

# UNTERNEHMERTUM IM UNTERNEHMEN

➤ Hochmotivierte Mitarbeiter, die unternehmerisch und strategisch (mit-)denken, eigenständig praktikable Lösungen für jedes Problem finden und dazu das große Ganze im Blick behalten – welcher Unternehmer wünscht sich das nicht? „Intrapreneurship“ heißt das Zauberwort: es kombiniert die Vorteile etablierter Organisationen mit der Agilität von Start-ups, ermöglicht engagierten Fachkräften die eigenverantwortliche Umsetzung neuer Ideen und fördert auf diese Weise die Erschließung neuer Geschäftsfelder. Wer sich auf das Abenteuer einlässt, wird in den meisten Fällen mit einer Win-win-Situation für Arbeitgeber und Arbeitnehmer und einem nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg belohnt

Text: Monika Werthebach Fotos: Sinan Muslu, Katrin Kaiser

Intrapreneurship – noch nie gehört? Die Wortschöpfung setzt sich zusammen aus den englischen Begriffen „intra-corporate“ (unternehmensintern) und „Entrepreneur“ (Unternehmertum) und wurde Ende der 1970er Jahre erstmals von dem amerikanischen Unternehmer und Buchautor Gifford Pinchot verwendet und in der Folgezeit geprägt. Der Begriff lässt sich am besten mit „internem Unternehmertum“ übersetzen. Der Intrapreneur ist folglich ein Mitarbeiter, der unternehmerisch denkt und – soweit es die Rahmenbedingungen zulassen – entsprechend selbstständig handelt, sich also wie ein Unternehmer innerhalb des Unternehmens verhält.

„Je durchorganisierter ein Unternehmen ist, desto schwieriger sind die Voraussetzungen für Querdenker und Intrapreneure und damit für Innovation.“

**Prof. Dr. Ewald Mittelstädt**

Ob Apple, Google oder Facebook – wie so oft sind es die ganz Großen, die weltmarktbeherrschenden Unternehmen, die als erfolgreiche Beispiele auftauchen, wenn von neuartigen Managementstrategien oder innovativem Querdenken die Rede ist. Steve Jobs ist wohl einer der prominentesten Intrapreneure, der nach seiner Rückkehr zu Apple mit einem handverlesenen Dream-Team den legendären Macintosh entwickelte. Genauso sollen die Dienste Gmail und Google News auf die sogenannte „20-Prozent-Regel“ zurückgehen, die es den Ingenieuren bei Google ermöglicht, Ideen und Projekte außerhalb des eigentlichen Verantwortungsbereiches ins Leben zu rufen und voranzutreiben.

Sowohl der „Like“-Button von Facebook als auch die aus unserem Büroalltag kaum noch wegzudenkenden selbsthaftenden gelben Post-it®-Zettel von 3M gehen auf das Konto hochmotivierter Intrapreneure, deren Arbeitgeber ihnen die Freiheit, die Ressourcen und Unterstützung gaben, innovative Ideen eigenverantwortlich weiterzuentwickeln. Deutschlandweit haben inzwischen namhafte Konzerne wie die Deutsche Telekom, Deutsche Bahn oder Daimler das Konzept vom Unternehmertum im Unternehmen aufgegriffen und bieten ihren Mitarbeitern attraktive Intrapreneurship-Programme an. In der Region Südwestfalen hingegen gleicht die Suche nach Intrapreneuren zurzeit noch der oft zitierten „Nadel im Heuhaufen“. Einige Unternehmen haben bereits gute Erfahrungen mit Intrapreneuren gemacht, manch einer wagt vorsichtig erste Schritte und interessanterweise wird

Das Thema Intrapreneurship ist sein persönliches Steckpferd: Prof. Dr. Ewald Mittelstädt von der Fachhochschule Südwestfalen.



in etlichen Unternehmen intuitiv bereits eine Unternehmenskultur gelebt, die dem Intrapreneurship in vielen Punkten entspricht, ohne dass das Projekt den noch eher wenig geläufigen offiziellen Namen trägt. Und ganz bestimmt ist jeder im Laufe seines Berufslebens schon Intrapreneuren begegnet, auch wenn der Begriff als solcher nicht gefallen ist.

### Innovative Ideen der Mitarbeiter aufgreifen

Den Gedanken, das Ideenpotenzial der Belegschaft als partizipatives Optimierungssystem zu nutzen, hatte bereits Alfred Krupp Ende des 19. Jahrhunderts. Weitere namhafte Industriebetriebe wie AEG, Zeiss oder Bayer folgten im beginnenden 20. Jahrhundert seinem Beispiel und belohnten Angestellte, die sinnvolle Vorschläge zur Prozessoptimierung und damit zur

Kosteneinsparung einreichen, mit einer Prämie. Im Unterschied zum altbekannten betrieblichen Vorschlagswesen, bei der die Geschäftsleitung neue Ideen aufgreift und nach eingehender Prüfung in der Praxis erprobt, verantwortet beim Modell des Intrapreneurships in der Regel der Urheber selbst die Umsetzung seiner Vision. Damals wie heute ist die Basis für gutes Gelingen eine für Veränderungen offene Unternehmenskultur und damit verbunden die positive Einstellung des Top-Managements, der Geschäftsleitung oder des Inhabers, unternehmerisches Verhalten der Angestellten zu ermöglichen, zu unterstützen und letztendlich auch auszuhalten. Doch mit dem guten Willen allein ist es längst nicht getan – um ihre Projekte erfolgreich voranzutreiben, benötigen Intrapreneure die richtigen Rahmenbedingungen, genügend Freiräume für

eigene Entscheidungen, die dazu erforderlichen Informationen und letztlich auch Rückendeckung, wenn's erst mal nicht so läuft wie geplant: „Eine der wesentlichen Voraussetzungen sind gelebte demokratische Strukturen im Unternehmen, also die Möglichkeit zur Mitbestimmung, die Teilhabe am Ergebnis, aber auch eine angemessene Mitverantwortung“, erklärt Prof. Dr. Volker Stein, Inhaber des Lehrstuhls für Personalmanagement und Mitglied der Forschergruppe „Risk Governance“ an der Universität Siegen. Seitens der Geschäftsleitung sei zudem unbedingt eine gewisse Fehlertoleranz und vor allem Ausdauer vonnöten, führt Prof. Stein weiter aus: „Internes Unternehmertum lässt sich nicht verordnen, sondern entwickelt sich Schritt für Schritt. Versuch und Irrtum sind auf beiden Seiten an der Tagesordnung, bis sich Unternehmensleitung und eigeninitiative Mitarbeiter aufeinander ausgerichtet haben.“

### Freiräume und Transparenz schaffen

Ähnlich wie bei der Innovation handelt es sich beim Intrapreneurship nicht um eine weitere Managementstrategie, sondern um eine innere Einstellung und Mentalität, die fester Bestandteil der Unternehmenskultur sein bzw. werden sollte. Prof. Stein rät daher auch allen Akteuren, im Dialog zu bleiben: „Kommunikation ist eine der wichtigsten Grundlagen für das Gelingen von Intrapreneurship. Es ist unerlässlich, die gegenseitigen Erwartungen zu konkretisieren, die Rahmenbedingungen unmissverständlich abzustechen und transparente Zielvereinbarungen zu treffen. Dazu gehört aber auch eine konsequente Erfolgskontrolle und – ganz wichtig: Anreize, die den Intrapreneur motivieren, sein Projekt nach vorne zu bringen.“ Dabei sollte das Management den Intrapreneuren Freiräume abseits der eigentlichen Stellenbeschreibung ermöglichen, aber gleichzeitig darauf achten, dass die Freiräume nicht missbraucht werden. Die Geschäftsführung

sollte neue Ideen nicht beim ersten Scheitern abwürgen, aber auch die Bereitschaft zeigen, Projekte zu beenden, wenn absehbar ist, dass sie dem Unternehmen keinen Nutzen bringen. Ganz wichtig: Wird eine Initiative abgelehnt, sollte die Ablehnung nachvollziehbar und stichhaltig begründet werden.

### Risikobereitschaft zeigen

In der Regel sei Intrapreneurship eher in großen Organisationen zu finden, weiß Prof. Dr. Ewald Mittelstädt nach langjähriger Erfahrung aus Forschung und Lehre an der Fachhochschule Südwestfalen. Die KMU halten sich meist für agil, seien aber nach den Beobachtungen von Mittelstädt eher unbeweglich und starr in ihren eingefahrenen Strukturen. „Das Paradoxe ist: Bis ins Detail optimierte Prozesse und lehrbuchgerechte effiziente Managementstrukturen verhindern in der Praxis die eigentlich angestrebte Innovationsfähigkeit eher, als diese zu fördern“, er-

läutert der Wissenschaftler. „Je durchorganisierter ein Unternehmen ist, desto schwieriger sind die Voraussetzungen für Querdenker und Intrapreneure und damit für die Innovation.“ Für Prof. Mittelstädt besteht eines der größten Risiken für die erfolgreiche Umsetzung des Intrapreneurship darin, dass die Führungsetage aus Angst vor Kontrollverlust nicht loslassen kann und aus Mangel an Risikobereitschaft stattdessen auf konforme Mitarbeiter setzt, die die standardisierten Regeln und Vorgehensweisen befolgen und umsetzen. Der Experte, für den sich das Thema Intrapreneurship nach eigenen Angaben zum ganz persönlichen Steckenpferd entwickelt hat, ermuntert die Unternehmen in der Region nachdrücklich, jeden Funktionsbereich im Unternehmen

auf Möglichkeiten für das Intrapreneurship zu prüfen: „Wichtig ist, einfach mal etwas zu wagen und genau zu schauen: Was passt zu unserem Unternehmen? Welche Voraussetzungen bieten wir bereits, welche müssen wir noch schaffen?“

### Viele kluge Köpfe vereinen

Die Strategie, das Know-how von internen Mitarbeitern unterschiedlicher Fachrichtung für die bevorstehende Einführung der Digitalisierung zu nutzen, hat sich für die in Iserlohn ansässige Durable Hunke & Jochheim GmbH & Co. KG bereits bewährt. Der Hersteller für Organisations- und Präsentationsmittel ist international ausgerichtet und beschäftigt aktuell etwa 700 Mitarbeiter. Im vergangenen

„Internes Unternehmertum lässt sich nicht verordnen, sondern entwickelt sich Schritt für Schritt. Versuch und Irrtum sind auf beiden Seiten an der Tagesordnung.“

Prof. Dr. Volker Stein

### Ein Versuch ist es wert: 3 gute Gründe für Intrapreneurship

#### Innovation

Traditionelle Unternehmen mit eingefahrenen Strukturen sind oft wahre Meister darin, neue Vorschläge zu verwerfen und nur wenige Ideen schaffen den Sprung in ein offizielles Projekt. Die Folge: Die Motivation der Belegschaft, Verbesserungen vorzuschlagen oder gar in Angriff zu nehmen sinkt. Wer aber seine Mitarbeiter ermutigt, Ideen auszusprechen, diese „weiterzuspinnen“ und am Ende sogar umzusetzen, kann künftig auf eine größere Anzahl neuer Anregungen hoffen und steigert dadurch nachhaltig die Chance auf echte Innovationen.

#### Wachstum

Die Förderung unternehmerischen Denkens führt dazu, Potenziale statt Probleme zu sehen: Optimierte interne Prozesse schaffen neue Kapazitäten. Sinnvolle neue Produktentwicklungen, die dem tatsächlichen Bedarf der potenziellen Käufer gerecht werden, sorgen für stabile Marktanteile oder erschließen sogar neue Absatzmärkte. Solche zündenden Ideen entstehen jedoch weniger

am Schreibtisch der Chefetage sondern viel häufiger am Puls des operativen Geschäfts und sorgen – durchdacht umgesetzt – für nachhaltiges Wachstum.

#### Mitarbeiterbindung

Qualifizierte Fachkräfte sind heute schon Mangelware und loyale Mitarbeiter, die dem Unternehmen in guten wie in schlechten Zeiten ein ganzes Berufsleben lang die Treue halten, sind beinahe schon ausgestorben. Im Zuge des rasanten Wandels, in Zeiten der Bereitschaft zur nahezu uneingeschränkten Mobilität und einer anderen, völlig neuen Wertevorstellung braucht es weit mehr als eine ordentliche Bezahlung, um wichtige Mitarbeiter an das eigene Unternehmen zu binden. Jungen Leuten, die den Generationen Y und Z angehören, sind der Spaß an der Arbeit, Freiräume in der Arbeitsgestaltung und flache Hierarchien weit wichtiger als monetäre Anreize. Mit einem attraktiven Angebot für Intrapreneure werden Unternehmen künftig punkten und die heiß begehrten Fachkräfte auch langfristig an die Organisation binden können.

## Nachhaltige, verantwortungsvolle und persönliche Beratung aus einer Hand

## WESSLER & SÖHNGEN Steuerberatung



**Dipl. Vwvt Thilo Söhngen**

- Steuerberater und Fachberater für Unternehmensnachfolge
- Testamentsvollstreckung

**Ellen Söhngen**

- Steuerberaterin und Fachberaterin für Unternehmenssanierung
- Testamentsvollstreckung

**Michael Knöpel**

- Steuerberater und Fachberater für Unternehmenssanierung
- Fachberater für Unternehmensnachfolge

**Susanne Büchel**

- Steuerberaterin und Fachberaterin für Unternehmensnachfolge
- Personalleitung

**Roland Stoerring**

- Steuerberater
- Verkehrssteuern
- Sozialversicherung

**Christina Kiefer**

- Steuerberaterin
- Unternehmensbesteuerung

#### Wetter

Hauptstr. 4, 58300 Wetter (Ruhr)  
Tel. +49 23 35 / 63 00-0  
Fax +49 23 35 / 63 00-63  
wetter@wessler-soehngen.de

#### Hagen

Sparkassen-Karree 8, 58095 Hagen  
Tel. +49 23 31 / 90 10 1-1  
Fax +49 23 31 / 90 10 1-30  
hagen@wessler-soehngen.de

#### Schwelm

Friedrich-Ebert-Str. 42, 58332 Schwelm  
Tel. +49 23 36 / 47 28 8-0  
Fax +49 23 36 / 47 28 8-28  
schwelm@wessler-soehngen.de

## Erfolgsfaktoren für Intrapreneurship

Intrapreneurship gelingt nur, wenn ausgewogene Rahmenbedingungen für eine Start-up-Kultur im Unternehmen sorgen, in der sich Intrapreneure auch entfalten können. Neben der Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen sollte Flexibilität und Pragmatismus im Vordergrund stehen. Hierarchien und Bürokratie sollte möglichst flach gehalten und zu viel Kontrolle vermieden werden. Und auch eine gewisse Risikobereitschaft ist – wie in jedem Unternehmen – unabdingbar.

### ZEIT

Für eine zielgerichtete Entwicklung neuer Produkte oder Prozesse muss die regelmäßige Arbeitsbelastung der Mitarbeiter bzw. eines Teams es erlauben, sich den neuen Aufgaben in angemessenem Umfang zu widmen. Gleichzeitig muss die fortlaufende Erledigung der bisherigen operativen Kernaufgaben der künftigen Intrapreneure ggf. durch eine Umverteilung sichergestellt werden.

### KOMMUNIKATION

Ein offener Dialog ist unverzichtbar, um gegenseitige Erwartungen zu konkretisieren, die Rahmenbedingungen verbindlich festzulegen, realistische Ziele zu definieren und um sich auf eine angemessene Erfolgskontrolle zu verständigen

### FREIRÄUME

Wer wie ein Unternehmer handeln soll, dem sollten auch die Freiheiten eines Unternehmers zugestanden werden. Intrapreneurship ist gleichbedeutend mit einer ganzheitlichen Prozessverantwortung. Dazu gehören angemessene Entscheidungsspielräume und Freiräume abseits der sonst gültigen internen Regelungen zur Arbeitsgestaltung wie beispielsweise Vertrauensarbeitszeit oder mobiles Arbeiten.

### FEHLERTOLERANZ

Ein Umfeld, das dazu ermutigt, kalkulierbare bzw. begrenzte Risiken einzugehen und Verantwortung zu übernehmen, trägt ebenso zum Erfolg bei wie der Verzicht auf exzessive Kontrolle und die Bereitschaft, ein gewisses Maß an Fehlern zu akzeptieren.

### BUDGET

Eigenverantwortliches Handeln beinhaltet auch eine eigenverantwortliche Mittelverwendung, für die ein dem Projekt angemessenes Budget verfügbar ist, über das die Intrapreneure ohne ein weiteres Genehmigungsverfahren entscheiden dürfen.

### TRANSPARENZ

Unternehmerisch fundierte Entscheidungen erfordern nicht nur Fachwissen, sondern jederzeit zugängliche, bereichsübergreifende Informationen zu Kennzahlen, Prozessen und Strukturen.

### ERFOLGSABHÄNGIGE ANREIZE

Zur Förderung des unternehmerischen Handelns sind spezielle Entlohnungs- und Bewertungssysteme außerhalb der sonst angewendeten Tarifverträge erforderlich. Sowohl Erfolg, aber auch Misserfolg haben entsprechende Auswirkungen für die Intrapreneure zur Folge.

Jahr wurde ein Projektteam aus sieben Angestellten aus völlig verschiedenen Abteilungen und Standorten gegründet. Gemeinsam sollten sie sich mit der Thematik Digitalisierung bei Durable auseinandersetzen. Die ersten Workshops und Diskussionsrunden führten zu einem konkreten Projekt mit dem Anspruch, ein neues Vermarktungskonzept für das Sortiment an Logistikprodukten zu entwickeln. In einem mehrtägigen Design-Sprint-Workshop entstand daraufhin ein fertiges Konzept sowie ein Prototyp, der mit Unterstützung unterschiedlicher Lieferanten, Kunden und Mitarbeitern aus dem Logistikbereich getestet wurde. Mareen Thielmann, Produktmanager für das neu entstandene Projekt „Duramap“, ist sich sicher: „Die Zusammensetzung des Teams hat einen großen Beitrag zum Erfolg des Projektes geleistet, weil so viele verschiedene Ideen aufeinander trafen.“

Das Projektteam arbeitete danach im sogenannten SCRUM-Verfahren an der Fertigstellung der neuen Lösung und der Integration der Inhalte in die Durable-Website. SCRUM ist ein Vorgehensmodell innerhalb des Projekt- und Produktmanagements, das ursprünglich für die Softwareentwicklung angewandt wurde und inzwischen auch auf andere Bereiche übertragen wird. Nach der Planung, Entwicklung und Programmierung, einem Fotoshooting und der Content-Erstellung wurde im Februar diesen Jahres die neue Landingpage einschließlich der entsprechenden Applikation fertiggestellt und freigeschaltet. Mareen Thielmann sieht vor allem die benötigten zeitlichen Ressourcen als Herausforderung, da

„Eine der wesentlichen Voraussetzungen sind gelebte demokratische Strukturen, also die Möglichkeit zur Mitbestimmung und zur Teilhabe am Ergebnis.“

Prof. Dr. Volker Stein

alle Beteiligten das Projekt zwar innerhalb ihrer üblichen Arbeitszeit forciert haben, jedoch zusätzlich die primären Aufgaben im Rahmen ihrer Funktion im Unternehmen erfüllen mussten. „In diesem Punkt gibt es sicherlich noch Möglichkeiten zur Optimierung, aber ich halte es für einen guten und gewinnbringenden Ansatz, solche Projekte in agilen

Teams voranzutreiben.“ Abgeschlossen ist das Projekt derzeit noch nicht, bei Durable wird derzeit an der Verfeinerung der Duramap gearbeitet – nach alerbester Intrapreneur-Manier.

„Wer Mitarbeiter für die Digitalisierung fit macht, entwickelt sie gleichzeitig zu Unternehmern im Unternehmen“, bestätigt auch Prof. Stein und führt weiter aus: „Die Wertschöpfung entsteht dann auf zwei Feldern: Zunächst bei den Unternehmen, die unter Beteiligung von Innovatoren, Kunden und Mitarbeitern realisierbare Geschäftsmodelle entwickeln können und deren unternehmerisch verantwortliche Mitarbeiter die bislang noch im Dunkeln liegenden Digitalisierungspfade ihres Unternehmens vorausdenken, beurteilen und danach digitalisierungstypisch umsetzen. Und dann bei den Mitarbeitern selbst, die es in der Hand haben, ihre eigene Arbeitswelt von morgen nachhaltig mitzugestalten, anstatt als Zaungast ihrer eigenen Wegrationalisierung beizuwohnen.“

### Win-win-Situation erkennen

Jens Braeuer, Vorstandsvorsitzender der IT Südwestfalen AG in Lüdenscheid fährt bereits seit vielen Jahren gut mit seinem Anspruch, dass seine Servicemitarbeiter eigenverantwortlich handeln sollen und ihren Kundenstamm

absolut selbstständig aufbauen und betreuen. Dazu lässt er seinen Intrapreneuren bewusst viele Freiräume: „Unsere Techniker haben Vertrauensarbeitszeit. Im Grunde interessiert es mich nicht, ob sie zwischen zwei Terminen private Dinge erledigen. Ich möchte mich einfach darauf verlassen können, dass unsere Kunden optimal betreut werden. Und dafür sind meine Mitarbeiter voll und ganz selbst verantwortlich.“ Jens Braeuer macht seinen Leuten auch keine Vorschriften über die zu nutzenden Arbeitsgeräte

sondern gewährt jedem ein angemessenes Budget – ganz egal ob derjenige

## DMS: ABSCHIED VOM PAPIER\*

\*Aus Drucken, Kopieren, Faxen, Scannen wird Digitalisieren, Verteilen, Bearbeiten, Archivieren.

Wir nennen das:  
Dokumenten-Management

Willkommen bei praedata!



praedata GmbH  
Altener Str. 41  
58769 Nachrodt  
Fon +49 2352 2010-0  
Fax +49 2352 2010-55  
info@praedata.de  
www.praedata.de



Jens Braeuer, Vorstandsvorsitzender der IT Südwestfalen AG in Lüdenscheid und Betreiber des Coworking-Space Humboldt 4C.

lieber mit einem Notebook arbeitet oder mit dem guten alten Notizblock. Dasselbe gilt für Fortbildungen. „Ich wusste zwar noch nicht, dass meine Art zu Führen – oder besser gesagt Lozulassen – heutzutage Intrapreneurship genannt wird, aber ja, in unserem Betrieb funktioniert das System ausgezeichnet“, stellt der sympathische Unternehmer im Gespräch amüsiert fest. Für Braeuer gehört es ganz selbstverständlich dazu, dass seine Mitarbeiter eigene Ideen haben und

Vorschläge zur Optimierung von Prozessen machen, auf die er sich gern einlässt. Er könne auch ganz gut damit leben kann, wenn eine erfolgreich umgesetzte Idee nicht von ihm selbst stammt. Das Entscheidende sei doch, so Braeuer, dass er als Chef nicht jeden einzelnen Vorgang genehmigen und nicht jeden Stundenzettel kontrollieren müsse. „Das Intrapreneurship trägt ganz wesentlich zu meiner Entlastung bei.“

Ob Start-up oder seit Generationen etabliertes Familienunternehmen: Intrapreneurship stellt die Mitarbeiter in den Mittelpunkt und fördert eigenverantwortliches unternehmerisches Verhalten. Deren persönliche Voraussetzungen dafür sind neben Kreativität und Ideenreichtum, Ehrgeiz und Zielstrebigkeit auch die Fähigkeit, Rückschläge zu verkraften, ein Mindestmaß an unternehmerischem Talent und nicht zuletzt Teamfähigkeit. Denn Intrapreneurship ist keine Einzelaktivität sondern funktioniert nur im Team. Intrapreneure bewegen sich oft zwischen den üblichen Hierarchien und sind ein wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen Veränderungskultur: Auch – oder gerade dann, wenn sie Regeln und Grenzen der Organisation beugen oder flexibel auslegen. Denn es sind die Antreiber, Querdenker und Grenzgänger, die aufgrund ihrer Persönlichkeit innovative Ideen durchsetzen. Geprägt von einer intrinsischen Motivation wollen sie Bestehendes nicht verbessern, sondern Neues entwickeln.

„In unserem Betrieb funktioniert das System ausgezeichnet. Intrapreneurship trägt ganz wesentlich zu meiner Entlastung bei.“

Jens Braeuer

### Problemlöser für Zukunftsfragen

Gut umgesetzt kann das Intrapreneurship zwei Strategien verfolgen: Zum einen soll die gesamte Belegschaft zum Mitdenken und eigenverantwortlichen Handeln angehalten werden. Erfahren die Angestellten statt Ablehnung eine aufgeschlossene und wertschätzende Anhörung sowie ein wohlwollendes, aber sorgfältiges Prüfen vorgetragener Ideen, lässt sich im Laufe der Zeit eine innere Haltung und ein Selbst-

verständnis im Sinne von „das ist bei uns so“ erzielen. Gerade Start-up Unternehmen an der Schwelle zum Mittelständler können sich auf diese Weise den Pioniergeist der Gründerjahre bewahren. Zum

anderen können hochqualifizierte und motivierte Mitarbeiter, die mit den entsprechenden Entscheidungs- und Fachkompetenzen ausgestattet sind, im Zuge des Intrapreneurship hervorragend auf Führungspositionen oder gar eine anvisierte Nachfolgeregelung vorbereitet werden.

Unterm Strich kann das Unternehmertum im Unternehmen ein Problemlöser für Zukunftsfragen und für beide Seiten von großem Vorteil sein. Clevere Unternehmer werden schnell erkennen, dass Intrapreneurship sich als Segen für die mittel- bis langfristige Entwicklung des Betriebes erweisen kann. Mit Augenmaß organisiert und ausgestattet mit den richtigen Rahmenbedingungen, bietet es Arbeitnehmern Freiräume und Gestaltungsspielräume für die Umsetzung zukunftsweisender Ideen, die letztendlich dem Unternehmen in vieler Hinsicht zugutekommen. Die Zufriedenheit der beteiligten Arbeitnehmer ist das größte Kapital der Unternehmen und in vielen Fällen von essenzieller Bedeutung für die Weiterentwicklung und einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg. Denn am Ende des Tages wird die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation genau von diesen Menschen abhängen.



START  
YOUR  
IDEAS

UNSER ANTRIEB:  
IHREN MARKENAUFTRITT  
IN NEUE WELTEN BRINGEN.

[www.zwanzigneunzehn.de](http://www.zwanzigneunzehn.de)

IDEENpool

DIE  
„FULLER SERVICE“ AGENTUR  
IN HAGEN