04 2020 | 72. Jahrgang | www.personalguarterly.de

# PERSONAL quarterly

Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis



## Corporate Entrepreneurship: Die Rolle und Bedeutung des Humankapitals

Kollaborative Intrapreneurship-Formate als Weg aus der Exploitationsfalle 5. 10

FREILING/HOLI/BAUER

Die fantastischen Vier: Kernrollen des Corporate Entrepreneuship s. 27 SELIG/LANG/OFF/BALTES

Mitarbeiter als Mitunternehmer – Instrumente zur Förderung des Intrapreneurship 5. 16

Sand im Getriebe: Wie Digitality Concerns digitale Prozesse behindern s. 34
PALMER/LEYER/GAST

CEOs und Corporate Entrepreneurship: Der Einfluss von Hybris und Narzissmus 5. 22 GRÜNDLER/ENGELEN Essentials: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals s. 46
BRUNZEL/GÖHRE/MALUCHA/STEIN

## Haufe.



## FÜLLEN SIE DIE VISION, MISSION UND WERTE IHRES UNTERNEHMENS MIT LEBEN

Gestalten Sie in Eigenregie mit diesem Arbeitsbuch die Zukunft Ihres Unternehmens:

- + Positionierung festlegen und kommunizieren
- + Leitbild für Handeln und Verhalten gewinnen
- + Mitarbeiter einbeziehen und motivieren

Jetzt versandkostenfrei bestellen: **www.haufe.de/fachbuch** 0800 50 50 445 (Anruf kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung

## Liebe Leserinnen und Leser,



Beniamin Krebs Universität Paderborn



Rüdiger Kabst Herausgeber **PERSONAL quarterly** 

Schnelllebigkeit und Volatilität prägen in zunehmendem Maße das Umfeld vieler Unternehmen. Um ihre Position im Wettbewerb zu sichern bzw. auszubauen, müssen etablierte Unternehmen daher über inkrementelle Produkt- und Prozessinnovationen hinausdenken und dürfen diskontinuierliche und disruptive Innovationen nicht (mehr) nur dem Zufall überlassen. Unternehmerische Initiative muss aktiv gefördert werden: Top-down mittels Corporate Ventures oder Entrepreneurship-Programmen (Corporate Entrepreneurship), Bottom-up durch die Ermutigung und Befähigung der Mitarbeiter zu eigenständigem unternehmerischem Handeln (Intrapreneurship). Die Beiträge zeigen, welche Rolle dem Humankapital dabei zukommt und welche Faktoren "Unternehmertum im Unternehmen" fördern oder behindern. Dabei verschwimmen die Grenzen zwischen der üblicherweise konzeptionell dominierten Schwerpunkt- und der empirisch orientierten Neue-Forschung-Rubrik: Sämtliche Beiträge basieren auf empirischen Studien und leisten damit einen originären Beitrag zur aktuellen Forschung.

Im Interview diskutieren Tim Brühn und Andreas Hartmann die (Konflikt-) Potenziale, die sich bei Innovationsprojekten ergeben. Jörg Freiling, Martin Holi und Yvonne Bauer geben Einblick in ein kollaboratives Intrapreneurship-Format. Peter Witt beleuchtet das Spannungsfeld, das sich aus dem Konformitätszwang und der Förderung unternehmerischer Initiativen von Mitarbeitern ergibt. Anna Gründler und Andreas Engelen analysieren die Rolle des CEOs. Christoph Selig, Christina Lang, Rebecca Off und Guido Baltes zeigen, dass sich die Intensivierung von Corporate-Entrepreneurship-Aktivitäten in einer Ausdifferenzierung damit assoziierter Job-Rollen und Anforderungsprofile ausdrückt. Carolin Palmer, Michael Leyer und Johanna Gast betrachten hingegen die Kehrseite der Medaille: Kompetenzdefizite und Überforderungsängste bezüglich der Digitalisierung als Barrieren von Innovation.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und hoffen, dass diese Beiträge Inspiration und Motivation für Ihre eigene Arbeit bieten.

## $\overline{ ext{PERSONAL}}$ quarterly

Gegründet im Jahr 1949

## MANAGING EDITORS

Prof. Dr. Rüdiger Kabst, Paderborn Prof. Dr. Simone Kauffeld, Braunschweig Prof. Dr. Torsten Biemann, Mannheim Prof. Dr. Heiko Weckmüller, Koblenz

## **EHRENHERAUSGEBER**

Prof. em. Dr. Dieter Wagner, Potsdam

## **IMPRESSUM**

Redaktion/Schriftleitung: Prof. Dr. Rüdiger Kabst (Universität Paderborn), Telefon: 05251 602804, E-Mail: redaktion@personalquarterly.de Redaktion/Objektleitung: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Reiner Straub, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-3113, Fax: 0761 89899-3113, E-Mail: Reiner.Straub@haufe-lexware.com Redaktion/CvD (Chefin vom Dienst): Anja Bek, Telefon: 0761 898-3537, Fax: 0761 89899-3537, E-Mail: Anja.Bek@haufe-lexware.com. Redaktionsassistenz: Brigitte Pelka, Telefon: 0761 898-3921, Fax: 0761 89899-3921, E-Mail: Brigitte.Pelka@haufe-lexware.com Disclaimer: Mit Namen gezeichnete Artikel spiegeln nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wider. Texteinreichung: Alle Manuskripte sind an die obige Adresse der Redaktion, bevorzugt die Schriftleitung (redaktion@personalquarterly.de), zu schicken. Für unverlangt eingesandte Manuskripte wird keine Haftung übernommen. Beiträge werden nur nach Begutachtung im Herausgeberbeirat veröffentlicht. Näheres regelt ein Autorenmerkblatt: Dies können Sie anfordern unter: redaktion@ personalquarterly.de; zum Download unter www.haufe.de/pq.

Verlag: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Ein Unternehmen der Haufe Group, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0761 898-0, Fax: 0761 898-3990, Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRA 4408 Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557; Martin Laqua Geschäftsführung: Isabel Blank, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Dominik Hartmann, Joachim Rotzinger, Christian Steiger, Dr. Carsten Thies Beiralsvorsitzende: Andrea Haufe; Steuernummer: 06392/11008 Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE812398835. Leserservice: Haufe Service Center GmbH, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg, Telefon: 0800 72 34 253 (kostenlos), Fax: 0800 50 50 446 (kostenlos), E-Mail: Zeitschriften@haufe.de Anzeigen/Media Sales: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg, Unternehmensbereich Media Sales, Im Kreuz 9, 97076 Würzburg; Dominik Castillo (verantwortlich), Telefon: 0931 2791-751, E-Mail: Dominik.Castillo@haufe-lexware.com; Thomas Horejsi, Telefon: 0931 2791-451, E-Mail: Thomas. Horejsi@haufe-lexware.com; Bernd Junker, Telefon: 0931 2791-477, E-Mail: Bernd.Junker@haufe-lexware.com Anzeigendisposition: Yvonne Göbel, Telefon: 0931 2791-470, Yvonne. Goebel@haufe-lexware.com Erscheinungsweise: vierteljährlich Internetpräsenz: www.personalquarterly.de Abonnementpreis: Jahresabonnement PERSONALquarterly (4 Ausgaben) 100,10 Euro inkl. MwSt., Porto- und Versandkosten. Bestell-Nummer: A04123 Copyright: Alle Rechte vorbehalten. Der Inhalt dieser Publikation darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages bzw. der Redaktion nicht vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie sowie die Aufnahme in elektronische Medien (Datenbanken, CD-ROM, Disketten, Internet usw.) Layout: Monika Glück, Ruth Großer Titelbild: DEEPOL by plainpicture/Stefan Isaksson Druck: Grafisches Centrum Cuno GmbH & Co. KG, ISSN 2193-0589

## **SCHWERPUNKT**

- Erfolgreiche Intrapreneure haben Visionen Interview mit Andreas Hartmann, Hartmann International und Cargo-Line
- 10 Kollaborative Intrapreneurship-Formate als Weg aus der Exploitationsfalle Prof. Dr. Jörg Freiling, Dr. Martin Holi und Dr. Yvonne Bauer
- 16 Mitarbeiter als Mitunternehmer – Instrumente zur Förderung des Intrapreneurship Prof. Dr. Peter Witt
- 22 CEOs und Corporate Entrepreneurship: Der Einfluss von Hybris und Narzissmus Anna Gründler und Prof. Dr. Andreas Engelen
- 27 Die fantastischen Vier - Kernrollen des Corporate Entrepreneurship Christoph J. Selig, Christina Lang, Rebecca C. Off und Prof. Dr. Guido H. Baltes
- 34 Sand im Getriebe: Wie Digitality Concerns digitale Prozesse behindern Dr. Dr. Carolin Palmer, Prof. Dr. Michael Leyer und Assistant Prof. Dr. Johanna Gast

## STATE OF THE ART

42 Subjektive Leistungsbeurteilung: Eine Alternative für Zielvereinbarungen in der VUCA-Welt? Prof. Dr. Torsten Biemann und Prof. Dr. Heiko Weckmüller

## **ESSENTIALS**

46 Rezensionen: Richtungsweisendes aus internationalen Top-Journals Johannes Brunzel, Peter Göhre, Kian Malucha, Maie Stein

## **SERVICE**

- 50 Die Fakten hinter der Schlagzeile: Die Kreativität leidet unter der Angst
- **52** Forscher im Porträt: Prof. Dr. Thomas Rigotti
- 54 Evidenz über den Tellerrand: Daten systematisch monitoren

## Erfolgreiche Intrapreneure haben Visionen

Das Interview mit Andreas Hartmann führte Dr. Tim Brühn

PERSONAL quarterly: Andreas, du bist eine der aktivsten Personen im Paderborner Gründerökosystem. Du nimmst die Rollen des Investors, Business Angels und Mentors ein und bist Initiator der Partnerschaft zwischen dem Stückgutnetzwerk Cargo-Line und der Garage33. Allein wir beiden haben in dieser Kooperation in den letzten zwei Jahren drei erfolgreiche Innovationsprojekte begleitet. Woher stammt deine große Begeisterung für das Thema Entrepreneurship?

Andreas Hartmann: Die Begeisterung liegt einfach in meinem Naturell. Schon immer war ich Visionär, jemand der Dinge verändern muss und Langeweile bekommt bei kontinuierlich wiederkehrenden Aufgaben. Ich beobachte zukünftige Entwicklungen mit großer Offenheit und tausche mich gern mit Leuten aus, die sich intensiv mit Innovationen beschäftigen. Das Leben ist viel zu kurz, um immer das Gleiche zu machen. Auch wenn Projekte und Initiativen erfolgreich verlaufen, widme ich mich nach einer gewissen Zeit gerne neuen Herausforderungen.

Es macht mir riesig Spaß, mit den anderen Gesellschaftern eine innovative DNA für die Cargo-Line zu erarbeiten. Gemeinsam entwickeln wir Innovationen und bauen bei uns und unseren Mitarbeitern neues Wissen, neue Fähigkeiten und Fertigkeiten auf. Das prägt mittlerweile auch unsere Unternehmenskultur. In dieser Kultur unterstützen wir systematisch junge Menschen, die Rolle eines Unternehmers anzunehmen und in sie hineinzuwachsen.

Mein Ansporn im Bereich Corporate Entrepreneurship war immer, mit ambitionierten Mitarbeitern gemeinsame Projekte aufzubauen und diese dann an selbstständig agierende Teams zu übergeben. So habe ich auch persönlich die Freiheit den nächsten Schritt zu gehen, neue Menschen kennenzulernen und neue Geschäftsmodelle zu gestalten.

**PERSONALquarterly:** Was war der Auslöser für eure Corporate Entrepreneurship-Initiative und wie gestaltet ihr diese Initiative konkret aus?

Andreas Hartmann: Der Auslöser für die Initiative war ein Vortrag von Professor Rüdiger Kabst, in dem er technologischen Wandel und Wettbewerbsveränderungen in der Logistikbranche ansprach. Er sprach genau über die Punkte, die mir durch den Kopf schwirrten, die ich aber noch nicht richtig zuordnen konnte. Wer-

den uns die großen Player wie Amazon oder Uber irgendwann vereinnahmen? Werden wir in der Zukunft unsere Sendungen noch wie bisher transportieren oder werden sie von Drohnen verteilt? Was sind die Entwicklungen bei autonomen Fahrzeugen? So ist eine Verbindung entstanden und wir haben zwischen der Cargo-Line und der Garage33 zügig eine Kooperation vereinbart. Konkret veranstalten wir gemeinsame Workshops und Umsetzungsformate für Innovationen. Ansätze, die meinen Gesellschafterkollegen und mir schon lange durch den Kopf gingen, wir aber nicht voll erfassen konnten, werden so für uns greifbar.

PERSONALquarterly: Du hast über den Aufbau von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten im Top-Management-Team und bei den Mitarbeitern gesprochen. Wie wird das durch Formate unterstützt?

Andreas Hartmann: In den Workshops arbeiten unsere Mitarbeiter zusammen mit Studierenden zwei Tage lang an Geschäftsmodellen in bestimmten Innovationsbereichen. Die Stoßrichtung dafür geben wir auf Ebene der Gesellschafter vor. Die Methodik und Atmosphäre in den Workshops ist teils völlig verschieden zu der Art, in der wir die letzten 30 Jahren gearbeitet haben. Es werden Teams gebildet, die dann Ideen und Geschäftsmodelle zur Umsetzung unserer Mission erarbeiten. Am Ende des Workshops pitchen die Teams vor einer Jury, bestehend aus Cargo-Line-Gesellschaftern, um zu ermitteln, welches Team bzw. welches Geschäftsmodell Budget erhalten soll, um weiterentwickelt zu werden.

Alle, das heißt auch die Gesellschafter, sind beim Du und es werden gefühlt ununterbrochen Prototypen mit Kunden getestet. Für die Mitarbeiter sind die Workshops sehr attraktiv und sie nehmen unglaublich viele Erfahrungen und Know-how mit. Nicht nur bezogen auf die Methoden wie Design Thinking oder Lean Start-up. Sie machen die konkrete Erfahrung eine eigene Idee schnell und effektiv umzusetzen. Die Gewinneridee aus dem ersten Workshop war die digitale Logistikplattform Cargoboard, die wir dann noch ein paar Monate in der Garage33 weiterentwickelt und von Kunden auf Herz und Nieren haben prüfen lassen. Heute gewinnen wir mit diesem Projekt Marktanteile. Zurückblickend bin ich natürlich stolz, Initiator der Corporate-Entrepreneurship-Initiative von Cargo-Line gewesen zu sein.

PERSONALquarterly: Alle Innovationsaktivitäten werden getragen von den Mitarbeitern der Cargo-Line-Gesellschafterbetriebe. Was sind für dich die wesentlichen Eigenschaften erfolgreicher Intrapreneure?

Andreas Hartmann: Zunächst sind es Neugierde, Veränderungswille und Hartnäckigkeit. Jemand, der permanent in der Organisation verharrt und diese optimiert, wird meiner Meinung nach irgendwann an Grenzen stoßen. Erfolgreiche Intrapreneure haben Visionen. Sie verharren nicht in ihren Aufgaben, sondern stellen relativ früh Fragen über die Zukunft und wie sie die Zukunft gestalten können. Es sind Typen, die unter Unsicherheit aufblühen und diese Projekte als Abenteuer begreifen, statt Angst zu haben. Und natürlich braucht jede erfolgreiche Gründerpersönlichkeit Empathie und Überzeugungskraft, um Menschen für das eigene Projekt zu gewinnen.

PERSONAL quarterly: Von welchen Stereotypen hast du dich rückblickend verabschiedet?

Andreas Hartmann: Gute Frage. Zu Beginn unserer Corporate-Entrepreneurship-Aktivitäten habe ich das Verhalten der Teilnehmer erstmal auf mich wirken lassen. In unseren Workshops nahmen neben internen Mitarbeitern auch Studierende teil. Nachdem die ersten Ideen herausgearbeitet und vielversprechende Geschäftsmodelle gepitched wurden, wuchsen natürlich meine Erwartungen an die Teammitglieder. Meine anfängliche Vorstellung, dass erfolgreiche Teams durch ambitionierte Kreative und Nerds getrieben werden, musste ich über Bord werfen. Es waren vor allem die neugierigen Menschen, die auf der Suche nach Chancen und Erfahrungen waren und leidenschaftlich ihre eigene Idee verfolgten. Diese Leute beeindruckten mich. Im weiteren Projektverlauf war es neben der Teamfähigkeit die Ruhe im Umgang mit Risiken, die ich als Erfolgsfaktor speziell für Innovationsprojekte so nicht auf dem Schirm gehabt hatte.

**PERSONALquarterly:** Würdest du diese Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale bei deinen Mitarbeitern fördern? Wieso sind sie so wichtig für die Cargo-Line?

Andreas Hartmann: Empathische und experimentierfreudige Menschen sind wichtig, weil sie mit neuen Impulsen das Unternehmen entwickeln. Und die Menschen, die hartnäckig sind, helfen uns, Ziele zu erreichen. Trotzdem muss ich dabei immer die gesamte Belegschaft im Auge behalten. Ich kann keine Mannschaft gebrauchen, bei der jeder an dem anderen vorbei will.

PERSONALquarterly: In unseren Innovationsprojekten hast du es häufig mit jüngeren Entrepreneuren zu tun. Du als Veteran bist eine Vertrauensperson und geschätzter Austauschpartner. Wie führst du diese Menschen?

Andreas Hartmann: In den Projekten war Führung im klassischen Sinne nicht sehr relevant, da die jungen Menschen regelrecht gierig nach Erfahrungsaustausch waren. Die haben uns ein-



## ANDREAS HARTMANN

Geschäftsführender Gesellschafter Hartmann International Gesellschafter im Stückgutnetzwerk CargoLine www.hartmann-international.de/unternehmen/

Andreas Hartmann ist Familienunternehmer in der fünften Generation und geschäftsführender Gesellschafter eines mittelständischen Logistikunternehmens. Er hat den "Entrepreneurial Spirit". Mit Self-Storage-Geschäftsmodellen wagte er sich aus der Deckung des Kerngeschäfts hervor. Als Business Angel tätigte er mehrere signifikante Venture Capital Investments. In seiner Position als Beirat des Stückgutnetzwerks Cargo-Line ist er Initiator der Partnerschaft mit dem Innovationsquartier Garage33 in Paderborn.

fach alles gefragt. Egal, ob es um rechtliche Aspekte ging, um organisatorische Herausforderungen oder den Umgang mit Menschen. Die Fragen waren für mich sehr interessant. Es waren viele Dinge, die ich im Alltag lebe und über die ich nicht mehr bewusst nachgedacht habe.

**PERSONALquarterly:** Was benötigen die Cargo-Line-Innovationsteams im Laufe ihrer Entwicklung. Was ist das Wichtigste, was du den Teams mitgibst?

Andreas Hartmann: Für die Teams ist es wichtig, jemanden zu haben, der fest in der Wirtschaft verankert ist. Ich versuche ihnen das Vertrauen zu vermitteln, dass jemand da ist, der Halt gibt, damit das Team nicht in ein Loch fällt. Auf der anderen Seite kann ich den Teams sozusagen aus einer Vogelperspektive Orientierung und Überblick geben – über die Logistikbranche, Marktmechanismen, strategische Optionen und natürlich über Werkzeuge, die für die Führung eines Unternehmens wichtig sind. Zudem kann ich ihnen mit meiner Legitimität Kontakte vermitteln.

PERSONAL quarterly: Die meisten Innovationsteams sind beim Projektstart mit vier oder fünf Mitgliedern besetzt. Welche Fähigkeiten benötigen die Teammitglieder? Wie beschreibst du die optimale Teamkomposition?

Andreas Hartmann: Zunächst einmal braucht es zwischen den Teammitgliedern eine gewisse Sympathie. Wenn darüber hinaus gemeinsame Ziele für die Entwicklung des Innovationsprojekts formuliert werden können und nicht frühzeitig Ressortegoismen existieren, sind die Grundvoraussetzungen für ein starkes Team gegeben. Zur Komposition auf Ebene der Fähigkeiten nehmen wir das Business Model Canvas zur Hand und diskutieren, ob alle Fähigkeiten vorhanden sind, die für die Ausgestaltung und Prüfung des spezifischen Geschäftsmodells nötig sind. Das sind vor allem Markt- und Umsetzungsintelligenz. Das sind die wesentlichen Fähigkeiten, die ein Innovationsteam in der frühen Phase benötigt - entweder intern oder durch externe Partner. Diese Fähigkeiten werden teils im Team durch die Teilnahme an den Innovationsformaten aufgebaut. Weitere Fähigkeiten besetzt das Team nach, sobald es eine eigene Identität und Kultur herausgebildet hat. Aus der gemeinsamen Identität und Kultur heraus können sie dann zielgerichteter rekrutieren.

PERSONAL quarterly: In den Innovationsprojekten sind in der Regel die Hälfte des Teams durch etablierte Mitarbeiter der Cargo-Line besetzt. Die andere Hälfte sind "junge Wilde" aus dem hiesigen Ökosystem. Wie setzt die Cargo-Line Anreize, um positiven Einfluss auf die kurz- und langfristige Performance des Teams zu nehmen?

Andreas Hartmann: Es ist ein Zusammenspiel von weichen und harten Faktoren. Zunächst muss sich ein Team wohlfühlen und Entwicklungschancen sehen. Das versuchen wir über einen möglichst unkomplizierten Zugang zum Top-Management-Team herzustellen. Die harten Faktoren kommen bei disruptiven Geschäftsmodellen dazu, da mit ihnen die Aussicht auf große finanzielle Erfolge verbunden sind. Hier können wir die Teams an dem finanziellen Wachstumspotenzial beteiligen. Unsere Verbundstruktur im Cargo-Line-Netzwerk begünstigt die Bildung von Spin-offs, das heißt die Ausgründung der Projekte als eigene rechtliche Entitäten. Im Gesellschafterkreis der Cargo-Line diskutieren wir dann die optimale Aufteilung der Anteile, wohl wis-

send, wie schwer es ist, solch ein Team in jeder einzelnen unserer "Bewahrerorganisationen" aufzubauen. Aus meiner Erfahrung haben rein interne Teams, denen wir Budgets für IT Services, Consulting etc. zur Verfügung stellen, eine völlig andere Motivation als die Teams, die wir in der Garage33 entwickeln.

Die Treiber der potenziellen Spin-offs sagen: Wir sind Unternehmer. Es ist unsere Leistung, die wir zusammen erarbeitet haben. Das Projekt ist unsere Zukunft. Solche Einstellungen führen dazu, dass sich die Teams über Monate hinweg die Wochenenden um die Ohren schlagen, weil sie für ihre Aufgaben brennen. Für klassische interne Projekte sind meine Möglichkeiten, Anreize zu setzen, beschränkter. Natürlich kann ich meine Mitarbeiter mit allen möglichen Vergünstigungen und materiellen Vorteilen motivieren, aber ich kann ihnen nicht die Möglichkeit geben, mit einem Projekt die eigene Zukunft zu gestalten. Unser Credo: Wir wollen den Gründerpersönlichkeiten durch unser Anreizsystem ermöglichen, die Architektur ihrer Lebensplanung zu gestalten. In unserem Ökosystem. Also geben wir ihnen die Möglichkeit, persönliche und materielle Ziele zu erreichen. Um diese Möglichkeiten aufzuzeigen, committen wir bei sehr vielversprechenden Projekten frühzeitig auf die Option der Ausgründung und die Vergabe von Gesellschafteranteilen.

PERSONALquarterly: Du hast die hoffnungsvollsten Talente und wertvollsten Mitarbeiter in die Innovationsprojekte entsendet. Was sind deine Anreize und Hindernisse, dies zu tun?

Andreas Hartmann: Die Entscheidung, die besten Talente zu schicken, haben wir im Cargo-Line-Gesellschafterkreis früh getroffen. Das sind Mitarbeiter, die typischerweise schon vorab im Betrieb hervorstechen und Initiative zeigen. Ihnen geben wir Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Sie lernen, Probleme zu spezifizieren und in einer neuen Systematik anzugehen, aber auch spontan vor einer Gruppe von 50 Leuten zu pitchen oder innerhalb von drei Minuten ein Geschäftsmodell zu erklären.

Natürlich ist die Situation auch ambivalent, da der Prozess dazu führen kann, die hoffnungsvollsten Talente zu verlieren. In Zukunft würde ich die ungewisse Situation vertraglich absichern und im vorhinein Verträge mit den Mitarbeitern schließen, sie bei einem eventuellen Abbruch des Innovationsprojekts wieder ins Unternehmen zu integrieren.

PERSONAL quarterly: In der Entwicklung der Teams finden zwei Dinge gleichzeitig statt. Auf der einen Seite treiben die Teams ihre Ideen voran. Auf der anderen Seite entwickeln sie ihre eigene Identität und Dynamik. Als Mitglied der Steuerungskreise hast du signifikanten Einfluss auf den Entwicklungsprozess. Auf welchem Aspekt liegt hier dein Augenmerk?

Andreas Hartmann: Wenn die Personalentscheidungen getroffen sind, unterstützen wir die Teams, ihre eigenen Identitäten zu finden. Wir geben den Teams jetzt deutlich mehr Freiraum, um sich selbst zu entwickeln. In der Wachstumsphase sind sowieso Abhängigkeiten da, sowohl von finanziellen als auch von anderen Ressourcen. In dieser Phase muss man sich gesellschaftsrechtlich vernünftig einigen, um langfristig zusammenzubleiben. Das ist eine starke Bindung. In den Verträgen legen wir klare Regeln fest, wie kommuniziert wird, wer welche Aufgaben und Kompetenzen hat und zu welchem Ausmaß Entscheidungen individuell oder gemeinschaftlich getroffen werden können.

PERSONAL quarterly: Teams in der Frühphase befinden sich noch in einer Blase. Sozusagen mit sich und den Kunden. Es ist vor allem das Top-Management-Team, welches sie jeden Monat treffen und an das sie direkt berichten. Der Erstkontakt mit den Fachabteilungen kann aber schnell herausfordernd werden. Wie bereitest du deine etablierten Mitarbeiter auf die Zusammenarbeit mit den (potenziellen) Spin-offs vor?

Andreas Hartmann: Nach intern kommuniziere ich die Chancen, die mit diesen Projekten verbunden sind. Wir laden die Teams ein und promoten sie. Aber natürlich gibt es am Anfang Situationen, in denen die Fachabteilungen fragen: "Was wollen die denn jetzt von mir, die jungen Leute?" Der Grund für die Herausforderungen liegt vor allen Dingen in den unterschiedlichen Geschwindigkeiten. Die Innovationsteams sind viel schneller als wir in den "Bewahrerorganisationen". Die bestehende Struktur muss dafür Sorge tragen, das Geschäftsmodell vernünftig abzuwickeln. Veränderungen gehen daher langsam voran.

In unseren Spin-offs ist das grundsätzlich anders. Aus der schnellen Veränderung ziehen sie sozusagen ihre Existenzberechtigung. Sie müssen schnell sein und sich zum Teil radikal verändern, um sich an Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse anzupassen. Das gilt gerade auf dem Gebiet der digitalen Plattformen, auf dem sog. Winner-Take-All-Dynamiken Wachstum erzwingen. Solche Kulturen treffen immer wieder aufeinander. Bspw. schlagen Mitarbeiter des Spin-offs die Hände über dem Kopf zusammen, wenn sie zwei Tage auf eine Entscheidung der Fachabteilung warten müssen, die festlegt, ob sie nun dieses oder jenes Foto für einen Artikel nutzen dürfen. An diesen Schnittstellen gibt es Konflikte, bei denen sich die Verantwortlichen der Fachabteilungen zurecht auf den Schlips getreten fühlen. Nach den ersten Erfahrungen haben wir als Organisation gelernt. Wir setzen uns mittlerweile im Vorhinein mit den Fachabteilungen zusammen und sagen ihnen: Da kommen bald Wildpferde vorbeigeritten und die brauchen euch.

**PERSONAL quarterly:** Welche Signale sendet ihr Gesellschafter in die bestehende Organisation, dass ihr es ernst meint mit dem Thema Corporate Entrepreneurship?

Andreas Hartmann: Ich versuche, in meiner Organisation die Leute für Veränderung zu sensibilisieren. Wir haben in unserer Organisation aber grundsätzlich einen großen Veränderungswillen.

Im Corporate Entrepreneurship ist es die Hauptaufgabe eines Unternehmers auch bei der operativen Mannschaft ein Verständnis dafür zu erzeugen, dass Veränderungen notwendig sind. Ohne den Veränderungswillen können die Ideen noch so toll sein. Es wird sich nichts ändern. Unsere Führungsmannschaft hat die Kommunikation sehr gut hinbekommen, selbst vor dem Hintergrund disruptiver Ansätze, die dem einzelnen Mitarbeiter auf die Füße fallen können.

Auf Gesellschafterebene haben wir das Thema Corporate Entrepreneurship prominent besetzt. Wir haben frühzeitig gefragt, wer Spaß hätte, das Thema zu treiben. Es haben sich einflussreiche Gesellschafter gemeldet, welche die Marktchancen der Digitalisierung nicht anderen überlassen wollten. Und die Aufgaben haben alle mit Herz und Seele ausgefüllt. Wir sind eine Kooperation und leben auch an dieser Stelle Kooperation mit vielen engagierten Führungspersönlichkeiten. Außerdem merke ich, wie wahnsinnig viel ich gelernt habe. Die Corporate-Entrepreneurship-Aktivitäten haben mein Leben bereichert, auch weil es einfach so spannend ist.

PERSONAL quarterly: Wir wissen aus der Forschung, dass die Unterstützung von Spin-offs gut funktioniert, bis sie aus den Kinderschuhen herausgewachsen sind. Die Schwierigkeiten kommen auf, wenn die Anforderungen und die zeitliche Belastung der Unterstützer aus dem Top-Management im "Nebenjob" zu groß werden. An dieser Stelle entstehen häufig Grabenkämpfe und das im Brutkasten aufgezogene Baby wird plötzlich von manchem als Findelkind wahrgenommen. Wie begegnest du diesen Herausforderungen?

Andreas Hartmann: Wenn Mitglieder des Spin-offs unter Druck kommen und auf meine Kollegen und mich zukommen, sind wir gefordert, Probleme, Sorgen und Nöte im Gesellschafterkreis darzulegen und für weitere Unterstützung zu werben. An dieser Stelle ist viel Fingerspitzengefühl gefragt, weil neue Geschäftsmodelle immer mal wieder von der Seite in die bestehenden Geschäftsmodelle reingrätschen.

Wir beobachten auch, dass nicht überall die Akzeptanz vorhanden ist. In diesen Momenten erinnern wir uns gegenseitig an die gemeinsame Mission. Wir haben uns damals bewusst für einen disruptiven Ansatz entschieden. Mit allen Konsequenzen. Die Konsequenzen sind, dass wir uns unter Umständen Wettbewerb durch unsere eigenen Spin-offs schaffen. Unsere Mission als Stückgutnetzwerk zielt darauf ab, gemeinschaftlich Marktanteile zu verteidigen und keine Kundenzugänge zu verlieren. Die fortschreitende Digitalisierung gibt uns die Möglichkeit dazu, auch wenn Phasen entstehen können, in der wir die alten Geschäftsmodelle mit den neuen Geschäftsmodellen torpedieren. In diesen Momenten müssen wir uns die Vorteile für das bestehende System ins Gedächtnis rufen. Wir erreichen schon jetzt Kundengruppen, die wir ohne die digitalen Spin-offs nicht erreicht haben.

## Kollaborative Intrapreneurship-Formate als Weg aus der Exploitationsfalle

Von Prof. Dr. Jörg Freiling, Dr. Martin Holi (Universität Bremen) und Dr. Yvonne Bauer (Freie Hansestadt Bremen)

as Streben nach operativer Exzellenz, die Optimierung der Geschäftsprozesse und die auf Kundenzufriedenheit zielende Bearbeitung von Aufträgen zeigen, wie stark Betriebe ins Stammgeschäft gezogen und nicht selten komplett ausgelastet werden. Dadurch werden die Potenziale etablierter Geschäftskonzepte ausgeschöpft. Was aber passiert mit dem Neugeschäft? Verkümmern Explorationsaufgaben neben der Notwendigkeit der Exploitation im Stammgeschäft? Wenn ja, so geht die Ambidextrie von Exploration und Exploitation im Sinne von March (1991) verloren und Corporates tappen in die Exploitationsfalle (Freiling, 2018) des gut laufenden Stammgeschäfts. Mit diesem schleichenden Prozess kann die kreativ-innovative Spannung verloren gehen. Mehr noch: Irgendwann fehlen die motivierten und qualifizierten Kräfte, die das Neugeschäft aufbauen und perfektionieren sollen. So sind die Probleme mangels Humankapital und damit verbundener Fähigkeitslücken nicht mehr kurzfristig lösbar. Es stellt sich dann die Frage, wie man zurück in die Erneuerung der Geschäftstätigkeit finden bzw. diese Entwicklung von Grund auf vermeiden kann.

## Intrapreneurship-Formate

Das Öffnen und Betreiben von Intrapreneurship-Formaten ist eine Antwort auf diese Frage. Durch solche Formate wird eine nicht nur temporäre Struktur geschaffen, die Intrapreneurship als wesentlichen Teil der Exploration im Unternehmen verankert und sprichwörtlich einen Raum verleiht - zumeist physisch, in (Nach-)Corona-Zeiten aber auch zunehmend virtuell. Dabei wird ein Intrapreneurship-Format hier wie folgt verstanden: eine thematisch mit der Neugeschäftsgenerierung aus etablierten Unternehmen verbundene Bühne (inhaltliche Dimension), die primär an feste oder wechselnde physische Räume gebunden ist, sich aber auch virtueller Räume ergänzend oder alleinig bedienen kann (räumliche Dimension). Dem Intrapreneurship-Format sind Personen in unterschiedlichen Rollen zugeordnet, und zwar als Hosts, Coachs, Projektgeber, Finanzierer und Arbeitsteams (HR-Dimension). Ein weiteres konstitutives Element ist eine Programmatik, die einen Basisablauf der Tätigkeit innerhalb des Format ebenso vorgibt wie Rahmenregeln (Governance-Dimension).

Intrapreneurship-Formate gehen mit drei Aufgabenkontexten einher: (i) dem Set-up, (ii) der Programmdurchführung und (iii) der Weiterentwicklung auf Basis permanenter Lernprozesse. Mit der Wahrnehmung dieser Aufgabenkomplexe verbinden sich weitere Anforderungen, die vor allem die Bereitstellung und Weiterentwicklung von Ressourcen betreffen, so allem voran das HR-Recruiting einschließlich der damit verbundenen Einweisung, Weiterbildung und Lernprozesse, daneben aber auch die Bereitstellung von Materialien und Tools zum Arbeiten der Gruppen und eine Plattform zur Koordination der beteiligten Personen und Aufgaben.

Da zurzeit zahlreiche Intrapreneurship-Formate gestartet werden, lassen sich Strukturen erkennen. So existieren reine Inhouse-Lösungen etablierter Betriebe, die teils eigenständiger, teils näher am Stammgeschäft agieren. Daneben werden Outhouse-Lösungen etabliert, die sich maßgeblich anhand der beteiligten Parteien unterscheiden. Hier können in Anlehnung an Etzkowitz (2003), der von Helix-Strukturen der Kooperation gesellschaftlicher Sektoren spricht, vereinfachend drei weitere Typen identifiziert werden. Eine einfache Helix-Struktur könnte Open-Innovation-Plattformen beinhalten, auf denen Corporates zur Innovationsgenerierung kooperieren. Doppel-Helix-Strukturen betreffen die Zusammenarbeit von Wissenschaft und Betrieben (Freiling, 2018), um einen Hand-over von Ergebnissen der Grundlagenforschung und anwendungsorientiertem Wissen im Rahmen von Transferaktivitäten zu ermöglichen. Tripel-Helix-Strukturen beziehen zusätzlich den öffentlichen Sektor (Regierung) mit ein, der Ressourcen und Infrastruktur zur Verfügung stellen kann. Die Konstellationen unterscheiden sich mit Blick auf Diversität der Akteure, Koordinationsbedarf und Ressourcenverfügbarkeit erheblich. Wenn man demnach Intrapreneurship-Formate zur Innovationsgenerierung betrachtet, ist eine entsprechende Differenzierung erforderlich. In diesem Beitrag wird der Akzent auf ein Tripel-Helix-Modell als Single Case gelegt.

## Der Single Case "Future Concepts Bremen"

Dieser Beitrag analysiert die Entwicklung des Intrapreneurship-Formats "Future Concepts Bremen" von seiner Einrichtung 2016 bis zum aktuellen Stand und stützt sich primär auf

## **ABSTRACT**

**Forschungsfrage:** Welches sind Dimensionen von Intrapreneurship-Formaten und welche Ausprägungen sind erfolgsrelevant?

Methodik: Single-Case-basierte Aktionsforschung auf Benchmark-Basis

**Praktische Implikationen:** Das plattformbasierte Format erfordert eine flexible, personalisierte Steuerung durch den Host, ein filigranes Matching, eine Vielzahl wohldosierter Support-Services für die arbeitenden Teams und ein sich anschließendes Inkubationssystem.

Beobachtungen und Erfahrungen der beteiligten Forscher und Gespräche mit den Akteuren des Formats. Als methodischer Rahmen dient das Konzept der Action Research (Burns, 2007). Die Methodik der Aktionsforschung ist prozessorientiert mit einer Beteiligung der Forschenden, die sich in einen Dialog mit Praxisakteuren begeben und durch ihre Einbettung in den Forschungskontext die Möglichkeit haben, die Situation intensiver zu durchdringen. Zudem besteht für die Forschungsseite die Möglichkeit, Handlungen auf experimentellem Weg vorzunehmen, um Auswirkungen zu erkennen und im Forschungskreis zu reflektieren. Durch Beobachtungen und Befragungen während eines mehrjährigen Prozesses konnten umfangreiche Eindrücke generiert, interpretiert, reflektiert und verdichtet werden. Insofern scheint die Aktionsforschung geeignet, um der Komplexität des Formats Rechnung zu tragen. Der Erhebung des Materials für die Einzelfallstudie ist eine Benchmark-Studie vorausgegangen, die geeignete Intrapreneurship-Formate zu identifizieren suchte. Als Kriterien zur Eignungsprüfung fanden - gestützt auf regionale Entwicklungsziele des Landes Bremen - Eingang: (i) Beitrag zur Förderung der digitalen Transformation in der Region; (ii) Nutzung einer breiten Wissensbasis spezifischer Expertise in den digitalisierungsrelevanten Bereichen sowie im Business Development; (iii) Beteiligungsmöglichkeit einer Mehrzahl regional ansässiger Betriebe; (iv) einfaches Handling der Intrapreneurship-Projekte zur Begrenzung des Koordinationsaufwands. Auf dieser Basis wurde als Benchmark der finnische Demola-Ansatz ausgewählt und mit den bremischen Anforderungen zur Förderung der regionalen Aktivitäten im Bereich der digitalen Transformation zu Zwecken der Konzeptentwicklung abgeglichen. Aus dieser Benchmark-Studie ist die auf dem Tripel-Helix-Ansatz basierende Konzeption der Future Concepts Bremen (FCB) entstanden. Entlang der konstitutiven Merkmale des Formats wurden auf experimentellem Weg im Laufe der Implementierung Erfahrungen zur Erreichung der formatbezogenen Ziele gesammelt.

## Das Benchmark und der FCB-Prototyp

Der Demola-Ansatz als Benchmark wurde 2011 in Tampere etabliert und wird inzwischen in 18 Ländern praktiziert. Das Innovationsformat Demola widmet sich laufenden Trends und

**Abb. 1:** Untersuchungsrelevante Intrapreneurship-Formate in Gegenüberstellung

Kriterien	Demola	Future Concepts Bremen
Dauer	8 Wochen 100-Tage-Rennen	
Beteiligte am Bearbeitungsprozess	Praxis-Experten und Studierende	Praxisexperten, Studieren- de und Akademiker
Gegenleistung der Projektgeber	Gebühr und Personal- einsatz zur Mitsteuerung des Bearbeitungs- prozesses	Nur Personaleinsatz für Feedback im Bearbeitungsprozess
Eigentum an entstehenden Ideen	Studierende als Projektbearbeiter	Abhängig von der Ent- stehung
Ergebnis der Arbeit im Erfolgsfall	Deal/Transaktion der intellektuellen Verfügungsrechte	Transaktion oder gemein- same Implementierung, auch als weiteres 100-Ta- ge-Rennen möglich"
Konstellation	Doppel-Helix-Struktur aus Privatwirtschaft und Wissenschaft	Dreifach-Helix-Struktur aus Privatwirtschaft, öffentlicher Hand und Wissenschaft
Einbindung der Studierenden	In laufenden Kursen, Anrechnung von Kreditpunkten	In laufenden Kursen, Anrechnung von Kredit- punkten

Quelle: in Anlehnung an Freiling et al., 2020

Zukunftsthemen, die von Studierenden für Unternehmen bearbeitet werden. Koordiniert vom jeweiligen Demola-Team vor Ort, arbeiten die Studierenden als Teil ihres Studiums in interdisziplinären Teams und befinden sich im Austausch mit Fachexperten aus den zugeordneten Betrieben. Dadurch erhalten sie intensive Einblick in die Praxis und knüpfen enge Beziehungen. Die Praxispartner haben durch die Zusammenarbeit mit den Studierenden die Möglichkeit, ihre Kapazität für Intrapreneurship-Vorhaben temporär auszuweiten und möglicherweise Recruiting zu betreiben. An allen Arbeitsergebnissen erhalten die Studierenden die intellektuellen Ver-

fügungsrechte, die sie bei Interesse ihres projektgebenden Unternehmens an dieses verkaufen können. Abbildung 1 hebt das dem Doppel-Helix-Gedanken entsprechende Demola-Modell entlang ausgewählter Kriterien hervor.

Wenngleich der Benchmark-Case entlang der oben genannten Kriterien eine passende Vorlage zur Entwicklung eines Intrapreneurship-Formats in Bremen darstellt, war der das Vorhaben finanzierenden Wirtschaftsförderung Bremen sowie der Universität Bremen als Host das Profil individualisierungs- und verbesserungsbedürftig. Insofern wurde von 2016 an durch Eingriffe entlang der oben genannten vier regionalen Entwicklungsziele versucht, das Grundmodell abzuwandeln und im Sinne eigener Ziele weiterzuentwickeln. Über das daraus resultierende Profil der Future Concepts Bremen gibt Abbildung 1 in der dritten Spalte ebenfalls Auskunft.

Ab dem Wintersemester 2016/17 wurde der FCB-Prototyp implementiert und parallel dazu über Aktionsforschung begleitet und weiterentwickelt. Von Beginn an wurde eine "Tripel-Helix-Struktur" gewählt, an welcher die öffentliche Hand mit unterschiedlichen Möglichkeiten der intensitätsmäßigen Einbindung (vom reinen Monitoring über das begleitende Coaching bis hin zur Möglichkeit eigener Projekte) beteiligt wurde. Neben dieser Verbreiterung des Ausgangsmodells wurde das Intrapreneurship-Format regional auf den Standort Bremen einschließlich seines Einzugsgebiets konzentriert, was die Einbeziehung aller Hochschulen (der Universität, der Hochschulen und der Kunsthochschulen) des Bundeslands und der unmittelbaren Umgebung nach sich zog. Auf den entsprechenden Campi wurde versucht, das Format für alle interessierten Studiengänge zu öffnen, um für die von den Projektgebern (überwiegend Betriebe, aber auch Sozial- und Kulturorganisationen) eingebrachten Problemstellungen eine breite, interdisziplinäre Rekrutierungsbasis zu erhalten.

Ein wesentlicher Unterschied zum Demola-Modell bestand von Beginn an darin, dass die Universität Bremen nicht nur Host war, sondern den gesamten Entwicklungsprozess auch inhaltlich unterstützte. Grundmotivation hierfür war, im Sinne von Open Innovation eine breite Basis an Ideengebern und Coachs zu sichern, die auch in der Expertise breit aufgestellt ist und damit die Möglichkeit bietet, komplexe und verschiedenartige Themen der digitalen Transformation transdisziplinär zu bearbeiten und mit wissenschaftlicher Expertise zu untermauern. Um das Potenzial abzurufen, wurde zudem eine längere Projektlaufzeit gegenüber dem Demola-Modell vorgesehen: ein 100-Tage-Modell, angepasst an die Vorlesungszeit eines Semesters. Dies ermöglicht mehr Meilenstein-Treffen zur Abstimmung und Gelegenheiten zur Feinjustierung der Support-Services für die Arbeitsgruppen. Dieser Zeitrahmen rückt zugleich näher an die Laufzeit von Inkubations- und Akzelerationsprogrammen des Business Development heran, die auch inhaltlich einen Referenzpunkt geboten haben. Seitens der Universität Bremen kann

zudem bezüglich der Beteiligten zwischen Hosts und Coachs mit starker operativer Einbindung auf der einen Seite sowie Forschern mit eher konzeptioneller Einbindung unterschieden werden. Diese Konstellation hat sich unter anderem auch aus dem Ziel ergeben, Aktionsforschung zu betreiben. Um eine breite Einbeziehung regionaler Betriebe als Projektgeber zu ermöglichen, wurde - nicht zuletzt aufgrund der öffentlichen Finanzierung des Intrapreneurship-Formats - auf Entgelte der Projektgeber verzichtet, hingegen aber die Bereitstellung von Personal für Feedback und Coaching zugrunde gelegt. Durch das Co-Development wurde zudem darauf verzichtet, den Studierendengruppen generell Eigentumsrechte am geschaffenen intellektuellen Vermögen einzuräumen, ihnen aber das Eigentum im Regelfall und vorbehaltlich abweichender Regelungen zuzuordnen. Räumlich waren die Future Concepts Bremen zunächst in einem citynahen Kreativzentrum angesiedelt.

Ein vorweggenommenes Ergebnis ist darin zu sehen, dass die zentrale Lokalität für Treffen und Coachings auf die Arbeit und die Ergebnisse keinen nennenswerten Einfluss zu nehmen scheint, was sich durch zahlreiche andere Raumlösungen in der Folge bestätigt hat. Auch virtuelle und hybride Lösungen erscheinen praktikabel.

## Der "FCB-Mechanismus": Struktur und Prozess

In Abbildung 2 wird der Inkubationsprozess des FCB-Intrapreneurship-Formats dargestellt, der nachfolgend kurz und in Anknüpfung an Freiling et al. (2020) beschrieben wird. Die Abbildung ermöglicht die übergreifende Betrachtung aus der Sicht des Hosts des Formats ebenso wie aus der Perspektive der Arbeitsgruppen.

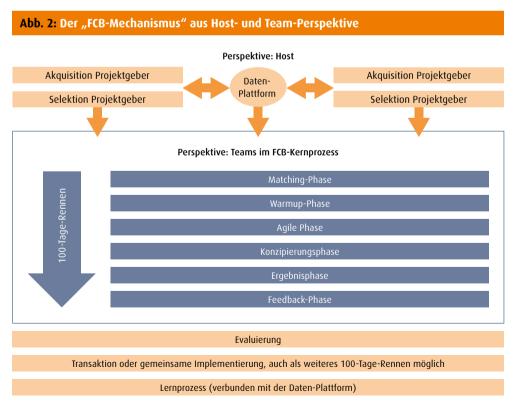
Der Host des Formats steht vor folgenden Aufgaben: Er muss erstens ein Intrapreneurship-Format schaffen und betreiben, das über strukturelle und prozedurale Voraussetzungen verfügt, Neugeschäft im Sinne der Exploration zu generieren. Zweitens muss dieses Format einen Integrationsmechanismus beinhalten, der es erlaubt, permanent neue Unternehmen und öffentliche Organisationen einerseits, Studierende andererseits zu integrieren. Drittens muss die Möglichkeit bestehen, erfolgreiche Intrapreneurship-Initiativen in Folge-Inkubationsund -Akzelerationsschritte zu überführen, um eine Hinführung zu späterer Exploitation sowie ein etwaiges Recruiting zu ermöglichen. Viertens sind Erfahrungen und Ideen zur Verbesserung des Formats - auch im Sinne der Aktionsforschung - in einen Lernprozess aufzunehmen und umzusetzen. Entlang dieser Ziele gestaltet sich der in Abbildung 2 dargestellte "FCB-Mechanismus" in eine Vorbereitungs-, Arbeits-, Evaluierungs-, Überleitungs- und Lernphase aus Sicht des Hosts.

In der Vorbereitung fällt dem Host eine sehr aktive Rolle zu. Da das Intrapreneurship-Format der FCB im Kern einen doppelseitigen Markt darstellt, muss eine Plattform aufgebaut werden, die ein in etwa ausgewogenes Verhältnis von Projektgebern und

Projektbearbeitern zulässt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass pro Projekt im Regelfall drei bis fünf Studierende zugeordnet wurden, was aber von Verfügbarkeit und Art der Aufgabe mit abhängig war. Die Arbeiten in dem Format haben erkennen lassen, dass die Koordinationsplattform, die aufzubauen ist, mit einer Datenplattform hinterlegt sein sollte, die präzise Matching-Daten bereithält. Dies erfordert den Aufbau zahlreicher Beziehungen in der Unternehmenspraxis sowie auf den beteiligten Campi, wobei im Hochschulbereich fein verästelte Beziehungen bis in die Studienprogramme der Fachbereiche aufzubauen sind, um die Studierenden für die Projektteams zu erreichen. Während die Plattform-Ökonomie generell suggeriert, dass eher lose, marktähnliche Beziehungen zwischen Host und den beiden Marktseiten günstig für die Koordination der beiden Marktseiten sind (hier etwa: über Online-Kanäle, Social Media), führte der Single Case "FCB" das Gegenteil zutage. Gerade personalisierte und intensive Beziehungen mit einer zumindest anfangs eher engen Kopplung waren geeignet, dem Koordinationsbedarf zu entsprechen. Hintergrund waren die Komplexität der Projektaufgaben, die Erklärungsbedürftigkeit des Formats, der notwendige Vertrauensaufbau zwischen den Beteiligten und die Feststellung der faktischen Fähigkeitsprofile der Studierenden. Dies führt zu den ersten beiden Praxisimplikationen.

- P1. Plattformbasierte Intrapreneurship-Formate erfordern eine hohe Koordinationsintensität.
- P2. Plattformbasierte Intrapreneurship-Formate erfordern ein Mehr an personalisierten gegenüber unpersonalisierten Kontakten.

Für die Matching-Phase kann auf den personalisierten Beziehungen aufgebaut werden. Für das Matching selbst haben sich über die rund vier Jahre Betrieb folgende Kriterien als besonders wirksam erwiesen: (i) Machbarkeit mit Blick auf Anforderungen und verfügbarer zeitlicher Personalkapazität, (ii) Staffing des Projektgebers mit zeitlich verfügbarem, motiviertem und qualifiziertem Personal, (iii) komplementäre und das Anforderungsprofil abdeckende Fähigkeiten der Studierenden im Team, (iv) deren Motivation, (v) deren Teamgeist und (vi) regelmäßige Interaktion zwischen Studierenden und dem



Projektgeber. Beim Matching ergab sich das überraschende Ergebnis, dass permanent ein Überhang an Angeboten der Projektgeber in Gegenüberstellung zu den Studierenden bestand, die sich um eine Beteiligung an den Projekten beworben hatten. Dieser Engpass führte dazu, dass die projektgebenden Betriebe akquisitorische Anstrengungen unternehmen mussten, um ein Studierendenteam für die eigene Problematik zu gewinnen. Dies gelang aufgrund von wahrgenommener (Marken-)Attraktivität vor allem den bekannteren Unternehmen. Auch daraus lassen sich Praxisimplikationen ableiten.

P3. Wirksames Matching im Sinne aller Projektbeteiligten erfordert die klare Definition und strikte Umsetzung von Kriterien.

P4. Projektgeber mit einem Employer Branding sind bei der Akquisition von Studierendenteams erfolgreicher.

Die Warm-up-Phase läuft den Erfahrungen nach Gefahr, in ihrer Bedeutung unterschätzt zu werden. Gerade nach dem Matching entscheidet sich maßgeblich, wie die Teams intern zueinander finden und ob zu Host und Coachs eine produktive und emotional als angenehm empfundene Beziehung entsteht. Zudem werden hier Arbeit und Arbeitsweise vorstrukturiert und ggf. auch noch neu justiert.

Die agile Phase sowie die Konzipierungsphase von Lösungen stellen den Kernbereich der Gruppenarbeit und des Coachings dar. In der Grundanlage sind beide Phasen bereits durch den Auftakt und die Erwartungen des Projektgebers begrenzt. Ungeachtet dessen ist es in beiden Phasen zu Explorationszwecken zentral, die Offenheit für finale Problemursachen und Lösungsalternativen nicht zu verlieren. Die Beobachtungen und Befragungen haben gezeigt, dass mit der Zeit eine Tendenz besteht, sich mit befriedigenden Lösungen abzufinden. Hier ist es Aufgabe der Coachs, unterstützt durch den Einsatz bestimmter, vor allem agiler Methoden wie Design Thinking oder Lean Startup (Ries, 2011; Sarooghi et al., 2019; Freiling/ Harima, 2019), den Blick für noch bessere und durch Nutzer validierte Konzepte offenzuhalten. Dies erfordert zum Teil in die Gruppenarbeit eingelagerte Methodenschulungen, die nicht nur der Problemlösung, sondern auch der Weiterentwicklung des Humankapitals zugutekommen. Auch damit sind weitere Praxisimplikationen verbunden.

P5. Wirksame Explorationsarbeit erfordert kreative Spannung zum Auffinden von lernbedingt immer besseren Lösungen.

P6. Wirksame Explorationsarbeit profitiert von der simultanen Schulung relevanter Techniken und vor allem agiler Methoden.

Die Phasen der Ergebnispräsentation und des Feedbacks schlie-Ben das 100-Tage-Rennen ab. Während die Ergebnisphase dazu dient, ein detailliertes Intrapreneurship-Konzept auf die wesentlichen Punkte zu fokussieren und es klar darzulegen, dient das Feedback erstens der nochmaligen Überprüfung auch aus Sicht von bislang unbeteiligten Drittparteien, zweitens der Beurteilung der Nützlichkeit. Spätestens hier wird die Entstehung verwertbaren intellektuellen Vermögens sichtbar. Ebenso offenbart sich das Humankapital der Arbeitsgruppen und ihrer Mitglieder.

Die Projektgeber besprechen mit den Hosts zusammen die Ergebnisse, wobei sich der Blick in dieser Konstellation vor allem auf die Implikationen des Projekts auf (a) dessen etwaige Fortführung sowie (b) in Einzelfällen auch auf die Explorationstätigkeit des Unternehmens an sich richtet. Nach vier Jahren Tätigkeit von Future Concepts Bremen hat sich bezüglich der Fortführung von Projekten kein einheitliches Verfahren herausgebildet.

Folgende Vorgehensweisen wurden bislang nach Beendigung des ersten 100-Tage-Rennens gewählt: (i) Stellenweise werden Ideen in anderer personeller Konstellation innerbetrieblich weitergeführt; (ii) manchmal erfolgt gezieltes Recruiting von Studierenden, die dann sowohl themenbezogen als auch themenunabhängig im Betrieb weiterarbeiten; (iii) weiterhin kommt es in einer zweiten Stufe zu einem weiteren 100-Tage-Rennen (vgl. Abb. 2) und (iv) zur Gründung eines Start-ups, an dem sowohl Studierende und Projektgeber beteiligt sind, wofür an der Universität Bremen in Form eines Anschlusskurses die Voraussetzungen geschaffen wurden.

Mit Blick auf den Host werden im Kontext der Aktionsforschung Reflexionen im Grundsätzlichen und Debriefings bezogen auf das jeweilige Einzelprojekt durchgeführt, deren Ziel es ist, das Programm weiterzuentwickeln. Jenseits zahlreicher Erkenntnisse im Detail zeigt sich, dass es für wenige vielversprechende Projekte notwendig ist, den Tripel-Helix-Rahmen auch über ein zweites 100-Tage-Rennen hinweg weiterhin aufzuspannen, um in der kreativen Konstellation mehrerer Parteien Konzepte auf höhere Maturitätsstufen führen zu können. Hierzu scheint es sinnvoll zu sein, den universitären Kontext auch in späteren Phasen zur Integration weiterer Studiengänge, Disziplinen und Fachleute zu nutzen. Fehlt diese dritte (und vierte) Stufe, besteht die Gefahr, dass Konzepte zu früh bezüglich der Beteiligten verengt und in Richtung Exploitation gelenkt oder aber nicht mit der erforderlichen Intensität weiterverfolgt werden. Dies wirft die Fragen nach zeitlich umfangreicheren Inkubationslösungen für Intrapreneurship-Formate auf. Aus dem Gesagten ergeben sich weitere Praxisimplikationen.

P7. Durchgeführte Projekte benötigen flexible Möglichkeiten der Fortführung und der Integration in das Intrapreneurship der projektgebenden Betriebe.

P8. Vielversprechende Projekte profitieren von einer Fortführung mit Anbindung an Hochschulen durch Zugang zu multiplen Wissensträgern und Einrichtungen.

## Fazit

Kollaborative Formate im Sinne von Tripel-Helix-Konstellationen sind auch als Plattformen koordinationsintensiv und verlangen ein intensives und personalisiertes Management der Beziehungen des Hosts mit beiden "Marktseiten". Der Zugang

zu den Möglichkeiten des Campus (Personal, Methoden, Wissen) in Verbindung mit dem durch die öffentliche Hand ermöglichten und mitentwickelten Intrapreneurship-Format erlaubt eine kreative Spannung für die Einzelprojekte. Daraus lassen sich Impulse für die Intrapreneurship-Aktivitäten der Projektgeber erzielen, die der Problematik der Exploitationsfalle entgegenwirken - Projekt für Projekt immer stärker. Als weitere Praxisimplikation, gerade mit Blick auf (Post-)Corona-Zeiten, lässt sich erkennen, wie wichtig es ist, dass sich bestimmte Aufgaben der Projekte auch digital bearbeiten lassen und wie nützlich gemeinsame digitale Plattformen zur Koordination, aber auch zum Handling von Fragen der intellektuellen Verfügungsrechte sind. Daneben ist die Vermittlung von Fähigkeiten des Projektmanagements sowie des agilen Arbeitens wichtig für ein rasches und friktionsarmes Fortschreiten im Projekt. Neben finanziellen Ressourcen zur Finanzierung digitaler Plattformen sind Break-out-Räume sowie erfahrene Coachs, die auch im Online-Bereich unterstützen können, für das Arbeiten in den Projekten zentral. Dies führt zu folgenden Einsichten:

P9. Intrapreneurship-Formate sind nicht an spezifische Räume gebunden, sondern können auch in virtuellen bzw. hybriden Kontexten wirksames Arbeiten zulassen.

P10. Zentral ist der flexible Zugang zu Ressourcen.

Die Umsetzung des Formats stößt auf großes Interesse seitens der Wirtschaft, was den Campus mit Blick auf das Matching von Studierenden zum Engpass werden lässt. Dies erfordert Maßnahmen zu einer campusbezogenen "Skalierung" des Konzepts, die vor allem auf dem Zugang zu dezentralen Bereichen und den damit verbundenen Kontaktpersonen beruht. Ebenfalls zeigen die Beobachtungen und Befragungen, dass eine genaue Kenntnis der Erwartungen von Projektgebern und Studierenden erforderlich ist, um die Skalierung auf beiden "Marktseiten" zu ermöglichen.

## SUMMARY

**Research question:** What are the determinants of intrapreneurship formats and which factors facilitate goal achievement?

**Methodology:** Single case- and benchmark-based action research **Practical implications:** The platform-based format rests on a flexible and personalized management by the host, a fine-grained matching, a multitude of well-tuned support services for the work groups and an incubation system for follow-up steps.



PROF. DR. JÖRG FREILING

Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship Fachbereich 7 Universität Bremen E-Mail: freiling@uni-bremen.de www.lemex.uni-bremen.de



## DR. MARTIN HOLI

Lehrstuhl für Mittelstand, Existenzgründung und Entrepreneurship Fachbereich 7 Universität Bremen E-Mail: martin.holi@uni-bremen.de www.lemex.uni-bremen.de



## DR. YVONNE BAUER

Referat Innovation, Digitalisierung und neue Themen der Senatorin für Wirtschaft, Arbeit und Europa der Freien Hansestadt Bremen E-Mail: yvonne.bauer@wah.bremen.de www.wirtschaft.bremen.de

## **LITERATURVERZEICHNIS**

**Burns, D. (2007):** Systemic Action Research: A Strategy for Whole System Change, Bristol: Policy Press.

**Etzkowitz, H. (2003):** Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations. Social Science Information, 42(3), 293-338.

Freiling, J. (2018): The Exploitation Trap of German small and medium-sized Companies – Ways in and Ways out. In: Oberheitmann, A./Elsner, A./Shengwei, C./Xuanguo, X. (Hrsg.): Small- and medium-sized Enterprises in Germany and China – Similarities and Dissimilarities, Essen: MA Verlag, S. 57-73.

Freiling, J./Harima, J. (2019): Entrepreneurship, Wiesbaden: Springer.

Freiling, J./Holi, M./Stührenberg, K. (2020): Exploration durch digitale
Transformationsräume – Das Beispiel der Bremer "DIGILAB" Innovationsprojekte. In: Austrian Management Review, 9 (im Druck).

**March, J.G. (1991):** Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science, 2(1): S. 71–87.

Ries, E. (2011): The Lean Startup. New York: Crown Books.

**Sarooghi, H./Sunny, S./Hornsby, J./Fernhaber, S. (2019):** Design Thinking and Entrepreneurship Education: Where Are We, and What Are the Possibilities? Journal of Small Business Management, 57(sup1), 78-93.

## Mitarbeiter als Mitunternehmer – Instrumente zur Förderung des Intrapreneurship

Von Prof. Dr. Peter Witt (Bergische Universität Wuppertal)

itunternehmertum bezeichnet unternehmerisches Verhalten von Mitarbeitern. Es wird auch als Intrapreneurship bezeichnet. Mitunternehmer bleiben Angestellte eines bereits bestehenden Unternehmens. Sie setzen dort neue Geschäftsideen bzw. Innovationen um (Parker, 2011, S. 19). Dabei können sie am Eigenkapital dieses Unternehmens beteiligt sein oder nicht. Mitunternehmertum hilft bestehenden Unternehmen, innovativer zu werden, neue Geschäftsfelder zu erschließen und organisatorischen Wandel umzusetzen. Der Grundgedanke besteht darin, dass die Mitarbeiter nicht auf Anweisungen von Führungskräften warten, sondern von sich aus aktiv werden, um aus unerfüllten Kundenbedürfnissen oder aus verfügbaren Technologien heraus neue Geschäftsideen für das Unternehmen zu generieren (Antoncic/Hisrich, 2003, S. 9).

Mitunternehmertum kann auf allen Hierarchieebenen stattfinden. Die Möglichkeiten zur Umsetzung von neuen Geschäftsideen sind oft besser für leitende oder sogar geschäftsführende Angestellte, die wir im Folgenden (geschlechtsneutral) als Manager bezeichnen werden. Vorschläge für neue Geschäftsideen und Innovationsanregungen kommen aber häufig auch von Mitarbeitern unterer Hierarchieebenen, die in engem Kontakt mit Kunden oder neuen Technologien stehen. Das mittlere Management hat dann die Aufgabe, von Mitarbeitern vorgeschlagene Ideen weiterzuentwickeln und die Ressourcen zur Realisierung bereitzustellen.

Die grundlegende Annahme aller Theorien des Intrapreneurship lautet, dass unternehmerisches Verhalten von Mitarbeitern das Innovationsvermögen und damit den Unternehmenserfolg fördert. Es sollte daher von der Unternehmensleitung personalwirtschaftlich und organisatorisch unterstützt werden. Empirische Erkenntnisse über die Praxis der Förderung des Mitunternehmertums in Großunternehmen liegen bisher jedoch nur vereinzelt vor (vgl. Zahra/Covin, 1995; Lumpkin/Dess, 1996; Parker, 2011, S. 21.).

## Merkmale von Mitunternehmertum und Intrapreneurship

Auf der Ebene einer Organisation wird unternehmerisches Verhalten bzw. "entrepreneurial orientation" durch die Dimensionen Autonomie, Innovativität, Risikoübernahme, Proaktivität

sowie aggressives Verhalten gegenüber Wettbewerbern gemessen (Lumpkin/Dess, 1996). Die Dimension Autonomie bezieht sich darauf, inwieweit Organisationsmitglieder (einzelne Mitarbeiter oder Teams) das Recht und die Möglichkeit haben, eine Geschäftsidee eigenverantwortlich zu entwickeln und umzusetzen. Innovativität bedeutet, dass sich eine Organisation bemüht, neue Produkte bzw. Dienstleistungen, neue Verfahren und neue Geschäftsmodelle zu realisieren. Risikoübernahme beschreibt die Bereitschaft einer Organisation, trotz bestehender Unsicherheit Projekte zu bewilligen und dann auch entsprechende Ressourcen für deren Umsetzung bereitzustellen. Die Dimension Proaktivität bezeichnet die Fähigkeit, zukünftige Kundenbedürfnisse zu antizipieren und rechtzeitig Änderungen der technologischen Möglichkeiten zu erkennen. Die Dimension aggressives Verhalten gegenüber Wettbewerbern steht schließlich für die Neigung eines Unternehmens, seine Wettbewerber direkt und intensiv herauszufordern, z. B. durch Preissenkungen oder durch juristische Maßnahmen wie Patentverletzungsklagen.

Zwischen der unternehmerischen Orientierung einer Organisation und dem unternehmerischen Verhalten einzelner Mitarbeiter gibt es klare Parallelen. Intrapreneurship beinhaltet das individuelle Abweichen von bestehenden Arbeitsabläufen und das Verfolgen von neuen Geschäftsideen. Mitunternehmer bzw. Intrapreneure zeigen Innovationsstreben, Risikobereitschaft und Proaktivität (vgl. Ma et al., 2016, S. 117). Sie sind neugierig, suchen von sich aus nach innovativen Geschäftsideen, auch außerhalb der bisherigen Aktivitäten des Arbeitgebers, und zeigen eine gewisse Bereitschaft, bestehende Abläufe sowie Regeln zu umgehen. Sie verhalten sich möglicherweise auch aggressiv gegenüber Vorgesetzten und Kollegen, die sich ihren Geschäftsideen in den Weg stellen (Parker, 2011, S. 19; Antoncic/Hisrich, 2003, S. 9-10). Mit solchen Verhaltensweisen gehen Intrapreneure natürlich potenzielle Karriererisiken ein. Ihnen drohen bei Fehlschlägen und Regelverletzungen Sanktionen des Arbeitgebers bis hin zur Entlassung.

Individuelle Handlungsautonomie ist eine wesentliche Voraussetzung unternehmerischen Verhaltens. Sie umfasst Entscheidungsbefugnisse, frei verfügbare Zeit und Zugriffsmöglichkeiten auf betriebliche Ressourcen, die dann abseits

## **ABSTRACT**

**Forschungsfrage:** Unternehmen können ihr Innovationsvermögen verbessern, indem sie ihre Mitarbeiter zu unternehmerischem Verhalten ermutigen. Fraglich ist, mit welchen personalwirtschaftlichen Instrumenten das geschehen kann.

**Methodik:** Experteninterviews in zwölf Unternehmen, qualitative Inhaltsanalyse **Praktische Implikationen:** Um Intrapreneurship zu fördern, sollten Führungskräften ihren Mitarbeitern zeitlichen Freiraum für das Verfolgen eigener Ideen gewähren, eine innovationsorientierte Unternehmenskultur schaffen sowie neue organisatorische Einheiten gründen.

der bestehenden Unternehmensaktivitäten eingesetzt werden. Intrapreneure können sich im Gegensatz zu Vollzeit-Entrepreneuren nicht hauptamtlich auf das unternehmensinterne Entwickeln und Umsetzen neuer Geschäftsideen konzentrieren, weil sie immer auch ihren normalen Job machen müssen. Aus diesem Grund kann man Mitarbeiter in F&E-Abteilungen oder in der Unternehmensentwicklung auch nicht automatisch als Intrapreneure bezeichnen (Ma et al., 2016, S. 114). Sie sind zwar innovationsorientiert, entwickeln also neue Produkte und Geschäftsbereiche. Aber sie tun das nach Maßgabe der geltenden Unternehmensstrategie und im Rahmen der bestehenden Unternehmensabläufe.

Für das Personalmanagement ergibt sich nun die Frage, welche der in der wissenschaftlichen Forschung vorgeschlagenen Instrumente am besten geeignet sind, um Mitarbeiter zu unternehmerischen Verhaltensweisen zu motivieren. Weiterhin ergibt sich die Frage, ob es in der unternehmerischen Praxis bei einzelnen dieser Instrumente spezifische Implementationsbarrieren gibt. Um diese Fragen zu beantworten, wurde eine empirische Untersuchung in zwölf großen Unternehmen durchgeführt. Sie wird im Folgenden näher erläutert.

## Beschreibung der empirischen Studie

Die empirische Studie beruht auf Experteninterviews mit Personalverantwortlichen und Führungskräfteentwicklern von zwölf großen Unternehmen. Das Studienziel war die Erhebung des Stands der Nutzung sowie der bisherigen Erfahrungen für verschiedene Instrumente zur Förderung des Mitunternehmertums. Die befragten Unternehmen waren sich der Notwendigkeit einer Veränderung ihrer Unternehmenskultur bewusst und hatten ihre Führungskräfte deshalb in entsprechende Fortbildungsveranstaltungen (Executive Education) einer deutschen Business School entsandt. Der Autor hat im Rahmen dieser Executive-Education-Programme Interviews mit jeweils mindestens zwei Personen pro Unternehmen geführt.

Ein Gesprächspartner bzw. eine Gesprächspartnerin pro Unternehmen war jeweils der Leiter bzw. die Leiterin der Führungskräfteentwicklung. Diese Personen waren typischerweise auch die Auftraggeber der Fortbildungsveranstaltungen. Weitere Gesprächspartner pro Unternehmen waren dann einzelne Führungskräfte, also Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmer der Veranstaltungen. Auf diese Weise wurde sowohl die Sicht der Personalentwickler als auch die Sicht der betroffenen Führungskräfte auf Fragen des Mitunternehmertums erfasst.

Die Interviews fanden im Zeitraum zwischen 2017 und 2019 statt. Alle Gesprächspartner und Unternehmen bestanden auf einer anonymen Auswertung der Daten. Weder die Namen der beteiligten Unternehmen noch die Namen der befragten Experten können daher genannt werden. Die Auswertung der Experteninterviews erfolgte mit einer qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Mayring, 2015, S. 53ff). Anhand der Transkripte der Interviews fand zunächst eine Ableitung eines Kategoriensystems statt. Sie ergab sieben Kategorien bzw. sieben Instrumente zur Implementierung von Mitunternehmertum. Anschließend wurden zu jeder dieser sieben Instrumente sowohl die wissenschaftlichen Befunde als auch die Aussagen der einzelnen Experten dargestellt und dann vergleichend ausgewertet.

## Instrument 1: Rekrutierung innovativ denkender Mitarbeiter

Wenn sich ein Unternehmen mehr unternehmerisches Verhalten seiner Mitarbeiter wünscht, dann besteht eine erste personalwirtschaftliche Unterstützungsmaßnahme darin, entsprechende Mitarbeiter einzustellen bzw. bei der Neueinstellung von Mitarbeitern auch auf das Vorliegen unternehmerischer Verhaltensabsichten zu achten. Dazu könnten Einstellungstests mit entsprechenden Items entwickelt werden, die es nach Aussage der befragten Experten in den untersuchten Unternehmen bisher jedoch nicht gibt. Eine direkte Abfrage von Verhaltensabsichten durch die Personalabteilung bzw. die jeweiligen Vorgesetzten wird als ungeeignet eingeschätzt, weil sie nur sozial erwünschte Antworten generiert. Als nicht praxistauglich wird auch die Methode angesehen, das unternehmerische Verhalten eines Bewerbers bzw. einer Bewerberin aus Lebensläufen oder bisherigen Mitarbeitergesprächen heraus zu prognostizieren.

Die Experten wiesen darauf hin, dass das Instrument Neueinstellung nur begrenzt einsetzbar ist, solange ein Unternehmen nicht wächst oder sogar schrumpft. Dann finden Neueinstellungen höchstens statt, um ausscheidende Mitarbeiter zu ersetzen. Entsprechend langsam ergibt sich eine Diffusion

unternehmerischen Mitarbeiterverhaltens im Unternehmen. Zudem kommt es nach den Erfahrungen der Gesprächspartner oft selbst dann nicht zu einer spürbaren Zunahme unternehmerischen Verhaltens, wenn unternehmerisch interessierte oder innovationsoffene neue Mitarbeiter eingestellt werden. Die älteren und erfahrenen Kolleginnen und Kollegen veränderten durch ihr Vorbild und ihre größere Seniorität eher das Verhalten der Neuankömmlinge als umgekehrt. Als aussichtsreichstes Instrument wurde die Schaffung einer neuen Organisationseinheit angesehen, z. B. eines Inkubators oder eines Innovationslabors, für das neue Mitarbeiter eingestellt werden.

## Instrument 2: Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen

Ein zweites Instrument zur Förderung von Intrapreneurship sind Schulungsmaßnahmen. Zwar haben frühere wissenschaftliche Studien ergeben, dass unternehmerisches Verhalten möglicherweise eine "nur begrenzt von außen manipulierbare Eigenschaft" sei (Armbruster/Kieser, 2003, S. 165). Allerdings belegen die vielen universitären Studiengänge im Bereich Entrepreneurship und Intrapreneurship einen wissenschaftlichen Konsens, dass sich unternehmerisches Verhalten durchaus lehren und damit erlernen lässt. Zudem ist unstrittig, dass sich kaufmännisches Wissen sowie Markt- und Technologiekenntnisse in Schulungen vermitteln lassen. Sie bilden eine wichtige Grundlage für die Ideenfindung durch unternehmerisch denkende Mitarbeiter.

Die Experteninterviews für diese Studie fanden alle im Rahmen von Schulungsmaßnahmen für Führungskräfte mit explizitem Fokus auf Innovation und Intrapreneurship statt. Insofern ist es wenig überraschend, dass solche Schulungsmaßnahmen in allen befragten Unternehmen sowohl aus Sicht der Führungskräfte als auch aus Sicht der Führungskräfteentwicklung als wichtig und hilfreich angesehen wurden. Im Detail ergaben sich jedoch auch unerwartete Vorschläge. So waren mehrere Führungskräfte der Ansicht, dass das Top-Management in entsprechende Schulungsmaßnahmen zu Intrapreneurship einbezogen werden sollte, was abgesehen von Kaminabenden mit einzelnen Vorstandsmitgliedern praktisch nie geschieht. Dieser Vorschlag wurde mit der Notwendigkeit einer aktiven Unterstützung von Mitunternehmern durch die Geschäftsführung bzw. den Vorstand begründet. Die Gesprächspartner waren der Ansicht, dass Top-Manager oft selbst gar nicht wüssten, wie wichtig Intrapreneurship für den Unternehmenserfolg ist und mit welchen Instrumenten es gefördert werden kann.

Weiterhin wurde mehrfach vorgeschlagen, die Schulungsmaßnahmen nicht nur für Führungskräfte anzubieten, sondern auch für weitere Mitarbeiter. Auch hier waren die Gesprächspartner der Ansicht, dass viele Mitarbeiter sich der Bedeutung und der Erwünschtheit von unternehmerischem Verhalten gar nicht bewusst seien und deshalb ohne entsprechende Schu-

Abb. 1: Übersicht über die Instrumente der Förderung von Mitunternehmertum

Instrument	Ausprägungen	Praktische Schwierigkeiten	
Rekrutierung in- novativ denkender Mitarbeiter	für die bestehende Organisation     für eine neue Organisation	schwierige Prognose unternehmerischen Verhaltens     Beeinflussung neuer Mit- arbeiter durch die alten	
Aus- und Weiterbil- dungsmaßnahmen		selten Beteiligung des Top-Managements     selten Beteiligung von Nicht-Führungskräften	
Transformationale Mitarbeiterführung		funktioniert nicht bei Vorliegen kurzfristig ausgelegter Anreize für Top-Manager     funktioniert nicht bei Vorliegen einer Kontroll- und "Blaming"-Kultur	
Setzen finanzieller Anreize	Beteiligung am Eigen- kapital des Mutterunter- nehmens     Beteiligung am Eigenka- pital von Ausgründungen     Optionen	Verwässerung der Altaktionäre     hohe Kosten	
Gewähren von Autonomie	<ul><li>frei verfügbare Zeit</li><li>frei verfügbare Budgets</li></ul>	wird nur selten wirklich gelebt (Lippenbekennt- nis)	
Bürokratieabbau	einfaches Innovations- controlling     Projektgenehmigungen auch ohne Business Case     geringe Regelungsdichte     Applaus für erfolgreiche Regelverletzungen	· wird nur selten wirklich gelebt (Lippenbekennt- nis)	
Schaffung neuer Organisationsein- heiten		hohe Kosten     große Vielfalt der kon- kreten Ausgestaltungen und Benennungen	

Quelle: Eigene Darstellung

lungsmaßnahmen zu wenig Eigeninitiative zeigten. Ein Unternehmen in der Stichprobe hatte tatsächlich den Kreis der Teilnehmer für Schulungsmaßnahmen zu Intrapreneurship auf Nicht-Führungskräfte erweitert, was allerdings zu vergleichsweise hohen Kosten und einem insgesamt sehr langen Zeitraum für die Durchführung der Schulungsmaßnahmen geführt hatte.

## Instrument 3: Transformationale Mitarbeiterführung

Wenn Mitunternehmertum als Verhalten einzelner Mitarbeiter vorhanden ist, dann besteht die Aufgabe von Führungskräften darin, es zu fördern oder es zumindest nicht zu behindern. In der personalwirtschaftlichen Forschung besteht weitgehend Einigkeit, dass der sog. "transformationale Führungsstil" dazu am besten geeignet ist. Er gewährt Mitarbeitern Entscheidungsautonomie, stimuliert ihre Kreativität, betont die Visionen des Unternehmens mehr als konkrete Ziele und fördert die Eigeninitiative der Organisationsmitglieder. Manager mit transformationalem Führungsstil agieren als Vorbilder, nicht als Kontrolleure (vgl. Bass, 1999).

Die von mir befragten Führungskräfte kannten den Begriff der transformationalen Führung überwiegend nicht. Sie beschrieben jedoch innovationsorientierte und dem Intrapreneurship förderliche Führungsstile, die sich inhaltlich weitgehend mit dem transformationalen Führungsstil decken. Sie waren auch davon überzeugt, dass sie selbst im Tagesgeschäft einen solchen Führungsstil anwenden. Die befragten Experten aus der Führungskräfteentwicklung kannten den Begriff der transformationalen Führung alle, waren jedoch deutlich skeptischer, dass sie von den Führungskräften ihres Unternehmens auch tatsächlich gelebt bzw. umgesetzt wird. Bei allen befragten Experten bestand Konsens, dass unternehmerisches Verhalten nicht vorgeschrieben oder angeordnet, sondern nur gefördert werden kann.

Ebenso bestand Konsens, dass der Führungsstil der obersten Managementebene von entscheidender Bedeutung für das Verhalten der Mitarbeiter ist. Es muss eine klar erkennbare Unterstützung des Intrapreneurship durch das Top-Management geben und sich nicht nur auf Lippenbekenntnisse beschränken. Aussichtsreiche neue Geschäftsideen müssen von der Unternehmensleitung mit den benötigten Ressourcen ausgestattet und gegen interne Widerstände verteidigt werden. Mitarbeiter, die sich unternehmerisch verhalten, müssen sichtbar unterstützt werden. Im Fall eines Fehlschlags darf das Top-Management die betroffenen Mitarbeiter nicht bestrafen oder demütigen. Unterstützung für Intrapreneurship durch die oberste Managementebene ist nach der Ansicht der von mir befragten Führungskräfte und -entwickler jedoch nur in zwei Drittel der Unternehmen der Stichprobe gegeben. In einem Fall hatte sich der Vorstandsvorsitzende mehrfach bei Führungskräftetreffen gegen eine zu starke Innovationsorientierung ausgesprochen.

Er verwies auf die Kernkompetenz des Unternehmens in der Großserienfertigung und auf die Dividendenerwartungen der Anteilseigner. In einem persönlichen Gespräch mir gegenüber nannte er zudem explizit seine kurze Vertragslaufzeit, die eine Langfristorientierung sowie eine erhöhte Innovationsbereitschaft für ihn dann persönlich uninteressant mache, wenn sie zulasten der kurzfristigen Profitabilität des Unternehmens ginge. In anderen Unternehmen berichteten die Experten von sog. "Blaming-Kulturen", in denen es bei fehlgeschlagenen Innovationsvorhaben primär um das Finden von Schuldigen gehe, nicht um organisationales Lernen oder um die Anerkennung von Unternehmergeist bei den Mitarbeitern.

## Instrument 4: Setzen finanzieller Anreize

Das klassische Instrument zur Förderung von Intrapreneurship und gleichzeitig auch die engste Definition von Mitunternehmertum ist die Beteiligung der Mitarbeiter am Eigenkapital des betreffenden Unternehmens. Die erhoffte Anreizwirkung besteht darin, dass eine gesellschaftsrechtliche Mitunternehmerschaft auch ein stärker unternehmerisches Verhalten am Arbeitsplatz bewirkt. (Armbruster/Kieser, 2003). Kapitalbeteiligungen machen aus reinen Lohn- bzw. Gehaltsempfängern Miteigentümer. Sie sind sowohl für das Mutterunternehmen als auch für Tochterunternehmen möglich. Im Fall von Ausgründungen neu entwickelter Geschäftsideen können die Ideengeber bzw. Intrapreneure Anteilseigner der neu gegründeten Tochtergesellschaften werden. In allen von uns befragten börsennotierten Unternehmen gibt es solche Mitarbeiterbeteiligungsprogramme, allerdings nur als Beteiligung an der Muttergesellschaft und pro Person in begrenztem Umfang.

In Kapitalgesellschaften können den Mitarbeitern auch Aktienoptionen angeboten werden. Sie gewähren den Begünstigten das Recht, Aktien des Unternehmens zu einem festgelegten Preis zu kaufen. Aktienoptionen setzen noch stärkere Anreize zu wertsteigerndem Verhalten als direkte Kapitalbeteiligungen, bieten sich jedoch nur bei Personen an, die auch wirklich Einfluss auf den Aktienkurs ihres Unternehmens haben. Zudem erzeugen sie ein anderes Risikoprofil für die Begünstigten, weil der Minimalwert einer Option immer null ist, es, also anders als bei Aktien, keine Wertverluste geben kann. In den von uns befragten Unternehmen werden Aktienoptionen nur in börsennotierten Unternehmen und auch dort nur für Mitglieder des Vorstands sowie der ersten Managementebene eingesetzt.

Wenn Beteiligungen der Mitarbeiter am Eigenkapital des Unternehmens wegen der hohen Kosten oder wegen der Verwässerung der Altaktionäre unerwünscht sind, was bei den Familienunternehmen in unserer Stichprobe durchweg der Fall ist, dann können finanzielle Anreize zu unternehmerischem Verhalten über Bonuszahlungen und Prämien gesetzt werden. Sie werden in allen von uns befragten Unternehmen genutzt, allerdings in erster Linie für das Management. Mitarbeiter

werden typischerweise nur dann prämiert, wenn sie sich an internen Ideenwettbewerben oder dem betrieblichen Vorschlagswesen beteiligt haben.

## Instrument 5: Gewähren von Autonomie

Ein wichtiges Merkmal einer unternehmerischen bzw. innovationsorientierten Unternehmenskultur ist die Autonomie. Mitunternehmertum bedingt eine Vertrauenskultur, in der Mitarbeiter selbstständig Entscheidungen treffen und Verantwortung für ihre Geschäftsideen übernehmen können. In der Personalwirtschaft werden für dieses Prinzip auch die Worte "Empowerment" und "ermächtigende Struktur" benutzt (Armbruster/Kieser, 2003, S. 152). Eine Vertrauenskultur erfordert eine gewisse Fehlertoleranz bzw. Risikobereitschaft. Denn mit einer Delegation von Entscheidungskompetenzen ist immer die Gefahr verbunden, dass Mitarbeiter in ihren Entscheidungen von der geltenden Unternehmenspolitik bzw. der Unternehmensstrategie abweichen.

Eine konkrete Form von Autonomie ist die Verfügbarkeit von frei einsetzbarer Zeit für Mitarbeiter, die auch als "Leeway" bezeichnet wird. Sie ist eine wichtige Voraussetzung für Kreativität sowie unternehmerisches Denken und damit für Mitunternehmertum. Wenn Mitarbeiter im Tagesgeschäft voll ausgelastet sind und unter starkem Zeitdruck stehen, können sie keine innovativen Ideen entwickeln. Fraglich ist allerdings, wie viel freie Zeit erforderlich ist, um unternehmerisches Verhalten bestmöglich zu stimulieren. In Technologieunternehmen wie Google steht den Mitarbeitern bspw. ein ganzer Tag pro Woche, also 20 % der Arbeitszeit, zur Verfolgung eigener Projektideen zur Verfügung. Eine andere Form von Autonomie sind frei verfügbare Budgets.

In den von mir befragten Unternehmen ist das Gewähren von Autonomie nach Einschätzung der Führungskräfte und der Führungskräfteentwickler anerkannte Praxis. Es gibt keine Experten, die sich grundsätzlich gegen die Delegation von Entscheidungsverantwortung bzw. die Zentralisierung der Entscheidungsfindung aussprechen. Offen bleibt dabei, ob es sich um realistische Einschätzungen der jeweiligen Unternehmenspraxis oder eher um die Wiedergabe einer gewünschten Unternehmenspolitik handelt. Insbesondere das Vorliegen einer echten Vertrauenskultur in ihrem Unternehmen bezweifelten mehr als die Hälfte der befragten Experten. Noch ungünstiger sieht es bei der Gewährung frei verfügbarer Zeit oder frei verfügbarer Budgets für Mitarbeiter zur Umsetzung eigener Ideen und Initiativen aus. Sie kommt in deutschen Unternehmen nur in Ausnahmefällen, nur bei ganz wenigen Mitarbeitern und nur in sehr begrenztem Umfang vor. Ein chinesisches und ein US-amerikanisches Unternehmen berichteten über ähnliche Regelungen wie bei Google (15 % und 20 % der Arbeitszeit frei verfügbar), konnten jedoch den Kreis der Mitarbeiter, für den diese Regelung gilt, nicht eindeutig benennen.

## Instrument 6: Bürokratieabbau

Eine wesentliche Voraussetzung der Förderung des Mitunternehmertums ist nach dem Stand der bisherigen Forschung eindeutig die organisatorische Flexibilität bzw. ein geringes Ausmaß an Bürokratie. Bürokratische Organisationen sind darauf ausgerichtet, den Status quo zu erhalten sowie Stabilität und Kontrolle zu gewährleisten. Ihre Ziele sind Effizienz und Risikominimierung, was Innovationen erschwert oder ganz unmöglich macht (Schönebeck, 2010, S. 43). Fraglich ist jedoch, wie weit die Bereitschaft der Unternehmensleitung tatsächlich gehen sollte, den Regelungsumfang für die Prüfung neuer Geschäftsideen gering zu halten und ggf. auch Regelverletzungen zu tolerieren. In einem Extremfall werden Mitarbeiter, die sich über bestehende Regelungen hinwegsetzen und dann erfolgreich sind, als Vorbilder gewürdigt, im anderen schon bei kleinsten Regelverletzungen trotz offiziellem Bekenntnis zu wenig Bürokratie und viel Entscheidungsautonomie gekündigt (Armbruster/Kieser, 2003, S. 158; Ma et al. 2016, S. 120).

Dem Ziel einer flexiblen Organisation mit möglichst wenig Regelungsdichte stimmen alle Befragten zu. Der Stand der Umsetzung wird jedoch durchweg sehr kritisch beurteilt. Selbst in Unternehmen, die sich in ihrer Vision bzw. ihrem Leitbild explizit für Flexibilität und wenig Bürokratie aussprechen, finden sich umfangreiches Controlling, aufwendige Unterschriftenregelungen und Organisationsstrukturen mit bis zu neun Managementebenen. Etwas positiver beurteilen es nur die Führungskräfte aus zwei sehr dezentral organisierten Unternehmen mit einer kleinen Holding und vielen Tochtergesellschaften. Regelverletzungen durch unternehmerisch handelnde Mitarbeiter werden in keinem Unternehmen der Stichprobe positiv bewertet oder gar gefeiert. Das betrifft insbesondere das fehlende Einholen von Genehmigungen durch Vorgesetzte, das Verwenden von offiziell nicht budgetierten Mitteln ("schwarze Kassen") sowie die Zusammenarbeit mit externen Partnern ohne vertragliche Regelung. Als sehr begrenzt wurden auch die Möglichkeiten eingeschätzt, innovative Entwicklungsprojekte ohne einen mit konkreten Kosten- und Erlösprognosen hinterlegten Business Case zu beantragen.

## Instrument 7: Schaffung neuer Organisationseinheiten

Spätestens nach der Formulierung eines Geschäftsmodells muss eine kaufmännische Ideenbewertung erfolgen. Das ist typischerweise die Aufgabe des mittleren Managements oder sogar der Unternehmensleitung. In den von uns befragten Unternehmen werden vor allem die möglichen Umsätze und die erwarteten Gewinne als Bewertungskriterien verwendet. Fällt das Ergebnis der Ideenbewertung positiv aus, beginnt die Phase der Ideenrealisierung. Sie erfordert die Zuteilung von Budgets sowie Personal und mitunter auch die Etablierung einer neuen Organisationseinheit bzw. die Gründung einer neuen, rechtlich selbstständigen Gesellschaft.

Gerade für innovative Geschäftsmodelle oder Geschäftsideen, die außerhalb der bisherigen Kernkompetenzen eines Unternehmens liegen, bieten sich neu geschaffene Organisationseinheiten. Sie ermöglichen es, sich von den bisherigen Prozessen, der bisherigen Unternehmensstrategie und der bisherigen Kultur des Mutterunternehmens zu lösen. Deren Ressourcen und Reputation stehen weiter zur Verfügung (vgl. Ma et al., 2016, S. 119), aber das Management kann nun eher eine ganz neue, unbürokratische und innovative Unternehmenskultur etablieren.

Die von uns befragten Unternehmen haben alle schon einmal neue Organisationseinheiten für innovative Geschäftsideen eingerichtet. Das geschah überwiegend in der Form eines neuen Geschäftsbereichs. Die Experten sehen hier insbesondere arbeitsrechtliche Vorteile. Die betroffenen Mitarbeiter wechseln die Organisationseinheit, bleiben aber Angestellte ihres bisherigen Arbeitgebers. In der Hälfte der betrachteten Fälle gibt es auch explizit für die Innovationsgenerierung geschaffene Organisationseinheiten, die allerdings sehr unterschiedlich bezeichnet werden (Accelerator, Incubator, Innovationslabor, Think Tank etc.). Der Transfer der Mitarbeiter, die durch ihr unternehmerisches Verhalten die Gründung eines neuen Geschäftsbereichs oder eines neuen Unternehmens initiiert haben, wird in allen befragten Unternehmen begrüßt. So wird das im Entwicklungsprozess erworbene Produkt-, Kunden- und Technologiewissen bestmöglich in die neue Organisationseinheit übertragen. Abbildung 1 fasst die wesentlichen Erkenntnisse der empirischen Studie zu den diskutierten Instrumenten der Förderung von Intrapreneurship zusammen, nennt mögliche Ausprägungen jedes Instruments und weist auf die in der Praxis bestehenden Schwierigkeiten bei der Nutzung jedes Instruments hin.

## Zusammenfassung

Weil das Ausmaß an Intrapreneurship bzw. Mitunternehmertum einen positiven Einfluss auf den langfristigen Unternehmenserfolg hat, sollte es durch geeignete personalwirtschaftliche und organisatorische Maßnahmen unterstützt werden. Zu diesen Maßnahmen zählen die Rekrutierung innovativ denkender Mitarbeiter, das Angebot von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, eine transformationale Mitarbeiterführung sowie die Implementierung geeigneter Anreize. Die Förderung von Mitunternehmertum erfordert darüber hinaus, bestimmte Kulturmerkmale wie Fehlertoleranz, Freiraum, Offenheit für Innovationen, wenig Bürokratie und dezentrale Entscheidungsfindung konsistent umzusetzen. Das Management muss unternehmerische Initiativen von Mitarbeitern aktiv und vorbehaltlos unterstützen. Es hat darüber hinaus die Aufgabe, neue Geschäftsideen mit Ressourcen auszustatten und für sie tragfähige Geschäftsmodelle zu entwickeln. Fehlschläge dürfen nicht sanktioniert werden, sondern müssen als normale Begleiterscheinungen des Intrapreneurship akzeptiert sein.



PROF. DR. PETER WITT

Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

Bergische Universität Wuppertal E-Mail: witt@wiwi.uni-wuppertal.de www.inno-tech.uni-wuppertal.de

## **SUMMARY**

**Research question:** Companies can increase their ability to innovate by encouraging their employees to behave like entrepreneurs. Our research question refers to what HR instruments are available to induce intrapreneurship.

**Methodology:** Expert interviews in twelve companies, qualitative content evaluation techniques

**Practical implications:** To foster intrapreneurship, executives should grant their employees leeway to pursue own ideas, encourage an innovation oriented corporate culture, and create new organizational entities.

## **LITERATURVERZEICHNIS**

**Antoncic, B./Hisrich, R. D. (2003):** Clarifying the intrapreneurship concept. In: Journal of Small Business and Enterprise Development 10, 7-24.

**Armbruster, D./Kieser, A. (2003):** Jeder Mitarbeiter ein Unternehmer!? Wie Intrapreneurshipprogramme Mitarbeiter zwar nicht zu echten Unternehmern machen, aber doch zu höheren Leistungen anspornen können. In: Zeitschrift für Personalforschung 17, 151-175.

**Bass, B.M. (1999):** Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. In: European Journal of Work and Organizational Psychology 8, 9-32.

**Covin, J.G./Slevin, D.P. (1991):** A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour. In: Entrepreneurship Theory and Practice 16, 7-25.

**Lumpkin, G. T./Dess, Gregory G. (1996):** Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. In: Academy of Management Review 21, 135-172.

Ma, H./Liu, T.Q./Karri, R. (2016): Internal corporate venturing: Intrapreneurs, institutions, and initiatives. Organizational Dynamics 45, 114-123.

Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, Weinheim: Beltz.

**Parker, S. (2011):** Intrapreneurship or entrepreneurship? In: Journal of Business Venturing 26, 19-34.

Schönebeck, G. (2010): Intrapreneurship – Eine empirische Analyse der Barrieren und Widerstände im Unternehmen. Berlin: TU Berlin.

**Zhara, S.A./Covin, J.G. (1995):** Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. In: Journal of Business Venturing 10, 43-58.

## CEOs und Corporate Entrepreneurship: Der Einfluss von Hybris und Narzissmus

Von Anna Gründler und Prof. Dr. Andreas Engelen (Heinrich-Heine Universität Düsseldorf)

orporate Entrepreneurship (CE) ist ein Erfolgsfaktor für Unternehmen. Es hat nicht nur einen positiven Einfluss auf die Unternehmensperformance (Rauch et al., 2009), sondern auch auf die Mitarbeiterzufriedenheit. CE oder systematisches unternehmerisches Management beschreibt die Fähigkeit eines Unternehmens, sich ständig neu zu erfinden (McGrath, 2013), innovativ zu sein und so Wettbewerbsvorteile zu generieren (Burns, 2013). Bleibt dies aus, wird es für Unternehmen langfristig keine erfolgreiche Zukunft geben.

Es ist eine Herausforderung, große und etablierte Unternehmen zu Orten zu transformieren, an denen CE möglich ist. Denn gerade in diesen Unternehmen sind Faktoren, die einerseits das Bestehen sichern, also Routinen, Spezialisierung als Wettbewerbsvorteil oder feste Prozesse und Strukturen, andererseits Hindernisse für erfolgreiches CE. Dort ein Umfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter innovativ sein können, ein Umfeld in dem Ideen erkannt, gefördert und zur Marktreife gebracht werden, ist schwierig. Eine Transformation hin zu mehr Unternehmertum ist daher Aufgabe des CEO. Der "richtige" CEO beeinflusst, ob unternehmerisches Handeln in Unternehmen funktioniert oder blockiert wird.

# Abb. 1: Einfluss von Hybris (Studie 1) CEO Hybris Corporate Entrepreneurship Marktdynamik

Quelle: Eigene Darstellung

Warum ist Tesla mit Elon Musk als CEO zu einem Vorreiter in Elektromobilität geworden und nicht Daimler mit Dieter Zetsche an der Spitze? Um den Zusammenhang zwischen bestimmten Persönlichkeitseigenschaften des CEOs und CE näher zu beleuchten, werden im Folgenden zwei Studien vorgestellt, die Aufschluss darüber geben, welcher besondere Typ CEO benötigt wird, um CE zu ermöglichen. Die Ergebnisse zeigen, dass Hybris CE positiv beeinflusst (Studie 1: Engelen et al., 2015) und Narzissmus unter bestimmten Marktgegebenheiten den Zusammenhang zwischen CE und Unternehmensperformance ebenfalls positiv beeinflussen kann (Studie 2: Engelen et al., 2016). Hybris und Narzissmus sind auch als sog. "dunkle" Persönlichkeitseigenschaften bekannt, denn sie zeichnen sich in ihrer extremen Form durch einen eingeschränkten Wirklichkeitsbezug aus - in Maßen können aber genau diese Persönlichkeitseigenschaften CE in Unternehmen ermöglichen.

## **Hybris und Narzissmus im Kontext von CE**

## Studie 1 Hybris:

Hybris beschreibt einen Charakter mit besonders stark ausgeprägtem Selbstbewusstsein bis hin zur Selbstüberschätzung. Durch übermäßig ausgeprägtes Selbstbewusstsein misst eine Person sich selbst eine hohe Bedeutung bei. Dies beeinflusst vor allem die Entscheidungsfreude von Personen. So werden bspw. bei Unsicherheit bestimmte Möglichkeiten eher ergriffen. Hybris ist insbesondere in Hinblick auf CEOs eine relevante Eigenschaft, da tendenziell Menschen mit übermäßigem Selbstbewusstsein eher in diese Rolle gelangen (Goel/Thakor, 2008).

Studie 1 (Engelen et al., 2015) zeigt, dass der Grad an Hybris von CEOs positiv auf unternehmerische Aktivitäten des Unternehmens wirkt. In besonders dynamischen Märkten, das heißt Märkten, in denen sich Kundenpräferenzen und Kundenverhalten schnell und häufig ändern, verstärkt sich der Einfluss von Hybris weiter (vgl. Abb. 1). Diese Ergebnisse basieren auf einer empirischen Analyse von 61 CEOs in US-amerikanischen High-tech-Unternehmen. CE wurde durch das Konstrukt unternehmerische Orientierung gemessen, eine Kombination aus Innovationskraft, Proaktivität und Risikofreude (Miller, 1983). Durch die Auswertung der Texte

## **ABSTRACT**

**Forschungsfrage:** Welchen Einfluss haben Hybris und Narzissmus in der Person der CEOs auf Corporate Entrepreneurship in etablierten Unternehmen?

**Methodik:** Zwei empirische, sekundärdatenbasierte Studien von CEOs in US-amerikanischen S&P 500 Unternehmen 2005-2007

**Praktische Implikationen:** Es wird deutlich, dass Hybris und unter bestimmten Umständen auch Narzissmus Corporate Entrepreneurship bzw. den darauffolgenden Unternehmenserfolg positiv beeinflussen können. Die CEO-Persönlichkeit sollte bei der Auswahl von CEOs in Unternehmen mit bestimmten Marktbedingungen berücksichtigt werden.

in den Briefen an die Aktionäre wurde abgeleitet, wie stark ein Unternehmen unternehmerisch ausgerichtet ist.

Die Hybris von CEOs konnte mithilfe der Verhaltensanalyse, wann CEOs Aktienoptionen ausführen, ermittelt werden (Campbell et al., 2011).

Selbstbewusste Manager beschäftigen sich gern mit schwierigen Aufgaben, diese Aufgaben sind nicht nur anspruchsvoller sondern auch riskanter. Dadurch erfordern diese Aufgaben ein stark ausgeprägtes Selbstbewusstsein, um dieses höhere Risiko einzugehen. Unternehmertum erfordert es, sich mit unsicheren und riskanten Gegebenheiten wohl zu fühlen und Entscheidungen zu treffen. So trägt Hybris dazu bei, dass Entscheidungen schneller und pragmatischer getroffen werden, anstatt auf detaillierte Analysen zur Untermauerung einer Entscheidung zu warten. Geschwindigkeit ist ein Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten, neue Ideen werden nicht nur schneller ausprobiert, sie kommen auch zügiger in den Markt, was sich auf den Umsatz auswirkt. CEOs mit gering ausgeprägtem Selbstbewusstsein verwenden tendenziell mehr Zeit auf Analysen (z. B. Marktanalyse) und Abstimmung. In einer Innovationssituation gehen Unternehmen so zwar ein geringeres Risiko ein, sie verlieren aber auch wertvolle Zeit.

Top-Manager mit einer gesunden Portion Hybris versprühen Optimismus, sind visionär und überzeugend. Dies kann sich positiv auf die Mitarbeiter eines Unternehmens auswirken. Mitarbeiter werden in diesem Umfeld ermutigt, neue Lösungen zu entwickeln und verlieren die Angst vor "falschen" Entscheidungen. Dies ist ein guter Nährboden für CE. Hat der CEO allerdings ein gering ausgeprägtes Selbstbewusstsein und strahlt Unsicherheit und Angst vor Fehlern aus, wirkt sich dies gleichermaßen auf die Mitarbeiter aus. Diese übernehmen das vorsichtige und dadurch langsamere Agieren des Vorgesetzten – das Silicon-Valley-Ideal "fail fast and fail often" ist so nur schwer zu erreichen. Daher kann es für Unternehmen von Vorteil sein, CEOs mit stark ausgeprägtem Selbstbewusstsein für CE einzusetzen.

Die Ergebnisse aus Studie 1 weisen allerdings auch darauf hin, dass es einen Sättigungspunkt bei der Persönlichkeitseigenschaft Hybris gibt – denn zu viel Selbstvertrauen kann bei CEOs zu einer verzerrten Wahrnehmung der Wirklichkeit führen und dadurch sogar nachteilig sein. Anders ausgedrückt, hat Hybris einen abnehmenden Grenznutzen. Im Extremfall einer sehr stark ausgeprägten Hybris ist zu erwarten, dass CEOs Entscheidungen komplett ohne interne Abstimmungen treffen, kritische Informationen übersehen oder Mitarbeiter von zu vielen neuen Ideen und Chancen überfordert sind.

## Studie 2 Narzissmus:

Der Begriff Narzissmus geht auf die griechische Mythologie zurück, als Narziss sich in sein eigenes Spiegelbild in einem Teich verliebte und als Folge seiner großen Selbstliebe ertrank. Narzissmus geht über Hybris hinaus, es beschreibt ein besonders stark ausgeprägtes Selbstbewusstsein bis hin zur Eitelkeit. Diese Persönlichkeitseigenschaft ergibt sich aus einer Kombination genetischer Faktoren und frühkindlicher Erfahrung (Campbell et al., 2002). Narzissten erwarten konstant Aufmerksamkeit und Bewunderung und stehen gerne im Mittelpunkt.

Studie 2 (Engelen et al., 2016) analysiert empirisch den Einfluss von Narzissmus auf den Zusammenhang zwischen CE und der Unternehmensperformance mithilfe eines Datensatzes von 41 CEOs in US-Unternehmen. Narzissmus von CEOs kann durch eine Kombination aus unterschiedlichen Faktoren gemessen werden (Chatterjee/Hambrick, 2007): Größe des Fotos im Jahresabschluss, Häufigkeit der Erwähnung in Pressemitteilungen, Höhe des Einkommens (relativ zum am zweitbesten bezahlten Executive im Unternehmen), Nutzung des ersten Personalpronomens in Interviews (z. B. "ich", "mein").

Die Ergebnisse von Studie 2 in Abbildung 2 zeigen: Wenn CEOs narzisstisch sind, verschlechtert dies den positiven Zusammenhang zwischen CE und der Unternehmensperformance (gemessen durch Tobin's Q). Allerdings wird bei einem bestimmten Marktumfeld, einer hohen Marktkonzentration oder einer hoher Marktdynamik dieser Effekt umgedreht (vgl. Abb. 3). Das heißt, narzisstische CEOs verstärken dann den positiven Einfluss von CE auf die Unternehmensperformance (Drei-Wege-Interaktion).

Für narzisstische CEOs ist es wichtig, im Mittelpunkt zu stehen und Aufmerksamkeit zu erlangen. Dies kann insbesondere durch neue und originelle Entscheidungen gesichert werden. Die Aufmerksamkeit der Presse ist höher und positiver, wenn ein neues Produkt angekündigt wird im Vergleich zur Ankündigung eines Kostensparprogramms. Dadurch ist ein CEO mit einem hohen Maß an Narzissmus bereit, finanzielle (und andere) Ressourcen für die Implementierung von Ideen bereitzustellen. Allerdings führt der Glaube an die eigene Unfehlbarkeit auch dazu, dass narzisstische CEOs Initiativen zu spät stoppen und Feedback von außen nicht annehmen. So kann es passieren, dass viel Energie in Ideen gesteckt wird, die nicht zielführend sind, während andere, vielversprechende Ideen vom Top-Management nicht wahrgenommen werden. Daher hat unter der Führung von Narzissten CE einen schlechteren Einfluss auf die Unternehmensperformance.

Wie auch Hybris hilft Narzissmus dabei, schnell klare und mutige Entscheidungen zu treffen. Ein hohes Maß an Narzissmus lässt Personen glauben, dass die eigene Meinung unfehlbar ist. Dabei wird die Meinung von anderen, bspw. von Mitarbeitern, vernachlässigt und wenig berücksichtigt. Mitarbeiter bekommen so das Gefühl, inkompetent oder machtlos zu sein. Das Verhalten der unfehlbaren Narzissten kann zu einer systematischen Einschüchterung der Mitarbeiter führen, die sich nicht mehr trauen, ihre Ideen zu präsentieren oder Verantwortung dafür zu übernehmen. Die beschriebene Selbstorientierung von narzisstischen CEOs kann CE in Unternehmen, welche in großem Maß von innovierenden Mitarbeitern abhängt, im Keim ersticken.

In Märkten mit hoher Marktkonzentration, also wenigen Spielern am Markt, sind die negativen Eigenschaften von stark ausgeprägtem Narzissmus, also das Ignorieren von Mitarbeitern, das Nichteingestehen von Misserfolgen oder der eigene Kontrollzwang weniger schädlich. Narzissten zögern nicht, die

# Corporate Entrepreneurship CEO Narzissmus (Studie 2) Unternehmensperformance

Quelle: Eigene Darstellung

Spielregeln zu ändern, was in Märkten mit weniger Konkurrenten sogar vorteilhaft sein kann. Stark konzentrierte Märkte stehen in der Regel unter strenger Beobachtung durch die Öffentlichkeit und die Medien, eine Situation, die narzisstische CEOs besonders motiviert (Wallace/Baumeister, 2002). Ihre Neigung zur Selbstdarstellung bringt sie dazu, Anstrengungen zu unternehmen, um die Aufmerksamkeit eines großen öffentlichen Publikums zu gewinnen (Nevicka et al., 2011), bspw. durch die erfolgreiche Kommerzialisierung bahnbrechender Ideen.

In besonders dynamischen Märkten ändern sich Kundenvorlieben und -verhalten schnell und häufig (Dess/Beard, 1984). Dies erhöht den Grad an Unsicherheit, unter dem Entscheidungen getroffen werden, und ist somit herausfordernder für CEOs. Dies ist eine Aufforderung für narzisstische CEOs, die sich besonders gerne anspruchsvolle Tätigkeiten suchen und nicht davon eingeschüchtert werden. Extreme und auch unpopuläre Entscheidungen, die in diesem dynamischen Umfeld besonders häufig notwendig sind, um sich am Markt zu behaupten, sind für Narzissten unproblematisch, da Harmonie im Unternehmen keine Zielgröße ist. Ein Beispiel für solche Entscheidungen kann eine notwendige Personalreduktionsmaßnahme sein, um Ressourcen für Innovationen zu schaffen. Somit können in diesem speziellen Umfeld dynamischer Märkte narzisstische CEOs einen Mehrwert bieten und zum Unternehmenserfolg durch CE beitragen.

## **Diskussion und Praxisimplikationen**

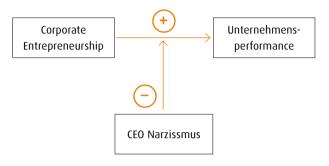
Beide vorgestellten Studien geben eine Indikation, dass extreme und als "schwierig" geltende CEO-Persönlichkeiten und Persönlichkeitsmerkmale wie Hybris und Narzissmus unter bestimmten Umständen einen positiven Einfluss auf CE haben. Ein selbstbewusster CEO kann in Unternehmen positiv dazu beitragen, mehr CE zu erreichen. Und obwohl Narzissmus grundsätzlich den positiven Einfluss von CE auf die Unternehmensperformance abschwächt, ist in Märkten mit hoher Marktkonzentration und hoher Marktdynamik dieser Effekt positiv.

Die Ergebnisse zeigen, dass die CEO-Persönlichkeit als ein Element von Humankapital eine Rolle zur Stärkung (oder Abschwächung) von CE in Unternehmen spielt. So sind für Unternehmen nicht nur die innovationsrelevanten Eigenschaften von Mitarbeitern entscheidend, sondern auch die Eigenschaften des CEOs. Dabei ist zu beachten, dass die Persönlichkeit ab dem Alter von 40 Jahren stabil ist (Roberts et al., 2006) und sich nur durch extreme Lebensereignisse (z. B. Scheidung oder Todesfall im nahen Umfeld) verändern kann.

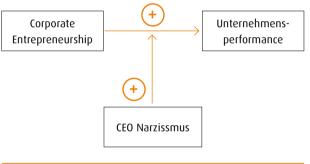
Die Studien bestätigen nicht nur existierende Forschung hinsichtlich des Einflusses von CEO-Persönlichkeit auf CE, sondern helfen potenziell entscheidende Persönlichkeitseigenschaften zu identifizieren. Dabei unterliegen die vorgestellten Studien methodischen Grenzen. Diese sind in erster Linie die

## Abb. 3: Einfluss von Narzissmus abhängig vom Markt

## Niedrige Marktdynamik oder niedrige Marktkonzentration



## Hohe Marktdynamik oder hohe Marktkonzentration



Quelle: Eigene Darstellung

Geschichten über erfolgreiche, narzisstische CEOs während der letzten zwei Jahrzehnte, wie z. B. Steve Jobs von Apple, der als produktiver Narzisst beschrieben wird, zu der Annahme, dass darüber hinaus narzisstische Kandidaten als "Wunderwaffen" betrachtet werden. Studie 2 zeigt jedoch, dass narzisstische CEOs in der Regel nicht eingestellt werden sollten, um unternehmerisch orientierte Firmen zu leiten, da die negativen Auswirkungen dieser CEOs auf die Leistung in der Regel ihre positiven Auswirkungen überwiegen.

Zweitens ist das Umfeld eines Unternehmens ein wichtiger Einflussfaktor bei der Entscheidung über die Auswahl von zukünftigen CEOs. So gibt es seltene Situationen, in denen Firmen von den narzisstischen Zügen des CEOs profitieren können, insbesondere wenn die Marktkonzentration oder Marktdynamik stark ausgeprägt ist. In diesen Umgebungen gleichen die Vorteile des Narzissmus seine Nachteile aus. Es mag kein Zufall sein, dass Steve Jobs oder Jeff Bezos als erfolgreiche, narzisstische CEOs in vergleichsweise konzentrierten und dynamischen Märkten tätig waren und sind. Auch Hybris hat in dynamischen Märkten einen noch positiveren Effekt.

Entscheider sollten sich also nicht von Hybris oder Narzissmus blenden lassen, sondern ggf. in bestimmten Situationen CEOs mit extremen Eigenschaften einsetzen. Dabei ist es wichtig, dass sie nicht nur die Persönlichkeit der Kandidaten, sondern auch die spezifischen Marktgegebenheiten berücksichtigen. Denn manchmal braucht es eben einen Elon Musk, Steve Jobs oder Jeff Bezos, um CE zu schaffen, um in neuen Dimensionen zu denken und um die Welt, wie sie ist, auf den Kopf zu stellen.

begrenzte Stichprobengröße und die Beschränkung auf USamerikanische Unternehmen. In den Vereinigten Staaten sind Individualismus stärker und Unsicherheitsvermeidung weniger stark ausgeprägt als in anderen Ländern (Hofstede 2001), was sich auf die Handlungen des CEOs auswirken kann. Daher müssen verallgemeinernde Aussagen insbesondere für CEOs in Ländern mit konträrer Kultur, wie bspw. Südkorea, mit Vorsicht getroffen werden.

Die vorliegenden Studien geben denjenigen, die CEOs auswählen, zwei Empfehlungen mit auf den Weg. Erstens: Neben Faktoren wie Erfahrung oder Ausbildung ist auch ein Verständnis der Persönlichkeitseigenschaften potenzieller Kandidaten wichtig. Hybris ist eine CEO-Eigenschaft, die CE in Unternehmen sehr positiv beeinflusst und somit zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Allerdings verleiten prominente



## **ANNA GRÜNDLER**

Lehrstuhl für BWL, insb. Management an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften Heinrich-Heine Universität Düsseldorf E-Mail: anna.gruendler@hhu.de www.management.hhu.de



## PROF. DR. ANDREAS ENGELEN

Lehrstuhl für BWL, insb. Management an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften Heinrich-Heine Universität Düsseldorf E-Mail: andreas.engelen@hhu.de www.management.hhu.de

## **LITERATURVERZEICHNIS**

**Burns, P. (2013):** Corporate entrepreneurship: Innovation and strategy in large organisations. Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Campbell, T./M. Gallmeyer/S. Johnson/J. Rutherford/B. Stanley (2011): CEO optimism and forced turnover. Journal of Financial Economics, 101, 3, S. 695-712.

Campbell, W./C. Foster/E. Finkel (2002): Does self-love lead to love for others? A story of narcissistic game playing. Journal of personality and social psychology, 83, 2, S. 340-54.

**Chatterjee, A./D. Hambrick (2007):** It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance. Administrative Science Quarterly, 52, 3, S. 351-86.

**Dess, G./D. Beard (1984):** Dimensions of Organizational Task Environments. Administrative Science Quarterly, 29, 1, S. 52.

**Engelen, A./C. Neumann/S. Schmidt (2016):** Should Entrepreneurially Oriented Firms Have Narcissistic CEOs? Journal of Management, 42, 3, 5. 698-721.

**Engelen, A./C. Neumann/C. Schwens (2015):** "Of Course I Can": The Effect of CEO Overconfidence on Entrepreneurially Oriented Firms. Entrepreneurship Theory and Practice, 39, 5, S. 1137-60.

**Goel, A./A. v. Thakor (2008):** Overconfidence, CEO Selection, and Corporate Governance. The Journal of Finance, 63, 6, S. 2737-84.

**Hofstede, G. (2001):** Cultures and organizations: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations (2a ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

**McGrath, R. (2013):** The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business. Boston, Massachusetts, Harvard Business Press.

**Miller, D. (1983):** The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. Management Science 29, 7, S. 770-91.

Nevicka, B./A. de Hoogh/A. van Vianen/B. Beersma/D. McIlwain (2011): All I need is a stage to shine: Narcissists' leader emergence and performance. The Leadership Quarterly, 22, 5, S. 910-25.

Rauch, A./J. Wiklund/G. Lumpkin/M. Frese (2009): Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. Entrepreneurship Theory and Practice, 33, 3, S. 761-87.

**Roberts, B. W./Walton, K. E./Viechtbauer, W. (2006):** Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: a meta-analysis of longitudinal studies. Psychological bulletin, 132, 1, S. 1-25.

**Wallace, H./R. Baumeister (2002):** The performance of narcissists rises and falls with perceived opportunity for glory. Journal of personality and social psychology, 82, 5, S. 819-34.

## **SUMMARY**

**Research question:** How do overconfidence and narcissism in CEOs influence corporate entrepreneurship in established companies? **Methodology:** Two empirical, secondary data-based studies of CEOs in US S&P 500 companies 2005-2007

**Practical implications:** It becomes clear that hubris and, under certain circumstances, narcissism can have a positive influence on corporate entrepreneurship and the subsequent business success. The CEO personality should be considered when selecting CEOs in companies with certain market conditions.

## Die fantastischen Vier – Kernrollen des Corporate Entrepreneurship

Von Christoph J. Selig, Christina Lang, Rebecca C. Off und Prof. Dr.-Ing. Guido H. Baltes (IST Innovationsinstitut – Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung)

ine der zentralen Herausforderungen für Unternehmen des 21. Jahrhunderts ist der Umgang mit verschiedenen Arten von Innovation. Die langjährigen Erfolgsrezepte etablierter Unternehmen allein scheinen nicht mehr auszureichen, um langfristig erfolgreich zu sein. Dazu gehörten bisher Wachstum und Optimierung des Kerngeschäfts durch inkrementelle Innovation (Verbesserung der Produkte) und Prozessinnovation (Verbesserung der Effizienz; Kuratko, 2009). Tiefgreifende Veränderungen wie die Globalisierung, die digitale Transformation und der Trend zu mehr Nachhaltigkeit führen zu einem Paradigmenwechsel im Umgang mit Innovation. Dabei gewinnen diskontinuierliche Innovationen wie bspw. Geschäftsmodellinnovation oder die Entwicklung digitaler Services, die sich durch ein verhältnismäßig hohes Maß an Neuem sowie eine andere Art der Umsetzung auszeichnen, zunehmend an Bedeutung. Infolge dieses Wandels verändern sich Industriestrukturen und Geschäftsmodelle grundlegend, Wertschöpfungsketten gestalten sich neu und Innovationszyklen verkürzen sich (Porter/Heppelmann, 2014). Um in diesem volatilen Umfeld bestehen zu können, müssen Unternehmen in der Lage sein, sich dynamisch an Veränderungen anzupassen (Teece, 2016). Entsprechend sind etablierte Unternehmen gefordert, ihr bestehendes Kerngeschäft durch inkrementelle Innovationen zu optimieren und zeitgleich diskontinuierliche Innovationen zu entwickeln, um neue Geschäftsfelder erschließen zu können (Raisch et al., 2009). Während die Umsetzung inkrementeller Produktinnovation und Prozessinnovation für etablierte Unternehmen zum Tagesgeschäft gehört, fehlen ihnen oftmals die Fähigkeiten und das Know-how für die Umsetzung diskontinuierlicher Innovationen. Der Blick auf das Start-up-Umfeld zeigt jedoch, dass sich damit nicht alle Unternehmen schwer tun, da Start-ups scheinbar besser aufgestellt sind, um diskontinuierliche Innovationen umzusetzen (Baumol, 2005). Infolgedessen beschäftigen sich etablierte Unternehmen mit der Frage, wie sie die erforderlichen unternehmerischen Herangehensweisen und Fähigkeiten in ihre Organisation integrieren können. Dieses Phänomen

wird in der Forschung unter "Corporate Entrepreneurship" und "Intrapreneurship" intensiv diskutiert (Blanka, 2018).

## **Unternehmertum innerhalb etablierter Unternehmen**

Corporate Entrepreneurship (CE) beschreibt unternehmerische Aktivitäten innerhalb etablierter Unternehmen, die initiiert werden, um die Entwicklung diskontinuierlicher Innovationen oder die Transformation des Unternehmens voranzutreiben (Sharma/Chrisman, 1999). Der formalisierte und strategische Einsatz (Top-down) von CE-Aktivitäten umfasst zwei Ansätze: (1) einzelne Corporate Ventures, auch eingebettete Unternehmerteams¹ genannt, die für die Erfüllung eines konkreten unternehmerischen Auftrags initiiert werden; (2) CE-Programme, die entweder für die generelle Unterstützung von eingebetteten Unternehmerteams (intern) oder für die Zusammenarbeit mit Start-ups (extern) ausgelegt sind. Beide Ausrichtungen werden oftmals als Merkmal zur Unterscheidung der verschiedenen CE-Aktivitäten herangezogen (Biniari et al., 2015).

Daneben beschreibt Intrapreneurship, ein Kunstwort für "intra-organizational Entrepreneurship", das selbstbestimmte und unternehmerische Verhalten von Mitarbeiter\*innen innerhalb etablierter Unternehmen (Park et al., 2014). Im Gegensatz zu CE sind diese Aktivitäten nicht strategisch in das Unternehmen eingebettet, sondern werden Bottom-up durch die intrinsische Motivation der jeweiligen Mitarbeiter\*innen trotz interner Innovationsbarrieren vorangetrieben. In diesem Zusammenhang wird auch von U-Boot-Projekten oder Skunk Works gesprochen, da die Projekte anfangs durch ihren inoffiziellen Charakter ohne Kenntnis des Managements durchgeführt werden. Dies kann zur Verbesserung bestehender Arbeitsabläufe oder Produkte, aber auch zur Entwicklung neuer Geschäftsfelder führen (Bosma et al., 2010).

Ein bedeutender Gegenstand der beiden Forschungsgebiete sind die Personen, die bei der Umsetzung von Bottom-up oder Top-down initiierten Innovationsprojekten eine zentrale Rolle spielen. In CE wird diese Rolle als Corporate Entrepreneur bezeichnet, welche die Arbeit eines Unternehmers (Entrepreneur) in einem etablierten Unternehmen (Corporate) repräsentiert (Selig et al., 2016). Im Intrapreneurship-Kontext wird die Rolle des internen Unternehmers als Intrapreneur bezeichnet

<sup>1</sup> Cross-funktionale, teilautonome Innovationsteams, die ähnlich wie ein Start-up arbeiten, um neue Geschäftsfelder aufzubauen, und gleichzeitig eine starke Verbindung zur Kernorganisation behalten, um einen Transformationsbeitrag zu leisten (z.B. internes Start-up, Joint Venture, Ausgründung).

## **ABSTRACT**

**Forschungsfrage:** Welche Rollen lassen sich in Corporate Entrepreneurship identifizieren? Wie unterscheiden sich diese anhand verschiedener Merkmale und welche Fähigkeiten scheinen besonders relevant für ihre erfolgreiche Ausführung?

**Methodik:** Explorative Studie mit 56 semi-strukturierten Interviews mit Corporate-Entrepreneurship-Aktivitäten im DACH-Raum

**Praktische Implikationen:** Ein genaues Verständnis über die jeweiligen Rollen, ihre Unterschiedlichkeiten und Anforderungen ist notwendig, um die verschiedenen Corporate-Entrepreneurship-Aktivitäten mit passendem Personal zu besetzen.

(Pinchot III, 1985). Im Kontext dieser Studie versteht sich eine Rolle als Kombination aus der zu erfüllenden Zielsetzung und den dazugehörigen Aufgaben, die eine Person innerhalb eines Unternehmens übernimmt. Entsprechend dieses Verständnisses können anhand der jeweiligen Aufgaben und Anforderungen Rückschlüsse auf die Eigenschaften und Fähigkeiten gezogen werden, die für eine Person zur Erfüllung ihrer Rolle förderlich sind. Zu den beiden Rollen Intrapreneur und Corporate Entrepreneur ist viel Forschung bezüglich Aufgaben, Eigenschaften und Fähigkeiten erfolgt. Abbildung 1 zeigt einen Auszug an relevanten Fähigkeiten, die den beiden Rollen zugesprochen werden (Selig et al., 2016).

Neben den Fähigkeiten lassen sich die beiden Rollen auch anhand ihrer Aufgaben voneinander abgrenzen. Die Rolle eines Corporate Entrepreneurs vereint Anforderungen eines

Abb. 1: Vergleich der Fähigkeiten von Corporate Entrepreneur und Intrapreneur

Gemeinsame Fähigkeiten	Spezifisch für Corpo- rate Entrepreneur	Spezifisch für Intrapreneur
Stakeholder Management	Strategisches Denken	Lernorientierung
Kommunikations- fähigkeit	Analytische Fähigkeiten	Verhandlungsstärke
Transformationale Führung	Entscheidungsfähigkeit	Erkennen von Möglich- keiten
Interpersonelles Geschick	Umsetzungsstärke	Problemlösungsorien- tierung
Experimentier- fähigkeit		
Offenheit und Neugier		
Kreativität		
Politisches Geschick		

Quelle: Selig et al., 2016

Managers mit denen eines Unternehmensgründers. Ein Corporate Entrepreneur ist sowohl für die Entwicklung und Umsetzung der Innovationsidee innerhalb des eingebetteten Unternehmerteams als auch für das Management der erfolgreichen Beziehung zwischen dem Unternehmerteam und der Kernorganisation verantwortlich (Selig/Baltes, 2017). Ein Intrapreneur agiert hingegen zunächst ohne formellen Auftrag und entsprechend ohne offizielle Unterstützung. Demzufolge ist er neben der Entwicklung der Innovation größtenteils damit beschäftigt, Freiräume zu schaffen und Zugänge zu notwendigen Ressourcen aufzuzeigen, um die Innovationsideen zu validieren und erste Prototypen erfolgreich umzusetzen.

Seit den 2010er Jahren ist in der Praxis zu beobachten, dass sich Unternehmen verstärkt mit CE-Aktivitäten beschäftigen und mit neuen Organisationsformen - internen CE-Programmen<sup>2</sup> - experimentieren, um Mitarbeiter\*innen ein Umfeld zu bieten, in welchem (diskontinuierliche) Ideen umgesetzt werden können. Diese Programme zielen unter anderem darauf ab, Bottom-up unternehmerisches Verhalten (Intrapreneurship) gezielt zu fördern und das Thema Unternehmertum stärker in der Organisation zu verankern. Mit dieser Entwicklung ist eine Veränderung festzustellen: Neben der Förderung von einzelnen Ideen bzw. einzelnen eingebetteten Unternehmerteams, findet nun auch eine verstärkte Förderung von Unternehmertum und unternehmerischen Mitarbeiter\*innen im Allgemeinen statt. Mit dieser zunehmenden Vielfalt an CE-Aktivitäten ist davon auszugehen, dass zusätzlich zu Corporate Entrepreneur und Intrapreneur neue Rollen entstanden sind, welche unter anderem die "Formalisierung" von unternehmerischem Verhalten verantworten.

Durch die stärkere Verankerung von CE sind die HR-Abteilungen etablierter Unternehmen heute an zwei Stellen gefordert: (1) Identifikation unternehmerischer Talente innerhalb und außerhalb ihrer Organisation und (2) möglichst passgenaue Besetzung der verschiedenen Rollen, die zur Durchführung der verschiedenen CE-Aktivitäten benötigt werden. Für ein tieferes Verständnis über die Rollen im Umfeld von CE, beschäftigt sich diese Studie mit den folgenden Fragestellungen:

<sup>2</sup> Verschiedene intern ausgerichtete Organisationsformen, die in einer Programmlogik organisiert sind und darauf abzielen, diskontinuierliche Innovationen und unternehmerische Mitarbeiter\*innen zu f\u00f6rdern.

- Welche neuen Rollen können im Kontext von CE identifiziert werden?
- Wie unterscheiden sich diese neuen Rollen von den beiden vielfach untersuchten Rollen des Corporate Entrepreneurs und des Intrapreneurs?
- Durch welche Merkmale zeichnen sich die Individuen in den jeweiligen Rollen aus und lassen diese Merkmale Rückschlüsse auf die Anforderungen zu, die an sie gestellt werden?

## Beschreibung des Forschungsdesigns

Für die Beantwortung der Fragen wurden über einen Zeitraum von fünf Jahren (Juni 2015 bis Juni 2020) insgesamt 56 Interviews mit Mitarbeiter\*innen und Leiter\*innen von verschiedenen CE-Formen geführt. Dabei wurden drei Gruppen von CE-Formen untersucht, welche diese neu entstandene Vielfalt widerspiegeln: (I) eingebettete Unternehmerteams, die unabhängig von Programmen entweder Top-down oder Bottom-up initiiert wurden; (II) Top-down initiierte Programme, die darauf ausgerichtet sind, Mitarbeiter\*innen mit relevanten Innovationsideen zu identifizieren und zu unterstützen; und (III) Bottom-up entstandene eingebettete Unternehmerteams, die aus solchen Programmen heraus entstanden sind. Die Interviews wurden zum einen mit Leiter\*innen von eingebetteten Unternehmerteams sowie Leiter\*innen von CE-Programmen und zum anderen mit Mitarbeiter\*innen geführt, die an der Umsetzung der Idee gearbeitet haben. Unter den 56 interviewten Personen befinden sich 12 Frauen und 44 Männer.

Für die Datenerhebung wurde ein exploratives Forschungsdesign gewählt, da die Auswirkung des Entstehens neuer CE-Formen, bspw. Intrapreneurship-Programme oder interne Inkubatoren, auf die bestehenden und möglicherweise neu entstandenen Rollen kaum Beachtung erfahren hat. Neben den durchgeführten Interviews wurden Veröffentlichungen (Blog-Artikel, Homepages) und Social-Media-Profile (Linkedin, Xing) der interviewten Personen mitanalysiert. Alle Interviews wurden aufgenommen (4.299 Min.) und transkribiert. Die Inhalte der Interviews lassen sich in folgende drei Themenblöcke einteilen:

- Persönlicher Hintergrund: Ausbildung, Karriereweg, Motivation, relevante Fähigkeiten, demografische Daten
- Arbeits- und Herangehensweisen: Zusammenarbeit im Team und mit anderen Unternehmensbereichen, Umgang mit Spannungen und Konflikten, methodisches Vorgehen, Führung
- Projekthistorie: Entstehungsgeschichte und Hintergrundinformationen, Projektverlauf und Meilensteine, Einschätzung von erfolgskritischen Faktoren und dem Projekterfolg.

## Ergebnisse der Studie: Vielfältige unternehmerische Aktivitäten führen zu neuen Rollen

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass neue Formen von CE auch neue Rollen hervorbringen, die bisher in der Praxis und Forschung nur wenig Beachtung gefunden haben. Die Intensivierung von unternehmerischen Aktivitäten führt dazu, dass sich mehr Mitarbeiter\*innen mit innovativen Themen auseinandersetzen. Durch die Professionalisierung und Formalisierung in Form von CE-Programmen müssen die teilnehmenden Personen nicht zwangsläufig ein unternehmerisches Profil mitbringen, um sich innerhalb etablierter Unternehmen mit der Entwicklung diskontinuierlicher Innovationsideen beschäftigen zu können.

Nachfolgend werden die vier identifizierten Rollen beschrieben und die damit verbundenen Tätigkeiten und Aufgaben aufgezeigt. Den Rollen werden Merkmale zugewiesen, die es ermöglichen, sie voneinander abzugrenzen. Bei den beiden Rollen des Intrapreneurs und des Corporate Entrepreneurs ist festzuhalten, dass sich diese nicht grundlegend von den Erkenntnissen bisheriger Forschung unterscheiden. Im Zuge dieser Studie ist jedoch ein genaueres Verständnis über deren Rolle und die Abgrenzung zu den neuen Rollen entstanden. Intrapreneur: Die Rolle Intrapreneur beschreibt eine Person, welche sich selbstbestimmt und zusätzlich zu ihrem normalen "Job" der Umsetzung einer Innovationsidee verschrieben hat. Als Ideengeber ist die Person von der Relevanz der Idee für das Unternehmen überzeugt und verfolgt deren Umsetzung ohne einen formellen Auftrag des Managements. Das Ziel eines Intrapre-

Aufgrund des fehlenden Auftrags ist der Intrapreneur oft damit beschäftigt, notwendige Freiräume und Zugang zu Ressourcen zu schaffen und parallel dazu die Idee an sich weiterzuentwickeln. Dafür betreibt ein Intrapreneur viel Aufwand und sucht immer wieder den persönlichen Kontakt zu anderen Mitarbeiter\*innen und Stakeholdern, um diese von der Idee zu überzeugen und sich so ein Netzwerk an Unterstützern aufzubauen. Zudem ist es dem Intrapreneur möglich, unterschiedliche Quellen zu identifizieren, aus denen er Freiräume und Ressourcen schöpfen kann. Dabei nutzen Intrapreneure etwa bestehende Ressourcen, Tätigkeiten und Events so, dass sie für ihre Idee den größten Mehrwert generieren können.

neurs ist es, das Unternehmen durch sein Handeln von der Rele-

vanz der Idee zu überzeugen und diese erfolgreich umzusetzen.

Ein Intrapreneur brennt typischerweise sehr stark für die jeweilige Idee und ist motiviert, diese trotz der damit verbundenen zusätzlichen Aufwände zu verwirklichen. In einigen Fällen war zu beobachten, dass die Idee, bspw. wegen fehlendem strategischem Bezug oder zu geringem Marktpotenzial, von Seiten des Managements als nicht umsetzungswürdig betrachtet wurde. Bei manchen Intrapreneuren ist die Überzeugung jedoch so groß, dass sie sich entschieden haben, das Unternehmen zu verlassen und die Idee eigenständig umzusetzen. Gleichzeitig wurde immer wieder betont, dass die Personen eine Umsetzung mit dem Unternehmen bevorzugt hätten.

**Corporate Entrepreneur:** Diese Rolle beschreibt angestellte Unternehmer, die den formellen Auftrag haben, durch die Umsetzung einer Innovationsidee ein neues Geschäft aufzubauen.

Im Unterschied zum Intrapreneur muss ein Corporate Entrepreneur nicht der Ideengeber sein. Corporate Entrepreneure werden sogar oft für eine bereits validierte Geschäftsidee oder ein konkretes Vorhaben eingestellt. Dabei agiert ein Corporate Entrepreneur als "Linking Pin" und bildet neben der Leitung des eingebetteten Unternehmerteams auch das Bindeglied zu den Stakeholdern der Kernorganisation.

Der Aufgabenbereich eines Corporate Entrepreneurs umfasst zwei Themenbereiche: (1) Entwicklung eines lebensfähigen Geschäftes aus einer Innovationsidee, um die strategischen Ziele der Kernorganisation zu unterstützen; (2) Management gegenläufiger Interessen der Kernorganisation (bspw. wenn das neue Produkt ein bestehendes kannibalisiert oder durch eine digitale Plattform die bestehende Vertriebs-Incentivierung infrage gestellt wird) sowie Akquisition hilfreicher Ressourcen wie Kundenkontakte oder Technologiewissen für das eingebettete Unternehmerteam. Für die Entwicklung und Umsetzung der Innovationsidee ist es entscheidend, ein leistungsfähiges Team aufzubauen, welches durch ein gemeinsames Ziel motiviert ist und dieses erfolgsorientiert umsetzt. Um dies gewährleisten zu können, beschäftigt sich ein Corporate Entrepreneur großteils damit, dem Team den Rücken freizuhalten und die Anliegen und Anforderungen aus der Kernorganisation zu bearbeiten, ggf. das Team auch abzuschirmen, bspw. wenn die Anwendung bestimmter Regeln (Einkauf, Compliance etc.) die Entwicklung der Idee bremsen oder sogar verhindern.

Die Motivation eines Corporate Entrepreneurs kann zwei Ausprägungen haben. Ist er auch der Ideengeber, brennt er sowohl für die Tätigkeit – Freiraum etwas Neues aufzubauen und umfänglich zu verantworten – als auch für die Innovationsidee selbst. Corporate Entrepreneure, die für eine bereits feststehende Innovationsidee eingestellt werden, sind hingehen hauptsächlich durch die Art der Tätigkeit an sich motiviert. Auch wenn diese nicht im selben Maße für die Idee brennen, wie es bei dem Ideengeber der Fall ist, wurde von allen Corporate Entrepreneuren berichtet, dass sie von dem Potenzial der Idee an sich überzeugt sind.

Corporate Business Angel: Diese Rolle ist eine der beiden neu identifizierten Rollen, die sich im Zuge der zunehmenden Vielfalt an CE-Aktivitäten entwickelt hat. Aufgabe dieser Rolle ist es, die zuvor beschriebenen Programme aufzubauen und zu betreiben. Im Gegensatz zum Intrapreneur und Corporate Entrepreneur ist der Corporate Business Angel nicht mit der Entwicklung und Umsetzung von konkreten Innovationsideen betraut, sondern muss ausschließlich unternehmerische Aktivitäten ermöglichen und ein Umfeld schaffen, das es erlaubt, diskontinuierliche Innovationen möglichst reibungslos umzusetzen.

Ein Corporate Business Angel übernimmt folgende Aufgaben, um ein innovationsfreundliches Umfeld aufzubauen: (1) relevante Stakeholder überzeugen, die notwendigen Ressourcen wie Räumlichkeiten, Finanzierung, Freiraum u. Ä. bereitzustellen; (2) das Umfeld von der Kernorganisation separieren, sodass kerngeschäftsfremde Ideen eine passende Unterstützung finden und nicht zu früh mit dem Regelwerk der Kernorganisation konfrontiert werden; (3) frühzeitig Ideenintegration sicherstellen, um die Skalierung der Innovation (bspw. als Ausgründung oder als Bereich innerhalb des Unternehmens) zu ermöglichen.

Die Motivation des Corporate Business Angels unterscheidet sich von der des Intrapreneurs oder Corporate Entrepreneurs dahingehend, dass er nicht für die Umsetzung der Innovationsidee selbst brennt. Vielmehr sind diese Personen zutiefst davon überzeugt, dass es eines alternativen Innovationspfads im Unternehmen bedarf. Sie verstehen ihre Rolle darin, dies umzusetzen und unternehmerische Talente zu fördern.

Innovation Opportunist: Diese Rolle ist die zweite Rolle, die im Rahmen dieser Studie neu identifiziert wurde und bildet das Gegenstück zum Corporate Business Angel. Beim Innovation Opportunist handelt es sich um eine temporäre Rolle, welche von den Mitarbeiter\*innen des Unternehmens ausgeführt wird, die sich im Rahmen eines CE-Programms mit der Validierung und Umsetzung einer Innovationsidee beschäftigen. Ziel dieser Programme ist es, interne Innovationspotenziale zu heben und unternehmerischen Mitarbeiter\*innen die Möglichkeit zu bieten, sich parallel zu ihrem Job mit innovativen Ideen zu beschäftigen.

Im Falle der erfolgreichen Bewerbung für die Teilnahme an dem Programm erhalten die Mitarbeiter\*innen die Möglichkeit, die Innovationsidee in Vollzeit oder Teilzeit umzusetzen. Durch das innovationsfördernde Umfeld des Programms besteht die Hauptaufgabe dieser Rolle darin, eine Innovationsidee zu entwickeln und im Rahmen des Programms zu validieren oder umzusetzen. Entsprechend zählen zu den Tätigkeiten des Innovation Opportunists vor allem das kundenzentrierte Validieren einer Idee und das Entwickeln eines Geschäftskonzepts, welches als Entscheidungsgrundlage für die spätere Umsetzung dient. In den meist vier- bis sechsmonatigen Programmen ist ein großer Teil der Arbeit das Überzeugen von potenziellen Sponsoren und das Präsentieren der Idee. Innovation Opportunists unterscheiden sich in ihrer Rolle von Intrapreneuren. Sie sind eher durch das Programm motiviert, sich mit der Entwicklung einer Innovationsidee zu beschäftigen. Im Unterschied zu Intrapreneuren brennen die Innovation Opportunists jedoch nicht so stark darauf, ihre Idee zu verwirklichen und sie ggf. auch ohne ein CE-Programm und trotz vielfacher Widerstände eines etablierten Unternehmens umzusetzen.

<sup>3</sup> Das Linking-Pin-Modell basiert auf der Idee, dass Personen innerhalb einer Organisation sowohl Teilnehmer\*in einer Gruppe und gleichzeitig Leiter\*in einer anderen Gruppe sein können. Diesen Personen, auch Linking Pin genannt, kommt dabei eine besondere Rolle zu, da sie in dieser dualen Rolle unterschiedliche Interessen vereinen sollten.

Abb. 2: Vergleich der deskriptiven Faktoren einzelner Rollen

Faktoren		CEP n = 23	IP n = 12	IO n = 16	CBA n = 15
Ø-Alter im Bereich		35-40	40-45	35-40	40-45
Geschlecht	weiblich	3	1	4	5
	männlich	20	11	12	10
Familienstand verheiratet		72 %	58 %	69 %	60 %
Gründungserfahrung*		26 %	17 %	25 %	27 %
Beratungserfahrung		44 %	17 %	38 %	33 %
Rekrutierung	intern	70 %	92 %	75 %	73 %
	extern	30 %	8 %	25 %	27 %

<sup>\*</sup> Gründungserfahrung im Start-up-Kontext oder mit eingebetteten Unternehmerteams

Quelle: Eigene Darstellung

## Abb. 3: Kernfähigkeiten der jeweiligen Rollen

Kernfähigkeiten	CEP	IP	10	СВА
Stakeholder Management	х	х		х
Politisches Geschick	Х	х		х
Erkennen von Möglichkeiten	Х	х	х	
Kreativität		х	х	х
Kommunikationsfähigkeit	Х	х	х	
Strategisches Denken	Х			Х
Analytische Fähigkeiten	Х		х	
Entscheidungsfähigkeit	Х		х	
Problemlösungsorientierung	Х	Х		Х
Lenkungsgeschick (influence tactics)	Х	х	х	
Führungsfähigkeit (Motivieren und Inspirieren)*	Х	(x)	(x)	
Präsentationsfähigkeit		х	х	х
Resilienz (emotionale Stabilität)	х	х		х
Netzwerken	Х	х		Х

<sup>\*</sup> Die (x) beziehen sich auf den Umstand, dass in der jeweiligen Rolle zwar eine Art Führung stattfindet, jedoch unter Kollegen und weniger als disziplinarische Führungskraft, wie es beim Corporate Entrepreneur der Fall ist

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 2 vergleicht die zuvor beschriebenen vier Rollen anhand verschiedener demografischer Daten und Hintergrundinformationen: den Corporate Entrepreneur (CEP), den Intrapreneur (IP), den Innovation Opportunist (IO) und den Corporate Business Angel (CBA). Es hat sich gezeigt, dass sowohl beim Intrapreneur als auch beim Innovation Opportunist eine Rollenevolution stattfinden kann, sobald diese es schaffen, für die Umsetzung ihrer Idee einen offiziellen Auftrag zu erhalten. Mit der formellen Beauftragung verantwortet die Person den Aufbau eines eingebetteten Unternehmerteams zur Umsetzung der Innovationsidee und wechselt damit in die Rolle eines Corporate Entrepreneurs. Aus diesem Grund enthält Abbildung 2 eine höhere Grundgesamtheit an Personen als die Anzahl an Interviewteilnehmern, da die Personen nach ihrem Wechsel zwei Rollen zugerechnet werden können.

Neben den in Abbildung 2 aufgeführten Unterschieden zwischen den vier Rollen, konnten auch innerhalb der jeweiligen Rollen Unterschiede identifiziert werden.

Für die Rolle des Corporate Entrepreneurs wurden zwei Ausprägungen festgestellt. Zum einen Personen, die als Ideengeber (Intrapreneur oder Innovation Opportunist) ihre Innovationsidee so weit vorangetrieben haben, bis sie dafür einen offiziellen Auftrag vonseiten des Managements erhalten. Zum anderen Personen, die speziell für die Umsetzung einer bereits validierten Idee oder eines Geschäftskonzeptes rekrutiert wurden, aber nicht Ideengeber sind. Diese Personen weisen ein höheres Durchschnittsalter (40–45 Jahre) auf und werden zu einem höheren Anteil von extern (43 %) für die Umsetzung der Idee rekrutiert. Typischerweise haben diese Personen langjährige Management- oder Beratungserfahrung (77 %).

Die beiden Rollen des Intrapreneurs und des Innovation Opportunists sind per Definition eigentlich von Mitarbeitenden des Unternehmens besetzt. In dieser Studie gab es jedoch bei beiden Rollen entsprechende Ausnahmen. Einer der Intrapreneure hatte im Zuge seiner Bewerbung dem Unternehmen ein Innovationsprojekt vorgeschlagen, welches er dann nach seiner Einstellung auch umsetzen durfte. Bei den Innovation Opportunists ist der relativ hohe Anteil (25 %) an externen Personen damit zu erklären, dass es neben rein internen CE-Programmen auch hybride Varianten gibt, bei denen die Teammitglieder sowohl von intern als auch von extern rekrutiert werden.

## Diskussion und Implikationen für die Praxis

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass mit dem Aufkommen von CE-Programmen die zwei neuen Rollen Corporate Business Angel und Innovation Opportunist entstanden sind. Diese unterscheiden sich von den bisher bekannten Rollen Corporate Entrepreneur und Intrapreneur. Während Corporate Entrepreneure und Intrapreneure sowohl die Entwicklung der Innovationsidee als auch das Management der Kernorganisa-

tion zur Aufgabe haben, sind diese beiden Aufgabenbereiche bei CE-Programmen auf zwei Rollen aufgeteilt: Der Corporate Business Angel ist für das Management zur Kernorganisation hin verantwortlich, während sich der Innovation Opportunist vorrangig um die Entwicklung der Innovationsidee kümmert.

Aus den in dieser Studie identifizierten Rollenprofilen lässt sich für die Praxis eine Übersicht an relevanten Fähigkeiten ableiten. Die Auswahl in Abbildung 3 stellt eine Kombination aus den in der Literatur beschriebenen Fähigkeiten und von den Autoren der Studie als relevant erachteten Fähigkeiten dar. In der Abbildung sind diese ausgewählten Fähigkeiten den vier identifizierten Rollen zugeordnet.

Die unterschiedlichen Anforderungen gilt es bei der Besetzung der jeweiligen Rollen zu beachten, insbesondere beim Corporate Entrepreneur und Corporate Business Angel, da diese in den meisten Fällen speziell rekrutiert werden. Beim Corporate Business Angel zählen u. a. ein gutes Stakeholder Management, politisches Geschick und Netzwerken zu den förderlichen Fähigkeiten. Diese werden benötigt, um das CE-Programm und damit einhergehende andere Denk- und Handlungsweisen (bspw. andere Methoden, neue Bewertungskriterien usw.) in der Kernorganisation zu verankern. Für die Umsetzung und spätere Integration von diskontinuierlichen Innovationen ist es notwendig, die Mitarbeiter\*innen und das Management des Unternehmens auf dieser Lernreise zu unterstützen und bestehende Denkmuster und Regelwerke aufzubrechen. Dies ist gleichzeitig mit verschiedenen Rückschlägen verbunden, weshalb Resilienz und Umgang mit Fehlschlägen für den Corporate Business Angel relevant sind. Die Rolle zeichnet sich in dieser Studie durch eine weitere Besonderheit aus. Mit 33 % weiblicher Besetzung weist diese Rolle einen deutlich höheren Frauenanteil auf als die restlichen drei Rollen. Somit scheint aus HR-Sicht diese Rolle eine spannende Karriereoption für weibliche Nachwuchstalente darzustellen.

Als Corporate Entrepreneur verantwortet die Person den Aufbau und die Leitung des eingebetteten Unternehmerteams, das mit der Umsetzung der Innovationsidee beauftragt ist. Zur erfolgreichen Erfüllung dieser Aufgabe bedarf es auf der einen Seite eines guten Stakeholder Managements und politischen Geschicks für die Integration (Nutzung verschiedener Ressourcen) und gleichzeitige Abgrenzung (Schaffung von ausreichend Freiraum) von der Kernorganisation. Auf der anderen Seite sind Führungsqualitäten und die Fähigkeit, Menschen für eine bestimmte Sache zu begeistern, erforderlich, um die Idee möglichst effektiv umzusetzen. Daher ist es nicht verwunderlich, dass ein großer Teil der Corporate Entrepreneure einen Beratungs- und/oder Managementhintergrund mitbringen. Mit einem Beratungshintergrund gehen analytische Fähigkeiten einher, die es der Person erlauben, verschiedene Informationen systematisch und schnell auszuwerten und als Grundlage für eine schnelle und fundierte Entscheidungsfindung (und ggfs.

zur Rechtfertigung gegenüber dem Management) zu verwenden. Personen mit Managementerfahrung wissen bereits, wie sie Mitarbeiter\*innen führen und politisch angepasst in einem Unternehmen agieren müssen. Entsprechend ist es nicht verwunderlich, dass die Besetzung der Rolle des Corporate Entrepreneurs oftmals mit einem umfangreichen Auswahlprozess einhergeht und eher hochkarätige Profile gesucht werden.

Personen in der Rolle des Innovation Opportunists werden, bis auf wenige Ausnahmen, nicht speziell für ihre Rolle rekrutiert. Sie sind von sich aus gewillt, an den jeweiligen Programmen teilzunehmen, da sie durch die Art der Tätigkeiten innerhalb der Programme motiviert werden. Dabei ist zu beobachten, dass es sich bei Innovation Opportunists meist um Mitarbeiter\*innen handelt, die von ihrer jeweiligen Führungskraft nur sehr ungern freigestellt werden. Da sie meist zu den Leistungsträgern ihrer Teams gehören, kann dies nicht nur die Verlangsamung laufender Projekte zur Folge haben, sondern sich auch negativ auf die Jahresziele der Teams und Bonuszahlungen auswirken. Für eine breite Akzeptanz von CE-Programmen scheint es daher notwendig, die bisherige Incentivierung in der Kernorganisation flexibler zu gestalten.

Aus HR-Sicht gilt es weiter zu beachten, dass sowohl beim Innovation Opportunist als auch beim Intrapreneur, sofern diese erfolgreich sind, ein Rollenwechsel stattfindet. Dabei sollte nicht als selbstverständlich angenommen werden, dass die Ideengeber auch die Rolle des Corporate Entrepreneurs übernehmen. Aufgrund der unterschiedlichen Aufgaben gilt es sorgfältig zu prüfen, ob die Person, die für die Validierung der Innovationsidee geeignet ist, auch die Fähigkeiten und Eigenschaften für die Rolle des Corporate Entrepreneurs mitbringt. Wenn dies nicht der Fall ist, sollte geprüft werden, ob diese Fähigkeiten entweder durch geeignete Weiterbildung und Support vermittelt werden können oder eine andere Person für die Leitung des eingebetteten Unternehmerteams gesucht werden muss. Entsprechend ist es wichtig, diese verschiedenen potenziellen Ausgänge von Beginn an transparent zu machen und die Erwartungen der Programmteilnehmer frühzeitig zu managen.

Ein weiterer relevanter Aspekt ist der Umgang mit Mitarbeiter\*innen, deren Idee nicht fortgeführt wird. In einem Großteil der Unternehmen wird dieses "Scheitern" noch nicht als Teil des Innovationsprozesses verstanden. Um langfristig Personen zur Teilnahme an solchen Aktivitäten zu motivieren, ist es wichtig, das Verständnis in der Kernorganisation zu wecken, dass die Nichtfortführung von Ideen ein gleichrelevanter Teil des Innovationsprozesses ist und Mitarbeiter\*innen aus diesen Projekten nicht gebrandmarkt werden. Gleichzeitig können CE-Programme auch dazu genutzt werden, unternehmerische Talente innerhalb der Organisation zu identifizieren und diese entweder durch gezielte Weiterbildungen zu entwickeln und/oder als eine Art Pool zu nutzen, um "Sonder-

projekte" mit passenden Mitarbeiter\*innen schnell besetzen zu können. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Relevanz von diskontinuierlicher Innovation wird es für Unternehmen immer wichtiger, unternehmerische Talente an ihre Organisation zu binden und dadurch die Fähigkeit zu stärken, parallel zur Optimierung ihres Kerngeschäfts an der Entwicklung zukunftsfähiger Neugeschäfte zu arbeiten.

## LITERATURVERZEICHNIS

**Baumol, W. J. (2005):** Education for innovation: Entrepreneurial breakthroughs versus corporate incremental improvements. Innovation policy and the economy, 5, 33–56.

**Biniari, M. G./Simmons, S. A./Monsen, E. W./Moreno, M. P. (2015):** The configuration of corporate venturing logics: An integrated resource dependence and institutional perspective. Small Business Economics, 45, 2, 351–367.

**Blanka, C. (2018):** An individual-level perspective on intrapreneurship: a review and ways forward. Review of Managerial Science, 13, 5, 919–961.

**Bosma, N. S./Stam, F. C./Wennekers, A. R.M. (2010):** Intrapreneurship: An international study. Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs.

**Kuratko, D. F. (2009):** The entrepreneurial imperative of the 21st century. Business Horizons, 52, 5, 421–428.

**Kuratko, D. J./Audretsch, D. (2013):** Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. International Entrepreneurship and Management Journal, 9, 3, 323–335.

Park, S. H./Kim, J. -N./Krishna, A. (2014): Bottom-up building of an innovative organization. Management Communication Quaterly, 28, 4, 531–560.

**Pinchot III, G. (1985):** Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

**Porter, M. E./Heppelmann, J. E. (2014):** How smart, connected products are transforming competition. Harvard Business Review, 92, 11, 64–88.

Raisch, S./Birkinshaw, J./Probst, G./Tushman, M. L. (2009): Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for eustained performance Organization Science, 20, 4, 685–695.

Selig, C. J./Baltes, G. H. (2017): Clarifying the roles in corporate entrepreneurship. 2017 International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC). IEEE. 2017. 879–887.

Selig, C. J./Stettina, C. J./Baltes, G. H. (2016): The corporate entrepreneur: A driving force for strategic renewal and radical innovation in established companies, Linking pin and entrepreneurial leader as success factor of semi-autonomous teams. In: Proceedings of the 22nd ICE/IEEE International Technology Management Conference, Trondheim, Norway. 268. Aufl. IEEE, 1–10.

**Sharma, P./Chrisman, J. (1999):** Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. Entrepreneurship Training & Practice, 23, 3, 11–27

**Teece, D. J. (2016):** Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. European Economic Review, 86, 202–216.

## CHRISTOPH J. SELIG, M.ENG

Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung, Institut für Strategische Innovation und Technologiemanagement, insb. Corporate Entrepreneurship und Intrapreneurship E-Mail: selig@innovationsinstitut.org www.innovationsinstitut.org

### CHRISTINA LANG, M.ENG

Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung, Institut für Strategische Innovation und Technologiemanagement, insb. Corporate Entrepreneurship und Intrapreneurship E-Mail: lang@innovationsinstitut.org

## REBECCA C. OFF, M.SC

Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung, Institut für Strategische Innovation und Technologiemanagement, insb. Entrepreneurship und Innovation E-Mail: off@innovationsinstitut.org

## PROF. DR.-ING. GUIDO H. BALTES

Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung, Institut für Strategische Innovation und Technologiemanagement, Professur für Strategisches Management und Innovation E-Mail: baltes@innovationsinstitut.org

## **SUMMARY**

**Research question:** Which roles can be identified in corporate entrepreneurship? How do they differ based on various characteristics and which skills seem particularly relevant for the successful performance of their work?

**Methodology:** Explorative study with 56 semi-structured interviews of corporate entrepreneurship activities in the DACH region **Practical implications:** A clear understanding of the respective roles, their differences and requirements is needed to recruit suitable staff for the various corporate entrepreneurship activities.

## Sand im Getriebe: Wie Digitality Concerns digitale Prozesse behindern

Von **Dr. Dr. Carolin Palmer** (Justus-Liebig-Universität Gießen), **Prof. Dr. Michael Leyer** (Universität Rostock) und **Assistant Prof. Dr. Johanna Gast** (Montpellier Business School)

chon seit längerem werden mehr und mehr Lebensbereiche von digitalen Lösungen durchdrungen – eine Entwicklung, die durch die aktuelle Corona-Krise bzw. ihre Auswirkungen sowohl im Privatleben als auch am Arbeitsplatz (z. B. bezüglich Zwangsdigitalisierung in Familienunternehmen als Covid-Folge, Kraus et al., 2020) noch einmal abrupt beschleunigt wird. Digitalisierung ist dabei ein abstraktes Phänomen, das Technologien, Gegenstände und Software beinhaltet und Inhalte, Prozesse, Geschäftsmodelle, Denkprozesse und menschliche Beziehungen verändert (Antoni/Syrek, 2017; Kraus et al., 2019). Diese Veränderungen vollziehen sich sowohl auf gesellschaftlicher Ebene, in Gruppen und Unternehmen als auch auf individueller Ebene. Je nach Interaktionshäufigkeit und -intensität eines Individuums

mit anderen Individuen, am Arbeitsplatz oder Angeboten von Unternehmen, sind daher einige Lebensbereiche und manche Personen mehr als andere betroffen. Die Vielzahl von Veränderungen in der persönlichen Lebenswelt durch Digitalisierung ist einer fortlaufenden Dynamik unterworfen.

Ein wesentlicher Trend, der sich dabei feststellen lässt, ist vor allem, dass sich die bisher gekannten Grenzen zwischen Privatheit und Arbeitsplatz nicht lediglich verschieben, sondern auch zunehmend verschwimmen. Den Einzelnen befähigt die digitale Revolution nicht nur dazu, seine Arbeit flexibler und informierter zu gestalten (z. B. im Homeoffice oder als Clickworker), sondern stellt ihn zudem vor einige kritische Herausforderungen. Je dichter Job und Privatleben etwa durch den Gebrauch von Smartphones, Tablets und anderen Portables ver-

## Abb. 1: Beispiele für Herausforderungen und mögliche positive und negative Ergebnisse im Zusammenhang mit IKT

Ebene	Herausforderungen	Mögliche positive Ergebnisse	Mögliche negative Ergebnisse
Individuelles Level	Bedarf an IKT-bezogenen Kompetenzen     Adäquate Erholung von der Arbeit     Erreichen einer persönlichen Arbeits-Alters-Balance	Verfügbarkeit und leichter Zugang zu einer breiten Palette von Informationen     mehr Unabhängigkeit durch bessere Information	Techno-Belastung     Techno-Abhängigkeit     Entfremdung
Job	<ul><li>Arbeitsintensivierung</li><li>Arbeitsunterbrechungen</li><li>Mangel an Training</li><li>Frustration aufgrund technischer Probleme</li></ul>	Mehr und besseres Feedback     Viele neue Lernmöglichkeiten	• Burn-out
Organisation	<ul><li> "Überkontrolle"</li><li> Bedürfnis, Vertrauen zu entwickeln</li><li> Permanente Adaptionsbedürfnisse</li></ul>	Bessere Servicequalität     Kostenreduktionen	· IKT-Abhängigkeit: komplexe Abhän- gigkeiten zwischen Subsystemen von Organisationen
Arbeitsfamilie	Adäquates Telearbeits-Design	Gesteigerte Produktivität     Mehr "Quality Time"	• Weniger Privatsphäre
Gesellschaft und spezifische Risiko- gruppen	Bedarf an neuen Formen des Lernens     Entwicklung von Möglichkeiten für Menschen mit Beeinträchtigungen	Überbrückung von Entfernungen     Inklusion aller Minoritätsgruppen	· IKT-Abhängigkeit

## **ABSTRACT**

**Forschungsfrage:** Welche Bedenken und Ängste haben Mitarbeiter in Bezug auf die Digitalisierung im Unternehmen?

**Methodik:** Studie (48 Banker), in der Digitalisierungsbedenken, persönlicher Innovationsgrad, Softwarenutzungsgrad sowie allgemeiner Digitalisierungsgrad der Unternehmen erfasst werden

**Praktische Implikationen:** Die Ergebnisse zeigen die Dimensionen der Digitality Concerns im Hinblick auf die Digitalisierung von Unternehmen auf Mitarbeiterebene auf. Mit dem vorgestellten Messinstrument können relevante Aspekte im Unternehmen identifiziert werden, um individuelle Vorbehalte zu adressieren.

woben sind, über desto mehr Stress wird berichtet (Peeters et al., 2005). Durch den Einsatz von Systemen und Software mit künstlicher Intelligenz werden Mitarbeiter immer häufiger zu Befehlsempfängern anstatt selbst Zusammenhänge verstehen und Entscheidungen treffen zu müssen. Korunka und Hoonakker (2014) identifizieren weitere Herausforderungen und mögliche positive wie negative Auswirkungen im Zusammenhang mit Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) über die verschiedenen Betrachtungsebenen hinweg (vgl. Abb. 1).

Für die Personalarbeit ist daher neben der organisationalen Ebene insbesondere zu verstehen, welche Wirkmechanismen die Durchdringung der Digitalisierung auf individueller Ebene hat. Gerade weil es bei der Digitalisierung nicht um einzelne Hard- und Softwarekomponenten geht, sondern um Konzepte, die umfassend Arbeitspraktiken und damit einhergehend soziale Beziehungen zwischen Stakeholdern (Mitarbeiter, Führungskräfte, Kunden) verändern, sind die Reaktionen vielfältig. Während Digitalisierung bei manchen eine Erleichterung (Flexibilisierung, Vereinbarkeit der Work-Life-Balance) nach sich zieht, fühlen sich andere von der Technologie abhängig. Eine zunehmende Einbindung "intelligenter" Systeme weckt dabei nicht nur die Sorge vor mangelnden Eingriffs- und Korrekturmöglichkeiten bei Arbeitsprozessen und Entscheidungsfindungen. Vielmehr noch mag bei manchem das Gefühl entstehen, der Technologie ausgeliefert zu sein und sich zudem permanent mit neuen Digitalisierungsentwicklungen auseinandersetzen zu müssen. Diese Überlegungen rufen bei nicht wenigen Personen Ängste hervor und erzeugen folglich sogar Reaktanz und Stress. Ein wesentlicher Punkt für die erfolgreiche Einführung digitaler Lösungen ist daher das Verständnis der damit ggf. verbundenen Bedenken und Ängste.

Denn Ängste der Mitarbeiter führen zu Abwehrreaktionen und Ausweichhandlungen. So werden im Zuge der Digitalisierungsoffensiven allzu häufig eine Vielzahl von Projekten durchgeführt, die die Unternehmen viel Geld und Zeit kosten (in 2016 bereits circa 10 Mrd. Euro von denen die Hälfte in Hardware fließt und die andere Hälfte in Projekte und Schulungen; Saam/Niebel, 2016), hinterher aber keinen nennenswerten Effekt erbringen. Konzepte werden lange ausgemalt, dann totgeredet oder verzögert und irgendwann als oft nur

noch minimale Lösung eingeführt. Und auch dann haben viele Unternehmen damit zu kämpfen, dass Mitarbeiter ihre Verhaltens- und Arbeitsweisen trotz der versprochenen Unterstützung durch Digitalisierung nicht verändern. Es werden Workarounds (z. B. private Excel-Listen oder Papierausdrucke) genutzt und Entscheidungen weiter aus dem Bauch heraus oder nach alter Gewohnheit getroffen, anstatt die Empfehlungen digitaler Systeme zu berücksichtigen. Darüber hinaus werden oft Systeme (Hard- und Software) eingeführt, aber nicht in die Arbeitsprozesse eingebunden. Im Ergebnis führt dies zu Demotivation, Unverständnis und Konfusion auf allen Seiten (Befürwortern und Gegnern). Und meist ist dann ein kleineres Unternehmen mit einer konsistenten Umsetzung in allen Bereichen schneller und erfolgreicher, da es dort neu aufgebaut wird und nicht das Bestehende verändert wird.

## Digitale Überforderung: Vom schwer Können ...

Wie erklärt sich die Diskrepanz zwischen dem offiziell hohen Digitalisierungsgrad vieler Unternehmen und der nur zögerlichen Umsetzung seitens der Mitarbeiter (Lichtblau et al., 2018)? Hierfür lassen sich über alle Betrachtungsebenen von Arbeit hinweg Ansätze finden (vgl. Abb. 2). Auf Personenebene – dem Fokus dieses Beitrags – kann hierbei insbesondere zwischen Kompetenzdefiziten einerseits und Überforderungsgefühlen bzw. Ängsten andererseits unterschieden werden.

Die Europäische Kommission weist digitale Kompetenz als eine von acht Schlüsselkompetenzen für lebenslanges Lernen aus. Digitale Kompetenz kann demgemäß im weitesten Sinne definiert werden als die selbstbewusste, kritische und kreative Nutzung von IKT zur Erreichung von Zielen in Bezug auf Arbeit, Beschäftigungsfähigkeit, Lernen, Freizeit, Eingliederung und/oder Teilhabe an der Gesellschaft (Ferrari, 2013). Unter digitale Kompetenzen fallen ebenso alle Fähigkeiten, welche die digitale Transformation vorantreiben, als auch jene, welche die erfolgreiche Ausübung von Tätigkeiten in digitalen Arbeitswelten ermöglichen¹. Während vergleichsweise wenige Mitarbeiter aktiv in die strategische Unternehmenstransforma-

<sup>1</sup> Für eine pointierte Unterscheidung zwischen Digitalisierung und digitaler Transformation sei auf Bloomberg (2018) verwiesen.

## Abb. 2: Erklärungsansätze für zögerliche Digitalisierung in Unternehmen

Ebene	Erklärungsansätze für zögerliche Digitalisierung			
Person	Mangelnde Digitalisierungs- und Digitalkompetenzen     Bedenken hinsichtlich geringer Kontrollmöglichkeiten und Entscheidungsfreiheit     Unsicherheit und Überforderungsgefühl     Angst vor ständiger Erreichbarkeit und verschwimmenden Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben     Angst vor Arbeitsverlust			
Job	<ul> <li>Arbeitsinhalte und -erfolge sind stark von zwischenmenschlichem Kontakt mit Kunden, Kollegen, Führungskraft abhängig.</li> <li>Arbeitsinhalte und -erfolge sind stark von Digitalisierungs- und Digitalkompetenz von Kunden/Kollegen/Führungskraft abhängig.</li> <li>Fehlende Begleitung bei der individuellen Umsetzung der Digitalisierung des eigenen Aufgabenfelds</li> <li>Fehlendes Material (z. B. Computer, Zweitbildschirme, Software etc.), um die Digitalisierung des eigenen Ausgabenfelds umzusetzen</li> </ul>			
Team	Befürchtung, den kollegialen (und ggf. sogar freundschaftlichen) Austausch zu verlieren     Ängste vor weniger sozialer Rücksichtnahme und mehr sozialer Distanz			
Führung	Nicht authentische und damit wenig glaubhafte Kommunikation von Digitalisierungsstrategien     Digitalisierungsprojekte werden nicht priorisiert, Workarounds toleriert (oder aktiv mitgetragen)     Sorge vor Machtverlust seitens der Führungskräfte durch geringere Entscheidungsfreiheit			
Organisation	Starre und streng hierarchische Organisationsform     Keine oder traditionelle Zukunftsvision     Nicht abgestimmte Ad-hoc-Projekte anstatt klarer Digitalisierungsstrategie mit Berücksichtigung flexibler Lösungen für einzelne Organisationsbereiche und Prozesse     Geringe IKT-Kompetenz inhouse			
Gesellschaft & Kultur	Schlechte Infrastruktur     Wenig innovationsfreundliche Kultur			

Quelle: Eigene Darstellung

tion hin zu digitalen Unternehmen (vgl. Kraus et al., 2019) eingebunden sein dürften, wird ein stetig wachsender Anteil an Beschäftigten in eine Reihe von gezielten Digitalisierungsprojekten eingebunden. Diese reichen von der Schulung von Mitarbeitern zur Nutzung digitaler Endgeräte und computer- bzw. webbasierter Anwendungen bis hin zur Implementierung von Prozessautomatisierungen. In der wissenschaftlichen Diskussion herrscht Konsens darüber, dass Digitalkompetenzen nicht allein technische Fähigkeiten zur Anwendung von Hard- und Software umfassen, sondern auch kognitive Grundfähigkeiten (Lesekompetenz, numerisch-mathematische Kompetenz, Problemlösekompetenzen, Fähigkeit zum kritischen Denken) einschließen (Wicht et al., 2018). Ein Modell, das die nötigen digitalen Kompetenzen heutiger Beschäftigter im Wirtschaftskontext berücksichtigt, liegt aktuell jedoch noch nicht vor.

Die Befunde erster Studien bei Jugendlichen und Erwachsenen in Deutschland zeigen einen Nachholbedarf in digitalen Kompetenzen auf (Eickelmann et al., 2019; Wicht et al., 2018). Erstaunlicherweise sind auch bei den sog. Digital Natives essenzielle digitale Kompetenzen wie etwa der reflektierte Umgang mit Informationen oder die system- und zielgruppengerechte Aufbereitung von Informationen nicht ausreichend ausgeprägt (Eickelmann et al., 2019). Der bloße Besitz bzw. oberflächliche Gebrauch von Smartphones, Tablets und Wearables befähigt also noch längst nicht zum kompetenten Umgang mit IKT. Weiterhin zeigen sich gravierende Unterschiede in den digitalen Kompetenzen in Abhängigkeit von soziodemografischen Variablen: Höheres Alter (> 52 Jahren), längere Erwerbslosigkeit und die Zugehörigkeit zur ersten Migrationsgeneration gehen mit vergleichsweise niedrigen Digitalkompetenzen

einher (Wicht et al., 2018). Und die heutigen Achtklässler in Deutschland – immerhin Repräsentanten der ersten Generation, die nach der Vorstellung des ersten I-Phones im Jahr 2007 geboren wurden und damit klar zu den Digital Natives zählen sollten – liegen wiederum im internationalen Vergleich mit ihren Ausprägungen im Computational Thinking abgeschlagen hinter Korea (Platz 1), Dänemark (Platz 2), Finnland (Platz 3), Frankreich (Platz 4), den USA (Platz 5) auf Platz 6 noch hinter dem internationalen Mittelwert zurück (Eickelmann et al., 2019). Die kommende Generation inländischer Arbeitnehmer weist also Stand heute nur geringe Fähigkeiten darin auf, sich Problemlösungsprozesse durch die Entwicklung und Anwendung von Algorithmen und damit verbundene Prozesse der Modellierung und Formalisierung in einem digitalen Format bzw. System zugänglich machen zu können².

Die Sorge mancher Arbeitnehmer, ihre digitalen Kompetenzen seien nicht ausreichend, erscheint damit nicht unbegründet, wobei sich dieser Eindruck insbesondere bei sozialen Vergleichsprozessen in internationalen Teams verstärken dürfte. Allerdings lassen sich faktische oder subjektiv befürchtete Schwächen in digitalen Kompetenzen durch modernisierte Lehrpläne im Kinder- und Jugendalter und spezifische Trainings im Erwachsenenalter rasch beseitigen (vgl. Wicht et al., 2018).

Dennoch ist die Befürchtung, im wahrsten Sinne des Wortes nicht anschlussfähig zu sein, eine ernstzunehmende Grundlage individueller Angst in Bezug auf Digitalisierung. Digitale Transformation sollte daher stets von thematischen Schulungen und kognitiven Trainings begleitet werden, die auf den Kenntnis- und Erfahrungsstand der Teilnehmer zugeschnitten sein müssen.

#### ... und kaum Wollen

In Ergänzung zu diesen eher "technischen" Unterstützungsangeboten kommt jedoch psychologischen Aspekten eine entscheidende Rolle dabei zu, ob Erlerntes umgesetzt und digitale Lösungen mitgetragen werden.

Aufgrund der vielfältigen Dimensionen digitaler Lösungen in den verschiedenen Bereichen eines Unternehmens, mit denen Mitarbeiter oft zu tun haben, lassen sich zwei Thesen aufstellen.

## These 1: Die konsequente Digitalisierung wird durch Bedenken der Mitarbeiter behindert.

Selbstverständlich werden Mitarbeiter, die der zunehmenden Digitalisierung generell kritisch gegenüberstehen, auch gravierenden Veränderungen in ihrem persönlichen Arbeitsumfeld zunächst mit Respekt begegnen. Aber auch aufgeschlossene Mitarbeiter mögen zurückhaltend auf die fortschreitende Digitalisierung bzw. einzelne konkrete Digitalisierungsprozesse, und wie sie kommuniziert werden, reagieren. Unternehmen sind gut beraten, gerade die Bedenken der sog. "subject matter experts", also der fachlichen Experten im Unternehmen, zu erfragen. Denn nicht selten steckt hinter der zögerlichen Adaption digitaler Prozesse ein berechtigter Einwand der Mitarbeiter: Sei es, dass reale Prozesse ungenügend abgebildet sind, Schnittstellen zwischen Systemen zu fehlerhaften Daten führen und hohen Migrationsaufwand erfordern oder die Einbindung von IKT in bisherige analoge Kommunikation nicht reibungsfrei erfolgt und als fremd erlebt wird.

Doch selbst wenn es in der digitalen Transformation gelingt, den hauseigenen Experten ausreichend Gehör einzuräumen und die inhaltlichen Änderungen frühzeitig zu kommunizieren und zu trainieren, werden digitalisierte Prozesse nicht immer mitgetragen. Hinter der Zurückhaltung von Mitarbeitern steckt dabei nicht selten das Gefühl der Überforderung, die mangelnde Nachvollziehbarkeit, worin der Vorteil der Änderungen liege, konkrete Befürchtungen vor tiefgreifenden Änderungen der alltäglichen Arbeit oder gar die Angst vor Arbeitsplatzverlust. Diese Befürchtungen und Ängste werden jedoch keinesfalls geäußert – im Gegenteil!

Doch eine aktive Beteiligung ist in den häufig hierarchisch strukturierten Digitalisierungsprojekten unabdingbar. Da Mitarbeiter ein Eigentumsgefühl für ihren Arbeitsbereich haben und radikale Veränderungen als störend empfinden (Leyer et al., 2020), sind Abwehrhaltungen gegenüber radikalen Veränderungen erklär- und sogar voraussehbar. Wer seinen Arbeitsbereich also nicht verändern möchte, tut am besten nach außen nur so. So kann einem niemand vorwerfen, für den Stillstand verantwortlich zu sein. Daher beteiligen sich diese Mitarbeiter zwar offiziell, versuchen aber alles, die Digitalisierung zu verlangsamen und gehen Themen an, verfolgen deren Umsetzung aber nicht mit Nachdruck. Angst, in ihrem mangelnden Willen fortlaufend übergangen zu werden und sich zunehmend gegen die Folgen der Digitalisierung wehren zu müssen, haben sie hingegen weiterhin. Dieses Gefühl der Zwangsdigitalisierung führt auf Ebene der Mitarbeiter zu Überforderung und Stress. Für die Projektleiter ergeben sich ineffiziente Schleifen, die Führungskräfte finden sich in mikropolitischen Spielchen wieder und auf Unternehmensebene wird die Digitalisierungsstrategie durch den Unwillen der Mitarbeiter behindert.

## These 2: Weitere Digitalisierungsschritte werden durch die mangelnde Vorstellungskraft der Mitarbeiter verzögert.

Die Vorstellungskraft der Ausgestaltung von Digitalisierung und einer nachhaltigen Umsetzung ist bei vielen Mitarbeitern nicht vorhanden. Technologien wie Blockchain und Augmented Reality hören sich spannend an, aber die Übertragung dieser Konzepte auf die konkreten Arbeitsprozesse bleibt abstrakt. Zudem können und müssen mit digitalen Möglichkeiten oft ganz

<sup>2</sup> Problemlösefähigkeiten im Sinne des Computational Thinking sind von konkreten Programmiersprachen bzw. Entwicklungsumgebungen unabhängig und schließen fachspezifische wie auch allgemeine Aspekte von Problemlösefähigkeiten ein.

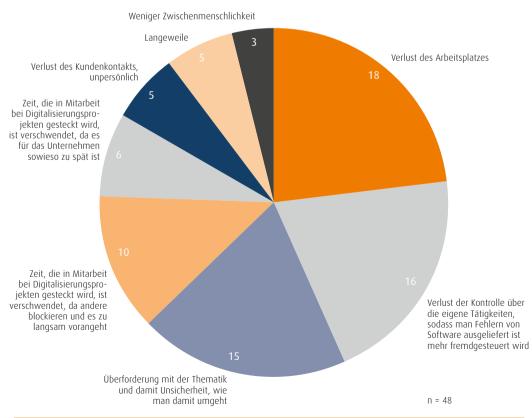
neue Arbeitsprozesse erdacht werden. Dafür ist seitens der Mitarbeiter ein Verständnis notwendig, was mit den verwendeten Technologien möglich ist und wie der eigene Arbeitsbereich mit Kollegen und den Vorstellungen der Kunden vernetzt ist. Ein weiterer Aspekt eines solchen fehlenden Verständnisses liegt in der Digitalisierung selbst. Je mehr Bereiche digitalisiert werden, desto mehr werden die Steuerung der Prozesse und auch einfacher Tätigkeiten übernommen. Wenn diese nicht mehr von Mitarbeitern ausgeführt werden, fehlt das durch diese Routinen gewachsene Verständnis von Zusammenhängen, was allerdings essenziell für die Bildung von Veränderungsideen ist (Leyer/ Strohhecker, 2019). Daher wird es im Verlauf der Digitalisierung sogar immer schwieriger, die benötigte Vorstellungskraft bei Mitarbeitern anzuregen. Die mangelnde Vorstellungskraft führt wiederum zu Überforderung und erneut zu Ängsten vor der weiteren Digitalisierung.

Zusammengefasst führen sowohl das Können als auch das kurzfristige wie prinzipielle Wollen bei jeweils zu geringer Ausprägung zu Angst vor Digitalisierung. Was genau diese Angst ausmacht, haben wir in einer Studie in der Finanzbranche untersucht.

#### Studie: Digitality Concerns in der Finanzbranche

An der Studie in deutschen Banken haben 48 Mitarbeiter (38,3 % weiblich) von unterschiedlichen Banken (Großbanken, Sparkassen sowie Volksbanken) teilgenommen. Die Teilnehmer waren sowohl im Front- als auch im Backoffice tätig und hatten keine Führungserfahrung. Das durchschnittliche Alter der Teilnehmer lag bei 25,8 Jahren (Spanne zwischen 22 und 37 Jahren). Wir haben uns auf junge Mitarbeiter als homogene Zielgruppe fokussiert, da diese aus demografischen Gesichtspunkten relativ offen gegenüber Digitalisierung sein sollten.





Quelle: Eigene Darstellung

Dies spiegelt sich auch in einem Wert der persönlichen Innovativität<sup>3</sup> von 4,0 (Skala 1-5) wider. Wenn diese Zielgruppe dann trotzdem Vorbehalten gegenüber der Digitalisierung äußert, können diese als besonders relevant angesehen werden.

Von den Befragten wissen wir, dass sie in ihrer Arbeit eine Vielzahl von Softwareprodukten nutzen, die von Software zur Vernetzung mit anderen Mitarbeitern (z. B. gemeinsamer Chatraum) mit einem Nutzungsgrad von 3.08 (Skala 1-5), über spezielle Software für eine Aufgabe (z. B. Bonitätsprüfung) mit einem Nutzungsgrad von 3.81 bis zu Standardsoftware (Nutzungsgrad 4,15) reicht. Insgesamt wurde der Digitalisierungsgrad der jeweiligen Bank mit 2,94 beurteilt, lag also leicht über "neutral".

Die Teilnehmer konnten jeweils bis zu drei Vorbehalte gegenüber Digitalisierung nennen, wobei es sich explizit um persönliche Bedenken und nicht etwa unternehmensweit vorherrschende Befürchtungen handeln sollte. Diese Nennungen wurden anschließend kodiert und von mehreren Beurteilern unabhängig gruppiert, sodass insgesamt acht Kategorien identifiziert werden konnten. Abbildung 3 gibt eine Übersicht über die Arten und die Bedeutung der Dimensionen von Vorbehalten gegenüber Digitalisierung.

Die mit 18 Nennungen am häufigsten geäußerte Sorge betrifft den möglichen Verlust des Arbeitsplatzes durch zunehmende Digitalisierung. Weiterhin wird von den befragten Bankern befürchtet, nicht nur die Kontrolle über die eigenen Tätigkeiten zu verlieren und sich damit fremdgesteuert zu fühlen, sondern dabei auch Fehlern in der Software ausgeliefert zu sein (16 Nennungen). Von einer generellen Überforderung durch die Digitalisierung wird fast ebenso häufig berichtet wie von der Sorge um einen Kontrollverlust bei der Arbeit und dies geht mit der Unsicherheit einher, nicht zu wissen, wie mit der Thematik umgegangen werden soll (15 Nennungen). Demgegenüber erleben einige der Befragten (10 Nennungen) die Mitarbeit in Digitalisierungsprojekten als verschwendete Zeit, da die Projekte entweder von anderen blockiert werden oder ihnen schlicht zu langsam vorangehen. Entsprechend sehen 6 der Banker die Mitarbeit in Digitalisierungsprojekten auch als verschwendete Zeit an, da diese für das Unternehmen ohnehin zu spät kämen. Von einigen wenigen Teilnehmern der Studie wird durch den Einzug digitaler Lösungen Langeweile in ihrer künftigen Tätigkeit erwartet (5 Nennungen). Ebenso befürchten einige der Befragten den Verlust des Kundenkontakts durch die ihrer Einschätzung zufolge unpersönlicheren Prozesse im Zuge der Digitalisierung (5 Nennungen). Eine kleine Gruppe der Befragten erwartet sogar generell weniger

#### Implikationen für die Personalpraxis

Durch die Corona-Krise wurde die zunehmende Bedeutung von Digitalisierung im Privat- wie auch im Geschäftsleben noch einmal betont und verstärkt. Wie die Ergebnisse unserer Studie zeigen, werden dabei beide zuvor aufgestellten Hypothesen bestätigt. Mitarbeiter äußern Bedenken, die Digitalisierung könnte ihre Arbeit stark in eine von ihnen unerwünschte Richtung verändern oder sogar überflüssig machen. Manche schätzen die Mitarbeit in Digitalisierungsprojekten gar als Zeitverschwendung ein. Beide Einstellungen dürften eine konsequente Digitalisierung behindern (These 1). Weiterhin werden Mitarbeiter, die bereits heute mit der Thematik überfordert sind und sich unsicher fühlen, wie damit umzugehen ist, sicherlich auch Schwierigkeiten haben, sich weitere Digitalisierungsschritte vorzustellen, was wiederum die digitale Transformation in Unternehmen verzögert (These 2).

Personalverantwortliche sollten daher das Thema "Digitality Concerns" sowohl für die beschäftigten Mitarbeiter als auch für Bewerber und damit ggf. künftige Mitarbeiter ernst nehmen und in ihre Auswahl- und Entwicklungsprozesse einbeziehen. Neben den fachlichen Aspekten wird hier für viele Unternehmen in den nächsten Jahren ein Schlüsselfaktor für die weitere Entwicklung liegen, um in den derzeitigen Umbrüchen auch weiterhin Wertschöpfung zu ermöglichen.

Bereits bei der Auswahl (externer wie interner) Bewerber sollten die digitalen Kompetenzen – das Können – neben den fachlichen Kompetenzen gleichwertig ermittelt und in die Entscheidung einbezogen werden. Der Aspekt des Wollens lässt sich über geeignete Skalen<sup>5</sup> erfassen, sodass auch das Thema Angst vor digitalen Veränderungen bereits bei der Auswahl und Platzierung berücksichtigt werden kann. So wird vermieden, dass neu eingestellte Mitarbeiter Entwicklungen der Digitalisierung im Unternehmen von Anfang an blockieren oder gar sabotieren. Das frühzeitige Screening entbindet das Unternehmen aber nicht von einem strukturierten Onboarding-Prozess, in dem Mitarbeiter natürlich auch gemäß aktuellen Trainingsprinzipien mit digitalen Systemen vertraut gemacht werden müssen. Damit einhergehend, ist der Wunsch nach einem "frischen Wind von außen" klar zu kommunizieren. Ansonsten übernehmen neue Mitarbeiter schnell die Denkweise

Zwischenmenschlichkeit bei der Arbeit (3 Nennungen). Wie erwartet, nannten weniger innovative Banker mehr Dimensionen an Digitalisierungsvorbehalten, dieser Zusammenhang wurde jedoch nicht statistisch signifikant (r = -.18, p = .10)<sup>4</sup>. Auch der bereits erreichte Digitalisierungsgrad der Bank ist nicht mit der Anzahl an Bedenken und Ängsten assoziiert (r = .04, p = .40). Vorbehalte gegenüber Digitalisierung treten folglich sowohl zu Beginn als auch mit zunehmendem Fortschreiten der digitalen Transformation auf. Allerdings wurden mit zunehmender Softwarenutzung weniger Vorbehalte genannt (r = -.28, p = .03).

<sup>3</sup> Beispielitems sind: "Wenn ich von neuer Informationstechnologie höre, freue ich mich darauf, damit zu experimentieren."; "Unter meinen Freunden bin ich meist der Erste, der neue Informationstechno ogie ausprobiert

logie ausprobiert." 4 Da nur die drei stärksten Bedenken gegenüber Digitalisierung genannt werden sollten, sind die hier berichteten Zusammenhänge und p-Werte aufgrund der Varianzrestriktion mit Vorsicht zu interpretie ren. Die Zusammenhänge dürften eher unterschätzt werden. 5 Eine validierte Skala mit Versionen für Studierende, Mitarbeiter oder Kunden kann bei den Autoren

der bereits beschäftigten Mehrheit und potenzielle Veränderungsanstöße werden weder geäußert noch initiiert oder mitgetragen. Wo digitale Transformation gewünscht ist, müssen auch Veränderungen erwünscht sein. Ohne eine wiederholte informative Kommunikation seitens der Unternehmensleitung über die Digitalisierungsstrategie und Führungskräfte, die neue Mitarbeiter über die Anforderungen an sie informieren, wird sich dieser Wandel wohl kaum bewerkstelligen lassen.

Selbstverständlich müssen auch gerade jene Mitarbeiter systematisch mitgenommen werden, die bereits im Unternehmen sind. Dabei sollte dem Dreiklang "Informieren – Trainieren – Evaluieren" gefolgt werden. Ein Ansatz kann hier sein, zuerst jene Mitarbeiter zu betreuen, die Vorbildfunktionen als Führungskraft oder Prozessverantwortliche haben. Diese können als Multiplikatoren dienen und damit die meist große unentschiedene Masse der Kollegen mitnehmen.

Unter Informieren ist zu verstehen, dass digitale Transformation nicht nur ein Schlagwort in der recht abstrakt formulierten und langfristig angelegten Unternehmensstrategie und dem Employer Branding ist, sondern die Ziele, einzelnen Schritte und Auswirkungen der unternehmenseigenen Digitalisierungsstrategie heruntergebrochen und fortlaufend kommuniziert werden. Hier sind Unternehmensleitung und Führungskräfte ebenso gefragt wie Prozesseigner. Wie bereits erwähnt, lassen sich Defizite in den Digitalisierungskompetenzen, also dem Können, durch Trainings und Schulungsmaßnahmen ausgleichen. Durch diese Maßnahmen können eventuell sogar bislang verborgene Potenziale gehoben werden. Allerdings ist dabei auch zu berücksichtigen, dass ein robustes Prozessverständnis und Softwarewissen nicht nur bedeuten, zu wissen, wie Prozesse und Software zu handhaben sind, sondern auch die implementierte Logik dahinter zu kennen - eigentlich keine neuen Themen, bei denen Mitarbeiter jedoch immer noch verbreitet Defizite haben.

Wenn Mitarbeiter dann noch immer nicht mitziehen, es also am Wollen mangelt, steckt häufig Angst vor Digitalisierung dahinter. Daher gilt es im ersten Schritt herauszufinden, welche Befürchtungen und Ängste unter den Mitarbeitern verbreitet sind. Diese Ängste beziehen sich auf Abstraktes. Viele Mitarbeiter können sich die Veränderungen ihres Arbeitsbereichs durch digitale Lösungen nur schwer vorstellen. Die bereits angesprochenen Multiplikatoren sollten dann in eine zielgruppengerechte Kommunikation eingebunden werden und so den digitalen Veränderungen ein Gesicht geben. Damit können sich Mitarbeiter an diesen Personen orientieren und lernen zu vertrauen, dass Veränderungen machbar und sogar sinnvoll sind. Die Evaluation der Digitalisierungseinstellung der Mitarbeiter ist auch nach ersten erfolgreich umgesetzten Projekten noch immer vorzunehmen. Auch dann muss vermieden werden, dass ein fortschreitendes Gefühl der "Zwangsdigitalisierung" zu Unverständnis, Konfusion oder gar Ablehnung, Vorsicht

und in Konsequenz Angst führt. Darüber hinaus sollten Bedenken und Ängste auch immer im Kontext weiterer psychologischer Variablen gesehen werden. Erste Arbeiten zeigen z. B., dass die Medienpräferenz, also bspw. die Frage, ob Personen lieber das persönliche Gespräch oder eine Kommunikation via E-Mail bevorzugen, von Persönlichkeitsmerkmalen wie etwa Extraversion oder emotionaler Stabilität abhängen (Hertel et al., 2008). Und die Akzeptanz und Nutzung von Management-Informationssystemen hängt maßgeblich vom Vertrauen der vorgesehenen Nutzer in die fehlerfreie Funktionsweise des Systems und dem Gefühl, durch den Einsatz des Systems kaum Einschränkungen zu unterliegen, ab (Meeßen et al., 2020).

Wichtig ist immer im Kopf zu behalten: Alle diese Maßnahmen brauchen Zeit. Aufgabe zukunftsgerichteter Personalarbeit ist es dabei, nicht nur Kompetenzen zu erkennen und zu entwickeln, sondern über eine enge Kommunikation mit den Mitarbeitern die digitale Transformation zu begleiten und damit frühzeitig Ängste identifizieren und reduzieren zu können.

## LITERATURVERZEICHNIS

**Antoni, C. H./Syrek, C. (2017):** Digitalisierung der Arbeit: Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 48(4), 247-258.

**Bloomberg, J. (2018):** Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. Forbes. Abgerufen am 31.05.20 von https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-confuse-them-at-your-peril/#1bcd8b472f2c

Eickelmann, B./Bos, W./Gerick, J./Goldhammer, F./Schaumburg, H./Schwippert, K./Senkbeil, M./Vahrenhold, J. (Hrsg.) (2019): ICILS 2018 #Deutschland – Computer- und informationsbezogene Kompetenzen von Schülerinnen und Schülern im zweiten internationalen Vergleich und Kompetenzen im Bereich Computational Thinkinn. Waxmann.

**Ferrari, A. (2013):** DIGCOMP: A framework for developing and understanding digital competence in Europe. IRC Scientific and Policy Reports, Issue.

**Hertel, G./Schroer, J./Batinic, B./Naumann, S. (2008):** Do shy people prefer to send e-mail? Personality effects on communication media preferences in threatening and nonthreatening situations. Social Psychology, 39(4), 231-243.

**Korunka, C./Hoonakker, P. (2014):** The Future of ICT and Quality of Working Life: Challenges, Benefits, and Risks. In The Impact of ICT on Quality of Working Life (pp. 205-219).

Kraus, S./Clauss, T./Breier, M./Gast, J./Zardini, A./Tiberius, V. (2020): The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. International Journal of Entrepreneurial Behavior δ Research.

**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.

**Leyer, M./Hirzel, A.-K./Moormann, J. (2020):** It's mine, I decide what to change. The role of psychological ownership in employees' process innovation behaviour. International Journal of Innovation Management, 2150013.

**Leyer, M./Strohhecker, J. (2019):** Cognition and experience of employees in digital work environments, in: Heisig, P. (Hrsg.), Proceedings der 10. Konferenz Professionelles Wissensmanagement (WM 2019), Potsdam, 18.-20.03.2019, S. 223-228.

**Lichtblau, K./Schleiermacher, T./Goecke, H./Schützdeller, P. (2018):** Digitalisierung der KMU in Deutschland. Konzeption und empirische Befunde, iWConsult, Köln. Abgerufen am 02. Juli 2020 von https://www.iwconsult.de/fileadmin/user\_upload/projekte/2018/Digital\_Atlas/Digitalisierung\_von\_KMU.pdf

Meeßen, S. M./Thielsch, M. T./Hertel, G. (2020): Trust in Management Information Systems (MIS). Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie A&O, 64, 6-16.

Peeters, M. C. W./Montgomery, A. J./Bakker, A. B./Schaufeli, W. B. (2005): Balancing Work and Home: How Job and Home Demands Are Related to Burnout. International Journal of Stress Management, 12(1), 43-61.

Saam, M./Niebel, T. (2016): Vergleich der Aufgaben für Digitalisierungsprojekte im Mittelstand mit den gesamtwirtschaftlichen IKT-Investitionen. ZEW-Dokumentation Nr. 16-02. Abgerufen am 29. Juni 2020 von http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/docus/dokumentation1602.pdf

Wicht, A./Lechner, C./Rammstedt, B. (2018): Digitalkompetenz. In: BDP-Bericht 2018 – Psychologie | Gesellschaft | Politik, S. 15-25.



#### DR. DR. CAROLIN PALMER

Abteilung für Psychologische Diagnostik, Justus-Liebig-Universität Gießen, Adjunct Teacher an der Université du Luxembourg E-Mail: carolin.palmer@psychol.uni-giessen.de

www.uni-giessen.de/psychologie/palmer



#### PROF. DR. MICHAEL LEYER

Lehrstuhl ABWL: Service Operations an der Fakultät für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, Universität Rostock Adjunct Professor an der School of Management, Queensland University of Technology E-Mail: michael.leyer@uni-rostock.de www.bwl.uni-rostock.de/serv-ops



ASSISTANT PROF. DR. JOHANNA GAST
Assistant Professor für Entrepreneurship und
Strategie, Montpellier Business School
E-Mail: j.gast@montpellier-bs.fr
www.montpellier-bs.com/faculte-recherche/faculte-et-departements/annuairecorps-professoral-de-a-a-z/dr-johanna-gast/

#### **SUMMARY**

Research question: What concerns and fears do employees have with regard to digitalization in the company?

Methodology: Study (48 bankers), in which digitality concerns, personal degree of innovation, software usage, and general degree of digitization in companies are assessed

Practical implications: The results show the dimensions of the

digitality concerns with regard to the digitization of companies on the employee level. With the presented measuring instrument, relevant aspects in the company can be identified to address individual reservations.

# Subjektive Leistungsbeurteilung: Eine Alternative für Zielvereinbarungen in der VUCA-Welt?

Von Prof. Dr. Torsten Biemann (Universität Mannheim) und Prof. Dr. Heiko Weckmüller (Hochschule Koblenz)

ber viele Jahre waren Zielvereinbarungen der Goldstandard im Performance Management. "SMARTe" Ziele (Specific Measurable Achievable Reasonable Time Bound) haben im Rahmen von Managementby-Objectives zur Objektivierung individueller Leistungen beigetragen. Subjektive Leistungsbeurteilungen waren hingegen wegen ihrer inhärenten Ungerechtigkeit als "Nasenfaktor" verpönt. Wissenschaftlich gestützt wurden diese Ansätze durch die umfangreichen empirischen Befunde zur Wirksamkeit transaktionaler Führung (Dumdum/Lowe/Avolio, 2013) und von Zielen (z. B. Mento/Steel/Karren, 1987; Kleingeld/van Mierlo/Arends, 2011). In den letzten Jahren ist allerdings zunehmend Kritik an Zielvereinbarungen aufgekommen. Insbesondere seien sie zu unflexibel für die durch Unsicherheit und Volatilität geprägte "VUCA-Welt". "Die klassische Zielvereinbarung ist nutzlos", titelte bspw. das Managermagazin schon 2011 (Endres, 2011). Besondere Aufmerksamkeit erlangte das Thema wieder durch die grundlegenden Veränderungen des Performance Managements der Robert Bosch GmbH, bei der finanzielle Boni von individuellen Zielvereinbarungen entkoppelt wurden (Personalmagazin, 7/2019). Als Ersatz dienen unter anderem sog. Spot-Boni, bei denen Führungskräfte auf Basis ihrer subjektiven Bewertung individuelle Leistungen unmittelbar honorieren. Neben diesem Trend in der Praxis zeigte auch die weitergehende Forschung zu Zielvereinbarungen, dass deren Wirksamkeit vom Kontext abhängt. Bei komplexen Tätigkeiten bspw. ist die Wirkung von Zielen geringer als bei einfachen Aufgaben (Wood/Mento/Locke, 1987).

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen wollen wir auf folgende Themen eingehen: Zunächst beschäftigen wir uns allgemein mit der Güte der Beurteilungen durch Vorgesetzte. Anschließend betrachten wir vertiefend die Abweichungen zwischen der Fremdeinschätzung durch Vorgesetzte und der Selbsteinschätzung der betreffenden Mitarbeiter und die daraus resultierenden Konsequenzen z. B. für die Kommunikation und Verantwortung von Beurteilungsergebnissen. Abschließend beschäftigen wir uns mit der Frage, ob die Bewertungsgüte durch Trainingsmaßnahmen verbessert werden kann. Unser Hauptaugenmerk liegt auf den Leistungsbeurteilungen im Rahmen des Performance Managements. Beurteilungen sind

auch in anderen Kontexten relevant, z.B. bei der Beobachtung in Assessment Centern zur Personalauswahl. In diesem Sinne sind nicht alle der im Folgenden aufgeführten und metaanalytisch hinterlegten Befunde auf Leistungsbeurteilungen begrenzt.

## Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte und andere Gruppen

Wie stark weichen Beurteilungen durch verschiedene Personen voneinander ab? Diese Frage beantworten James M. Conway und Allen I. Huffcutt (1997) in einer Metaanalyse zur Übereinstimmung, das heißt zur Reliabilität, zwischen unterschiedlichen Bewertungsgruppen (Vorgesetzte, Kollegen, Selbsteinschätzung). Die Reliabilität kann über die Korrelation der Urteile verschiedener Personen gemessen werden, wobei die Werte wie bei allen Korrelationskoeffizienten zwischen -1 und +1 liegen können. Je höher die Reliabilität, umso stärker ist die Übereinstimmung der Urteile. Wenn zwei Personen genau gleich urteilen, das heißt, deren Bewertungen perfekt positiv korreliert sind, ist die maximale Reliabilität von 1 erreicht. Theoretisch sind auch negative Korrelationen denkbar, was aber bedeuten würde, dass diejenigen Mitarbeiter, die von Beurteiler A als in ihrer Leistung überdurchschnittlich bewertet werden, von Beurteiler B tendenziell als unterdurchschnittlich bewertet werden. Entsprechend sind die errechneten Koeffizienten in der Regel positiv. Eine hohe Reliabilität der Urteile ist eine Voraussetzung für die Nützlichkeit von Beurteilungen, denn wenn es überhaupt keine Übereinstimmung der Beurteilung gibt, könnte man die Ergebnisse auch würfeln. Eine sich anschließende Frage ist, inwieweit die Beurteilungen nicht nur reliabel sind, sondern ebenfalls das messen, was gemessen werden soll. Selbst wenn Beurteiler übereinstimmen, könnten sie systematisch auf die falschen Aspekte schauen. Dann gäbe es zwar eine hohe Reliabilität, aber eine geringe Validität. Man würde zwar genau messen, aber leider das Falsche. Die Validität kann verstanden werden als die Prognosekraft der Beurteilungen, z. B. inwieweit die Beurteilungen vorhersagen können, welche Leistung von den Mitarbeitern in den kommenden Jahren erwartet werden kann oder auch inwieweit Beförderungen,

Lohnerhöhungen etc. vorhergesagt werden können. Eine hohe Validität würde dann bedeuten, dass die Beurteiler sehr gut darin sind, diejenigen Mitarbeiter zu identifizieren, die in den kommenden Jahren eine hohe Leistung erbringen und befördert werden sollten. Diese Validitätsbetrachtung lässt sich für Leistungsbeurteilungen allerdings nur eingeschränkt nutzen, da die Beurteilungsergebnisse selbst als Datenbasis für diese Entscheidungen dienen.

Wenn zwei oder mehr Vorgesetzte dieselben Mitarbeiter beurteilen, liegt die Korrelation zwischen deren Beurteilungen bei durchschnittlich r=0,50 (vgl. Abb. 1). Dieser Wert kann als zufriedenstellend charakterisiert werden.1 Von einem ausgeprägten "Nasenfaktor" kann somit nicht gesprochen werden. Beurteilungen zwischen verschiedenen Vorgesetzten sind zudem konsistenter, als wenn Beurteilungen von Kollegen vorgenommen werden (r=0,37) oder wenn Mitarbeiter ihre Führungskräfte beurteilen (r=0,30). Als Vergleich kann auch die Reliabilität der Urteile zwischen den Personengruppen herangezogen werden. Diese Reliabilitäten zwischen den Gruppen liegen gemäß der Metaanalyse von Conway und Huffcutt (1997) unter der oben dargestellten Reliabilität innerhalb der Gruppen (z. B. Vorgesetzte-Kollegen r=0,34; Vorgesetzte-Mitarbeiter: r=0,22; Mitarbeiter-Kollegen: r=0,22). Fragt man also innerhalb eines Unternehmens nach der Leistung eines bestimmten Mitarbeiters, so ist die Übereinstimmung der Beurteilungen innerhalb der Führungskräfte oder innerhalb der Kollegen größer als die Übereinstimmung der Beurteilungen von Führungskräften mit den Beurteilungen der Kollegen.

Abbildung 1 zeigt zudem Bedingungen, unter denen die Einschätzung der Vorgesetzten besser oder schlechter als der Durchschnittswert von r=0,50 ausfällt. Je geringer die Komplexität der Aufgaben, umso höher ist die Reliabilität. Leider erweisen sich Beurteilungen gerade in den Bereichen als vorteilhaft, in denen auch Zielvereinbarungen bessere Ergebnisse zeigen, eine Komplementarität der Instrumente ist also nicht gegeben.

#### Vorgesetzteneinschätzung und Selbsteinschätzung

Bislang haben wir die Güte der Beurteilungen durch verschiedene Gruppen und insbesondere Führungskräfte diskutiert. In diesem Abschnitt wollen wir uns auf den Zusammenhang dieser Urteile mit der Selbsteinschätzung der Beurteilten konzentrieren, wobei wir auf die Ergebnisse der Metastudie von Heike Heidemeier und Klaus Moser (2009) eingehen. Die Autoren finden auf der Basis von 115 Einzelstudien (mit n=37.752 Beurteilungsvergleichen) eine durchschnittliche korrigierte Korrelation von r=0,34. Selbsteinschätzung und Vorgesetztenbeurteilung weichen somit stärker voneinander ab als die Beurteilungen durch verschiedene Vorgesetzte (r=0,50 wie oben im Text beschrieben). Auch hier untersuchen die Autoren Faktoren, die die Höhe der Korrelation beeinflussen. Bezogen auf die Komplexität der Aufgaben zeigt sich, dass die Korrelation bei Aufgaben mit geringer Komplexität besonders hoch ist.

Heidemeier und Moser (2009) untersuchen neben der Korrelation auch das Niveau der Urteile: Ist die Selbsteinschätzung

Abb. 1: Reliabilität von Beurteilungen			
	Korrigierte Korrelation (Inter-Rater-Reliabilität)	Studienanzahl	Fallzahl
Gesamt (für Vorgesetz- tenbeurteilungen)	0,50	69	10.359
Differenziert nach Aufgabenkomplexität			
Gering	0,60	15	958
Mittel	0,52	28	3.890
Hoch	0,48	20	2.726

<sup>1</sup> In der psychologischen Testtheorie werden Faustregeln für die Einschätzung der Reliabilität verwendet. Danach werden Reliabilitätskoeffizienten unter 0,7 als "problematisch" eingestuft. Allerdings sind diese Werter für die Gestaltung von Fragebögen und insbesondere die Test-Retest-Reliabilität, das heißt die Übereinstimmung der Messwerte zu zwei unterschiedlichen Zeitpunkten, formuliert. Insofern sind diese Faustregeln nicht unmittelbar übertragbar auf unsere Fragestellung und wir weichen in diesem Punkt bei der Interpretation von den etablierten Konventionen ab.

durchschnittlich strenger oder weniger streng als die Vorgesetztenbeurteilung? Beide Maße sind grundsätzlich unabhängig voneinander: Auch bei einer durchgängigen Selbstüberschätzung oder -unterschätzung kann sich eine perfekte Korrelation mit dem Vorgesetztenurteil ergeben. Im Durchschnitt schätzen sich die Beschäftigten selbst besser ein als ihre Vorgesetzten (d=0,32, also eine kleine bis mittlere Effektstärke).

#### Begründungszwang erhöht die durchschnittliche Bewertung

Unternehmen setzen unterschiedliche Methoden ein, mit denen Führungskräfte die Ergebnisse ihrer Bewertungen gegenüber anderen vertreten müssen. Im Rahmen von Leistungsbeurteilungen wird man mindestens erwarten, dass Führungskräfte die Ergebnisse gegenüber den bewerteten Mitarbeitern begründen, was bei Bewertungen z. B. im Rahmen der Personalauswahl nicht zwingend gegeben sein muss. Führungskräfte können aber auch im Rahmen von Bewertungskonferenzen gezwungen sein, ihre jeweilige Bewertung in einer Gruppe öffentlich oder aber gegenüber ihren eigenen Vorgesetzten zu erklären. Michael B. Harari und Cort W. Rudolph (2017) untersuchen die Wirkung dieser Verantwortlichkeit in einer Metaanalyse, die experimentelle Einzelstudien sowohl aus Labor- als auch aus Feldexperimenten berücksichtigt. Dabei zeigt sich, dass die Bewertungsergebnisse besser ausfallen, wenn die Begründung gegenüber der bewerteten Person erfolgen muss (d=0,28). Dies ist vor dem Hintergrund der oben ausgeführten Ergebnisse zur Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung unmittelbar einleuchtend: Führungskräfte wollen die soziale Beziehung zu ihren Mitarbeitern nicht gefährden, indem sie eine Bewertung abgeben, die deutlich unter deren Selbsteinschätzung liegt. Der Begründungszwang gegenüber Vorgesetzten hingegen verändert die Bewertung nahezu gar nicht (d=-0,06). Es ist nicht ganz einfach, aus diesen Befunden praxistaugliche Handlungsempfehlungen abzuleiten, da es unmöglich erscheint, dass Führungskräfte auf die Begründung und Diskussion der Ergebnisse von Leistungsbeurteilungen gegenüber Mitarbeitern verzichten. Möglich wäre unter Umständen, Bewertungen durch Bewertungskonferenzen, an denen mehrere Führungskräfte beteiligt sind, final festzulegen und dem direkten Vorgesetzten das qualitative Feedback an die Mitarbeiter zu überlassen.

## Frame-of-Reference-Training zur Verbesserung der Qualität von Beurteilungen

Die Qualität von Vorgesetztenbeurteilungen ist im Durchschnitt zufriedenstellend. Damit Beurteilungen zu Recht einen festen Platz im betrieblichen Performance Management erhalten, ist eine Verbesserung der Beurteilungsgüte empfehlenswert. Können Trainingsmaßnahmen helfen und wie müssen entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen ausgestaltet sein? In einer frühen Metaanalyse (Woehr/Huffcutt, 1994), in der unterschiedliche betriebliche Beurteilungssituationen (z. B. auch subjektive Beurteilung im Rahmen der Personalauswahl) untersucht wurden, zeigten sich durchgängig positive Effekte unterschiedlicher Trainingsmaßnahmen, wobei das Bezugsrahmentraining (Frame-of-Reference-Training) den größten positiven Effekt aufwies. Im Bezugsrahmentraining erhalten die Trainingsteilnehmer Vorgaben für konkrete Bewertungssituationen z. B. als Musterzuordnungen von konkreten Verhaltensweisen zu festgelegten Bewertungsstufen. Dadurch werden konsistente Referenzpunkte erlernt, die anschließend mithilfe praxisnaher Situationen eingeübt und mit den Musterbewertungen abgeglichen werden. Das Ziel ist also vergleichbar mit der Verwendung von behaviorally anchored rating scales (BARs) zur Leistungsmessung, bei denen die einzelnen Leistungsklassen genauer beschrieben werden, um allen Beurteilern vergleichbare Referenzpunkte zu geben.

In einer neueren Metaanalyse untersuchen Sylvia Roch und Kollegen (2012) die Effektivität von Trainingsmaßnahmen zur Erhöhung der Qualität von Leistungsbewertungen. Betrachtet werden wieder nicht nur Ergebnisse Leistungsbeurteilungen, sondern auch andere Beurteilungssituationen, wodurch auch Vergleiche zwischen den Anwendungsfeldern möglich sind. Übergreifend zeigt das Training eine Verbesserung der Bewertungsgenauigkeit im Vergleich zu einer Kontrollgruppe bei mittlerer Effektstärke (d=0,50). Im Rahmen von Leistungsbeurteilungen ist der Effekt geringfügig kleiner (d=0,45). Kritisch anzumerken ist, dass die Mehrzahl der berücksichtigten Einzelstudien mit Studierenden als Probanden durchgeführt wurde und nicht im realen betrieblichen Umfeld stattfand.

#### Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

- ▶ Beurteilungen durch Vorgesetzte weisen gemessen an der Reliabilität, das heißt der Übereinstimmung der Beurteilung verschiedener Vorgesetzter, zufriedenstellende Ergebnisse
- Selbsteinschätzungen und Vorgesetztenbeurteilungen sind nur schwach miteinander korreliert, wobei die Selbsteinschätzungen im Durchschnitt über den Vorgesetztenbeurteilungen liegen.
- Die Qualität der Beurteilungen kann durch Trainingsmaßnahmen und insbesondere durch Bezugsrahmentraining (Frame-of-Reference-Training) verbessert werden.



PROF. DR. TORSTEN BIEMANN
Lehrstuhl für Personalmanagement und
Führung
Universität Mannheim
E-Mail: biemann@bwl.uni-mannheim.de
http://biemann.bwl.uni-mannheim.de



PROF. DR. HEIKO WECKMÜLLER
Professur Human Resources
Hochschule Koblenz
Rheinahrcampus Remagen
E-Mail: weckmueller@rheinahrcampus.de
www.hs-koblenz.de

#### **LITERATURVERZEICHNIS**

**Conway, J. M./Huffcutt, A. I. (1997):** Psychometric Properties of Multisource Performance Ratings: A Meta-Analysis of Subordinate, Supervisor, Peer, and Self-Ratings. Human Performance, 10(4): 331-360.

**Dumdum, U. R./Lowe, K. B./Avolio, B. J. (2013):** A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension. In: Avolio, B. J./ Yammariono, F. Y. (edts.): Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead, 10th Anniversary Edition Emerald Group Publishing Limited, 39-70.

**Endres, H. (2011):** Warum Zielvereinbarungen oft nutzlos sind. https://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-745833.html

Harari, M. B./Rudolph, C. W. (2017): The Effect of Rater Accountability on Performance Ratings: A Meta-Analytic Review. Human Resource Management Review, 27(1): 121-133.

**Heidemeier, H./Moser, K. (2009):** Self–Other Agreement in Job Performance Ratings: A Meta-Analytic Test of a Process Model. Journal of Applied Psychology, 94(2): 353-370.

**Kleingeld, A./van Mierlo, H./ Arends, L. (2011):** The Effect of Goal Setting on Group Performance: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology, 96(6): 1289-1304.

**Mento, A. J./Steel, R. P./ Karren, R. J. (1987):** A Meta-Analytic Study of the Effects of Goal Setting on Task Performance: 1966–1984. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 39(1): 52-83.

**Personalmagazin (2019):** Geld alleine ist relativ unbedeutend. Interview von Stefanie Hornung mit Uwe Schirmer. Personalmagazin 07(2019): 36-41.

Roch, S. G./Woehr, D. J./Mishra, V./Kieszczynska, U. (2012): Rater Training Revisited: An Updated Meta-Analytic Review of Frame-of-reference Training. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 85(2): 370-395.

**Woehr, D. J./Huffcutt, A. I. (1994):** Rater Training for Performance Appraisal: A Quantitative Review. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 67(3): 189-205.

**Wood, R. E./Mento, A. J./Locke, E. A. (1987):** Task Complexity as a Moderator of Goal Effects: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology, 72(3): 416-425.

## Überqualifizierung als Chance

Hans van Dijk (Tilburg University), Amanda Shantz (Trinity College Dublin), Kerstin Alfes (ESCP Europe): Welcome to the bright side: Why, how, and when overqualification enhances performance. Human Resource Management Review, 30(2), 2019.

berqualifizierung, also mehr Fähigkeiten, Wissen und Erfahrungen zu haben, als für den Job notwendig, gilt oft als Problem. Diese Einschätzung beruht in der Wissenschaft auf zwei Theorien und wurde schon mehrfach belegt: Einerseits, der Equity Theory folgend, empfinden die betroffenen Mitarbeiter die Situation als unfair, weil sie sich mit ihren unmittelbaren Kollegen vergleichen. Sie passen dann ihre Leistung an die geforderte Leistung an. Andererseits, der Relative Deprivation Theory folgend, deprimiert es solche Mitarbeiter, wenn sie mehr erwarten, als sie bekommen, und mehr leisten könnten, als in ihrem Job erwartet wird.

Die Autoren empfehlen nun noch weitere Ansätze und zeigen damit, dass es auch eine Reihe positiver Effekte gibt, die so bisher kaum betrachtet wurden. Empirisch belegt arbeitet der überqualifizierte Mitarbeiter nämlich durchschnittlich mindestens so gut, wie gefordert, oder besser und trägt damit zur Performance des Unternehmens positiv bei.

Die Autoren sehen vier Bereiche, in denen Überqualifizierte einen positiven Einfluss auf ihre Kollegen haben. Erstens: Sie nutzen ihr Wissen und ihre Fähigkeiten über ihren eigenen Job hinaus. Zweitens wird ihnen ein höherer Status im Kollegium zugesprochen, was die Wertschätzung steigert und dazu führt, dass den Mitarbeitern mehr zugetraut wird. Drittens haben Überqualifizierte einen positiven Einfluss auf ihre unmittelbaren Kollegen, weil sie ihr Wissen weitergeben. Sie sorgen damit dafür, dass das verfügbare Wissen im Unternehmen wächst. Und viertens verbessern überqualifizierte Mitarbeiter die gemeinsame Wahrnehmung der Gruppe, was ebenso zu einer Performancesteigerung der Gruppe führt.

Um auch als Unternehmen von den positiven Effekten profitieren zu können, sollten verschiedene Rahmenbedingungen ermöglicht werden: Dem Team mit dem überqualifizierten Mitarbeiter sollte intensive Kooperation untereinander ermöglicht werden. Führungskräfte sollten überqualifizierten Mitarbeitern neue Chancen im Unternehmen bieten und so die intrinsische Motivation fördern. Auch aus HR-Perspektive sollte eine auf Stärken fokussierte Förderung und die gemeinsame Reflexion über die Zusammenarbeit im Team im Mittelpunkt stehen.

Besprochen von **Peter Göhre**, Lehrstuhl International Business, Universität Paderborn.

## Wohlbefinden der Mitarbeiter steigert Performance

Andrés Salas-Vallina & Joaquín Alegre (University of Valencia), Álvaro López-Cabrales (Pablo de Olavide University, Sevilla): The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. Human Resource Management, 1–15, 2020.

eit der Finanzkrise 2008 hat sich der Performance-Druck auf die Mitarbeiter immens erhöht. Gleichzeitig zeigt sich, dass sich auch Ungleichheit und schlechte Arbeitsbedingungen unter den Mitarbeitern immer weiter ausbreiten. Salas-Vallina, Alegre und López-Cabrales belegen mit ihrer jüngst veröffentlichten Studie, dass bestimmte HR-Praktiken signifikant zur Verbesserung des Wohlbefindens der Mitarbeiter beitragen können. Sie zeigen außerdem, dass ein höheres Wohlbefinden die Performance steigert.

Im zugrundeliegenden Forschungsmodell sehen die Autoren drei Dimensionen des Wohlbefindens der Mitarbeiter: Glück bei der Arbeit (psychologisches Wohlbefinden), Erschöpfung (körperliches Wohlbefinden) und Vertrauen (soziales Wohlbefinden). Diese Dimensionen werden beeinflusst von den jeweiligen Führungskräften und deren Führungsstil. In der Studie testen die Autoren das neue Prinzip des Engaging Leadership ("einnehmende Führung") auf den Einfluss auf diese drei Dimensionen des Wohlbefindens hin. Engaging Leadership zeichnet sich durch eine starke Beziehung zu den Mitarbeitern und dem Ziel der Befriedigung ihrer Grundbedürfnisse aus.

Mit Blick auf die Personalabteilung sehen die Autoren sechs Bereiche, die das Wohlbefinden der Mitarbeiter und die Performance steigern können: Beschäftigungssicherung, Schulung und Entwicklung, Qualität des Arbeitslebens, Kommunikation, Teamarbeit und ein gutes Verhältnis zum direkten Vorgesetzten.

Die Autoren führten eine Umfrage in Spanien durch und nutzten Antworten von rund 1.400 Angestellten. Alle Annahmen lassen sich bestätigen. Mit Blick auf die Implikationen für die Praxis geben die Autoren mehrere hilfreiche Tipps zur Steigerung der Leistung der Mitarbeiter: Mitarbeiter müssen Wertschätzung erfahren, sei es durch längerfristige Anstellungsverhältnisse oder Investitionen in Trainings- und Entwicklungsprogramme. Außerdem sollten Führungskräfte ein offenes Ohr für die Bedürfnisse der ihnen zugeordneten Mitarbeiter haben, gut mit ihnen kommunizieren und mögliche Verbesserungen auch umsetzen.

Besprochen von **Peter Göhre**, Lehrstuhl International Business, Universität Paderborn.

## Versuch's mal mit ... Spielen am Arbeitsplatz

Mario Silic (University of St. Gallen), Giacomo Marzi, Andrea Caputo, P. Matthijs Bal (University of Lincoln): The effects of a gamified human resource management system on job satisfaction and engagement. Human Resource Management Journal Volume 30, Issue 2, April 2020, Pages 260-277.

ie zunehmende Digitalisierung von Arbeitsbereichen und der mit der Geschwindigkeit des Wettbewerbs verbundene Druck erhöhen die Notwendigkeit für moderne Organisationen, sowohl die Zufriedenheit als auch das Engagement von Mitarbeitern zu fördern.

Die Autoren identifizieren das Konzept der Gamification – die Übertragung von spieltypischen Elementen in spielfremde Zusammenhänge – am Arbeitsplatz als Strategie zur Förderung von Mitarbeiterbeteiligung, Engagement und Loyalität. Im bisher in diesem Kontext wenig untersuchten HRM-Bereich kann Gamification darin bestehen, Spielfunktionen und verhaltensmotivierende Techniken (z. B. Punktevergabe, Abzeichen oder Herausforderungen) in ein bestehendes HRM-System zu integrieren, um alltägliche Aufgaben und Prozesse zu entwickeln, die von den Nutzern als spiel-ähnliche Erfahrung wahrgenommen werden.

Das Autorenteam um Silic, Marzi, Caputo und Bal präsentiert eine 12-monatige Längsschnittstudie mit einer Stichprobe von 398 Mitarbeitern eines multinationalen Unternehmens aus dem Finanzsektor zur Untersuchung der Rolle von gamifizierten HRM-Systemen bei der Förderung von Arbeitszufriedenheit und Engagement am Arbeitsplatz.

Die Ergebnisse der Längsschnittstudie zeigen, dass Zufriedenheit und Engagement am Arbeitsplatz durch die Integration von grundlegenden Elementen, wie z. B. Punkten, Ranglisten, aber insbesondere auch entsprechendem Feedback, gefördert werden können. Dies legt nahe, dass Organisationen dem Beispiel der Gamifizierung ihrer Arbeitsprozesse folgen können, um sie dadurch für Mitarbeiter attraktiver zu machen. Mitarbeiter möchten Anerkennung erfahren und eine Art gegenseitigem Nutzen aus den neuartigen gamifizierten Kommunikationsmethoden ziehen. Sie wollen präsent sein und als wertvoller Teil der Organisation angesehen werden.

In diesem Zusammenhang sollten Organisationen bestrebt sein, gamifizierte HRM-Systeme zu nutzen, in denen die Mitarbeiter die Anerkennung ihrer Kollegen und Kolleginnen erfahren und einen Mehrwert für sich selbst schaffen können. Organisationen sollten aber auch sicherstellen, dass die Mitarbeiter Freude an den Aufgaben haben, die sie ausführen. Indem Mitarbeiter "Likes" oder Abzeichen für ihre Aktivitäten

und Leistungen erhalten, drücken sie ein höheres Maß an Arbeitszufriedenheit und Engagement am Arbeitsplatz aus. Die Studie der Autoren hat gezeigt, dass kleine Verbesserungen auch langfristig funktionieren können, da die Auswirkungen der Spielifizierung nicht abzunehmen oder zu verblassen scheinen.

Die Frage nach dem langfristigen Interesse und dem Mehrwert an den wahrgenommenen Vorteilen der Nutzung des gamifizierten HRM-Systems ist dennoch legitim. HR-Systemdesigner sollten dies in Betracht ziehen, um besser zu verstehen, wie man die Herausforderungen des Informationsflusses bewältigen und das HRM-System über einen längeren Zeitraum attraktiv, nützlich und angenehm gestalten kann.

Ein weiterer interessanter Punkt, den es zu berücksichtigen gilt, ist das Alter der Mitarbeiter. Bei der vorliegenden Studie handelte es sich um eine relativ junge Belegschaft. Die Gamifizierung des HRM-Systems hat im Kontext der untersuchten Stichprobe gut funktioniert, aber das Alter könnte dabei ein wichtiger Faktor sein, den es bei der Implementierung zu berücksichtigen gilt. Tatsächlich könnten ältere und erfahrene Mitarbeiter zögern, gamifizierte Systeme zu nutzen oder diese sogar als Ablenkung von der Arbeit oder als Zeitverschwendung empfinden. Im Gegensatz dazu könnten Millenials dazu neigen, sich schneller anzupassen, und stärker von der Gamifizierung des Arbeitsplatzes profitieren.

Abschließend lässt sich sagen, dass die Integration von Gamification in HRM-Systeme sinnvoll sein kann, wenn sie an die Bedürfnisse der Mitarbeiter angepasst wird und nicht bloß auf die zwanghafte Integration von Punkten, Ranglisten oder Abzeichen aus ist.

Besprochen von Kian Malucha, Lehrstuhl International Business, Universität Paderborn

## Soziale Unterstützung unter Kollegen – Gutes tun und davon profitieren

Marijntjen E. L. Zeijen, Paraskeva Petrou, Arnold B. Bakker, Benjamin R. van Gelderen: Dyadic support exchange and work engagement: An episodic test and expansion of self-determination theory. Journal of Occupational and Organizational Psychology. Advance online publication (April 2020) https://doi.org/10.1111/joop.12311.

ie soziale Unterstützung durch Kollegen ist eine enorm wichtige Ressource für Mitarbeiter, die dabei hilft, die Arbeit zu bewältigen und Ziele zu erreichen, und überdies zum allgemeinen Wohlbefinden beiträgt. Soziale Unterstützung betrifft allerdings immer (mindestens) zwei Personen: Es gibt sowohl jemanden, der die soziale Unterstützung erhält, als auch jemanden, der sie anbietet. Während die bisherige Forschung vor allem untersucht hat, welche (positiven) Auswirkungen sich für diejenige Person ergeben, die soziale Unterstützung durch Kollegen erhält, geht es in einer aktuellen Studie auch um diejenige Person, die ihren Kollegen soziale Unterstützung gibt. Die Autoren der Studie nahmen auf Grundlage der Selbstbestimmungstheorie an, dass das Geben sozialer Unterstützung dazu beiträgt, die psychologischen Grundbedürfnisse nach Kompetenz, sozialer Eingebundenheit und Autonomie derjenigen Person zu erfüllen, die das unterstützende Verhalten zeigt, und dass sich dadurch deren Arbeitsengagement erhöht.

An der Studie nahmen insgesamt 194 Polizisten teil, die 97 Kollegenpaare bildeten. Diese wurden an einem Arbeitstag zu zwei Zeitpunkten in der Mitte und zum Ende ihrer Schicht per App unter anderem zum Ausmaß ihres sozial unterstützenden Verhaltens gegenüber dem Kollegen, der Erfüllung ihrer psychologischen Grundbedürfnisse und zu ihrem Arbeitsengagement befragt. Für die Auswertung der Daten wurden die Antworten der Paare zusammengebracht. Die Auswertung ergab, dass das Geben sozialer Unterstützung positiv mit dem Arbeitsengagement zusammenhing und dass dieser Zusammenhang über die Erfüllung der Bedürfnisse nach Kompetenz, sozialer Eingebundenheit und Autonomie vermittelt wurde. Zudem wurden Faktoren aufseiten des Empfängers der Unterstützung untersucht, die beeinflussen könnten, in welchem Ausmaß der Geber der Unterstützung von seinem Verhalten profitiert. So zeigte sich, dass der indirekte Zusammenhang stärker war, wenn der Empfänger der Unterstützung zum betreffenden Zeitpunkt hohe emotionale Anforderungen

erlebte. Dies wurde dadurch erklärt, dass soziale Unterstützung in Situationen hoher emotionaler Anforderungen erstens besonders wirksam ist, und somit das Kompetenzerleben des Gebers verstärken sollte, und zweitens vom Empfänger ganz besonders geschätzt wird, wodurch sich das Erleben von Verbundenheit auf Seiten des Gebers erhöhen sollte. Darüber hinaus zeigte sich auf der Ebene des Gebers ein besonders hoher indirekter Zusammenhang zwischen seinem unterstützenden Verhalten gegenüber dem Kollegen und seinem Arbeitsengagement vermittelt über die Erfüllung seiner Bedürfnisse, wenn der Empfänger der Unterstützung im Allgemeinen ein geringes Ausmaß an Leistungszielorientierung aufwies. Dieser Effekt wurde damit begründet, dass Personen mit einer hohen Leistungszielorientierung weniger offen und dankbar für die soziale Unterstützung von Kollegen sind, weil für sie im Fokus steht, ihre Leistung unter Beweis zu stellen.

Einschränkend muss jedoch erwähnt werden, dass Polizisten eine sehr spezifische Berufsgruppe sind und die Generalisierbarkeit der Ergebnisse auf andere Berufe - insbesondere im Hinblick auf die Rolle emotionaler Anforderungen und der allgemeinen Zielorientierungen des Empfängers - nur eingeschränkt möglich ist. Zudem fand die Perspektive des Empfängers der Unterstützung in der Untersuchung keine Berücksichtigung. Hier wäre es unter anderem interessant gewesen, das Erleben bzw. Verhalten des Empfängers als Reaktion auf das unterstützende Verhalten des Gebers (z. B. Ausdruck von Dankbarkeit) zu erfassen. Nichtsdestotrotz leistet die Studie einen wertvollen Beitrag zur Forschung, indem hervorgehoben wird, dass soziale Unterstützung notwendigerweise auch Auswirkungen auf diejenige Person hat, die sie anbietet. Im Hinblick auf die Praxis zeigen die Ergebnisse, dass es sich für Unternehmen in mehrfacher Hinsicht lohnt, die soziale Unterstützung unter Kollegen zu fördern. Von Maßnahmen zur Erhöhung sozialer Unterstützung (z. B. Trainings) können nicht nur diejenigen profitieren, die mehr soziale Unterstützung erhalten, sondern auch diejenigen, die unterstützendes Verhalten gegenüber ihren Kollegen zeigen.

Besprochen von Maie Stein, Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Hamburg

## Mortalität im Management und prosoziales Verhalten

**Guoli Chen, Craig Crossland, Sterling Huang**: That Could Have Been Me: Director Deaths, CEO Mortality Salience, and Corporate Prosocial Behavior. Management Science. Advance online publication (2019) https://doi.org/10.1287/mnsc.2019.3348.

R-Praktiker und Corporate-Governance-Experten sind seit jeher daran interessiert, Maßnahmen zu finden, die prosoziales Verhalten der Mitarbeitenden, vor allem des Top-Managements, stimulieren. Kann die wahrgenommene Mortalität im Management einen Einfluss auf prosoziale Unternehmensstrategien ausüben? Die Autoren Chen, Crossland und Huang gehen dieser Frage nach.

Kaum eine Erfahrung ist für Menschen traumatischer als der Tod. Mortalität, das Bewusstsein der Unumgänglichkeit des Todes und der eigenen Sterblichkeit ist eine über Kulturen, Nationen und Religionen hinweg oft beschriebene, machtvolle und traumatische menschliche Erfahrung. Die Autoren hypothesieren, dass Traumata individuelle, höher gelagerte Wertesysteme herausfordern und hinterfragen. Als Konsequenz solcher Erfahrungen engagieren sich Individuen vermehrt in Selbstreflexion, hinterfragen die Allokation von Zeit und anderen Ressourcen und bevorzugen vermehrt kooperatives Verhalten. Eine Folge der veränderten Denkweise könnte eine höhere Betonung von prosozialem Verhalten sein. Nach den Autoren könnte das Bedürfnis, anderen Individuen zu helfen, persönliche Beziehungen zu verstärken und der Gesellschaft einen höhen Beitrag zukommenzulassen, wachsen.

Der Direktortod des Aufsichtsrats in der gleichen Firma ("peer death") führt zum Bewusstsein des eigenen Todes und als Folge zu höheren finanziellen Allokationen hinsichtlich Corporate Social Responsibility (CSR). Verstärkt wird diese hypothetische positive Beziehung von zwei Rahmenbedingungen:

1) Wenn der Tod des Direktors innerhalb der Beschäftigungsdauer (tenure) des Vorstandvorsitzenden fällt. 2) Wenn der Tod des Direktors unmittelbar und ohne Vorauswarnung geschieht (z. B. durch Herzinfarkt). Beide Argumente beziehen sich auf die Unmittelbarkeit des Todes und verstärken nach den Autoren das Bedürfnis des Vorstandsvorsitzenden nach proaktivem Verhalten.

Die Autoren überprüfen das Modell, indem sie in Datenbanken und Geschäftsberichten nach Stichwörtern und Synonymen von 755 Todesfällen (z. B.,"verstorben", "Tod", "von uns gegangen") in Bezug auf den Direktor (z. B. "Direktor") in öffentlichen Firmen zwischen 1999 und 2013 identifizieren. Zudem analysieren die Autoren inhaltsanalytisch die Gründe für das Ableben der Direktoren. Dann vergleichen sie die

Unternehmen mit einer Kontrollgruppe, die ähnliche Charakteristiken aufweisen (z. B. Firmenerfolg, Firmengröße, durchschnittliches Direktorenalter).

Alle Hypothesen können nach der Kontrolle von Firmen und Industrievariablen bestätigt werden. Die Autoren zeigen, dass durch externe Umstände die Priorisierung von Unternehmensstrategien beeinflusst werden kann, und zwar in einer spezifischen Domain: den CSR-Aktivitäten. Während frühere Studien Alternativerklärungen für steigende CSR-Aktivitäten durch das Studiendesign nicht vollständig ausschließen können, ermöglicht der quasi-exogene Ansatz den Ausschluss von alternativen Erklärungen (z. B. erfolgreiche Unternehmen engagieren sich vermehrt in CSR). Die Betonung und Sichtbarmachung menschlicher Sterblichkeit gegenüber Unternehmenslenkern könnte daher ein effektives Mittel sein, um die Identifikation mit Mitmenschen zu steigern ("Das könnte ich gewesen sein") und demnach prosoziales Verhalten zu steigern. Auch könnten andere persönliche negative und positive Umstände im privaten Umfeld (z. B. die Geburt eines Kindes des Vorstands) Einfluss auf die die strategische Priorisierung und Allokation von Unternehmensentscheidungen haben.

Besprochen von **Johannes Brunzel**, Lehrstuhl für Organisation und Führung, Technische Universität Braunschweig

#### **Neues aus Top-Journals**

## Folgende internationale Zeitschriften verfolgen wir für Sie regelmäßig:

- ► Academy of Management Journal
- ► American Economic Review
- ► Human Resource Management
- ► Human Resource Management Review
- ► Journal of Applied Psychology
- ► Journal of Labor Economics
- ▶ Journal of Organizational Behavior
- ► Journal of International Business Studies
- ► Journal of Political Economy
- ► Management Science
- ► Personnel Psychology
- ► Quarterly Journal of Economics
- ► Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie

Unser Rezensenten-Team wird darüber hinaus an dieser Stelle auch richtungsweisende Veröffentlichungen aus weiteren Publikationen darstellen.

## Die Kreativität leidet unter der Angst

Die Corona-Pandemie verunsichert Unternehmer und Beschäftigte. Ob Arbeitsplatzsicherheit als Versprechen hilfreich gegen diese Belastung ist, scheint eher ungewiss.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin in Duisburg

it Corona kam die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust in die Medien. "Was die Jobangst mit uns macht", schreibt Karriere.de am 20. Mai 2020. Und der Spiegel überschreibt am 20. April seinen Wirtschaftsmonitor mit: "Angst vor Arbeitsplatzverlust steigt deutlich". Auch die Süddeutsche online beschäftigt sich mit Zahlen: "Dreiviertel der Deutschen haben Angst vor Jobverlust", titelt sie – allerdings nicht etwa in der Corona-Hochzeit, sondern schon am 26. Januar 2020. Der Artikel basiert auf der Umfrage "Trust Barometer" der Agentur Edelmann und stellt den technologischen Wandel als gefühltes Risiko der Befragten in den Mittelpunkt.

Auch vor Corona waren Angst und Druck, Stress und seelische Belastung am Arbeitsplatz also schon Thema. Die jährlichen Fehlzeitenstatistiken der Krankenkassen weisen eine steigende Zahl von Diagnosen rund um psychische Erkrankungen wie Depression, Ängste, Zwangs- und Belastungsstörungen aus. Der Tagesspiegel wählte dazu am 5. Dezember 2019 die Überschrift: "Wenn die Arbeit krank macht".

Gegen eine solche Vereinfachung stellt Beate Muschalla die Erkenntnisse ihrer psychologischen Forschung. Für sie fängt es schon mit den Genen an. "Die physiologische Erregbarkeit ist in unterschiedlichem Ausmaß angeboren", beschreibt die Professorin für Psychotherapie und Diagnostik an der Technischen Universität Braunschweig. "Je nach individueller Grundausstattung kommen Menschen im Job gut zurecht oder aber in Schwierigkeiten." Was auf die einen Mitarbeitenden anregend wirkt, versetzt andere Beschäftigte in Sorge. Die Merkmale, die an jedem Arbeitsplatz vorhanden sind, aber bei dem einen oder anderen auch Angst erzeugen oder mindestens anstrengend wirken können, hat die Forscherin in Studien zu arbeitsbezogenen psychischen Erkrankungen und Arbeits(un)fähigkeit herausgefiltert: Hierarchie, Leistungsanforderung, Einordnung in Teams, Unterordnung im Verhältnis zum Chef, soziale Anforderungen unter Kollegen.

Nicht das Arbeiten an sich, sondern die Arbeitsbedingungen ändern sich. Ob Kundenservice oder Verkauf, die Freiheitsgrade werden geringer, das Controlling nimmt zu, die gefühlte psychische Belastung steigt. Muschalla untersuchte bei Psychosomatikpatienten, welche Umstände in der Arbeits-

welt manchen Mitarbeitern zu schaffen machen: Es sind Rivalitäten und Rangkämpfe unter Kollegen, sanktionierende und überwachende Vorgesetzte, Mitarbeiterrankings, Computer-Monitoring von Mitarbeitern, Unfallgefahren sowie Ungewissheiten, was an betrieblichen Neuerungen oder gar an Arbeitsplatzunsicherheit auf einen zukommen mag.

Nichtwissen trotz ständig neuer und wechselnder Informationen und damit einhergehend ein erheblicher Kontrollverlust sind Phänomene, die mit Corona zum Dauerzustand geworden sind. Das kann Angst provozieren, die bei Menschen mit psychischen Erkrankungen zur Arbeitsunfähigkeit führen kann. Gerade Regeltreue und ausgeprägte Gewissenhaftigkeit können mit der unklaren Situation in von Corona geschüttelten Unternehmen kollidieren und zu wachsender Ängstlichkeit beitragen. Führungskräfte sollten ungute Gefühle abfedern, indem sie transparent informieren, Wirtschaftsberichte einordnen sowie Daten und Fakten herunterbrechen auf die Abteilungen. "Außerdem sollten sie ihre Mitarbeiter kennen und ansprechbar sein", sagt Beate Muschalla, die im Übrigen vorübergehende Krisen auch für entwicklungsfördernd hält, zumindest bei Beschäftigten mit einer guten psychischen Grundgesundheit und mit Lebenserfahrung: "Wir haben es am Homeschooling gesehen und daran, dass Menschen in ihrer joblosen Zeit neue Ideen entwickeln."

#### Start-ups: Sicherheitsorientierung nicht gefragt

Einen positiven Schub durch Corona sieht auch Armin Trost. Doch ganz unabhängig von Corona habe die Unternehmenswelt an Komplexität, Unsicherheit und Dynamik zugenommen und die Digitalisierung gehe weiter. Der konstante Wandel treffe auf Menschen, die je nach Lebensphase unterschiedliche Präferenzen haben: Bis Mitte 30 probieren sich Einsteiger und Young Professionals aus, dann suchen Mitarbeitende in der Familienzeit etwas mehr Sicherheit und Flexibilität und schließlich werden andere Lebensaufgaben in den Mittelpunkt gestellt.

Beim Thema Arbeitsplatzangst steht der HRM-Professor an der Business School der Hochschule Furtwangen anders als bei der beruflichen Entwicklung einer Differenzierung nach Generationen allerdings kritisch gegenüber. Er findet bei Füh-







V. l. n. r.: Prof. Dr. Beate Muschalla (TU Braunschweig), Prof. Dr. Armin Trost (Hochschule Furtwangen), Prof. Dr. Daniela Lohaus (Hochschule Darmstadt)

rungskräften wie Mitarbeitern innerhalb jeder Generation "tiefe Unterschiede, wenn man die berufsbedingten Ängste misst". Auch deshalb sagt Trost: "Arbeitsplatzsicherheit als Faktor ins Thema Arbeitgeberattraktivität zu stecken, ist nicht die Lösung." Denn die Hauptfrage sei, wen das Unternehmen ansprechen wolle. "Start-ups suchen niemals Mitarbeiter, für die Sicherheit ein wichtiges Kriterium ist." Vielmehr gehe es darum, mit Unsicherheit bei den Arbeitsaufgaben umgehen zu können. Dazu gehört es, horizontal zu denken statt lateral und im Team Komplexität zu bewältigen. "Mitarbeiter spüren extrem schnell, ob sie damit zurechtkommen", so Personalstratege Trost. Und sie wissen um ihre Risiken. Denn auch in Zukunft werden repetitive Aufgaben durch die Transformation der Prozesse aufgefressen und kreative Technologieentwicklung wird extrem gefragt sein. Armin Trost ist sicher: "Da spielt Corona überhaupt keine Rolle."

Schätzungen zum langfristigen Umbau der Wirtschaft und dem Einfluss auf die Beschäftigten mögen verunsichern. Aber als Psychotherapeutin warnt Beate Muschalla davor, aus allgemeinen Bevölkerungsdaten auf den Einzelfall zu schlie-Ben: "Zwar hat ein Viertel bis ein Drittel der Deutschen eine psychische Erkrankung, dennoch muss im Einzelfall bei Behandlungssuchenden immer eine individuelle Diagnostik und gegebenenfalls ein Behandlungsplan erarbeitet werden." Dazu gehört auch eine Wiedereingliederung in den Betrieb, die gut zwischen Patient, Arbeitgeber und Betriebsarzt abgestimmt wird. "Es wirkt angstreduzierend, wenn jemand möglichst bald wieder einsteigt", sagt Muschalla, die sich auch in der somatischen Rehabilitation dagegen ausspricht, die Menschen wochenlang mit dem Thema Arbeit in Ruhe zu lassen. "Therapiestudien zeigen, dass bereits zwei Stunden in der Woche bewältigungsorientiert über Arbeit und den späteren Wiedereinstieg nachzudenken, dazu beitragen, dass Menschen weniger Ängste entwickeln und rückkehrbereiter sind."

Auch wenn also die einen sicherheitsbedürftiger sind als die anderen, so wirken wirtschaftliche Einflüsse von außen auf alle Menschen. Daniela Lohaus beobachtet genau, was Studierende und junge Berufstätige gerade erleben: "Praktikumsplätze sind rar und die Absolventen haben Mühe, überhaupt einen ersten Job zu kriegen." Das sei eine ganz neue Erfahrung für viele der "Generation Pampered", die sich bisher selten beweisen mussten und jetzt erstaunt in ihrem Umfeld sehen, dass es schwieriger wird, eine spannende Aufgabe zu finden oder überhaupt hineinzukommen ins Arbeitsleben.

Die Professorin für Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie an der Hochschule Darmstadt hat in den vergangenen Jahren immer wieder die Faktoren der Arbeitgeberattraktivität abgefragt. Arbeitsplatzsicherheit steht in einer Studie mit mehr als 60.000 Teilnehmern auf Platz 6, wenn es sich um Absolventen und Young Professionals handelt. Die Arbeitsaufgabe und Arbeitsatmosphäre, Work-Life-Balance, Weiterbildung und Karriere waren wichtiger. Nach mehr als zehn Berufsjahren verschieben sich die Dimensionen. So liegt in einer Befragung mit 3.000 Teilnehmern die Arbeitsplatzsicherheit auf Platz 3, gleich hinter Identifikation mit dem Unternehmen oder der Marke und Work-Life-Balance. In allen Befragungen stand das Gehalt hinter der Sicherheit.

"Ob sich bei Berufseinsteigern das Sicherheitsbedürfnis in Zeiten der Corona-Unsicherheit weiter nach oben schiebt, müssten wir im Herbst oder Winter untersuchen", sagt Forscherin Lohaus, die erwartet, dass die Bewerbungserlebnisse einschneidend sind und die Wechselwilligkeit der Berufserfahrenen sinkt. "Vor allem wird aber die Kreativität unter der Arbeitsplatzangst leiden", meint die Wirtschaftspsychologin. "Das wirkt sich auf die Innovationskraft aus." Auch deshalb fordert sie mehr Investitionen in Mitarbeiter: "Firmen agieren kurzsichtig in ihrer Aus- und Weiterbildung, denn sie werden die Fachkräfte brauchen."

## Resilient reagieren

Thomas Rigotti erforscht an der Universität Mainz, was Individuen im Arbeitsleben gesund erhält. Der AOW-Professor will psychische Gesundheit erhalten und fördern.

Ruth Lemmer, Freie Wirtschaftsjournalistin in Duisburg

airness und Vertrauenskultur, Arbeitsplatzgestaltung und Laufbahnentwicklung, Arbeitsunterbrechungen und implizite Erwartungen, Arbeitsplatzunsicherheit und Arbeitsunfälle. Professor Thomas Rigotti verfolgt eine Vielzahl von Detailthemen, die die Wechselwirkung von Arbeit und Gesundheit beschreiben. An der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (JGU) hat er die Professur für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie (AOW) inne. Seine Grundthematik: die Erhaltung und Förderung psychischer Gesundheit. Die Sichtweise des Psychologen umfasst immer das Zusammendenken von Person und Umwelt, denn, so Rigotti, "die reine Individualperspektive führt in der Arbeitswelt weder zu Leistung noch zu Zufriedenheit und schon gar nicht zu Gesundheit".

Der 45-Jährige sucht den Mechanismus, mit dem Menschen mehr oder weniger resilient reagieren, wenn er fragt: "Warum nehmen einige Arbeitnehmer Belastungen als Herausforderung wahr, andere als Bedrohung?" Oder: "Welchen Effekt haben gesellschaftliche Veränderungen auf die Arbeitswelt?" Und: "Wann löst Zeitdruck chronischen Stress aus und wann wirkt er motivierend?" Professor Rigotti betont, dass es ihm nie um Selbstoptimierung gehe: "Man darf und muss nicht den Menschen an schlechte Arbeitsbedingungen anpassen, sondern vor allem Arbeit so gestalten, dass sie den Bedürfnissen der Menschen entspricht." Es ist für ihn ein positiver Nebeneffekt, dass psychisch Gesunde mehr leisten als Kranke. "Aber nicht der Profit von Unternehmen steht im Mittelpunkt unserer Forschung und Lehre, sondern der Mensch", beschreibt Thomas Rigotti seine Haltung. Ein Beispiel ist das Projekt "Erholungskompass". Dort wird gerade erforscht, wie und wo sich berufstätige Eltern von der Arbeit erholen - ob mit Kindern oder ohne, ob während der Arbeit oder in der Freizeit. Ziel ist es, die Ressourcen zu benennen und zu fördern.

Dazu gehört auch die Frage der impliziten Erwartungen, mit denen sich der junge Wissenschaftler Rigotti schon im Studium beschäftigt hat. Geboren und aufgewachsen in Weilheim blieb er bis zum Ende des Zivildienstes in der Behindertenhilfe im bayerischen Oberland. Dann zog es ihn nach Leipzig, wo Rigotti keinen Erstsemesterplatz an der Universität, aber eine Freundin hatte. Seine Abiturnote lag deutlich über dem Numerus clausus für Psychologie, aber er besuchte engagiert und offensiv Psychologievorlesungen und -seminare, klagte parallel erfolgreich auf einen Studienplatz und konnte sich im Januar 1997 an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster in Psychologie einschreiben.

Doch der Student blieb der Uni Leipzig - immerhin die zweitälteste ununterbrochen lehrende und forschende Universität Deutschlands - und der lebendigen aufstrebenden sächsischen Großstadt treu. Ab dem Sommersemester 1997 konnte er sich immatrikulieren und Scheine sammeln. Thomas Rigotti promovierte 2008. Seine Dissertation zu "Psychological Contracts: Antecedents, Consequences and Refinements" basierte auf einem internationalen Projekt. Mit den niederländischen, schwedischen, englischen, israelischen und spanischen Forscherkollegen wurden seitdem weitere Projekte gestemmt. Denn die Beziehungsgestaltung zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten bleibt Rigottis Arbeitsschwerpunkt. Kontrakte in der Arbeitswelt bleiben oft unausgesprochen. Es beginnt mit dem sozialen Austausch zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern und geht weiter auf der Ebene von Führungskräften und Teammitgliedern. "Im Grunde genommen funktionieren auch Paarbeziehungen über gegenseitige Erwartungen", betont Thomas Rigotti. "Diese bleiben oft unerfüllt, weil der andere nichts von ihnen weiß." Deshalb werden Lob und Tadel, Chancen und Wertschätzung nur ausgesprochen wirksam.

## Lehren liegt dem AOW-Professor am Herzen

Das scheint auch bei den Studierenden angekommen zu sein. 2012 erhielt er als wissenschaftlicher Mitarbeiter den Theodor Litt Preis der Universität Leipzig für besonderes Engagement in der Lehre. Die liegt dem 45-Jährigen als Professor für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Mainzer Universität auch heute noch am Herzen. Bis der Dozent auf die Studierenden trifft, haben die sich schon eingelebt. Denn die Arbeits- und Organisationspsychologie steht erst im 4. Semester des Bachelorstudiengangs auf dem Lehrplan. In seinen Seminaren wird partizipativ und konstruktivistisch gearbeitet. "Begeisternd, fundiert und reflektiert", so beschreibt Rigotti das Motto seiner Lehre. In Kleingruppen konzipieren die Studierenden über mehrere Wochen z. B. Trainings, die

sie anschließend in allen Schritten theoretisch beschreiben und im Idealfall mit Kooperationspartnern, etwa in der Polizeihochschule, diskutieren oder erproben. "Manchmal reicht das Semester nicht für eine intensive Praxisphase", so Rigotti. "Dann werden die Themen im Master vertieft." Mit der Reform des Studienangebots wird es die Arbeits- und Organisationspsychologie ab dem Wintersemester 20/21 sogar als eines von fünf eigenständigen Schwerpunktmasterprogrammen geben.

Doch bevor Thomas Rigotti ab 2013 seine Energie in die JGU Mainz steckte, zog es den gebürtigen Bayern im Sommersemester 2012 zur Stippvisite ins heimische Bundesland. Er übernahm die Vertretung der Professur für Organisationspsychologie an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, folgte dann aber dem Ruf dorthin nicht, sondern übernahm zum Wintersemester 2012/13 die Vertretung der Professur für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. 2013 wurde der Psychologe zum Professor ernannt. Im gleichen Jahr kamen seine beiden Töchter zur Welt. Die Familie hat Mainz zum Lebensmittelpunkt gemacht – eine gute Basis für einen gelungenen Ausgleich zwischen Arbeit und Familienleben.

Die praktische Nähe zum Untersuchungsgegenstand, dem Menschen, bewegt den Psychologen Rigotti in der Lehre wie in der Universitätsforschung, aber auch außeruniversitär. Seit zwei Jahren ist der 45-Jährige Sprecher der Fachgruppe Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie in der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPs). In der Fachgruppe wollen die AOW-Psychologen einerseits die Bedeutung ihres Know-hows für Zusammenhänge zwischen Individuen und Arbeitskontexten öffentlich bekannter machen, damit z. B. psychische Belastungen bei der Gefährdungsbeurteilung evidenzbasiert ermittelt werden können. Andererseits stellen sie wissenschaftlich wirtschaftspsychologische Fragestellungen zum Verhalten und Erleben der Menschen in den Zusammenhang zu ihren Rollen als Konsument oder Steuerzahler, Arbeitnehmer oder Bewerber.

## Kopplung von Feld- und Laborforschung

Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ist Rigotti hier wie auch als stellvertretender Sprecher der Gutenberg-Akademie ein wichtiges Anliegen. Zudem ist Professor Rigotti seit 2016 Teil einer interdisziplinären Forschergruppe, die als Deutsches Resilienz Zentrum 2014 zunächst an der Uni Mainz verortet, dann 2016 eine eigenständige medizinische Betriebseinheit der Universitätsmedizin wurde und sich 2018 schließlich ausgründete. Seit Januar 2020 wird die Einrichtung unter dem Namen Leibniz-Institut für Resilienzforschung (LIR) durch Bund und Länder gemeinsam gefördert.

Thomas Rigotti setzt mit seiner Forschung im LIR neue Akzente zur Resilienz im Arbeitskontext. Drittmittelprojekte zur Resilienz befinden sich in der Akquisephase. Praxisnah unter-



PROF. DR. THOMAS RIGOTTI
Professur für Arbeits-, Organisations- und
Wirtschaftspsychologie Psychologisches Institut
Fachbereich Sozialwissenschaften, Medien und Sport
Johannes Gutenberg-Universität Mainz
rigotti@uni-mainz.de
www.aow.psychologie.uni-mainz.de

sucht er zurzeit mit zwei Promovierenden Themen rund um die Frage, wie Menschen mit Belastungen umgehen. In einer Arbeit werden Schulleitungen und Lehrerinnen und Lehrer zu Stressoren befragt – vom Schülerlärm über Elternanforderungen bis zu Konflikten im Kollegium. Ziel ist es, Aspekte einer gesundheitsfördernden Führung herauszuarbeiten.

Zum anderen sind Behördenmitarbeiter eine Klientel, die zu wiederholten Terminen zu Stresssituationen befragt und im Labor untersucht werden. Ihre Selbsteinschätzung und die medizinisch messbaren Werte wie Herzrasen bei Bewerbung und Vorstellung oder bei Matheaufgaben lassen Schlüsse auf die Stressresistenz zu. "Hier ist es besonders spannend, Feldforschung und Labortests zu koppeln", sagt Arbeitsgruppenleiter Rigotti. "Denn so finden wir heraus, ob und wie man Stresssituationen im Arbeitsleben üben kann."

## Daten systematisch monitoren

**Jonathan Grunwald** ist Leiter des Referats Gesellschaftliche und ökonomische Grundsatzfragen in der Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen (NRW). Als Geschäftsführer begleitet er den interdisziplinär zusammengesetzten Expertenrat Corona der Landesregierung NRW.

er Beginn der Corona-Pandemie 2020 war von enormer Komplexität und Unsicherheit geprägt. Sowohl die exponentielle Verbreitung des Virus als auch das unzureichende Wissen über das Virus selbst rechtfertigten zwar zu diesem Zeitpunkt ethisch und auch verfassungsrechtlich die ergriffenen politischen Maßnahmen und den massiven, nahezu flächendeckenden Eingriff in Grundrechte. Doch das auf die gesundheitliche Pandemiekrise folgende soziale und ökonomische Leid der mittelbar und unmittelbar Betroffenen blieb vorerst oftmals ungewiss. Selten war der Wunsch nach der Glaskugel größer, denn innerhalb kürzester Zeit waren politische Entscheidungen von enormer Tragweite und gesellschaftlicher wie ökonomischer Durchdringungskraft zu treffen.

Sich dieser Unsicherheit zu stellen, ist eine der wichtigsten Kernaufgaben der politisch handelnden Akteure – um der Gefahr von gesellschaftlicher Spaltung durch Polarisierung und Populismus entgegenzuwirken und auch um das Vertrauen in die Politik und schlussendlich die repräsentative Demokratie zu stärken.

Doch da es die Glaskugel auf absehbare Zeit nicht geben wird, sind andere Instrumente gefragt, um Orientierung in unsicheren Zeiten zu geben. Insbesondere muss sich die Politik in einer komplexen Lage den umfassenden Abwägungsprozessen und Zielkonflikten stellen und diese – ebenso wie die politischen Entscheidungen selbst – transparent, faktenbasiert, gut begründet und nachvollziehbar für die Öffentlichkeit darstellen.

Um risikoadaptiert und faktenbasiert in der Corona-Pandemie agieren zu können, ist daher ein ganzheitlicher Ansatz gefordert, der der Komplexität der Gesamtlage trotz aller Unsicherheiten gerecht wird und auch die mittel- bis langfristigen Folgen der Krise in den Blick nimmt. Eine Möglichkeit bietet die systematische und kontinuierliche Erhebung, Aufbereitung und Analyse von Daten, die für die politischen Entscheidungen von Relevanz sind. Unter Einbindung wissenschaftlichen Sachverstands sind dazu in einem ersten Schritt aussagekräftige (Früh-)Indikatoren und Kriterien zusammenzustellen. Anschließend sind Datenquellen zu identifizieren und die Datenlage ist einer Qualitätsprüfung zu unterziehen, auch in Hinblick auf Erhebungsfrequenzen und Aktualität. Nach der Erarbeitung eines Prozesses zur kontinuierlichen Datenerhebung und -bereitstellung sind die Daten und Fakten grafisch in Form von Diagrammen, Zeitreihen oder interaktiven Karten aufzubereiten und in einem Dashboard zusammenzuführen, ähnlich einem übersichtlichen Armaturenbrett.

Mit dem Corona-Dashboard des Landes Nordrhein-Westfalen folgt die nordrhein-westfälische Landesregierung diesem Ansatz und nimmt dabei die Empfehlung des Expertenrats Corona auf, neben den epidemiologischen und medizinischen Daten und Fakten zum Infektionsgeschehen auch ökonomische und soziale Folgewirkungen in den Blick zu nehmen, die aus den politisch beschlossenen Maßnahmen zur Stabilisierung des Gesundheitssystems und zur Eindämmung des Virus resultieren. Auf der Grundlage von insgesamt 50 Indikatoren werden im Dashboard neben den tagesaktuellen Entwicklungen beim Infektionsgeschehen auf Landes- und Kreisebene, bei der Krankenhausbelegung oder bei den mit dem Coronavirus in Verbindung stehenden Sterbefällen auch ökonomische Kennzahlen sowie soziale Indikatoren abgebildet. Darunter befinden sich die genehmigten Anträge auf Soforthilfe, die Umsatzentwicklung in unterschiedlichen Branchen, Geschäfts- und Konsumerwartungen, das Verkehrsaufkommen auf Straßen und an Flughäfen sowie die in Anspruch genommene Grundsicherung, das Anruferaufkommen bei der Telefonseelsorge, die Aufnahmen in Frauenhäuser und die Auslastungen im Kita- und Schulbetrieb.

#### Corona-Dashboard: Blaupause für komplexe Politikthemen

Die komplexe Lage und der sich aus den auftretenden Zielkonflikten ergebene Abwägungsprozess werden so transparent und nachvollziehbar für die Öffentlichkeit dargestellt. Dabei wird bewusst auf eine Interpretation oder Gewichtung der einzelnen Indikatoren verzichtet. Die Abwägung möglicher Zielkonflikte und die Interpretation der Daten bleibt Aufgabe der politisch handelnden Akteure. Das Dashboard ist vollumfänglich öffentlich zugänglich und dient in dieser bundesweit einmaligen Konzeption nicht nur der Landesregierung als Basis für faktenbasierte politische Entscheidungen, sondern adressiert auch politische Mandats- und Entscheidungsträger von der kommunalen bis zur bundespolitischen Ebene sowie die breite und interessierte Öffentlichkeit.

Dieser daten- und faktenorientierte Ansatz lässt sich als Blaupause auf andere politische Themen übertragen, die von Komplexität und Unsicherheit bestimmt werden, wie Krisensituationen, aber auch länger andauernde Transformations- und Veränderungsprozesse mit gesamtgesellschaftlichen Auswirkungen wie die Digitalisierung.

www.corona-dashboard.nrw; www.land.nrw/expertenrat-corona

## Haufe.





ISBN 978-3-648-13712-3 Buch: **49.95**€ [D]

eBook: **44,99€** [D]

Mitarbeiterbindung

HAUFE

Mitarbeiterbindung

ISBN 978-3-648-14323-0 Buch: **29,95**€ [D] eBook: **25,99**€ [D]

## MITARBEITER FINDEN, MOTIVIEREN UND BINDEN

Unternehmer, Manager und Führungskräfte suchen Inspirationen, um bessere Mitarbeiter zu finden, besser zu führen und Talente langfristig zu binden. Sie brauchen Anregungen, die sie alleine sofort umsetzen können, ohne durch die Unternehmensbürokratie gebremst zu werden, die Organisationsstrukturen ändern oder riesige Budgets beantragen zu müssen.

- + 302 Hacks für Recruiting, Employer Branding und Leadership
- + Sofort und vom Einzelnen anwendbar

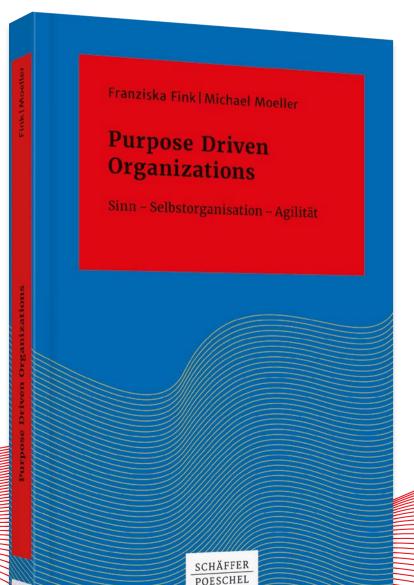
Jetzt versandkostenfrei bestellen: **www.haufe.de/fachbuch** 0800 50 50 445 (Anruf kostenlos) oder in Ihrer Buchhandlung

# Die Organisation von morgen

Wie steuern sich Unternehmen über Sinn statt über Strategien? Wie gelingt Selbstorganisation, wenn niemand mehr sagt, wo es lang geht? Die Autorinnen erläutern die fünf Disziplinen der Purpose Driven Organizations in Theorie und Praxis. Zwölf Best-Practice-Beispiele blicken hinter die Kulissen sinn-orientierter Unternehmen.

Eine Toolbox mit konkreten Methoden liefert das Handwerkzeug für Purpose Driven Organizations.





- Organisationsmodelle der Zukunft aus systemischer Sicht
- Sinnvolle Steuerung und agile Organisationsstrukturen
- Mit Best-Practice-Beispielen zum Kennenlernen und Anwenden der Methoden

Fink / Moeller

## PURPOSE DRIVEN ORGANIZATIONS

Sinn – Selbstorganisation – Agilität

2018. 338 S. Geb. € 39,95 ISBN 978-3-7910-4034-9

Bequem online bestellen:

www.schaeffer-poeschel.de/shop

SCHÄFFER POESCHEL