

Ebner, Markus L.; Korunka, Christian; Frank, Hermann; Lueger, Manfred

Article

Intrapreneurship in der beruflichen Erstausbildung: Versuch einer begrifflichen Klärung und Operationalisierung

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Ebner, Markus L.; Korunka, Christian; Frank, Hermann; Lueger, Manfred (2008) : Intrapreneurship in der beruflichen Erstausbildung: Versuch einer begrifflichen Klärung und Operationalisierung, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 22, Iss. 3, pp. 291-311

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/70976>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Markus L. Ebner, Christian Korunka, Hermann Frank,
Manfred Lueger*

Intrapreneurship in der beruflichen Erstausbildung: Versuch einer begrifflichen Klärung und Operationalisierung**

In den letzten Jahren ist in Forschung und Praxis ein zunehmendes Interesse an unternehmerisch orientierten MitarbeiterInnen, sogenannten *IntrapreneurInnen*, zu beobachten. Der vorliegende Artikel beschreibt ein Modell für Intrapreneurship in der beruflichen Erstausbildung (Lehre), das empirisch überprüft wird. Es besteht aus den Dimensionen Eigeninitiative, Innovationsorientierung, Leistungsmotivation, Sozialkompetenz, ausbildungsspezifisches Berufskönnen und ausbildungsspezifische Selbstständigkeit. Die Ergebnisse bestätigen die postulierte Dimensionalität.

Intrapreneurship in Early Vocational Training: Definition and Operationalization

There has been an increasing interest in the phenomenon of “intrapreneurship” (entrepreneurial oriented employees) in the last few years both in research and practice. This paper describes a model of intrapreneurship in the vocational training of young adults which consists of the following dimensions: personal initiative, innovation orientation, need for achievement, social competence, training-specific “jobability”, training-specific autonomous activity. The results show a clear empirical confirmation of the postulated factorial structure.

Key words: **Vocational Educational Training, Entrepreneurship, Innovation, Intrapreneurship, Competence**

* Dr. Markus L. Ebner, MSc, Jg. 1971. E-mail: ebner@ebner-team.com.
Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka, Jg. 1959. E-mail: christian.korunka@univie.ac.at.
Beide Universität Wien, Fakultät für Psychologie, Institut für Wirtschaftspsychologie, Bildungspsychologie und Evaluation, Universitätsstraße 7, A – 1010 Wien.
Ao.Univ.-Prof. Dr. Hermann Frank, Jg. 1956, Wirtschaftsuniversität Wien, Institut für BWL der Klein- und Mittelbetriebe, Augasse 2-6, A – 1090 Wien.
E-mail: hermann.frank@wu-wien.ac.at.
Ao.Univ.-Prof. Dr. Manfred Lueger, Jg. 1956, Wirtschaftsuniversität Wien, Institut für Soziologie und Empirische Sozialforschung, Augasse 2-6, A – 1090 Wien.
E-mail: manfred.lueger@wu-wien.ac.at.

** Artikel eingegangen: 8.10.2007
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 15.4.2008.

1. Problemstellung und Zielsetzungen

Aufgrund des zunehmenden Innovationswettbewerbs in Unternehmen ist in Praxis und Forschung seit einigen Jahren ein verstärktes Interesse an unternehmerisch orientierten MitarbeiterInnen, sogenannten *IntrapreneurInnen*, zu verzeichnen (Antonic/Hisrich 2003; Hisrich 1990; Rauch/Frese 2000). Auch auf europäischer Ebene finden eine Reihe von Aktivitäten statt, die sich mit der beruflichen Bildung befassen und zum Ziel haben, die Zusammenarbeit in der Berufsausbildung zu stärken (Kopenhagener Deklaration 2002, Kommuniqué von Maastricht 2004, Kommuniqué von Helsinki 2006). Dabei wird der Berufsausbildung nicht nur eine Schlüsselrolle in Hinblick auf Wirtschaftswachstum und soziale Zielsetzungen zugeschrieben, sondern auch der Steigerung von Innovation im Rahmen der Vermittlung beruflicher Qualifikationen besonderes Augenmerk geschenkt. Damit in Übereinstimmung steht die Forderung der Europäischen Union nach Initiativen, die eine Verbesserung der Ausschöpfung des unternehmerischen Potentials bei jungen Menschen verfolgen (z.B. im Aktionsplan Europäische Agenda für unternehmerische Initiative 2006).

Neben dem wachsenden Wettbewerbsdruck finden sich noch weitere Gründe für das große Interesse am Thema Intrapreneurship: Müller (2000) nennt z.B. die Zunahme an dezentralen oder netzwerkartigen Organisationsformen, die ein verändertes MitarbeiterInnen- und Führungsverhalten verlangen. Auch bei der Auswahl von Franchise-NehmerInnen wird der Suche nach IntrapreneurInnen immer mehr Bedeutung zugemessen (Altinay 2004). Verstärkt wird der Trend zu Intrapreneurship auch dadurch, dass zahlreiche bekannte Unternehmen wie IBM, Siemens oder Daimler Chrysler in ihren Leitbildern die Förderung des internen Unternehmertums besonders hervorheben (Wunderer 2001). Wenn man darüber hinaus – wie etwa Rauch/Frese (2000) annehmen – eine Entwicklung von einer Manager- zu einer Unternehmerwirtschaft unterstellt, dann erweist sich die Forschung zur Thematik Intrapreneurship als deutlich unterrepräsentiert (Frese/Chell/Klandt 2000).

All das macht deutlich, dass ein hoher Forschungsbedarf in Hinblick auf Intrapreneurship besteht: Dabei ist es wichtig, eine begriffliche Klärung herbeizuführen, weil diese eine Voraussetzung zur Bestimmung von Fördermaßnahmen sowie deren Evaluierung bildet. Insbesondere erscheint es aus dieser Sicht nötig, innovatives Verhalten im unternehmerischen Kontext vor dem Hintergrund betrieblicher Karrieren besonders zu berücksichtigen.

Für eine erste Annäherung an das Verständnis unternehmerischen Handelns bieten sich Corporate Entrepreneurship-Modelle an, in denen meist Umweltvariablen, Strategievariablen, Strukturvariablen und personenbezogene Variablen zur Beschreibung und Erklärung von Corporate Entrepreneurship (CE) herangezogen werden (Frank 2006). Vereinfacht können diese Aspekte auf zwei Zugänge reduziert werden, nämlich auf personenbezogene und auf organisationale, wobei letztere auch die Umweltbedingungen inkorporieren (Carrier 2001; Pearce/Kramer/Robbins 1997). Während sich der überwiegende Teil der einschlägigen Forschungsarbeiten auf organisationale und Kontextfaktoren (z.B. Christensen 2005; Kuratko/Montagno/Hornsby 1990; Stopford/Baden-Fuller 1994; Wiklund/Shepherd 2005; Zahra/Pearce 1994) bezieht, wird der unternehmerischen Persönlichkeit nur ein vergleichsweise geringer

Stellenwert eingeräumt, obwohl mit der Schumpeterschen Unterscheidung zwischen dem dynamischen Unternehmer und dem statischen Wirt (Schumpeter 1926) eine eindeutig personenbezogene Konnotation der unternehmerischen Funktion vorliegt, die als eine der Hauptquellen der gegenwärtigen Entrepreneurship-Forschung fungiert. Trotz immer wieder geäußelter Kritik am Persönlichkeitsansatz in der Entrepreneurshipforschung, ausführlich beispielsweise diskutiert bei Gartner (1985), kommen Rauch/Frese (2000) in ihrem Überblick über einschlägige Studien zu dem Schluss: „We therefore think that there is a good reason to be interested in personality again. However, one will have to use a more sophisticated theoretical approach [...]” (Rauch/Frese 2000, 113). Dazu kommt, dass aus dem stimmigen Zusammenwirken personaler und organisationaler Einflussfaktoren eine bessere Erklärungskraft des betrieblichen Innovationsverhaltens erwartet wird. Gerade im Zusammenhang mit dem Verständnis unternehmerischen Handelns innerhalb von Organisationen ist es daher von besonderem Interesse, die Person verstärkt in den theoretischen Überlegungen zu berücksichtigen. Der vorliegende Beitrag widmet sich daher auch ausschließlich der personalen Ebene unternehmerischen Verhaltens im Kontext bereits bestehender Unternehmen (Intrapreneurship).

Vor allem in vielen kleinen und mittleren Handelsunternehmen und handwerklich orientierten Klein- und Mittelunternehmen, die selten „höher“ qualifizierte Arbeitskräfte wie z.B. AkademikerInnen beschäftigen (obwohl aufgrund der Zunahme professioneller und wissensintensiver Dienstleistungen der Anteil höher qualifizierter Arbeitskräfte im Steigen begriffen ist; Mugler 1998), bilden MitarbeiterInnen mit einem Lehrabschluss häufig eine wichtige Personengruppe für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung. Betrachtet man Intrapreneurship als Qualifikationsmerkmal, aus dem sich Karrieremöglichkeiten sowohl im Unternehmen als auch in Hinblick auf selbständiges Unternehmertum ergeben können, so steigert die Förderung und Entwicklung entsprechender Kompetenzen in der beruflichen Erstausbildung zugleich auch deren Stellenwert. Aus diesem Grund fokussiert der vorliegende Beitrag begriffliche und methodische Fragen und untermauert diese durch eine umfangreiche empirische Studie. Dafür bietet sich die duale Berufsausbildung als ein international anerkanntes Modell der beruflichen Erstausbildung und als eine zentrale Säule der Bildungssysteme im deutschsprachigen Raum an. So werden in diesem Modell in Österreich derzeit mehr als 120.000 (Wirtschaftskammer Österreich 2006), in der Schweiz rund 175.000 (Schweizer Bundesamt für Statistik 2006) und in Deutschland mehr als 1.500.000 (Bundesinstitut für Berufsbildung 2006) Jugendliche ausgebildet. Ein Großteil dieser Personengruppe durchläuft eine Ausbildung in Klein- und Mittelunternehmen, wobei die meisten Auszubildenden (in Österreich: Lehrlinge) in den Sparten Gewerbe und Handwerk sowie Handel ausgebildet werden, wo sie nach Abschluss der Lehre zugleich auch einen wesentlichen Teil der qualifizierten Arbeitskräfte stellen (Mugler 1998).

Die vorliegende Arbeit befasst sich in diesem Zusammenhang mit zwei aufeinander aufbauenden Zielsetzungen:

- Den ersten Fokus bildet eine begriffliche Auseinandersetzung mit dem Terminus „Intrapreneurship“ auf der Ebene des Individuums: Wie für Entrepreneurship (Gartner 1985; Hisrich 1990; Rauch/Frese 2000; Schmitt-Rodermund/Silbereisen

1999; Wortman 1987) fehlt auch für Intrapreneurship eine allgemein akzeptierte Definition. Wunderer/Bruch (2000) stellen fest, dass es trotz zahlreicher Studien zu unternehmerischen Fähigkeits- und Wesenszügen nicht gelungen ist, ein einheitliches und allgemein anerkanntes Set an Eigenschaften zu definieren. Um das Intrapreneurship-Konzept im gegenständlichen Bereich zu konkretisieren, bedarf es daher zuvor einer begrifflichen Klärung.

- Diese Begriffsklärung bildet die Voraussetzung für den zweiten Fokus der vorliegenden Arbeit, der Operationalisierung von Intrapreneurship. Dafür werden die verschiedenen Begriffskomponenten in ein dimensionales Intrapreneurship-Modell transformiert, das in ein Erhebungsinstrument übersetzt wird. Dieses wird anschließend im Rahmen einer empirischen Untersuchung zur betrieblichen Erstausbildung angewandt, wobei die theoretisch postulierte Dimensionalität und damit die empirische Tauglichkeit des Konstrukts empirisch überprüft wird.

2. Konzeptioneller Bezugsrahmen und begriffliche Klärung

Die Begriffe Entrepreneurship und Intrapreneurship beziehen sich beide auf Unternehmertum, wobei Intrapreneurship das Handeln im unternehmensinternen Kontext in den Mittelpunkt rückt. Auf den ersten Blick unterscheiden sich die Begriffe nicht grundsätzlich voneinander, insbesondere was die Eigenschaften und Verhaltensweisen von unternehmerisch Handelnden betrifft (Wunderer/Bruch 2000). Insofern ist es sinnvoll, als erste Annäherung die längere Tradition der Überlegungen zu Entrepreneurship als Ausgangspunkt zu nehmen und auf dieser Grundlage die Differenz zu Intrapreneurship zu entwickeln, wobei aus Gründen der Klarheit Kontextfaktoren weitgehend ausgeklammert bleiben.

2.1 Intrapreneurship auf personaler Ebene

Zahlreiche Studien, die sich mit der Persönlichkeit von UnternehmerInnen beschäftigen, konnten einen Zusammenhang zwischen personenbezogenen Merkmalen und Entrepreneurship nachweisen (z.B. Frank/Korunka/Lueger 2007; Korunka/Frank/Lueger 2004; Korunka et al. 2003; Rahim 1996; Utsch et al. 1999). Für das Verständnis von Intrapreneurship interessieren besonders jene Studienergebnisse, die den Erfolg von UnternehmerInnen fokussieren, wobei hier drei Komponenten besonders häufig genannt werden, nämlich Leistungsmotivation, Innovationsorientierung und Eigeninitiative:

- Schumpeter (1926) hat schon frühzeitig auf die Bedeutung einer hohen *Leistungsmotivation* bei unternehmerisch Handelnden hingewiesen. McClelland (1965) führt dazu aus, dass die grundlegende Handlungsmotivation des Entrepreneurs weniger auf einer Gewinnaussicht als vielmehr durch sein Leistungsbedürfnis begründet ist. Gleiches gilt laut Pinchot (1988) für den/die IntrapreneurIn (ebenfalls beschrieben bei Korunka/Frank/Lueger 2004; Müller 1999). Darüber hinaus zeigen Collins/Hanges/Locke (2004) in einer Metaanalyse, dass Leistungsmotivation ein signifikanter Prädiktor sowohl für die Berufswahl als auch den Erfolg in Bezug auf Entrepreneurship ist. Insgesamt kommen Rauch/Frese (2000) zu dem Schluss, dass Leistungsmotivation zu den am häufigsten untersuchten (und bestätigten) Studienergebnissen im Entrepreneurshipkontext zählt.

- Darüber hinaus rückt Schumpeter (1926) nicht die Struktur, sondern die handelnde Person in den Vordergrund seiner Definition von UnternehmerInnen: Als solche bezeichnet er alle „Wirtschaftssubjekte, deren Funktion die Durchsetzung neuer Kombinationen ist und die dabei das aktive Element sind“ (Schumpeter 1926, 111). Damit macht er die *Innovationsorientierung* zu einer zentralen Komponente eines personenbezogenen unternehmerischen Konstrukts. Bestätigt wird die Wichtigkeit der Dimension „Innovationsorientierung“ im unternehmerischen Persönlichkeitskonstrukt durch zahlreiche Befunde (z.B. Schmitt-Rodermund/Silbereisen 1999), wobei Drucker (2005) Innovation überhaupt als wichtigsten Aspekt des Entrepreneurship beschreibt. Eckvall (1996) konnte in diesem Zusammenhang zeigen, dass ein auf Innovationen ausgerichtetes Führungsverhalten eine positive Unternehmenskultur bewirkt. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die Interpretation von Innovationsorientierung nicht einheitlich ausfällt: Während Schumpeter (1926) die Gewichtung auf die Durchsetzung von neuen Kombinationen legt (und nicht auf ihrem Erfinden), beschreibt Pinchot (1988) Intrapreneure als „Träumer, die handeln“, und definiert somit die Entwicklung *kreativer Ideen* und ihre Umsetzung als *innovatives Verhalten*.
- Es ist in der Folge nicht verwunderlich, dass Pinchot (1988) *Eigeninitiative* als eine der wichtigsten intrapreneurialen Eigenschaften betrachtet: „Intrapreneure setzen sich selbstbestimmte Ziele und ergreifen damit oft die Initiative, Dinge zu tun, zu denen sie niemand aufgefordert hat“ (Pinchot 1988, 72).

Jedoch lassen diese drei Merkmale noch keine Differenzierung zwischen EntrepreneurInnen und IntrapreneurInnen zu. Daher ist es nur konsequent, wenn Hisrich (1990) dazu feststellt: „Intrapreneurs possess the same entrepreneurial spirit as entrepreneurs. [...] entrepreneurs and intrapreneurs are similar in many respects“ (Hisrich 1990, 209). Wenngleich also die bisher erwähnten Persönlichkeitsmerkmale wichtig für die Ausprägung von Intrapreneurship sind, muss man die Abgrenzung zu Entrepreneurship auf andere Weise bestimmen. Dabei spielt eine entscheidende Rolle, dass beide sich in einem unterschiedlichen Kontext bewegen: Während EntrepreneurInnen sich am (externen) Markt bewähren müssen, ist es für IntrapreneurInnen wichtig, sich mit den Bedingungen in der Organisation zu arrangieren. Daher erscheint es sinnvoll, die Differenz an den organisationalen Kontext unternehmerischen Handelns zu binden.

Unternehmensintern erfordert Intrapreneurship in hohem Maße *soziale Kompetenzen* im Umgang mit anderen Organisationsmitgliedern, hat aber auch mit Machtbeziehungen im Sinne der Durchsetzung von Ideen zu tun. Da IntrapreneurInnen in der Regel nicht mit formalen Entscheidungsbefugnissen ausgestattet sind, sind sie in der Umsetzung ihrer Ideen höchstwahrscheinlich mit vielfältigen Widerständen konfrontiert. Insofern nähert sich das unternehmerische Handeln von IntrapreneurInnen einem entrepreneurialen Muster vermutlich nur dann an, wenn beispielsweise eine neue Einheit in der Organisation oder strukturell ein unternehmensinterner Markt geschaffen wird, wodurch ein internes Marktverhalten gefördert wird. Im Regelfall ist jedoch die Bewährung im sozialen Kontext wechselseitiger Abhängigkeiten entscheidend. In Hinblick auf diese sozialen Fähigkeiten lässt sich daher die intrapreneurshipspezifische

Sozialkompetenz als eine Konfiguration von Teamfähigkeit, Durchsetzungskompetenz und Führungsinteresse bestimmen:

- Unter Bezugnahme auf die *Durchsetzungskompetenz* in organisationalen Kontexten lässt sich Intrapreneurship auch als spezieller Managementansatz positionieren (Antoncic/Hisrich 2003). Müller (2000) zeigt in diesem Zusammenhang, dass Manager mit unternehmerischer Verantwortung höhere Werte bei der Eigenschaftsausprägung „Durchsetzungsbereitschaft“ aufweisen als klassische ManagerInnen sowie selbstständig tätige Personen. Dieser Befund ist deshalb von Interesse, da er die Hypothese stützt, IntrapreneurInnen hätten stärker als EntrepreneurInnen organisationsinterne Widerstände gegen Innovationen zu bewältigen. Folglich ist es nicht verwunderlich, wenn mitunter als eine der Schattenseiten des/der IntrapreneurIn die Tendenz beschrieben wird, Ziele vor Menschen zu stellen (Pinchot 1988; Wunderer/Bruch 2000). Vergleichbar ist auch Schumpeters (1926) Beschreibung des/der UnternehmerIn, den/die er als egoistisch sowie traditions- und beziehungslos darstellt, wenngleich die Beziehungslosigkeit nicht als soziale Inkompetenz, sondern als einer Ablösung von allgemeinen normativen Erwartungsstrukturen und damit als eine Betonung der eigenen Unabhängigkeit zu sehen ist.
- Allerdings ist Durchsetzungskompetenz als alleiniges Bestimmungsmerkmal zu unscharf, weil Egoismustendenzen organisationsintern Probleme bereiten: Zur Umsetzung der eigenen Ideen ist man in der Regel auf die internen sozialen Beziehungen angewiesen. Das für Intrapreneurship erforderliche kooperative Handeln findet seinen Niederschlag in der für Intrapreneurship beschriebenen *Teamfähigkeit* (Hisrich 1990; Pearce/Kramer/Robbins 1997; Stopford/Baden-Fuller 1994). Dadurch werden Ideen in den sozialen Aushandlungsprozess eingebracht und Unterstützung durch andere mobilisiert. Dies ist relevant, weil IntrapreneurInnen im Gegensatz zu EntrepreneurInnen das unternehmerische Risiko nur hinsichtlich ihrer unternehmensinternen Karriere tragen. Stellt man dies in Rechnung, so gelangt man zu dem von Wunderer/Bruch (2000) vorgestellten Konzept des „Mitunternehmers“: Sie unterscheiden MitunternehmerInnen von IntrapreneurInnen durch eine hohe Sozialkompetenz als zusätzliche Schlüsselqualifikation. Der Prototyp des „Mitunternehmers“ nach Wunderer/Bruch (2000) versteht sich als „Intrapreneur ohne Egoismustendenzen“.
- Um andere für eine Idee zu gewinnen und diese auch gegen Widerstand durchzusetzen, bedarf es zusätzlich einer gewissen *Führungskompetenz*. Daher ist nachvollziehbar, dass bei Führungskräften aufgrund ihrer Machtgrundlagen und damit verbundener Durchsetzungschancen Intrapreneurship von Bedeutung sein kann. MitarbeiterInnen ohne Führungsfunktionen sind als IntrapreneurInnen jedoch deswegen interessant, weil in dieser Gruppe in der Regel konkretes fachliches Know-how konzentriert vorliegt („Fachpromotoren“), das sie zu Ideenentwicklung besonders befähigt. Allerdings müssen sie innovative Ideen jenen vermitteln, von denen sie in der Umsetzung Unterstützung benötigen. Umgekehrt müssen Führungskräfte im Sinne von Leistungsmotivation, Innovationsorientierung oder Eigeninitiative keineswegs unternehmerisch denken und handeln; aber falls dies

zutrifft, haben sie aufgrund ihrer Durchsetzungsbefugnisse auch gute (bessere) Chancen auf die Umsetzung ihrer Ideen. Allerdings wäre im vorliegenden Zusammenhang Führungskompetenz für Lehrlinge in ihrer spezifischen Ausbildungssituation zu hoch gegriffen, weshalb es sinnvoller ist, diese Komponente abgemildert als *Führungsinteresse* zu integrieren.

Wenngleich diese Analyse also durchaus Ähnlichkeiten zwischen Entrepreneurship und Intrapreneurship offen legt, so offenbart sie zugleich einige zentrale Unterschiede, die eine konzeptionelle Differenzierung erforderlich machen: (a) Im Vergleich zu EntrepreneurInnen lassen sich innovative Vorstellungen häufig nur gegen Widerstand im Unternehmenskontext durchsetzen, vor allem dann, wenn die entsprechenden Machtbasen fehlen, weshalb die *Durchsetzungsstärke* bei IntrapreneurInnen mitunter sogar höher ausgeprägt sein muss bzw. ist. (b) Während EntrepreneurInnen sich im externen Umfeld durchsetzen müssen, haben sich IntrapreneurInnen in einem unternehmensinternen Umfeld zu bewähren, wofür sie vor allem bei fehlenden Machtgrundlagen eine ausgeprägte soziale Kompetenz und *Kooperationsfähigkeit* benötigen, um sich im internen Hierarchiegefüge durchzusetzen. (c) Ebenso unterscheidet sich die Qualität des mit unternehmerischen Aktivitäten verbundenen *Risikos*: Während EntrepreneurInnen ein breites, insbesondere finanzielles Risiko tragen, riskieren IntrapreneurInnen eher die mit ihren Entscheidungen und Verhaltensweisen verknüpfte Karriere (Bitzer 1991; Carrier 2001; Richardson 2005). (d) Eine weitere Abgrenzung ergibt sich zum klassischen Führungskräfteverständnis: Intrapreneure zeichnen sich so wie Entrepreneurere durch eine hohe Ausprägung bei *Innovationsorientierung* und *Eigeninitiative* aus. Insofern ist es sinnvoll, das Intrapreneurshipkonzept von traditionellen Führungskonzepten zu trennen.

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass Intrapreneurship eine spezifische Form des Unternehmertums ist, die sich auf Personenebene einerseits durch *allgemeine Merkmale* charakterisieren lässt (hohe Innovationsorientierung, Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft), sich jedoch vom Entrepreneurshipkonzept durch die besondere Bedeutung *sozialer Kompetenzen* (Teamfähigkeit, Durchsetzungskompetenz, Führungsinteresse) unterscheidet.

2.2 Intrapreneurship im Ausbildungsbereich: Ein Kompetenzmodell

Wurden bisher vorrangig statische Eigenschaften beschrieben, die IntrapreneurInnen auszeichnen, so stellt sich die Frage, inwiefern man sich entsprechende Charakteristika aneignen kann und wie viele Menschen überhaupt über diese Merkmale verfügen. Kuhn (2000) teilt in diesem Zusammenhang die Ansätze in jene, die einem elitären Leitbild folgen (nur eine kleine Minderheit verfügt über unternehmerische Fähigkeiten) – was im Wesentlichen Schumpeters Sichtweise entspricht (Schumpeter 1926) – und jene, die einem kollektiven Leitbild folgen (Unternehmenssicherung und -entwicklung kann und soll von möglichst allen Organisationsmitgliedern getragen werden). Insbesondere letztere Perspektive legt nahe, dass (nicht nur in Hinblick auf Karriereambitionen) möglichst viele Organisationsmitglieder intrapreneuriale Eigenschaften aufweisen sollten. Nimmt man diese Perspektive ernst, so stellt sich sofort die Anschlussfrage, ob und inwiefern solche Eigenschaften vermittelt bzw. angeeignet wer-

den können. Dies wiederum macht es sinnvoll, das Verständnis von Intrapreneurship im Rahmen eines *Kompetenzmodells* zu erweitern.

Kompetenzmodelle spielen in zahlreichen Theoriekontexten (wie Organisationstheorie, Personalmanagement oder Pädagogik) eine große Rolle. Dabei wird der Kompetenzbegriff nicht, wie in der Alltagssprachlichen Verwendung, als Bewertung eines singulären „Könnens“ verwendet (Franke 2005), sondern als komplexes Zusammenspiel von konkreten Eigenschaften und Fähigkeitsmerkmalen beschrieben. Das führt dazu, dass der Kompetenzbegriff kontextabhängig sehr heterogen definiert wird (Clement 2002). Storz (2005) beklagt in diesen Zusammenhang, dass es in den letzten Jahren zu einer Taylorisierung des Kompetenzbegriffs gekommen ist, einer inflationären Teilung des Kompetenzbegriffs, der eine klare Orientierung möglich macht. Erpenbeck/von Rosenstiel (2003, 4) stellen in diesem Zusammenhang fest, dass es verwundern muss „wie wenig klar Kompetenz gegenwärtig begrifflich gefasst und messend zugänglich gemacht werden kann.“

Im vorliegenden Zusammenhang ergeben sich die einzelnen Facetten eines solchen Kompetenzmodells aus den Anforderungen an IntrapreneurInnen im organisationalen und beruflichen Kontext. Dabei bestimmt Merki (2004) Kompetenzen im beruflichen Kontext als „Eigenschaften oder Fähigkeiten, die in einem funktionalen Zusammenhang mit gelingender Lebensbewältigung stehen“ (Merki 2004, 204). Im Rahmen der Personalentwicklung wird Kompetenz hingegen als „Relationsbegriff“ definiert: Demnach ist Kompetenz durch die *Fähigkeiten* bzw. die Potenziale einer Person bezüglich bestimmter an sie herangetragener Anforderungen definiert. In Bezug auf Innovationen heißt dies, in vergleichsweise ungewissen und komplexen (neuartigen) Situationen Problemlösungen bzw. Problemlösungsmuster entwickeln zu können (Ridder/Bruns/Hoon 2005). Kompetenzen weisen damit (im Gegensatz zum Bildungsbegriff) immer auch Verwertungsbezüge auf. Diese Qualifikationen erhalten bei einer zunehmenden Dynamisierung der Berufswelt besondere Bedeutung, weil sie dazu befähigen, mit Neuerungen kompetent umzugehen (Wunderer/Bruch 2000). Allgemein wird auf den kausalen Zusammenhang zwischen Kompetenz und Innovation mehrfach hingewiesen (z.B. Bergmann 2005). Insgesamt ergibt sich aus den beschriebenen sozialen Anforderungen, der Bedeutung von Innovation sowie der Umsetzungsfähigkeiten (Verwertung) bereits ein gewisses Naheverhältnis zum Intrapreneurshipkonzept. Darüber hinaus kommen Paschen (2003) und Weiß (1999) zu dem Ergebnis, dass fast alle unternehmensinternen Kompetenzmodelle Anforderungen an das „Können“ und an das „Wollen“ widerspiegeln. Die Fähigkeit zu einer Handlung ist zwar die Grundlage des Handelns, führt aber nicht zwangsläufig zur Handlung selbst.

Insgesamt lässt sich daher der auf berufliche Ausbildung bezogene Kompetenzbegriff in die drei Komponenten „Fähigkeit“ (Können), „Bereitschaft“ (Wollen) und „Befugnis“ (Dürfen) aufteilen. Dies entspricht auch der Terminologie von Becker/Rother (1998) und ist mit der Vorstellung von Staudt/Kriegesmann (2002) bezüglich Handlungsfähigkeit, -bereitschaft und Zuständigkeit kompatibel. Auch Staudt/Kriegesmann (1999) sowie Storz (2005) beschreiben individuelle Handlungskompetenz als ein Zusammenspiel von Handlungsfähigkeit und Handlungsbereitschaft und betonen die enge Verbindung zu Persönlichkeitseigenschaften. Dieser Zu-

sammenhang zwischen Können, Dürfen und Innovation wird daher seit langem diskutiert: Kreative Prozesse zeichnen sich durch mehrere Phasen aus und inkludieren in der Regel immer auch eine Phase der Erfahrungs- und Wissensakkumulation, aus der heraus neue Ideen entwickelt werden (Kuratko/Welsch 1994). Auch Mumford (2000) weist darauf hin, dass die für Innovationen relevanten neuen Ideen Wissen und Expertise erfordern und andere Studien zeigen ebenso einen positiven Zusammenhang zwischen (Aus-)Bildung und Innovation (Kimberly/Evanisko 1981; Lee/Wong/Chong 2005). Es ist daher notwendig, *ausbildungsspezifische Kompetenz* als Zusammenwirken von spezifischem „Berufskönnen“ und der jeweiligen Selbständigkeit in diesem Bereich zu bestimmen. Da die Komponente des „*Wollens*“ mit den bereits beschriebenen personenspezifischen Dimensionen Eigeninitiative und Leistungsmotivation erfasst wird, bedürfen die auf Fähigkeit und Befugnis bezogenen Komponenten im Zusammenhang mit Lehrlingsausbildung noch einer kurzen Erläuterung:

- Generell ist das *Berufskönnen* zur Bewältigung von beruflichen Anforderungen in unterschiedlichen Situationen eine Voraussetzung für die erfolgreiche Berufstätigkeit und bildet daher die Basis beruflicher Ausbildung. Betrachtet man konkret die Ausbildung von Lehrlingen bzw. Auszubildenden im dualen System, so finden sich Anforderungen an die beruflichen Fähigkeiten (bzw. Verwertungsbezüge) in den Berufsbildern der verschiedenen Lehrberufe. Darin sind die für die Berufsausübung zentralen Tätigkeiten beschrieben, die Lehrlinge nach Abschluss ihrer Ausbildung beherrschen sollten (als konkretes Beispiel für TischlerInnen: Werkstücke planen, Werkzeichnungen anfertigen, furnieren). Allerdings ist zu berücksichtigen, dass im Rahmen der beruflichen Erstausbildung aufgrund der Positionierung von Lehrlingen – Neuberger (1994) spricht in diesem Zusammenhang von einer Statusunsicherheit bei den Auszubildenden – im Unternehmen eine gezielt auf Innovation gerichtete Umsetzungskompetenz allenfalls auf eine sehr kleine (und in diesem Sinn elitäre) Gruppe zutreffen wird. Folglich ist es zweckmäßiger und dem Untersuchungsgegenstand angemessener, verstärkt auf jene Fähigkeiten abzustellen, die in unmittelbarem Bezug zum Berufsbild stehen und diese differenziert zu erfassen. Dies richtet das Augenmerk auf spezifische berufliche Qualifikationen. Gerade die Umsetzung von Innovationen ist hier ein entscheidender Punkt, der über die reine Handlungsfähigkeit hinausführt.
- Bunk (1994) entwickelt die Vorstellung vom Berufskönnen in der beruflichen Erst- und Weiterbildung weiter, indem er dieses von der Berufsqualifikation unterscheidet: Er bezieht Berufskönnen auf die Ausführung definierter einzelberuflicher Tätigkeiten, während er den Qualifikationsbegriff weiter fasst, nämlich als Fähigkeit zum *selbstständigen Planen, Durchführen und Kontrollieren*. In Analogie dazu unterscheiden Erpenbeck/von Rosenstiel (2003) Qualifikationen als sachzentrierte Leistungsparameter von Kompetenzen, welche sie als Dispositionen selbstorganisierten Handelns verstehen. Diese Aufgliederung erscheint besonders für die Bewertung der erlernten Fertigkeiten im Sinne einer berufs- bzw. ausbildungsspezifischen Kompetenz sinnvoll: Zum einen beschreibt der Grad des Beherrschens einer definierten Tätigkeit das „Können“. Zum anderen ist das Ausmaß an selbstständiger Ausführung dieser Tätigkeit ein Maßstab für die Berufsqualifikation, was allerdings gerade im Kontext der beruflichen Erstausbildung vom Ausmaß

des „Dürfens“, also dem Zugeständnis selbständigen Handelns beeinflusst ist. Die Komponente „*Dürfen*“ ist hingegen grundsätzlich als Umweltvariable zu sehen, die allerdings erst durch das tatsächliche Verhalten der Person zu einer Handlung führt, und somit im Sinne von Bunk (1994) als Rahmenbedingung für die Entwicklung von Berufskompetenz zu verstehen ist. Daher erscheint es konsequent, diesen Aspekt in einem personenbezogenen Intrapreneurshipmodell handlungsnahe am Grad der Selbständigkeit (im Sinne einer eigenverantwortlichen) Ausführung zu integrieren.

Auf der Basis dieser Überlegungen in Bezug auf die Positionierung von Lehrlingen und nicht zuletzt auch hinsichtlich der in der Literatur vorgenommenen Trennung zwischen innovativem Handeln und der Generierung von neuen Ideen in den unternehmerischen Konzepten (Pinchot 1988; Schumpeter 1926) ist es erforderlich, trotz der engen Beziehung die beiden Aspekte getrennt zu erfassen: In diesem Sinne lässt sich Innovationsorientierung als Zusammenspiel der beiden Komponenten kreativer Ideengenerierung und innovativen Handelns beschreiben. Darüber hinaus ist es möglich, dass das „Können“ der im Berufsbild definierten Tätigkeiten und das Ausmaß, diese eigenverantwortlich durchzuführen, deutlich differieren. Bezieht man dieses Können und die Durchführung auf das individuelle Innovationspotenzial, so ist plausibel, dass dieses sowohl vom Ausmaß der erfolgreichen Vermittlung des Berufsbildes als auch der selbständigen Beherrschung abhängt. Je besser daher die Tätigkeiten des Berufsbildes vermittelt werden und je eigenverantwortlicher diese durchgeführt werden, umso größer ist das *Intrapreneurship-Potenzial* der betreffenden Person. Dementsprechend werden ein nur selektiv vermitteltes Berufsbild, eine schlechte Beherrschung der Tätigkeiten und wenig Möglichkeiten einer eigenverantwortlichen Ausführung auch dazu führen, dass in Bezug auf diese Tätigkeiten mit geringerer Wahrscheinlichkeit innovative Ideen generiert werden.

2.3 Zwischenresümee:

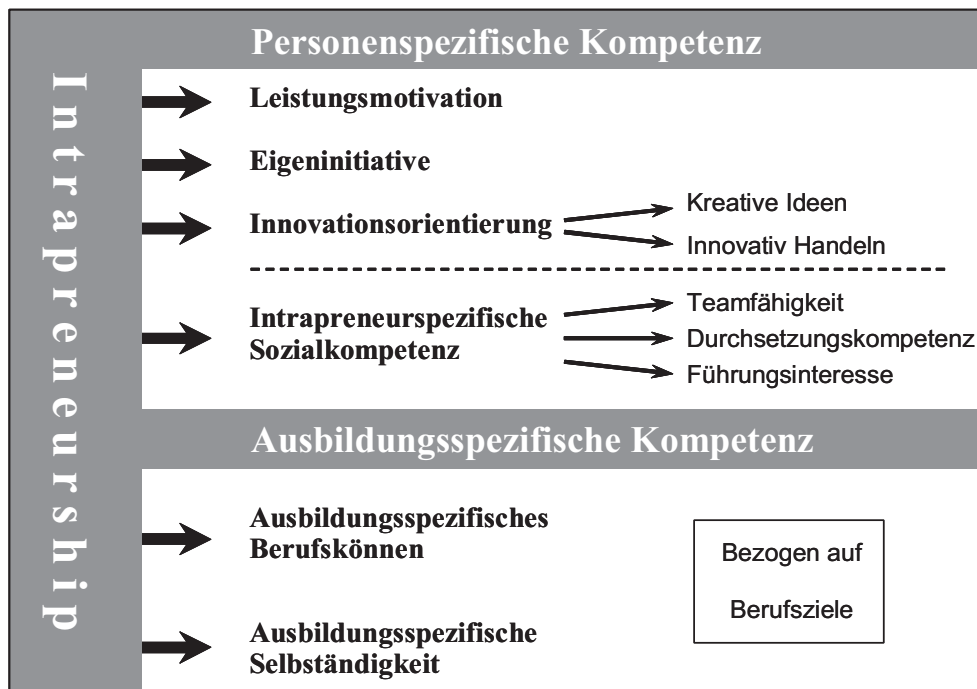
Ein Intrapreneurship-Kompetenzmodell auf Personenebene

Fasst man die bisherigen Ausführungen zusammen, so sind für die Erfassung von Intrapreneurship im Zusammenhang mit einer beruflichen Erstausbildung folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Intrapreneurship ist als Kompetenzmodell zu betrachten, wobei unterstellt wird, dass entsprechende Fähigkeiten vermittelbar sind.
- Eine wesentliche Voraussetzung für Intrapreneurship sind ausbildungsspezifische Kompetenzen, die sich auf das Können und die selbständige Umsetzung der erworbenen Fähigkeiten beziehen.
- Die für Intrapreneurship wesentlichen personenspezifischen Komponenten sind die Sozialkompetenzen Teamfähigkeit, Durchsetzungskompetenz und Führungsinteresse.
- Bedeutsame weitere personenspezifische Komponenten sind allgemeine unternehmerische Kompetenzen, nämlich Leistungsmotivation, Eigeninitiative und Innovationsorientierung (mit den zwei Aspekten kreative Ideen und innovatives Handeln).

Das folgende Modell fasst diese Überlegungen zusammen und verdeutlicht die Struktur dieses Intrapreneurship-Konzepts.

Abb. 1: Intrapreneurship in der beruflichen Erstausbildung



3. Operationalisierung

Für die Operationalisierung von Intrapreneurship auf der Basis der hier dargestellten Überlegungen wurde die einschlägige Literatur umfassend nach geeigneten Instrumenten bzw. Skalen durchgesehen. Es wurden geeignete Skalen übernommen, diese bei Bedarf ergänzt und (nur wenn erforderlich) auch eigene Instrumente entwickelt (s. Tab. 1). Bei übernommenen bzw. modifizierten Skalen wurde der Skalentyp beibehalten.

a) Personenspezifische Kompetenzen:

- *Eigeninitiative* wurde mit einer leicht modifizierten Skala erfasst, die von Frese et al. (1997) entwickelt wurde und die sich bereits in mehreren Studien bewährt hatte.
- *Leistungsmotivation* wurde mit der entsprechenden Subskala aus dem F-DUP für Jugendliche (Müller 2001) erhoben. Dabei wird die Bereitschaft erhoben, sich mit Aufgaben des Arbeitslebens auseinanderzusetzen, die für eigene Fähigkeiten und Kompetenzen eine Herausforderung darstellen und gute Realisierungschancen besitzen. Diese Skala weist Skalenhomogenität nach Rasch (1960) auf; die Skalierung wurde beibehalten.

- Zur Erfassung der *Innovationsorientierung* mit den beiden Bereichen „kreative Ideen“ und „innovatives Handeln“ wurde eine entsprechende Skala aus der EAO (Robinson et al. 1991) übersetzt und modifiziert.
- Zur Erfassung der intrapreneurspezifischen *Sozialkompetenz* mit den drei Bereichen „Teamfähigkeit“, „Durchsetzungskompetenz“ und „Führungsinteresse“ wurde eine Skala aus aktuellen Studien (Frank/Korunka/Lueger 2002a, 2002b) weiterentwickelt. In diese Skala wurden zusätzlich Items aus der Enterprise-Skala aus dem AIST (Bergmann/Eder 1999) aufgenommen.

Die Skalen „Eigeninitiative“, „Innovationsorientierung“ und „Sozialkompetenz“ wurden im Rahmen von zwei kleineren Vortests (n=65 bzw. n=59 Lehrlinge) überprüft bzw. modifiziert und bereits optimiert in die vorliegende Studie aufgenommen.

b) Ausbildungsspezifische Kompetenzen:

Hier wurde ein neues Operationalisierungskonzept entwickelt, das von den jeweiligen ausbildungsspezifischen Berufszielen ausgeht. Die gesetzlich festgelegten Anforderungen des Berufsbildes für den jeweiligen Lehrberuf im dritten Lehrjahr (berufsspezifische Tätigkeiten, die vom Lehrling/Auszubildenden gekonnt und ausgeübt werden sollten) dienten als Ausgangsmaterial für die Skalenentwicklung. Unter Einbeziehung von jeweiligen Lehrberuf-ExpertInnen wurden für jeden Lehrberuf die sechs wichtigsten Tätigkeiten aus den Berufsbildern für die Skalenentwicklung festgelegt. Diese Tätigkeiten wurden jeweils zu einem Item ausformuliert.

- Zur Erfassung des ausbildungsspezifischen Berufskönnens wurde danach gefragt, inwieweit die jeweilige Tätigkeit nach der eigenen Einschätzung beherrscht wird (Abstufung: schlecht – gut – ausgezeichnet).
- Zur Erfassung der ausbildungsspezifischen Selbstständigkeit wurde danach gefragt, in welchem Ausmaß diese Tätigkeit auch eigenverantwortlich ausgeübt wird (Abstufung: überhaupt nicht – nur unter Aufsicht – mit nachheriger Endkontrolle – völlig eigenverantwortlich).

Aufgrund der theoretischen Fundierung bei gleichzeitiger Heterogenität der einzelnen Items sind diese beiden Skalen als formative Indizes zu betrachten (Diamantopoulos/Winklhofer 2001).

4. Die Überprüfung der Modellstruktur

Der hier vorgestellte Vorschlag einer Operationalisierung von Intrapreneurship in der beruflichen Erstausbildung wurde im Rahmen einer groß angelegten Studie zur Erfassung der Arbeitsbedingungen im österreichischen dualen Ausbildungssystem erarbeitet, die vom österreichischen Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit finanziert wurde.

Im dualen System werden in Österreich derzeit rund 120.000 Lehrlinge in rund 260 Lehrberufen ausgebildet, wobei die Ausbildung je nach Lehrberuf zwischen drei und vier Jahren dauert. 80% ihrer Arbeitszeit verbringen die Lehrlinge an den Ausbildungsplätzen in den Betrieben, weitere 20% in Berufsschulen. Die Ausbildungen sind durch genaue Vorgaben (z.B. Berufsbilder für die einzelnen Lehrjahre) geregelt. Insge-

samt ist die Qualität dieses Ausbildungsmodells weithin anerkannt (Piskaty et al. 1998).

4.1 Stichprobe und Erhebung

Im Rahmen von zwei Vortestungen mit insgesamt ca. 120 Lehrlingen wurden die Skalen getestet und im Bedarfsfall optimiert. Für die anschließenden Erhebungen wurden 19 Lehrberufe ausgewählt. Die Auswahl erfolgte mit dem Ziel, das Spektrum der Lehrberufe im dualen System so gut wie möglich zu repräsentieren. Die Erhebungen wurden in 53 österreichischen Berufsschulen jeweils in den dritten Jahrgängen (fortgeschrittene berufliche Erstausbildung) durchgeführt. Die Teilnahme an der Studie war freiwillig. Zur Sicherung der Datenqualität erfolgte die Vorgabe des Fragebogens jeweils in einer Schulstunde in der Berufsschule unter Anwesenheit eines Studienleiters sowie einer Lehrperson der Berufsschule. Von 2392 Lehrlingen in 99 Schulklassen nahmen insgesamt 2128 an der Studie teil (das entspricht einem „Rücklauf“ von 89%).

Für die Auswertungen konnten 2026 vollständig und in guter Qualität ausgefüllte Fragebögen herangezogen werden. Die Stichprobe ist in wesentlichen Kennwerten (z.B. geografische Verteilung, Geschlecht, Alter, Größe der Ausbildungsbetriebe) repräsentativ für das österreichische duale Ausbildungssystem.

4.2 Die Prüfung der Skaleneigenschaften

Im ersten Schritt erfolgte eine Überprüfung der Skaleneigenschaften. Tabelle 1 fasst die entsprechenden Ergebnisse zusammen (alle Skalen wurden auf einen Range von 0-100 transformiert).

Die sechs Skalen sind in einigen Fällen zumindest annähernd normalverteilt. Tabelle 1 zeigt, dass die drei reflexiven Skalen zufrieden stellende Konsistenzen aufweisen. Der im Vergleich geringere Mittelwert der Leistungsmotivation resultiert aus der Skalierung, die aus dem Ursprungsfragebogen (Müller, 2001) übernommen wurde (Wahl einer „richtigen“ Antwortalternative pro Item). Die Streuungen sind insgesamt relativ hoch, die Lehrlinge im dritten Lehrjahr unterscheiden sich daher stark im Ausmaß der Intrapreneurship-Ausprägung. Tabelle 2 zeigt die Korrelationen der sechs Skalen.

Aufgrund der Stichprobengröße sind sämtliche Korrelationen hoch signifikant. Die Leistungsmotivation weist insgesamt nur geringe positive Korrelationen mit den anderen Intrapreneurship-Skalen auf. Korrelationen in einem mittleren Bereich zeigen sich einerseits zwischen Eigeninitiative und Innovationsorientierung und andererseits zwischen Berufskönnen und Selbstständigkeit.

Tab. 1: Eigenschaften der Intrapreneurship-Skalen

Skala	Items	N Items	Skalentyp (Alpha)	MW	SD
Eigeninitiative	Ich gehe Probleme aktiv an Wenn sich Möglichkeiten anbieten, etwas zu gestalten, dann nutze ich sie sofort aus Ich ergreife sofort die Initiative, wenn andere dies nicht tun Ich ergreife schnell jede Gelegenheit, um meine Ziele zu erreichen Ich tue meist mehr als von mir gefordert wird Ich bin besonders gut darin, Ideen umzusetzen	6	Reflexiv (Alpha=0.71)	57.8	16.5
Innovationsorientierung	Ich überrasche oft Leute mit meinen neuartigen Ideen Ich werde oft um Hilfe gefragt, wenn es um originelle Ideen geht Ich bevorzuge Aufgaben, die neue Lösungen verlangen Ich versuche eine Aufgabe auf verschiedene Wege zu lösen Es macht mir Spaß, etwas Neues oder Unübliches in meiner Firma auszuprobieren	5	Reflexiv (Alpha=0.73)	53.2	17.5
Leistungsmotivation	Beispielitem (siehe Müller, 2001): <i>Wenn ich mit Kollegen zusammenarbeite (a) ...achte ich auf eine harmonische Arbeitsatmosphäre (b) ...bringe ich unabhängig von anderen meine volle Leistung ein (c) ...erledige ich die Arbeit so, wie diese von mir erwartet wird</i>	7	Rasch-Skaliert	27.9	19.6
Intrapreneur-spezifische Sozialkompetenz	<i>Teamfähigkeit:</i> Übernahme von Verantwortung in Gruppen Zusammenarbeit in Teams Unterstützung / Hilfe durch andere gewinnen Die Interessen und Wünsche anderer zu vertreten <i>Durchsetzungskompetenz:</i> Andere Menschen überzeugen Durchsetzung eigener Interessen auch bei Widerstand <i>Führungsinteresse:</i> Eine Gruppe bei der Arbeit leiten Eine Diskussion leiten Andere beaufsichtigen, kontrollieren Das Amt des Sprechers einer Gruppe übernehmen Ein Geschäft oder eine Firma führen	11	Reflexiv (Alpha=0.72)	52.4	18.4
Ausbildungs-spezifisches Berufskönnen (Beispiel: Lehrberuf Bäcker)	Kann ich: schlecht/gut/ausgezeichnet Prüfen der Rohstoffe Herstellen von Brotteigen per Hand und maschinell Formen von Broten und Feingebäck per Hand und maschinell Herrichten des Backofens Überwachen der Gärvorgänge Frischhalten von Backwaren	6	Formativer Index	51.5	22.5
Ausbildungs-spezifische Selbstständigkeit	Mache ich: überhaupt nicht/unter Aufsicht mit Kontrolle/ eigenverantwortlich Items wie oben	6	Formativer Index	51.8	25.6

Tab. 2: Eigenschaften der Intrapreneurship-Skalen (...p<.01)**

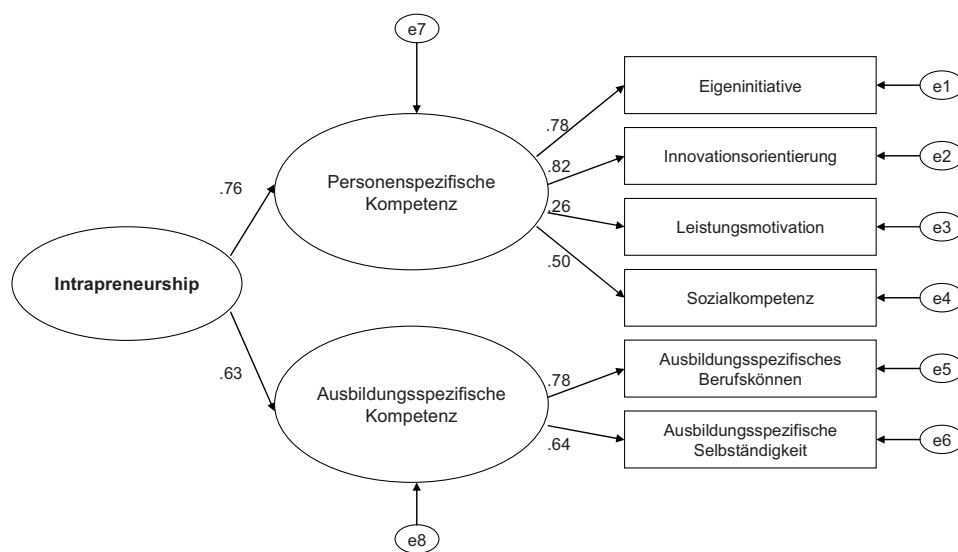
Dimension	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) Eigeninitiative	-				
(2) Innovationsorientierung	.65**	-			
(3) Leistungsmotivation	.22**	.19**	-		
(4) Sozialkompetenz	.41**	.39**	.13**	-	
(5) Berufskönnen	.30**	.28**	.14**	.24**	-
(6) Selbstständigkeit	.24**	.26**	.14**	.15**	.50**

4.3 Die Prüfung der Faktorenstruktur

Zur Überprüfung der Faktorenstruktur des theoretisch postulierten Konstrukts „Intrapreneurship“ wird eine konfirmatorische Faktorenanalyse mit den Skalenmittelwerten als manifeste Variable berechnet. Auf der Basis der zuvor angestellten theoretischen Überlegungen kann angenommen werden, dass sich „Intrapreneurship“ als eine latente Metadimension abbilden lässt, die sich in weiterer Folge aus zwei latenten Dimensionen „personenspezifische Kompetenz“ und „ausbildungsspezifische Kompetenz“ zusammensetzt. Die „personenspezifische Kompetenz“ sollte sich aus den manifesten Dimensionen Eigeninitiative, Innovationsorientierung, Leistungsmotivation und Sozialkompetenz erschließen, die „ausbildungsspezifische Kompetenz“ aus den beiden manifesten Kompetenzdimensionen ausbildungsspezifische Selbstständigkeit und ausbildungsspezifisches Berufskönnen. Es wurden die nicht-zentrierten, auf einheitlichen Range transformierten Skalenmittelwerte in die Analysen aufgenommen.

Die konfirmatorische Faktorenanalyse (berechnet mittels AMOS 7.0) weist sehr zufrieden stellende Kennwerte auf: $\chi^2=28.4$; $df=8$; $GFI=.99$, $NFI=.99$, $CFI=.99$, $RMSEA=.04$, $SRMR=.02$. Abbildung 2 zeigt das Ergebnis.

Abb. 2: Faktorenstruktur von Intrapreneurship



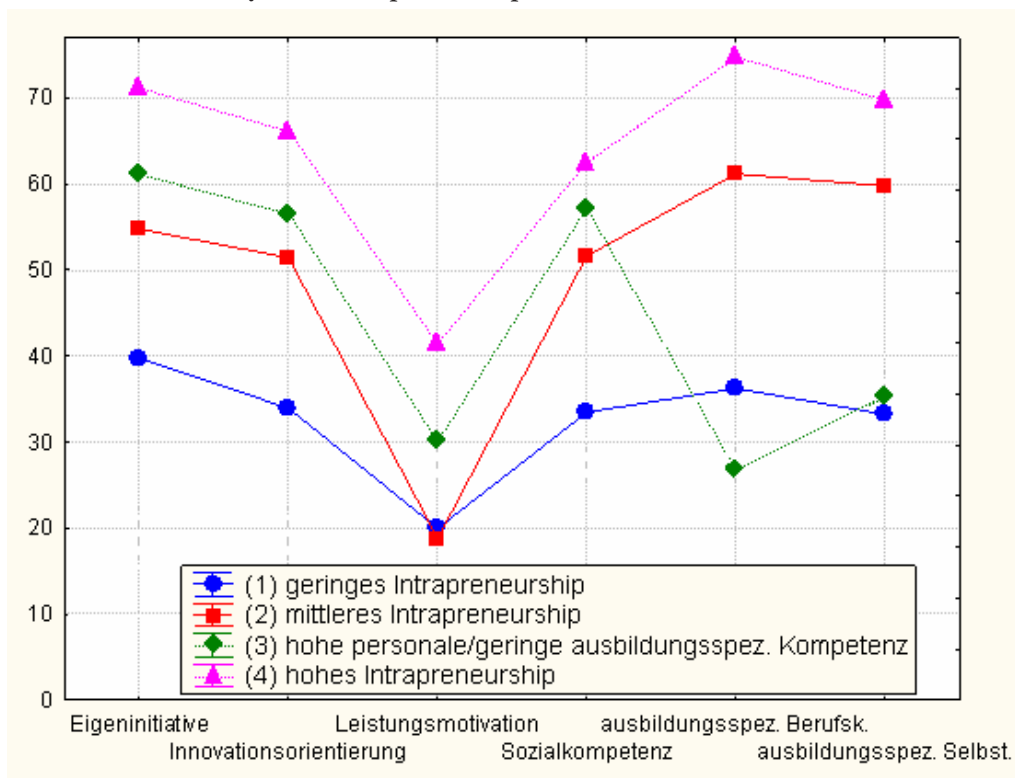
Zur Absicherung wird dieses Ergebnis mit einem Nullmodell ($\chi^2=2545.8$; $df=15$) und einem Einfaktorenmodell ($\chi^2=441.2$, $df=9$) verglichen. Der Vergleich der χ^2 -Differenzen bestätigt eindeutig das zweifaktorielle Modell.

Die theoretisch postulierte Dimensionalität von Intrapreneurship findet somit eine klare empirische Bestätigung. Betrachtet man die Faktorenladungen, so fällt auf, dass die höchsten Ladungen bei Eigeninitiative und Innovationsorientierung einerseits sowie Berufskönnen andererseits zu verzeichnen sind. Diese drei Aspekte können daher aus empirischer Sicht als Schlüsseldimensionen von Intrapreneurship bezeichnet werden.

Abschließend wird die Eignung des Operationalisierungsvorschlags zur Erkennung unterschiedlicher Ausprägungen von Intrapreneurship analysiert. Dazu werden zwei aufeinander aufbauende Clusteranalysen (zur Analyse von Personenclustern) berechnet. Zur Bestimmung der Anzahl gut unterscheidbarer Cluster wird im ersten Schritt eine hierarchische Clusteranalyse berechnet. Die optische Analyse des Dendrogramms dieser Analyse legt eine Vierclusterlösung nahe.

Im zweiten Schritt wird daher für eine voreingestellte Vierclusterlösung eine non-hierarchische (K-Means) Clusteranalyse berechnet. Die folgende Abbildung zeigt die Ausprägungen der sechs Intrapreneurship-Skalen für diese Vierclusterlösung (aufgrund des Verfahrens weisen die vier Gruppen relativ ähnliche Stichprobengrößen auf (Abb. 3)).

Abb. 3: Clusteranalyse der Intrapreneurship-Dimensionen



Es lassen sich drei Cluster von Personen (Cluster 1, 2, und 4) unterscheiden, die jeweils insgesamt geringe, mittlere, bzw. hohe Intrapreneurship-Ausprägung aufweisen, wobei die absoluten Unterschiede im Ausmaß der Ausprägungen in den einzelnen Dimensionen beachtlich sind.

Von besonderem Interesse ist jedoch Cluster 3: Offensichtlich handelt es sich um eine Gruppe von Personen, die sich in den personenspezifischen Kompetenzbereichen durch hohe und in den ausbildungsspezifischen Kompetenzbereichen durch ge-

ringe Ausprägungen von Intrapreneurship auszeichnen. Für diese Gruppe von Lehrlingen ist zu vermuten, dass eine Verbesserung der fachbezogenen Ausbildungsinhalte zu insgesamt hohen Intrapreneurship-Werten führen wird. Die Ergebnisse machen somit deutlich, dass das Intrapreneurship-Modell in der Lage ist, nicht nur Gruppen anhand ihrer Ausprägung von Intrapreneurship zu unterscheiden, sondern (wie Cluster 3 zeigt) auch potentielle Ausbildungsdefizite zu identifizieren.

5. Zusammenfassung und Diskussion

Ausgangspunkt der Überlegungen war, angesichts des verstärkten Interesses an unternehmerischen MitarbeiterInnen und der Forderung nach einer entsprechenden Ausbildung eine auf die bisherige wissenschaftliche Forschung aufbauende theoretisch begründete Operationalisierung von Intrapreneurship vorzulegen. Die erarbeitete Konzeption von Intrapreneurship als Kompetenzmodell basiert auf zwei Ausgangsüberlegungen:

- Zum einen, inwiefern sich Intrapreneurship von Entrepreneurship abgrenzen lässt. Auf der Grundlage der Literatur wurde argumentiert, dass es eine Reihe von Überschneidungen gibt, jedoch die Einbettung der Umsetzung unternehmerischen Handelns in einen betrieblichen bzw. hierarchischen Kontext eine besondere Berücksichtigung sozialer Kompetenzen erfordert. Insofern ist die Aufnahme von Sozialkompetenz ein entscheidendes Differenzierungsmerkmal.
- Zum anderen stellte sich in Hinblick auf die Vermittlung intrapreneurialer Fähigkeiten in der betrieblichen Ausbildung die Frage, welche über die allgemeinen personalen Eigenschaften hinausreichenden Kompetenzen zu berücksichtigen sind. Ein dafür geeignetes Kompetenzmodell kann daher Intrapreneurship nicht als Elitemodell fassen, sondern muss unterstellen, dass entsprechende Qualifikationen grundsätzlich angeeignet werden können und daher im Ausbildungsprozess auch vermittelbar sind. Daraus ergaben sich zwei wesentliche Voraussetzungen für ein solches Kompetenzmodell, die beide eng mit der Ausbildung zu tun haben: die Beherrschung berufsspezifischer Aufgabenstellungen (Können) sowie die eigenständige praktische Umsetzung der erworbenen Fähigkeiten (Selbstständigkeit).

Das Modell basiert also auf einer Zweiteilung in eine personenspezifische und eine ausbildungsspezifische Dimension, deren Einzelbereiche jeweils mit eigenen Skalen erfasst wurden. Die Operationalisierung des Modells führte zu einem Instrument, dessen Skalen zufrieden stellende statistische Kennwerte aufweisen. Die empirische Überprüfung der Faktorenstruktur bestätigte die begrifflich-theoretischen Überlegungen. Dabei zeigte die konfirmatorische Faktorenanalyse, dass die Mittelwerte der drei personenspezifischen Kompetenzen-Skalen – Eigeninitiative, Innovationsorientierung und Sozialkompetenz – die höchsten Ladungen der latenten Intrapreneurship-Dimension aufweisen. Diese drei personenspezifischen Aspekte können daher als der Kern von Intrapreneurship betrachtet werden. Hingegen ist die Leistungsmotivation von deutlich geringerer Bedeutung. Für die personenspezifischen Aspekte ist anzunehmen, dass diese zwar durch das außerbetriebliche mikrosoziale Umfeld (z.B. Familie) vorgeformt sind, in der dualen Ausbildung aber durch entsprechende Ausbildungskonzepte (Persönlichkeitsentwicklung) weiter entwickelt und gefördert werden

können. Im Bereich der ausbildungsspezifischen Kompetenzen weist das Ausmaß an Berufskönnen im Vergleich zur beruflichen Selbstständigkeit eine etwas höhere Ladung auf. Gesamthaft gesehen bestätigt sich damit auch empirisch die starke Handlungsorientierung von Intrapreneurship.

Zum empirischen Teil ist festzuhalten, dass die Untersuchung drei wichtige Vorzüge aufweist: die große Stichprobe; die hohe Qualität der Datenerhebung aufgrund der Erhebung in Berufsschulklassen; die Repräsentativität für wichtige Lehrberufe im dualen Ausbildungssystem. Allerdings ist auf zwei entscheidende Einschränkungen hinzuweisen: Zum einen ist die Messung von ausbildungsspezifischem Berufskönnen nicht allgemein verwendbar, sondern an die spezifischen beruflichen Anforderungen anzupassen. Zweitens stellt im Rahmen einer Querschnitterhebung die Erkundung von Intrapreneurship-Dimensionen zwar kein Problem dar, jedoch wird der wichtige Aspekt der Entwicklung von Intrapreneurship ausgeblendet. Insofern ist hier kritisch anzumerken, dass zur Messung der Entwicklung von Kompetenzen idealerweise ein wesentlich aufwändigeres longitudinales Untersuchungsdesign zu bevorzugen wäre.

Gegenüber bisher vereinzelt publizierten empirischen Analysen zu den möglichen betrieblichen Prädiktoren von Intrapreneurship (z.B. Mayr 2002), die meist nur auf einer einfachen bzw. eindimensionalen Operationalisierung von Intrapreneurship aufbauen, liegt mit dem vorliegenden Operationalisierungsvorschlag ein konzeptionell fundierter und empirisch überprüfter Ansatz zur Erfassung von Intrapreneurship in der beruflichen Erstausbildung vor. Dieser kann eine Ausgangsbasis für eine Reihe von Anwendungen im Rahmen der Analyse der Ausprägung von Intrapreneurship oder deren Förderung im Rahmen von Aus- oder Weiterbildungen darstellen:

Unter Beachtung bestimmter Einschränkungen bzw. Modifikationserfordernissen lässt sich der Operationalisierungsvorschlag von Intrapreneurship auch auf andere Modelle der beruflichen Ausbildung übertragen. Dabei lassen sich die personenspezifischen Kompetenzen unabhängig von den beruflichen Ausbildungen erfassen. Hingegen bedarf das ausbildungsspezifische Berufskönnen (formativer Index) jedoch – wie bereits erwähnt – einer Adaptierung bezüglich der jeweiligen Ausbildung. Grundlage für die Entwicklung solcher Items können die jeweils festgelegten Ausbildungsziele bzw. Ausbildungsunterlagen zu den beruflichen Anforderungen sein. Aufgrund der starken Handlungsorientierung des Intrapreneurship-Konzepts bietet sich ein solches Vorgehen besonders für praxisnahe Ausbildungen an, um die ausbildungsspezifische Selbstständigkeit sinnvoll ermitteln zu können.

Ein zweites Anwendungsfeld sind Analysen von Intrapreneurship von MitarbeiterInnen und Führungskräften, die schon länger in einem Unternehmen aktiv sind. Jedoch erweist sich die im Rahmen der Sozialkompetenz für die Lehrlingsausbildung verwendete Skala für „Führungsinteresse“ dafür als nicht ausreichend. Die Verwendung von Führungsinteresse war deswegen notwendig, weil Auszubildende in der Regel Führungskompetenz nicht realisieren können. Um den Erfordernissen von berufserfahrenen MitarbeiterInnen Rechnung zu tragen, ist „Führungsinteresse“ daher durch eine Skala zur Messung von „Führungskompetenz“ zu ersetzen.

Über die Messung von Intrapreneurship hinaus lässt sich der Operationalisierungsvorschlag aber auch in der Forschung sinnvoll einsetzen, sofern die oben ge-

nannten Einschränkungen berücksichtigt werden. Dies wäre etwa denkbar im Rahmen einer Überprüfung eines Wirkmodells zur Entwicklung von Intrapreneurship. Dazu zählt auch die Erforschung von entsprechenden Prädiktoren. Gerade aus solchen Studien sind Erkenntnisse über eine Förderung von entsprechenden Fähigkeiten im Rahmen einer Erstausbildung aber auch einer weiterführenden beruflichen Qualifizierung zu erwarten. Darüber hinaus kann dieses Instrument sinnvoll im Rahmen einer vergleichenden Evaluierung von Ausbildungskonzepten bzw. „Good Practice“-Modellen eingesetzt werden. In diesem Zusammenhang ist jedoch darauf hinzuweisen, dass eine reine Messung der Ausprägung von Intrapreneurship-Dimensionen für diesen Zweck unzureichend wäre, sondern durch eine Analyse von Prädiktoren zu ergänzen wäre.

Literatur

- Altinay, Levent (2004): Implementing international franchising: the role of intrapreneurship. In: *International Journal of Service Industry Management*, 15, 426-443.
- Antonicic, Bostjan / Hisrich, Robert D. (2003): Clarifying the intrapreneurship concept. In: *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10, 7-24.
- Becker, Manfred / Rother, Gabriele (1998): Kompetenzentwicklung. Halle.
- Bergmann, Bärbel (2005): Arbeitsimmanente Kompetenzentwicklung. In: Wiesener, Gisela / Wolter, André (Hg.): *Die lernende Gesellschaft. Lernkulturen und Kompetenzentwicklung in der Wissensgesellschaft*. Weinheim und München, 97-109.
- Bergmann, Christian / Eder, Florian (1999): AIST / UST: Allgemeiner Interessen-Struktur-Test; Umwelt-Struktur-Test. 2. Aufl. Göttingen.
- Bitzer, Marc (1991): *Intrapreneurship – Unternehmertum in der Unternehmung*. Stuttgart.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (2006): BIBB – Datenblatt 996000 Ausbildungsberufe insgesamt. <http://bibb.skygate.de/Z/B/30/99600000.pdf> (Stand 18.12.2006)
- Bunk, Gerhard B. (1994): Kompetenzentwicklung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung in Deutschland. In: *Berufsbildung*, 1, 9-15.
- Carrier, Camille (2001): Intrapreneurship in Small Business: An Exploratory Study. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21, 5-20.
- Christensen, Karina Skovvang (2005): Enabling intrapreneurship: the case of a knowledge-intensive industrial company. In: *European Journal of Innovation Management*, 8, 305-322.
- Clement, Ute (2002): Kompetenzentwicklung im internationalen Kontext. In: Clement, Ute / Arnold, Rolf (Hg.): *Kompetenzentwicklung in der beruflichen Bildung*. Opladen, 27-53.
- Collins, Christopher J. / Hanges, Paul J. / Locke, Edwin A. (2004): The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis. In: *Human Performance*, 17, 95-117.
- Diamantopoulos, Adamantios / Winklhofer, Heidi M. (2001): Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. In: *Journal of Marketing Research*, 38, 269-277.
- Drucker, Peter (2005): *Innovation and entrepreneurship*. Amsterdam.
- Ekvall, Goran (1996): Organizational climate for creativity and innovation. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 105-123.
- Erpenbeck, John / von Rosenstiel, Lutz (2003): Einführung. In: Erpenbeck, John / von Rosenstiel, Lutz (Hg.): *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart, 4-40.
- Frank, Hermann (2006): *Corporate Entrepreneurship: eine Einführung*. In: Frank, Hermann (Hg.): *Corporate Entrepreneurship*. Wien.
- Frank, Hermann / Korunka, Christian / Lueger, Manfred (2002a): *Entrepreneurial Spirit. Unternehmerische Orientierung und Gründungsneigung von Studierenden*. Wien.
- Frank, Hermann / Korunka, Christian / Lueger, Manfred (2002b): *Unternehmerorientierung und Gründungsneigung. Eine Bestandsaufnahme bei SchülerInnen Allgemeinbildender und Berufsbildender Höherer Schulen in Österreich*. Wien.

- Frank, Hermann / Korunka, Christian / Lueger, Manfred (2007): The significance of personality in business start-up intentions, start-up realization and business success. In: *Entrepreneurship and Regional Development*, 19, 227-251.
- Franke, Guido (2005): *Facetten der Kompetenzentwicklung*. Bielefeld.
- Frese, Michael / Chell, Elizabeth / Klandt, Heinz (2000): Introduction. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 3-6.
- Frese, Michael / Fay, Doris / Hilburger, Tanja / Leng, Karen / Tag, Almut (1997): The concept of personal initiative: Operationalization, reliability, and validity in two German samples. In: *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 70, 139-161.
- Gartner, William B. (1985): A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. In: *Academy of Management Review*, 10, 696-706.
- Hisrich, Robert D. (1990): Entrepreneurship / Intrapreneurship. In: *American Psychologist*, 45, 209-222.
- Kimberly, John R. / Evanisko, Michael (1981): Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. In: *Academy of Management Journal*, 24, 679-713.
- Korunka, Christian / Frank, Hermann / Lueger, Manfred (2004): Die Bedeutung der Persönlichkeit für die Gründungstention, die Gründungsrealisation und den Unternehmenserfolg. In: *Zeitschrift für Psychologie*, 212, 25-39.
- Korunka, Christian / Frank, Hermann / Lueger, Manfred / Mugler, Josef (2003): The Entrepreneurial Personality in the Context of Resources, Environment, and the Startup Process – A Configurational Approach. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 23-42.
- Kuhn, Thomas (2000): *Internes Unternehmertum: Begründung und Bedingungen einer "kollektiven Kehrtwendung"*. München.
- Kuratko, Donald / Montagno, Ray V. / Hornsby, Jeffrey S. (1990): Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. In: *Strategic Management Journal*, 11, 49-58.
- Kuratko, Donald / Welsch, Harold (1994): *Entrepreneurial Strategy: Text and Cases*, Fort Worth.
- Soo-Hoon, Lee / Poh-Kam, Wong / Chee-Leong, Chong (2005): Human and Social Capital Explanations for R&D Outcome. In: *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52, 59-68.
- Mair, Johanna (2002): Entrepreneurial behaviour in a large traditional firm: Exploring key drivers. In: Research paper 466, Research Division IESE der Universität Navarra, Barcelona.
- McClelland, David (1965): Achievement Motivation Can Be Developed. In: *Harvard Business Review*, 43, 6-24.
- Merki, Katharina Maag (2004): Überfachliche Kompetenzen als Ziele beruflicher Bildung im betrieblichen Alltag. In: *Zeitschrift für Pädagogik*, 50, 202-222.
- Mugler, Josef (1998): *Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe*. Band 1. 3. Auflage. Wien – New York.
- Müller, Günter F. (1999): Dispositionelle und biographische Bedingungen beruflicher Selbstständigkeit. In: Moser, Klaus / Batinić, Bernad / Zempel, Jeannette (Hg.): *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln*. Göttingen, 173-192.
- Müller, Günter F. (2000): Eigenschaftsmerkmale und unternehmerisches Handeln. In: Müller Günter (Hg.): *Existenzgründung und unternehmerisches Handeln*. Landau, 105-121.
- Müller, Günter F. (2001): F-DUP Fragebogen zur Diagnose unternehmerischer Potentiale. In: Sarges Werner / Wottawa Heinrich (Hg.): *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren*. Lengerich, 247-250.
- Mumford, Michael D. (2000): Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. In: *Human Resources Management Review*, 10, 313-355.
- Neuberger, Oswald (1994): *Personalentwicklung*. Stuttgart.
- Paschen, Michael (2003): Kompetenzmodelle – konzeptioneller Hintergrund und praktische Empfehlungen. In: *Wirtschaftspsychologie*, 2 / 2003, 54-59.
- Pearce, John A. / Kramer, Tracy Robertson / Robbins, D. Keith (1997): Effects of Managers' Entrepreneurial Behavior On Subordinates. In: *Journal of Business Venturing*, 12, 147-160.
- Pinchot, Gifford (1988): *Intrapreneuring: Mitarbeiter als Unternehmen*. Wiesbaden.

- Piskaty, Georg / Elsik, Monika / Blumberger, Walter / Thonabauer, Claudia (1998): Das Berufsbildungssystem in Österreich. Luxemburg.
- Rahim, Afzalur (1996): Stress, strain and their moderators: An empirical comparison of entrepreneurs and managers. In: *Journal of Small Business Management*, 34, 46-58.
- Rasch, Georg (1960): Probabilistic models for some intelligence and attainment tests. Copenhagen.
- Rauch, Andreas / Frese, Michael (2000): Psychological Approaches To Entrepreneurial Success: A General Model And An Overview Of Findings. In: *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, 101-141.
- Richardson, Nicole Marie (2005): What it takes to be a successful intrapreneur. In: *Black Enterprise*, 36, 92-99.
- Ridder, Hans Gerd / Bruns, Hans-Jürgen / Hoon, Christina (2005): Innovation, Innovationsbereitschaft und Innovationskompetenz: Entwicklungslinien, Forschungsfelder und ein Prozessmodell. In: *Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hg.): Kompetenzentwicklung 2005: Kompetente Menschen – Voraussetzung für Innovationen*. Berlin, München, New York, 13-68.
- Robinson, Peter B. / Stimpson, David V. / Huefner, Jonathan / Hunt, H. Keith (1991): An Attitude Approach to the Prediction of Entrepreneurship. In: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15, 13-31.
- Schmitt-Rodermund, Eva / Silbereisen, Rainer K. (1999): Die Rolle von Persönlichkeit und familiärer Sozialisation. In: Moser, Klaus / Batinic, Bernad / Zempel, Jeannette (Hg.): *Unternehmerisch erfolgreiches Handeln*. Göttingen, 119-129.
- Schumpeter, Joseph (1926): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. 2 Aufl. München und Leipzig.
- Schweizer Bundesamt für Statistik (2006): *Statistik der beruflichen Grundbildung 2005*. Bundesamt für Statistik. Neuchâtel.
- Staudt, Erich / Kriegesmann, Bernd (1999): Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. In: *Arbeitsgemeinschaft Qualifikation-Entwicklungs-Mangement (Hg.): Kompetenzentwicklung '99*. Münster 17-59.
- Staudt, Erich / Kriegesmann, Bernd (2002): Zusammenhang von Kompetenz, Kompetenzentwicklung und Innovation – Objekt, Maßnahmen und Bewertungsansätze der Kompetenzentwicklung – ein Überblick. In: Staudt, Erich (Hg.): *Kompetenzentwicklung und Innovation – die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung*. Münster, 15-70.
- Stopford, John M. / Baden-Fuller, Charles W. F. (1994): Creating Corporate Entrepreneurship. In: *Strategic Management Journal*, 15, 521-536.
- Storz, Peter (2005): Wandel von Anforderungen in beruflicher Arbeit – Konsequenzen für berufliche Aus- und Fortbildung. In: Wiesener Gisela / Wolter André (Hg.): *Die lernende Gesellschaft. Lernkulturen und Kompetenzentwicklung in der Wissensgesellschaft*. Weinheim und München, 79-95.
- Utsch, Andreas / Rauch, Andreas / Rothfuss, Rainer / Frese, Michael (1999): Who become a small scale entrepreneur in a post-socialist environment: On the differences between entrepreneurs and managers in East Germany. In: *Journal of Small Business Management*, 37, 31-43.
- Weiß, Reinhold (1999): Erfassung und Bewertung von Kompetenzen. In: *Arbeitsgemeinschaft Qualifikation-Entwicklungs-Mangement (Hg.): Kompetenzentwicklung '99*. Münster, 433-493.
- Wiklund, Johan / Shepherd, Dean (2005): Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. In: *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.
- Wirtschaftskammern Österreich (2005): *Lehrlinge in Österreich*.
<http://wko.at/statistik/jahrbuch/Folder-Lehrlinge2005.pdf> (Stand 18.12.2006)
- Wortman, Max S. (1987): Entrepreneurship: An integrating typology and evaluation of the empirical research in the field. In: *Journal of Management*, 13, 259-270.
- Wunderer, Rolf (2001): Employees as “co-intrapreneurs” – a transformation concept. In: *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 193-211.
- Wunderer, Rolf / Bruch, Heike (2000): *Umsetzungskompetenz: Diagnose und Förderung in Theorie und Unternehmenspraxis*. München.
- Zahra, Shaker A. / Pearce, John A. (1994): Corporate entrepreneurship in smaller firms: The role of environment, strategy and organization. In: *Entrepreneurship, Innovation and Change*, 3, 31-44.