

Rafaela Kraus
Tanja Kreitenweis
Brigita Jeraj *Hrsg.*

Intrapreneurship

Unternehmergeist, Systeme und
Gestaltungsmöglichkeiten



Springer Gabler

Intrapreneurship

Rafaela Kraus • Tanja Kreitenweis
Brigita Jeraj
Hrsg.

Intrapreneurship

Unternehmergeist, Systeme und
Gestaltungsmöglichkeiten

Hrsg.

Rafaela Kraus
Fakultät für Betriebswirtschaft
Universität der Bundeswehr München
Neubiberg, Deutschland

Tanja Kreitenweis
Fakultät für Betriebswirtschaft
Universität der Bundeswehr München
Neubiberg, Deutschland

Brigita Jeraj
Universität der Bundeswehr München
Neubiberg, Deutschland

ISBN 978-3-662-64101-9 ISBN 978-3-662-64102-6 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-64102-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Christine Sheppard

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Ideen Raum geben. Innovationen schaffen.

Die Idee zum vorliegenden Sammelband, in dem sowohl theoretische als auch praktische Erkenntnisse gemeinsam abgebildet werden sollten, entstand im Rahmen der Arbeit von *founders@unibw*, einem Programm zur Förderung von Entrepreneurship und Intrapreneurship an der Universität der Bundeswehr München.

founders@unibw wurde 2019 ins Leben gerufen und unterstützt Studierende – zukünftige Offizierinnen und Offiziere – und alle interessierten Universitätsangehörigen dabei, Intrapreneurship-Kompetenzen zu entwickeln. Die Mitarbeitenden der Universität können innovative Ideen, die sich nicht nur aus der Forschung, sondern oft auch aus der Beschäftigung mit dem eigenen Arbeitsumfeld ergeben, in die Tat umsetzen. Und die Studierenden haben bereits im Studium Gelegenheit, sich als Innovatorinnen und Innovatoren für die Bundeswehr zu betätigen. So erfahren sie, dass man auch in einer großen Organisation wichtige Veränderungen anstoßen kann, dass sich daraus persönliche Entwicklungs- und Wachstumsmöglichkeiten ergeben und das eigene Handeln einen Unterschied macht.

Diesen Unternehmergeist tragen sie später „in die Truppe“, in der viele von ihnen ihr ganzes Berufsleben verbringen werden. Oft braucht es nur etwas Aufmerksamkeit, um unternehmerische Tatkraft zu erkennen und wenige Impulse reichen aus, um sie zu aktivieren. Es ist besonders wichtig, innovativ denkenden Menschen den nötigen Freiraum zur Verfügung zu stellen, sie zu ermutigen, ihre Ideen konsequent zu verfolgen und ihnen auch bei Fehlschlägen den Rücken zu stärken.

Die Beschäftigung mit Intrapreneurship, sei es im Rahmen der von *founders@unibw* angebotenen Ideenwettbewerbe und Inkubatorprogramme oder in eigenen Projekten, macht sich in vielerlei Hinsicht bezahlt – für die handelnden Personen und die Organisation.

Wir bedanken uns herzlich bei allen Autorinnen und Autoren für ihre Beiträge und wünschen unseren Leserinnen und Lesern eine spannende Lektüre, die hoffentlich zu

eigenen Intrapreneurship-Initiativen inspiriert sowie weitere Ideen und Gedanken rund um das Thema Intrapreneurship anregt.

Ihr Herausgabeteam

Neubiberg, Bayern, Deutschland

Rafaela Kraus
Tanja Kreitenweis
Brigita Jeraj

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Ideen Raum geben. Innovationen schaffen.	1
Brigita Jeraj, Rafaela Kraus und Tanja Kreitenweis	
Teil I Intrapreneurship, Intrapreneure und Social Intrapreneurship	
Intrapreneurship – Unternehmergeist der Mitarbeitenden	7
Tanja Kreitenweis	
Persönlichkeitsmerkmale von Intrapreneuren.	21
Nadine Chochoiek	
Social Intrapreneurship: Eine begriffliche Annäherung zur Darstellung der praxisrelevanten Bedeutungsvielfalt der Akteure	43
Wolfgang Gehra und Erik Hoffmann	
Teil II Corporate Intrapreneurship: Wissenschaftliche Perspektive	
Wie können organisationale Routinen Intrapreneurship nachhaltig fördern? . . .	61
Malte Brakemeier, Christian A. Mahringer und Birgit Renzl	
Mit-Unternehmerpotenziale in Teams und Organisationen durch digitales Selbstcoaching aktivieren.	77
Wolfgang Gehra, Carlotta Linden und Christina Weber	
Teil III Organisationaler Rahmen für Intrapreneurship	
Digitalisierung als Treiber für Intrapreneurship-Aktivitäten – Erkenntnisse aus der praktischen Umsetzung in einem Versicherungskonzern. . .	95
Diane Robers und Martin Fleischer	

Corporate-Venturing-Praktiken im Intrapreneurship und das Potenzial von Corporate Venture Buildern	109
Tobias Gutmann und Bettina Maisch	
Führungskultur Revisited	133
Seda Röder	
Design Thinking und Virtual Reality zur Förderung von Innovation innerhalb von Unternehmen	147
Sebastian Stadler, Fritz Frenkler und Henriette Cornet	
Teil IV Corporate Intrapreneurship: Praktische Erkenntnisse	
Praxis-Insights: Bewährte Intrapreneurship-Programme und deren Einfluss auf Mitarbeitende und die Organisationskultur	167
Felix Kästner und Sarah Lorenz	
Gestaltungsoptionen von Intrapreneurship-Programmen	181
Christian Stumpf, Rodrigo Isidor, Matthias Baum und Florian Meßner-Schmitt	
Inhouse-Ideenwettbewerbe – Wie aus Mitarbeitenden Intrapreneure werden	195
Manuel Moritz, Tobias Redlich, Hans Lehmann, Meike Neukirch und Jens Wulfsberg	
Die Konstruktion von Geschäftsmodellen für nachhaltiges Wirtschaften: (k)eine exklusive Aufgabe des Managements?!	209
Tobias Schlömer, Karina Kiepe und Tim Thrun	
Teil V Public Intrapreneurship Initiativen	
IPS@Bw – Chancen und Herausforderungen für Intrapreneurship in der Bundeswehr	227
Stephan Abel	
Institutionelle Ambidextrie in der Bundeswehr: Die Navigation zwischen formaler Hierarchie und agiler Start-up Logik am Beispiel der Einsatzflottille 1	263
Florian Andresen und Benjamin Schulte	
Intrapreneurship im öffentlichen Sektor – Ein Bildungsprogramm an einer Hochschule	279
Rafaela Kraus, Fatma Falfoul und Nicol Matzner-Vogel	

Teil VI Evaluierung von Intrapreneurship

Intrapreneurship-Potenzial in deutschen Unternehmen verschiedener Branchen	299
Magdalena Grimm und Steffi Rudel	
Methodenverliebt am Markt vorbei?	313
Tobias Rebert, Slawa Tomin, Bernhard Wach und Rüdiger Kabst	
Ausblick: Intrapreneurship – Unternehmergeist, Systeme und Gestaltungsmöglichkeiten	325

Autorenprofile

Dr. Stephan Abel, Betriebswirt und Organisationspsychologe, ist Mitglied des Management Boards im Cyber Innovation Hub der Bundeswehr. Der zur BWI GmbH beurlaubte Luftwaffenoberst im Generalstabdienst ist mit seinem Team für die Einführung und Etablierung von Intrapreneurship in der Bundeswehr verantwortlich. In diesem Beitrag gibt er seine persönliche Meinung wieder und spricht insofern weder für die Bundeswehr noch für die BWI GmbH.



Dr. Florian Andresen ist seit 2012 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg. Seit 2013 begleitet er vom Bundesministerium der Verteidigung mandatierte Studien zum Wissensmanagement, zu Communities of Practice und zur Adaptionsfähigkeit der Bundeswehr. Schwerpunkte seiner Arbeit sind die Untersuchung von Dynamic Capabilities, Organisationale Ambidextrie und Strategic Foresight, sowie die organisationale Einbettung informeller Communities of Practice aus einem praxis- und komplexitätstheoretischen Blickwinkel. Daneben untersucht er das Aufeinandertreffen und Verhandeln unterschiedlicher institutioneller Logiken u. a. am Beispiel der Überschneidung von Bundeswehr und Start-up-Ökosystemen.



Prof. Dr. Matthias Baum ist Inhaber des Lehrstuhls für Entrepreneurship und digitale Geschäftsmodelle an der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bayreuth. Zuvor war Prof. Baum seit 2013 Inhaber des Lehrstuhls für Entrepreneurship an der Technischen Universität Kaiserslautern. Nach seinem Studium der Wirtschaftswissenschaften am ISC Paris und der JLU Gießen promovierte er an selbiger Institution in Kooperation mit der Robert Bosch GmbH und arbeitete im Anschluss in leitender Funktion am Entrepreneurship Cluster Mittelhessen.

Im Rahmen seiner Forschung beschäftigt sich Prof. Baum schwerpunktmäßig u. a. mit Fragestellungen zum digitalen Unternehmertum, dem unternehmerischem Verhalten von Mitarbeitenden sowie der zur Unternehmensführung von Startups und KMU. Forschungsarbeiten aus diesen Themenfeldern konnte er erfolgreich in weltweit führenden Fachzeitschriften veröffentlichen (u. a. Entrepreneurship Theory & Practice, Journal of Business Venturing, Journal of International Business Studies, Journal of World Business) und auf zahlreichen (inter-)nationalen Konferenzen präsentieren (u. a. International Conference on Information Systems, Academy of Management Conference). Seine Arbeiten wurden zudem mehrfach ausgezeichnet.

Neben der Forschung engagiert Prof. Baum sich aktiv beim Transfer und der Gründungsförderung. In diesem Kontext unterstützte er nicht nur zahlreiche erfolgreiche Startups, sondern auch etablierte Unternehmen bei der Gestaltung von Corporate Entrepreneurship Programmen sowie bei Fragen des organisationalen Wandels, der digitalen Transformation und der Gestaltung innovationsfreundlicher Arbeitsbeziehungen.



Malte Brakemeier ist wissenschaftliche Hilfskraft am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation an der Universität Stuttgart. Er erforscht organisationale Routinen und beschäftigt sich mit der strategischen Veränderung, der organisationalen Koordination und der internationalen Unternehmenstätigkeit produzierender Unternehmen.



Dr. Nadine Chochoiek ist Referentin für Entrepreneurship und Technologietransfer sowie die Leiterin des Entrepreneurship- und Intrapreneurship-Programms „founders@unibw“ an der Universität der Bundeswehr München. Im Rahmen ihrer Dissertation an der Ludwig-Maximilians-Universität München und dem Max-Planck-Institut für Innovation und Wettbewerb erforschte sie unternehmerische Persönlichkeiten und andere Erfolgsfaktoren für Startups.

Darüber hinaus verfügt sie über langjährige Erfahrung im Coaching, Mentoring und in der Ausbildung von Studierenden, angehenden Unternehmerinnen und Unternehmern sowie Managern und Regierungsmitarbeitenden im Bereich Management und Unternehmertum – offline und online. Zudem ist Dr. Chochoiek ein aktiver Teil des regionalen und internationalen Entrepreneurship-Ökosystems, um Startups, Universitäten und Unternehmen zu vernetzen.



Fatma Falfoul war von 2018 bis 2020 als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität der Bundeswehr tätig. Frau Falfouls Arbeitsgebiet war generell der Outreach/Transfer, Forschungs-, Lehraufgaben sowie Administration im Bereich Entrepreneurship und Intrapreneurship. Sie hat einen Masterabschluss in Pädagogik und Soziologie und bereits an mehreren akademischen Projekten mitgearbeitet, bei denen sie sich auf den Bereich „Innovation im Bildungswesen“ spezialisierte.

Martin Fleischer ist seit 2015 Vorstand der BavariaDirekt – der digitale Versicherer des Konzerns Versicherungskammer. Zudem bekleidet er die Konzernfunktion Head of New Business Models und gründete zuletzt das Corporate Start-up up-todate Ventures.

Fritz Frenkler arbeitete, nachdem er sein Studium im Bereich Industriedesign an der Hochschule für Bildende Künste Braunschweig abschloss, bei frogdesign Deutschland und USA. Im Jahr 1986 übernahm er den Aufbau und die Leitung von frogdesign Asien in Tokio. Von 1992 bis 1999 war er Geschäftsführer der Wiege Wilkhahn Entwicklungsgesellschaft, im Anschluss Designchef der Deutschen Bahn AG und Ge-

schäftsführer der Deutschen Bahn Medien GmbH. Heute hat Fritz Frenkler neben seinen Aufgaben bei f/p design folgende Positionen inne: er ist Chairman der iF Product Design Award Jury, war lange Zeit Vorstandsmitglied des iF Industrie Forum design e. V., Hannover, und gehört seit April 2018 zum Vorstand der iF design Foundation. Des Weiteren ist er Regional Advisor der WDO (World Design Organisation, früher ICSID), Montreal und Mitglied der Akademie der Künste, Berlin, Sektion Baukunst. Fritz Frenkler wurde 2005 zum Honorarprofessor im Studiengang industrial design an der HBK Braunschweig ernannt. Seit 2006 ist er Universitätsprofessor für den Lehrstuhl industrial design/Fakultät Architektur an der Technischen Universität München (TUM).

Prof. Dr. Wolfgang Gehra Als Diplom-Kaufmann und als Co-Studiengangsleiter vertritt Prof. Dr. Wolfgang Gehra, Professur für Sozialmanagement an der Hochschule München, die Wirtschaftswissenschaften im interdisziplinären Studiengang Management Sozialer Innovationen. Zwanzig Jahre Managementenerfahrung als mittelständischer Unternehmer und in leitenden Positionen sowohl in Profit- als auch in Nonprofit-Organisationen bedeuten einen vielfältigen Erfahrungshintergrund und dementsprechenden Fokus in Forschung und Lehre in Bezug auf Intrapreneurship, (Social) Entrepreneurship und soziale Innovationen.



Magdalena Grimm ist Absolventin des Studienganges Management und Medien Jahrgang 2016 an der Universität der Bundeswehr in München. Ihre Bachelor- und Masterthesis fertigte sie im Bereich Intrapreneurship an. Nach ihrem Abschluss führt sie aktuell ihren weiteren militärischen Werdegang in der Streitkräftebasis der Bundeswehr fort.



Prof. Dr. Tobias Gutmann ist Assistenzprofessor für Produktinnovation an der EBS Business School. Sein Forschungsinteresse gilt der Frage, wie marktrelevante, nachhaltige Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden können, um Innovationen und die Gründung neuer Unternehmen zu beschleunigen. Mit etwa 10 Jahren Berufserfahrung in der Unternehmenswelt verfügt er über tiefe Einblicke in die Bereiche Geschäftsentwicklung, Strategie, Innovationsmanagement und Corporate Venturing. In seiner letzten Funktion war er international an vorderster Front der Innovation tätig und leitete globale Wachstumsprojekte für Start-ups in einem Corporate Venture Capital-Portfolio. Darüber hinaus war er als Berater für mehrere multinationale Unternehmen tätig und half ihnen bei der (Neu-)Gestaltung ihrer Risikoprogramme, um langfristige Auswirkungen auf das Geschäft zu erzielen. Er lebte in Deutschland, Spanien, Großbritannien und den USA und hat eine Leidenschaft für Innovation und Technologie. Er promovierte am Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG Lehrstuhl für Strategisches Management und Digital Entrepreneurship an der HHL Leipzig Graduate School of Management. Darüber hinaus verfügt er über einen Abschluss in Elektrotechnik und Informationstechnologie sowie in Internationalem Management.

Erik Hoffmann (geb. Nicklich) ist Referent der Geschäftsführung in einem mittelständischen Unternehmen und Alumni des Studiengangs Management Sozialer Innovationen (MSI). Mit mehr als 8 Jahren Erfahrung als Marinesoldat, der mehrjährigen Tätigkeit in einer Stiftung für Menschen mit Behinderungen und der aktuellen Berufstätigkeit in einem Wirtschaftsunternehmen, verbindet er die Eindrücke und Erfahrungen aus dem öffentlichen, dem wirtschaftlichen und dem Non-Profit-Bereich. Dieser Querschnitt verschafft ihm ein besonderes Verständnis für die Relevanz von unternehmerischer Verantwortung, um gesellschaftliche Herausforderungen multiperspektivisch analysieren und bearbeiten zu können.



Prof. Dr. Rodrigo Isidor ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Human Resource Management & Intrapreneurship an der Universität Bayreuth. Dort baut er derzeit das Institut für Entrepreneurship & Innovation mit auf. Nach der Promotion in Betriebswirtschaftslehre an der Universität Gießen war er von 2013 bis 2016 Leiter von TecUp – dem Transfer- und Gründerzentrum der Universität Paderborn – und zugleich Direktor der Paderborn School of Entrepreneurship & Innovation. Von 2016-2019 war er Professor an der Universität Passau, bevor er an die Universität Bayreuth wechselte.

Seine Forschungsinteressen liegen an der Schnittstelle von Human Resource Management und Intrapreneurship und Social Entrepreneurship. Darüber hinaus fungiert er als Mentor mehrerer Start-ups und unterstützt etablierte Unternehmen bei der Gestaltung von Intrapreneurship-Programmen sowie bei Fragen des organisatorischen Wandels, der digitalen Transformation und der Gestaltung innovationsfreundlicher Arbeitswelten.

Prof. Dr. Rüdiger Kabst ist Lehrstuhlinhaber für International Business in der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und wissenschaftlicher Leiter des Technologietransfer- und Existenzgründungs-Centers (TecUP) an der Universität Paderborn. Durch das Innovationsquartier garage33 unterstützt Rüdiger Kabst innovationsgetriebene Startups sowie disruptiv agierende Unternehmen. Methodisch ist er davon überzeugt, dass Evidenzorientierung und Lean Startup die Innovationsfähigkeit und den Zukunftserfolg gezielt beschleunigen.

Felix Kästner arbeitet seit mehreren Jahren als Projektmanager und Innovationsarchitekt für Innovations- und Intrapreneurship-Projekte an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Start-ups. In der Vergangenheit unterstützte er eine Vielzahl an Unternehmen dabei, ihre Intrapreneurship Aktivitäten in bestehenden Strukturen zu integrieren und erfolgreich umzusetzen. Er hat an der Hochschule Augsburg (B.A.) und der Hochschule München (M.Sc.) Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Business Innovation & Management Consulting studiert. Zudem ist er staatlich geprüfter Bankkaufmann (IHK) und besitzt mehrjährige Erfahrung im Consulting, sowohl im B2B, als auch im B2C Bereich.



Dr. Karina Kiepe ist seit 2016 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur Berufs- und Arbeitspädagogik der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Berufsbildung für nachhaltiges Wirtschaften, pädagogische Professionalität des beruflichen Bildungspersonals sowie Entrepreneurship Education.



Prof. Dr. Rafaela Kraus ist Vizepräsidentin für Entrepreneurship und Angewandte Wissenschaften an der Universität der Bundeswehr München. Nach dem Studium der BWL und VWL an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München und der Sorbonne in Paris promovierte sie in der Wirtschaftspsychologie an der LMU. Nach beruflichen Stationen als Unternehmensberaterin ist sie seit 2006 Professorin an der Universität der Bundeswehr München mit dem Fachgebiet Unternehmens- und Personalführung. Als Vizepräsidentin hat Prof. Dr. Kraus 2019 das Entrepreneurship- und Intrapreneurship-Programm [founders@unibw](#) ins Leben gerufen, das sich auf das Thema Publicpreneurship – den unternehmerischen Staat – fokussiert.

Dr. Tanja Kreitenweis war von 2016 bis 2020 als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität der Bundeswehr München tätig. Während ihrer Promotion forschte sie in den Bereichen Serious Gaming, Lernen und Führung an der Fakultät für Betriebswirtschaft und an der Rady Management School der University of California San Diego. Parallel dazu begleitete und beriet sie Konzerne zu den Themen Change Management und Kommunikation. Heute ist sie in der Schwarz Personal Gruppe angestellt und verantwortlich für den Rollout und das Change Management von internationalen Personalprojekten an der Schnittstelle zur IT.

Hans Lehmann ist Student der Fachrichtung Psychologie an der Helmut-Schmidt-Universität, der sich im Rahmen seiner interdisziplinären Abschlussarbeit intensiv mit der Einbindung von MitarbeiterInnen in das Innovationsmanagement beschäftigt.

Carlotta Linden Als Coachingmanager ist Frau Linden im Bereich der Führungskräfteberatung der everskill GmbH tätig, deren Kern ein digitales Tool für Persönlichkeitsentwicklung darstellt. Ihren Masterabschluss absolvierte sie im interdisziplinären Studiengang Gesellschaftlicher Wandel und Teilhabe und beschäftigt sich schon im Laufe ihres Bachelors mit der Förderung von Mitunternehmertum. Der mitunternehmerische Ansatz von Wunderer (2011) ist Basis ihrer wissenschaftlichen Abschlussarbeiten „Förderung eines mitunternehmerischen Selbstbildes – Team-Erfahrung als Katalysator“ und „Selbstreflexion als Aktivierung zu mitunternehmerischen Verhalten. Ein digital begleiteter Prozess zur Selbstentwicklung“ und richten somit ihren Forschungsfokus auf Intrapreneurship, Kooperation und persönlichkeitszentrierte Bildungsansätze.

Sarah Lorenz ist seit mehreren Jahren Projektleiterin für die Umsetzung von Intrapreneurship-Vorhaben in etablierten Unternehmen. Ihre Expertise liegt hierbei auf den Gebieten Strategie, Konzeption, Aufbau und Management von Corporate Acceleratoren, Projektmanagement, Aufbau von strategischen Partnerschaften und Strategieentwicklung. In ihrer zusätzlichen Position als Director of Business Development ist sie Expertin für Business Development und Sales innerhalb von Startup-Strukturen. Zudem ist Sarah Lorenz Dozentin/Coach im Universitätsumfeld für Entrepreneurship und Mentorin für verschiedene Startup-Programme.



Dr. Christian A. Mahringer ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation an der Universität Stuttgart. Er erforscht Prozesse der Koordination, wie beispielsweise organisationale Routinen, im Kontext von Innovation und Veränderung. Zur Erforschung solcher Phänomene greift er insbesondere auf qualitative Methoden zurück.



Prof. Dr. Bettina Maisch ist Professorin für Entrepreneurship an der Hochschule München und Leiterin für Lehre und Qualifikation am Strascheg Center for Entrepreneurship (SCE). Sie verfügt über zwei Abschlüsse von der Universität der Künste Berlin, in Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation und Electronic Business. Nach einer Anstellung als Marketing Managerin für das eGovernment Lab am Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme promovierte sie an der Universität St. Gallen und arbeitete am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement der Universität. Während ihrer Promotion forschte sie am Center for Design Research der Stanford University, Leiter Prof. Larry Leifer, unterstützt durch ein Stipendium des Schweizerischen Nationalfonds sowie des Hasso Plattner Design Thinking Research Program. Prof. Maisch war von 2012 bis 2020 als Senior Key Expert Industrial Design Thinking bei Siemens Corporate Technology (CT) in Peking und München verantwortlich für die Umsetzung eines kundenorientierten Entwicklungsansatzes innerhalb des Unternehmens. Von Januar bis April 2019 absolvierte sie ein Sabbatical am Garwood Center for Corporate Innovation, Leiter Prof. Henry Chesbrough, an der University of California in Berkeley.



Dr. Nicol Matzner-Vogel ist als Geschäftsführerin des Weiterbildungsinstituts campus advanced studies center an der Universität der Bundeswehr München tätig. Die promovierte Historikerin und Bildungsmanagerin legt den Hauptfokus ihres Wirkens auf die quartäre Bildung: Interdisziplinäre, überfakultäre und universitätsübergreifende Angebotsentwicklungen, insbesondere in berufsbegleitenden Studiengängen, gehören neben der Budget- und Personalverantwortung zu ihren zentralen Aufgaben. Aktuell entwickelt sie Programme für die digitale Transformation auf Führungskräfte- und Mitarbeiterebene.



Florian Meßner-Schmitt ist ein leidenschaftlicher Manager und Unternehmer mit über zehn Jahren Industrieerfahrung in Mobilität und Logistik. Bei der Deutschen Bahn verantwortet er das Thema Corporate Entrepreneurship, um mit Hilfe von Unternehmertum Bottom-up Innovation voranzutreiben. Seit vier Jahren identifiziert, validiert und entwickelt er neue Produkte und Geschäftsmodelle mit Mitarbeitenden.

Viele Jahre war Herr Meßner-Schmitt Teil der DB Konzernstrategie und leitete Projekte der digitalen Transformation u. a. Gründung der Corporate Venture Capital Einheit (Deutsche Bahn Digital Ventures), Aufbau eines konzernweiten Innovationsökosystems und Geschäftsmodellentwicklung für Luft- & Seefracht Marktplätze.

Neben seiner Tätigkeit als Führungskraft für die Deutsche Bahn startete er im Jahr 2018 seine eigene unternehmerische Reise. Mit ROUTINERY ist eine Plattform entstanden, die Kosmetikmarken entwickelt und skaliert. Die erste nachhaltige Marke neobömi ist in Apotheken, Amazon und dem eigenen online Shop erhältlich.

Seine Interessen für Leadership, Unternehmertum und Geschäftsmodellinnovation haben ihn dazu inspiriert den Intrapreneurship Roundtable zu gründen. Er besteht aus Führungskräften großer Unternehmen die Intrapreneurship Programme betreiben und gemeinschaftlich über Verbesserungen diskutieren.

Manuel Moritz ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Laboratorium Fertigungstechnik der Helmut-Schmidt-Universität. Innerhalb der Arbeitsgruppe „Wertschöpfungssystematik“ forscht er zu kollaborativer Wertschöpfung in Online-Communities.

Meike Neukirch ist Studentin der Fachrichtung Psychologie an der der Helmut-Schmidt- Universität, die sich im Rahmen ihrer interdisziplinären Abschlussarbeit intensiv mit der Einbindung von MitarbeiterInnen in das Innovationsmanagement beschäftigt.



Tobias Rebert ist wissenschaftlicher Mitarbeiter als Gründungscoach am Technologietransfer- und Existenzgründungs-Center der Universität Paderborn. Er verfügt über einen akademischen Abschluss in Betriebswirtschaftslehre der Universität Paderborn und sein derzeitiges Forschungsinteresse liegt im Academic Entrepreneurship; insbesondere fokussiert er sich dabei auf Fragestellungen hinsichtlich der Formierung von Gründerökosystemen an Hochschulen.

Dr. Tobias Redlich ist Oberingenieur am Laboratorium Fertigungstechnik der Helmut-Schmidt-Universität und Leiter der Arbeitsgruppe „Wertschöpfungssystematik“. In seiner Forschung beschäftigt er sich mit offenen Ansätzen in der Produktion.



Prof. Birgit Renzl ist Inhaberin des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Organisation an der Universität Stuttgart. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Strategische Veränderungsprozesse und Leadership. Sie engagiert sich als wissenschaftliche Leiterin des Arbeitskreises „Unternehmensführung“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. für einen kontinuierlichen Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis.

Prof. Dr. Diane Robers ist Professorin für „Service Innovation und Intrapreneurship“ an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht. Vor ihrer Professur of Management Practice war sie Head of Innovation Competence bei PwC. Darüber hinaus fungiert sie als Expertin und Kuratorin in verschiedenen Gremien.



Seda Röder, alias »the Piano-Hacker«, ist eine unorthodoxe Musikerin, Autorin und Expertin für Innovation und Kreativitätskultur (The Mindshift™). Sie ist eine international gefragte Speakerin und Gründerin der Sonophilia™ Foundation, einer gemeinnützigen Organisation für Kreativitätsforschung und interdisziplinäre Kollaboration mit Partnern aus der globalen Wirtschaft, Kunst, Wissenschaft, Technologie und Politik. Bevor sie 2012 nach Europa übersiedelte, lehrte Seda Röder als Associate an der Harvard University und als Affiliated Artist am MIT (Massachusetts Institute of Technology).



Dr. Steffi Rudel ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität der Bundeswehr München. Nach dem Studium im Wirtschaftsingenieurwesen und der Promotion im Bereich Simulation beschäftigt sie sich heute in der Forschung mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf alle Unternehmensbereiche. Der Fokus liegt dabei insbesondere auf Business und People Analytics, IT- und Datensicherheit sowie Digital Literacy.

Prof. Dr. Tobias Schlömer, Habilitation und Promotion im Fachgebiet Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Dipl.-Hdl., Betriebswirt (BA). Arbeitsschwerpunkte: Empirische Lehr-Lernforschung, Berufsbildung für nachhaltiges Wirtschaften, Entrepreneurship Education, Digitalisierung von Beruf und Arbeit.



Dr. Benjamin Schulte ist seit 2014 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg. Im Rahmen dieser Tätigkeit begleitet er seit 2014 vom Bundesministerium der Verteidigung mandatierte Studien zum Wissensmanagement, zu Communities of Practice und zur Adaptionsfähigkeit der Bundeswehr. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist dabei die Untersuchung der organisationalen Einbettung informeller Communities of Practice, sowie das Erforschen der Themenbereichen Dynamic Capabilities, Organisationale Ambidextrie und Strategic Foresight. Diesem Interesse geht er mittels qualitativer Methoden und unter Verwendung von praxis- bzw. komplexitätstheoretischen Ansätzen nach. Die Forschungsergebnisse von Dr. Schulte wurden u. a. im Journal of Leadership and Organizational Studies und den IEEE Transactions on Engineering Management publiziert.

Sebastian Stadler schloss 2016 sein Studium am Lehrstuhl für Industriedesign an der Technischen Universität München (TUM) ab. Während seines Studiums sammelte er Arbeitserfahrung in Start-ups und Unternehmen wie BMW, Bosch und Knorr Bremse. Seit Januar 2017 unterstützt er als wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand die Abteilung „Design for Autonomous Mobility“ bei TUMCREATE. In seinem Promotionsprojekt untersucht er, wie sich die Integration

von Virtual Reality in jede Phase des Designprozesses auf das Ergebnis eines Projekts, die verwendeten Methoden, den Designprozess und die Rolle des Designers auswirkt. Seine Forschung umfasst Designforschung, virtuelle Realität, Mensch-Maschine-Interaktion und Automotive Design. Seit Dezember 2020 ist Sebastian Stadler als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bereich Design und Prototyping an der Universität der Bundeswehr München angestellt.



Dr. Christian Stumpf war maßgeblich am Auf- und Ausbau des Intrapreneurship Programms der Deutschen Bahn beteiligt und verantwortete in diesem die initiale Validierung neuer digitaler, durch Mitarbeitende entwickelte Geschäftsmodelle. Darüber hinaus beschäftigt er sich aktiv mit der Implementierung unternehmerischer Verhaltensweisen im Kerngeschäft bestehender Unternehmen. Er studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Mannheim und promovierte bei Professor Matthias Baum am Lehrstuhl für Entrepreneurship an der Technischen Universität Kaiserslautern. Zeitgleich fungiert Christian Stumpf als Coach und Mentor für zahlreiche Startups und fokussiert sich hierbei vor allem auf technologieorientierte und wissensbasierte Geschäftsmodelle. Eigene Startup Erfahrung sammelte er als Head of Marketing der A+ Composites GmbH, die 2017 zu den Finalisten des Deutschen Innovationspreis zählte.



Tim Thrun ist seit 2020 wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur Berufs- und Arbeitspädagogik der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Berufsbildung für nachhaltiges Wirtschaften und berufliche Fachdidaktik der kaufmännischen Berufe.



Slawa Tomin ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl International Business an der Universität Paderborn. Er verfügt über einen akademischen Abschluss in International Business Studies und beschäftigt sich derzeit im Rahmen seiner Dissertation mit Fragestellungen aus dem Corporate Entrepreneurship und der daraus resultierenden strategischen Erneuerung etablierter Unternehmen und dem Wachstum in neue Geschäftsfelder. Im Rahmen von Drittmittelprojekten unterstützt Slawa Tomin regionale Unternehmen dabei, Innovationsprozesse zu optimieren, die Grundzüge des Corporate Entrepreneurship zu etablieren und in der Unternehmenskultur zu manifestieren.



Dr. Bernhard Wach ist Vertretungsprofessor für Entrepreneurship an der Fachhochschule Bielefeld. Er verfügt über akademische Abschlüsse in den Feldern politische Wissenschaft sowie Betriebswirtschaftslehre und wurde an der Universität Paderborn mit dem thematischen Schwerpunkt des strategischen Personalmanagements promoviert. Die Forschung und Publikationen von Dr. Wach beziehen sich auf Entrepreneurship und Personalmanagement.

Dr. Christina Weber, Leitung Forschung am Strascheg Center for Entrepreneurship (SCE gGmbH): Als Soziologin und Systemtheoretikerin leitet Dr. Christina Weber die Forschungsaktivitäten des Strascheg Center for Entrepreneurship (SCE gGmbH) an der Hochschule München. Ihre Dissertation beschäftigt sich mit „realtime foresight“ als neuer Fähigkeit, Innovationsnetzwerke dynamisch aufzubauen. Ihre Forschungsinteressen sind Co-Creation, Disaster Management, Transformationsprozesse und Sustainable Entrepreneurship. Die Forschungsaktivitäten des SCE umfassen Entrepreneurship Education, Co-Creation-Prozesse sowie Transformation zur Arbeitswelt 2030.

Prof. Dr. Jens Wulfsberg leitet das Laboratorium Fertigungstechnik der Helmut-Schmidt-Universität, wo er neue interdisziplinäre Ansätze in den Produktionswissenschaften vorantreibt.



Einleitung: Ideen Raum geben. Innovationen schaffen.

Brigita Jeraj, Rafaela Kraus und Tanja Kreitenweis

Intrapreneurship für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

Unternehmen und Organisationen stehen fortwährend vor der Aufgabe, sich nachhaltig zu verändern, Innovationen zu schaffen und neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle zu entwickeln. Intrapreneurship spielt eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, in bestehenden Systemen neu zu denken, um wettbewerbs- und zukunftsfähig zu bleiben. Nur wenn die Impulse und Ideen von Mitarbeitenden durch eine offene und mitarbeiterzentrierte Unternehmenskultur gefördert werden, kann das Potenzial internen Unternehmertums effektiv genutzt werden.

Doch welche Strukturen werden für diesen vielversprechenden Ansatz benötigt und wie lassen sich die Ideen und das Wissen der Mitarbeitenden am besten organisieren? Wie lassen sich Intrapreneure überhaupt identifizieren? Welche weiteren Maßnahmen müssen ergriffen werden, um die Impulse aus dem Inneren effektiv und effizient nutzen zu können? Wie kann man eine Gründungskultur in den oftmals festen Strukturen etablieren und Mitarbeitende fördern? Wie schaffen es Unternehmen und Institutionen, eine Gründungskultur zu leben? Wie können Innovationen erfolgreich implementiert werden? Wie geht man mit den Risiken und Scheitern um? Und nicht zuletzt: Warum ist es so wertvoll, Intrapreneurship zu fördern?

Theorie trifft auf Praxis

Der vorliegende Sammelband geht diesen Fragen nach. Dabei werden nicht nur verschiedene Intrapreneurship-Konzepte beleuchtet, sondern Wissenschaft und Praxis zusammengebracht. So werden theoretische Annäherungen an das Thema neben ausgewählten Pilotpro-

B. Jeraj (✉) · R. Kraus · T. Kreitenweis
Universität der Bundeswehr München, Neubiberg, Deutschland
E-Mail: brigita.jeraj@unibw.de; rafaela.kraus@unibw.de; tanja.kreitenweis@unibw.de

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2022

R. Kraus et al. (Hrsg.), *Intrapreneurship*,
https://doi.org/10.1007/978-3-662-64102-6_1

jekten und Fallbeispielen aus verschiedenen Unternehmen und staatlichen Organisationen dargestellt, um Intrapreneurship in seiner vielfältigen Praxis abzubilden. Durch den Handbuchcharakter bietet sich Studierenden und Forschenden, Unternehmenspraktikern und allen, die in Organisationen Innovationen fördern und zu Intrapreneurship beraten wollen sowie (zukünftigen) Intra- und Entrepreneuren eine umfassende Erstlektüre.

Der Aufbau des Sammelbandes findet eine Balance zwischen theoretischen Erkenntnissen und konkreten Handlungsempfehlungen. Zunächst werden (theoretische) Grundlagen aufgezeigt und verschiedene Rahmenbedingungen für Intrapreneurship aus wissenschaftlicher Perspektive besprochen sowie organisationale Besonderheiten veranschaulicht. Anschließend findet mit praktischen Erkenntnissen und der Vorstellung von ausgewählten Projekten eine Vertiefung statt. Die Beiträge sind in sechs Bereiche gegliedert.

Intrapreneurship, Intrapreneure und Social Intrapreneurship

Einen guten Einstieg in das Thema Intrapreneurship bietet der erste Teil mit seinen Beiträgen zu „Intrapreneurship, Intrapreneure und Social Intrapreneurship“. Tanja Kreitenweis nimmt in ihrem Beitrag „Intrapreneurship – Unternehmergeist der Mitarbeiterschaft“ eine Begriffsklärung vor und fasst die wichtigsten, unlängst publizierten Forschungsarbeiten aus diesem Bereich zusammen. Nadine Chochoiek beschäftigt sich anschließend mit typischen Charaktereigenschaften von Intrapreneuren und legt dar, inwieweit die „Big Five“-Persönlichkeitsmerkmale auf Intrapreneure zutreffen. Schließlich geben Gehra und Hoffmann einen theoretisch-konzeptionellen Einblick in die Thematik, wie sich unternehmerisches Denken und gesellschaftliche Ansprüche in die Unternehmensstrategie einbinden lassen und so bestenfalls eine Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen bewirkt werden kann.

Corporate Intrapreneurship: Wissenschaftliche Perspektive

Der zweite Teil stellt Corporate Intrapreneurship in den Mittelpunkt, welches in den Beiträgen zunächst aus wissenschaftlicher Perspektive betrachtet wird. Brakemeier, Mahringer und Renzl gehen organisationalen Routinen zur Förderung von Intrapreneurship auf den Grund und leiten daraus konkrete Gestaltungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis ab. Sie argumentieren, dass Unternehmen durch eine solche Strategie eine nachhaltige Förderung von Intrapreneurship erreichen, anpassungsfähiger werden und somit auf aktuelle Entwicklungen besser reagieren können. Gehra, Linden und Weber stellen in ihrem Beitrag „Mit-Unternehmerpotenziale in Teams/Organisationen durch digitales Selbstcoaching aktivieren“ den Typus des engagierten, eigenständigen und kooperativen Mitarbeitenden mit Unternehmergeist vor, der seine Begeisterung ins Team zu bringen vermag. Darüber hinaus wird ein geeignetes digitales Selbstcoaching-Instrument vorgestellt.

Organisationaler Rahmen für Intrapreneurship

Den organisationalen Rahmen für Intrapreneurship haben die Beiträge im dritten Teil im Blick. Robers und Fleischer greifen in ihrem Beitrag „Digitalisierung als Treiber für

Intrapreneurship-Aktivitäten – Erkenntnisse aus der praktischen Umsetzung in einem Versicherungskonzern“ das Thema Digitalisierung mit der Nutzung neuer Technologien (Big Data, Künstlicher Intelligenz oder Blockchain) für die Erschließung von neuen Geschäftsmodellen und passgenau auf Kunden zugeschnittenen Versicherungsprodukten auf. Detaillierte Handlungsempfehlungen, wie der unternehmensinterne Prozess von den Anfängen bis zu einem marktreifen Produkt aufgebaut und begleitet werden kann, erhalten die Lesenden in dem Beitrag von Gutmann und Maisch. Seda Röder prägt in ihrem Beitrag „Führungskultur Revisited“ eindrücklich den Begriff des Mäzen-Managers, der in seiner Führungsrolle die künstlerische bzw. unternehmerische Kreativität im Unternehmen fördert und so Innovationen vorantreibt. Neben künstlerischen Aspekten greift dieses Kapitel auch neuartige Technologien auf. Stadler und Frenkler beschreiben anhand von Fallbespielen, wie mit der Kombination von neuartigen Technologien – mit einem Fokus auf Virtual Reality – und mit Design Thinking nutzerzentrierte Produkte entwickelt werden können.

Corporate Intrapreneurship: Praktische Erkenntnisse

Die praktischen Erkenntnisse zum Corporate Intrapreneurship werden im vierten Teil variantenreich veranschaulicht. Lorenz und Kästner warten in ihrem Beitrag mit zahlreichen Praxistipps auf. Sie zeigen, wie Intrapreneurship-Programme besser gelingen können und wie Unternehmen vielversprechende Talente gewinnen und binden können. Fünf zentrale Möglichkeiten für die Gestaltung von Intrapreneurship-Programmen besprechen Stumpf, Isidor, Baum und Meßner-Schmitt. Eine weitere konkrete Möglichkeit Mitarbeitende für Intrapreneurship-Aktivitäten zu ermutigen, wird von Moritz, Neukirch, Lehmann, Redlich und Wulfsberg in ihrem Beitrag „Inhouse-Ideenwettbewerbe – Wie aus Mitarbeitenden Intrapreneure werden“ beschrieben, indem auf das Potenzial dieses Formats eingegangen wird. Schlömer, Kiepe und Thrun diskutieren in ihrem Beitrag Strategieansätze sowie Konzepte des Managements, um Intrapreneurship zu fördern. Dabei gehen sie der Frage nach, inwieweit Mitarbeitende auf operativer Ebene, die keine Managementenerfahrung haben, hier eingebunden werden können.

Public Intrapreneurship-Initiativen

Einige Public Intrapreneurship-Initiativen werden im fünften Teil von zwei Beiträgen aus der Bundeswehr repräsentiert und beschreiben insbesondere die praktischen Herausforderungen, die ein solches Vorhaben in einer strukturell eher starr angelegten Institution mit sich bringt. Stephan Abel vom Cyber Innovation Hub – einem Intrapreneurship-Programm der Bundeswehr – stellt das Projekt „IPS@Bw“ vor und sieht den „Chancen und Herausforderungen für Intrapreneurship in der Bundeswehr“ entgegen. Möglichkeiten zur Stärkung von Intrapreneurship, Agilität und bottom-up Innovation in der Bundeswehr werden auch von Andresen und Schulte vorgestellt. Sie greifen hierfür das Beispiel der Einsatzflottille 1 auf. Schließlich stellen Kraus, Falfoul und Matzner-Vogel in ihrem Beitrag „Intrapreneurship im öffentlichen Sektor – Ein Bildungsprogramm an einer Hochschule“ ein für die Zielgruppe „Öffentlicher Dienst“ maßgeschneidertes Weiterbildungsprogramm

vor. Mit Hilfe von Interviews mit Studierenden und Führungskräften werden dafür wesentliche Voraussetzungen für das Funktionieren von Intrapreneurship in Behörden identifiziert und in ein Bildungsprogramm überführt.

Evaluierung von Intrapreneurship

Abgerundet wird der Sammelband von Beiträgen zur Evaluierung von Intrapreneurship sowie zur Entwicklung von Intrapreneurship-Kompetenz. Grimm und Rudel untersuchen in ihrer Interviewstudie das Intrapreneurship-Potenzial deutscher Unternehmen. Um diese unternehmerischen Chancen strukturiert evaluieren zu können, entwickeln und vermitteln Rebert, Tomin, Wach und Kabst in ihrem Beitrag entsprechende Handlungsempfehlungen.

Die Vielfalt der Beiträge spiegelt die Bandbreite des Begriffs „Intrapreneurship“ und ermöglicht sowohl eine umfassende als auch zielgerichtete Beschäftigung mit dem Thema.

Teil I

**Intrapreneurship, Intrapreneure und Social
Intrapreneurship**



Intrapreneurship – Unternehmergeist der Mitarbeitenden

Tanja Kreitenweis

In den Wirtschaftswissenschaften ist Intrapreneurship ein vergleichsweise junges Konzept und findet in einem immer breiter werdenden Forschungsfeld Beachtung. Auch in der Praxis wird Intrapreneurship als vielversprechender Ansatz verstanden. Von Intrapreneuren erhoffen sich Arbeitgeber bahnbrechende Innovationen, um auf Wettbewerber reagieren zu können und mit neuen Technologien Schritt halten zu können (Guerrero & Peña-Legazkue, 2013).

Dieser Beitrag hat das Ziel, den Einstieg in den vorliegenden Sammelband zum Thema Intrapreneurship zu erleichtern. Dafür wird das Konzept Intrapreneurship zunächst dargestellt und die Erkenntnisse aus der Forschung der letzten zehn Jahre aufgezeigt. Hierfür werden die organisationalen Vorteile, die man sich von Intrapreneurship verspricht, geschildert und förderliche Rahmenbedingungen für den Unternehmergeist der Mitarbeitenden vorgestellt. Hierzu zählt einerseits der Einfluss durch die Führungskraft und andererseits die Wirkung organisationaler Strukturen. Schließlich wird näher auf die Person und die Persönlichkeit von Intrapreneuren eingegangen.

1 Intrapreneurship – eine Begriffserklärung

Für Intrapreneurship fehlt bisher eine einheitliche Definition (Blanka, 2019). Aus diesem Grund haben Gawke, Gorgievski und Bakker (2019), basierend auf einer ausführlichen und nach strengen Kriterien durchgeführten Literaturrecherche, drei Ansätze identifiziert, wie Intrapreneurship in der Wissenschaft aufgearbeitet wird (Abb. 1):

T. Kreitenweis (✉)

Universität der Bundeswehr München, Neubiberg, Deutschland

E-Mail: tanja.kreitenweis@unibw.de

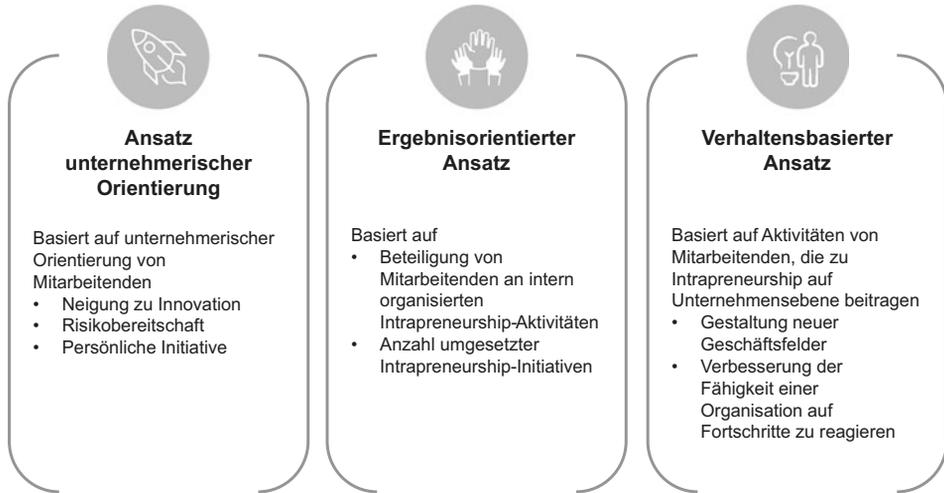


Abb. 1 Intrapreneurship Ansätze nach Gawke et al. (2019) (eigene Darstellung)

- nach unternehmerischer Orientierung,
- nach Ergebnisorientierung und
- verhaltensbasiert.

Der Ansatz **unternehmerischer Orientierung** basiert auf dem Gedanken, wie gründungsorientiert Mitarbeitende sind. Assoziiert werden damit das Zeigen von persönlicher Initiative, das Eingehen von Risiken und das Entwickeln von Innovationen. Inwieweit Mitarbeitende unternehmerische Beiträge für ihren Arbeitgeber leisten, spiegelt sich im Ansatz der **Ergebnisorientierung** wider. Dabei beziehen sich Forschende vor allem darauf, ob Mitarbeitende führend in der Entwicklung von neuen Produkten oder Dienstleistungen sind, sich in Start-up Aktivitäten einbringen und wie viele unternehmerische Ideen sie in ihrem Unternehmen implementiert haben. Der letzte Ansatz, der das **Verhalten der Mitarbeitenden** fokussiert, bildet einerseits inkrementelle Veränderungsvorschläge in Bezug auf Produkte oder Prozesse ab. Andererseits meint das unternehmerische Verhalten die Gestaltung oder die Investition von Ressourcen in neue Unternehmen(sideen). Unter diesen Ansatz fällt auch das Bestreben nach einer strategischen Neuausrichtung. Radikale oder inkrementelle Erneuerungen des Produkt- und Dienstleistungsportfolios sowie die Neugestaltung der Unternehmensstrategie werden in diesem Zuge vorangetrieben.

Zunächst wirken die letzten beiden Ansätze sehr ähnlich, allerdings geht der verhaltensbasierte Ansatz von der aktiven Initiative seitens der Mitarbeitenden aus. Der zweite Ansatz, der sich auf die Ergebnisorientierung bezieht, sieht hingegen den Arbeitgeber, also die Organisation, als Initiator von Intrapreneurship-Aktivitäten.