

INTERN NEUE IDEEN ENTWICKELN

Intrapreneure hemmen (nicht)
die organisationale Leistungsfähigkeit

Wachstum und Erneuerung sind entscheidende Aspekte der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Diese gilt es zu fördern und zu festigen. Eine Antwort auf die Herausforderung der stetigen Weiterentwicklung bieten Ansätze des Intrapreneurships. Für UnternehmerInnen sind sie eine Möglichkeit, um die schöpferische Schaffenskraft ihrer Mitarbeitenden gezielt zu aktivieren.

DAS PROBLEM

Ein Großteil der Unternehmen ist stets mit dem Druck des Wachstums und der Weiterentwicklung konfrontiert. Sie versuchen sich strategisch zu erneuern, neue Richtungen einzuschlagen oder neue Geschäftsfelder zu identifizieren. Beteiligungen an Startups und Kooperationen wie Joint Ventures werden dabei ebenso in Betracht gezogen wie das Implementieren eines Innovationsmanagements. Schließlich gilt: Nur wer stetig aktuelle, bedarfsorientierte Lösungen entwickelt, wird langfristig am Markt erfolgreich sein. Wie also lassen sich Ansätze und Antworten auf diese Herausforderungen in einem Unternehmen nachhaltig fördern?



DIE WISSENSCHAFT

Eine treffende Antwort auf diese Frage liefert eine Metastudie von Bierwerth et al., die den Zusammenhang zwischen Intrapreneurship und der Leistungsfähigkeit einer Organisation untersucht. Die Studienautoren definieren den Begriff des Intrapreneurships (engl.: Corporate Entrepreneurship) als formelle oder informelle Aktivitäten auf Unternehmensebene, die sich auf die Entwicklung neuer Geschäftsmöglichkeiten in Form von strategischer Erneuerung, Innovation und Beteiligungen fokussiert. Unter der Berücksichtigung von 13 237 Unternehmen identifizierten die Autoren einen klaren Zusammenhang zwischen den Intrapreneurshipaktivitäten und der objektiven, subjektiven sowie übergreifenden Leistungsfähigkeit der Unternehmen (Bierwerth et al. 2015). Eine starke Intrapreneurshipaktivität zeigt positive Auswirkungen auf Kennzahlen wie Return on Sales, Umsatzwachstum und Profitabilität (objektive Leistungsfähigkeit). Zusätzlich beeinflussen die Aktivitäten zum Beispiel die Kundenzufriedenheit (subjektive Leistungsfähigkeit) positiv. Trotz des Studienjahrs 2015 sind die Ergebnisse hochaktuell und werden unter anderem durch den „Intrapreneurship Monitor 2020“ der Uni Bayreuth bestätigt. Intrapreneurship gilt nach wie vor als einer der wichtigsten Treiber für organisationalen Erfolg und Leistungsfähigkeit. In den nächsten Jahren wird das Fördern von unternehmerischem und innovationsorientiertem Verhalten von Mitarbeitenden schließlich weiter an Bedeutung zunehmen (Baum / Isidor 2020).

Intrapreneure – die Innovatoren von morgen? Die Zufriedenheit mit Ansätzen des Intrapreneurships zeigt sich in Form des Outputs: Mehr als 50 Prozent der befragten Unternehmen geben an, dass sie in den vergangenen zwei Jahren bis zu fünf Innovationen durch ihre Intrapreneurshipaktivitäten entwickelten. Bei rund 80 Prozent war davon im Jahr 2020 noch mindestens eine Innovation aktiv.

DIE PRAXIS

Welche Möglichkeiten haben nun UnternehmerInnen und Topführungskräfte, um Intrapreneurshipaktivitäten in ihrer Organisation zu fördern? Sie tun gut daran, auf drei Ebenen anzusetzen:

MINDSET: Intrapreneure brauchen eine spezifische Einstellung und Haltung gegenüber Unbekanntem, Komplexem und Unsicherem. Typischen Widerständen sollten sie in der eigenen Organisation mit unternehmenskulturspezifischem Geschick und Erfahrung begegnen (Mohedano-Suanes / Garzón Benítez 2018).

FÄHIGKEITEN: Ein Intrapreneur sollte das Unternehmen gut kennen und wissen, welche Prozesse, Tools und Methoden Innovationen fördern und wie sie zur Mission und Vision des Unternehmens passen. Er oder sie sollte fähig sein, mit Empathie und Proaktivität KollegInnen zu begeistern, mitzureißen, aber nicht zu überfordern.

RAHMENBEDINGUNGEN: Damit ein Intrapreneur wirksam werden kann, darf er oder sie nicht durch organisationale Hürden aufgehalten werden. Ein spezifisches Budget, Ressourcen und Arbeitsmaterialien sollten zur Verfügung gestellt werden.

Mit Blick auf diese drei Ebenen lässt sich Intrapreneurship in Organisationen fördern, was sich positiv auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens in Form von strategischer Erneuerung, Innovation und Beteiligung auswirken kann. ●

Literatur

- Bierwerth, M. et al. (2015): Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis, New York
- Baum, M. / Isidor, R. (2020): Intrapreneurship Monitor 2020. Universität Bayreuth – Institut für Entrepreneurship & Innovation, www.hrm.uni-bayreuth.de/de/Intrapreneurship-Monitor/Intrapreneurship-Monitor-20201.pdf
- Mohedano-Suanes, A. / Garzón Benítez, D. (2018): Intrapreneurs: Characteristics and behavior, in: Tur Porcar, A. / Ribeiro Soriano, D. (Hg.): Inside the mind of the entrepreneur. Contributions to management science, Berlin

DER AUTOR



CHRISTOPHER KUHL ►
Wirtschaftspsychologe
und Senior Consultant bei
der Transformationsberatung
HRpepper, Berlin
► christopher.kuhl@hrpepper.de