). Sie gelten als Vorbilder unternehmerischen Denkens und innovativen Handelns mit besonderem Weitblick für das Marktpotenzial. (vgl. *Grichnik et al.* 2010, S. 3) Zusammenfassend verstehen *Grichnik et al.* (vgl. 2010, S. 7) das unternehmerische Denken, Entscheiden und Handeln als einen kognitiven und emotional geprägten Prozess des Entdeckens, Bewertens und Nutzens unternehmerischer Gelegenheiten, der in einer innovativen Unternehmung münden kann.

Hingegen bezeichnet der US-amerikanische Ökonom *Drucker* (vgl. 1985, S. 21), bereits in einer frühen Arbeit, die Versuche einer Definition der Begriffe „Entrepreneur“ und „Entrepreneurship“ als völlig konfus. Er erwähnt, dass zum Beispiel in den USA ein „Entrepreneur“ lediglich als eine Person definiert wird, die ihr eigenes, neues Kleinunternehmen gegründet hat. Für *Drucker* ist diese Definition unzureichend.

Aus seiner Sicht sind zumindest das unternehmerische Risiko und das Streben nach zielgerichteten Innovationen zwei weitere wesentliche Bestandteile von Entrepreneurship (vgl. *Drucker* 1985, S. 29).

2.2 Corporate Entrepreneurship

Corporate Entrepreneurship, eine Sonderform unternehmerischen Handelns, beschreibt Maßnahmen des Managements etablierter Organisationen zur Förderung einer unternehmerischen Haltung, um die Marktposition im dynamischen Wettbewerb innovativer Branchen zu sichern (vgl. *Grichnik et al.* 2010, S. VII). Im Kontext großer etablierter Unternehmen und Organisationen gewinnt die Notwendigkeit unternehmerischen Handelns zunehmend an Bedeutung und wird unter den Begriff „Corporate Entrepreneurship“ zusammengefasst. Der Begriff steht somit für ein unternehmerisches Verhalten innerhalb von etablierten mittelständischen und großen Unternehmen. Corporate Entrepreneurship ist ein verhaltens-wissenschaftliches Phänomen, mit dem Ziel, eine unternehmerisch agierende Organisation zu schaffen. (vgl. *Grichnik et al.* 2010, S. 359 f.)

Die Experten für Unternehmensführung *Engelen et al.* (vgl. 2015, S. 13 f.) definieren Corporate Entrepreneurship ebenfalls als die Verankerung unternehmerischen Denkens und Handelns in etablierten Unternehmen (Corporates). Die Gestaltung von Unternehmensstrukturen, die wieder Freiräume für unternehmerische Aktivitäten schaffen, stehen dabei im Vordergrund. Komplexe, verkrustete Strukturen, ausgeprägte Formalismen, Bürokratie, fehlende Flexibilität und Hierarchien in etablierten, größeren Unternehmen müssen dabei überwunden werden. Etablierte Unternehmen, die aufgrund von Corporate Entrepreneurship neue Chancen identifizieren und auf diese rasch reagieren, können die aktuellen dynamischen Veränderungsprozesse in der Wirtschaft als Chance und Wettbewerbsvorteil nutzen. Durch die mit Corporate Entrepreneurship einhergehende kontinuierliche Veränderung von Unternehmen und die damit verbundene Anpassung an die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, lassen diese langfristig am Markt existieren.

Der Professor für Entrepreneurship *Burns* hat eine vergleichbare Sichtweise und verbindet den Begriff Corporate Entrepreneurship mit einer systematischen Ermutigung

zum Suchen nach Gelegenheiten und Innovationen auf allen Ebenen in einem Unternehmen. Durch das permanente Hinterfragen des Status quo und der Suche nach Produktinnovationen werden Wettbewerbsvorteile geschaffen (vgl. *Burns* 2013, zitiert nach *Engelen et al.* 2015, S. 16).

2.3 Intrapreneurship und die Person des Intrapreneurs

Erste Gedanken zum Thema „Intrapreneurship“ wurden vom britischen Ökonomen, Journalist und Autor *Macrae* im Artikel „The Coming Entrepreneurial Revolution“ veröffentlicht. Er vertrat damals die Ansicht: „[...] successful big corporations should devolve into becoming confederations of entrepreneurs“ (*Macrae* 1976, S. 42). Der Begriff „Intrapreneurship“ selbst, welcher sich aus den beiden englischen Wörtern „Intracorporate“ und „Entrepreneurship“ zusammensetzt, wurde dann erstmals um 1980 von *Pinchot* geprägt. Er beschreibt ihn als ein vielversprechendes Modell, das die Innovationskraft eines Unternehmens stärkt, indem es die Entwicklung und Nutzung unternehmerisch denkender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der sogenannten „Intrapreneure“, fördert (vgl. *Pinchot* 1988, S. 10). Der Wirtschaftsexperte *Bitzer* (vgl. 1991, S. 17) sieht Intrapreneurship ebenfalls in direktem Zusammenhang mit unternehmerischem Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit dem Fokus auf innerbetriebliche Innovation. Nach seiner Auffassung handelt es sich um ein Konzept, welches auf allen Ebenen einer bestehenden Organisation anzuwenden ist, um Innovationen zu realisieren und einer neuerungsfeindlichen Arbeitsumgebung entgegenzuwirken. Intrapreneurship umfasst somit, neben der Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, auch die Schaffung der erforderlichen innovationsfördernden Unternehmensstruktur und -kultur.

Aufgrund unterschiedlicher Sichtweisen existieren zahlreiche weitere Definitionen. Bei einigen stehen prozessuale Aspekte im Vordergrund, während bei anderen personale Aspekte innerhalb einer Organisation mehr Beachtung finden (vgl. *Bitzer* 1991, S. 16). Einigkeit herrscht darüber, dass Intrapreneurship als unternehmerische Haltung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation, bezeichnet werden kann (vgl. *Ebner et al.* 2008, S. 18). Die Person des Intrapreneurs steht dabei im Mittelpunkt. Der amerikanische Wirtschaftsexperte *Knight* definiert einen Intrapreneur als einen „Mitarbeiter, der ein innovatives Projekt innerhalb

der betrieblichen Umgebung einführt und managt – genauso, wie wenn er oder sie ein selbständiger Unternehmer wäre –“ (*Knight* 1987, S. 284-297). *Pinchot* (vgl. 1988, S. 7, 10) weist zudem darauf hin, dass es sich bei Intrapreneuren um kleine unabhängige Gruppen von ideenreichen Personen handelt, die unter Umgehung formeller Systeme die Ressourcen eines Unternehmens zweckentfremdet nutzen, um Neuerungen durchzuführen. Sie übernehmen Verantwortung für die Umsetzung von Innovationen. *Pinchot* (1985, S. IX) bezeichnet sie des Weiteren als „Dreamers who do“, wogegen er Entrepreneurship als „Someone who fills the role of an intrapreneur outside the organization“ beschreibt. Ein wesentliches Merkmal zur begrifflichen Differenzierung von Intrapreneurship und Entrepreneurship ist der Beschäftigungsstatus. Während Entrepreneurship selbständig sind, gehen Intrapreneure einer unselbstständigen Beschäftigung in einem festen Arbeitsverhältnis innerhalb einer Organisation nach (vgl. *Wennekers* 2006, S. 2).

2.4 Die österreichische Erwachsenenbildung und deren Institutionen

Die österreichische Erwachsenenbildung findet Ausdruck in unterschiedlichen Begriffen. Zunächst war „Volksbildung“ der entscheidende Terminus. In Österreich gewinnt der Begriff „Erwachsenbildung“ ab den 1970er Jahren an Bedeutung und löst den Terminus „Volksbildung“ mehr und mehr ab. (vgl. *Gruber/Lenz* 2016, S. 33) *Gruber* und *Lenz* definieren ihn mit Bezug auf Art. 15a des Bundesverfassungsgesetzes (B-VG) folgendermaßen: „Die Erwachsenenbildung [...] umfasst alle Formen des formalen, nicht-formalen und zielgerichteten informellen Lernens durch Erwachsene nach Beendigung einer unterschiedlich ausgedehnten ersten Bildungsphase [...]. Erwachsenenbildung/ Weiterbildung umfasst alle beruflichen, allgemeinbildenden, politischen und kulturellen Lehr- und Lernprozesse [...].“ (*Gruber/Lenz* 2016, S. 34) Die Erwachsenenbildungslandschaft in Österreich setzt sich derzeit aus ausdifferenzierten und großteils marktorientierten Organisationen, Institutionen und Anbietern zusammen. Viele bezeichnen sich mittlerweile als „Vollanbieter“. Sie verfügen über ein breites Angebot an berufsorientierten und allgemeinbildenden Weiterbildungsmaßnahmen. (vgl. *Gruber/Lenz* 2016, S. 9, 47)

Im Rahmen dieser Arbeit werden ausschließlich wirtschaftlich geführte, Output-orientierte, EB-Institutionen mit unternehmerischer Haltung betrachtet.

3 Intrapreneurship als Unternehmensstrategie

Für ein umfassendes Verständnis von Intrapreneurship als strategische Ausrichtung eines Unternehmens bzw. einer Organisation spielen neben den begrifflichen Abgrenzungen und Definitionen auch theoretische Hintergründe eine Rolle. Neben der Betrachtung des aktuellen, wirtschaftlichen und technologischen Wandels werden Fragestellungen zu den Chancen des Intrapreneurship-Modells, zu den Einflussfaktoren bei der betrieblichen Implementierung sowie der Realisierung in etablierten Organisationen untersucht.

3.1 Die Notwendigkeit der unternehmerischen Anpassung

„Die Welt gehört denen, die sie nach ihren eigenen Regeln verändern – und zwar immer und immer wieder. Diese neuen Ideen erregen nicht nur Aufmerksamkeit, sondern stören auch alteingesessene Strukturen. [...] Es sind diese riskanten Ideen, die die Menschheit letztlich weiterbringen.“ (Reiter 2016, S. 7) Der Wirtschaftswissenschaftler und Unternehmensberater Reiter (vgl. 2016, S. 7) bezieht diese Aussage nicht nur auf die Gesellschaft, sondern in gleichem Maße auch auf die Wirtschaft. Unternehmer müssen sich permanent neu erfinden. Sie brauchen effiziente und effektive Geschäftsmodelle, die vor allem durch eines gekennzeichnet sind, durch „Innovation“.

3.1.1 Einfluss des wirtschaftlichen und technologischen Wandels

Verschiedenste Entwicklungen der letzten Jahre haben zu spürbaren Veränderungen in der Wirtschaft geführt. Eine Reihe von Unternehmen haben davon profitiert. Viele, vor allem etablierte, Unternehmen haben sie vor große Herausforderungen gestellt. (vgl. Engelen et al. 2015, S. 2) Bitzer (vgl. 1991, S. 11) sieht schon Anfang der 90er Jahre diese Herausforderung weniger im ökonomischen, sozialen und technischen Wandel als vielmehr in der Dynamik und Diskontinuität des Wandels an sich. Unternehmen sehen sich, aufgrund kürzer werdender Produktlebenszyklen mit den notwendigen Produkt- und Verfahrensinnovationen konfrontiert sowie, speziell beim Eintritt in neue Märkte, mit der Anpassung an Branchenstrukturen und Marktdynamiken.

Reiter (vgl. 2016, S. 8) zieht dazu folgenden Vergleich: Von den im Jahr 1955 in den USA auf der Liste der Fortune 500 angeführten Unternehmen existieren heute noch rund 10 Prozent. Das Durchschnittsalter von Unternehmen lag in den 50er Jahren im Schnitt bei über 60 Jahren, heute sind die gelisteten Unternehmen durchschnittlich 18 Jahre alt. Die Gründe hierfür sind vielfältig. *Reiter* (vgl. 2016, S.8) geht davon aus, dass in der heutigen Zeit die „inkrementelle Innovation“ für eine dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens nicht mehr ausreichend ist. Er spricht von „disruptiver Innovation“, die für das Weiterexistieren von Unternehmen bestimmend ist und meint damit das Verlassen gewohnter Pfade der technischen und operativen Entwicklung. Diese erfordert neue Sichtweisen und eine entsprechende Risikobereitschaft. *Reiter* (vgl. 2016, S.9) geht zudem von der Notwendigkeit einer ständigen und wiederholten Anpassung eines Unternehmens an wirtschaftliche Rahmenbedingungen als essenzielle Voraussetzung für die langfristige Existenz eines Unternehmens aus.

Laut *Grichnik et al.* (vgl. 2010, S. 359) sind Größe und Ressourcenstärke eines Unternehmens allein nicht mehr ausreichend, um langfristig am Markt bestehen zu können. Eine abteilungsübergreifende, unternehmerische Haltung wird zur Notwendigkeit, etablierte Unternehmen in ihrer Entwicklung zu unternehmerisch agierenden Organisationen zu unterstützen.

Vor allem in technologie- und internetorientierten Branchen haben sich die Wettbewerbsumfelder und damit die Marktzusammensetzung in den letzten Jahren dramatisch verändert. Frühe Beispiele dafür sind Skype als Reformer der Telekommunikationsbranche, Apple als Vorreiter in der „Smart-Telefonie“ und eBay als Ablöser klassischer Kleinanzeigen. In diesem Zusammenhang waren es vor allem Start-up-Unternehmen, die etablierte Unternehmen innerhalb weniger Jahre teilweise vollständig vom Markt verdrängten. Geleitet vom Unternehmergeist waren sie in der Lage, in kurzer Zeit neue Gelegenheiten wahrzunehmen und für sich zu nutzen. (vgl. *Engelen et al.* 2015, S. 2)

Die von *Engelen et al.* (vgl. 2015, S. 2) festgestellten wesentlichen Treiber der Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind in Abbildung 3 dargestellt.

Abbildung 3: Überblick über die Treiber von Veränderungen

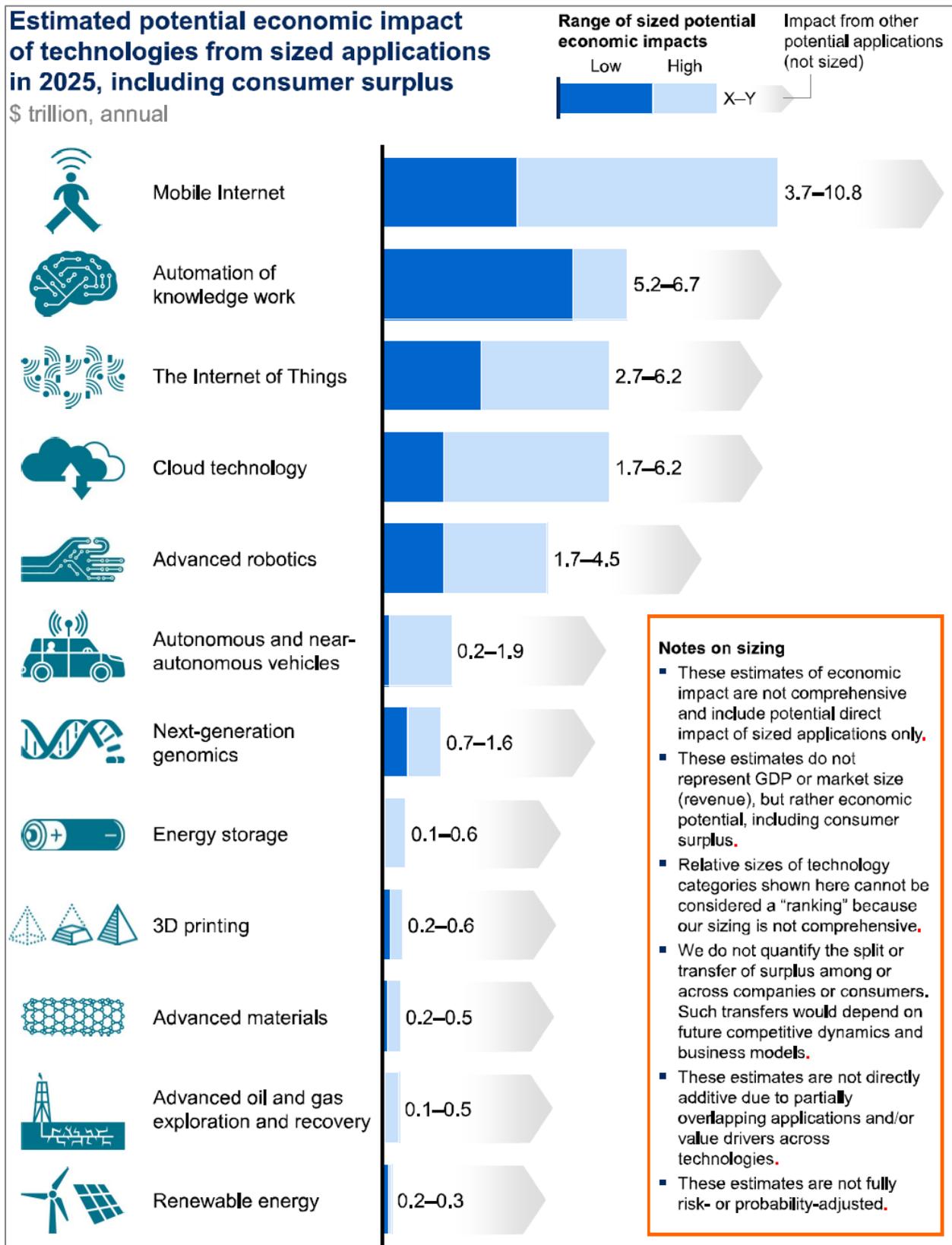
Treiber	Ausprägungen
Veränderungen im Wettbewerbsverhalten	<ul style="list-style-type: none"> – Wachablösungen in einzelnen Industrien – Überlegenheit und Dominanz junger Start-Up-Unternehmen in schnell wachsenden Märkten mit vielen Gelegenheiten
Veränderungen durch Technologieentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> – Stetiger technologischer Fortschritt in vielen Industrien – Ersetzung bestehender Lösungen durch neue Technologien
Veränderungen im Kundenverhalten	<ul style="list-style-type: none"> – Zunahme von Kundenansprüchen bei absinkender Loyalität – Zunehmende Bedeutung der Individualisierung von Produkten
Veränderungen im institutionellen Kontext	<ul style="list-style-type: none"> – Eintritt von Unternehmen aus früheren geschlossenen Planwirtschaften in vielen Industrien – Verschärfung gesetzlicher Vorschriften (z.B. in Bezug auf Umweltschutz) in vielen Industrien

Quelle: Engelen et al. 2015, S. 2

Zudem erkennen, wie Reiter, auch Engelen et al. (vgl. 2015, S. 3) die „disruptive Innovation“ als einen Treiber für dynamische Veränderungsprozesse. Einige Beispiele aus der jüngeren Vergangenheit wurden zu bahnbrechenden Neuheiten, wie der Mobilfunk, die Digitalfotografie oder das Online-Shopping. Sie stellen einen bis dahin nicht da gewesenen Kundennutzen dar.

Manyika et al. (vgl. 2013, S. 12) vom McKinsey Global Institute sehen wesentliche zukünftige disruptive Innovationen im mobilen Internet, der Automatisierung von Wissensmanagement, im „Internet of Things“, im Cloud-Computing und in einer fortschrittlichen Robotertechnik. Sie werden Auswirkungen auf die globale Weltwirtschaft – mit den entsprechenden Konsequenzen für bisherige Unternehmen in diesem Markt – haben. Abbildung 4 zeigt eine Schätzung des McKinsey Global Institute zum weltweiten ökonomischen Potenzial disruptiver Innovationen bis 2025.

Abbildung 4: Weltweites ökonomisches Potenzial disruptiver Innovationen in 2025



Quelle: Manyika et al. 2013, S. 12

3.1.2 Dynamische Veränderung der österreichischen Erwachsenenbildung

Die Erwachsenenbildung in Österreich bleibt von den dynamischen Veränderungsprozessen nicht unberührt. Das letzte Jahrzehnt war geprägt von Dynamiken auf unterschiedlichen Ebenen. Diese hatten Auswirkungen auf die Rahmenbedingungen für die österreichische Erwachsenenbildungslandschaft. Die globale Finanzkrise, Konjunkturerinbrüche, Flüchtlingsströme aus Ländern mit vorrangig islamischer Kultur und die steigende Arbeitslosigkeit waren uns sind Beispiele hierfür. Diese wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen werden zunehmend mit Fragen der Aus- und Weiterbildung und der Lernaktivität von Erwachsenen verknüpft. Den Erwachsenenbildungsinstitutionen werden daher vermehrt gesamtgesellschaftliche Aufgaben übertragen. Diese umfassen, im Sinne der Aufrechterhaltung der Erwerbsfähigkeit, der Sicherung der demokratischen und humanen Lebensbedingungen bis hin zur Integration von Randgruppen, ein breites Spektrum an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Die österreichische Erwachsenenbildung stand in diesem Zusammenhang vor der Herausforderung, mit Strategien der Professionalisierung, Qualitätssicherung und Vernetzung zu reagieren. Markante Veränderungen der Bildungslandschaft waren die Folge. Diese sind einerseits gekennzeichnet durch eine strukturelle Aufwertung der Institutionen, andererseits durch die zunehmende quantitative Output-Orientierung. Die Bildungslandschaft kann gegenwärtig als großteils marktorientiert bezeichnet werden. (vgl. *Gruber/Lenz* 2016, S. 7, 9)

Der Trend zur Wissensgesellschaft bedeutet, dass Wissen bereits als Produktionskraft und im wirtschaftlichen Konkurrenzkampf eingesetzt wird. Die aktuelle Veränderung der Arbeitswelt, hinsichtlich der Produktionsweisen aufgrund der globalen Vernetzung und der fortschreitenden Digitalisierung, führt dazu, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ihre Qualifikationen und Kompetenzen ständig den steigenden Anforderungen anpassen müssen. Bildung steht zudem in direktem Zusammenhang mit der Stärkung des individuellen Potenzials der Zivilgesellschaft und deren Wohlergehen. Im Hinblick auf lebenslanges Lernen kommen auf die Erwachsenenbildung neue Aufgaben zu. Die ständige Schaffung innovativer, den Erfordernissen des Arbeitsmarktes angepasster, Aus- und Weiterbildungsangebote wird zum zentralen Bestandteil der täglichen Arbeit. (vgl. *Gruber/Lenz* 2016, S. 113)

Jenewein und *Filzmoser* (vgl. 2015, S. 10-1) sehen zukünftige Anforderungen konkret in einer zeitgemäßen technischen Ausstattung der Erwachsenenbildungsinstitutionen, in der Entwicklung eines modernen und fokussierten Bildungsangebots und in der Vernetzung und Kooperation der Bildungsträger. Bildungsinstitute müssen sich den Herausforderungen einer zunehmenden Nachfrage nach verkürzten und zeit- und ortsunabhängigen Weiterbildungsangeboten stellen. Die Spezialisierung auf Kernthemen macht eine differenzierte Zielgruppenansprache erforderlich. Neben den klassischen Marketinginstrumenten wird Digitalmarketing, unterstützt durch Social Media, vermehrt eine Rolle spielen. Der Einsatz von digitalen Medien wird das Lernverhalten Erwachsener verändern. Selbstgesteuertes und kollaboriertes Lernen wird zunehmend an Bedeutung gewinnen. Zukünftig werden digitale Medien sowie alternative Lernorte (digitale und kommunale Lernorte) in didaktischen Konzepten zu berücksichtigen sein. Die Medienkompetenz von Personal sowie Trainerinnen und Trainer ist dabei von großer Relevanz.

3.2 Chancen durch die Implementierung von Intrapreneurship

Pinchot (vgl. 1988, S. 26) sah bereits in den 80er Jahren in der unternehmerischen Orientierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen entscheidenden Vorteil für Unternehmen, um auf wirtschaftliche und technologische Herausforderungen zu reagieren. Intrapreneuring verhilft Unternehmen zu Innovationen, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch ein unternehmerisches Umfeld ermöglicht wird, gute Ideen zu verwirklichen (vgl. *Pinchot* 1988, S. 9). *Pinchot* (vgl. 1988, S. 10 f.) beschreibt Intrapreneuring zusammenfassend als ein revolutionäres System, das die Innovationskraft von Großunternehmen durch betriebsinterne Innovatoren, die sogenannten Intrapreneure, stärkt. Sie sind maßgeblich für den Erfolg eines Unternehmens mitverantwortlich.

Rund drei Jahrzehnte später hat für *Reiter* (vgl. 2016, S. 31) dieser Ansatz nach wie vor Gültigkeit. Er beschreibt in seinem Buch „Revolution dank Innovation“ Intrapreneure als Menschen, die durch Ausreizen vorgegebener Regeln maßgeblich für Produkt-, Service- oder Geschäftsinnovationen verantwortlich sind und damit einen essenziellen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens haben. Sie sind für die Umsetzung einer Corporate Entrepreneurship-Strategie unabdingbar. Unter entsprechenden

Rahmenbedingungen entfalten sie ungeahnte ökonomische Energien, überraschen mit kreativem Potenzial und sind dadurch in der Lage, Unternehmen wieder zum Erfolg zu verhelfen. Intrapreneure sind meist Mitgestalter einer unternehmerischen Gesamtausrichtung (Corporate Entrepreneurship) eines Unternehmens, benötigen aber gleichzeitig eine entsprechende Umgebung und Freiräume, um tätig werden zu können.

3.2.1 Intrapreneurship als Ansatzpunkt eines organisatorischen Wandels

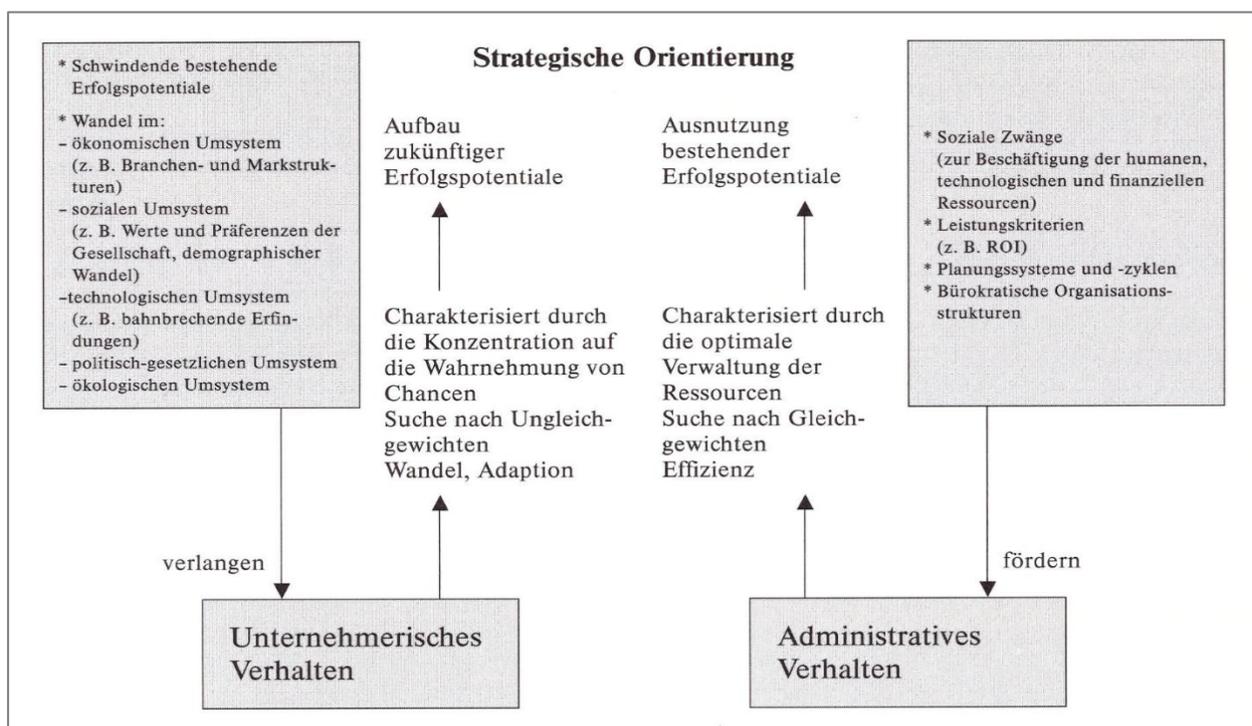
Die strategische Umsetzung von Intrapreneurship, d.h. die Entwicklung und Förderung einer unternehmerischen Orientierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, gewinnt in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung. Die innerbetriebliche Entwicklung von Intrapreneuren steht im direkten Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. (vgl. *Ebner et al.* 2008, S. 15 f.) Vor allem aufgrund verschärfter Wettbewerbsbedingungen findet das Modell unternehmerisch denkender und handelnder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, und damit die Notwendigkeit diese zu Mitunternehmern werden zu lassen, steigende Beachtung. Das Konzept des Mitunternehmertums ist jedoch keine Entwicklung der letzten Jahre. Betriebliche Partnerschaften haben eine lange Tradition. Diese Konzeption entstand bereits in den ersten Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg als eine spezielle Form der partnerschaftlichen Unternehmensführung. Die in dieser Zeit gegründete Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Wirtschaft e.V. (AGP) definierte bereits eine betriebliche Partnerschaft als vertraglich vereinbarte Form der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, welche auf einer Mitwirkung und Mitverantwortung sowie einer materiellen Beteiligung basiert. (vgl. *Gaugler* 1999, S. 3, 6, 7) Vergleicht man die betrieblichen Partnerschaften nach dem Zweiten Weltkrieg mit den gegenwärtigen Vorstellungen von Intrapreneurship, so stellt man unterschiedliche Ansätze fest. In den Mitunternehmer-Konzepten der frühen Jahre stand die Vergangenheitsbewältigung in Form der Überwindung von Klassenkampf-Ideologien im Vordergrund. Gegenwärtige Intrapreneurship-Diskussionen sind auf die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und damit auf den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen ausgerichtet. (vgl. *Gaugler* 1999, S. 15)

Unternehmerisch denken, entscheiden und handeln wird somit zum Leitsatz vieler Unternehmen und die Verankerung im Bewusstsein der Belegschaft zum erklärten Ziel

des Managements. Diese veränderte Managementphilosophie hat letztlich dazu geführt, dass unternehmerisches Verhalten nicht nur auf Führungsebene, sondern auch von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gefordert wird. Im Vergleich zu den 50er- und 60er-Jahren stehen auch, laut dem Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen *Wunderer*, nicht mehr die Mitbestimmung und Beteiligung an einem Unternehmen im Vordergrund, sondern die Anforderungen an ein zeitgemäßes und effizientes Management. Ein Kultur-, Organisations- und Strategiewandel ist die Folge dieses Paradigmenwechsels. (vgl. *Wunderer* 1999, S. 22 f.)

Bitzer (vgl. 1991, S. 15) erkennt nicht nur im unternehmerischen Verhalten, sondern auch im administrativen Verhalten eine gewisse Relevanz. Er zieht dazu einen interessanten Vergleich. Die Notwendigkeit unternehmerischen Verhalten ist durch den Druck der „Außenwelt“ gegeben. Administratives Verhalten entsteht im Inneren eines Unternehmens und ist entscheidend für die Erreichung der bestmöglichen Nutzung bereits bestehender Erfolgspotenziale. Der sich vollziehende Wandel macht die Schaffung neuer Erfolgspotenziale erforderlich und bedarf wiederum unternehmerischen Verhaltens. Der Zusammenhang zwischen unternehmerischem und administrativem Verhalten eines Unternehmens ist in Abbildung 5 dargestellt.

Abbildung 5: Einflussfaktoren auf unternehmerisches und administratives Verhalten



Quelle: *Bitzer* 1991, S. 16

Vor dem Hintergrund aktueller Trends, wie der Entwicklung künstlicher Intelligenz, Industrie 4.0 oder dem 3D-Druck, sehen die Experten für Digitalisierungsstrategien der *Deloitte Digital GmbH* (vgl. 2015, S. 3) auch heute eine essenzielle Notwendigkeit in der ständigen Anpassung von Unternehmen an die Marktgegebenheiten. Sie müssen sich permanent neu erfinden, um nicht an Bedeutung zu verlieren. In ihrer Anleitung zur Innovationsbeschleunigung für Konzerne stellen sie nach wie vor einen direkten Zusammenhang zwischen Intrapreneurship und der innerbetrieblichen Beschleunigung fest. Intrapreneurship muss als anhaltender Treiber für „disruptive Innovationen“ etabliert und zum integralen Bestandteil der Unternehmenskultur werden, um es so dem Unternehmen zu ermöglichen, kontinuierlich zu wachsen sowie die Intrapreneure selbst in der Organisation zu halten. Fünf wesentliche Punkte zum Thema Intrapreneurship werden von der *Deloitte Digital GmbH* in Abbildung 5 dargestellt. Sie repräsentieren den aktuellen Erkenntnisstand, der im direkten Vergleich auch schon in den Ausführungen von *Pinchot* in den frühen 80er Jahren Gültigkeit hatte.

Abbildung 6: Fünf Erkenntnisse zu Intrapreneurship

Erkenntnis 1: Intrapreneurship dreht sich um den Menschen und beschreibt einen Bottom-up-Ansatz, um radikale Innovationen intern zu entwickeln

Erkenntnis 2: Intrapreneurship macht sich vielfach bezahlt, z.B. beim Firmenwachstum, bei der Unternehmenskultur und der Mitarbeiterentwicklung

Erkenntnis 3: Intrapreneure kann man nicht erschaffen - man muss sie erkennen.

Erkenntnis 4: Intrapreneure kennen die Regeln und umgehen sie wirksam

Erkenntnis 5: Intrapreneurship erfordert einen eigenen Management-Ansatz

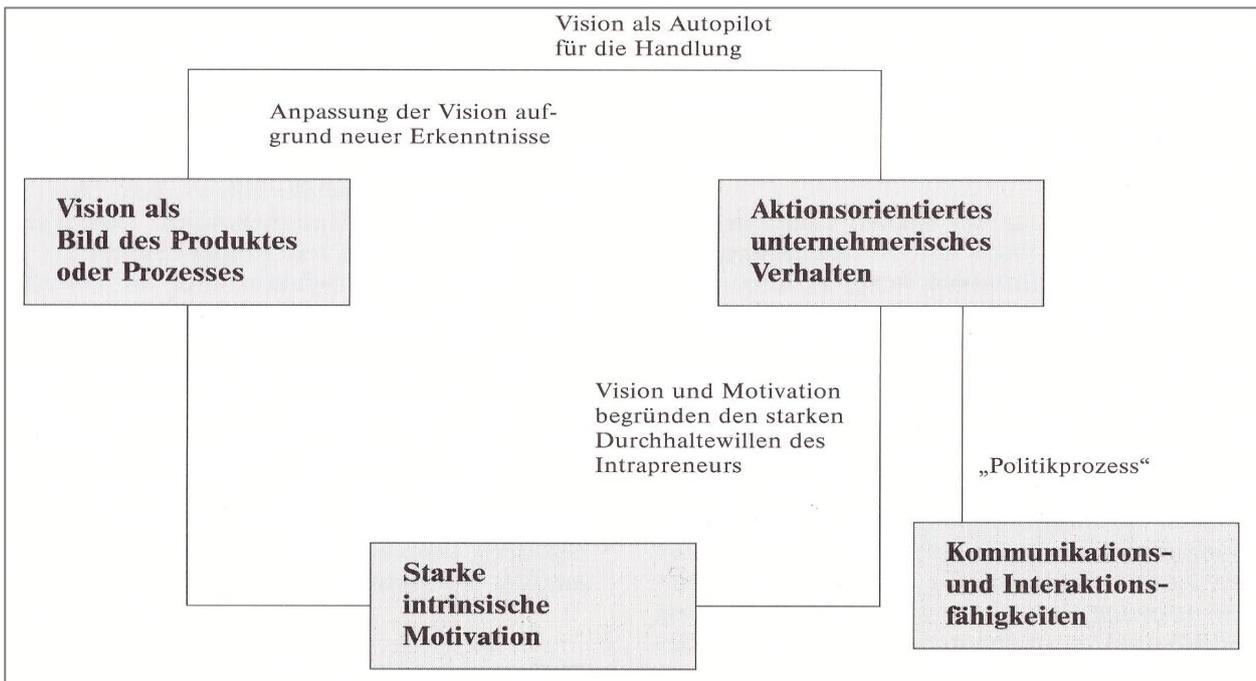
Quelle: *Deloitte Digital GmbH* 2015, S. 3

3.2.2 Intrapreneure – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Mitunternehmer

Intrapreneure sind in ihren Eigenschaften Entrepreneuren sehr ähnlich. Im Unterschied zu Entrepreneuren arbeiten sie als Angestellte innerhalb eines Unternehmens. Sie schätzen das Geschäftsumfeld eines Unternehmens und fühlen sich für dieses verantwortlich. Sie sind Motor und wesentlicher Bestandteil einer unternehmerischen Gesamtausrichtung (Corporate Entrepreneurship) und damit die Grundlage für neue Ideen und Innovationen. Die Umsetzung einer Corporate Entrepreneurship-Strategie erfordert Intrapreneure und umgekehrt, d.h. Intrapreneure werden in starren Strukturen ohne Autonomie für Veränderung ohne Resultat bleiben und womöglich das Unternehmen verlassen. Corporate Entrepreneurship und Intrapreneure beeinflussen sich somit gegenseitig. Letztlich schaffen sie agile Systeme, die vorhandene Ressourcen effizient nutzen und sich durch festgefahrene Systeme in ihrer unternehmerischen Tätigkeit nicht einschränken lassen. (vgl. *Reiter* 2016, S. 31-33)

Dabei befinden sich Intrapreneure in einem Spannungsfeld zwischen Vision und Aktion. Sie vereinen das intuitive, visionäre Streben eines Entrepreneurs mit der Leistungsorientierung und Zielstrebigkeit eines „Machers“. Durch visionäres Denken in Kombination mit Enthusiasmus sind sie in der Lage, Ideen zu verwirklichen und damit Innovationen zu realisieren, die für viele unrealisierbar erscheinen. Ihre unternehmerische Vision gepaart mit Motivation verleiht ihnen ein Durchhaltevermögen, das sie gegen innerorganisatorische Widerstände ankämpfen lässt. Ausgeprägte Kommunikations- und Interaktionsfähigkeiten lassen sie dennoch im System überleben. Abbildung 7 zeigt ein detailliert charakterisiertes Profil eines Intrapreneurs, wobei die dargestellten Eigenschaften und Fähigkeiten ex ante keine Identifikation von Intrapreneuren zulässt. Ein Mitarbeiter wird nicht durch seine Eigenschaften, sondern durch erst durch sein unternehmerisches Verhalten bei der Umsetzung von Innovationen zum Intrapreneur. (vgl. *Bitzer* 1991, S. 20)

Abbildung 7: Profil des Intrapreneurs



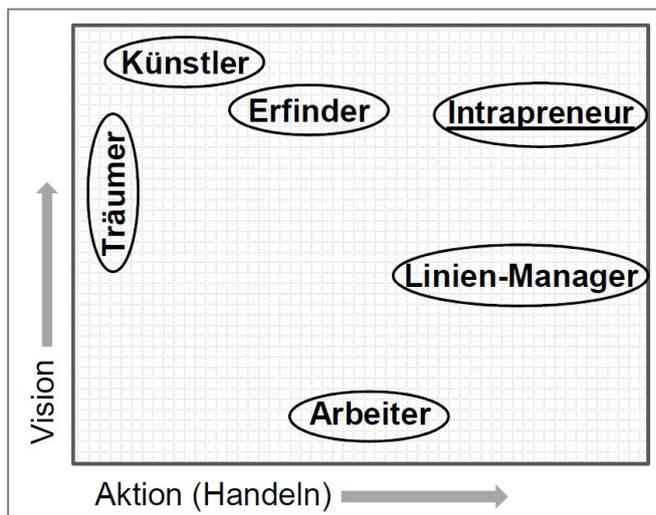
Quelle: *Bitzer* 1991, S. 20

Intrapreneure müssen somit über völlig andere Fähigkeiten verfügen als der „individuelle Mitarbeiter“. Sie verfügen über die Fähigkeit, Teams aufzubauen, Besonderheiten des Marktes einzuschätzen und besitzen Führungsqualitäten. Zudem versetzt sie ihre rasche Entscheidungsfähigkeit in die Lage, Geschäftskonzepte selbständig trotz mancher Hindernisse und Risiken erfolgreich zu realisieren. (vgl. *Pinchot* 1988, S. 56) Ähnlich wie *Bitzer* vertritt auch *Pinchot* (vgl. 1988, S. 56) die Auffassung, dass Intrapreneure nicht aufgrund ihrer Fähigkeiten, sondern vielmehr aufgrund ihres Handelns identifiziert werden können. Die Expertin für Innovation und Entrepreneurship *Schießl* (vgl. 2015, S. 173 f.) ist gegenteiliger Ansicht. In ihrer Dissertation zum Thema „Intrapreneurship-Potenziale bei Mitarbeitern“ hat sie ein Diagnoseinstrument entwickelt, nach welchem sich Intrapreneure ex ante anhand von motivationspsychologisch relevanten Motiven und Fähigkeiten identifizieren lassen. Ergebnisse aus einem Fremdeinschätzungs- und einem Selbsteinschätzungsfragebogen, welche eine objektive Einschätzung von Fähigkeiten und Motiven ermöglichen, resultieren aus der Analyse des individuellen Intrapreneurship-Potenzials einer Person.

Im Einklang mit den Erkenntnissen von *Bitzer* und *Schießl* vertritt *Pinchot* bereits Mitte der 80er Jahre die Auffassung, dass das Vereinen von Vision und Aktion zu den

entscheidenden Fähigkeiten von Intrapreneuren zählt. Bei der Schaffung von Innovationen müssen Vision und Handeln eng miteinander verbunden werden, um den Gedanken auch Taten folgen zu lassen. (vgl. *Pinchot* 1988, S. 65 f.) Abbildung 8 zeigt die Position des Intrapreneurs mit Bezug auf Vision und Aktion.

Abbildung 8: Der Intrapreneur zwischen Vision und Aktion



Quelle: In Anlehnung an *Pinchot* 1988, S. 66

3.2.3 Intrapreneurship im Kontext zu Innovation und Erfolg

Wenn *Pinchot* (vgl. 1988, S. 10 f.) Intrapreneuring als einen revolutionären Ansatz zur Steigerung der Innovationskraft in einem Unternehmen bezeichnet, dann vertritt er auch die Ansicht, dass dieses Modell für den wirtschaftlichen Erfolg und letztlich für die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens ausschlaggebend sein wird. Intrapreneurship darf sich dabei nicht nur auf die Erhöhung der Innovativität und Produktivität reduzieren. Eine ebenso wesentliche Rolle nimmt es in der Möglichkeit der Neuorganisation eines etablierten Unternehmens ein (vgl. *Pinchot* 1988, S. 365).

Die Expertin für Intrapreneurship *Schönebeck* (vgl. 2010, S. 53) sieht die Konsequenz einer strategischen Umsetzung dieses Modells unmittelbar in der Generierung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen. Intrapreneurship, als Kernelement einer entrepreneurialen Organisation, ist die Grundlage für den Aufbau einer erfolversprechenden Wettbewerbsposition. In diesem Zusammenhang kommt der Nachhaltigkeit ein hoher Stellenwert zu. Nur dadurch wird ein Wettbewerbsvorsprung erreicht, der nicht in kürzester Zeit der Konkurrenz imitiert wird.

Eine entrepreneuriale Organisation ist demnach auf Ebene der Organisationsmitglieder, der Intrapreneure, in der Lage, Chancen durch frühzeitiges Erkennen von Signalen zu erkennen und zu nutzen. Das Ergebnis ist das Initiieren von entrepreneurialen Aktivitäten, die durch Förderung auf Organisationsebene letztlich zur Verbesserung der Wettbewerbsposition der Organisation führen. Meist geschieht dies durch den Aufbau einer neuen Produkt-Markt-Kombination. Dadurch wird es möglich, einen neuen Markt zu besetzen und die damit verbundenen Vorteile zu nutzen. Die Organisation erhält die Möglichkeit zur Benchmark einer Branche zu werden, was wiederum einen Wettbewerbsvorteil darstellen kann. (vgl. *Schönebeck* 2010, S. 54 f.)

Die Interpretation von *Schönebeck* wirft allerdings die weiterführende Frage auf, um welche Art von Wettbewerbsvorteilen es sich handeln kann. *Deloitte* (vgl. 2015, S. 6) erkennt einen konkreten Nutzen von Intrapreneurship im daraus resultierenden Firmenwachstum, in der Unternehmenskultur und in der Mitarbeiterentwicklung. Davon ausgehend führt *Deloitte* sechs unmittelbare Vorteile für ein Unternehmen bzw. eine Organisation an (vgl. *Deloitte* 2015, S. 6 f.).

1. **Umsätze steigern:** Innovationen, die neue Produkt- und Serviceentwicklungen ermöglichen, führen zu einer erhöhten Anzahl an neuen Produkten und Dienstleistungen in etablierten und neuen Märkten.
2. **Talente fördern:** Die Unterstützung von Intrapreneuren und die Förderung unternehmerischen Verhaltens führt zu einer wesentlichen Steigerung des Anteils begabter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
3. **Wettbewerbsvorteile erreichen:** Bei der Suche nach unbekanntem Möglichkeiten und Märkten werden durch Einblicke in das Wettbewerbsumfeld neue noch nicht genutzte Chancen erkannt.
4. **Unternehmenskultur verbessern:** Die Intrapreneurship-Strategie ermöglicht es, Unternehmen auf eine neue Ebene zu bringen und Wachstum zu generieren. Dies wird bedeutende Auswirkungen auf die Motivation der Belegschaft nach sich ziehen.
5. **Gewinne erhöhen:** Intrapreneure arbeiten so effizient wie möglich, um oft gegen interne Widerstände ihre Visionen zu verwirklichen. Mit den zur Verfügung stehenden Mitteln versuchen sie bestmögliche Ergebnisse zu erzielen.
6. **Markteinführung beschleunigen:** Neben der Bedeutung neuer Produkte und Dienstleistungen für den Kunden (Kundennutzen) ist die rasche Markteinführung

erfolgsentscheidend. Die Denkweise von Intrapreneuren kommt dem entgegen, da sie sich auf das Wesentliche konzentrieren, um ihre Produkte bzw. Dienstleistungen am Markt zu positionieren.

Aus der ausgeprägten Fokussierung auf eine dauerhafte Generierung und Umsetzung von Innovationen durch Intrapreneurship leitet *Draeger-Ernst* weiterführende Erkenntnisse ab. So fördert ein kontinuierlicher Innovationsprozess gleichzeitig Lerneffekte und einen Wissenszuwachs im Unternehmen. Neues Wissen dient als Basis für die Weiterentwicklung bestehender Kompetenzen. Intrapreneurship wirkt sich zudem positiv auf die Kundenzufriedenheit und -bindung aus. Kundenbedürfnisse werden aktiv aufgenommen und in Form von Produkt- bzw. Dienstleistungsveränderungen in einen Kundennutzen umgewandelt. Durch das unternehmerische Agieren von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erhöht sich das Verständnis für aktuelle Marktgegebenheiten, gleichzeitig kann Kundenanforderungen besser entsprochen werden. (vgl. *Draeger-Ernst* 2003, S. 47) Zudem regt Intrapreneurship innerbetriebliche Veränderungsprozesse an, wodurch die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen und der Umgang mit diskontinuierlichen Veränderungen positiv beeinflusst werden (vgl. *Guth/Ginsberg* 1990, S. 5).

Diese Aspekte verdeutlichen den Bezug zwischen Intrapreneurship und Unternehmungsvitalisierung. Neben der Steigerung der Innovativität werden einerseits die strategische Ausrichtung am Kunden und die Erweiterung an Kompetenzen unterstützt sowie andererseits die Bedeutung und das Einbeziehen der Humanressourcen erkannt (vgl. *Draeger-Ernst* 2003, S. 48)

3.3 Einflussfaktoren auf die betriebliche Implementierung von Intrapreneurship

Für eine erfolgreiche Umsetzung einer Intrapreneurship-Strategie ist die Gestaltung von Rahmenbedingungen, durch die sich unternehmerisches Handeln entfalten kann, eine Grundvoraussetzung. Der Erfolg des Modells ist offensichtlich nicht alleine von den Intrapreneuren abhängig. Es bedarf ebenso eines entsprechenden organisatorischen und kulturellen Umfeldes. (vgl. *Bitzer* 1991, S. 19).

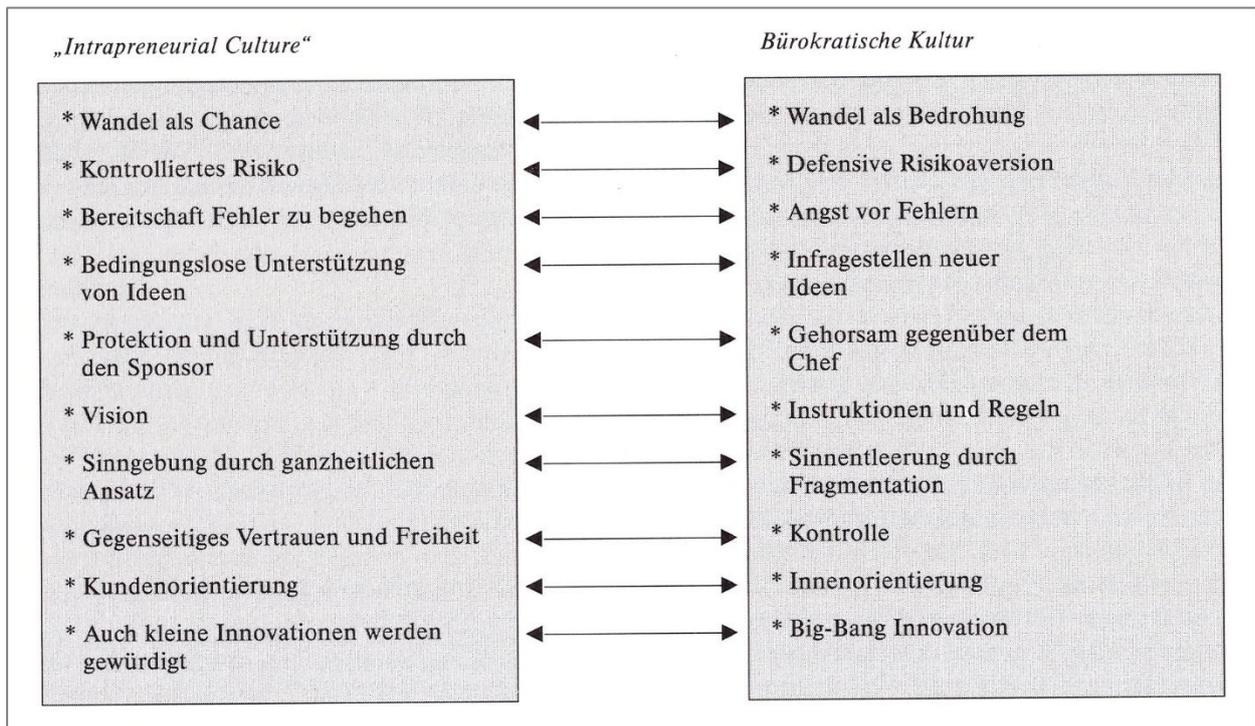
3.3.1 Unternehmenskulturelle Voraussetzungen

3.3.1.1 Commitment zu Intrapreneurship als Unternehmenskultur

Intrapreneurship (unternehmerisch handelnde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) ist die Grundvoraussetzung für die Umsetzung von Corporate Entrepreneurship (unternehmerische Haltung eines Unternehmens) (vgl. *Reiter* 2016, S. 31). Einer, das gesamte Unternehmen durchdringenden Kultur, die innovatives und unternehmerisches Handeln fördert, kommt in diesem Zusammenhang eine wesentliche Bedeutung zu (vgl. *Reiter* 2016, S. 145). Diese ist jedoch nur langfristig beeinflussbar. Sie ist durch Orientierungs- und Verhaltensmuster der Vergangenheit und Gegenwart geprägt. (vgl. *Grichnik et al.* 2010, S. 372). *Rosenstiel* (vgl. 1999, S. 97) vertritt die Ansicht, dass sich die Unternehmenskultur auf grundlegende Wertorientierungen und Basisannahmen stützt und schließt sich *Grichnik et al.* an, indem er ebenfalls von einer nur schweren und langsamen Möglichkeit der Veränderung der Unternehmenskultur ausgeht. Gerade dann, wenn in einem Unternehmen eine Kultur geschaffen werden soll, die Mitunternehmertum fördert, sind Geduld und Zähigkeit erforderlich.

Bitzer (vgl. 1991, S. 37) geht davon aus, dass sich die Wirkung von Intrapreneurship erst dann entfalten kann, wenn unternehmenskulturelle Aspekte in der Umsetzung des Modells berücksichtigt werden. Eine „unternehmerische“ Kultur soll die Möglichkeit schaffen, durch die Einstellung und das Verhalten aller Organisationsmitglieder ein internes Unternehmertum zu fördern. Kennzeichnend für eine dem internen Unternehmertum förderliche Kultur ist vor allem die Erkenntnis, dass der Wandel auch eine Chance für neue Erfolgspotenziale darstellt. Flexibilität und Kreativität sowie die Bereitschaft zu kontrolliertem Risiko und die Toleranz gegenüber Fehlern werden zu bestimmenden Merkmalen einer zukunftsorientierten unternehmerischen Kultur. Abbildung 9 zeigt eine Gegenüberstellung von Elementen einer „Intrapreneurial Culture“ und einer bürokratischen Kultur.

Abbildung 9: Intrapreneurial Culture versus bürokratischer Kultur



Quelle: *Bitzer* 1991, S. 37

Auch *Wunderer* (vgl. 1999, S. 37) sieht in der unternehmerischen Kultur einen relevanten Gestaltungsansatz bei der Umsetzung einer Intrapreneurship-Strategie. Die Transformation zur unternehmerischen Kultur stellt er wie folgt dar (siehe Abbildung 10):

Abbildung 10: Element einer unternehmerischen Kultur



Quelle: *Wunderer* 1999, S. 38

Pinchot (vgl. 1988, S. 237-239) sieht das Commitment des Managements zu Intrapreurenschaft durch die Gewährleistung der nachfolgend angeführten „Freiheitsfaktoren“ gekennzeichnet:

1. Der Intrapreneur wird seitens des Unternehmens in der freien Wahl der Aufgabe unterstützt
2. Der Unternehmer gibt dem Intrapreneur die Möglichkeit, Projekte bis zum Schluss zu betreuen.
3. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dürfen ihre Aufgabe ohne permanente Rechtfertigungen und Erklärungen erledigen.
4. Intrapreneuren werden die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt, um neue Ideen auszuprobieren.
5. Die Möglichkeit zur Verfolgung vieler kleiner experimenteller Produkte und Geschäfte wird entwickelt.
6. Das Unternehmen fördert Risikobereitschaft und toleriert Fehler.
7. Das Unternehmen ist in der Lage, finanzielle Ressourcen zur langfristigen Finanzierung der Entwicklung von Innovationen bereitzustellen.
8. Die Abschaffung des „Revierdenkens“ und das Interesse für neue Ideen über Reviergrenzen hinaus werden gefördert.
9. Die Bildung von autonomen Teams in der Umgebung des Unternehmens ist möglich.
10. Intrapreneure können die Ressourcen anderer Bereiche des Unternehmens und jene, externer Zulieferer nutzen.

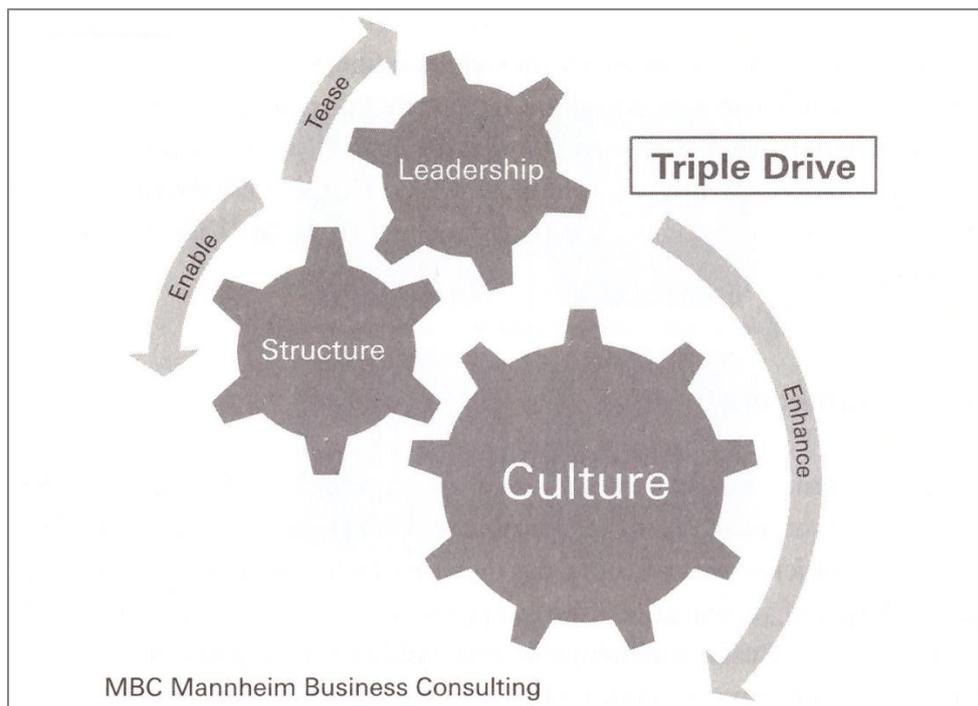
Im direkten Vergleich ist eine Übereinstimmung der Ansätze von *Bitzer* und *Wunderer* erkennbar. Selbst *Pinchot* vertritt, rund zwei Jahrzehnte davor, bezugnehmend auf die Risikobereitschaft, die Fehlerkultur, die Unterstützung durch das Unternehmen bzw. den „Sponsor“ sowie bei der Möglichkeit kleinerer Innovationen umzusetzen, ähnliche Ansichten.

Reiter (vgl. 2016, S. 145) bezeichnet eine dem internen Unternehmertum förderliche Kultur als „Corporate Culture“ und merkt im Vergleich zu *Pinchot* und *Bitzer* an, dass nur wenige konkrete Elemente (rund 20%) zu sehen sind, während rund 80 % im Verborgenen liegen. Er vergleicht diese Kultur sinnbildlich mit einem Eisberg. Umso wichtiger ist das Bewusstsein, dass die Entwicklung und Steuerung der Unternehmenskultur ein

wesentliches Erfolgskriterium in der Umsetzung einer Intrapreneurship-Strategie ist. Die Unternehmensleitung muss sich darüber im Klaren sein, welche Kultur für Kreativität, Risikobereitschaft und Unternehmertum erforderlich ist.

Die Rolle der Unternehmenskultur als starke, interne Antriebskraft im Zusammenhang mit dem operativen Business stellt *Reiter* (vgl. 2016, S.147) im Modell „Triple Drive“ (siehe Abbildung 11) dar.

Abbildung 11: Triple Drive



Quelle: *Reiter* 2016, S. 147

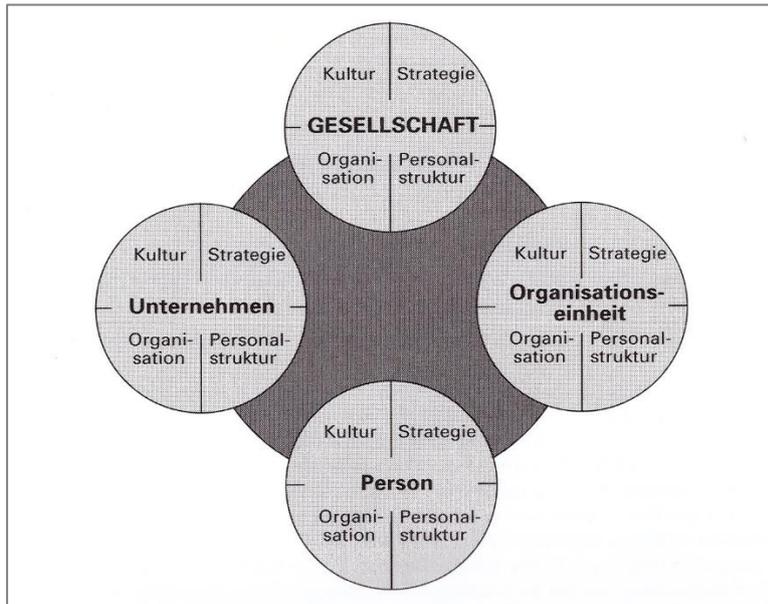
Die Führung (Leadership) gibt den Anreiz und den Anstoß zur Etablierung von Intrapreneurship und in weiterer Folge auch Corporate Entrepreneurship. Um die daraus abgeleiteten Ziele umsetzen zu können, benötigt das Unternehmen eine Struktur (Structure), die den Zielen und der den Zielen zugrundeliegenden Strategie entspricht. Letztlich ist es jedoch die Kultur (Culture), die maßgeblich für die erfolgreiche Funktionalität einer Struktur und Strategie verantwortlich ist. Wie aus diesem Modell ersichtlich, ist die Etablierung einer Innovationskultur in erster Linie ein Führungsthema. Die Führung eines Unternehmens kann dafür sorgen, dass sich in etablierten Strukturen eine unternehmerische Kultur entwickelt und sich diese auf das gesamte Unternehmen überträgt. (vgl. *Reiter* 2016, S. 146-148)

3.3.1.2 Die Führungsaufgabe des oberen Managements im Intrapreneuring

Die Umsetzung von tiefgreifenden Veränderungen innerhalb eines Unternehmens setzt die aktive Beteiligung des Managements voraus. Ist die Unterstützung dieser organisationsübergreifenden Maßnahmen, seitens der obersten Führungsebene, nicht gewährleistet, haben etablierte Unternehmen keine Chance auf Erfolg. Selbst wenn die Initiative von engagierten Intrapreneuren ausgeht, wird es ohne die Unterstützung des Managements nicht gelingen, Corporate Entrepreneurship auf das Unternehmen zu übertragen. Neben der Gefahr des Vererbens von Veränderungsversuchen, besteht auch noch jene, dass engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter resignieren und das Unternehmen verlassen. Neben der Organisationskultur spielt demnach die entsprechende Führung eine maßgebliche Rolle bei der Entwicklung eines Corporate Entrepreneurship- und Intrapreneurship-Ansatzes. In etablierten Unternehmen stellen dabei die Risikoaversion, die überregulierten und bürokratischen Geschäftssysteme und ein nicht auf Unternehmertum ausgerichtetes Entlohnungs- und Förderungssystem die größten Herausforderungen dar. Erschwerend kommt hinzu, dass die traditionellen Führungsziele, wie Effizienzsteigerung und die Fokussierung auf Kernaufgaben, einer Intrapreneurship-Strategie entgegenwirken. (vgl. *Reiter* 2016, S. 88 f.)

Wunderer (vgl. 1999, S. 37) sieht in einer strukturellen Führung vor allem vier Gestaltungsansätze. Neben der unternehmerischen Kultur kommt auch der Strategie und der Organisations- und Personalstruktur eine maßgebliche Bedeutung zu. Die Ebenen Person, Team, Unternehmen und Umwelt sind ebenfalls in das Führungskonzept zu integrieren. Diese strukturellen Führungsdimensionen und -ebenen sind in Abbildung 12 dargestellt.

Abbildung 12: Strukturelle Führungsdimensionen und -ebenen



Quelle: Wunderer 1999, S. 36

Bei der Etablierung von Corporate Entrepreneurship besteht die Führungsaufgabe der obersten Managementebene in der Definition übergeordneter Ziele und der Festlegung langfristiger Strategien. Sie ist vor allem dafür verantwortlich, dass in etablierten Unternehmen eine Umgebung geschaffen wird, die Veränderungen im Sinne von unternehmensübergreifendem innovativen Handeln ermöglicht. Die Unterstützung durch den Abbau von Barrieren, die Motivation zur Innovation, den Bürokratieabbau, die Schaffung von Perspektiven für Intrapreneure und das aktive Durchbrechen von Blockaden zählen in diesem Zusammenhang zu den wesentlichen Aufgaben. Der Führungsstil des oberen Managements ist dabei in erster Linie durch das Vertrauen in die Intrapreneure gekennzeichnet. (vgl. Reiter 2016, S. 89-93)

In weiterer Folge definiert Reiter (2016, S. 94) sieben konkrete Führungsaufgaben:

1. Identifikation interner Unternehmer,
2. Kommunikation der strategischen Zielsetzung,
3. Priorisieren einzelner Projekte und aktive Unterstützung,
4. Zuordnung von Mitteln,
5. Evaluation und Erstellen von Key Performance Indicators,
6. Bereitstellung eigener und externer Beratung,
7. selbst zur Galionsfigur des Corporate Entrepreneurship werden und weitere schaffen.

Wunderer (vgl. 1999, S. 37-40) sieht die zentralen Führungsaufgaben in der Dokumentation der leitenden Werte in den Unternehmens- und Führungsgrundsätzen. Neben den bekannten Werten, wie Eigeninitiative, Engagement, Chancenorientierung, Handlungs- und Umsetzungsorientierung, Kooperationsfähigkeit und sozialem Verhalten, beschäftigt er sich mit einem interessanten Aspekt. Die Verbindung von Freizeit mit der Arbeitswelt spielt für ihn bei der Gestaltung des Mitunternehmertums eine wesentliche Rolle. Zukunftsorientierte Unternehmen sollten versuchen, Freizeitwelt und Arbeitswelt in konstruktiver Weise miteinander zu verknüpfen. *Wunderer* sieht in der transformationalen Führung vor allem den Vorteil, dass sie die Selbststeuerung und -entwicklung fördert. Außerdem wird der Coach- und Motivatorenrolle eine höhere Relevanz verliehen.

Drei Führungsleistungen stehen dabei im Mittelpunkt (vgl. *Wunderer* 1999, S. 40):

1. Formulierung der Vision, Förderung von Respekt und Vertrauen
2. Einbringung von Ideen zur Verbesserung von Verständnis, Problemwahrnehmung und Problemlösungsfähigkeit
3. Motivation, Förderung und Stärkung des Selbstvertrauens

Neben den Führungsaufgaben misst *Reiter* (vgl. 2016, S. 106-109) auch einem modernen Führungsstil große Bedeutung zu. Die Kernelemente sind im Folgenden zusammenfassend dargestellt:

- Mut zur Risikobereitschaft und zur langfristigen Stärkung des Unternehmens
- Fähigkeit, Entwicklungen und Trends vorauszusagen
- Vertrauen durch Ehrlichkeit – eigene Schwächen und Fehler zugeben
- Transparente Darstellung der Ziele und Strategien
- Bescheidenheit hinsichtlich der eigenen Position und Bedeutung im Unternehmen
- Selbstopferung – sich überflüssig machen und einzelne Akteure befähigen
- Objektivität in der Beurteilung der Qualität einer Arbeit
- Lernfähigkeit in der Entwicklung neuer Sichtweisen und Perspektiven
- Unternehmergeist in der Führung in Richtung Innovation
- Verantwortungsbewusstsein gegenüber dem eigenen Personal

3.3.1.3 Gestaltung eines adäquaten Anreiz- und Belohnungssystems

Unternehmerisch handelnde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden von herkömmlichen Anreiz- und Belohnungssystemen, welche auf Basis traditioneller Management-anforderungen konzipiert sind und sich an kurzfristigen Ergebnissen des operativen Geschäftes orientieren, meist nicht profitieren. Intrapreneurship erfordert ein Entlohnungssystem, welches das eingegangene persönliche Risiko und das Erreichen von Zielen (z.B. kritische Meilensteine in einem Projekt) mitberücksichtigt. (vgl. *Bitzer* 1991, S. 28 f.)

Mögliche monetäre Anreize sieht *Bitzer* (vgl. 1991, S. 29) beispielsweise in Boni-Zahlungen, Kapitalbeteiligungen am Projekt oder Unternehmen, Aktienoptionen, Gewinnbeteiligungen oder Gehaltserhöhungen. Die Bedeutung monetärer Anreizsysteme ist in der Praxis jedoch höchst umstritten. Die Befürworter sehen als Folge eine verstärkte Motivation zum unternehmerischen Handeln. Andererseits wird argumentiert, dass derartige Anreiz- und Belohnungssysteme überbewertet werden und kein Ansporn zur unternehmerischen Initiative sind, da Intrapreneure primär aus eigenem Antrieb motiviert sind. *Bitzer* (vgl. 1991, S. 30) sieht die bedeutendste Form der Belohnung vielmehr im Freiraum und Gestaltungsspielraum für Intrapreneure sowie in der Anerkennung ihrer Aktivitäten. *Rosenstiel* (vgl. 1999, S. 102) sieht extrinsische Anreize in Form von monetären Belohnungen ebenfalls durchaus kontraproduktiv. Vielmehr erscheint die Gestaltung von unternehmerischen Rahmenbedingungen wichtiger. Als wesentliches Element der unternehmerischen Gestaltung von Rahmenbedingungen sieht *Reiter* (vgl. 2016, S. 158), neben einer höheren Vergütung, die Vergrößerung von Freiheit und Verantwortung für innovative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mit zunehmender Größe eines Unternehmens steigt jedoch die Anzahl und Komplexität an starren Prozessen auf Kosten individueller Strukturen und Freiheiten für Innovatoren und Intrapreneure. Zudem misst *Reiter*, aufgrund der intrinsischen Motivation von Intrapreneuren, der Anerkennung ihrer Leistungen essenzielle Bedeutung zu (vgl. *Reiter* 2016, S. 162).

Eine Beförderung in der Unternehmenshierarchie sieht *Bitzer* (vgl. 1991, S. 29) als kritisch an. Die dafür erforderlichen Führungskompetenzen können bei Intrapreneuren unzureichend sein und die bevorstehenden Aufgaben decken sich meist nicht mit den

Interessen und Stärken eines handlungsorientierten Intrapreneurs. Aus diesem Grund beschreibt *Pinchot* (vgl. 1988, S. 312 f.) einen alternativen Karriereweg für Intrapreneure. Er sieht eine Serie von Start-ups innerhalb eines Unternehmens vor, welche eher dem Kompetenzprofil des Intrapreneurs entsprechen. Dabei wird der Aufstieg in ständig höhere Managementebenen durch die Möglichkeit der Selbstverwirklichung in immer wieder neuen Projekten ersetzt. *Reiter* (vgl. 2016, S. 160) beschreibt in diesem Zusammenhang am Beispiel von 3M zwei Karrierepfade für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es besteht die Möglichkeit, klassisch in das Management zu wechseln und eine höhere hierarchische Position einzunehmen. Um der dort zunehmenden Administration aus dem Weg zu gehen, können sie alternativ auch in ihrem technologischen Umfeld bleiben.

Einige Ansatzpunkte der Anreizgestaltung im Intrapreneurship sind in Abbildung 13 zusammenfassend dargestellt (vgl. *Draeger-Ernst* 2003, S. 233).

Abbildung 13: Ansatzpunkte der Anreizgestaltung

	Immateriell	Materiell
Indirekte Anreize für alle Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauensvolle Kultur, Fehlertoleranz • Unternehmerische Freiräume • Delegation • Freie Kommunikation • Entwicklungsmöglichkeiten • Zielorientierter Führungsstil • Feedback • Partizipation 	<ul style="list-style-type: none"> • Prämien für innovative Ideen durch das Betriebliche Vorschlagswesen • Innovationsorientierte kollektive Erfolgsbeteiligungen
Direkte Anreize für einzelne Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsanerkennung • Handlungs- und Entscheidungsfreiräume im Intrapreneurship-Projekt • Innovative Aufgabe • Entwicklungsmöglichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Intra-Kapital zur Projektfinanzierung • Finanzielle Belohnung (Bonus, Prämien etc.) • Beteiligung am Geschäftserfolg der Idee

Quelle: *Draeger-Ernst* 2003, S. 233

3.3.2 Organisationsstrukturelle Voraussetzungen

3.3.2.1 Unternehmerische Organisationsformen und -prinzipien

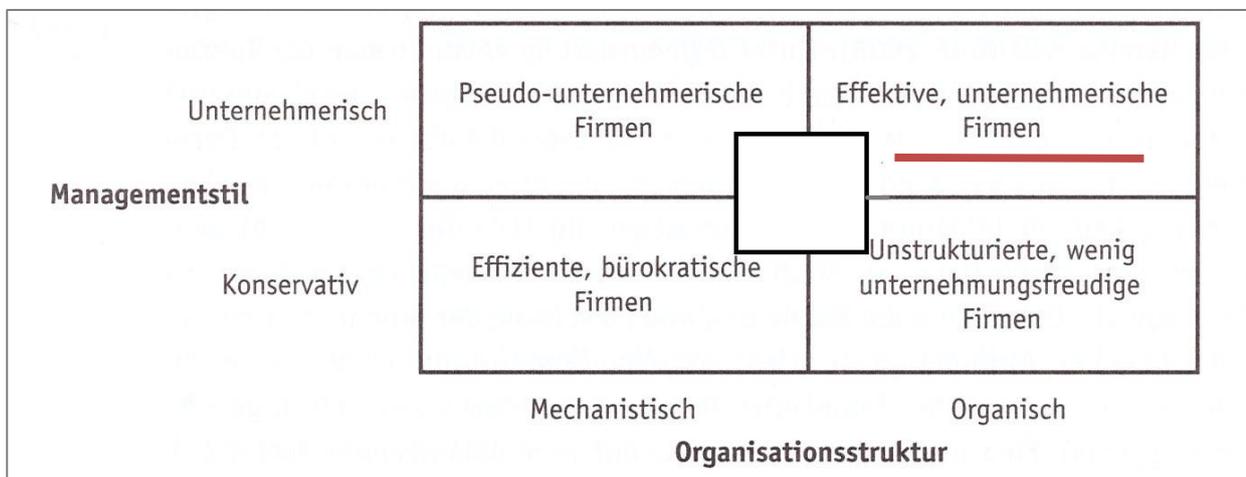
Herkömmliche Linienorganisationen mit autoritären Strukturen und genau definierten Dienstwegen sind in Bezug auf die Etablierung von Mitunternehmertum als kontraproduktiv anzusehen. Organisationsformen, die eine effiziente Arbeitsweise jedes Einzelnen, ohne aufwendige Genehmigungsabläufe sowie die interne und externe Vernetzung und zeitbegrenzte Strukturen, ermöglichen, sind zur Förderung von Intrapreneurship weit besser geeignet. Generell ist eine die Autonomie unterstützende Organisationsstruktur eine wichtige Voraussetzung für eigenverantwortliches Handeln der im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. (vgl. *Rosenstiel* 1999, S. 103)

Bitzer (vgl. 1991, S. 31 f.) erkennt mit Blick auf die steigende Umfeldkomplexität, in der sich Unternehmen bewegen, vor allem die Notwendigkeit von flexiblen Organisationsstrukturen zur Förderung unternehmerischen und innovativen Verhaltens. Die Organisation ad rem (nach rein sachlichen Aspekten gebildete Organisation) verliert aus seiner Sicht gegenüber der Organisation ad personam (anhand der Kompetenzen von Personen gebildete Organisation) an Bedeutung. Bei letzterer handelt es sich um eine von exzessiven Kontrollsystemen befreite Organisation, in der sich Menschen selbst verwirklichen können. Entscheidend dabei ist eine flache Organisationspyramide in Kombination mit einer weitgehenden Dezentralisierung. Dies ermöglicht einen ungefilterten Informationsfluss und beschleunigt Entscheidungsprozesse in Innovationsprojekten. Um sich an die verschiedenen Phasen eines Innovationsprozesses anpassen zu können, müssen Organisationsformen eine flexible und situative Strukturierung ermöglichen. Teams in einem Unternehmen können sich so in Abhängigkeit vom Entwicklungsstand eines Projektes einzelspezifisch und temporär formieren. Das Management in einem Unternehmen muss erkennen, dass die Organisationsstruktur im Intrapreneurship nicht rationalisierungstechnokratischer Gestalt sein kann, sondern, dass Freiheit und Autonomie entscheidend im Aufbau neuer Erfolgspotenziale sind. Zusätzlich sind laut *Bitzer* weitere zwei Aspekte zu berücksichtigen. Einerseits die Öffnung homogener Organisationen gegenüber der Außenwelt, um Kontakte zu den Märkten zu intensivieren und auf der anderen Seite die

organisatorische Trennung der innovativen von den operativen Einheiten, um durch die dadurch entstehende Autonomie unternehmerische Initiativen zu unterstützen.

Zusammenfassend kann eine Organisation dann als unternehmerisch bezeichnet werden, wenn sie über eine adäquate Struktur mit geeigneten Kommunikationswegen und Kontrollsystemen verfügt. Bei der Ausgestaltung ist darauf zu achten, wie viele hierarchische Ebenen angelegt werden. Mit zunehmender Hierarchie sinkt, aufgrund fehlender Autonomie, die Flexibilität im Hinblick auf Initiativen unternehmerischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Ähnlich wie *Bitzer* sehen auch *Grichnik et al.* formale Strukturen in Kombination mit einer zentralisierten Ausrichtung in einem dynamischen Umfeld als gefährliche Einschränkung unternehmerischer Aktivitäten, selbst wenn sie in einem stabilen Umfeld für Effizienzgewinne sorgen können. Ein Vergleich von „mechanistischen“ und „organischen“ Organisationsstrukturen in Bezug auf „unternehmerische“ und „konservative“ Managementstile ist in Abbildung 14 dargestellt. (vgl. *Grichnik et al.* 2010, S. 371)

Abbildung 14: Managementstile und Organisationsstrukturen

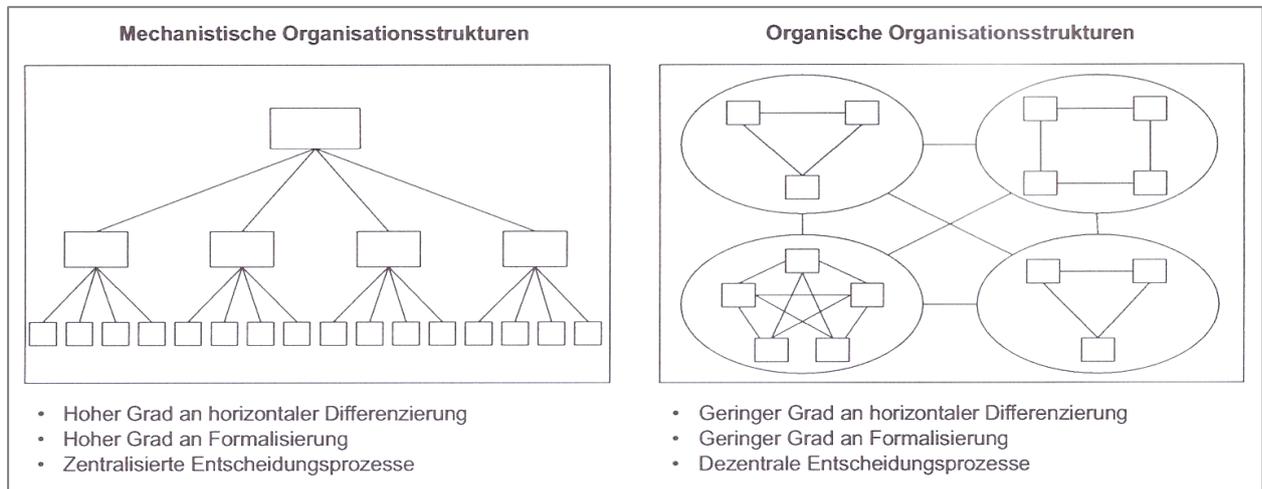


Quelle: In Anlehnung an *Slevin/Covin* 1990, S. 43-53

Ein dynamisches Umfeld erfordert eher einen unternehmerischen Managementstil. Zur effektiven Umsetzung dieses Stils ist eine flexible Organisationsstruktur erforderlich, die sich „organisch“ anpassen kann. Beide Merkmale sind kennzeichnend für effektive, unternehmerische Firmen. Dauerhaft erfolgreiche Unternehmen sind in der Lage, ihren Managementstil und ihre Organisationsstruktur an die sich zyklisch verändernden Erfordernisse des Umfeldes anzupassen. (vgl. *Grichnik et al.* 2010, S. 371 f.)

Abbildung 15 zeigt die Gestaltung von „mechanistischen“ und „organischen“ Organisationsstrukturen im Vergleich.

Abbildung 15: Vergleich von Organisationsstrukturen



Quelle: Engelen et al. 2015, S. 106

3.3.2.2 Bereitstellung erforderlicher Ressourcen

In Unternehmen, die Intrapreneurship erfolgreich etablieren, stehen die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können über diese frei und unbürokratisch verfügen (vgl. Pinchot 1988, S. 251).

Pinchot (vgl. 1988, S. 251-258) definierte in weiterer Folge drei wesentliche Ressourcen im Intrapreneurship:

- **Freie Zeiteinteilung:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soll es ermöglicht werden, einen Teil ihrer Arbeitszeit frei für selbständige, innovative Aktivitäten ohne Erfolgsdruck zu nutzen.
- **Innovationsbudget:** Um vielversprechende Ideen oder alternative Ansätze weiterzuführen, müssen den Intrapreneuren, oft gegen die Interessen von Controllern, Geldmittel zur freien Verfügung stehen. Fehlen diese Mittel, verlaufen entscheidende Innovationsversuche oft im Sand.
- **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für eine Intraprise freistellen:** Intrapreneuren müssen für die Umsetzung ihres Innovationsvorhabens die erforderlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung gestellt werden.

Bitzer (vgl. 1991, S. 26 f.) spricht in diesem Zusammenhang von zweckgebundenen Ressourcen („Corporate Slack“), die für den Erfolg von Intrapreneurship benötigt werden. Zweckgebundene Ressourcen in Form von Kapital, Personal, Informationen und Sachmitteln, sollen Innovationen induzieren, fördern und damit realisieren. Eine besondere Bedeutung kommt der Bereitstellung von Informationen, der Erschließung von Informationsquellen (z.B. Universitäten, Lieferanten...) und einem effizienten Informationsaustausch zu. *Bitzer* kommt in weiterer Folge zur Erkenntnis, dass der Innovationserfolg nicht durch einen übermäßigen Ressourceneinsatz erzwungen werden kann. Eine niedrige Ressourcenintensität in parallellaufenden Aktivitäten ist eher erfolgsversprechend. Damit kann auch das mit Innovationsvorhaben verbundene Risiko auf mehrere kleine Projekte verteilt werden.

Ergänzend zu *Pinchot* und *Bitzer* spricht *Rosenstiel* (vgl. 1999, S. 101) die Bedeutung von Objektressourcen eines Unternehmens an. Die Architektur, die Funktionalität von Räumen und deren Mobiliar sind Ausdruck der Unternehmenswerte und -kultur. Zur Förderung des Mitunternehmertums hat nicht nur die innovative Architektur und Ausstattung besondere Relevanz, sondern auch der unbürokratische Zugriff darauf.

3.4 Intrapreneurship in etablierten Unternehmen und Organisationen

Mitte der 80er Jahre war *Pinchot* (1985, S. 320) der Ansicht: „It will take decades to formulate ways to apply to the smaller cultures of our giant organizations the minimally hierarchical patterns we have evolved for conducting the lives of our freer nations.“

3.4.1 Herausforderungen bei der Implementierung in traditionelle Strukturen

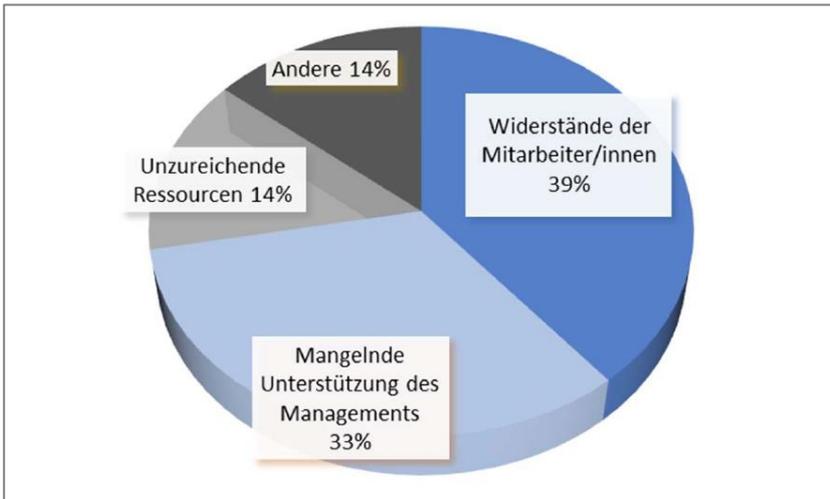
Gerade etablierte Unternehmen und Organisationen haben, aufgrund ihrer Größe und Organisationsstruktur, Probleme mit den Anforderungen der sich ständig ändernden Märkte Schritt zu halten. Waren es gerade die Größe und die Ressourcen eines Unternehmens, die bis Mitte der 80er Jahre bei relativ konstanten Marktgegebenheiten als Erfolgsgarant galten, stehen sie gegenwärtig der notwendigen Flexibilität, Innovationskraft und Reaktionsfähigkeit entgegen. (vgl. *Schendel* 1990, S. 2) Etablierte Unternehmen haben es damals noch geschafft, ihren Fortbestand durch inkrementelle Innovation, Zukäufe, Investitionen und gesteigerte Prozesseffizienz zu sichern

(vgl. *Reiter* 2016, S. 7). Erste Anzeichen von erforderlichen Veränderungen und Anpassungen etablierter Großunternehmen wurden allerdings bereits damals von *Pinchot* erkannt. In seinem Buch „Intrapreneuring“ hat er ein Kapitel der Unternehmensleitung gewidmet. Er weist darin bereits in jener Zeit auf den Zusammenhang der stagnierenden Innovation in Großunternehmen mit überhandnehmenden Analyse- und Kontrollsystemen hin (vgl. *Pinchot* 1988, S. 9).

Die Gründe für fehlende unternehmerische und innovative Aktivitäten etablierter Unternehmen liegen laut *Engelen et al.* (vgl. 2015, S. 10) vor allem an verkrusteten Organisationsstrukturen, ausgeprägten Formalisierungen und der Bürokratie, die den Arbeitsalltag bestimmen. *Reiter* (vgl. 2016, S. 17) stellt zudem fest, dass viele etablierte Akteure den neuen Zeitgeist nicht registrieren und sich stattdessen mit Quartalszahlen, Kostensenkung und der effizienten Gestaltung unzähliger Meetings beschäftigen. Schnelles Handeln und Flexibilität am Markt werden so bereits im Keim erstickt. *Reiter* (vgl. 2016, S. 11) sieht die Herausforderung etablierter Unternehmen darin, dass sie innovativer werden müssen. Sie müssen ihre Prozesse optimieren und die gesamte Organisation schlanker, effektiver und letztlich wieder unternehmerischer machen. *Reiter* (vgl. 2016, S. 13) geht allerdings davon aus, dass etablierte Unternehmen bei entsprechender Anpassung auch zukünftig am Markt eine wesentliche Rolle spielen werden. Die Umsetzung von vor allem lebenswichtigen Neuerungen erfordert finanz- und ressourcenstarke Unternehmen.

Die Etablierung von Intrapreneurship in die traditionellen Strukturen etablierter Organisationen benötigt tiefgreifende Veränderungen. Eine erfolgreiche Umsetzung setzt eine sorgsam durchdachte Planung und Steuerung voraus. Nicht alle Veränderungsprozesse sind von Erfolg gekennzeichnet. So hatten bei rund 70% der US-amerikanischen Unternehmen Veränderungsprogramme nicht die erwarteten Auswirkungen. Die Gründe dafür sind in Abbildung 16 dargestellt. (vgl. *Engelen et al.* 2015, S. 222)

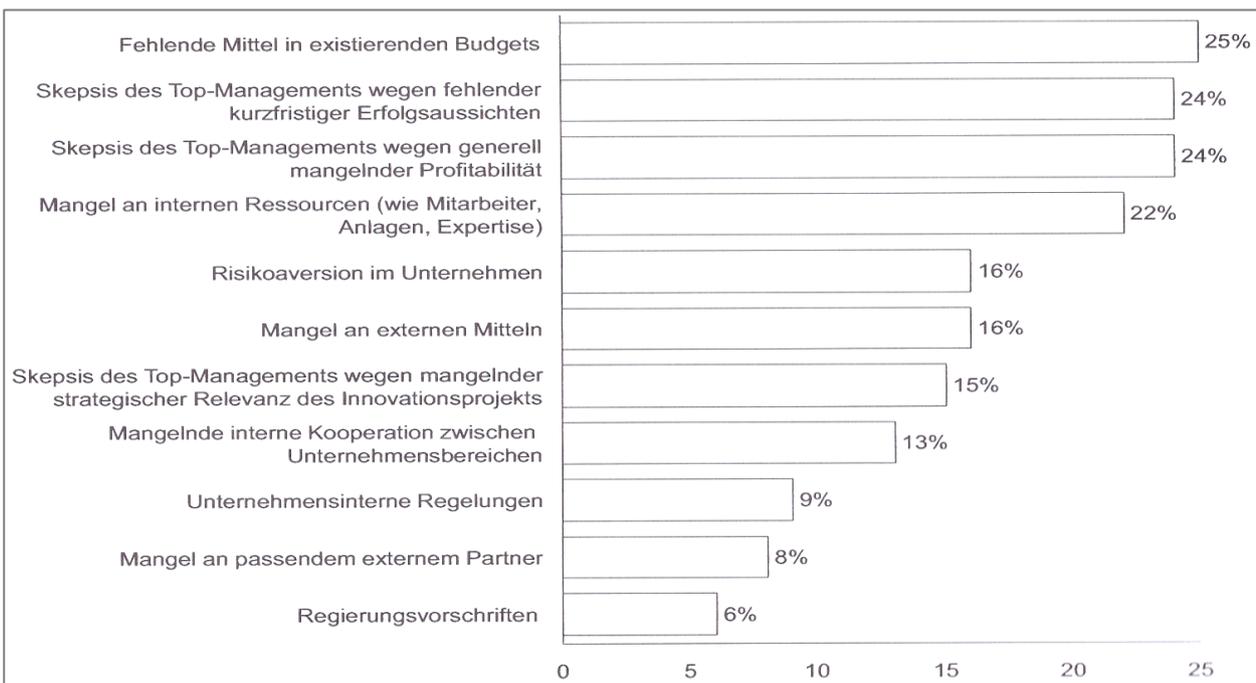
Abbildung 16: Gründe für das Scheitern von Veränderungsprozessen



Quelle: In Anlehnung an *Engelen et al.* 2015, S. 222

In etablierten Unternehmen stellen bewährte Management-Praktiken oft eine Hürde bei der Etablierung einer Corporate Entrepreneurship- bzw. Intrapreneurship-Strategie dar. Die Implementierung ist nahezu unmöglich, wenn das Management eines Unternehmens nicht konsequent und konsistent darauf ausgerichtet ist. Forbes führte 2011 eine Umfrage unter 1245 europäischen Unternehmen durch und deckte damit wesentliche Barrieren in der Implementierung auf – siehe Abbildung 17. (vgl. *Engelen et al.* 2015, S. 22-24)

Abbildung 17: Barrieren bei der Implementierung von Intrapreneurship



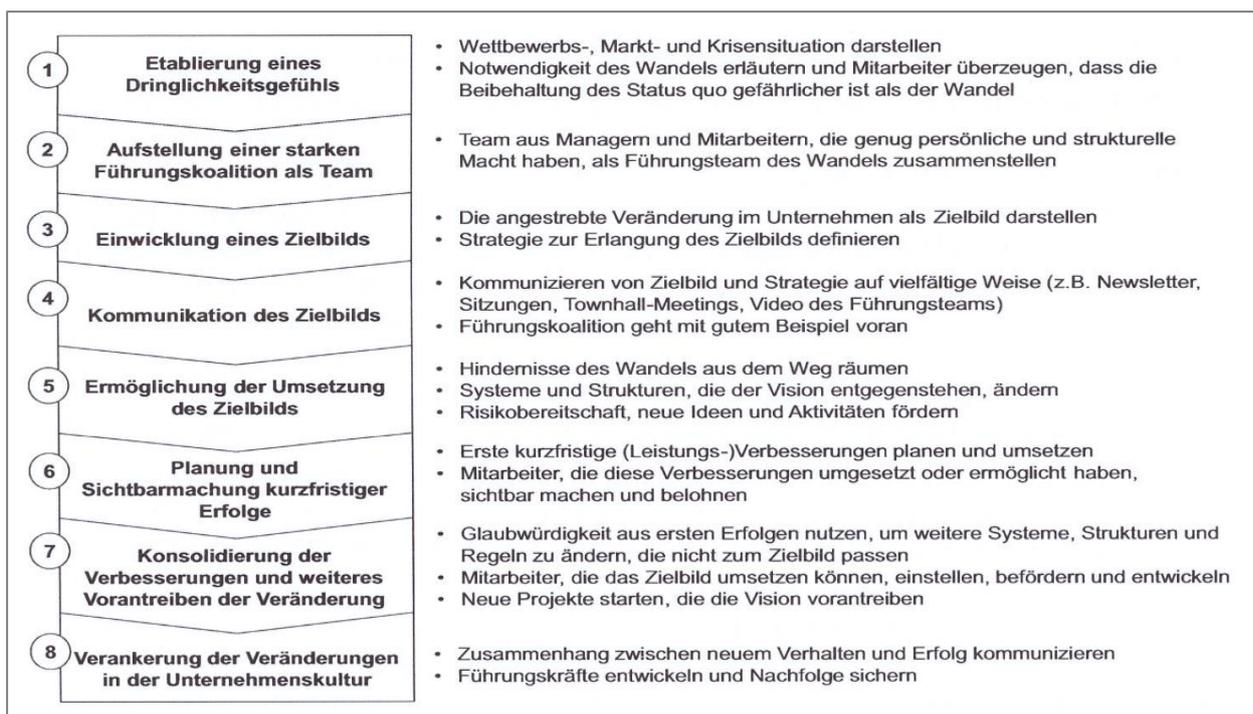
Quelle: *Engelen et al.* 2015, S. 24

Bei der Implementierung und Realisierung von Intrapreneurship sehen sich Unternehmen vorerst folgenden Harmonisierungsaufgaben bei der Gestaltung von Rahmenbedingungen gegenübergestellt. (vgl. Bitzer 1991, S. 41 f.)

- **Zeitliche Harmonisierung:** Berücksichtigung des langfristigen Zeithorizonts für den kulturellen Wandel zum internen Unternehmertum.
- **Harmonisierung zwischen Kultur, Struktur und Strategie:** Die Schaffung organischer Strukturen zur Steigerung der Organisationsleistung setzt ein ausgewogenes Verhältnis von Kultur, Struktur und Strategie voraus.
- **Harmonisierung zwischen den Subkulturen:** Die Unterstützung von Subkulturen in einem Unternehmen ist eine Möglichkeit zur Förderung einer nachhaltigen Implementierung von Intrapreneurship.

Engelen et al. (vgl. 2015, S. 226) verfolgen dazu einen konkret strukturierten Ansatz zur reibungslosen und erfolgreichen Verankerung grundlegender Veränderungen. Sie beziehen sich dabei auf einen Acht-Schritte-Ansatz von Kotter. Der Harvard-Professor Kotter (vgl. 1995 zitiert nach Engelen et al. 2015, S. 227) entwickelte acht Schritte zur erfolgreichen Etablierung von Veränderungsprozessen – siehe Abbildung 18.

Abbildung 18: Acht Schritte des Veränderungsmanagements



Quelle: Engelen et al. 2015, S. 228

3.4.2 Grenzen und Schwachstellen des Intrapreneurship-Konzeptes

Intrapreneurship versetzte in den vergangenen Jahrzehnten viele Autorinnen und Autoren in eine regelrechte Euphorie. Sie erkannten darin die Möglichkeiten der Revitalisierung etablierter Unternehmen, vor allem durch Innovationen, die von den einzelnen Intrapreneurs ausgehen. Es stellen sich in diesem Zusammenhang die Fragen, wie realistisch die Revitalisierung großer, bürokratischer Organisationen tatsächlich ist, wo die Grenzen des Konzepts liegen und welche Schwachstellen zu berücksichtigen sind. (vgl. *Bitzer* 1991, S. 45)

Eine Schwierigkeit liegt alleine schon in der Spezifizierung von „unternehmerischem Handeln“. Gesellschafter und Manager können bereits hier unterschiedliche Auffassungen vertreten. Unternehmerische Organisationsstrukturen dürfen nicht zu stark von unternehmenspolitischen Richtungsvorgaben überlagert sein. Umgekehrt dürfen sie aber auch nicht unkontrollierbare Eigendynamiken ermöglichen. (vgl. *Remer* 1999, S. 149 f.)

Zur Etablierung bzw. Förderung von Intrapreneurship gibt es in Organisationen zudem völlig unterschiedliche Voraussetzungen. Zudem muss berücksichtigt werden, dass für ein sogenanntes „unternehmerisches Klima“ eine jahrelange unternehmenskulturelle Entwicklung vorausgehen muss. Diese Transformation erfolgt nicht per Beschluss. In diesem Kontext gilt es laut *Bitzer* primär die nachfolgend angeführten Faktoren zu beachten. (vgl. *Bitzer* 1991, S. 46 f.)

- **Nationale Kultur und Mentalität:** Optimismus, Risikobereitschaft und der Glaube an die Machbarkeit trifft oft in anderen, eher konservativen, Kulturen auf Sicherheitsdenken, Zweifel und Vorsicht. Werthaltungen und Verhaltensweisen der Gesellschaft können höchst unterschiedlich sein und müssen bei der Realisierung von Intrapreneurship berücksichtigt werden.
- **Langer Zeithorizont:** Um einen umfassenden Wandel einzuleiten, bedarf es des langfristigen Commitments des Top-Managements. Der Wandel muss alle Ebenen des gesamten Unternehmens betreffen und von vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mitgetragen werden.

- **Unternehmenskultur:** Die Implementierung von Intrapreneurship ist primär eine unternehmenskulturelle Herausforderung.

Kritische Einzelaspekte des Intrapreneurship-Konzeptes werden in den nachfolgenden Unterpunkten betrachtet.

3.4.2.1 Segmentierung von operativen und innovativen Bereichen

Drucker (vgl. 1985, S. 252) sieht Vorteile in der Trennung operativer von innovativen Bereichen. Aus seiner Sicht sollten sie nicht miteinander vermischt werden. *Bitzer* (vgl. 1991, S. 48) hingegen vertritt die Ansicht, dass man innovative Intrapreneure keinesfalls von operativen Bereichen abkapseln soll. Vielmehr geht es darum, unternehmerisches Denken und Handeln in allen Unternehmensbereichen zu etablieren und zu fördern. Dagegen erkennt *Draeger-Ernst* (vgl. 2003, S. 281) in einer zu offensiven Verbreitung von Intrapreneurship die Gefahr einer Übervitalisierung, d.h. die systemverträgliche Vitalität des Unternehmens wurde überschritten und die Balance zwischen Flexibilität und Stabilität, basierend auf Standards, Prozessen und Strukturen, ist nicht mehr gegeben. Innovationsaktivitäten verlaufen dann unfokussiert und unkoordiniert. Ein damit verbundenes Übermaß an Selbstorganisation kann zum Verlust der Steuerbarkeit eines Unternehmens führen.

3.4.2.2 Individuelles versus kollektives Unternehmertum

Wettbewerbsvorteile auf Basis inkrementaler Innovation werden durch die Kreativität und das unternehmerische Handeln aller Organisationsmitglieder (kollektives Unternehmertum) geschaffen. Eine Beschränkung von Intrapreneurship auf einzelne Personen (individuelles Unternehmertum) ist nicht zielführend. Vielmehr ist es die Aufgabe einzelner Intrapreneure, ihre Visionen anderen Teammitgliedern zu vermitteln und sie dadurch zu motivieren und zu steuern. (vgl. *Bitzer* 1991, S. 50) Über die personelle Betrachtung hinausgehend, darf Mitunternehmertum nicht auf operative bzw. innovative Bereiche beschränkt werden. Vielmehr ist eine Ausdehnung auf strategische und unternehmenspolitische Themen sowie auf die Festlegung von Unternehmenszielen erforderlich (vgl. *Remer* 1999, S. 153).

3.4.2.3 Unternehmerisch handelndes Führungspersonal

An heutige Führungskräfte werden hohe Anforderungen gestellt. Engagement, Kreativität, Initiative, Entscheidungsfreudigkeit und Eigenverantwortung werden vorausgesetzt. Sie stehen jedoch in einem unübersehbaren Widerspruch zu herkömmlichen Organisationsstrukturen, die derartiges Führungsverhalten kaum zulassen (vgl. *Remer* 1999, S. 151).

Die Rekrutierung innovativen Führungsnachwuchses aus den eigenen hierarchisch strukturierten Reihen kann als kritisch angesehen werden, da die daraus stammenden Führungskräfte bürokratische Abläufe und institutionelle Macht gewohnt sind. Andererseits kann sich die Beförderung von vorhandenen Intrapreneuren, die bereits über Freiräume zum unternehmerischen Handeln verfügen, als schwierig gestalten, da es ihnen schwerfallen wird, diese Bereiche zu verlassen. Daher ist mit einem Anstieg der Personalfluktuations am Beginn der Implementierungsphase zu rechnen. Der Unterstützung durch Unternehmensberaterinnen und -berater sind wegen der beschränkten Einflussnahmen externer Personen auf die betriebsinterne Kultur ebenfalls Grenzen gesetzt. (vgl. *Bitzer* 1991, S. 51)

3.4.2.4 Freiräume für Intrapreneure

Intrapreneure benötigen Freiräume in Form von Handlungs- und Entscheidungsberechtigungen sowie der Nutzung betriebsinterner und -externer Ressourcen. Ein Zuviel kann schnell zu einem Innovationsopportunisten führen. Ein gewisses Maß an internen, organisatorischen Hindernissen kann auch die Motivation des Intrapreneurs erhöhen und durch den entstehenden Außendruck das Team in sich stärken. Derartige Hindernisse können bei der Identifikation von Intrapreneuren dienlich sein, da sich diese meist durch einen für den Innovationserfolg maßgeblichen Durchhalte- und Überwindungswillen auszeichnen. (vgl. *Bitzer* 1991, S. 51)

Burgelman (vgl. 1983, S. 1356) weist auf einen weiteren Aspekt hin. Zwischen der Bereitstellung zweckgebundener Ressourcen und der kausalen Zuordnung zum Innovationserfolg kann eine beträchtliche Zeitspanne liegen. Aufgrund des ausbleibenden Erfolges oder der situativ unterschiedlichen Wahrnehmung des

Innovationsbedarfs können kritische, zyklische Schwankungen in der Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen entstehen.

3.4.2.5 Anreiz- und Belohnungssysteme

Die Bedeutung von adäquaten Anreiz- und Belohnungssystemen ist sowohl in der Theorie als auch in der Praxis umstritten. Insbesondere die Gewichtung der monetären Anreize ist eine problematische Fragestellung. Es bleibt zu beachten, dass großer Reichtum weder bei der/beim internen als auch bei der/beim selbständigen Unternehmerin und Unternehmer ein Hauptmotiv für das Engagement sind. Zudem fühlen sich bei der Vergabe von hohen monetären Belohnungen an Intrapreneure die restlichen Mitarbeiter meist ungerecht behandelt. Es wird damit ein Ungleichgewicht in der Belegschaft eines Unternehmens erzeugt. Das Interesse an Innovationsprojekten darf und soll auch nicht durch große finanzielle Vorteile geweckt werden. Im Intrapreneurship ist es entscheidend, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorrangig wegen der Aufgabe selbst und nicht des Geldes wegen arbeiten. Eine höhere materielle Entlohnung ließe sich jedoch dann leichter rechtfertigen, wenn Intrapreneure auf Erfolgsbasis und mit dem damit verbundenen Risiko für ein Unternehmen arbeiten. (vgl. *Bitzer* 1991, S. 52)

4 Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen

Die Beantwortung der theoretischen Subforschungsfragen erfolgt auf Basis einer gesamtheitlichen Betrachtung der Literaturanalyse im Rahmen dieser Masterarbeit. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse stellen die theoretischen Grundannahmen für die weiterfolgende empirische Untersuchung dar.

T-SFF 1: Welche Wettbewerbsvorteile entstehen durch Intrapreneurship in einer Zeit dynamischer Veränderungsprozesse?

Die Notwendigkeit zur „unternehmerischen Anpassung“ ergibt sich durch dynamische und von Diskontinuität gekennzeichnete Entwicklungen, die zu spürbaren Veränderungen in der Wirtschaft führen und damit vor allem etablierte, bürokratische Unternehmen permanent vor große Herausforderungen stellen. Diese ständige und wiederholte Anpassung an aktuelle wirtschaftliche Rahmenbedingungen wird zur essenziellen Voraussetzung für die langfristige Existenz eines Unternehmens. Österreichische Erwachsenenbildungsinstitutionen bleiben von dynamischen Veränderungsprozessen nicht unberührt. Die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen werden zunehmend auch zu Fragen der Erwachsenenbildung. Diese Entwicklungen führen dazu, dass Intrapreneurship, und damit eine abteilungsübergreifende auf das gesamte Unternehmen ausgeweitete unternehmerische Haltung, zur notwendigen Kompetenz etablierter Unternehmen und Organisationen wird.

Die Literaturanalyse ergab eine Reihe von Wettbewerbsvorteilen durch die Umsetzung der Intrapreneurship-Strategie. Der entscheidende Vorteil einer unternehmerischen Orientierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern liegt in der damit verbundenen Stärkung der Innovationskraft eines Unternehmens. Dieser Zusammenhang wurde bereits Anfang der 80er Jahre erkannt. Die Etablierung einer Intrapreneurship-Strategie wird in direktem Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens gesehen. Intrapreneurship beschreibt dabei einen Bottom-up-Ansatz zur internen Entwicklung von disruptiven Innovationen und es machen sich, neben der wirtschaftlichen Betrachtung auch in Hinblick auf das Firmenwachstum, die Unternehmenskultur und die Mitarbeiterentwicklung bezahlt. Daraus lässt sich ableiten,

dass Intrapreneurship die Grundlage für eine erfolgsversprechende Wettbewerbsposition und den damit verbundenen Wettbewerbsvorsprung ist.

Zusammenfassend lassen sich aus der Literatur folgende unmittelbare Vorteile ableiten:

- Steigerung des Umsatzes und Erhöhung des Gewinns durch Innovationen und die Entwicklung von neuen Produkten und Serviceleistungen, die durch einen hohen Kundennutzen gekennzeichnet sind.
- Förderung unternehmerischen Verhaltens, welche zu einer Steigerung des Anteils begabter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führt.
- Erkennen neuer, noch nicht genutzter, Chancen und Möglichkeiten
- Motivation der Belegschaft durch eine neue Kultur und den Spirit, der durch die Umsetzung der Intrapreneurship-Strategie entsteht.
- Rasche Einführung und Positionierung neuer Produkte und Dienstleistungen am Markt, durch Konzentration auf das Wesentliche.
- Förderung von Lerneffekten und dem Wissenszuwachs sowie der daraus resultierenden Erweiterung der Kompetenzen und Fähigkeiten eines Unternehmens.
- Steigerung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, durch die aktive Wahrnehmung von Kundenbedürfnissen und die Generierung von Kundennutzen.

T-SFF 2: Welche Rahmenbedingungen sind für die Umsetzung eines Intrapreneurship-Modells erforderlich?

Zur erfolgreichen Umsetzung der Intrapreneurship-Strategie bedarf es primär einer entsprechenden Unternehmenskultur und Organisationsstruktur.

Unternehmenskulturelle Voraussetzungen:

In der Literatur besteht Einigkeit darüber, dass eine das gesamte Unternehmen durchdringende Kultur, die innovatives und unternehmerisches Handeln fördert, ein fundamentales Erfolgskriterium bei der Etablierung von Intrapreneurship ist. Die Unternehmenskultur ist nur langfristig beeinflussbar. Veränderungen sind daher nur schwer und sehr langsam möglich. Entsprechend ausgerichtete Unternehmen sehen

den Wandel immer auch als Chance. Flexibilität und Kreativität sowie Risikobereitschaft und Fehlertoleranz sind bestimmende Merkmale einer unternehmerischen Kultur.

Die Gestaltung der Unternehmenskultur ist primär eine Führungsaufgabe. Experten vertreten in diesem Punkt sehr ähnliche Ansichten. Werden organisationsübergreifende Maßnahmen, seitens der obersten Führungsebene, nur unzureichend unterstützt, haben etablierte Unternehmen keine Chance auf Erfolg. Traditionelle Führungsmethoden, mit dem Hauptfokus auf Quartalszahlen, Effizienzsteigerung, Kostensenkung und der Konzentration auf Kernaufgaben, wirken einer Intrapreneurship-Strategie entgegen. Dagegen fördert das Vertrauen in Intrapreneure, der Abbau von Barrieren, der Bürokratieabbau, die Schaffung von Perspektiven und das aktive Durchbrechen von Blockaden die unternehmerische Haltung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und motiviert diese zu innovativem Handeln. Derartiges Führungsverhalten steht jedoch in einem unübersehbaren Widerspruch zu herkömmlichen Organisationsstrukturen.

Eine intrapreneuriale Unternehmenskultur erfordert zudem adäquate Anreiz- und Belohnungssysteme, welche das eingegangene persönliche Risiko und das Erreichen von Zielen mitberücksichtigen. Die Bedeutung monetärer Anreizsysteme ist in der Praxis jedoch höchst umstritten. In der Literatur wird vielfach argumentiert, dass diese überbewertet und kein wesentlicher Ansporn zur unternehmerischen Initiative sind. Zudem fühlen sich die restlichen Mitarbeiter bei der Vergabe hoher monetärer Belohnungen an Intrapreneure meist ungerecht behandelt. Dies lässt den Schluss zu, dass es empfehlenswert ist, derartige Belohnungssysteme erfolgsorientiert auszurichten. Motivationspotenzial wird in der Literatur vielmehr im persönlichen Freiraum und Gestaltungsspielraum für Intrapreneure sowie in der Anerkennung ihrer Aktivitäten erkannt. Freiräume, in Form von Handlungs- und Entscheidungsberechtigungen, sind für Intrapreneure wichtig. Ein Zuviel kann allerdings schnell zum Innovationsopportunisten führen. Auch Beförderungen in der Unternehmenshierarchie werden als kritisch angesehen. Die bevorstehenden Aufgaben decken sich meist nicht mit den Interessen und Stärken eines Intrapreneurs.

Organisationsstrukturelle Voraussetzungen:

Herkömmliche Organisationsstrukturen in etablierten Unternehmen und Organisationen erschweren die permanent erforderliche Anpassung an den sich ständig ändernden Markt. Gemeinsam mit der Größe und den Ressourcen eines Unternehmens galten sie bis Mitte der 80er Jahre als Erfolgsgarant. Gegenwärtig stehen sie der notwendigen Flexibilität und Innovationskraft entgegen. Folglich werden derartige mechanistische Linienorganisationen mit autoritären Strukturen und ausgeprägten Formalismen und Bürokratie in der Literatur in Bezug auf Intrapreneurship als kontraproduktiv angesehen. Daraus lässt sich ableiten, dass eine die Autonomie unterstützende Organisation ad personam mit einer flachen Organisationspyramide in Kombination mit einer weitgehenden Dezentralisierung geeigneter ist. Ferner sind dauerhaft erfolgreiche Unternehmen in der Lage, neben ihrem Managementstil, auch ihre Organisationsstruktur an die sich zyklisch verändernden Erfordernisse ihres Umfeldes anzupassen.

Unternehmerische Organisationsformen ermöglichen die unbürokratische Bereitstellung erforderlicher Ressourcen, welche als weiterer Erfolgsfaktor bei der Etablierung von Intrapreneurship identifiziert wird. Als wesentliche Ressourcen werden in der Literatur die freie Zeiteinteilung, ein entsprechendes Innovationsbudget, zusätzliches Personal für Innovationsvorhaben sowie ein Informationsaustausch auf kurzen Kommunikationswegen genannt.

5 Empirische Untersuchung

In diesem Kapitel werden das methodische Forschungsdesign und die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung vorgestellt. Ziel des empirischen Teils dieser Masterarbeit ist es, die theoretischen Erkenntnisse mit den Erfahrungen und dem Know-how ausgewählter Expertinnen und Experten zu erweitern.

5.1 Empirische Fragestellung

Im literaturbasierten Teil der Masterarbeit wurden bereits das Potenzial eines Intrapreneurship-Modells sowie die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen angeführt. Im Rahmen der qualitativen Untersuchung sollen folgende Fragestellungen mit Bezug auf etablierte österreichische EB-Institutionen beantwortet werden:

- E-SFF 1: Wie kann Intrapreneurship zur Steigerung des Erfolgs einer EB-Institution beitragen?
- E-SFF 2: Welches institutionelle Umfeld muss für eine erfolgreiche Implementierung von Intrapreneurship in etablierten EB-Institutionen geschaffen werden?
- E-SFF 3: Welche Risiken bringt die Umsetzung eines Intrapreneurship-Modells mit sich?

5.2 Methodologie

Nach der theoretischen Aufarbeitung des Themas wird in dieser Masterarbeit eine qualitative Forschungsmethode aufgrund folgender Aspekte angewandt:

- Das Thema der Masterarbeit steht in direktem Kontext zu etablierten, wirtschaftlich geführten EB-Institutionen mit unternehmerischer Haltung. Die Zahl derartig orientierter EB-Institutionen ist in Österreich überschaubar. Die Befragung richtet sich an die Geschäftsführung bzw. das Management. Ein quantitativer Forschungsansatz wäre daher nicht zielführend.
- In der bestehenden Literatur ist ein Mangel an theoretischen Verknüpfungen von Intrapreneurship mit etablierten EB-Institutionen feststellbar. Durch den qualitativen Forschungsansatz ergibt sich die Möglichkeit, zusätzliches fachspezifisches Wissen

und bereichsspezifische Zukunftsperspektiven von Expertinnen und Experten aus dem Bereich der Erwachsenenbildung zu erfassen und die allgemeinen theoretischen Erkenntnisse dadurch zu erweitern.

5.2.1 Erhebungsmethode

Ausgehend vom Forschungsthema und den empirischen Fragestellungen in dieser Masterarbeit wird die qualitative Befragung als geeignete Methode der Datenerhebung im Sinne der wissenschaftlichen Reliabilität angesehen. Diese Erhebungsmethode bietet die Möglichkeit der freien Gesprächsführung, wodurch das Forschungsthema im Detail erfasst und behandelt werden kann. Diese Vorgehensweise erlaubt einen Einblick in Motive, Einstellungen sowie Werthaltungen der befragten Personen. (vgl. *Ebster/Stalzer* 2008, S. 195 f.)

Die Befragung der Einzelpersonen wurde in Form von nicht standardisierten Interviews durchgeführt. Dabei wurden die Fragen offen gestellt. Die Protokollierung erfolgte schriftlich und in Form von Tonbandaufzeichnungen. Grundlage für diese Art der Befragung war ein Leitfaden. (vgl. *Ebster/Stalzer* 2008, S. 195 f.) Dieser orientierungsgebende Leitfaden wurde im Zuge der Expertinnen- und Experteninterviews eingesetzt, um gezielt spezifisches Wissen zu erfragen. Durch das Einfließen der Forschungsfrage und der theoretischen Vorüberlegungen in die Fragen des Leitfadens wurde das methodologische Prinzip eines theoriegeleiteten Vorgehens erfüllt. Bei der Gestaltung des Interviewleitfadens waren die einzelnen Schritte nachvollziehbar, wodurch das Prinzip einer regelgeleiteten Vorgehensweise erfüllt war. Bei der Formulierung der Fragen wurde darauf geachtet, dass die befragte Person die Möglichkeit hatte, auf Basis ihrer Expertise und entsprechend ihrer persönlichen Relevanz zu antworten. (vgl. *Gläser/Laudel* 2010, S. 115)

5.2.2 Interviewleitfaden

Der Einstieg in das Interview erfolgte durch das Erfragen persönlicher Daten sowie durch eine Einverständniserklärung zur Aufzeichnung des Interviews mit namentlicher Erwähnung des Interviewpartners und Nennung der Organisation in der Masterarbeit. Als Vorbereitung auf den für die Untersuchung relevanten Teil des Interviews wurde nach

den aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen sowie dem Verständnis zum Begriff „Intrapreneurship“ gefragt.

Entsprechend dem Prinzip einer theoriegeleiteten Vorgehensweise leiteten sich die untersuchungsrelevanten Themen des Interviews aus dem theoretischen Teil dieser Masterarbeit ab. Zu Beginn wurde nach der Relevanz einer Intrapreneurship-Strategie in der Organisation gefragt, danach ging es um eine Begründung dazu sowie um den aktuellen Umsetzungsgrad. Im nächsten Teil des Interviews wurde nach der Bedeutung einer Intrapreneurship-Strategie für die eigene Organisation im Kontext zum wirtschaftlichen Erfolg sowie zu der Wettbewerbsposition und dem Wettbewerbsvorsprung gefragt. Bei den Fragen nach den Rahmenbedingungen (Unternehmenskultur und -struktur) für eine erfolgreiche Implementierung einer Intrapreneurship-Strategie wurden im wesentlichen Führungsaufgaben, Anreiz- und Belohnungssysteme sowie erforderliche Ressourcen erörtert. Den Abschluss des Interviews bildeten die Fragen nach Barrieren bei der Implementierung und Risiken bei der Umsetzung.

Durch diesen Aufbau des Interviewleitfadens konnte der Einfluss einer Intrapreneurship-Strategie auf den unternehmerischen Erfolg ermittelt werden. Außerdem wurden die erforderlichen Rahmenbedingungen sowie die Risiken bei der Umsetzung näher betrachtet.

Der detaillierte Aufbau des Leitfadens ist Anhang A zu entnehmen.

5.2.3 Auswertungsmethode

Die Auswertung des Datenmaterials erfolgte anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse nach *Mayring*. In Bezug auf das Forschungsthema und die Fragestellungen wurde diese regelgeleitete, systematische und theoriegeleitete Vorgehensweise als geeignet angesehen. Dabei kam folgendes Ablaufmodell zur Anwendung (vgl. *Mayring* 2015, S. 62):

1. Festlegung des Analysematerials
2. Analyse der Entstehungssituation

3. Formale Charakterisierung des vorliegenden Materials
4. Richtung der Analyse festlegen
5. Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung
6. Bestimmung der passenden Analysetechnik
7. Definition der Analyseeinheiten
8. Analyse des Datenmaterials gemäß Ablaufmodell mittels Kategoriensystem
9. Zusammenstellung und Interpretation der Ergebnisse

Nach der Sichtung des gesamten Materials (Tonbandaufzeichnungen) wurden forschungsrelevante Textstellen transkribiert. Die Analyse des Datenmaterials, in Form einer inhaltsanalytischen Zusammenfassung, wurde unter Berücksichtigung der Entstehungssituation des Ausgangstextes mittels Paraphrasierung (Wegstreichen nicht relevanter Redewendungen und Reduktion auf eine grammatikalische Kurzform), Generalisierung (Verallgemeinerung) und Reduktion (Zusammenfassung ähnlicher Paraphrasen) auf eine überschaubare Kurzversion reduziert. Abschließend erfolgte die Interpretation der Ergebnisse hinsichtlich der Fragestellung. (vgl. *Hienerth et al.* 2009, S. 131 f.)

5.3 Forschungsfeld und Sampling

Das Forschungsfeld setzt sich aus Personen mit Bezug zur Erwachsenenbildung in Österreich und/oder Intrapreneuring zusammen. Es handelt sich dabei um Geschäftsführer bzw. leitende Angestellte in EB-Institutionen und eines Beratungsunternehmens im Bereich Intrapreneurship. Sie verfügen aufgrund ihrer Profession und Position über fundiertes Expertenwissen und langjährige einschlägige Erfahrungen in der Praxis. Sie erfüllen den Anspruch, den Einfluss eines Intrapreneurship-Modells auf etablierte EB-Institutionen einschätzen sowie die Faktoren für eine erfolgreiche Implementierung einordnen und bewerten zu können. Es wurden somit ausschließlich Interviewpartner ausgewählt, die branchenintern, aufgrund ihrer Expertise als Expertinnen oder Experten, im Forschungsthema anerkannt sind – siehe Darstellung in Tabelle 1.

Tabelle 1: Darstellung der Expertinnen und Experten

IP-Nr.	Name / Funktion / Organisation	MA-Zahl
IP 1	Dipl.Wirt.Ing. Christian Faymann , Leiter Bildungsmanagement Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI) Österreich	60
IP 2	Mag. Manfred Schweiger , Institutsleiter Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI) Burgenland	22
IP 3	Rene Höfer , Personal- und Produktmanager Berufsförderungsinstitut (BFI) Burgenland	143
IP 4	Dr. Christine Teuschler , Geschäftsführerin Burgenländische Volkshochschulen	18
IP 5	Mag. Georg Pehm , Geschäftsführer Fachhochschule (FH) Burgenland	170
IP 6	Mag. Josef Wiesler , Geschäftsführer Fachhochschule (FH) Wiener Neustadt	320
IP 7	Mag. Sylke Kanits , Leiterin Akademie Akademie der TÜV SÜD Landesgesellschaft Österreich	5
IP 8	Jürgen Grandits , Geschäftsführer Berufsförderungsinstitut (BFI) Burgenland	143
IP 9	Mag. (FH) Bettina Frank , Geschäftsführerin Akademie Burgenland GmbH	4
IP 10	Thomas Vajay , Geschäftsführer und Gesellschafter Navigation Lab GmbH, Vienna Intrapreneurship Academy	5

Quelle: Eigene Darstellung

5.4 Qualitätssicherung

Im Sinne der Qualitätssicherung unterliegt diese wissenschaftliche Arbeit der Objektivität, Validität und Reliabilität. Um die Objektivität zu gewährleisten wurde auf eine sachlich richtige und kritische Bearbeitung des Forschungsthemas geachtet. (vgl. *Hienerth et al.* 2009, S. 20) Die Objektivität dieser Masterarbeit wird durch das von einem Leitfaden strukturierte Interview gewährleistet. Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde darauf geachtet, dass sie über anerkanntes Expertenwissen im Forschungsthema verfügen. Die qualitative Inhaltsanalyse erfolgte regel- und theoriegeleitet, um die Nachvollziehbarkeit

und intersubjektive Überprüfbarkeit der Analyseergebnisse zu gewährleisten (vgl. *Gläser/Laudel* 2010, S. 115). Zudem ermöglicht diese Analysemethode beim Auftreten unerwarteter Informationen eine Erweiterung vordefinierter Kategorien. Im Sinne der Validität (Gültigkeit) kam eine geeignete Forschungsmethode (siehe Punkt 5.2) zur Anwendung. Die Reliabilität (Verlässlichkeit) wurde durch die formale Exaktheit und Replizierbarkeit der Forschungsergebnisse sichergestellt. (vgl. *Hiennerth et al.* 2009, S. 20) Dieses Kriterium wurde dadurch sichergestellt, dass die Herangehensweise bei der Erhebung genau dokumentiert wurde und die Interviews aufgezeichnet und transkribiert wurden.

5.5 Kategoriensystem

Das Kategoriensystem, welches die Struktur des empirischen Teils der Masterarbeit darstellt, ist im Anhang B ersichtlich. Die Festlegung des Kategoriensystems basiert auf theoriegeleiteten und empirischen Ergebnissen.

5.6 Darstellung der empirischen Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die empirischen Ergebnisse der Expertinnen- und Experteninterviews dargestellt. Die Gliederung dieses Abschnittes basiert auf dem in Tabelle 2 beschriebenen Kategoriensystem.

5.6.1 Aktuelle Herausforderungen für Organisationen und Unternehmen

Eingeleitet wird die empirische Untersuchung mit dem Aufzeigen der aktuellen Herausforderungen für Organisationen und Unternehmen. Die Untersuchung auf diesem Gebiet dient der Klärung der externen Rahmenbedingungen, unter denen derzeit EB-Institutionen unternehmerisch tätig sind. Dabei werden sowohl wirtschaftlich-technologische als auch gesellschaftliche Aspekte betrachtet.

5.6.1.1 Wirtschaftlich-technologische Herausforderungen

Die österreichische Bildungslandschaft bleibt von aktuellen wirtschaftlichen und vor allem technologischen Herausforderungen nicht unberührt. Trotzdem die befragten

Expertinnen und Experten aus Bildungseinrichtungen mit unterschiedlicher Ausrichtung und unterschiedlichen Zielgruppen stammen, besteht weitgehend ein Konsens darüber, dass die Digitalisierung bzw. in weiterer Folge Industrie 4.0 Einzug in die Erwachsenenbildung hält und damit eine Notwendigkeit der Veränderung des Bildungsangebotes und der Lehr- und Lernmethoden nach sich zieht. Neben neuen Bildungsthemen müssen Alternativen zum klassischen Präsenzunterricht angeboten werden. Die vierte industrielle Revolution macht eine permanente Anpassung an die globalen wirtschaftlichen Entwicklungen erforderlich. Durch die zunehmende Nachfrage nach neuen Bildungsformaten und nach der Mobilität beim Lernen werden hohe Anforderungen an die Innovativität und Kreativität einer Bildungseinrichtung gestellt. Zudem muss der Außenauftritt mit der Digitalisierung Schritt halten (digitale Vermarktung). Es zeigt sich, dass die Frage nach dem Aus- und Weiterbildungsangebot der Zukunft zunehmend Druck auf die österreichischen EB-Institutionen ausübt. Expertinnen und Experten aus etablierten Einrichtungen weisen darauf hin, dass der Wettbewerb mit kleinen, auf spezifische Themen spezialisierte, Institutionen zunehmend härter wird. Speziell im Segment der firmeninternen Trainings stehen, trotz zum Teil unterschiedlicher Positionierung am Markt, eine Vielzahl von Einrichtungen im direkten Wettbewerb zueinander. Dies hat zu einer Konzentration auf wirtschaftliche Kennzahlen und die bereits in der Theorie analysierte zunehmende quantitative Outputorientierung geführt. In weiterer Folge geht eine Vernachlässigung von innovativen Aktivitäten daraus hervor.

Vor dem Hintergrund der enormen Dichte an Bildungseinrichtungen stellt der Rückgang der Förderbudgets öffentlicher Auftraggeber eine weitere Herausforderung dar. Die Ergebnisse der Expertinnen- und Experteninterviews lassen zudem auf eine zunehmende Komplexität in der Abwicklung von geförderten Projekten schließen. Die Umsetzung ist mit enormen personellen Ressourcen verbunden. In Verbindung mit der erforderlichen Vorfinanzierung derartiger Projekte lässt sich eine erhebliche wirtschaftliche Belastung der Projektträger ableiten.

5.6.1.2 Gesellschaftliche Herausforderungen

Die aktuelle Flüchtlingssituation und der ansteigende Anteil an Personen mit Migrationshintergrund zählen derzeit zu den bedeutendsten gesellschaftlichen

Herausforderungen. Diese werden zunehmend auch zu Fragen der Aus- und Weiterbildung. Expertinnen und Experten stellen in Bezug auf diesen Personenkreis ein sehr heterogenes Bildungsniveau, in Verbindung mit mangelnden Deutschkenntnissen und großteils fehlenden Bildungsabschlüssen, fest. Ein hohes Maß an Flexibilität und Kreativität der Bildungseinrichtungen ist erforderlich.

Der gesellschaftliche Wandel zeigt seine Auswirkungen signifikant bei jungen Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmern, der sogenannten Generation Y. Speziell im Segment der Lehrlingsausbildung sind schulische und soziale Defizite sowie mangelnde Disziplin während der Ausbildung erkennbar. Eine darauf abgestimmte didaktische und sozialpädagogische Anpassung der Ausbildungsschwerpunkte wird erforderlich. Bei einem Großteil der Expertinnen und Experten besteht auch Einigkeit darüber, dass für diese junge Generation eine ausgewogene Work-Life-Balance an Priorität gewinnt. Karriere und hohe Gehaltserwartungen verlieren dagegen an Bedeutung. Bildungseinrichtungen müssen dieser Entwicklung Rechnung tragen.

Ein Experte aus dem Bereich Intrapreneurship verfolgt den Ansatz, dass zukünftig neben Wissen und Kompetenz die Kreativität und die Anpassungsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Erfolgsfaktor werden. Uneinigkeit besteht jedoch darüber, welche Bedeutung Bildungsabschlüssen und der derzeitigen Nivellierung von Bildungsabschlüssen (NQR) beizumessen ist. Während die Expertinnen und Experten aus Bildungseinrichtungen diese Entwicklung begrüßen, stellt der Intrapreneurship-Experte einen ungünstigen Einfluss auf die Weiterentwicklung von individuellen Fähigkeiten und Talenten fest. Daraus lässt sich ableiten, dass zukünftig neben der reinen Wissensvermittlung die Unterstützung von Menschen und Unternehmen in der Steigerung ihrer Anpassungsfähigkeit zur zentralen Aufgabe der Erwachsenenbildung wird.

5.6.2 Begriffsdefinition und Bedeutung von Intrapreneurship in der Praxis

Die theoretische Untersuchung hat gezeigt, dass im Zusammenhang mit unternehmerischem Denken und Handeln einige ähnlich lautende Begriffe in Verwendung sind. Grundlage für die empirische Untersuchung ist die Klärung des

Begriffsverständnisses von Intrapreneurship. In weiterer Folge werden die Bedeutung für EB-Institutionen und der aktuelle Umsetzungsgrad erforscht.

5.6.2.1 Begriffsverständnis Intrapreneurship

Theorie und Empirie haben gemeinsam, dass unternehmerisches Denken und Handeln mit verschiedenen Begriffen in Verbindung gebracht wird. Eine weitgehende Übereinstimmung scheint es im Verständnis zum Begriff Intrapreneurship unter den befragten Expertinnen und Experten zu geben. Intrapreneurship wird durchgehend mit unternehmerisch denkenden und handelnden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Zusammenhang gebracht bzw. als ausgeprägter Unternehmergeist dieses Personenkreises betrachtet. Die wirtschaftliche Orientierung mit dem Fokus auf innerbetriebliche Innovation werden in diesem Kontext als primäre Eigenschaften von sogenannten Intrapreneuren gesehen. Eine ausgeprägte Kundenorientierung sowie ein gesteigertes Kostenbewusstsein und eine überdurchschnittliche Eigeninitiative stehen ebenso im Vordergrund von intrapreneurialem Verhalten. Experte 10 bezeichnet Intrapreneurship als „liquide“ Struktur, in der die Stärken und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgaben- bzw. projektbezogen genutzt werden. Diese Struktur passt sich immer wieder neu an – sie ist demzufolge „liquid“.

5.6.2.2 Bedeutung und Umsetzungsgrad im Unternehmen

Die Bedeutung einer Intrapreneurship-Strategie für EB-Institutionen wird von den befragten Expertinnen und Experten gleichermaßen erkannt. Die Erfordernisse zur Entwicklung und Förderung unternehmerisch agierender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begründet sich in der zuvor beschriebenen Notwendigkeit zur permanenten Anpassung an die aktuellen wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen.

Der Grad der strategischen Umsetzung in den einzelnen Bildungseinrichtungen weist eine hohe Divergenz auf. Während in einigen Einrichtungen lediglich unternehmerisches Verhalten gefördert wird bzw. mit der gezielten Implementierung begonnen wurde, ist speziell im Bereich der Fachhochschulen das Gedankengut von Intrapreneurship in der Vision, im Leitbild und in der Unternehmensstrategie bereits verankert.

Die Implementierung von Intrapreneurship erfolgt in keinen der befragten Bildungseinrichtungen anhand einer eigens dafür entwickelten Strategie. Vielmehr ist sie Teil einer gesamten Unternehmensstrategie.

5.6.3 Erfolgsfaktoren eines Intrapreneurship-Modells

Nachdem Verständnis über den Begriff Intrapreneurship besteht und die Bedeutung für Bildungseinrichtungen dargelegt ist, widmet sich dieses Kapitel den Erfolgsfaktoren eines Intrapreneurship-Modells aus der Perspektive der befragten Expertinnen und Experten. Die Literaturanalyse ergab bereits eine Reihe von Wettbewerbsvorteilen. Ziel der empirischen Untersuchung ist die Diagnose der in der Praxis anerkannten Faktoren, die von Intrapreneurship ausgehen und mit der Steigerung des Erfolgs einer EB-Institution in Verbindung gebracht werden.

5.6.3.1 Innovationsfähigkeit

Wie auch schon die Theorie, bestätigen die befragten Expertinnen und Experten die Steigerung der Innovationsfähigkeit als wesentliches Merkmal einer intrapreneurialen Bildungseinrichtung. Der entscheidende Vorteil liegt dabei in der unternehmerischen Orientierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der damit verbundenen Stärkung der Innovationsfähigkeit einer Bildungseinrichtung. Diese geht somit direkt von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus. Innovativität ist die Grundlage für die Anpassungsfähigkeit an die sich ständig ändernden Rahmenbedingungen und damit eine essenzielle Voraussetzung für die langfristige Beständigkeit am Markt. Innovationen haben nicht nur Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg einer Bildungseinrichtung, sie stellen oft auch den USP einer Bildungseinrichtung dar. Unterschiedlicher Auffassung sind die befragten Expertinnen und Experten darüber, welcher Grad an Innovativität für den wirtschaftlichen Erfolg als relevant einzustufen ist. Eine gesunde Balance zwischen Bewährtem und Neuem steht demzufolge im Spannungsfeld zwischen der Priorisierung von Innovationen und der Konzentration auf wirtschaftliche Kennzahlen des operativen Geschäftes.

5.6.3.2 Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit

Die befragten Expertinnen und Experten sehen einen direkten Zusammenhang zwischen unternehmerisch denkenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, den sogenannten Intrapreneuren, und dem wirtschaftlichen Erfolg einer EB-Institution. Weitgehende Einigkeit besteht darüber, dass Intrapreneurship aus diesem Grund ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie von Bildungseinrichtungen sein muss. Die von den Intrapreneuren ausgehende Wirkung auf diesen wirtschaftlichen Erfolg hat in der Praxis jedoch viele Ausprägungsformen. In erster Linie hat die unter Punkt 5.6.3.1 beschriebene Steigerung der Innovativität einer Bildungseinrichtung kausale Auswirkungen auf wirtschaftliche Kennzahlen. Die Innovativität selbst wird von unterschiedlichen Blickwinkeln aus gesehen. Bildungsprodukte unterliegen einem Produktlebenszyklus. Damit Bildungsprodukte mit den Anforderungen des Marktes Schritt halten können, ist eine permanente Adaptierung des Bildungsprogramms durch Weiter- bzw. Neuentwicklungen erforderlich. Um diesen Entwicklungen standhalten zu können, ist Innovativität in Bildungseinrichtungen gefragt. Gegen die permanente Neuentwicklung von Bildungsprodukten spricht jedoch der Ansatz eines Experten, der die Strategie der Konzentration auf die Kernkompetenzen verfolgt. Anstatt ständig neue Themen in das Bildungsprogramm aufzunehmen, werden bestehende Ausbildungen, hauptsächlich im Bereich des Handwerkes, einer behutsamen Weiterentwicklung unterzogen.

Innovativität beschränkt sich, laut Meinung der Expertinnen und Experten, aber nicht nur auf die Produktentwicklung. Ein wichtiger Aspekt ist die Weiterentwicklung interner Prozesse, die eine Steigerung der Effizienz und Flexibilität nach sich ziehen. Gerade bei großen etablierten EB-Institutionen besteht in dieser Hinsicht ein gewisses Maß an Aufholbedarf. Sie haben durch starre interne Prozesse im Vergleich zu kleinen, flexiblen Einrichtungen einen Wettbewerbsnachteil, dem durch die konsequente Implementierung von Intrapreneurship begegnet werden kann. Gelebtes Intrapreneurship erhöht zudem die Eintrittsbarriere für potenzielle Mitbewerber. Intrapreneurship lässt sich in der Praxis dabei nicht auf die Innovativität und Produktivität reduzieren. Eine gesteigerte Kundenorientierung und die daraus resultierende Kundenbindung sowie kostenbewusstes Denken haben ebenfalls einen direkten Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit.

Hingegen wird eine umfassende Implementierung von Intrapreneurship im Bereich öffentlich geförderter Bildungsmaßnahmen von Expertinnen und Experten als wenig zielführend eingestuft. Strenge formale Vorgaben, in Kombination mit einem hohen bürokratischen Aufwand bei der Abwicklung, erfordern eine hohe Personalressource und lassen kaum Platz für innovative Ansätze. Die von Intrapreneuren ausgehenden Ideen werden oft durch ein enges Korsett an komplexen Vorschriften im Keim erstickt. In diesem Bereich ist daher eher Personal mit umfassenden Kenntnissen über Gesetze und Vorschriften, Abwicklungsmodalitäten und Dokumentationspflichten gefragt. Innovativität kann in diesem Bildungssegment in einem gewissen Maß lediglich bei der Findung von neuen Ausbildungsthemen von Vorteil sein.

Anders stellt sich die Lage im tertiären Bildungsbereich dar. Trotzdem Fachhochschulen den Vorteil einer geregelten Finanzierung haben, stehen sie doch im Wettbewerb zueinander. Auch wenn der wirtschaftliche Erfolg nicht von höchster Relevanz ist, ist intrapreneuriales Verhalten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie des Lehrpersonals für die Qualität der Lehre und damit der Attraktivität einer Fachhochschule von großer Bedeutung. Fachhochschulen sind nur mit innovativem Personal in der Lage, qualitativ hochwertige Bildungsprodukte anzubieten und damit dem Wettbewerb standzuhalten. Die von Intrapreneurship ausgehende Innovationskraft hat damit einen direkten Einfluss auf die Positionierung einer Hochschule im tertiären Bildungsbereich und auf die Zahl von Studierenden an der jeweiligen Hochschule. Auch im Bereich der Forschung können Forschungsaufträge nur durch hochinnovative Projekte lukriert werden.

Mit einem in die Zukunft gerichteten Blick lässt sich ableiten, dass es schon jetzt nicht genügt, den aktuellen Entwicklungen Rechnung zu tragen. Vielmehr müssen sich EB-Institutionen schon längst mit der Frage auseinandersetzen, welchen Herausforderungen sich die globale Wirtschaft in den nächsten Jahren stellen muss, und wie Bildungseinrichtungen schon heute darauf reagieren können. Diese Überlegungen setzen intrapreneuriales Denken voraus.

5.6.3.3 Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit

Die Implementierung einer Intrapreneurship-Strategie steht in engem Zusammenhang mit den Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitern eines Unternehmens. Das Unternehmen befindet sich dabei in einer gewissen Wechselwirkung zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wie auch schon aus der Theorie abgeleitet, beeinflussen sie sich gegenseitig. Die Umsetzung von Intrapreneurship erfordert Intrapreneure, die wiederum eine intrapreneuriale Umgebung benötigen, um sich unternehmerisch verwirklichen zu können. Ein unternehmerisches Umfeld hat ferner den Effekt, dass es die Fluktuation von Intrapreneuren unterbindet und zudem die Bildungseinrichtung für innovative Menschen und Lehrpersonal als Arbeitgeber interessant macht. Daraus lässt sich folgern, dass sich durch diese Art von Employer Branding eine EB-Institution von anderen Wettbewerbern am Markt positiv abheben kann. Die befragten Expertinnen und Experten gehen davon aus, dass ein intrapreneuriales Umfeld maßgeblich zur Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern beitragen kann. Freiräume und Gestaltungsspielräume schaffen Möglichkeiten der Selbstverwirklichung und tragen wesentlich zur Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei, woraus sich letztlich ein entscheidender Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg einer Bildungseinrichtung ableiten lässt.

5.6.3.4 Interesse der Anspruchsgruppen

Unter Anspruchsgruppen einer Bildungseinrichtung werden Marktpartner, wie zum Beispiel Kundinnen und Kunden, Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer, Förderstellen, Medien und überbetriebliche Institutionen (Wirtschaftskammer, Arbeiterkammer...) verstanden. Die Beziehung mit Kooperationspartnern, Lieferanten und dem Wettbewerb darf laut Meinung der Expertinnen und Experten in diesem Zusammenhang ebenfalls nicht außer Acht gelassen werden.

Nach einhelliger Meinung der Befragten, liegt der Fokus im Intrapreneurship primär an der Schaffung eines unmittelbaren Kundennutzens. Dieser generiert sich aus den innovativen und den aktuellen sowie den zukünftigen Anforderungen entsprechenden Bildungsprodukten. Zudem ist der Prozess der Leistungserbringung am Kunden ein weiterer erfolgsrelevanter Aspekt, in Bezug auf den Kundennutzen. Dieser steht in engem Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, die zwei wesentliche

Bestandteile der strategischen Ausrichtung von EB-Institutionen darstellen. Die Erfüllung der Erwartungen von Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmern, deren Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sowie anderer Anspruchsgruppen gewinnt nicht zuletzt aus wirtschaftlicher Sicht an Bedeutung. Etwaige Unzufriedenheiten würden über Social-Media-Kanäle eine rasante Verbreitung finden und könnten massive Imageschäden verursachen. Dem Intrapreneurship wird in diesem Zusammenhang eine präventive Wirkung zugeschrieben. Aus den Aussagen der Expertinnen und Experten geht hervor, dass Intrapreneurship einen entscheidenden Einfluss in der Erfüllung der Kundenerwartungen und der Interessen anderer Anspruchsgruppen hat.

5.6.4 Umfeldfaktoren eines Intrapreneurship-Modells

Nachdem die Erfolgsfaktoren des Intrapreneurships dargestellt wurden, widmet sich dieses Kapitel der Gestaltung von Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung des Intrapreneurship-Modells. Es wird darin auf das in der Praxis erforderliche kulturelle und organisatorische Unternehmensumfeld Bezug genommen.

5.6.4.1 Aufgaben und Verpflichtungen der Unternehmensleitung

Der überwiegende Teil der Expertinnen und Experten aus den Bildungseinrichtungen ist sich darüber einig, dass eine konsequente Umsetzung einer Intrapreneurship-Strategie das gesamte Unternehmen betrifft. Dazu ist seitens der Unternehmensleitung ein durchgehendes Verständnis und ein umfassendes Commitment erforderlich. Ein reines Bekenntnis seitens der obersten Führungsebene ist nicht ausreichend und die Implementierung von Intrapreneurship in etablierten Bildungseinrichtungen ist in diesem Fall chancenlos. Daraus geht hervor, dass Intrapreneurship von der Unternehmensleitung gefördert und auch vorgelebt werden muss. Dazu ist die Entwicklung einer „unternehmerischen“ Kultur von großer Bedeutung. Seitens der Unternehmensleitung müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur selbst verwirklichen können, sondern die auch sie zum internen Unternehmertum motivieren. Gerade Intrapreneure benötigen ein unternehmerisches Umfeld, welches in weiterer Folge eine starke Identifikation mit dem Unternehmen bewirkt und letztlich einen Intrapreneur an das Unternehmen bindet. Daraus lässt sich folgern, dass die Einbindung des Lehrpersonals ebenfalls von

Bedeutung ist, da es als wesentlicher Innovationsträger betrachtet werden kann. Die befragten Expertinnen und Experten weisen jedoch darauf hin, dass der Rahmen für Intrapreneure, seitens der Unternehmensleitung, klar abgesteckt werden muss. Intrapreneurship darf nicht außer Kontrolle geraten und muss speziell in etablierten Organisationen koordiniert und geleitet werden. Die vom Intrapreneurship ausgehenden Initiativen müssen zum Leitbild einer Bildungseinrichtung passen.

Zu den wesentlichen Aufgaben des obersten Managements gehört die Entwicklung einer Vision und Unternehmensstrategie, die Intrapreneurship fördert. In diesem Punkt werden in der Praxis sehr unterschiedliche Ansichten vertreten. Während ein Teil der befragten Expertinnen und Experten die Zuständigkeit für die Strategieentwicklung in der obersten Führungsebene sieht und den gesamten Prozess „Top-Down“ ansetzt, vertritt ein anderer Teil die Meinung, dass die Strategieentwicklung keine reine Führungsaufgabe ist und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Beginn an in den Prozess mit eingebunden sein müssen, demzufolge „Bottom-Up“.

Als weitere Führungsaufgaben werden die Bereitstellung erforderlicher Ressourcen, die Gestaltung eines adäquaten Anreiz- und Belohnungssystems und die richtige Einordnung der Fähigkeiten und Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern identifiziert. Wenn Menschen ganzheitlich gesehen werden, und ihre Stärken bei der Besetzung von Positionen berücksichtigt werden, fördert dies nicht nur die persönliche Entwicklung zum Intrapreneur, sondern hat auch eine unmittelbare Auswirkung auf den unternehmerischen Erfolg einer Bildungseinrichtung. Bei der Zusammensetzung des Teams muss in diesem Zusammenhang auf eine gewisse Heterogenität geachtet werden. Unterschiedliche individuelle Stärken begünstigen das Entstehen von Innovationen. Aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten ist der Führungsstil ebenfalls von besonderer Bedeutung. Dabei stehen Ehrlichkeit und Transparenz im Vordergrund. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen über Vorgänge im Unternehmen ehrlich informiert werden. In Bezug auf wirtschaftliche Kennzahlen, strategische Entscheidungen, Unternehmenswerte und letztlich die Vision muss die Unternehmensleitung für Transparenz und Nachvollziehbarkeit sorgen. Dies schafft die fürs Intrapreneurship essenzielle Vertrauensbasis.

Zusammenfassend kann intrapreneuriale Führung als Führung mit Weitblick bezeichnet werden. „Profit is a result and not a strategy“ – darüber muss sich die Unternehmensleitung im Klaren sein.

5.6.4.2 Interne Unternehmensprozesse

Bereits in der Theorie wurde der Zusammenhang zwischen einer stagnierenden Innovation in etablierten Großunternehmen und einer überhand nehmenden Bürokratie mit ausgeprägten Formalismen festgestellt. Aufwendige Analyse- und Kontrollsysteme und ein vielfältiges Berichts- und Dokumentationswesen führen oft zu Überregulierungen. In der Praxis wird diese Ansicht von den Expertinnen und Experten durchgehend geteilt. Interne Unternehmensprozesse müssen schlanker, klarer und verständlicher gestaltet und soweit möglich automatisiert werden, um Intrapreneurship zu fördern. Überbordende Formalismen und hohe administrative Aufwände dürfen nicht im Mittelpunkt stehen. Sie sind jedoch in einigen Bereichen am Bildungsmarkt durchaus in einem unzufriedenstellenden Ausmaß vorhanden. Dazu gehören komplexe Nachweisführungen, lange Entscheidungswege, aufwendige Beschreibungen von Bildungsprodukten etc. Dies wirkt dem Intrapreneurship-Gedanken entgegen. Hier besteht derzeit noch ein umfassender Handlungsbedarf. Gerade für große etablierte EB-Institutionen stellt dies eine enorme Herausforderung dar. Für sie sind das Qualitätsmanagement und die zugehörigen Prozessregelungen die Basis für eine reibungslose Abwicklung von Bildungsmaßnahmen. Andererseits stellen diese anscheinend bewährten Praktiken eine Hürde bei der Etablierung von Corporate Entrepreneurship und Intrapreneurship dar.

5.6.4.3 Fehlerkultur im Unternehmen

Die Toleranz gegenüber Fehlern ist ein bestimmendes Merkmal einer „unternehmerischen“ Kultur. Ein weitgehender Konsens unter den Expertinnen und Experten scheint darüber zu bestehen, dass Fehler im Intrapreneurship erlaubt sind, offen diskutiert werden und keine Konsequenzen für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter haben dürfen. Sie müssen sich in diesem Punkt auf die Unternehmensleitung verlassen können. Das Entstehen von Innovationen ist ein Entwicklungsprozess, der in der Regel von Fehlern und Rückschlägen begleitet wird. Wichtig ist in diesem Zusammenhang eine

strukturierte Analyse von Fehlern, um daraus einen Lerneffekt zu erzielen und Verbesserungsmaßnahmen ableiten zu können. Die aus Fehlern gewonnenen Erkenntnisse sind ein Gewinn und kein Verlust für eine Bildungseinrichtung. Laut Meinung eines Experten wird sich die Umsetzung einer Fehlerkultur, in der Fehler als ein Art Zugewinn an Erkenntnissen in der Entwicklung von Bildungsprodukten gesehen werden, in traditionellen Unternehmenskulturen als schwierig erweisen.

5.6.4.4 Arbeitsbedingungen und Ressourcen für Intrapreneure

Die erfolgreiche Umsetzung einer Intrapreneurship-Strategie ist in erster Linie von der Gestaltung von Rahmenbedingungen abhängig, die unternehmerisches Handeln ermöglicht. Für die befragten Expertinnen und Experten sind Freiraum und Gestaltungsspielraum für Intrapreneure bestimmende Merkmale von „unternehmerischen“ Arbeitsbedingungen. Dem Handlungsspielraum und der Entscheidungsfreiheit müssen jedoch eindeutige Grenzen zugewiesen werden, welche dem Intrapreneuren bekannt sind. Zu den genannten Freiheiten gehören flexible Arbeitszeitmodelle, die es erlauben, Leistungen unabhängig von Ort und Zeit zu erbringen. Moderne Kommunikationsmethoden (Skype, Email, Cloudlösungen etc.) können derartige Modelle unterstützen. Die Leistung von Intrapreneuren darf nicht anhand der erbrachten Arbeitsstunden, sondern muss am Ergebnis selbst gemessen werden. Die Möglichkeit der freien Zeiteinteilung ist ein zentrales Merkmal einer Intrapreneurship-Strategie. Über den Grad der freien Zeiteinteilung besteht schon deswegen Uneinigkeit, da die Expertinnen und Experten aus Bildungseinrichtungen mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Ausrichtungen kommen. Während für manche Home-Office-Lösungen als durchaus realisierbar erscheinen, beschränken andere die freie Einteilung der Arbeitszeit auf die Gleitzeit, unter Beachtung der Kernarbeitszeiten. Ebenso wird die Ausrollung derartiger Modelle auf alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als unmöglich dargestellt, da gewisse Arbeitsplätze in Bildungseinrichtungen vor Ort besetzt sein müssen (z.B. Kundencenter).

Ein weiterer wesentlicher Aspekt im Intrapreneurship ist die Zurverfügungstellung von erforderlichen Ressourcen, über die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frei und unbürokratisch verfügen können. Besonderer Bedeutung kommt dabei der Bereitstellung von Informationen, von Zugängen zu Netzwerken und von Möglichkeiten eines effizienten

Informationsaustausches zu. In diesem Zusammenhang werden moderne Informationsmanagementsysteme benötigt, die weit über klassische Outlook-Lösungen hinausgehen. Freigegebene Informationen müssen zukünftig „mobil“ sein, um einen raschen und unkomplizierten Zugriff zu ermöglichen. Der Informationsfluss muss dabei in beiden Richtungen funktionieren, auch zur Unternehmensleitung. Zur Realisierung von innovativen Ideen und vielversprechenden Ansätzen müssen ein frei verfügbares Innovationsbudget, ausreichende Personalressourcen und eine geeignete Infrastruktur bereitgestellt werden. Die finanziellen Mittel sollen nicht en bloc vergeben werden. Ein gewisser Anteil soll als freie Ressource einbehalten werden. Bei neuen Ideen dürfen Intrapreneure nicht am fehlenden Budget scheitern.

Die Auswertung der empirischen Daten ergaben einen weiteren interessanten Aspekt, den die Literaturanalyse nicht hervorbrachte. Um die persönliche Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und in weiterer Folge die Entwicklung von Innovationsprojekten zu fördern, muss der Zugang zu individuellen Weiterbildungsmöglichkeiten geschaffen werden.

5.6.4.5 Anreiz- und Belohnungssysteme

Die Förderung und Entwicklung von Intrapreneuren erfordert ein Anreiz- und Belohnungssystem, welches von herkömmlichen Methoden abweicht, indem es Leistungen durch unternehmerisches Verhalten mitberücksichtigt. Monetäre Anreizsysteme sind in der Praxis jedoch umstritten. Die befragten Expertinnen und Experten sind sich darüber einig, dass die Leistungen von Intrapreneuren entsprechend honoriert werden müssen. Hinsichtlich der Art der Entlohnung werden dagegen unterschiedliche Ansätze vertreten. Während ein Teil der Expertinnen und Experten davon ausgeht, dass monetäre Anreize in Verbindung mit Zielvorgaben die höchste Wirkung erzielen, wird vom anderen Teil die Meinung vertreten, dass sie in großen etablierten EB-Institutionen aufgrund der Komplexität an starren Prozessen nicht nur schwer umsetzbar sind, sondern auch für einen typischen Intrapreneur keine motivierende Wirkung auslösen. Die Schaffung von Freiräumen, die Möglichkeit der Selbstverwirklichung, ein Mitspracherecht und die Übertragung von Verantwortung sind dagegen stärkere Impulse. Die Finanzierung von Weiterbildungsmaßnahmen sowie die Unterstützung in der Work-Life-Balance sind weitere Alternativen zu monetären

Belohnungssystemen. Weitgehender Konsens scheint dagegen darüber zu bestehen, dass Anreiz- und Belohnungssysteme nicht pauschal, sondern individuell, betrachtet werden müssen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben in dieser Hinsicht unterschiedliche Motivationen.

Die Beförderung bzw. die Aussicht auf einen Karrieresprung können ebenfalls einen Anreiz darstellen. Dabei muss beachtet werden, dass sich die neuen Aufgaben mit den Interessen und Stärken des Intrapreneurs decken. Eine Zunahme an Administration und bürokratischen Tätigkeiten, kann in diesem Zusammenhang durchaus als kritisch eingestuft werden. Es besteht die latente Gefahr, dass sich Intrapreneure nach Karrieresprüngen in Positionen befinden, denen sie aufgrund anders gelagerter Kompetenzen nicht mehr gewachsen sind und die noch dazu ihre ursprünglichen Fähigkeiten für die Bildungseinrichtung wertlos machen.

Ein Experte stellt zusammenfassend fest, dass der größte Anreiz für einen Intrapreneur die Möglichkeit des „selbständigen Tuns“ ist und der Leitsatz „break the rules, but not the law“ den Intrapreneuren das Hinwegsetzen über innerbetriebliche Konventionen ermöglichen soll.

5.6.4.6 Organisationsformen und Hierarchien

Besonders in traditionellen Bildungseinrichtungen haben sich aufgrund der Größe Organisationsformen entwickelt, die durch hierarchische Strukturen und lange Entscheidungswege gekennzeichnet sind. Expertinnen und Experten aus der Praxis haben ein vergleichbares Verständnis dafür, dass die Etablierung von Intrapreneurship durch flache Strukturen mit wenigen hierarchischen Ebenen stärker begünstigt wird. Für etablierte Bildungseinrichtungen gilt es daher die Balance zwischen einer flexiblen, unternehmerischen Organisationsform und den erforderlichen Regulativen zu finden. Eine zusätzliche Herausforderung besteht darin, dass die Organisationsform im Sinne eines effizienten Informationsaustausches eine situationsbezogene Vernetzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglichen muss. Zur Verfolgung innovativer Ansätze ist die Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams erforderlich. Menschen mit verschiedenen Kompetenzen und aus unterschiedlichen Fachbereichen müssen in einer Ebene zusammenarbeiten können, um bestimmte Ergebnisse zu erzielen.

Die Positionen müssen nach den erforderlichen Fähigkeiten besetzt werden können. Dabei muss die Möglichkeit eines projekt- bzw. auftragsbezogenen Wechsels der Positionen gegeben sein, ohne dabei die Klarheit über Zuständigkeiten und Verantwortungen zu verlieren. Die Organisationsform sollte daher „liquid“ sein, damit sie sich permanent an die aktuellen Erfordernisse anpassen kann.

In der Frage nach der Bedeutung von dezentralen Organisationsformen vertreten die befragten Expertinnen und Experten unterschiedliche Standpunkte. Durch die Auslagerung von Geschäftsbereichen in selbstverantwortliche dezentrale Stellen, wird eine Art Unternehmen im Unternehmen gegründet. Dadurch werden Strukturen vereinfacht, Entscheidungswege verkürzt und die Flexibilität erhöht. In der Realisierung von innovativen Bildungsprodukten und der Servicierung von Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmern sieht ein Teil der Expertinnen und Experten einen Vorteil. Dagegen spricht, dass die Auslagerung von Entscheidungsbefugnissen in dezentrale Stellen zu Doppelgleisigkeiten führen kann. Die Folgen sind unterschiedliche Vorgehensweisen, ein uneinheitlicher Marktauftritt und letztlich Chaos durch die permanente Erfordernis der Abstimmung und Angleichung. Dadurch können Synergien einer zentralen Organisationsform verloren gehen.

5.6.4.7 Implementierung in etablierten, traditionellen EB-Institutionen

Unter den befragten Expertinnen und Experten sind es vorrangig festgefahrene, starre Organisationsstrukturen, die die größte Barriere bei der Implementierung von Intrapreneurship in etablierte EB-Institutionen darstellen. Sie sind gekennzeichnet durch lange Entscheidungswege, Dokumentationspflichten, eine Vielzahl von Regulativen und überzogenen Formalismen, die nicht zur Arbeitsweise eines Intrapreneurs passen. Im Bereich geförderter Bildungsprojekte sind diese bürokratischen Ausprägungsformen durch Vorgaben der Förderstellen am deutlichsten zu spüren. Wenn auch ein gewisses Maß an Formalismen und geregelten Prozessen für den operativen Betrieb etablierter Bildungseinrichtungen notwendig ist, machen innovatives und kreatives Arbeiten ein Ausbrechen aus diesem System erforderlich. Die Strukturen sind oft über mehrere Jahrzehnte gewachsen. Das Aufbrechen dieser Strukturen wird als schwierig und langwierig empfunden und stellt ein wesentliches Hindernis im Veränderungsprozess dar. In diesem Kontext kommt auch noch ein anderer Aspekt zum Tragen.

Nicht nur interne Regulative, sondern auch gesetzliche Bestimmungen zum Arbeitsrecht schränken die Veränderungsmöglichkeiten gerade in Bezug auf flexible Arbeitszeitregelungen erheblich ein. Intrapreneurship betrifft zum großen Teil die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese reagieren oft sehr sensibel auf Veränderungen. Eine Unternehmenskultur, die Intrapreneuren entgegenkommt, kann für andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter großen Druck erzeugen. Gerade ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können mit einem System- und Kulturwechsel nur schwer umgehen. Eine derartige Veränderung erfordert daher die Einbeziehung der gesamten Belegschaft. Die Etablierung von Intrapreneurship steht oft im Widerspruch zu bewährten Management-Praktiken, d.h. das Management selbst kann zur Barriere in der Umsetzung von Intrapreneurship werden. Langjährige besetzte Führungspositionen, die sich gerne quartalsweise auf wirtschaftliche Kennzahlen aus dem operativen Geschäft konzentrieren und den Ansatz „Never change a running system“ vertreten, machen eine erfolgreiche Implementierung von Intrapreneurship nahezu unmöglich. Daraus geht hervor, dass ein gut funktionierendes heutiges Geschäft zu den größten und gefährlichsten Barrieren zählt. Der Ansatz, dass „Neues“ nicht zwangsläufig in existierenden Business Units geschaffen werden muss, sondern auch extern passieren kann, stellt in diesem Zusammenhang eine alternative Umsetzungsvariante dar.

5.6.5 Risiken eines Intrapreneurship-Modells

Ein Großteil der befragten Expertinnen und Experten sieht ein Risiko im Verlust der Balance zwischen flexiblen, innovativen und damit intrapreneurialen Handeln und der Stabilität, basierend auf aktuellen Prozessen und Strukturen. Eine Übervitalisierung kann die prozessorientierte Abwicklung des operativen Tagesgeschäftes gefährden. Diese Einschätzungen deuten darauf hin, dass ein Zuviel an Innovationsopportunities zu unkontrollierten Eigendynamiken und damit zum Verlust an Steuerbarkeit und Stabilität von großen, etablierten Bildungshäusern führen kann. Beim Überschreiten von Grenzen besteht zudem das Risiko, dass der Blick auf die strategische Gesamtausrichtung einer Bildungseinrichtung verloren geht. Im diesem Zusammenhang ist auch das Risiko der Entwicklung von Parallelstrukturen zu erwähnen, welche dem kollektiven Unternehmertum entgegenwirken. Derartige Insellösungen führen dazu, dass die Einbindung der gesamten Belegschaft und damit die Ausrollung auf die gesamte Bildungseinrichtung gefährdet werden. Zu einer Benachteiligung von Mitarbeiterinnen

und Mitarbeitern kann es auch durch monetäre Anreizsysteme im Intrapreneurship kommen, speziell dann, wenn diese nicht eindeutig im Zusammenhang mit der Leistungserbringung geregelt sind. Die Reduktion von Intrapreneurship auf rein wirtschaftliches Denken und Handeln birgt ein weiteres Risiko. Es besteht die Gefahr, dass innovative Bildungsprodukte alleine deshalb nicht auf den Markt gebracht werden, da sie als wirtschaftlich uninteressant eingestuft werden.

Die genannten Ansichten werden zwar von allen befragten Expertinnen und Experten geteilt, jedoch merkt ein Teil kritisch an, dass diese Risiken nur theoretisch bestehen. Nach ihrer Meinung kann davon ausgegangen werden, dass derzeit Intrapreneurship in etablierten EB-Institutionen keineswegs in einem riskanten Ausmaß umgesetzt und gelebt wird. Die Gefahr einer zu schnellen Verbreitung ist demzufolge gegenwärtig nicht gegeben. Angesichts der aktuellen Rahmenbedingungen sieht ein Experte das größte Risiko darin, dass eine Bildungseinrichtung nur von Intrapreneurship spricht, um einem scheinbaren Trend zu folgen, aber es an einer konsequenten Umsetzung mangeln lässt. Eine besondere Gefahr besteht auch bei der Nichteinführung einer intrapreneurialen Unternehmenskultur und damit im Verharren in alten und starren Strukturen. In diesem Fall wird der Verlust an potenziellen Intrapreneuren und dem damit verbundenen Wissensabfluss an den Wettbewerb riskiert.

6 Beantwortung der empirischen Subforschungsfragen

Basierend auf den Ergebnissen der empirischen Untersuchung werden in diesem Kapitel die empirischen Fragestellungen mit Bezug auf den Untersuchungsgegenstand beantwortet.

E-SFF1: Wie kann Intrapreneurship zur Steigerung des Erfolgs einer EB-Institution beitragen?

Intrapreneurship steht für internes unternehmerisches Denken und Handeln. Der Einfluss dieses „internen Unternehmertums“ auf den Erfolg einer EB-Institution korreliert mit der aktuellen Notwendigkeit zur „unternehmerischen Anpassung“, die sich in wirtschaftlich-technologischen und gesellschaftlichen Herausforderungen begründet. Die Frage nach der Wissensvermittlung der Zukunft, welche individuelle Fähigkeiten und Kompetenzen der Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer berücksichtigt, übt zunehmend Druck auf die österreichischen EB-Institutionen aus. Um im härter werdenden Wettbewerb zukünftig bestehen zu können, sind gerade in etablierten Bildungseinrichtungen innovative Ansätze gefragt. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Intrapreneurship ist die Steigerung der Innovationsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit einer Bildungseinrichtung. Sie geht von unternehmerisch orientierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus und steht in engem Kontext zum wirtschaftlichen Erfolg. Innovationen müssen dabei nicht nur auf den Bereich der Produktentwicklung fokussiert sein. Ein wesentliches Erfolgspotenzial liegt in der Weiterentwicklung von internen Prozessen, die durch die damit verbundene Steigerung von Effizienz und Flexibilität einen direkten Einfluss auf wirtschaftliche Kennzahlen haben. Auf eine ausgewogene Balance zwischen Bewährtem und Neuem ist dabei zu achten. Abhängig von der thematischen Positionierung einer Bildungseinrichtung hat Intrapreneurship unterschiedliche Bedeutungen. Im tertiären Bildungsbereich (Fachhochschulen) ist ein direkter Einfluss auf die Qualität der Lehre und damit auf die Attraktivität einer Fachhochschule erkennbar. Hingegen spielt Intrapreneurship in Einrichtungen, die sich auf öffentlich geförderte Bildungsmaßnahmen spezialisiert haben, eine untergeordnete Rolle. Ursachen dafür sind komplexe und bürokratische Vorschriften, die intrapreneuriales Verhalten behindern. Ein weiterer Aspekt ist die Attraktivität eines unternehmerischen Umfeldes für potenzielle Intrapreneure. Die Fluktuation von guten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird nicht nur

unterbunden, die Bildungseinrichtung wird am Markt zunehmend interessanter für innovative Menschen und Lehrpersonal und bietet zudem erfolgversprechende Entwicklungsmöglichkeiten. Ein wesentliches Erfolgspotenzial von Intrapreneurship liegt in der Kompetenz zur Schaffung eines unmittelbaren Kundennutzens, welcher sich aus innovativen und zukunftsorientierten Bildungsprodukten generiert. Der Einfluss von Intrapreneurship auf den wirtschaftlichen Erfolg einer EB-Institution hat letztlich unterschiedliche Ausprägungsformen und ist von der thematischen Ausrichtung der Einrichtung am Markt abhängig.

E-SFF2: Welches institutionelle Umfeld muss für eine erfolgreiche Implementierung von Intrapreneurship in etablierten EB-Institutionen geschaffen werden?

Die Implementierung von Intrapreneurship in etablierte EB-Institutionen stellt hohe Anforderungen an die kulturellen und strukturellen Rahmenbedingungen. Zunächst ist seitens der Unternehmensleitung ein umfassendes Commitment erforderlich. Besteht darin eine Inkonsistenz, können Implementierungsversuche als chancenlos angesehen werden. Zur Aufgabe der Unternehmensleitung gehört in weiterer Folge die Schaffung von Rahmenbedingungen, die zum internen Unternehmertum anregen und in denen sich potenzielle Intrapreneure verwirklichen können. Freiraum und Gestaltungsspielraum für Intrapreneure sind dabei bestimmende Merkmale. Der Rahmen für Intrapreneure muss in diesem Zusammenhang klar abgesteckt sein und die Initiativen müssen sich mit dem Leitbild der Bildungseinrichtung kongruent zeigen. In einem intrapreneurialen Umfeld stehen Ehrlichkeit und Transparenz im Vordergrund. Die Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Mission und Vision, Unternehmenswerte und strategische Entscheidungen erzeugen eine starke Vertrauensbasis.

Der Organisationsform und der damit verbundenen Gestaltung von internen Unternehmensprozessen kommt eine große Bedeutung zu. Die Etablierung von Intrapreneurship erfordert flache Strukturen mit wenigen hierarchischen Ebenen. Eine besondere Herausforderung besteht darin, situations-, auftrags- oder projektbezogene Vernetzungen auf Zeit zu ermöglichen. Gerade für etablierte Bildungseinrichtungen gilt es, die Balance zwischen einer unternehmerischen Organisationsform und den erforderlichen Regulativen zu finden, die durch klare, und vor allem schlanke, interne

Unternehmensprozesse, gekennzeichnet sind. Innovatives Verhalten darf nicht durch Formalismen und unverhältnismäßige administrative Aufwände gehemmt werden. In diesem Punkt ergeben bewährte Praktiken in etablierten EB-Institutionen Handlungsbedarf. Ein intrapreneuriales Umfeld erfordert zudem flexible Arbeitszeitmodelle, die durch moderne Kommunikationsmethoden unterstützt werden, jedoch unter Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen einer Bildungseinrichtung an die Kundenbetreuung. Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist die Zurverfügungstellung erforderlicher Ressourcen. Dazu zählen, neben einem frei verfügbaren Innovationsbudget, einer ausreichenden Personalressource und einer geeigneten Infrastruktur, auch die Bereitstellung moderner Informationsmanagementmethoden. Ein bestimmendes Merkmal einer „unternehmerischen Kultur“ ist zudem die Toleranz gegenüber Fehlern. Das Entstehen von Innovationen wird in der Regel von Fehlern und Rückschlägen begleitet. Eine offene Fehlerkultur lässt Fehler zu, fördert eine strukturierte Analyse und sieht Maßnahmen vor, um daraus Lerneffekte in der Entwicklung von Bildungsprodukten abzuleiten. Im Intrapreneurship dürfen sich dabei keine Konsequenzen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ergeben.

Letztlich erfordert unternehmerisches Verhalten adäquate Anreiz- und Belohnungssysteme, welche von herkömmlichen Methoden abweichen. In der Praxis werden in diesem Zusammenhang divergierende Ansätze verfolgt. Monetäre Anreize sind in ihrer Wirkung nicht nur umstritten, sondern in großen etablierten EB-Institutionen ferner schwer umsetzbar. Die Möglichkeit der Selbstverwirklichung, Freiräume, Verantwortung und Mitspracherecht können dagegen stärkere Impulse sein. Ein essenzieller Anreiz für Intrapreneure ist die Möglichkeit des „selbständigen Tuns“ mit der Option des Hinwegsetzens über innerbetriebliche Konventionen.

E-SFF3: Welche Risiken bringt die Umsetzung eines Intrapreneurship-Modells mit sich?

Risiken können dann entstehen, wenn die Umsetzung eines Intrapreneurship-Modells zu einer Übervitalisierung durch Innovationsopportunisten führt. Die Folge sind unkontrollierbare Eigendynamiken, die den Verlust der Steuerbarkeit und Stabilität von etablierten Bildungseinrichtungen nach sich ziehen. Während des gesamten Implementierungsprozesses muss daher sorgsam darauf geachtet werden, dass die

Balance zwischen innovativem, unternehmerischem Agieren und dem herkömmlichen prozessorientierten Arbeiten erhalten bleibt. Das Verlassen eines vorgegebenen Rahmens birgt ferner das Risiko, die strategische Gesamtausrichtung einer EB-Institution aus dem Auge zu verlieren. Intrapreneurship geht meist von einzelnen Personen aus. Es besteht eine latente Gefahr der Entwicklung von Parallelstrukturen und Insellösungen, welche einer kollektiven Etablierung im gesamten Unternehmen entgegenwirken. Ein weiteres Risiko liegt in monetären Anreizsystemen, denen keine eindeutige Regelung zugrunde liegt und die dadurch schnell zur Benachteiligung und Ausgrenzung einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen. In Anbetracht der aktuellen Situation in etablierten Bildungseinrichtungen, kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die angeführten Aspekte tatsächlich nur mit einem geringen Risiko behaftet sind. Die Gefahr einer unkontrollierten Verbreitung von Intrapreneurship ist derzeit nicht gegeben. Es besteht eher das Risiko, dass der Trend und das Potenzial von Intrapreneurship durch EB-Institutionen erkannt werden, und die Umsetzung, aufgrund starrer Systeme und Prozesse und den sich daraus ergebenden Schwierigkeiten, inkonsequent ist. Beim Verharren in alten Strukturen besteht zudem das Risiko des Verlusts potenzieller Intrapreneure mitsamt ihren Fähigkeiten und Kompetenzen.

7 Conclusio und Ausblick

Dieses Kapitel widmet sich der Beantwortung der Hauptforschungsfrage, der kritischen Reflexion der gewonnenen Erkenntnisse und den daraus resultierenden Empfehlungen für weiterführende Untersuchungen in Anknüpfung an diese Masterarbeit.

7.1 Beantwortung der Hauptforschungsfrage

Welche Chancen und Herausforderungen ergeben sich durch die Implementierung von Intrapreneurship in etablierten österreichischen EB-Institutionen?

Auf der Grundlage der Ergebnisse der theoretischen als auch der empirischen Untersuchung werden die Chancen und Herausforderungen, die sich durch die Implementierung von Intrapreneurship in etablierten Bildungseinrichtungen ergeben, zusammengefasst dargelegt.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage ist es zunächst erforderlich, potenzielle Beweggründe zur Implementierung einer Intrapreneurship-Strategie aus Sicht etablierter EB-Institutionen zu betrachten. Die Literaturrecherche und die durchgeführten Expertinnen- und Experteninterviews führten in diesem Punkt zu einer weitgehenden Übereinstimmung. Aktuelle wirtschaftlich-technologische und gesellschaftliche Veränderungen sind von Dynamik und Diskontinuität geprägt und definieren auch für den Bildungsmarkt permanent neue Rahmenbedingungen. Daraus ergibt sich eine gewisse Notwendigkeit zur „unternehmerischen Anpassung“, die auch vor etablierten Bildungseinrichtungen nicht Halt macht und diese aufgrund ihrer gewachsenen Strukturen und traditionellen Arbeitsweisen vor große Herausforderungen stellt. Es genügt schon jetzt nicht mehr, auf aktuelle Entwicklungen zu reagieren. Erfolgreiche EB-Institutionen stellen sich schon längst die Frage, vor welchen Herausforderungen die globale Wirtschaft in den nächsten Jahren stehen wird und wie im Bereich der Aus- und Weiterbildung schon heute darauf reagiert werden kann. Vor allem die Frage der Wissensvermittlung in der Zukunft ist eine weitreichende und beschränkt sich nicht nur auf die Gestaltung von Bildungsprodukten, sondern beschäftigt sich zudem mit Methoden technologiebasierter Wissensvermittlung. Um im härter werdenden Wettbewerb bestehen zu können, sind daher innovative Ansätze gefragt.

Die Umsetzung von Intrapreneurship, welche in erster Linie unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördert und entwickelt, ergibt in diesem Kontext eine Reihe Chancen. Zunächst ist hier die Stärkung der Innovativität und Anpassungsfähigkeit einer Bildungseinrichtung zu nennen, die primär in direktem Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, einer erfolgsversprechenden Wettbewerbsposition und dem damit verbundenen Wettbewerbsvorteil stehen. Das für Intrapreneurship typische unternehmerische Umfeld hat eine gewisse Attraktivität für potenzielle Intrapreneure, d.h. die Fluktuation und der damit verbundene Wissensverlust wird nicht nur unterbunden, die Bildungseinrichtung wird ferner für innovative Menschen und Lehrpersonal zunehmend interessanter. Sie bietet nicht nur die Möglichkeit der Selbstverwirklichung, sondern auch erfolgsversprechende Entwicklungsmöglichkeiten. Letztlich werden dadurch im Intrapreneurship neue und noch nicht genutzte Chancen und Möglichkeiten erkannt, die die Schaffung unmittelbarer Kundennutzen zur Folge haben. Sie liegen in Form innovativer Bildungsprodukte und zukunftsorientierter Lehr- und Lernmethoden vor und stellen den langfristigen Erfolg einer EB-Einrichtung sicher.

Die Etablierung von Intrapreneurship in etablierten Bildungseinrichtungen stellt große Anforderungen an die Einrichtung selbst. Die Schaffung der dafür erforderlichen kulturellen und strukturellen Rahmenbedingungen ist nicht nur ein langfristiges Vorhaben, sondern erfordert auch ein umfassendes Commitment seitens der Unternehmensleitung. Dies legt den Schluss nahe, dass der Wandel dabei nicht nur als Chance gesehen werden darf, sondern als unerlässliche Notwendigkeit, in Hinblick auf die langfristige Existenz einer Bildungseinrichtung. Die Gestaltung der kulturellen Voraussetzungen ist eine wichtige Führungsaufgabe. Der Freiraum und Gestaltungspielraum für Intrapreneure sowie der Abbau von Barrieren, die Zurverfügungstellung erforderlicher Ressourcen und die Toleranz gegenüber Fehlern, stehen dabei im Vordergrund. Traditionelle Führungstechniken mit dem Hauptfokus auf Quartalszahlen, Effizienzsteigerung und Kostensenkung stehen jedoch im Widerspruch zum intrapreneurialen Gedanken.

Die Schaffung einer „unternehmerischen“ Kultur ist in EB-Institutionen eng mit der Frage verbunden, welche Faktoren tatsächlich Motivationspotenzial haben. Neben dem zuvor erwähnten Frei- bzw. Gestaltungspielraum, der sowohl in der Theorie als auch in der Praxis als wesentlicher Ansporn zur unternehmerischen Initiative beschrieben wird, sind es auch Anreiz- und Belohnungssysteme, die in diesem Zusammenhang diskutiert

werden. Diesbezüglich existieren höchst kontroverse Ansätze, die von Ablehnung mangels Wirkung und Umsetzungsmöglichkeiten in etablierten EB-Institutionen bis hin zur vielversprechenden Motivationsalternative reichen. Ein wichtiger Anreiz für einen Intrapreneur ist ein Umfeld, in dem die „Selbstverwirklichung“ auf eine einfache und unkomplizierte Weise ermöglicht wird. Die Vereinfachung komplexer Abläufe ist gerade in einer etablierten Einrichtung mit der Restrukturierung der Organisationsform verbunden. Eine Organisationsstruktur im Sinne von Intrapreneurship sieht flache Strukturen mit auf ein Minimum reduzierten hierarchischen Ebenen vor. Eine besondere Herausforderung besteht darin, diese Strukturen flexibel zu gestalten. Einerseits soll dadurch die Anpassungsgeschwindigkeit auf Veränderungen am Bildungsmarkt erhöht werden und zum anderen projektbezogene Vernetzungen auf Zeit ermöglicht werden. Um innovative Initiativen von Intrapreneuren voranzutreiben, sind schlanke interne Prozesse erforderlich. Bürokratie und übermäßige Formalismen sind im Intrapreneurship kontraproduktiv. Ergänzend zu den Ergebnissen der theoretischen Analyse, brachte die empirische Untersuchung einen weiteren Aspekt hervor – die Gestaltung von Arbeitszeitmodellen. Eine flexible Ausrichtung, unterstützt durch moderne Kommunikationsmethoden, macht die Leistungserbringung orts- und zeitunabhängig. Die spezifischen Anforderungen einer Bildungseinrichtung, speziell an die Kundenbetreuung, müssen dabei berücksichtigt werden.

Sowohl in der Theorie als auch in der Empirie konnten durch die Implementierung von Intrapreneurship eindeutige Chancen für etablierte EB-Institutionen zur Sicherung des langfristigen Erfolgs erkannt werden, die die Expertinnen und Experten der österreichischen Bildungslandschaft auch feststellen. Eine strategische Umsetzung ist an eine Reihe kultureller und struktureller Veränderungen geknüpft, die als enorme Herausforderung wahrgenommen werden.

7.2 Diskussion und Ausblick, Limitation

Die Erkenntnisse der theoretischen und empirischen Untersuchung werden in diesem Abschnitt diskutiert und einer kritischen Betrachtung unterzogen. Auf Basis dieser Reflexion werden Empfehlungen für einen weiteren Forschungsbedarf in Hinblick auf Intrapreneurship in EB-Institutionen gegeben.

Das Thema „Intrapreneurship“ wurde aus verschiedenen Perspektiven und in unterschiedlichen Zusammenhängen bereits vielfach wissenschaftlich untersucht. Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde erstmals das Thema „Intrapreneurship“ im Kontext zur Implementierung in etablierten EB-Institutionen analysiert. Im Speziellen wurden die Chancen, die sich durch die Umsetzung von Intrapreneurship in Bezug auf die Steigerung des Erfolgs ergeben, und die Herausforderungen, die durch eine Implementierung entstehen, erforscht.

Die Analyse der wissenschaftlichen Literatur zeigt bei vielen Autoren eine bereits über mehrere Jahrzehnte bestehende Euphorie in Bezug auf die Möglichkeiten der Revitalisierung von etablierten Unternehmen durch Intrapreneurship. Es konnten Wirkmechanismen abgeleitet werden, die im Wesentlichen auf dem innovativen und unternehmerischen Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beruhen und im direkten Zusammenhang mit dem Erfolg einer EB-Institution stehen. Die Ergebnisse der Expertinnen- und Experteninterviews lassen darauf schließen, dass das von Intrapreneurship ausgehende Erfolgspotenzial auch in der Praxis erkannt wird, allerdings mit unterschiedlicher Relevanz. Während im tertiären Bildungssektor ein unmittelbarer Bezug zum Erfolg der Bildungseinrichtung besteht, hat Intrapreneurship in Einrichtungen, die sich mit öffentlich geförderten Bildungsmaßnahmen beschäftigen, nur geringe Bedeutung. Es kann demzufolge kein pauschaler Kontext zum Erfolg einer EB-Institution hergestellt werden. Zudem wurden auch Risiken erkannt, die vom Innovationsopportunisten und der Übervitalisierung ausgehen und letztlich unkontrollierbare Eigendynamiken entwickeln können. Diese vorwiegend theoriebasierten Risiken werden von den Expertinnen und Experten zwar thematisiert, jedoch derzeit aufgrund des aktuell überschaubaren Umsetzungsgrades als bedeutungslos eingestuft. In diesem Zusammenhang bringen die empirischen Ergebnisse einen zusätzlichen Aspekt hervor, der von den theoretischen Aussagen teilweise abweicht bzw. sie erweitert. Er besteht in der Einschränkung eines von der Unternehmensleitung vorgegebenen Rahmens für selbstständiges unternehmerisches Handeln. Zusammen mit der Forderung nach einer ausgewogenen Balance, zwischen unternehmerischem Handeln und den dazu erforderlichen Regulativen, sollen bereits bei Beginn der Umsetzung eventuellen Eigendynamiken und Insellösungen vorgebeugt werden. Letztlich muss sichergestellt sein, dass die vom internen Unternehmertum ausgehenden Initiativen kongruent mit dem Leitbild der Bildungseinrichtung korrelieren.

In Bezug auf die Umsetzung selbst besteht weitgehende Übereinstimmung zwischen den theoretischen und empirischen Ergebnissen. Der kulturelle und strukturelle Wandel einer etablierten Bildungseinrichtung wird generell als schwierig, vor allem aber langwierig, eingestuft. Bei detaillierter Betrachtung wird deutlich, dass der aktuelle Umsetzungsgrad trotz der Notwendigkeit zur Anpassung an aktuelle und zukünftige Marktgegebenheiten eine hohe Divergenz zwischen den einzelnen Bildungseinrichtungen aufweist. Empirische Ergebnisse deuten hingegen darauf hin, dass das Risiko des Verharrens in traditionellen Strukturen eine große Gefahr darstellt.

Auf Basis der in dieser Masterarbeit gewonnenen Erkenntnisse, wurde die essenzielle Bedeutung von Intrapreneurship im Kontext zur Anpassung an aktuelle wirtschaftlich-technologische und gesellschaftliche Herausforderungen nachgewiesen. Aus dem aktuell noch stark divergierenden Umsetzungsgrad in etablierten, österreichischen EB-Institutionen lässt sich dennoch ein umfassender Handlungsbedarf im Hinblick auf die Erkenntnis „Profit is a result and not a strategy“ feststellen.

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde der Forschungsgegenstand Intrapreneurship aus dem Blickwinkel der Unternehmensleitung von österreichischen EB-Institutionen betrachtet und untersucht. Das Forschungsfeld im empirischen Teil setzte sich demzufolge aus Mitgliedern der Geschäftsführung bzw. leitenden Angestellten zusammen. Da es sich bei potenziellen Intrapreneuren um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens handelt, erscheint es als sinnvoll, deren Expertise und jene des Lehrpersonals (von Trainerinnen und Trainern) zu untersuchen. Darüber hinaus können zukünftige Forschungen sich dem Thema der konkreten Umsetzung in etablierten Bildungseinrichtungen annehmen und strategische Methoden in diesem Zusammenhang untersuchen. Es empfiehlt sich, dem Thema Intrapreneurship, aufgrund der Relevanz für etablierte Bildungseinrichtungen, weitere Beachtung zu schenken.

Literaturverzeichnis

Bitzer, Marc (1991): Intrapreneurship – Unternehmertum in der Unternehmung, Stuttgart: Schäffer Verlag.

Burgelman, Robert A. (1983): Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. In: Management Science, Vol. 29, No. 12, S. 1349-1364.

Deloitte Digital GmbH (2015, Hrsg.): Fünf Erkenntnisse zu Intrapreneurship. Anleitung zur Innovationsbeschleunigung für Konzerne. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/technology/Intrapreneurship_Whitepaper_German.pdf
(abgerufen am: 22.02.2017)

Draeger-Ernst, Anne (2003): Vitalisierendes Intrapreneurship. Gestaltungskonzept und Fallstudie, München: Rainer Hampp Verlag.

Drucker, Peter F. (1985): Innovation and Entrepreneurship, New York: HarperCollins.

Drucker, Peter F. (1985): Innovations-Management für Wirtschaft und Politik, Düsseldorf: Econ Verlag.

Ebner, Markus/Frank, Hermann/Korunka, Christian/Lueger, Manfred (2008): Intrapreneurship in Organisationen. Unternehmerische Orientierung bei Lehrlingen, Wien: Facultas.

Ebster, Claus/Stalzer, Lieselotte (2008): Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. 3. Auflage, Wien: Facultas.

Eckardt, Sarah (2015): Messung des Innovations- und Intrapreneurship-Klimas, Wiesbaden: Springer Gabler.

Engelen, Andreas/Engelen, Monika/Bachmann, Jan-Thomas (2015): Corporate Entrepreneurship. Unternehmerisches Management in etablierten Unternehmen, Wiesbaden: Springer Gabler.

Fueglistaller, Urs/Müller, Christoph/Müller, Susan/Volery, Thierry (2012): Entrepreneurship. Modelle – Umsetzung – Perspektiven. 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler.

Gaugler, Eduard (1999): Mitarbeiter als Mitunternehmer – Die historischen Wurzeln eines Führungskonzepts und seine Gestaltungsperspektiven in der Gegenwart. In: *Wunderer, Rolf* (Hrsg.): Mitarbeiter als Mitunternehmer, Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag, S. 3-20.

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 4. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Grichnik, Dietmar/Brettel, Malte/Koropp, Christian/Mauer, Rene (2010): Entrepreneurship. Unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln in innovativen und technologie-orientierten Unternehmungen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Gruber, Elke/Lenz, Werner (2016): Erwachsenen- und Weiterbildung Österreich. 3. Auflage, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Guth, William D./Ginsberg, Ari (1990): Guest Editor's Introduction: Corporate Entrepreneurship. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Special Issue Summer, S. 5-15.

Hienerth, Claudia/Huber, Beate/Süssenbacher, Daniela (2009): Wissenschaftliches Arbeiten kompakt. Bachelor- und Masterarbeiten erfolgreich erstellen, Wien: Linde Verlag.

Jenewein, Franz/Filzmoser, Gaby (2015): Zukünftige Anforderungen und Herausforderungen für die Österreichischen Bildungshäuser. In: *Magazin erwachsenbildung.at*, Ausgabe 25, 2015, <http://erwachsenbildung.at/magazin/archiv/> (abgerufen am: 26.10.2016).

Knight, Russel M. (1987): Corporate Innovation and Entrepreneurship: A Canadian Study. In: *Journal of Product Innovation*. Vol. 4, 4/1987, S. 284-297.

Kotter, John P. (1995): Leading Change: Why transformation efforts fail. In: *Harvard Business Review*, Vol. 73 (2), S. 59-67.

Macrae, Norman (1976): The Coming Entrepreneurial Revolution. In: *The Economist*. Vol. 25, S. 42.

Malik, Fredmund (2013): Strategie. Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt, Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Manyika, James/Chui, Michael/Bughin, Jacques/Dobbs, Richard/Bisson, Peter/Marrs, Alex (2013): Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy. In: McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/disruptive-technologies> (abgerufen am: 22.02.2017)

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., überarbeitete Auflage, Weinheim: Beltz Verlag.

Pinchot, Gifford (1985): Intrapreneuring. Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur, New York: Harper & Row.

Pinchot, Gifford (1988): Intrapreneuring. Mitarbeiter als Unternehmer, Wiesbaden: Gabler Verlag.

Reiter, Thorsten (2016): Revolution dank Innovation. Mit Corporate Entrepreneurship zurück an die Spitze, Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Remer, Andreas (1999): Mitunternehmertum durch Organisation – Probleme und Perspektiven unternehmerischer Organisationsstrukturen. In: *Wunderer, Rolf* (Hrsg.): Mitarbeiter als Mitunternehmer, Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag, S. 148-162.

Rosenstiel, Lutz von (1999): Mitunternehmertum – Unterstützung durch unternehmerische Kulturgestaltung. In: *Wunderer, Rolf* (Hrsg.): Mitarbeiter als Mitunternehmer, Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag, S. 81-105.

Schendel, Dan (1990): Introduction to the Special Issue on Corporate Entrepreneurship. In: *Strategic Management Journal*. Vol. 11, S. 1-3.

Schießl, Nina Daniela (2015): Intrapreneurship-Potenziale bei Mitarbeitern. Entwicklung, Optimierung und Validierung eines Diagnoseinstruments, Wiesbaden: Springer Gabler.

Schönebeck, Grit (2010): Intrapreneurship – Eine empirische Analyse der Barrieren und Widerstände im Unternehmen. Dissertation an der Technischen Universität Berlin.

Slevin, Dennis P./Covin, Jeffrey G. (1990): Juggling Entrepreneurial Style and Organizational Structure. In: *Sloan Management Review*, Vol. 31 (2), S. 43-53.

Wennekers, Sander (2006): Entrepreneurship at Country Level. Economic and Non-Economic Determinants. In: *Singh, Usha* (2012): Intrapreneurship. Organisatorische Voraussetzungen und Konsequenzen, Norderstedt: GRIN Verlag, S. 2.

Wunderer, Rolf (1999): Mitarbeiter als Mitunternehmer – ein Transformationskonzept. In: *Wunderer, Rolf* (Hrsg.): Mitarbeiter als Mitunternehmer, Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag, S. 22-55.

www.vienna-intrapreneur-academy.com (2016): Website der Vienna Intrapreneur Academy, <http://www.vienna-intrapreneur-academy.com/> (abgerufen am: 19.11.2016).

Anhang

Anhang A: Interviewleitfaden

Interviewleitfaden

Intrapreneurship in österreichischen Erwachsenenbildungseinrichtungen –
Chancen und Herausforderungen bei der Implementierung

Ziel der Befragung ist die Beantwortung nachfolgender Subforschungsfragen:

- Wie kann Intrapreneurship zur Steigerung des Erfolgs einer EB-Institution beitragen?
- Welches institutionelle Umfeld muss für eine erfolgreiche Implementierung von Intrapreneurship in etablierten EB-Institutionen geschaffen werden?
- Welche Risiken bringt die Umsetzung eines Intrapreneurship-Modells mit sich?

Interviewdauer: ca. 1 Stunde

Infos zum Interviewpartners:

Name: _____

Geschlecht: M / W

Alter: ____ Jahre

Arbeitgeber/in: _____

Mitarbeiter/innen-Anzahl: _____

Funktion im Unternehmen: _____

Einverstanden mit: Tonbandaufnahme und namentlicher Erwähnung in der Masterarbeit

Frage 1: *Welchen aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen sieht sich ihre Organisation/ihr Unternehmen gegenübergestellt?*

(Technologischer Wandel, wirtschaftliche Rahmenbedingungen, gesellschaftliche Veränderungen, Arbeitsmarkt, Demographie, Migration, Output-Orientierung, Notwendigkeit zur Anpassung und Innovation)

Frage 2: *In der Literatur sind u.a. die Begriffe „Entrepreneurship“, „Corporate Entrepreneurship“ und „Intrapreneurship“ in Verwendung. Was verstehen Sie unter dem Begriff „Intrapreneurship“?*

(unternehmerische Orientierung, in welchem Kontext zur Innovation?)

Frage 3: *Inwieweit spielt derzeit Intrapreneurship in Ihrer Organisation/in Ihrem Unternehmen eine Rolle?*

(Welche strategische Bedeutung hat es?)

Frage 4: *Welche Bedeutung messen Sie der Intrapreneurship-Strategie in Bezug auf den wirtschaftlichen Erfolg Ihrer Organisation/ Ihres Unternehmens bei (Erfolgspotenziale)?*

(Produkt-/Dienstleistungsinnovationen, neue Chancen und Möglichkeiten, Umsatz/Gewinn, Firmenwachstum, Mitarbeiterentwicklung, Motivation und Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung)

Frage 5: *Welche Auswirkungen hat aus Ihrer Sicht Intrapreneurship auf die Wettbewerbsposition und den Wettbewerbsvorsprung?*

(im Vergleich zum Wettbewerb)

Frage 6: *Welche unternehmenskulturelle Voraussetzung sehen Sie bei der Umsetzung von Intrapreneurship als essenziell an?*

(Was soll gefördert werden? inwieweit organisationsübergreifend, Commitment des Managements, Bürokratie, Barrieren durch Prozesse und Formalismen, Risikobereitschaft, Fehlerkultur, inwieweit im Unternehmen geplant bzw. realisiert?)

Frage 7: *Welche Führungsaufgaben kommen bei der Umsetzung von Intrapreneurship dem obersten Management zu?*

(Worauf muss sich Führung fokussieren? Identifikation und Unterstützung, Vision, Strategie, Führungsstil, Ressourcenverteilung, Vertrauen, Ehrlichkeit, Transparenz, Verantwortung, inwieweit im Unternehmen gelebt?)

Frage 8: *Wie müssen aus Ihrer Sicht Anreiz- und Belohnungssysteme für Intrapreneure gestaltet sein?*

(Bedeutung monetärer Anreizsysteme, Freiraum, Gestaltungsspielraum, Berechtigungen, Anerkennung, Beförderungen, das richtige Maß, inwieweit im Unternehmen gelebt?)

Frage 9: *Wie sieht für Sie eine unternehmerische Organisationsform/Organisationsstruktur aus?*

(Welche Eigenschaften muss sie aufweisen? Organisationspyramide, Hierarchien, Autonomie, Dezentralisierung, inwieweit im Unternehmen geplant bzw. realisiert?)

Frage 10: *Welche Ressourcen sollten einem Intrapreneur zur Verfügung gestellt werden?*

(Zeiteinteilung, Innovationsbudget, Personal, Informationen, Sachmittel, inwieweit im Unternehmen gelebt?)

Frage 11: *Welche Barrieren sehen Sie bei der Implementierung von Intrapreneurship in etablierten, traditionellen Organisationen/Unternehmen?*

(Zeitliche Herausforderung, Unternehmensgröße, Organisationsstruktur, Unternehmenskultur, Führungspersonal, Innovativität, Reaktionsfähigkeit, Prozesse, Bürokratie, Management)

Frage 12: *Welche Risiken birgt die Umsetzung einer Intrapreneurship-Strategie?*

(unkontrollierte Eigendynamik, Übervitalisierung, Balance Flexibilität-Stabilität, Verlust der Steuerbarkeit, lange Implementierungszeiten, Abkapselung innovativer Bereiche, Freiräume versus Innovationsopportunitismus, Anreiz- und Belohnungssysteme)

Anhang B: Kategoriensystem

Hauptkategorien (HK)	Unterkategorien (UK)
HK 1 Aktuelle Herausforderungen für Organisationen und Unternehmen	UK 1.1 Wirtschaftlich-technologische Herausforderungen UK 1.2 Gesellschaftliche Herausforderungen
HK 2 Begriffsdefinition und Bedeutung von Intrapreneurship in der Praxis	UK 2.1 Begriffsverständnis Intrapreneurship UK 2.2 Bedeutung und Umsetzungsgrad im Unternehmen bzw. in der Organisation
HK 3 Erfolgsfaktoren eines Intrapreneurship-Modells	UK 3.1 Innovationsfähigkeit UK 3.2 Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit UK 3.3 Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterzufriedenheit UK 3.4 Interessen der Anspruchsgruppen
HK 4 Umfeldfaktoren eines Intrapreneurship-Modells	UK 4.1 Aufgaben und Verpflichtungen der Unternehmensleitung UK 4.2 Interne Unternehmensprozesse UK 4.3 Fehlerkultur im Unternehmen UK 4.4 Arbeitsbedingungen und Ressourcen für Intrapreneure UK 4.5 Anreiz- und Belohnungssysteme UK 4.6 Organisationsformen und Hierarchien UK 4.7 Implementierung in etablierten, traditionellen EB-Institutionen
HK 5 Risiken eines Intrapreneurship-Modells	

Quelle: Eigene Darstellung