

# Zwischen Kicker und Micromanagement – Wie HR Intrapreneurship fördern kann

Von **Dr. Carolin Palmer** (Justus-Liebig-Universität Gießen) und **Dr. Olaf Ringelband** (md Gesellschaft für Management-Diagnostik)

**E**in Blick in ältere Personal(-psychologie)-Lehrbücher vermittelt den Eindruck, dass Arbeit vornehmlich der Erzielung von Erwerbseinkommen diene sowie eine Anstellung bestenfalls unbefristet sei und somit eine langfristige Planung des Arbeits- und häufig auch Lebensorts ermögliche. Aktuelle Umfragen zeigen jedoch, dass Arbeitnehmer heutzutage weitaus mehr Anforderungen an Arbeitsplätze stellen. Neben harten Faktoren, wie Gehalt oder Arbeitsplatzsicherheit, tragen nunmehr auch weiche Aspekte zur Zufriedenheit mit der Berufsausübung bei. Einer Allensbach-Umfrage von 2017 zufolge (Allensbacher Archiv, 2017) gewinnen insbesondere soziale Faktoren an Bedeutung. So wünschen sich 74 % der 1.053 deutschsprachigen Befragten im Alter von 30 bis 59 Jahren eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten ist für 56 % (+8 % seit 2015) von Belang. Zudem gewinnt ein gutes Betriebsklima immer mehr an Bedeutung. Während im Jahr 2015 noch 84 % der Befragten nette Kollegen und Mitarbeiter als besonders wichtig für die Zufriedenheit mit dem Beruf erachteten, waren es 2017 bereits 89 %. Arbeitnehmer wünschen sich mehr denn je viel Kontakt zu anderen Menschen (58 %, +8 % seit 2015) und die Erbringung der Arbeitsleistung in Teamarbeit ist für 42 % (+9 % seit 2015) der Befragten besonders von Bedeutung. Zugleich steigt der Wunsch nach Sinnerleben im Beruf (43 %, +8 % seit 2015), und mehr als die Hälfte der Befragten möchte sich im Job weiterentwickeln können (59 %, +3 % seit 2015).

Doch nicht nur die Bedürfnisse der „mittleren Generation“ der Arbeitnehmer wandeln sich. Zugleich ändern gesellschaftliche, politische und technologische Entwicklungen die Anforderungen an Berufstätige. Dabei verändern Internationalisierung, Digitalisierung und immer kürzere Produktlebenszyklen nicht nur die Waren- bzw. Dienstleistungs- sowie Arbeitsmärkte, sondern schaffen ganz neue Geschäftsmodelle (Kraus/Palmer/Kailer/Kallinger/Spitzer, 2019) und Arbeitsformen. Unternehmen – und damit deren Beschäftigte – sind mehr denn je herausgefordert, agil und proaktiv auf externe Veränderungen zu reagieren. Unternehmerisches Denken und Handeln ist folglich nicht mehr länger Aufgabe auf C-Level, sondern wird zur Aufgabe für (nahezu) jeden Mitarbeiter. Corporate Entrepreneurship zeigt sich hierbei sowohl in wirtschaftlicher Performance im Hinblick auf

Wachstumsziele als auch in organisatorischen Weiterentwicklungen. Entsprechend setzen viele Unternehmen bereits auf moderne, flexible Arbeitsformen, häufig als „New Work“ bezeichnet. Ein großer Treiber dieser Entwicklung ist das Aufkommen „agiler“ Arbeitsformen. Ursprünglich als neue Form der Zusammenarbeit im IT-Bereich (Scrum) entstanden, finden heute agile Formen des Arbeitens Anwendung in vielen Unternehmensbereichen, auch jenseits klassischer Entwicklungsaufgaben. Agiles Arbeiten ist bestimmt durch ein hohes Maß an Autonomie der Mitarbeiter in kleinen Arbeitsgruppen, selbstdefinierten und kleinteiligen Zielen sowie einem hohen Maß an Zusammenarbeit und Kommunikation untereinander. Zwar kommt autonomes, selbstorganisiertes Arbeiten in spezialisierten Teams dem steigenden Wunsch nach Teamarbeit, Kontakt zu Kollegen und persönlicher Weiterentwicklung entgegen, doch ist die Einführung einer Start-up-Kultur gerade in großen und traditionell eher konservativen Unternehmen noch ein weiter und oftmals holpriger Weg. HR kann hier als wertvoller (und wertschöpfender) Partner unterstützen und somit den Change auf allen Ebenen begleiten. Denn so verheißend Corporate Entrepreneurship klingt, so viele Herausforderungen sind bei der Aktivierung des unternehmerischen Potenzials der Mitarbeiter zu meistern.

## Ein Blick in die Entrepreneurship-Forschung

„Unternehmer schaffen Arbeitsplätze. Sie treiben und formen Innovationen und beschleunigen strukturelle Veränderungen in der Wirtschaft. Indem sie neuen Wettbewerb einführen, tragen sie indirekt zur Produktivität bei. Unternehmertum ist somit ein Katalysator für Wirtschaftswachstum und nationale Wettbewerbsfähigkeit“ (Kelly/Bosma/Amorós, 2011, p. 5; eigene Übersetzung). Dieser Definition folgend beschäftigt sich die Entrepreneurship-Forschung einerseits mit Geschäftsmodellen sowie Gründungs-, Wettbewerbs- und Wachstumsstrategien und untersucht andererseits psychologische Treiber von Unternehmern. Auf der Suche nach einem prototypischen Persönlichkeitsprofil erfolgreicher Unternehmer wurden bereits wesentliche Eigenschaften identifiziert. So zeichnen sich Unternehmer durch hohe Ausprägungen im Leistungsmotiv, in der Kontrollüberzeugung (Ausmaß, in dem eine Person überzeugt ist, Ereignisse kontrollieren zu können und diese

## ABSTRACT

**Forschungsfrage:** Dieser Beitrag diskutiert, wie HR beim Wandel zu einer von unternehmerischem Denken und Handeln geprägten Kultur wertschöpfend unterstützen kann und somit als interner Partner Change auf allen Ebenen begleitet.

**Methodik:** Befunde aus der Entrepreneurship-Forschung werden auf Intrapreneurship übertragen und die Balanced Scorecard der Eignungsdiagnostik vorgestellt.

**Praktische Implikationen:** Relevante psychologische Merkmale für Intrapreneurship werden vorgestellt, Aspekte der Personalauswahl, -entwicklung und Führung diskutiert und Corporate Entrepreneurship kritisch reflektiert.

als Konsequenz ihres eigenen Verhaltens erlebt) und Selbstwirksamkeit (Überzeugung einer Person, auch schwierige Situationen und Herausforderungen aus eigener Kraft erfolgreich bewältigen zu können) aus. Zudem haben Unternehmer eine höhere Risikoneigung als Angestellte, welche jedoch durch ein hohes Verantwortungsgefühl der eigenen Firma und den Angestellten gegenüber begrenzt wird. Neuere Befunde zeigen den Einfluss von individuellen Kontextvariablen auf unternehmerischen Erfolg auf. So scheint eine frühzeitige Identifizierung mit Unternehmertum (z. B. über das Elternhaus oder durch Rollenmodelle in Schule und Ausbildung) ebenso förderlich wie vorherige Arbeitserfahrungen, eine gute Vernetzung und eine innovationsfreundliche Kultur und Infrastruktur.

Kern unternehmerischen Handelns ist die aktive Suche und Verwertung neuer Geschäftsmöglichkeiten („Opportunities“). Durch innovative Produkte, neuartige produktbegleitende Dienstleistungen, neu gestaltete (interne wie externe) Prozesse oder Organisationsformen oder neu erschlossene Kundensegmente können sich Unternehmen gegenüber Mitbewerbern durchsetzen, wachsen und langfristig rentabel agieren. Die Entrepreneurship-Forschung identifiziert in diesem Zusammenhang drei strategische Ziele: das Eingehen von Risiken, Innovationsfähigkeit und Proaktivität. Dieser Dreiklang – in der Forschung als unternehmerische Ausrichtung („Entrepreneurial Orientation“) bezeichnet – verschafft Organisationen die nötige Flexibilität, um sich schnell an kurzfristig veränderte Bedingungen anzupassen und dadurch einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.

Selbstverständlich ist jede strategische Entscheidung zum Scheitern verurteilt, wenn die Belegschaft oder gar das Topmanagement sie nicht mitträgt. Moderne Forschung zum Unternehmertum bezieht daher synchron strategische Faktoren auf oberster Organisationsebene sowie Personenmerkmale der Entscheider mit ein. Je nach strategischer Entscheidung im Hinblick auf die künftige Risikobereitschaft, Innovationspotenzial und proaktiven, das heißt vorausgeplanten und zielgerichteten Operations (Proaktivität), ist ein anderes Persönlichkeitsprofil der Unternehmensleitung Erfolg versprechend (Palmer/Niemand/Stöckmann/Kraus/Kailer, 2019). Psychologische Merkmale von CEOs, wie etwa deren Durchsetzungsfähigkeit und Überzeugung, auf künftige Situationen reagieren zu können

(Selbstwirksamkeitserwartung), sind je nach gewählter Unternehmensstrategie entweder Erfolg versprechend oder sollten wiederum nicht oder nur gering ausgeprägt sein. So kann bei jungen Firmen ( $\leq 12$  Jahre) bspw. bei hoher Innovationsfähigkeit des Unternehmens (Strategievariable) eine fehlende Proaktivität (ebenfalls Strategievariable) durch einen dominanten CEO (Personenmerkmal) kompensiert werden. Innovative ältere Unternehmen hingegen sind unter anderem auch dann erfolgreich, wenn einer geringen Risikoneigung und fehlenden Proaktivität auf Organisationsebene – und damit einer vermeintlich ungünstigen strategischen Ausrichtung – ein dominanter und selbstüberzeugter CEO entgegensteht.

Diese Befunde verdeutlichen das Zusammenspiel zwischen Strategie und Person. Unternehmerisches Handeln sollte stets abgestimmt auf aktuelle Bedingungen und in Antizipation künftiger Entwicklungen erfolgen. Doch den entscheidenden Faktor dafür, ob eine Strategie auch wirklich gelebt, umgesetzt und frühzeitig an Änderungen angepasst wird, bilden die Beschäftigten. Gelingt es dem Topmanagement nicht, das Unternehmen in seiner Kultur und seinen Prozessen auf die Unternehmensstrategie einzustellen, selbst Veränderungen zu unterstützen und die Strategie nachvollziehbar und motivierend zu vermitteln, ist eine auf Innovation und Wachstum gerichtete Strategie von Anfang an zum Scheitern verurteilt. Hier zeigt sich die Relevanz eines leistungsstarken und serviceorientierten HR-Bereichs. Obwohl sich die Entrepreneurship-Forschung vornehmlich mit Start-ups sowie kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) befasst, ist das Wissen über psychologische Treiber und förderliche Bedingungen für unternehmerisches Handeln auch auf größere und traditionelle Unternehmen übertragbar. Modernes HR kann den Wandel traditioneller und damit meist großer, stark hierarchisch aufgebauter, häufig träger und damit nicht auf aktuelle Entwicklungen abgestimmte Unternehmen zu agilen Firmen mit unternehmerisch denkenden und handelnden Mitarbeitern unterstützen.

## Vom Arbeitnehmer zum Corporate Entrepreneur

Unternehmerische Intention wird durch drei Faktoren bestimmt (vgl. Abb. 1). Erstens entscheidet die Bewertung unternehmerischen Denkens und Handelns des Umfelds („Subjective Norms“)

darüber, ob Personen ihr unternehmerisches Potenzial entfalten wollen. Zweitens stärkt die wahrgenommene Möglichkeit, eigenes unternehmerisches Verhalten zeigen und steuern zu können („Perceived Behavioral Control“) die Absicht, unternehmerisch zu handeln. Und drittens spielt die generelle Haltung zu unternehmerischem Denken und Handeln, das heißt die Bewertung von Unternehmertum („Attitude towards Entrepreneurship“) eine große Rolle. Die Bewertung, ob unternehmerisches Handeln erstrebenswert ist oder mit negativen Eindrücken einhergeht, wird durch eine Vielzahl an Einflussfaktoren bestimmt. So prägen sowohl individuelle Eigenschaften und Fähigkeiten, demografische Kriterien, aber auch soziale, kulturelle und finanzielle Aspekte die Einstellung zu unternehmerischem Handeln.

### Die Aufgaben für HR

Aus dem Modell zum Entstehen unternehmerischer Intention lassen sich direkt Aufgaben für HR ableiten. Sollen Mitar-

beiter zu unternehmerischem Denken und Handeln motiviert werden, so brauchen sie ein offenes, innovationsfreundliches und agiles Umfeld, das von ihnen eine aktive Auseinandersetzung mit strategischen Entwicklungen und die Mitarbeit an kontinuierlichen Verbesserungsprozessen erwartet (Faktor Subjektive Normen). HR kann dabei unterstützen, den Wandel zu einem von offenem Informationsaustausch, schnellen Entscheidungsfindungen und Autonomie geprägten Klima zu vollziehen. Weiterhin ist die Personalauswahl und -entwicklung auf die Anforderungen abzustimmen, die für Corporate Entrepreneurship erforderlich sind. Neben der Identifikation berufsspezifischer Fähigkeiten stehen nun auch übergreifende Kompetenzen wie Neugier, Offenheit und Veränderungsbereitschaft im Fokus. HR muss hierbei – bestenfalls in Abstimmung mit der Unternehmensstrategie, dem Employer Branding und vor allem den bereits vorhandenen Mitarbeitern – ein konkretes Arbeitsumfeld und spezielle Arbeitsformen schaffen, die es den Corporate Entrepreneuren ermöglichen, in ihre Kompetenzen zu vertrauen und diese auch unter eventuell großem Innovationsdruck und in einem höchst dynamischen Unternehmensumfeld zielführend einzubringen (Faktor Kontrollüberzeugung). Letztlich muss HR aber auch die bestehende Führungsmannschaft sowie künftige Führungskräfte auf veränderte Arbeitsformen und die sich wandelnde Kultur vorbereiten (Faktor Einstellung ggü. Entrepreneurship). Die traditionelle Managementsicht auf Strategiefindung und -abstimmung sowie Führung, welche größtenteils auf Top-down-Ansätzen beruht, hat in einer Organisation, in der jeder Einzelne unternehmerisch denken und handeln soll, keine Berechtigung mehr. Wenn sich Führungskonzepte aber so radikal ändern sollen, dann braucht es eine Begleitung durch HR.

Effektive HR-Arbeit ist auf die Unternehmensstrategie abgestimmt und berücksichtigt zugleich interne Gegebenheiten und Prozesse. So können künftige Entwicklungen frühzeitig aktiv gestaltet, unterstützt und erfolgreich kommuniziert werden. Die Servicefunktionen von HR erstrecken sich dabei über die verschiedenen organisationalen Ebenen: von der Auswahl und Entwicklung von Individuen, über die Zusammensetzung und Organisation von Teams, die Identifikation veränderter Führungsanforderungen und Beratung von Führungskräften und die Begleitung von Change-Prozessen in der gesamten Organisation. Nicht zuletzt muss die HR-Abteilung auch als Rollenmodell für die Organisation dienen: Eine HR-Abteilung, welche die Prozesse und Strukturen für unternehmerisches Handeln im Unternehmen administrierend begleitet, statt selbst unternehmerisch gestaltend zu agieren, konterkariert die Bemühungen, eine Kultur des Unternehmertums im Unternehmen zu kreieren.

### Auswahl von Corporate Entrepreneuren

Für wettbewerbs- und wachstumsorientierte Unternehmen stehen bereits bei der Auswahl neuer Mitarbeiter jene Fähig-

Abb. 1: Faktoren unternehmerischer Intention

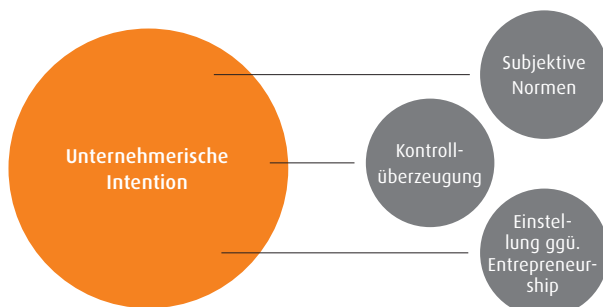
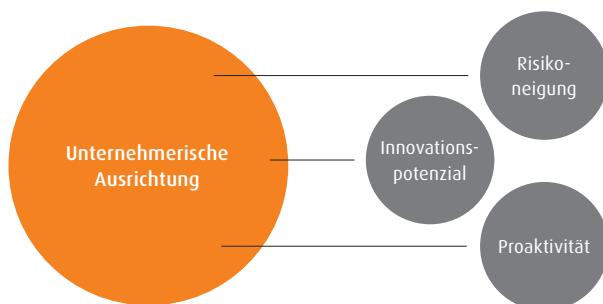


Abb. 2: Faktoren unternehmerischer Ausrichtung



Quelle: Eigene Darstellung

keiten und Einstellungen im Fokus, die später eine schnelle Integration der neuen Kollegen ins Unternehmen und einen langfristigen Beitrag zu kapitalisierbaren Innovationen leisten. Doch lässt sich die Liste an förderlichen Eigenschaften aus der Entrepreneurship-Forschung auf die Angestellten größerer Unternehmen und Konzerne übertragen?

Wenn die Unternehmenskultur auf das unternehmerische Denken und Handeln des Einzelnen ausgerichtet ist und die strategische Orientierung ebenfalls auf Corporate Entrepreneurship basiert, sollten für Mitarbeiter dieser Unternehmen dieselben Anforderungen angelegt werden, wie sie im Start-up- und KMU-Umfeld gelten. Allerdings basieren die meisten Ergebnisse aus der Entrepreneurship-Forschung auf einer Betrachtung der CEOs bzw. des Topmanagements, welche definitionsgemäß allein verantwortlich handeln und entscheiden. Auf Angestelltenebene hingegen müssen die Persönlichkeitsprofile nicht ebenso hohe Ausprägungen auf den relevanten Dimensionen zeigen, sofern durch eine geschickte Teamzusammenstellung Schwächen kompensiert werden können und sich Eigenschaften (z. B. Kreativität), Wissen (z. B. Expertenwissen oder Netzwerke) und Motive (z. B. Leistungsmotivation) ergänzen.

Aus den drei Dimensionen unternehmerischer Ausrichtung – Risikoneigung, Innovationspotenzial und Proaktivität – lassen sich für die Personalauswahl direkt individuelle Anforderungen ableiten (vgl. Abb. 2).

Demgemäß sollten neue Mitarbeiter über eine gewisse Risikoneigung verfügen. Hiermit ist jedoch nicht prinzipiell riskantes Verhalten gemeint, sondern es wird vielmehr darauf abgehoben, die Mitarbeiter zu ermutigen, auch einmal gewohnte Pfade zu verlassen und Neues auszuprobieren sowie sich von Rückschlägen nicht entmutigen zu lassen. Beides stellt zugleich wichtige Voraussetzungen für individuelle Kreativität dar, welche wiederum zum Innovationspotenzial auf organisationaler Ebene beiträgt (Palmer/Cesinger/Gelléri/Putsch/Winzen, 2015). Kreativität geht mit Neugier, Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen und Extraversion einher. Alle drei sind Eigenschaften, die nicht nur Kreativität begünstigen, sondern auch eine schnelle Vernetzung zwischen Personen und Informationen ermöglichen und somit die Arbeit in agilen Teams erleichtern. Proaktivität zeigt sich bei Mitarbeitern darin, dass sie Chancen erkennen und darauf basierend Initiative zeigen und Maßnahmen ergreifen um diese Chancen zu realisieren, auch wenn sie hierbei ihre Umgebung beeinflussen müssen und es gegebenenfalls länger durchzuhalten gilt, bis bedeutende Veränderungen eintreten. Im Gegenzug hierzu sind nichtproaktive Personen passiv und reaktiv. Weder erkennen sie Möglichkeiten, noch versuchen sie, Situationen oder Dinge zu ändern und ziehen es vor, sich den Umständen anzupassen (Bateman/Crant, 1993). Durchsetzungsstärke (häufig: Dominanz) und wahrgenommene Handlungskontrolle sind Persönlichkeitseigenschaften, die proaktives Verhalten fördern und zum Unternehmenserfolg beitragen (Palmer et al., 2019).

Eine weitere wichtige, übergeordnete Fähigkeit, die Unternehmertum begünstigt, ist die Lernfähigkeit. Wie Riess (2011) beschreibt, ist „Validated Learning“ die wichtigste Fähigkeit, die ein Start-up entwickeln muss, das heißt, im Sinne eines „Fail Fast“ vieles auszuprobieren und aus den Erfahrungen neue Ideen generieren zu können.

Für alle genannten Anforderungen liegen geprüfte und geeignete diagnostische Verfahren vor. So lässt sich Kreativitätspotenzial bspw. anhand eines Leistungstests (Palmer, 2016) oder Proaktivität im Selbstbericht (Bateman/Crant, 1993) erfassen. Um eine möglichst genaue Vorhersage späterer beruflicher Leistung zu ermöglichen und zugleich einen breiten Eindruck von Bewerbern zu erlangen, empfiehlt sich der Einsatz verschiedener, komplementärer Verfahrensklassen (z. B. mündliches Interview, messtheoretisch fundierte Fragebogen oder Tests, Verfahren zur Verhaltensbeobachtung und -beurteilung) (Kersting, 2010; Palmer/Kersting, 2017). Unterstützung bei der Auswahl von Verfahren bietet die Balanced Scorecard der Eignungsdiagnostik (Palmer/Kersting, 2017), welche in Abbildung 3 dargestellt ist. Sie ermöglicht den jeweiligen Anwendungshintergrund zu berücksichtigen und Verfahren nach ihren psychometrischen Hauptgütekriterien, ihrer Passung zum Kunden, ihrer Nützlichkeit und Effizienz sowie ihrer Passung zur Organisation umfassend zu bewerten.

### Personalentwicklung und Corporate Entrepreneurship

Corporate Entrepreneurship erfordert die kontinuierliche Reflexion von Prozessen und Produkten und eine hohe Veränderungsbereitschaft seitens der Mitarbeiter. HR sollte die Angestellten (aber auch externe Berater, Leiharbeiter und Praktikanten) wie auch das Management dabei begleiten. Um unternehmerisches Denken und Handeln zu fördern, sind insbesondere zwei Faktoren entscheidend. Zunächst ist Arbeit so zu gestalten, dass sie die Fähigkeiten der Mitarbeiter optimal zur Geltung kommen lassen kann und damit fortlaufend zu innovativen Beiträgen motiviert. Autonome und eigenverantwortlich handelnde Teams ohne klassische hierarchische Führung, wie sie derzeit unter dem Oberbegriff „New Work“ Einzug halten, sind hierbei prinzipiell ebenso geeignet wie herkömmliche hierarchisch organisierte Abteilungen, sofern die Führungskräfte auch hier eigenverantwortliches Arbeiten fordern und fördern. Welche Form der (Zusammen-)Arbeit gewählt wird, sollte nicht per se entschieden werden (etwa um einem aktuellen Trend zu folgen), sondern muss auf die Aufgaben und Teammitglieder abgestimmt sein. Und vor allem müssen sich Arbeitsformen über die Zeit auch wieder verändern dürfen. Denn: Agilität erbringt Flexibilität, erfordert diese aber auch.

Der zweite entscheidende Faktor für Corporate Entrepreneurship umfasst motivationale Aspekte, die aus der Identifizierung mit den Unternehmenszielen entstehen. Waren frühere Karrieren noch von einer Entwicklung von Arbeitnehmern innerhalb

Abb. 3: Balanced Scorecard der Eignungsdiagnostik



Quelle: Palmer/Kersting, 2017

einer oder nur weniger Organisationen geprägt, sind Unternehmenswechsel heute eher die Regel. Allerdings gewinnt zugleich das Sinnerleben einer Tätigkeit an Bedeutung. Die Kommunikation von Unternehmenszielen und die Beteiligung von Mitarbeitern an der Strategieformulierung sind wichtige Instrumente, um eine Identifikation mit dem Unternehmen und damit die motivationale Grundlage für Eigeninitiative im Sinne des Corporate Entrepreneurships zu fördern. Befunde aus der Kreativitätsforschung unterstützen diese Forderung. So entscheiden sich Personen eher für bewährte Lösungen als für kreative Lösungswege, wenn unklar ist, ob Innovationen überhaupt erwünscht sind und belohnt werden (Choi, 2004).

Wenn eigenverantwortlich und größtenteils autonom gearbeitet wird, sind Koordinations- und Kommunikationsfähigkeiten erforderlich, die bei klassischer hierarchischer Führung nicht in diesem Maße gebraucht wurden. HR muss diese Fähig-

keiten aktivieren helfen und fördern und bei Teambildungen und auftretenden Konflikten beratend zur Seite stehen.

Eine wichtige Aufgabe kommt HR bei einem Wandel der Unternehmenskultur auch auf Ebene der Führungskräfte zu. Bisherige Führungsstile und -aufgaben verschwinden, Führung findet selbstorganisiert und häufig dezentral statt. So sind zum einen konservative Führungskräfte vom Wandel zu einem von Corporate Entrepreneurship geprägten Unternehmen zu überzeugen und behutsam in die neuen Strukturen einzubinden und zugleich agile Teams in ihrer Selbstführung zu unterstützen.

(Selbst-)Führung in agilen Teams bedeutet Process Ownership durch Mitarbeiter, offenen Ideenwettbewerb und hohes Commitment mit zugleich flexiblen Rollen und Verantwortungen. HR muss daher Führungskräfte darin unterstützen, sich vom Entscheider zum Enabler zu wandeln und Mitarbei-

ter von „Arbeit-Nehmern“ zu verantwortungsvollen Corporate Entrepreneuren zu entwickeln. Unternehmerisches Denken und Handeln kann entstehen, wenn Mitarbeitern ausreichend Autonomie und Ressourcen (neben Budget vor allem auch Informationen) zur Verfügung stehen.

### Der Wandel von Führung

Gelebte Diversity und moderne Arbeitsmodelle erfordern die Identifikation veränderter Führungsanforderungen. Gerade in dynamischen Geschäftsumfeldern und bei hohem Innovationsdruck sollte HR die Etablierung einer Intrapreneurship Culture begleiten. Wichtigster Ansatzpunkt für die Entstehung dieser Kultur sind die Führungskräfte des Unternehmens. Angefangen mit dem Topmanagement bzw. der Unternehmensleitung müssen diese zum einen von der Notwendigkeit eines Kulturwandels überzeugt sein und ihn zum anderen vorleben. Nur zu häufig lassen sich in Unternehmenswerten Sätze finden wie „Wir sind innovativ und agil“, aber sowohl die Strukturen des Unternehmens als auch das Verhalten der Führungskräfte behindern Unternehmertum eher, als dass sie es fördern. Und vielfach begrenzt sich die Einführung von Agilität in Unternehmen auf das Übernehmen von Versatzstücken aus der Start-up-Kultur (der fast schon obligatorische Tischkicker, keine Krawatten, Duzen im Unternehmen), ohne dass sich das Verhalten der Führungskräfte ändert. Die Führungskräfte müssen den Mitarbeitern durch ihr gelebtes Führungsverhalten demonstrieren, dass sie bereit sind, Entscheidungsverantwortung abzugeben („Empowerment“), und dass das Eingehen von Risiken und das Scheitern (mit dem entsprechenden Lernen aus dem Misserfolg) positiv sanktioniert und die Eigenverantwortung der Mitarbeiter gefördert wird. Auf der Ebene der Zusammenarbeit im Team müssen HR und Führungskräfte an dem Entstehen einer Kultur der offenen Kommunikation und gegenseitigen Verlässlichkeit arbeiten: wie Google (Rozovsky, 2015) in einer internen Untersuchung herausgefunden hat, ist „Psychological Safety“ die wichtigste Voraussetzung für innovative, unternehmerisch agierende Teams. Unter Psychological Safety wird verstanden, dass Teammitglieder sich sicher fühlen, Risiken einzugehen und keine Angst vor negativen Konsequenzen für ihr Selbstbild, ihren Status oder ihre Karriere fürchten. Diese Sicherheit herzustellen, ist eine Kernaufgabe der Personalentwicklung.

### Grenzen und Risiken der Corporate Entrepreneurship

Müssen nun alle Unternehmen(-sbereiche) eine Start-up-Kultur haben? Müssen alle Führungskräfte die Krawatten ablegen, sich alle duzen und Meetings an den Tischkicker verlegen? Sicherlich nicht. Aber jedes Unternehmen steht unter dem alternativen Zwang, sich permanent erneuern zu müssen und innovativ zu sein. Gemäß Schumpeters Prinzip der „schöpferischen Zerstörung“ besteht die Ökonomie aus einem perma-

nenten Wettkampf von Ideen und Innovationen, neue Ideen verdrängen alte und Unternehmen, die sich nicht verändern, werden von denjenigen verdrängt, die innovativer sind. Die Förderung des Unternehmertums im Unternehmen ist eine Art Überlebensstrategie für Unternehmen.

Hinzu kommt, dass die Start-up-Kultur nicht nur ein Spiegel der veränderten Bedürfnisse der jungen Generation ist, sondern umgekehrt auch die Erwartungen von Mitarbeitern an das Unternehmen verändert. Viele Beschäftigte erwarten heute ein größeres Maß an Autonomie und Sinnhaftigkeit bei der Arbeit. Dabei besteht ein Unternehmen nicht nur aus jungen Mitarbeitern, sondern beschäftigt auch ältere Leistungsträger, die es gewohnt sind, in einem hierarchischen Umfeld mit einer klassischen Top-down-Entscheidungshierarchie gemäß des Management-by-Objectives-Ansatzes erfolgreich zu arbeiten. Hier ist die schwierige Aufgabe für Führungskräfte und HR, eine neue Kultur zu fördern und gleichzeitig die Fähigkeiten und Erfahrungen aller Mitarbeiter in die neue Kultur mitzunehmen. Das ist in großen Unternehmen sicherlich eine schwierige Aufgabe, da es dort viele Mitarbeiter und Bereiche gibt, die auf den ersten Blick wenig geeignet scheinen, unternehmerisches Denken und Handeln zu entwickeln, und in denen es heute aus nachvollziehbarem Grund klare Verantwortungen, Aufgaben und Prozesse gibt – etwa im Gebäudemanagement, der Kantine oder der Buchhaltung. Bei genauer Betrachtung können aber auch in diesen Bereichen durch Ideen und stärkere Eigenverantwortung der Mitarbeiter die Qualität und Effizienz der Produkte bzw. der Dienstleistung verbessert werden. Als Analogie mag der Ansatz der „Lean Production“ (Womack et al., 1990) dienen – der ursprünglich nur auf produzierende Bereiche angewendet wurde, heute jedoch in allen Bereichen des Unternehmens Anwendung findet.

Ein wenig Erfolg versprechender Ansatz, den manche Unternehmen beschreiten, um die Kultur einer Corporate Entrepreneurship zu fördern, besteht darin, Mitarbeiter aus erfolgreichen Start-ups in das Unternehmen zu holen – in der Hoffnung, dass diese die Kultur des Unternehmens verändern. In der Regel ist die vorhandene Kultur aber bei Weitem mächtiger, als dass die strategisch motivierte Einstellung einzelner Personen diese ändern könnte – oder mit den Worten von Schein: „Culture eats strategy for breakfast“ (Schein, 2010). Ein aktuelles Beispiel ist die Einstellung von Johann Jungwirth (ehemals Google) bei Volkswagen als „Chief Digital Officer“ und Hoffnungsträger, der das Unternehmen kürzlich wieder verlassen hat und in die Start-up-Welt zurückgekehrt ist.

Eine bisher wenig beachtete unerwünschte Nebenwirkung einer Start-up-Kultur im Unternehmen ist, dass Unternehmertum auch Risiken der psychischen und physischen Überlastung in sich trägt. Hohe Identifikation mit der Aufgabe, eigenverantwortliches Treffen von Entscheidungen, der Umgang mit Risiken und hoher zeitlicher Arbeitsbelastung können zwar die

Arbeitszufriedenheit erhöhen, aber auch zu Überlastung und Burn-out beitragen. Auch hier ist eine Aufgabe der HR-Abteilung, Resilienz, das heißt die psychologische Widerstandskraft, um erfolgreich mit Stress umzugehen, der Mitarbeiter zu fördern. Weiterhin kann HR den Mitarbeitern und Führungskräften z. B. durch Coaching oder Gesundheitsmanagement und flexible Arbeitsformen dabei helfen, protektive Faktoren wie etwa stabile Beziehungen und Vertrauen in Teams oder aktive Erholung zum Ausgleich aufzubauen.

Nicht zuletzt sieht sich die HR-Abteilung selbst mit gewissen Risiken konfrontiert. Bei der Transformation eines Unternehmens in Richtung Corporate Entrepreneurship kommen auf HR eine Vielzahl von Aufgaben zu: Coaching und Training von Führungskräften und Mitarbeitern, Erstellung neuer Arbeitszeitmodelle und die Berücksichtigung ihrer Auswirkung auf die Entlohnung, Entwicklung neuer Auswahlverfahren zur Identifikation unternehmerischer Talente, Stärkung des betrieblichen Gesundheitswesens zur Verhinderung von Burn-out, Betreuung von Mitarbeitern, die auf die Veränderung mit Angst und Blockade reagieren und vieles mehr. Diese Vielzahl von Aufgaben mag den kritischen Blick auf die eigene Arbeit verhindern – denn wenn Entrepreneurship im Unternehmen entwickelt werden soll, muss die HR-Abteilung die eigenen Strukturen, Prozesse und Potenziale auf den Prüfstand stellen und als Vorbild dienen.

## SUMMARY

**Research question:** This article discusses how HR can add value to the transition to a culture shaped by entrepreneurial thinking and acting and thereby support sustainable change as an internal partner on all levels.

**Methodology:** Findings from entrepreneurship research are transferred to intrapreneurship and the Balanced Scorecard of personnel assessment is presented.

**Practical implications:** Relevant psychological traits for intrapreneurship are presented, aspects of personnel selection, development and leadership are discussed and corporate entrepreneurship is reflected critically.



**DR. CAROLIN PALMER**

Abteilung für Psychologische Diagnostik  
Justus-Liebig-Universität Gießen

E-Mail: [carolin.palmer@psychol.uni-giessen.de](mailto:carolin.palmer@psychol.uni-giessen.de)

<https://www.uni-giessen.de/fbz/fb06/psychologie/abt/p-diagnostik/mitarbeiter/cpalmer>



**DR. OLAF RINGELBAND**

md Gesellschaft für Management-Diagnostik  
Hamburg

E-Mail: [ringelband@management-diagnostik.de](mailto:ringelband@management-diagnostik.de)

<https://www.management-diagnostik.de>

## LITERATURVERZEICHNIS

- Allensbacher Archiv (2017):** Die Generation Mitte 2017. IfD-Umfrage 7261.
- Bateman, T. S./Crant, J. M. (1993):** The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Choi, J. N. (2004):** Individual and contextual predictors of creative performance: The Mediating Role of Psychological Processes. *Creativity Research Journal*, 16(2/3), 187-199.
- Kelly, D. J./Bosma, N./Amorós, J. E. (2011):** Global Report. *Global Entrepreneurial Monitor – 2010 Global Report*.
- Kersting, M. (2010):** Personalauswahl: Methoden für erfolgreiche Unternehmen. In: *Psychologische Expertise für erfolgreiches Unternehmertum in Deutschland*, Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (Hrsg.), S. 57-65. Berlin: Deutscher Psychologen Verlag.
- Kraus, S./Palmer, C./Kailer, N./Kallinger, F. L./Spitzer, J. (2019):** Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(2), 353-375.
- Palmer, C./Cesinger, B./Gelléri, P./Putsch, D./Winzen, J. (2015):** Psychometrical testing of entrepreneurial creativity. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 7(2), 194-210.
- Palmer, C. (2016):** Berufsbezogene Kreativitätsdiagnostik. Beschreibung und Messung der personalen Voraussetzungen von Innovationen. Berlin, Heidelberg: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Palmer, C./Kersting, M. (2017):** Berufliche Eignung und ihre Diagnostik. In: *Personalauswahl. Die wichtigsten diagnostischen Verfahren für das Human Resources Management*, D. E. Krause (Hrsg.), 31-56. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Palmer, C./Kraus, S./Kailer, N./Huber, L./Oner, H. (in press):** Entrepreneurial burnout: a systematic review and research map. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*.
- Palmer, C./Niemand, T./Stöckmann, C./Kraus, S./Kailer, N. (2019):** The interplay of entrepreneurial orientation and psychological traits in explaining firm performance. *Journal of Business Research*, 94, 183-194.
- Riess, Eric (2011):** *The Lean Startup - How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.
- Rozovsky, J. (2015):** The five keys to a successful Google team. [re:work](https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/) <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
- Schein, E. (2010):** *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco. John Wiley & Sons.
- Womack, J. P./Jones, D. T./Roos, D. (1990):** *The Machine That Changed the World*. Rawson Associates, New York.

