HS'BI Hochschule Bielefeld University of Applied Sciences and Arts



INTRAPRENEURSHIP: INNOVATION VON INNEN

Ergebnisbericht der Unternehmensbefragung zum aktuellen Stand von Intrapreneurship in der Region Ostwestfalen-Lippe

HSBI Transfer Working Paper Series: Entrepreneurship, Innovation & Kooperation

Ausgabe 1, 2026

Herausgeber:
Prof. Dr. Ingo Ballschmieter
Prof. Dr. Tim Kampe

VORWORT

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

wir freuen uns, Ihnen mit diesem Heft die erste Ausgabe der HSBI Transfer Working Paper Series „Entrepreneurship, Innovation & Kooperation“ vorzustellen. Die Reihe verfolgt ein klares Ziel: Sie bereitet Wissen aus Forschung und Praxis so auf, dass es Unternehmen zur Anwendung und Umsetzung inspiriert.

Dass wir die Reihe mit dem Thema Intrapreneurship eröffnen, ist für uns kein Zufall. Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit, hohen Innovationsdrucks und knapper Ressourcen ist es wichtig, das Unternehmerische in bestehenden Unternehmen wieder stärker zu betonen. Wer Eigeninitiative, Ideen und Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeitenden gezielt fördert, erschließt Potenziale, die im Unternehmen längst vorhanden sind.

Auch aus der Region erleben wir, wie aktuell das Thema ist: Als Vertreter der Hochschule werden wir derzeit häufig von Unternehmen aus Ostwestfalen-Lippe auf Intrapreneurship angesprochen. Viele möchten es gerne verfolgen und fragen, wo sie ansetzen können. Dieser Ergebnisbericht soll dafür eine fundierte Orientierung bieten.

Er stellt die Ergebnisse unserer Befragung von Unternehmen aus der Region zum aktuellen Stand von Intrapreneurship vor. Sie erfahren, wie es um den Wissensstand steht, welche Strategien und Ziele verfolgt werden, welche Programme und Maßnahmen für Mitarbeitende bestehen und welche Rolle Führung, Zusammenarbeit und Kultur spielen. Ebenso beleuchten wir Organisation, Ressourcen und Infrastruktur sowie die Chancen und Herausforderungen, die Unternehmen sehen.

Schon die gestellten Fragen der Befragung können Impulse geben, wie sich Intrapreneurship im eigenen Unternehmen umsetzen lässt. Wir laden Sie daher ein, sie beim Lesen auch auf Ihre eigene Organisation zu beziehen. Wer anschließend direkt in die Umsetzung gehen möchte, ist herzlich eingeladen, Kontakt zum Verbundprojekt INTRA.OWL aufzunehmen, das den unternehmerischen Geist von Mitarbeitenden in mittelständischen Unternehmen der Region Ostwestfalen-Lippe (OWL) stärken möchte.

Unser herzlicher Dank gilt Wiebke Assenmacher vom Open-Access-Serviceteam der HSBI für ihre tolle Unterstützung bei der Einrichtung dieser ganz neuen Zeitschrift sowie Leon Kansteiner für das umfangreiche und sehr hilfreiche Lektorat.

Nun wünschen wir Ihnen viele gute Impulse bei der Lektüre!

Bielefeld, im Oktober 2026

Prof. Dr. Ingo Ballschmieter & Prof. Dr. Tim Kampe

Hochschule Bielefeld
University of Applied Sciences and Arts

INTRAPRENEURSHIP INSIGHTS 2025/2026:
INNOVATION VON INNEN

Eine Unternehmensbefragung der Hochschule Bielefeld zum aktuellen Stand von Intrapreneurship in der Region Ostwestfalen-Lippe

Autoren: Prof. Dr. Ingo Ballschmieter, Prof. Dr. Tim Kampe, Daniel Seoane Rodriguez
Ausgabe 1/2026

DOI: 10.82370/twpseik.2026.1.261
ISSN: 3053-8386

Dieses Dokument ist lizenziert gemäß CC BY-NC-ND 4.0

Die Autor*innen tragen die Verantwortung für die Einhaltung der urheberrechtlichen Bestimmungen. Zum Zeitpunkt der Drucklegung führten die Verweise auf Internetseiten zu den gewünschten Inhalten. Sollten zu einem späteren Zeitpunkt die Internetseiten verändert worden sein, distanzieren sich die Autor*innen von den inhaltlichen Aussagen der Internetseiten.

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort **I**

1. Konzeptioneller Hintergrund und Befragungsansatz **1**
1.1 Intrapreneurship 1
1.2 Befragungsansatz 2
1.3 Datenerhebung und Methodik 3

2. Einordnung der Stichprobe **5**
2.1 Teilnehmer 5
2.2 Unternehmenskontext 7

3. Befragungsergebnisse **11**
3.1 Wissensstand zum Intrapreneurship 11
3.2 Strategie & Ziele 12
3.3 Programme & Mitarbeiter 14
3.4 Führung, Zusammenarbeit & Kultur 21
3.5 Organisation, Ressourcen & Infrastruktur 23
3.6 Chancen & Herausforderungen 26

4. Fazit **29**

Literatur **III**

Über die Autoren **VI**

Impressum **VII**

Kooperationshinweis der HSBI **VIII**

Genderhinweis

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Ergebnisbericht bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern die generisch maskuline Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter.

1. KONZEPTIONELLER HINTERGRUND UND BEFRAGUNGSANSATZ

1.1 Intrapreneurship

Das globale Wirtschaftsumfeld ist inzwischen geprägt durch intensiven Wettbewerb, steigende Wissensanforderungen, immer kürzere Innovationszyklen und dynamische Marktbedingungen. Unternehmen sehen sich heute einem hohen Innovationsdruck ausgesetzt, der durch veränderte Kundenbedürfnisse, technologische Entwicklungen und globale Marktveränderungen entsteht. Viele Unternehmen agieren dabei innerhalb etablierter Strukturen. Trotz starker Marktpositionen und hoher Markenbekanntheit können solche Strukturen und eine tendenzielle Risikoaversion die schnelle Anpassung an neue Anforderungen erschweren. Innovationen bleiben jedoch der Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Während früher der erstmalige Markterfolg einzelner Innovationen langfristige Wettbewerbsvorteile sichern konnte, sind moderne Unternehmen zunehmend gefordert, einen stetigen Strom von Neuerungen hervorzubringen. Dieser Innovationsfluss muss sich kontinuierlich an die sich wandelnden Bedürfnisse der Kundschaft anpassen. Die Wirtschaft hat sich dadurch in vielen Branchen von einem klassischen Konkurrenzkampf hin zu einem Innovationswettbewerb entwickelt. Entscheidend ist nicht mehr nur der einzelne Erfolg, sondern die Fähigkeit, dauerhaft innovative Lösungen zu generieren (Kollinger et al., 2023, S. 10).

Die Region Ostwestfalen-Lippe (OWL) gehört zu den stärksten deutschen Wirtschaftsregionen mit ca. 150.000 Unternehmen, mehr als einer Million Beschäftigten und einem Bruttoinlandsprodukt von über 75 Mrd. Euro pro Jahr (OWL GmbH, 2019). Seit mehr als 150 Jahren hat die Wirtschaft der Region durch die verschiedenen industriellen Revolutionen erheblich profitiert, von der Etablierung des Tuchhandwerks in der Mitte des 19. Jahrhunderts bis zur Industrie 4.0. Gerade die hohe Anzahl sogenannter „Hidden Champions“ sowie die Branchenvielfalt, von Maschinen- und Anlagenbau über Elektronikkomponenten und Möbel- sowie Küchenindustrie bis hin zu Automatisierungs- und Informationstechnologie waren lange Zeit Stabilitätsfaktoren für die regionale Wirtschaftsleistung. Allerdings steht auch OWL vor großen Herausforderungen: geopolitische Unsicherheiten in Bezug auf Wertschöpfungsketten und Absatzmärkte, Fachkräftemangel durch demografischen Wandel, weiterer Drang zu digitaler Transformation und Umsetzung von Künstlicher Intelligenz (KI) sowie Anforderungen des Klimaschutzes sind nur einige der relevanten Themen (it’s OWL, 2024). Daraus resultiert Handlungsdruck für die etablierten Unternehmen der Region, permanent zu innovieren. Innovation kann sich dabei auf unterschiedliche Aspekte im Unternehmen beziehen, z.B. auf Produkte, Prozesse oder auch weitere Elemente des Geschäftsmodells.

Ein Lösungsansatz kann im Prinzip des *Intrapreneurships* bestehen. Es steht für unternehmerisches Denken und Handeln in bestehenden Unternehmen, die damit die Entwicklung von Innovationen beschleunigen können (Pinchot, 1985). Gefördert werden kann dieses interne Unternehmertum z.B. dadurch, dass Mitarbeiter mit unternehmerischen Fähigkeiten gezielt identifiziert und eingesetzt werden oder diesen ermöglicht wird, proaktiv innovative Ideen in der Organisation umzusetzen (Schießl, 2015, S. 18). Das Ziel besteht darin, Innovationen (Produkte, Prozesse, Services, Spin-offs etc.) zu entwickeln, mit denen das Unternehmen seine wirtschaftliche Entwicklung und seine Wettbewerbsfähigkeit stärken kann (Neessen et al., 2019).

1.1.1 Intrapreneurship in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit

Wenn geopolitische Entwicklungen, Energiepreissteigerungen oder technologische Umbrüche das Marktumfeld instabil machen, reagieren viele Unternehmen zunächst vorsichtig und zurückhaltend. Solche Phasen sind häufig von sinkender Investitionsbereitschaft, Budgetrestriktionen und einem verstärkten Fokus auf kurzfristige Effizienz geprägt.

Das NRW.BANK.ifo-Geschäftsklima dient als Frühindikator für die konjunkturelle Entwicklung in Nordrhein-Westfalen. Es basiert auf monatlichen Befragungen von rund 1.500 Unternehmen aus verschiedenen Wirtschaftsbereichen und gibt Aufschluss über deren aktuelle Geschäftslage und Erwartungen. Die aktuellen Ergebnisse spiegeln die zurückhaltende Stimmung deutlich wider: Während Unternehmen in Nordrhein-Westfalen in den Jahren 2017 und 2018 noch von einer überwiegend positiven Einschätzung geprägt waren, befindet sich das Geschäftsklima inzwischen seit mehreren Jahren im negativen Bereich. Diese anhaltend gedämpfte Erwartungslage verdeutlicht, dass wirtschaftliche Unsicherheit längst kein kurzfristiges Phänomen mehr ist, sondern zum strukturellen Bestandteil des unternehmerischen Handelns geworden ist (NRW.BANK, 2025).

Intrapreneurship kann – im Sinne von Neessen et al. (2019) – als organisationsinternes Konzept verstanden werden, das Innovationsfähigkeit auch innerhalb bestehender Strukturen erhält und so das Spannungsfeld zwischen Stabilität und Erneuerung beschreibt. Intrapreneurship bietet einen Rahmen, in dem Mitarbeiter Verantwortung übernehmen, Ideen umsetzen und Veränderungsprozesse aktiv gestalten können – selbst dann, wenn äußere Unsicherheiten eigentlich zu einem defensiven Verhalten verleiten würden.

Intrapreneurship kann als wichtiger Mechanismus organisationaler Anpassungsfähigkeit verstanden werden. Es fördert Lernprozesse, Eigeninitiative und proaktives Verhalten der Mitarbeiter, wodurch Organisationen in die Lage versetzt werden, auf Veränderungen und Unsicherheiten flexibler zu reagieren (Neessen et al., 2019; Gawke et al., 2017). Eine intrapreneuriale Kultur stärkt somit die Fähigkeit von Unternehmen, vorhandene Ressourcen kreativ zu nutzen und Herausforderungen als Anlass für Entwicklung und Innovation zu begreifen (Kollinger et al., 2023).

Damit lässt sich festhalten, dass Intrapreneurship in Zeiten eines eingetrübten Geschäftsklimas und struktureller Unsicherheit nicht nur ein Innovationsansatz ist, sondern eine strategische Notwendigkeit, um die Anpassungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit von Organisationen zu sichern.

1.2 Befragungsansatz

Vor diesem Hintergrund haben Wissenschaftler der Hochschule Bielefeld (HSBI) eine Befragung von Unternehmen der Region Ostwestfalen-Lippe vorgenommen. Sie hat das übergeordnete Ziel, die Bedeutung und den Umsetzungsstand von Intrapreneurship in Unternehmen der Region OWL zu ergründen. Konkret sollen im Ergebnis folgende Fragen beantwortet werden:

(1) Wie ist Intrapreneurship in den Unternehmen verankert und welche Ziele verfolgen die Unternehmen mit Intrapreneurship-Aktivitäten?
(2) Wie wird Intrapreneurship in den Unternehmen umgesetzt, wie viele Mitarbeiter sind dabei involviert und wie wird ihr Beitrag gemessen?
(3) Wie werden Führung, Zusammenarbeit und Kultur in Bezug auf Intrapreneurship bewertet?
(4) Wo liegen die Zuständigkeiten für Intrapreneurship und welche Ressourcen werden dafür bereitgestellt?
(5) Wo liegen die wesentlichen Chancen & Herausforderungen für die Unternehmen?

Dieser Befragungsansatz geht davon aus, dass Intrapreneurship als umfassender Managementansatz weite Teile des Unternehmens betreffen kann. Inwiefern dies in der OWL-Wirtschaft bereits der Fall ist, soll dieser Ergebnisbericht im Folgenden darstellen.

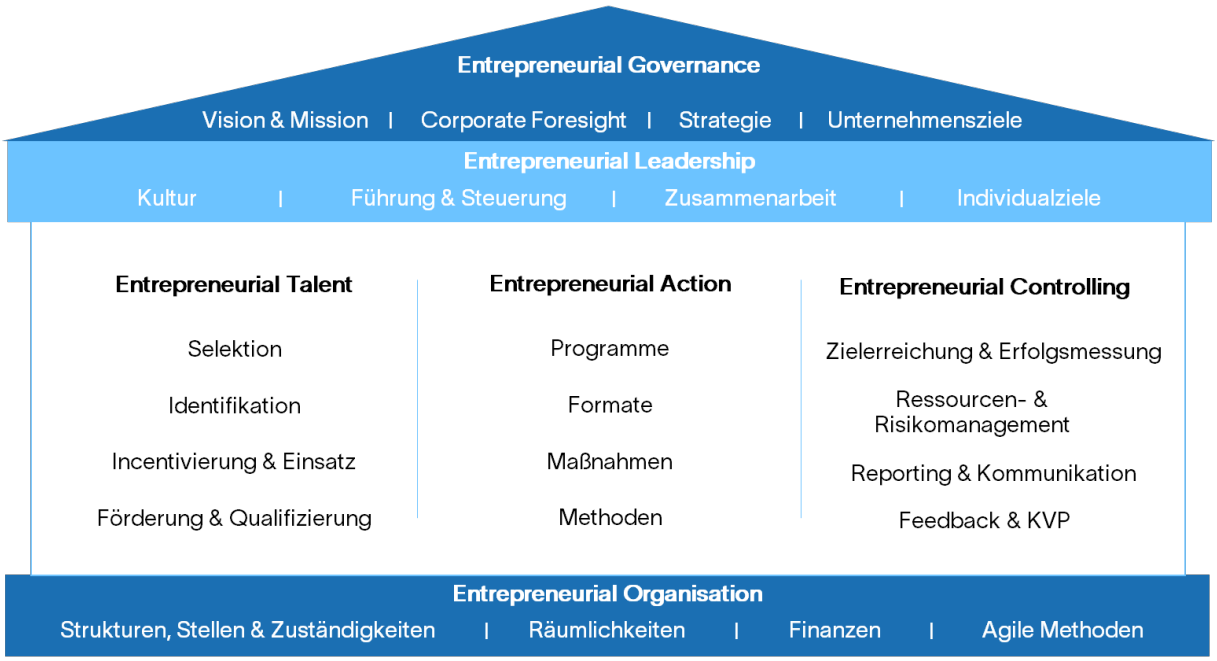


Abb. 1: Unternehmensweiter Ansatz des Intrapreneurships (eigene Darstellung).

1.3 Datenerhebung und Methodik

Zur Datenerhebung wurde ein standardisierter Online-Fragebogen über das Tool Unipark eingesetzt. Er umfasste 20 Fragen in unterschiedlichen Formaten, darunter geschlossene Fragen mit Einfach- und Mehrfachnennungen, Likert-Skalen sowie ergänzende Freitextfelder. Die Konzeption orientierte sich am Modell des „unternehmensweiten Ansatzes des Intrapreneurships“ (vgl. Abb. 1), das als Leitstruktur zur Ableitung der Themenfelder und Frageblöcke diente. Der Fragebogen orientierte sich demnach an den zentralen Handlungsfeldern des Intrapreneurships – von strategischer Verankerung über Organisation und Ressourcen bis hin zu Führung, Zusammenarbeit und Kultur – und bildete diese systematisch ab.

Die Einladung zur Teilnahme erfolgte über den Verteiler des Ressorts Wissenschaftliche Weiterbildung der Hochschule Bielefeld (HSBI) und erreichte rund 350 Unternehmen aus der Region Ostwestfalen-Lippe. Die Befragung wurde zwischen Juni und Juli 2025 (Kalenderwochen 24 bis 29) durchgeführt. In die Auswertung flossen 54 vollständig ausgefüllte Datensätze ein. Alle Fragen waren als Pflichtangaben konzipiert; fehlende Werte entstanden ausschließlich durch vorzeitige Abbrüche, weshalb die Fallzahl (n) je nach Frage leicht variiert. In den Ergebnisdarstellungen ist die jeweilige Basis angegeben.

Da der Verteiler vom Ressort Wissenschaftliche Weiterbildung der Hochschule Bielefeld (HSBI) stammt, liegt die Vermutung nahe, dass unter den erreichten Personen überdurchschnittlich viele mit akademischen Bildungsbiografien oder hochschulnahen Tätigkeiten vertreten sind. Diese mögliche Schwerpunktsetzung innerhalb der Befragtengruppe ist bei der Interpretation der Ergebnisse entsprechend zu berücksichtigen.

Darüber hinaus ist nicht auszuschließen, dass die Beteiligung selbst einen gewissen thematischen Selektionsbias aufweist. Von den rund 350 adressierten Unternehmen nahmen 54 an der Befragung teil – möglicherweise vor allem solche, die bereits einen Bezug zum Thema Intrapreneurship haben oder dem Konzept grundsätzlich offen gegenüberstehen. Entsprechend ist anzunehmen, dass die Ergebnisse verstärkt die Perspektiven interessierter Unternehmensgruppen widerspiegeln.

Der Fragebogen gliederte sich in drei Themenbereiche: Angaben zu den Teilnehmern, Fragen zum Unternehmenskontext sowie den Hauptteil zu Intrapreneurship. Die Auswertung erfolgte aggregiert und anonymisiert, sodass keine Rückschlüsse auf einzelne Unternehmen oder Personen möglich sind.

Hinweis: Teilweise wird in der herangezogenen Literatur auch auf den Begriff *Corporate Entrepreneurship* Bezug genommen. Beide Konzepte werden in der Forschung häufig überlappend verwendet; Entrepreneurship fokussiert dabei tendenziell eher die organisationale und Intrapreneurship eher die individuale Ebene. Die Abgrenzung und die begriffliche Einordnung werden in Kapitel 3.1 vorgenommen.

2. EINORDNUNG DER STICHPROBE

2.1 Teilnehmer

Die Analyse der Befragten beschreibt die Zusammensetzung der Stichprobe und ermöglicht eine Einordnung der Ergebnisse. Berücksichtigt werden Merkmale wie Geschlecht, Alter und Tätigkeitsbereich, um ein differenziertes Bild der untersuchten Gruppe zu zeichnen. So lässt sich nachvollziehen, aus welchen beruflichen Kontexten und Erfahrungshintergründen die Ein-schätzungen zum Thema Intrapreneurship stammen. Da Intrapreneurship häufig von Personen mit Leitungs- oder Gestaltungsaufgaben getragen wird, ist die Betrachtung dieser Merkmale besonders wichtig, um die Ergebnisse angemessen einzuordnen.

2.1.1 Geschlechtsverteilung

In der Befragungsgruppe überwiegen männliche Teilnehmer (72 %), während weibliche rund ein Viertel (26 %) und 2 % eine diverse Geschlechtsidentität angeben. Diese Verteilung spiegelt die Zusammensetzung der Datengrundlage wider, weicht jedoch von der regionalen Struktur in Ostwestfalen-Lippe ab: Frauen stellen mit rund 50,6 % eine leichte Mehrheit der Bevölkerung, sind jedoch unter den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten seltener vertreten (vgl. NRW.BANK, 2024). Bevor Rückschlüsse auf die Repräsentativität gezogen werden, sollten jedoch weitere Merkmale wie Tätigkeitsbereiche, Branchenzugehörigkeiten und Unternehmensgrößen berücksichtigt werden, die im weiteren Verlauf der Analyse dargestellt sind.

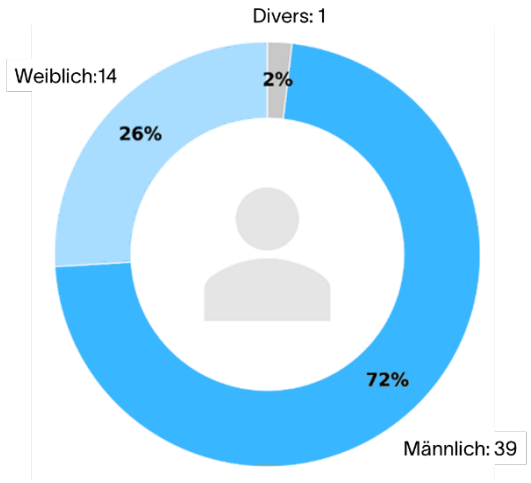


Abb. 2: Welches Geschlecht haben Sie? (N=54)

2.1.2 Altersstruktur

Das Durchschnittsalter der Teilnehmer liegt bei rund 47 Jahren. Der größte Anteil entfällt auf die Altersgruppen zwischen 30 und 59 Jahren, mit einem deutlichen Schwerpunkt bei den 50- bis 59-Jährigen. Jüngere (< 30) und ältere (> 70) Personen sind nur vereinzelt vertreten. Damit weist die Befragungsgruppe ein etwas höheres Durchschnittsalter auf als die Bevölkerung in Ostwestfalen-Lippe (ca. 44 Jahre; NRW.BANK, 2024). Dies legt nahe, dass die Teilnehmer überwiegend über langjährige Berufs- und Entscheidungserfahrung verfügen und ihre Einschätzungen entsprechend einordnen können.

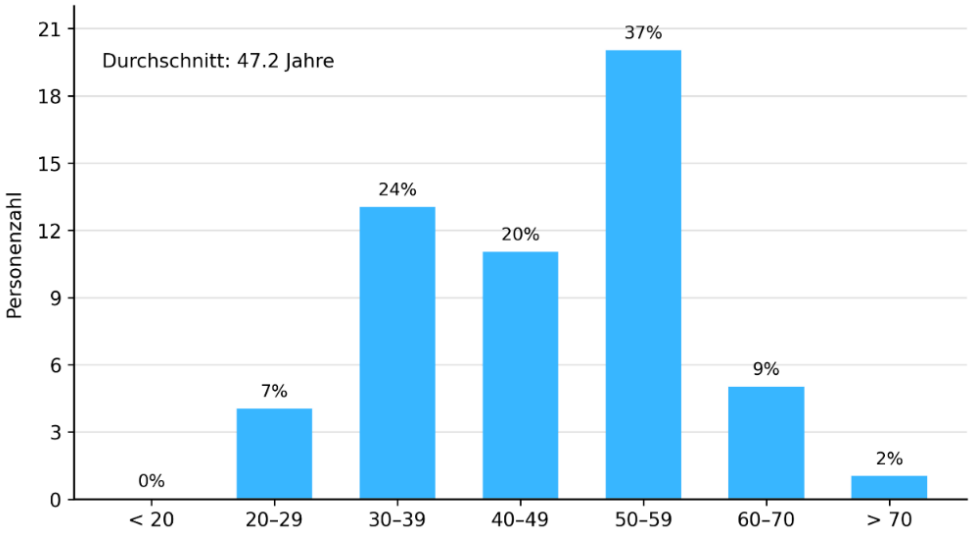


Abb. 3: Welches Alter haben Sie? (N=54)

2.1.3 Tätigkeitsbereiche der Befragten

Die Mehrheit der Teilnehmer ist in Funktionen mit Führungs-, Steuerungs- oder Schnittstellenverantwortung tätig. Den größten Anteil stellt die Geschäftsführung (26 %), gefolgt vom Personalwesen (20 %) und der Informationstechnologie (17 %). Weitere vertretene Tätigkeitsfelder sind Produktentwicklung (9 %), Projektmanagement (7 %) sowie Innovationsmanagement (6 %). Kleinere Anteile entfallen auf Business Development, Unternehmensinhaber und sonstige Aufgabenbereiche.

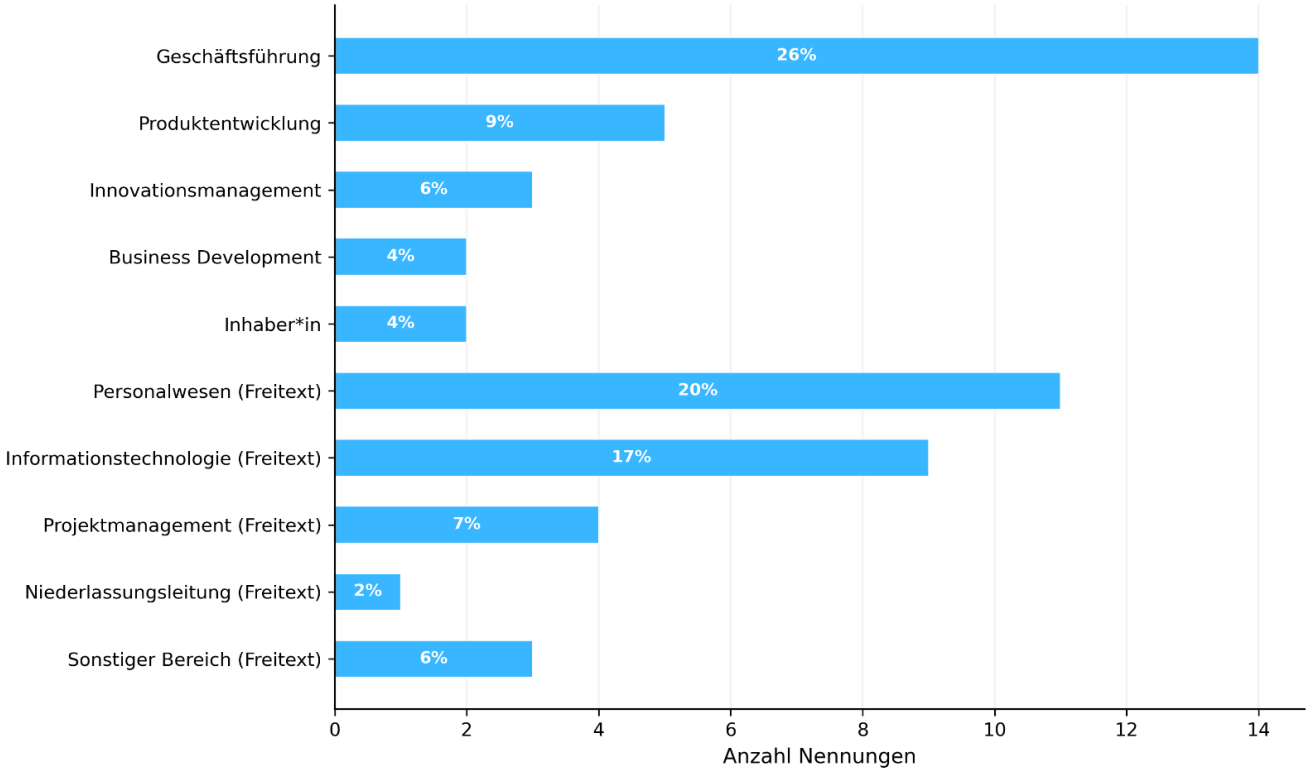


Abb. 4: In welchem Bereich des Unternehmens sind Sie tätig? (N=54)

Die drei größten Funktionsfelder – Geschäftsführung, Personalwesen und IT – gelten als zentrale Schlüsselbereiche des Intrapreneurships, da hier strategische Entscheidungen, organisatorische Rahmenbedingungen und technologische Innovationen maßgeblich gestaltet werden. Es kann daher angenommen werden, dass die Befragung überwiegend Personen erreicht hat, die aufgrund ihrer beruflichen Funktionen in besonderer Weise mit intrapreneurialen Fragestellungen befasst sind.
Der Sammelbereich „Sonstiger Bereich" fasst mehrere Freitextangaben zusammen, die thematisch keiner der gegebenen Antwortoptionen zugeordnet werden konnten. Dazu zählen Tätigkeiten in der Fertigungsorganisation (ERP), der strategischen Auslegung der Fertigungstechnologie sowie im Produktmanagement. Eine klare Trennung zwischen operativen und strategischen Aufgaben lässt sich auf Basis der vorliegenden Daten nicht vornehmen. Die Verteilung legt jedoch nahe, dass vor allem Personen aus für Intrapreneurship besonders relevanten Schlüsselpositionen vertreten sind, die eine zentrale Rolle bei der Umsetzung des Themas im Unternehmen spielen können.

2.2 Unternehmenskontext

Nach der Betrachtung der Teilnehmer richtet sich der Fokus nun auf den Unternehmenskontext. Standort, Branche und Größenstruktur der untersuchten Organisationen geben Aufschluss darüber, in welchem wirtschaftlichen Umfeld die Einschätzungen zum Intrapreneurship verortet sind.

2.2.1 Unternehmensstandort

Die regionale Herkunft der teilnehmenden Unternehmen zeigt ein ungleichmäßiges Bild innerhalb der Region Ostwestfalen-Lippe. Der Kreis Gütersloh ist mit 36,5 % am stärksten vertreten, gefolgt von den Kreisen Herford und Minden-Lübbecke (je 15,4 %), der Stadt Bielefeld (11,5 %) und dem Kreis Lippe (5,8 %). Unternehmen aus Paderborn und Höxter sind in der Befragung nicht vertreten, was auf die Zusammensetzung des adressierten Verteilers zurückzuführen sein dürfte.

Region	Anzahl	%
Kreis Gütersloh	19	36.5
Kreis Herford	8	15.4
Kreis Minden-Lübbecke	8	15.4
Anderer Ort	8	15.4
Stadt Bielefeld	6	11.5
Kreis Lippe	3	5.8
Kreis Paderborn	0	0.0
Kreis Höxter	0	0.0

Tabelle 1: In welchem Kreis bzw. welcher Stadt OWLs ist das Unternehmen tätig, in dem Sie beschäftigt sind? (n=52)

Ein Anteil von 15,4 % entfällt auf die Sammelkategorie „Anderer Ort"; hierzu zählen einzelne Standorte außerhalb von OWL, u. a. Hameln, Holzminden, Aerzen, Osnabrück, Warendorf sowie das Osnabrücker Land. Die Verteilung bestätigt den OWL-Fokus der Erhebung, bei vereinzelten Rückmeldungen aus angrenzenden Regionen.

2.2.2 Anzahl der Beschäftigten

Die Erhebung umfasst Unternehmen unterschiedlichster Größenordnungen. Den größten Anteil stellen Betriebe mit 251–500 Beschäftigten (21 %), gefolgt von Unternehmen mit 1.001–5.000 (19 %) sowie 51–250 und 501–1.000 Mitarbeitern (jeweils 17 %). Kleinbetriebe mit bis zu 50 Beschäftigten sind mit 13 % vertreten, während Großunternehmen mit über 5.000 Beschäftigten zusammen rund 12 % ausmachen.
Dieses Verhältnis entspricht in etwa der regionalen Wirtschaftsstruktur Ostwestfalen-Lippes, in der der Mittelstand den überwiegenden Teil der Unternehmenslandschaft bildet (OWL GmbH, 2019, S. 6; NRW.BANK, 2024, S. 16).
Die Größenverteilung weist auf eine heterogene, aber regional typische Struktur hin, in der mittelständische Industrieunternehmen dominieren, ohne dass kleinere oder größere Organisationen unterrepräsentiert sind.

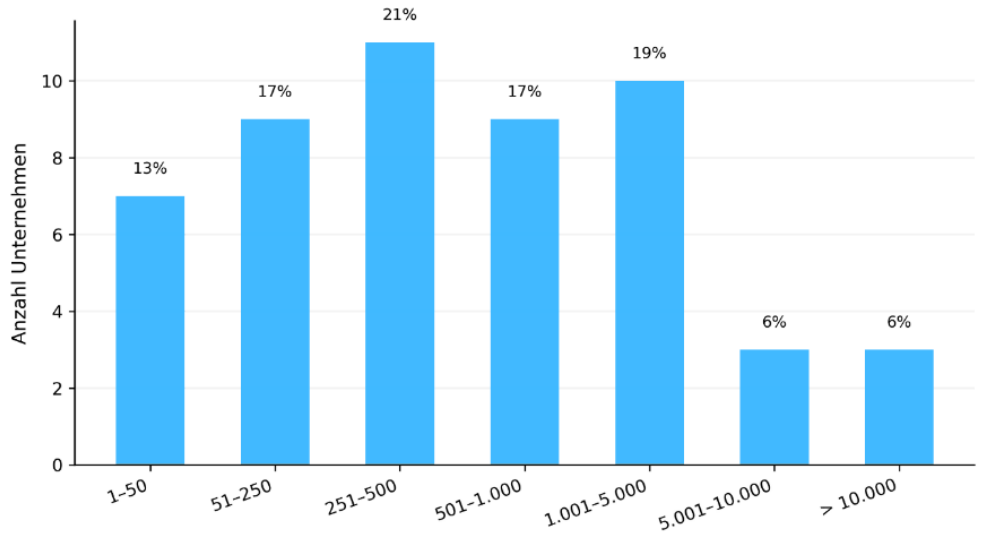


Abb. 5: Wie viele Beschäftigte hat das Unternehmen insgesamt, in dem Sie beschäftigt sind? (n=52).[1]

2.2.3 Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen

Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, aus welchen Branchen die teilnehmenden Unternehmen stammen.
Die im Fragebogen verwendeten Branchenkategorien sowie die Differenzierung innerhalb des verarbeitenden Gewerbes orientierten sich an der regionalwirtschaftlichen Systematik der OstWestfalenLippe GmbH, wie sie in der Publikation „Zahlen. Daten. Fakten. OstWestfalenLippe“ (OWL GmbH, 2019) dargestellt ist. Diese diente als Referenzrahmen, um die Erhebung an die tatsächliche Branchenstruktur der Region anzupassen und die Vergleichbarkeit mit regionalstatistischen Daten zu gewährleisten.
Die Befragung zeigt einen klaren Schwerpunkt im verarbeitenden Gewerbe: Mehr als die Hälfte der Unternehmen (56 %) sind diesem Sektor zuzuordnen. Damit nimmt die Industrie eine dominierende Position innerhalb der Stichprobe ein. Mit deutlichem Abstand folgen wirtschaftliche Dienstleistungen, Information und Kommunikation sowie das Baugewerbe (jeweils 8 %). Geringere Anteile entfallen auf öffentliche Verwaltung (6 %) sowie auf Energie- und Wasserversorgung, freiberufliche und technische Dienstleistungen, Verkehr und Lagerei sowie Handel und Kfz-Instandhaltung (jeweils 4 %). Die starke Beteiligung industrieller Unternehmen entspricht der Wirtschaftsstruktur Ostwestfalen-Lippes, die laut NRW.BANK (2024) mit einem Beschäftigtenanteil von rund 27,8 % im verarbeitenden Gewerbe landesweit überdurchschnittlich industrialisiert ist.

[1] Zum Teil ergeben sich bei dieser und folgenden Auswertungen Rundungsdifferenzen bei den Prozentwerten.

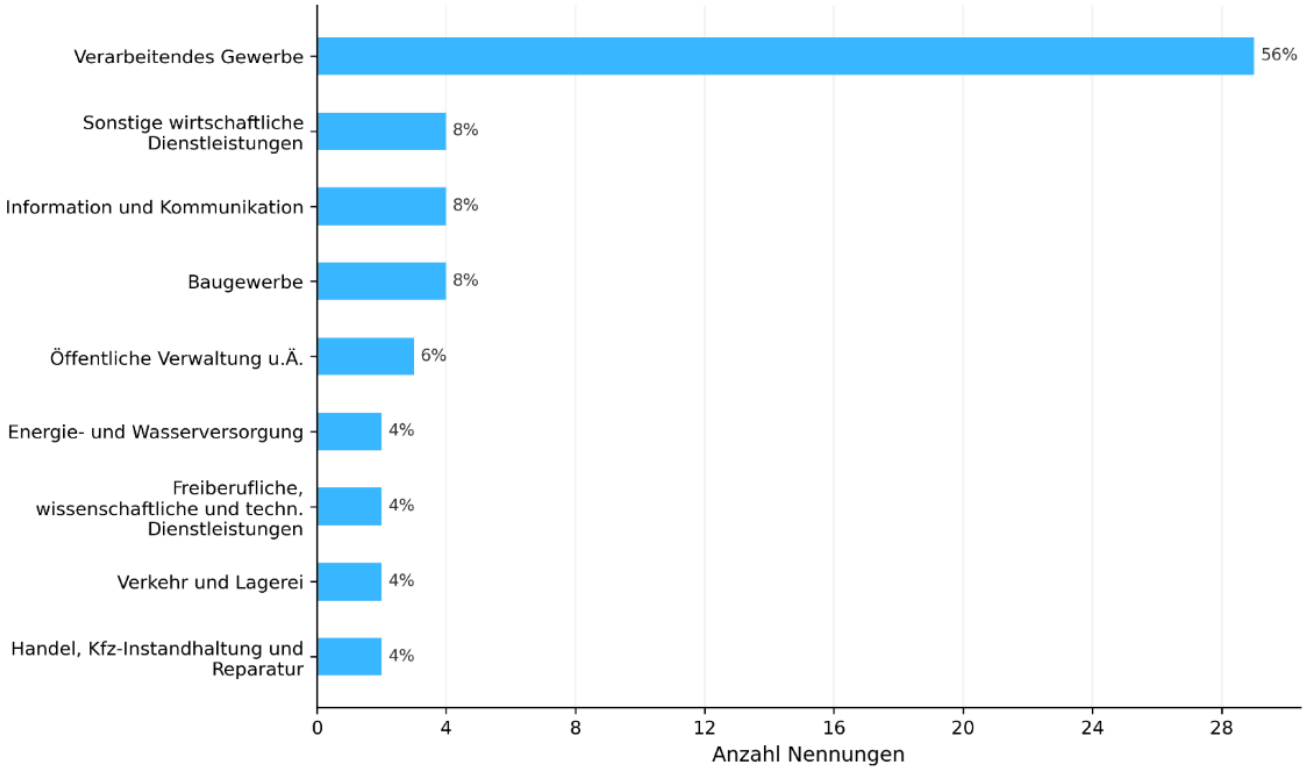


Abb. 6: In welchem Wirtschaftsbereich ist das Unternehmen hauptsächlich tätig, in dem Sie beschäftigt sind? (n=52)

Der in der Befragung gemessene Anteil liegt deutlich höher und weist darauf hin, dass Industrieunternehmen überproportional vertreten sind.
Dieser Befund erklärt teilweise auch den in Abschnitt 2.1.1 beschriebenen überdurchschnittlichen Männeranteil, da das verarbeitende Gewerbe traditionell stärker männlich geprägt ist, während Frauen häufiger im Dienstleistungssektor tätig sind. So lag der Frauenanteil im produzierenden Gewerbe in Deutschland im Jahr 2026 bei lediglich 14,8 %, während er im Dienstleistungssektor 60,8 % betrug (Destatis, 2026). Dabei ist zu berücksichtigen, dass zur Kategorie des verarbeitenden Gewerbes auch kaufmännische und administrative Tätigkeiten innerhalb von Industriebetrieben zählen, wodurch das Tätigkeitsprofil dieses Sektors breiter gefasst ist, als es die Bezeichnung vermuten lässt (ebd.).
Da ein Großteil der teilnehmenden Unternehmen dem industriellen Sektor zuzurechnen ist, spiegeln die Ergebnisse vor allem die Perspektiven produzierender mittelständischer Betriebe wider. Für die Interpretation der weiteren Analysen ist daher zu beachten, dass Wahrnehmung und Umsetzung von Intrapreneurship vornehmlich in einem Umfeld entstanden sind, das durch technologische Innovation, Effizienzorientierung und stabile Organisationsstrukturen geprägt ist.

Die Befragung erreicht vor allem Industrieunternehmen – ein deutlicher Hinweis auf die besondere Bedeutung des verarbeitenden Gewerbes in OWL.

2.2.3.1 Differenzierung im verarbeitenden Gewerbe

Da zu erwarten war, dass das verarbeitende Gewerbe in der Region OWL besonders stark vertreten ist, wurde im Fragebogen zusätzlich erfasst, wie sich die befragten Industrieunternehmen innerhalb dieses Sektors verteilen.

Die Ergebnisse zeigen eine klare Fokussierung auf den Maschinen- und Anlagenbau, die gemeinsam mehr als die Hälfte (rund 53 %) der zugehörigen Unternehmen ausmachen. Ergänzend sind Betriebe aus der Metallverarbeitung (11 %) sowie weiteren industriellen Segmenten wie Chemische Erzeugnisse, Elektrische Ausrüstungen, Bauzulieferer und Nahrungs- und Futtermittelindustrie vertreten (jeweils 7 %). Kleinere Anteile entfallen auf Papier-, Pappe- und Möbelproduktion (je 4 %).

Diese Zusammensetzung entspricht der industriellen Struktur Ostwestfalen-Lippes, in der der Maschinenbau neben der Metallverarbeitung zu den zentralen Industriebranchen zählt (NRW.BANK, 2024). Gemeinsam mit der Elektroindustrie bilden sie das Rückgrat der regionalen Wertschöpfung. Die starke Repräsentanz dieser Sektoren in der Befragung ist daher erwartbar und verdeutlicht, dass die Erhebung insbesondere Unternehmen aus technologieorientierten, produktionsnahen Bereichen erreicht hat.

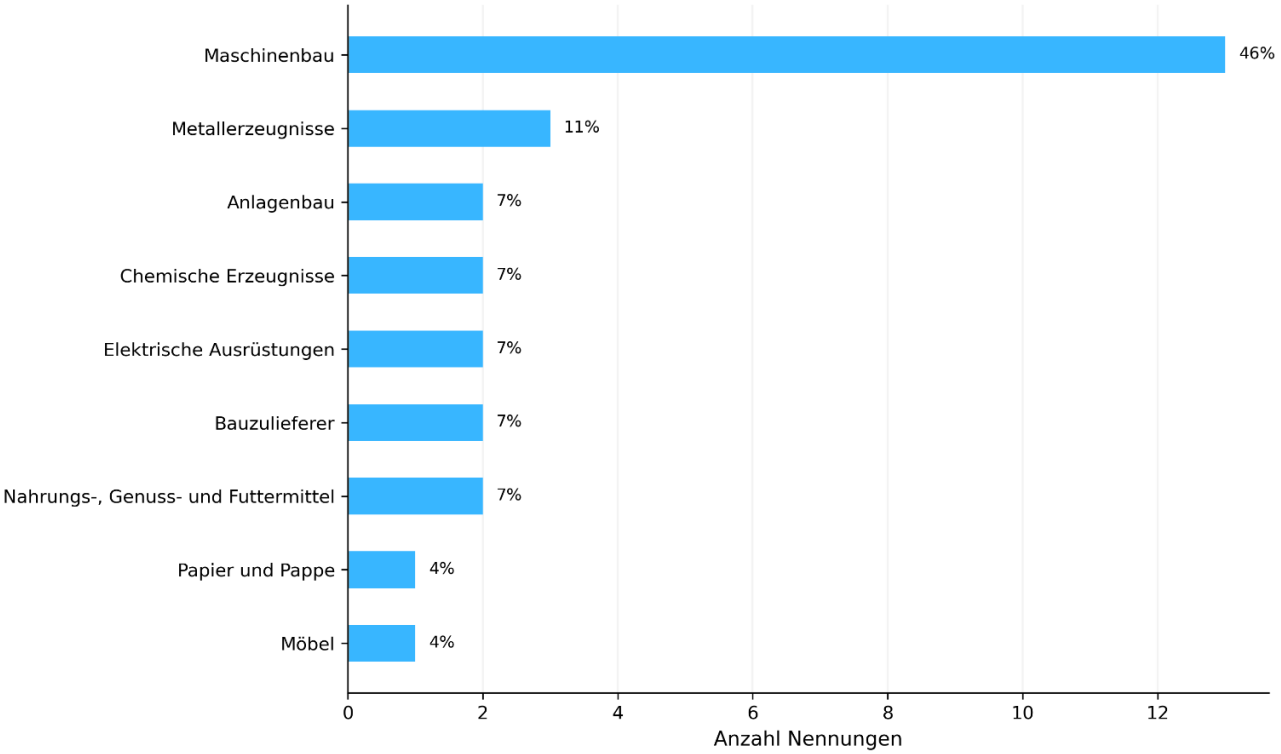


Abb. 7: Filterfrage: Zu welchem Bereich innerhalb des verarbeitenden Gewerbes zählt das Unternehmen, in dem Sie beschäftigt sind? (n=28, Basis: Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes, Angaben in %)

Die Dominanz von Maschinenbau und Metallverarbeitung unterstreicht, dass Intrapreneurship in OWL vor allem in technologieintensiven Industrien verankert ist.

3. BEFRAGUNGSERGEBNISSE

3.1 Wissensstand zum Intrapreneurship

Nach der Beschreibung der Stichprobe und des organisatorischen Kontexts werden im Folgenden die zentralen Ergebnisse der Befragung vorgestellt. Den Auftakt bildet die Einschätzung der Teilnehmer zum eigenen Wissensstand über das Thema Intrapreneurship.

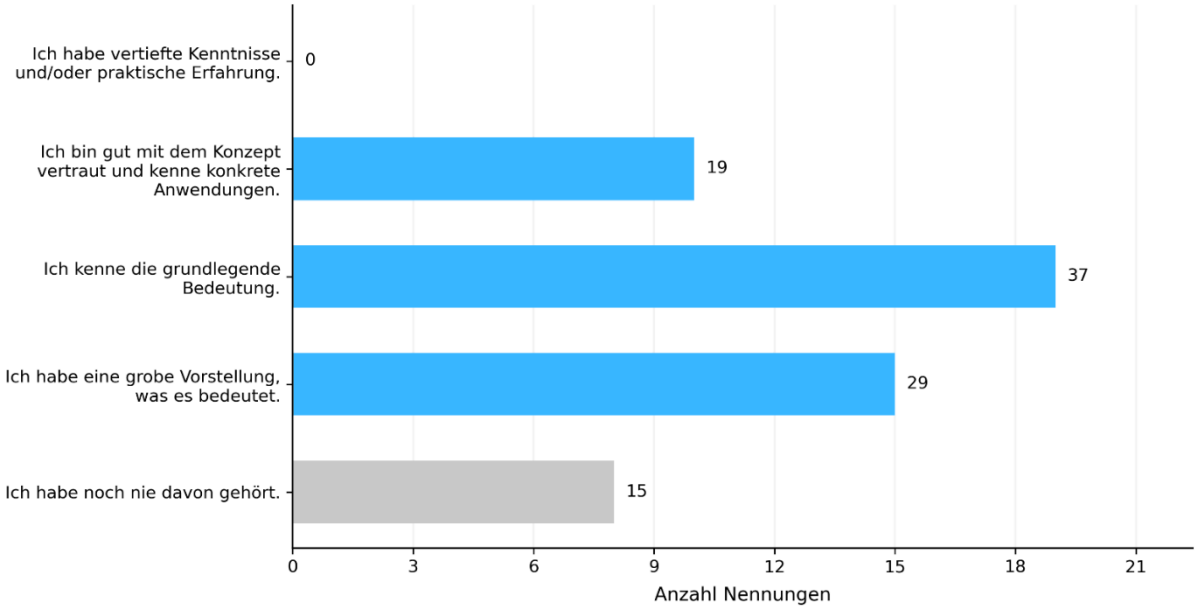


Abb. 8: Wie schätzen Sie Ihren Wissensstand zum Thema Intrapreneurship ein? (n=52, Angaben in %)

Die Ergebnisse zeigen, dass der Begriff Intrapreneurship in der Unternehmenspraxis zwar grundsätzlich bekannt ist, bislang jedoch nur in begrenztem Umfang vertieftes Wissen oder praktische Erfahrung besteht. Die häufigste Nennung (37 %) besagt, dass die grundlegende Bedeutung dem Personenkreis bekannt ist; 29 % verfügen über eine grobe Vorstellung und 19 % sind mit dem Konzept gut vertraut bzw. kennen konkrete betriebliche Anwendungen. 15 % gaben an, noch nie davon gehört zu haben, während keine der befragten Personen über vertiefte Kenntnisse oder praktische Erfahrung berichtete.

In der Literatur wird darauf hingewiesen, dass verwandte Konzepte – etwa *Corporate Entrepreneurship* oder *Innovationsmanagement* – häufig synonym oder inhaltlich überlappend verwendet werden (Fueglistaller et al., 2019, S. 420 ff.; Kollinger et al., 2023). *Corporate Entrepreneurship* beschreibt dabei den Oberbegriff für alle unternehmerischen Aktivitäten innerhalb bestehender Unternehmen. Es umfasst neben strategischen Erneuerungsprozessen und Innovationsaktivitäten auch Formen des *Corporate Venturing*, bei denen Unternehmen beispielsweise Start-ups erwerben oder eigene interne Geschäftseinheiten ausgründen, um Innovationen gezielt voranzutreiben (Fueglistaller et al., 2019, S. 420 ff.).

Intrapreneurship hingegen stellt eine spezifische Ausprägung dieses Konzepts dar und fokussiert auf das unternehmerische Denken und Handeln von Mitarbeitern innerhalb der Organisation. Im Gegensatz zu unternehmensseitig initiierten Maßnahmen geht hier der Impuls nicht von der Organisation, sondern von den Mitarbeitern selbst aus. Diese agieren aus eigener Motivation heraus, erkennen Chancen, entwickeln Ideen und treiben Innovationen aktiv voran – oft über ihre eigentlichen Aufgaben hinaus. Sie sind somit die treibende Kraft des internen Unternehmertums (Kollinger et al., 2023,).

Gleichzeitig besteht die strategische Aufgabe der Unternehmen darin, die dafür notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen – etwa durch geeignete Strukturen, Ressourcen, Qualifizierungsmöglichkeiten und eine Unternehmenskultur, die Eigeninitiative und unternehmerisches Denken fördert. Nur wenn solche

unterstützenden Voraussetzungen gegeben sind, kann sich Intrapreneurship nachhaltig entfalten und Wirkung zeigen (Fueglistaller et al., 2019 S. 420 ff.; Kollinger et al., 2023, S. 78 ff.).
Der aktuelle Wissensstand lässt erkennen, dass Intrapreneurship in Ostwestfalen-Lippe zwar bekannt, aber noch nicht fest etabliert ist. Seine nachhaltige Verankerung hängt maßgeblich vom erfolgreichen Transfer theoretischer Grundlagen in die betriebliche Praxis ab.

Intrapreneurship ist bekannt – Erfahrung und Umsetzung stecken noch in den Anfängen, das Lern- und Entwicklungspotenzial ist groß.

3.2 Strategie & Ziele

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt der Wissensstand zum Thema Intrapreneurship beleuchtet wurde, richtet sich der Fokus nun darauf, in welchem Umfang das Konzept strategisch in den Unternehmen verankert ist und welche Ziele damit verfolgt werden. Die folgenden Ergebnisse geben Aufschluss darüber, ob Intrapreneurship als Bestandteil unternehmerischer Strategien verstanden wird oder bislang eher punktuell und informell praktiziert wird.

3.2.1 Strategische Verankerung im Unternehmen

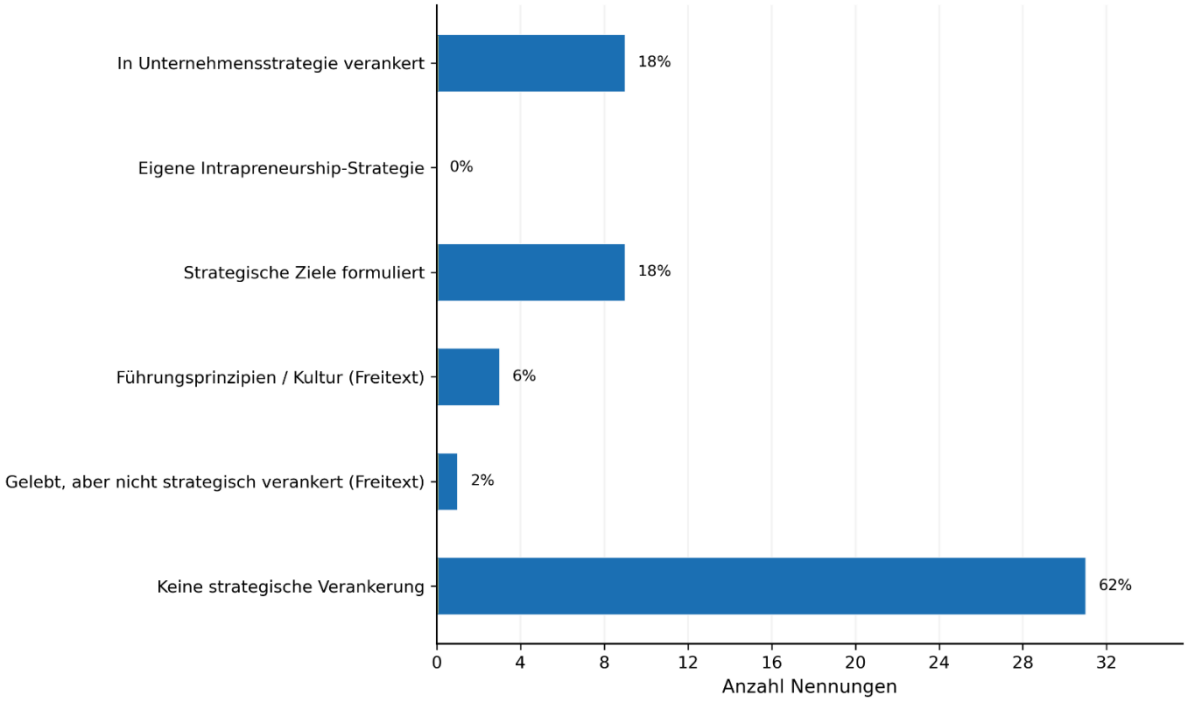


Abb.9: Wie bewerten Sie die strategische Verankerung von Intrapreneurship in Ihrem Unternehmen? (n=51, Angaben in %, Mehrfachnennungen zulässig)

In der Mehrheit der Unternehmen ist Intrapreneurship nicht strategisch verankert. 62 % der Stichprobe geben an, dass das Thema in ihrer Organisation keine strategische Rolle spielt. 18 % berichten, dass Intrapreneurship in die allgemeine Unternehmensstrategie integriert ist, und ebenso viele nennen konkrete strategische Ziele. Nur vereinzelt (6 %) wird eine indirekte Verankerung über Führungsprinzipien oder Unternehmenskultur beschrieben, während 2 % angeben, dass Intrapreneurship zwar gelebt, aber nicht formal festgeschrieben sei. Kein Unternehmen verfügt über eine eigene, explizite Intrapreneurship-Strategie.

Unter einer solchen Strategie wird die gezielte Verankerung unternehmerischen Handelns innerhalb der Organisation verstanden – etwa durch klar definierte Ziele, Strukturen, Ressourcen und Verantwortlichkeiten zur Förderung von Innovationsinitiativen durch Mitarbeiter. Sie unterscheidet sich von allgemeinen Innovationsstrategien, da sie auf die systematische Aktivierung interner Potenziale und die Förderung von Eigeninitiative und Lernfähigkeit der Beschäftigten abzielt (Kuratko et al., 2014; Neessen et al., 2019).
Damit besitzt das Thema in den meisten Unternehmen keinen festen strategischen Stellenwert. Es wird meist informell umgesetzt, ohne klare institutionelle Rahmung oder langfristige Zielrichtung. Forschungsergebnisse zeigen jedoch, dass eine strategische Einbettung von Intrapreneurship entscheidend ist, um nachhaltige Wirkung zu erzielen. Wie Kuratko, Hornsby und Covin (2014, S. 38) betonen:

> *"Entrepreneurial activity must be carefully integrated into the organization's overall strategies."*

Fehlt eine strategische und strukturelle Verankerung von Intrapreneurship, mangelt es an klaren Verantwortlichkeiten und institutioneller Unterstützung, wodurch innovative Initiativen häufig nicht nachhaltig umgesetzt werden können (Kollinger et al., 2023, S. 66 ff.).

Die Mehrheit der Unternehmen verfolgt Intrapreneurship bislang ohne strategische Verankerung - ein zentrales Entwicklungsfeld für die Wettbewerbsfähigkeit in OWL.

3.2.2 Ziele

Ein weiterer Teil der Befragung untersuchte, welche Ziele Unternehmen mit Intrapreneurship-Aktivitäten verbinden. Die Ergebnisse geben Aufschluss darüber, welche strategischen und operativen Erwartungen mit der Förderung unternehmerischen Handelns innerhalb der Organisation verknüpft sind.
Die Auswertung verdeutlicht, dass Effizienz- und Produktivitätssteigerungen (60 %) sowie die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit (56 %) zu den am häufigsten genannten Zielen gehören. Es folgen Mitarbeiterbindung und -motivation (52 %), die Förderung von Innovationen (48 %) sowie die Stärkung der Unternehmenskultur (34 %). Nur vereinzelt wurden Kostenreduktion (2 %) und Attraktivität bzw. Wachstum (2 %) genannt. Ein Fünftel der Antwortenden (20 %) gab an, keine spezifischen Ziele mit Intrapreneurship-Aktivitäten zu verbinden.
Die Verteilung der Nennungen zeigt, dass Intrapreneurship in den befragten Unternehmen überwiegend mit leistungs- und wettbewerbsorientierten Zielsetzungen verknüpft ist, während Innovations- und Kulturaspekte ergänzend, aber nachgeordnet erscheinen. Auffällig ist, dass die Förderung von Innovationen – obwohl sie in der Literatur als zentrales Merkmal von Intrapreneurship gilt (Pinchot, 1985; Kuratko & Audretsch, 2013) – nicht die höchste Priorität einnimmt. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass Unternehmen Intrapreneurship häufig eher über Effizienzsteigerung, Wettbewerbsfähigkeit oder Mitarbeiterbindung definieren. Möglicherweise werden diese Aspekte jedoch implizit als Ergebnisse innovativen Handelns verstanden, sodass Innovation zwar nicht explizit als primäres Ziel benannt, aber als Mittel zur Zielerreichung mitgedacht wird.
Das starke Gewicht von Mitarbeiterbindung und -motivation deutet darauf hin, dass Intrapreneurship zunehmend auch personalbezogene Zielsetzungen adressiert. Empirische Befunde belegen, dass intrapreneuriales Verhalten positiv mit Sinnwahrnehmung, Selbstwirksamkeit und organisationaler Identifikation korreliert und dadurch die Bindung von Mitarbeitern fördern kann (Gawke et al., 2017).

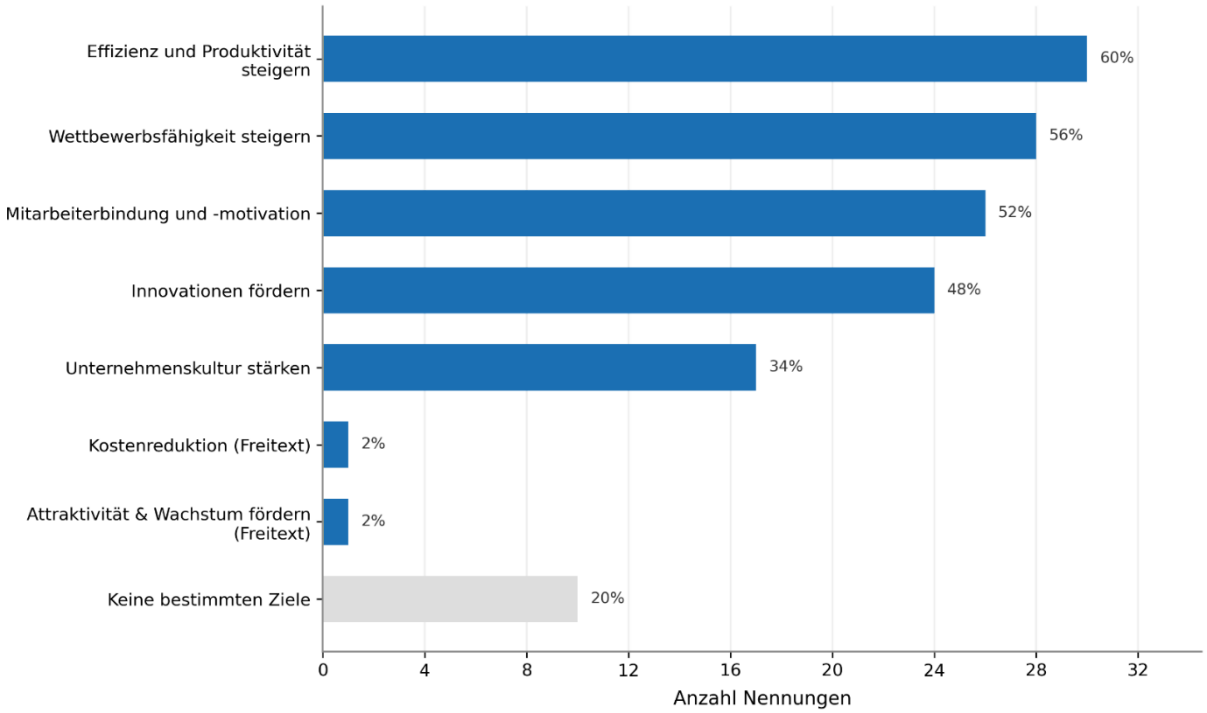


Abb. 10: Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen durch Intrapreneurship-Aktivitäten? (n=50, Angaben in %, Mehrfachnennungen zulässig)

Die Angabe eines Fünftels der Befragten, keine klaren Ziele zu verfolgen, weist darauf hin, dass Intrapreneurship in Teilen der Unternehmen noch ohne strategische Steuerungslogik umgesetzt wird. Dabei bleibt offen, ob diese Unternehmen tatsächlich über konkrete Intrapreneurship-Aktivitäten oder entsprechende Kenntnisse verfügen. Eine eindeutige Interpretation dieser Angabe ist daher nur eingeschränkt möglich. Forschungsergebnisse zeigen jedoch, dass klare Zieldefinitionen eine wesentliche Voraussetzung für die Effektivität und Nachhaltigkeit intrapreneurialer Initiativen darstellen, da sie Orientierung schaffen und Ressourceneinsatz legitimieren (Antoncic & Hisrich, 2003; Kuratko et al., 2014).

Intrapreneurship wird überwiegend mit Effizienz- und Wettbewerbszielen verknüpft, während Innovationsförderung und strategische Zielklarheit noch untergeordnet sind.

3.3 Programme & Mitarbeiter

Die Förderung unternehmerischen Denkens und Handelns bzw. die Umsetzung von Intrapreneurship hängt stark davon ab, wie Mitarbeiter ausgewählt, eingebunden und unterstützt werden. Strukturen wie Programme, Instrumente oder gezielte Personalmaßnahmen können entscheidend dazu beitragen, dass Ideen tatsächlich entstehen und umgesetzt werden.
Aufbauend auf den strategischen Befunden wird im Folgenden untersucht, wie Mitarbeiter in Intrapreneurship-Prozesse eingebunden werden und welche organisatorischen Strukturen diese Einbindung unterstützen.

3.3.1 Organisatorische Umsetzung

Die Analyse der organisatorischen Umsetzung zeigt, in welchem Maße Intrapreneurship in Unternehmen strukturell verankert oder informell umgesetzt wird. Ziel war es, zu erfassen, ob entsprechende Aktivitäten systematisch in bestehende Organisationsprozesse eingebettet sind oder überwiegend ad hoc stattfinden. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Intrapreneurship in den teilnehmenden Unternehmen weitgehend ohne feste Struktur umgesetzt wird. 47 % gaben an, dass entsprechende Aktivitäten in Form unkoordinierter Einzelmaßnahmen erfolgen. 13 % setzen Intrapreneurship im Rahmen einzelner Projekte um, während lediglich 4 % über strukturierte Programme – etwa zur gezielten Innovationsförderung – verfügen. Weitere Nennungen betreffen Gewinnbeteiligungsmodelle und Ideenmanagement (2 %), monatliche *KAIZEN*-Events (2 %) sowie eine erhöhte Eigenverantwortung der Fachbereiche (2 %). 29 % der Unternehmen gaben an, derzeit keine spezifischen Umsetzungsansätze zu verfolgen.
Die Befunde weisen darauf hin, dass Intrapreneurship in der Mehrheit der Unternehmen informell, dezentral und häufig projektbezogen organisiert ist. Strukturelle Rahmenbedingungen, Verantwortlichkeiten und Prozesse zur Verstetigung intrapreneurialer Aktivitäten sind bislang selten etabliert. Aus der Forschung ist bekannt, dass insbesondere kleine und mittlere Unternehmen – die einen Großteil der Befragtengruppe ausmachen – sich dem Thema häufig schrittweise nähern, ohne auf institutionalisierte Strukturen zurückzugreifen (Kuratko et al., 2014; Schmelter et al., 2010). Dieses Vorgehen kann zwar experimentelle Lernprozesse fördern, birgt jedoch das Risiko, dass Ideen und Erfahrungen nicht systematisch gesichert oder weiterentwickelt werden.

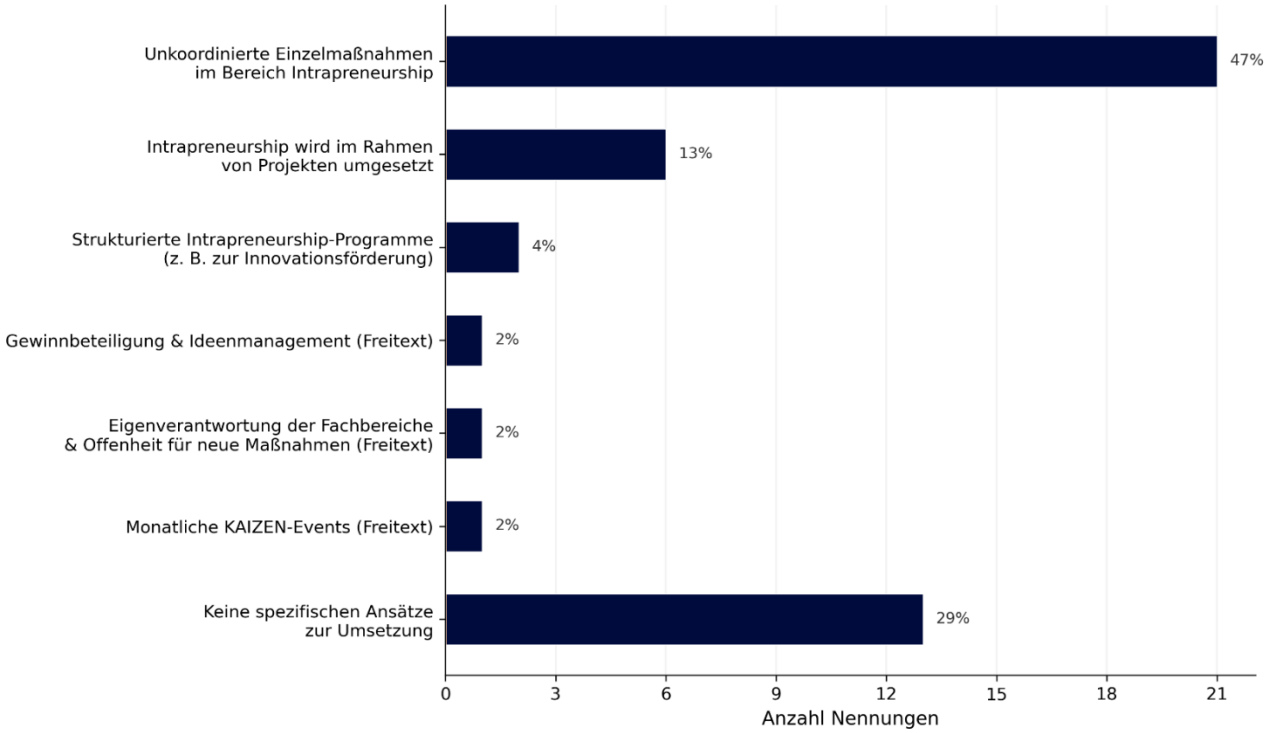


Abb. 11: Beschreiben Sie die organisatorische Umsetzung von Intrapreneurship in Ihrem Unternehmen (n=45, Angaben in %)

Es ist denkbar, dass ein Teil der unkoordinierten Einzelmaßnahmen auf das individuelle Engagement einzelner Intrapreneure zurückgeht. Deren Eigeninitiative und Selbstorganisation entsprechen dem Wesen intrapreneurialen Handelns. Wenn dieses Potenzial jedoch nicht in klare organisatorische Strukturen überführt wird, besteht das Risiko, dass wertvolle Initiativen isoliert bleiben und ihr Wirkungspotenzial im Unternehmenskontext nicht entfalten können.
Damit intrapreneurial handelnde Mitarbeiter ihr Engagement entfalten können, sollten Freiräume mit institutionellen Strukturen kombiniert werden, die die Entwicklung und Umsetzung von Ideen gezielt unterstützen (Antoncic & Hisrich, 2003).

Der geringe Anteil strukturierter Programme (4 %) verdeutlicht, dass Intrapreneurship bislang nur in wenigen Unternehmen organisatorisch verankert ist. Damit fehlt häufig die strukturelle Basis, die laut Forschung notwendig ist, um intrapreneuriale Aktivitäten nachhaltig zu fördern – etwa durch Innovationslabore, interne Inkubatoren oder Corporate-Startup-Programme (Burgelman, 1983; Kollinger et al., 2023).
Solche Formate zielen in der Regel auf kontinuierliche Verbesserungen und Prozessoptimierungen ab, wobei Mitarbeiter häufig Ideen einbringen, deren Umsetzung anschließend durch andere erfolgt (Imai, 1986). Intrapreneurship geht darüber hinaus: Es beruht auf der Eigeninitiative einzelner Mitarbeiter, die unternehmerische Verantwortung für ihre Ideen übernehmen, deren Realisierung aktiv vorantreiben und sich mit dem Ergebnis identifizieren (Pinchot, 1985; Neessen et al., 2019). Während KAIZEN somit eher auf Effizienzsteigerung im bestehenden System abzielt, bedeutet Intrapreneurship, neue Chancen zu erkennen, zu gestalten und unternehmerisch umzusetzen (Pinchot, 1985).
Für eine nachhaltige Umsetzung von Intrapreneurship erweist sich die Schaffung geeigneter organisatorischer Bedingungen als zentral. Dazu gehören definierte Zuständigkeiten, Budgetierung, Zielgrößen sowie die Integration in bestehende Innovations- und Personalprozesse (Antoncic & Hisrich, 2003; Hornsby et al., 2002; Kollinger et al., 2023).
Eine unterstützende Führungskultur, die psychologische Sicherheit, Fehlertoleranz und Freiräume für Eigeninitiative ermöglicht, gilt als wesentlicher Erfolgsfaktor für intrapreneuriales Verhalten (Edmondson, 2019; Kuratko et al., 2014; Neessen et al., 2019).

Intrapreneurship wird bislang überwiegend unkoordiniert umgesetzt – die systematische Verankerung bleibt ein wesentliches Entwicklungsfeld für Unternehmen in OWL.

3.3.2 Instrumentelle Umsetzung

Während die vorhergehende Frage auf die organisatorische Einbettung von Intrapreneurship abzielte, wurde im nächsten Schritt erhoben, welche konkreten Instrumente und Maßnahmen die Unternehmen einsetzen, um unternehmerisches Denken und Handeln ihrer Mitarbeiter praktisch zu fördern.
Die Ergebnisse verdeutlichen, dass sich die instrumentelle Umsetzung von Intrapreneurship derzeit überwiegend auf etablierte, klassische Formate stützt. Mit 58 % wird das betriebliche Vorschlagswesen (BVW) am häufigsten genannt, gefolgt von der Einräumung von Zeit für Kreativität (40 %) und der Bereitstellung finanzieller Mittel (36 %). Dahinter folgen Hackathons (24 %), Innovations- oder Kreativräume (22 %) sowie digitale Ideenplattformen (20 %). Nur wenige Unternehmen nutzen interne Innovationswettbewerbe (7 %) oder andere Instrumente (7 %). 16 % der Befragten gaben an, keine spezifischen Instrumente zur Förderung von Intrapreneurship einzusetzen.
Die deutliche Dominanz des betrieblichen Vorschlagswesens zeigt, dass viele Unternehmen auf bewährte Verfahren des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zurückgreifen. Diese Instrumente bieten einen niedrigschwelligen Zugang und fördern die Beteiligung breiter Mitarbeitergruppen, sind jedoch in der Regel auf inkrementelle Prozessverbesserungen ausgerichtet und weniger auf unternehmerische Neugestaltung oder radikale Innovation (Kesting & Ulhøi, 2010; Neessen et al., 2019).
Ein hoher Anteil an Unternehmen (40 %) räumt Zeit für Kreativität ein, was auf eine zunehmende Offenheit gegenüber experimentellen Arbeitsformen hinweist. Solche Freiräume gelten als zentrale Voraussetzung für intrapreneuriales Verhalten, da sie Selbstbestimmung und Eigeninitiative fördern (Gawke et al., 2017).

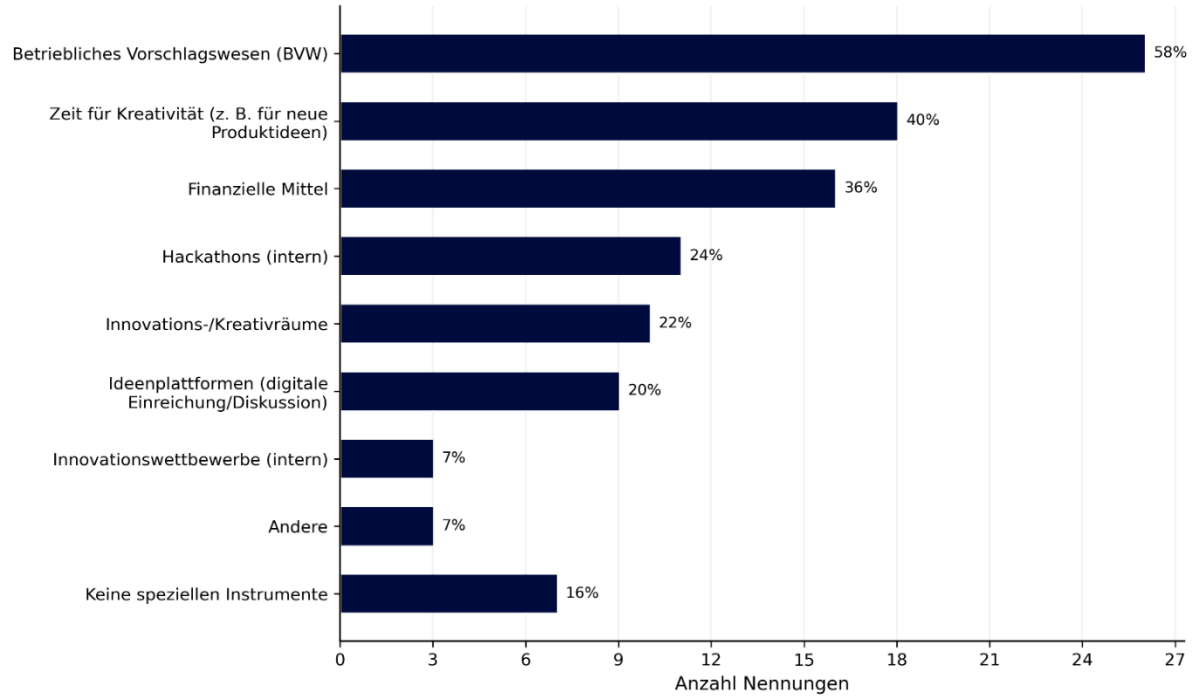


Abb. 12: Bitte beschreiben Sie die instrumentelle Umsetzung von Intrapreneurship in Ihrem Unternehmen. Welche dieser Instrumente wenden Sie in Ihrem Unternehmen an? (n=45, Mehrfachnennungen zulässig, Angaben in %)

Positiv fällt der Einsatz interaktiver Formate wie Hackathons (24 %) und Innovations- bzw. Kreativräume (22 %) auf. Sie schaffen offene Lern- und Experimentierumgebungen, in denen interdisziplinäre Teams Ideen entwickeln und erproben können. Forschung und Praxisberichte zeigen, dass solche Ansätze insbesondere in frühen Innovationsphasen zur Aktivierung intrapreneurialer Potenziale beitragen (Kollinger et al., 2023).

Demgegenüber werden digitale Beteiligungssysteme bislang nur begrenzt genutzt: Ideenplattformen (20 %) und interne Innovationswettbewerbe (7 %) kommen vergleichsweise selten zum Einsatz. Während das betriebliche Vorschlagswesen – als klassische Form der Mitarbeiterpartizipation – meist stark formalisiert ist und auf Effizienzsteigerung zielt, ermöglichen digitale Plattformen einen offenen und dialogorientierten Ideenaustausch. So können sie breitere Innovationsprozesse unterstützen und die aktive Einbindung intrapreneurialer Mitarbeiter fördern (Hossain & Islam, 2015).

In den Freitextangaben zur Kategorie „Andere Instrumente“ wurden unter anderem Führungs-Peer-Groups, Projekt- und Sprint-Teams sowie kollegiales Coaching genannt. Diese Formate zielen weniger auf die Generierung einzelner Ideen, sondern auf die Entwicklung einer lernenden, reflexiven Organisationskultur. Sie fördern Austausch, Feedback und unternehmerisches Denken innerhalb von Führungsteams und Projektgruppen und können somit als unterstützende Strukturen zur Stärkung intrapreneurialer Kompetenzen verstanden werden.

Der Anteil von 16 % ohne spezifische Instrumente zeigt schließlich, dass Intrapreneurship in einem Teil der Unternehmen weiterhin ohne methodische oder technische Unterstützung verfolgt wird.

Fehlende Instrumente und Strukturen können dazu führen, dass Ideenprozesse zufällig verlaufen, unzureichend dokumentiert oder nicht in den organisationalen Lernprozess überführt werden (Kuratko et al., 2014, S. 39–44).

Die instrumentelle Umsetzung von Intrapreneurship in den befragten Unternehmen ist stark von klassischen Verbesserungsinstrumenten geprägt. Neuere Formate wie Hackathons, Innovationsräume, oder digitale Plattformen ergänzen diese Ansätze punktuell, sind jedoch noch nicht systematisch integriert.

Für die Praxis ergibt sich daraus die Empfehlung, etablierte Instrumente wie das betriebliche Vorschlagswesen gezielt weiterzuentwickeln und mit modernen, partizipativen Formaten zu kombinieren. So kann Intrapreneurship schrittweise von einer ideenbezogenen Einzelaktivität zu einem integrierten Innovationssystem reifen, das Mitarbeitern Raum, Ressourcen und Anerkennung für unternehmerisches Handeln bietet.

Intrapreneurship basiert derzeit vor allem auf traditionellen Instrumenten; neuere, kollaborative Formate werden bislang nur vereinzelt eingesetzt.

3.3.3 Verankerung im Personalwesen

Ein zentraler Erfolgsfaktor für die nachhaltige Umsetzung von Intrapreneurship liegt in der systematischen Einbindung, Auswahl und Entwicklung der Mitarbeiter. Untersucht wurde, in welchem Maße das Konzept bereits in Recruiting- und Weiterbildungsprozesse integriert ist.
In den meisten Unternehmen der Stichprobe ist Intrapreneurship personell bislang kaum strukturiert verankert. 77 % der Unternehmen gaben an, keine spezifischen Maßnahmen im Kontext von Intrapreneurship umzusetzen. 28 % setzen Mitarbeiter gezielt in Intrapreneurship-Aktivitäten ein, 10 % identifizieren und wählen geeignete Personen aus, und lediglich 13 % berücksichtigen im Recruitingprozess unternehmerische Kompetenzen wie Eigeninitiative, Kreativität oder Innovationsfähigkeit.
Ein Befragungsteilnehmer gab in der Freitextangabe an, dass Mitarbeiter in Mitarbeitergesprächen zu Kreativität und Eigeninitiative ermutigt werden. Auffällig ist, dass kein einziges Unternehmen (0 %) systematische Qualifizierungsmaßnahmen für Intrapreneurship anbietet – ein Ergebnis, das die Lücke zwischen theoretischem Anspruch und praktischer Umsetzung deutlich sichtbar macht.

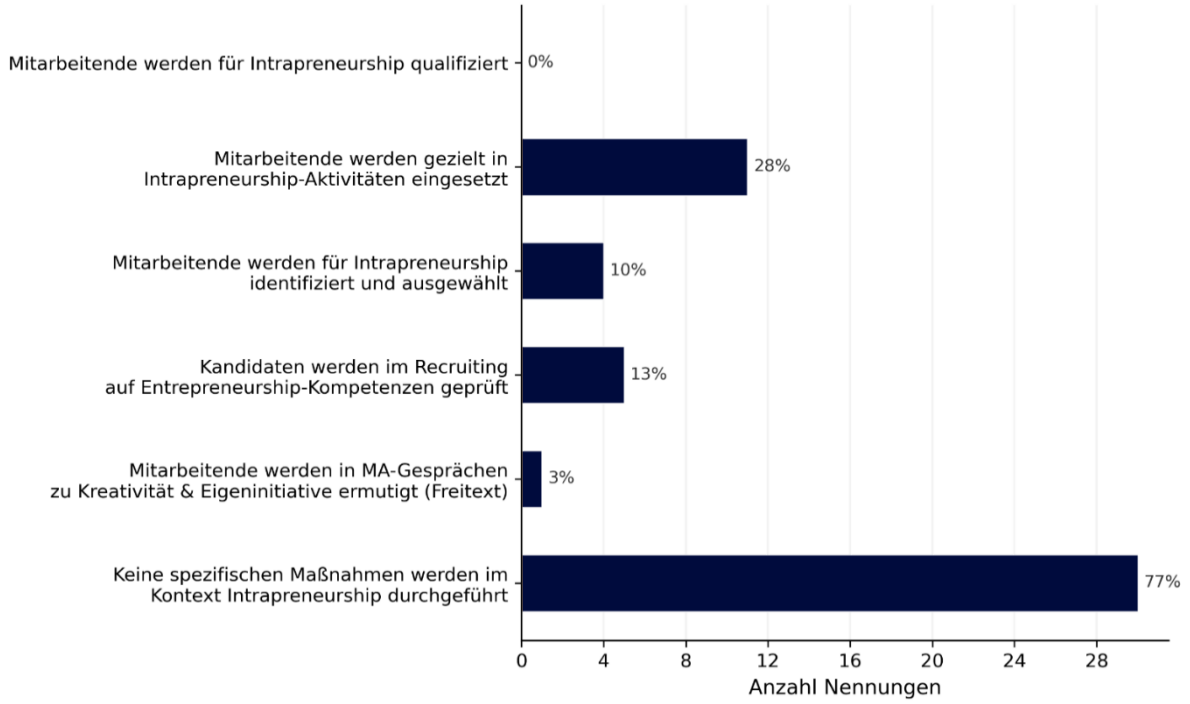


Abb. 13: Beschreiben Sie die Verankerung von Intrapreneurship in Bezug auf das Personal (n=45, Mehrfachnennungen zulässig, Angaben in %)

Die Befragungsdaten legen nahe, dass Intrapreneurship in der betrieblichen Realität selten als Bestandteil der Personalentwicklung oder -strategie verstanden wird. Obwohl Forschung und Praxisleitfäden betonen, dass intrapreneuriales Verhalten erlernbar und förderbar ist (Gawke et al., 2017), erfolgt die Kompetenzentwicklung bislang kaum gezielt oder strukturiert.
Intrapreneurship wird vielmehr situativ und projektbezogen umgesetzt, häufig ohne klare institutionelle Verantwortung (Kuratko et al., 2014) und – wie die vorliegende Untersuchung zeigt – größtenteils ohne spezifische Maßnahmen im Personalbereich.

Die Ergebnisse stehen im Einklang mit Forschung, die eine geringe Verzahnung von Personal- und Innovationsmanagement im Mittelstand feststellt (Kollinger et al., 2023).
Für die Praxis ergibt sich daraus ein erhebliches Entwicklungspotenzial: Unternehmen können Intrapreneurship stärken, indem sie es systematisch in personalstrategische Prozesse integrieren – beispielsweise durch gezielte Entwicklungsprogramme, Talentförderung, Leistungs- und Anreizsysteme, die Eigeninitiative und Innovationsverhalten sichtbar anerkennen (Neessen et al., 2019).

Intrapreneurship ist in den meisten Unternehmen personell kaum verankert – Qualifizierung, Auswahl und Förderung erfolgen selten systematisch.

3.3.4 Anzahl involvierter Mitarbeiter

Nachdem die Verankerung von Intrapreneurship im Personalwesen betrachtet wurde, wird nun untersucht, wie stark Mitarbeiter in entsprechende Aktivitäten eingebunden sind.
Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass Intrapreneurship bislang nur einen kleinen Teil der Belegschaft erreicht. In 64 % der Unternehmen sind lediglich 1 - 5 % der Mitarbeiter in entsprechende Aktivitäten eingebunden. 13 % berichten über eine Beteiligung von 6–10 %, während nur 4 % angeben, dass mehr als 10 % der Mitarbeiter aktiv mitwirken. 18 % der Unternehmen binden derzeit gar keine Mitarbeiter ein.

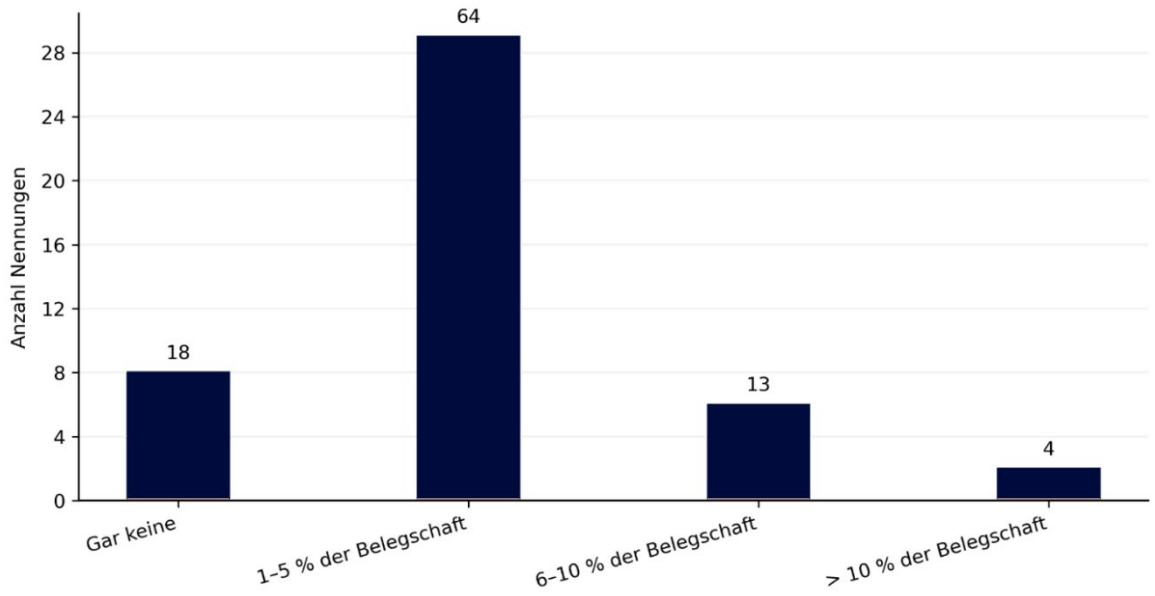


Abb. 14: Wie viele Mitarbeiter Ihres Unternehmens sind derzeit in Intrapreneurship-Aktivitäten involviert? (n=45, Mehrfachnennungen zulässig, Angaben in %)

Diese Werte liegen im erwartbaren Bereich. In der Forschung wird davon ausgegangen, dass in Unternehmen typischerweise nur ein kleiner Teil der Mitarbeiter aktiv intrapreneurial handelt, während die Mehrheit unterstützende oder operative Rollen einnimmt (Kuratko & Audretsch, 2013; Gawke et al., 2017).
Da intrapreneuriales Verhalten mit spezifischen Persönlichkeitsmerkmalen, intrinsischer Motivation und einem ausgeprägten unternehmerischen Mindset verbunden ist, kann Intrapreneurship naturgemäß nur von einem Teil der Belegschaft getragen werden. Entscheidend ist daher weniger eine flächendeckende Beteiligung, sondern die gezielte Identifikation, Förderung und Unterstützung jener Mitarbeiter, die über entsprechende Potenziale verfügen (Kuratko & Audretsch, 2013).

Besonders für jene 18 % der Unternehmen, die angeben, bislang gar keine Mitarbeiter in Intrapreneurship-Aktivitäten einzubinden, besteht ein deutliches Entwicklungspotenzial. Durch gezielte Förderung, strukturelle Unterstützung und die Verankerung in der Unternehmenskultur kann das vorhandene kreative und unternehmerische Potenzial der Mitarbeiter aktiviert und auf eine breitere Basis gestellt werden.

In den meisten Unternehmen sind lediglich 1–5 % der Mitarbeiter in Intrapreneurship-Aktivitäten eingebunden – ein Ergebnis im erwartbaren Rahmen.

3.3.5 Erfolgsfaktoren

Ein weiterer Indikator für die Verankerung von Intrapreneurship ist die Frage, ob und wie die Beiträge der beteiligten Mitarbeiter erfasst werden. So lässt sich bestimmen, inwieweit Intrapreneurship als steuerungsrelevanter Prozess verstanden wird.
Es zeichnet sich ein klares Bild ab: 82 % der befragten Unternehmen messen den Beitrag der involvierten Mitarbeiter nicht. Nur wenige nutzen quantitative Kennzahlen wie Umsatzbeiträge (7 %), Neuprodukte (4 %) oder Markteintritte (2 %); vereinzelt werden Projekterfolge (2 %) oder Einsparungen (2 %) genannt.

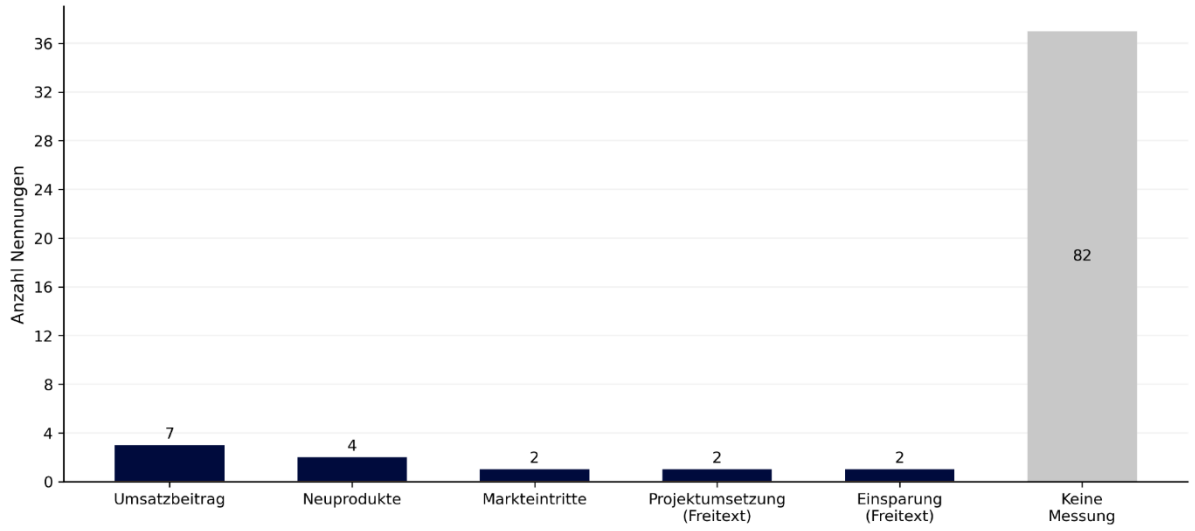


Abb. 15: Wie wird der Beitrag der Mitarbeiter gemessen, die in Intrapreneurship-Aktivitäten involviert sind? (n=45, Mehrfachnennungen zulässig, Angaben in %)

Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass Intrapreneurship in vielen Unternehmen vorwiegend qualitativ oder intuitiv gefördert und organisatorisch noch nicht systematisch gesteuert wird. Ohne grundlegende Erfolgserfassung bleibt die Wirkung intrapreneurialer Aktivitäten weitgehend unsichtbar, was deren Legitimation und Weiterentwicklung erschwert. Forschung zeigt, dass bereits einfache, gezielt ausgewählte Kennzahlen Transparenz schaffen und Lernprozesse über die Wirksamkeit intrapreneurialer Initiativen ermöglichen können (Schmelter et al., 2010; Kuratko et al., 2014).
Ein erster Überblick über potenzielle Kennzahlen zur Messung von Intrapreneurship ergibt sich bereits aus den in Abbildung 15 dargestellten Antwortoptionen. Während einige Unternehmen diese Ansätze zumindest in Ansätzen nutzen, verzichtet die Mehrheit bislang vollständig auf eine systematische Erfolgsmessung.

Ohne klare Erfolgsmessung bleibt der Nutzen von Intrapreneurship unbewiesen – strategische Steuerung, Legitimation und Weiterentwicklung werden dadurch erheblich erschwert.

3.4 Führung, Zusammenarbeit & Kultur

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die strukturelle und personelle Verankerung von Intrapreneurship betrachtet wurde, richtet sich der Fokus nun auf die kulturelle Dimension. Sie bildet den Nährboden, auf dem intrapreneuriales Verhalten entstehen und sich entfalten kann.

3.4.1 Kulturelle Rahmenbedingungen

In diesem Abschnitt wird die Wahrnehmung von Führung, Zusammenarbeit und Unternehmenskultur im Kontext von Intrapreneurship untersucht. Die Ergebnisse sind vor dem Hintergrund zu betrachten, dass ein Großteil der Teilnehmer Führungs- oder Leitungsverantwortung innehat (vgl. Kapitel 2.1.3). Ihre Einschätzungen geben damit vor allem die Sichtweise der strategischen und verantwortlichen Ebenen wieder – ein Aspekt, der bei der Interpretation berücksichtigt werden sollte, da Wahrnehmungen auf Mitarbeiterebene abweichen können.
Die Einschätzungen zeigen ein positives, jedoch differenziertes Kulturprofil. Besonders stark ausgeprägt sind Zukunftsorientierung und Innovationsbezug: 88 % der Teilnehmer stimmen hier „eher“ oder „voll“ zu. Hohe Zustimmungswerte erreichen auch das Vertrauen in Mitarbeiter (73 %) sowie eine klare Vision, Mission und Strategie (71 %). Diese Befunde deuten darauf hin, dass viele Unternehmen über grundlegende kulturelle Voraussetzungen verfügen, um eigeninitiatives und verantwortungsvolles Handeln zu unterstützen.
Teamplay und Perspektivenvielfalt (83 % Zustimmung, davon 55 % „eher“) sowie eine Kultur der Innovation und Kreativität (71 %) werden ebenfalls überwiegend positiv bewertet. Die Werte liegen damit auf einem hohen Niveau, lassen aber erkennen, dass diese Aspekte in vielen Unternehmen noch weiter gestärkt oder systematischer verankert werden könnten.

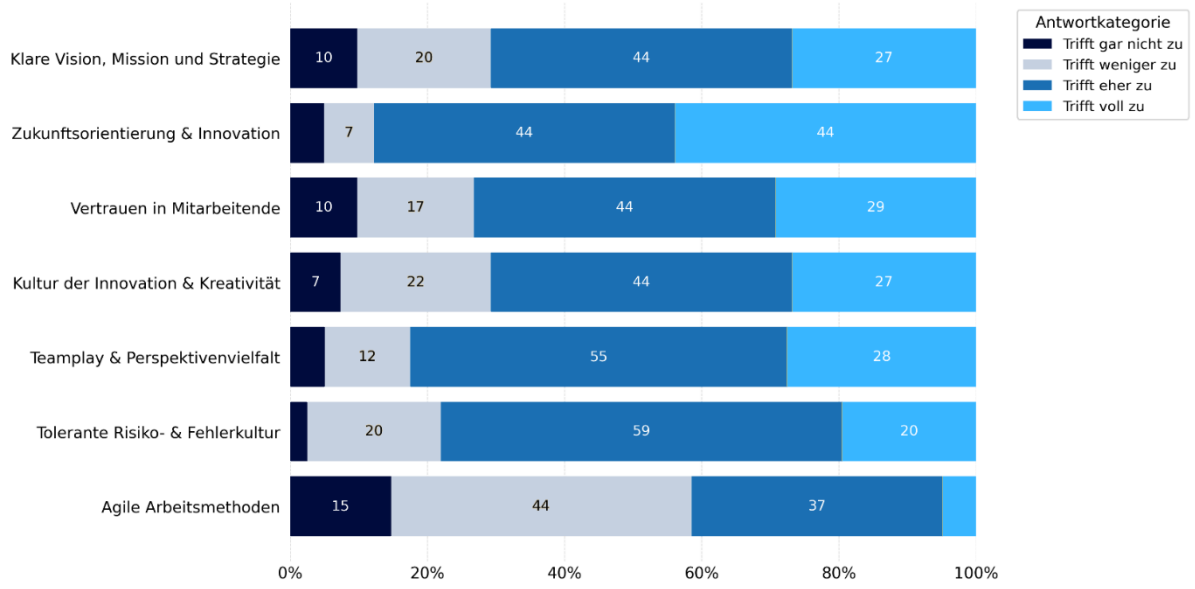


Abb. 16: „Wie bewerten Sie Führung, Zusammenarbeit und Kultur in Bezug auf Intrapreneurship in Ihrem Unternehmen?“ Antwortskala: 4-stufige Likert-Skala („Trifft gar nicht zu“ bis „Trifft voll zu“, n = 41, Angaben in %)

Deutlicher Handlungsbedarf zeigt sich in den Bereichen Risiko- und Fehlerkultur sowie bei agilen Arbeitsmethoden. Nur 20 % stimmen einer fehlertoleranten Kultur in ihrem Unternehmen voll zu, während ein ebenso großer Anteil angibt, dass eine solche Kultur nicht vorhanden ist. Auch bei agilen Arbeitsweisen liegt der Anteil klarer Zustimmung mit lediglich 4 % sehr niedrig.
Eine ausgeprägte Fehlerkultur gilt als wichtige Voraussetzung für Intrapreneurship, da sie Experimente, Lernprozesse und einen offenen Umgang mit Unsicherheit ermöglicht (Edmondson, 2019). Ohne Akzeptanz für Irrtümer wird innovatives Verhalten gehemmt, weil Mitarbeiter Risiken vermeiden.

Agile Arbeitsmethoden – etwa iterative Entwicklungszyklen, Selbstorganisation und schnelle Feedbackschleifen – schaffen Strukturen, in denen Ideen früh getestet und rasch an veränderte Anforderungen oder neue Erkenntnisse angepasst werden können (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016). Dadurch fördern sie jene Anpassungsfähigkeit und Lernorientierung, die für intrapreneuriales Handeln wesentlich sind (Kollinger et al., 2023; Grebić et al., 2025).
Allerdings ist Agilität kein universell wirksames Prinzip. Wie Rigby, Sutherland und Takeuchi (2016) zeigen, spielen agile Ansätze ihre Stärken insbesondere in komplexen, dynamischen Umfeldern mit hoher Ungewissheit aus, in denen Problemstellungen mehrdeutig sind, Lösungen iterativ entstehen und eng getaktete Feedbackschleifen möglich sind – etwa in der Software- und Produktentwicklung sowie in kunden- und innovationsnahen Funktionen. In stark standardisierten oder operativen Tätigkeitsfeldern – etwa in routinisierten oder stark regulierten Prozessen – sind die strukturellen Voraussetzungen für agile Arbeitsweisen hingegen nur begrenzt gegeben (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016; Ferreira & Nobre, 2022; Siewert, 2025).
Zudem setzen agile Methoden häufig technologische Unterstützung, gezielte Schulung und kulturelle Offenheit voraus, um nachhaltig umgesetzt werden zu können (Rigby et al., 2016; Grebić et al., 2025). Trotz einer zunehmend ausgebauten digitalen Infrastruktur bestehen weiterhin Herausforderungen bei der praktischen Umsetzung agiler Arbeitsweisen – insbesondere in Bezug auf Führung, Entscheidungsprozesse und interdisziplinäre Zusammenarbeit (Rigby et al., 2016; Ferreira & Nobre, 2022; Grebić et al., 2025). Rigby et al. (2016) weisen darauf hin, dass die Beibehaltung traditioneller Managementpraktiken die Wirksamkeit agiler Ansätze einschränkt.
Zusammenfassend sind strategische Orientierung, Vertrauen und Innovationsbewusstsein in vielen Unternehmen deutlich erkennbar, während kulturelle Voraussetzungen wie Fehlerakzeptanz und agile Arbeitsformen bislang weniger stark ausgeprägt erscheinen.
Für die nachhaltige Förderung von Intrapreneurship gewinnen insbesondere Lern- und Feedbackkulturen an Bedeutung, die Reflexion, Austausch und kontinuierliche Weiterentwicklung unterstützen (Edmondson, 2019).
Die Befunde zeigen damit eine solide Basis aus Vision, Vertrauen und Innovationsorientierung, weisen jedoch zugleich weisen jedoch zugleich auf Lücken bei Fehlerkultur und Agilität hin. Damit rückt die Ausgestaltung der Führung als kontextsensitiver Hebel für psychologische Sicherheit und Eigenverantwortung in den Fokus.

In vielen Unternehmen sind Vertrauen, Vision und Innovationsorientierung bereits vorhanden – entscheidend für den Erfolg von Intrapreneurship wird nun, diese Basis um eine offene Fehlerkultur und agile Arbeitsweisen zu erweitern.

3.4.2 Differenzierende Führung im Kontext von Intrapreneurship

Vor dem Hintergrund der in Kapitel 3.4.1 genannten Entwicklungsfelder (Fehlerkultur, Agilität) sollte Intrapreneurship – trotz seiner hohen Bedeutung für die Innovationsfähigkeit – nicht als universelle Erwartung an alle Mitarbeiter verstanden werden. Wie in Kapitel 3.3.4 gezeigt wurde, wird intrapreneuriales Verhalten in der Regel nur von einem kleinen Teil der Belegschaft getragen und hängt wesentlich von individuellen Merkmalen, Motivation und einem unternehmerischen Mindset ab. Während einige Beschäftigte Eigeninitiative zeigen, kreative Ideen entwickeln und aktiv zur organisationalen Weiterentwicklung beitragen möchten, bevorzugen andere eher stabile Arbeitsbedingungen, klar definierte Aufgaben und eine hohe Prozesssicherheit. Beide Orientierungstypen leisten einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg – der eine durch Erneuerung, der andere durch Verlässlichkeit und operative Stabilität (Burgelman, 1983).

Daraus folgt die Notwendigkeit einer differenzierenden, kontextsensitiven Führungskultur, die auf unterschiedliche Bedürfnisse und Potenziale eingeht. Führung sollte situationsabhängig gestaltet werden, um sowohl innovationsorientierte als auch stabilitätsorientierte Mitarbeiter angemessen zu fördern.
Diese Anforderungen spiegeln sich in verschiedenen modernen Führungsansätzen wider, die sowohl auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter als auch auf die Anpassungsfähigkeit der Organisation abzielen – allen voran *Servant* und *Adaptive Leadership*.
Der Ansatz des Servant Leadership, ursprünglich geprägt von Robert K. Greenleaf (1970), bietet hierfür einen geeigneten Bezugsrahmen, da er die Bedürfnisse, Werte und Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt und durch Empathie sowie Vertrauen psychologische Sicherheit fördert (Eva et al., 2019). Eine solche dienende Haltung schafft die Grundlage für die Entfaltung adaptiver Führung, da sie Offenheit, Lernbereitschaft und Verantwortungsübernahme stärkt.
Ergänzend betont der Ansatz der *Adaptiven Führung*, dass effektive Führung kontextabhängig gestaltet werden muss – entlang von Aufgabenkomplexität, Teamreife und individuellen Bedürfnissen. Gerade in dynamischen und innovationsorientierten Umfeldern ermöglicht adaptive Führung eine Balance zwischen Stabilität und Flexibilität und fördert so das intrapreneuriale Potenzial der Mitarbeiter (Kremer Sott & Sott Bender, 2025).
Neben diesen beiden Konzepten werden in der aktuellen Führungsforschung auch *Agile* und *Transformational Leadership* als moderne Ansätze hervorgehoben, die – ähnlich wie adaptive Führung – auf Selbstorganisation, Sinnvermittlung und kontinuierliches Lernen abzielen. Beide fördern Vertrauen, Verantwortungsübernahme und Innovationsbereitschaft und können somit das intrapreneuriale Verhalten von Mitarbeitern positiv beeinflussen (Jimenez et al., 2023; Jun & Lee, 2023).
Gerade für etablierte Unternehmen in der Region OWL kann es daher lohnend sein, neuere Führungsansätze zu reflektieren und auf ihre Anschlussfähigkeit zur bestehenden Unternehmenskultur zu prüfen, um langfristig Innovationsfähigkeit, Mitarbeiterengagement und organisationale Lernbereitschaft zu stärken.
An die Stelle eines Einheitsverständnisses von Führung tritt damit die Suche nach einer Balance zwischen Stabilität und Erneuerung: Intrapreneurship entfaltet seine Wirkung, wenn Führungskräfte individuelle Unterschiede anerkennen und Rahmenbedingungen schaffen, die sowohl kreatives Unternehmertum als auch operative Verlässlichkeit ermöglichen. Eine dienend-empowernde Führung bildet hierfür den zentralen Hebel – und zugleich die Brücke zu klaren Zuständigkeiten und Ressourcen (vgl. Kap. 3.5).

3.5 Organisation, Ressourcen & Infrastruktur

Intrapreneurship braucht mehr als gute Ideen – es braucht Raum, Zeit und Zuständigkeiten. Dieser Abschnitt beleuchtet, wie Intrapreneurship in den Unternehmen der Region Ostwestfalen-Lippe organisatorisch verankert ist und welche Ressourcen dafür bereitgestellt werden.

3.5.1 Zuständigkeit

Ein zentraler organisatorischer Aspekt von Intrapreneurship betrifft die Frage, wer im Unternehmen die Verantwortung für das Thema trägt. Zuständigkeiten bestimmen, ob und wie Intrapreneurship strategisch gesteuert, koordiniert und weiterentwickelt wird. In der Befragung wurde daher erhoben, in welchen Unternehmensbereichen die Verantwortung für Intrapreneurship verankert ist – oder ob entsprechende Strukturen bislang fehlen.

Die Ergebnisse zeigen, dass ein großer Teil der befragten Unternehmen derzeit über keine klar geregelte Zuständigkeit für Intrapreneurship verfügt (41 %). Erste Aktivitäten scheinen zwar vorhanden, werden jedoch vielfach nicht strukturell koordiniert oder institutionell verantwortet. In rund 17 % der Fälle liegt die Zuständigkeit in der Geschäftsführung, 15 % verorten sie in der Produktentwicklung.

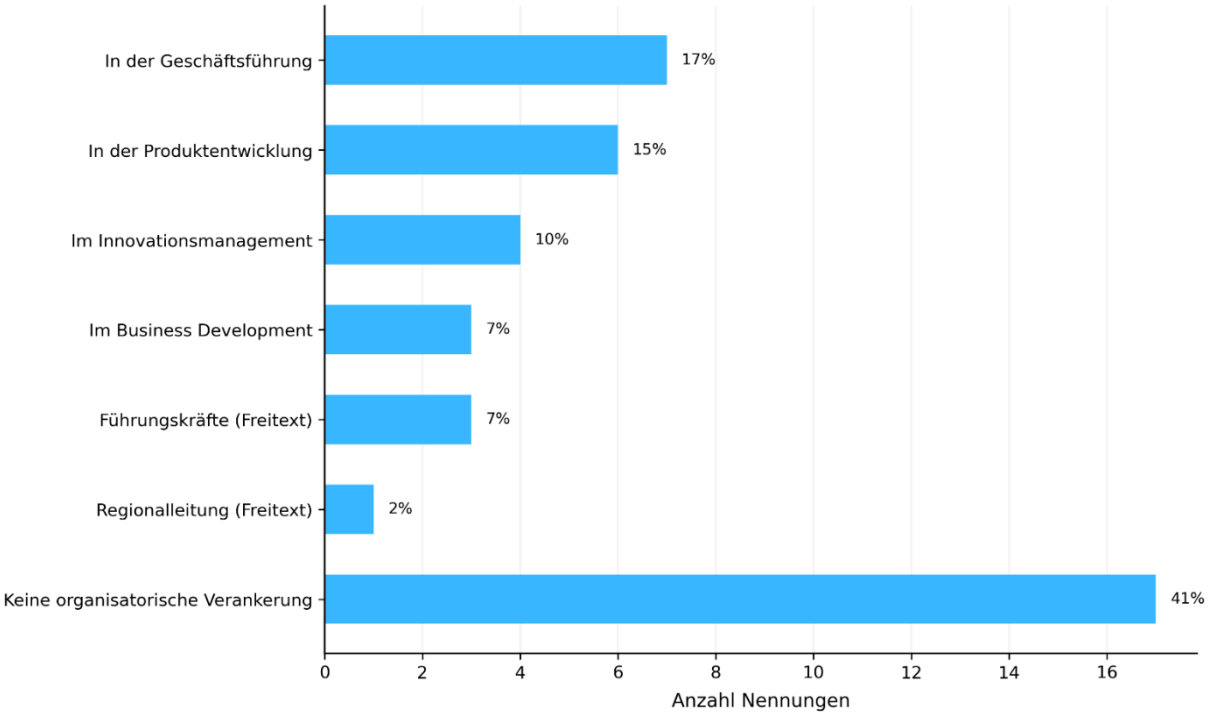


Abb. 17: Wo in Ihrem Unternehmen ist die Zuständigkeit für den Bereich Intrapreneurship verankert? (n=41, Angaben in %)

Weitere Nennungen betreffen das Innovationsmanagement (10 %) sowie Business Development und Führungskräfteebene (je 7 %). Nur vereinzelt (2 %) wurde die Verantwortung auf Regionalleiterebene genannt. Diese Verteilung verdeutlicht, dass Intrapreneurship bislang häufig nicht in klar definierten Verantwortungsbereichen verankert ist. Ob dies auf eine frühe Entwicklungsphase, eine fehlende Priorisierung oder eine bewusste dezentrale Herangehensweise zurückzuführen ist, lässt sich auf Grundlage der vorliegenden Daten nicht abschließend beurteilen.
Eine organisatorische Verankerung – etwa in der Geschäftsführung, im Innovationsmanagement oder in interdisziplinären Teams – kann dazu beitragen, Ressourcen, Kommunikation und Lernprozesse gezielt zu steuern und intrapreneuriale Aktivitäten strategisch einzubetten. Fehlt eine solche Struktur, besteht das Risiko, dass Initiativen fragmentiert, personenabhängig oder kurzlebig bleiben und ihr Potenzial nicht vollständig entfalten (Burgelman, 1983).
Für Unternehmen der Region OWL ergibt sich daraus ein Gestaltungsspielraum, um Intrapreneurship organisatorisch anschlussfähig zu machen. Durch klar definierte Zuständigkeiten und funktionale Schnittstellen kann das Thema langfristig in bestehende Strukturen integriert und damit nachhaltig wirksam verankert werden.

> *Intrapreneurship ist in vielen Unternehmen noch ohne klare organisatorische Zuständigkeit verankert – hier liegt entscheidendes Potenzial für mehr Struktur, Kontinuität und Wirkung.*

3.5.2 Ressourcen

Nach der Analyse der Zuständigkeiten wird nun betrachtet, mit welchen Ressourcen Unternehmen Intrapreneurship praktisch unterstützen. Denn erst durch die Bereitstellung von Zeit, finanziellen Mitteln und Infrastruktur kann aus einer organisatorischen Absicht gelebte unternehmerische Praxis entstehen.
Die Befragungsergebnisse zeigen deutliche Unterschiede in der Ressourcenausstattung der Unternehmen. Am häufigsten werden Zeitressourcen genannt (61 %), etwa für die Entwicklung neuer Produktideen oder

die Mitarbeit an Innovationsprojekten. Damit stellt Zeit die am weitesten verbreitete Form der Unterstützung dar – sie ermöglicht es Beschäftigten, abseits des Tagesgeschäfts an neuen Ideen zu arbeiten.

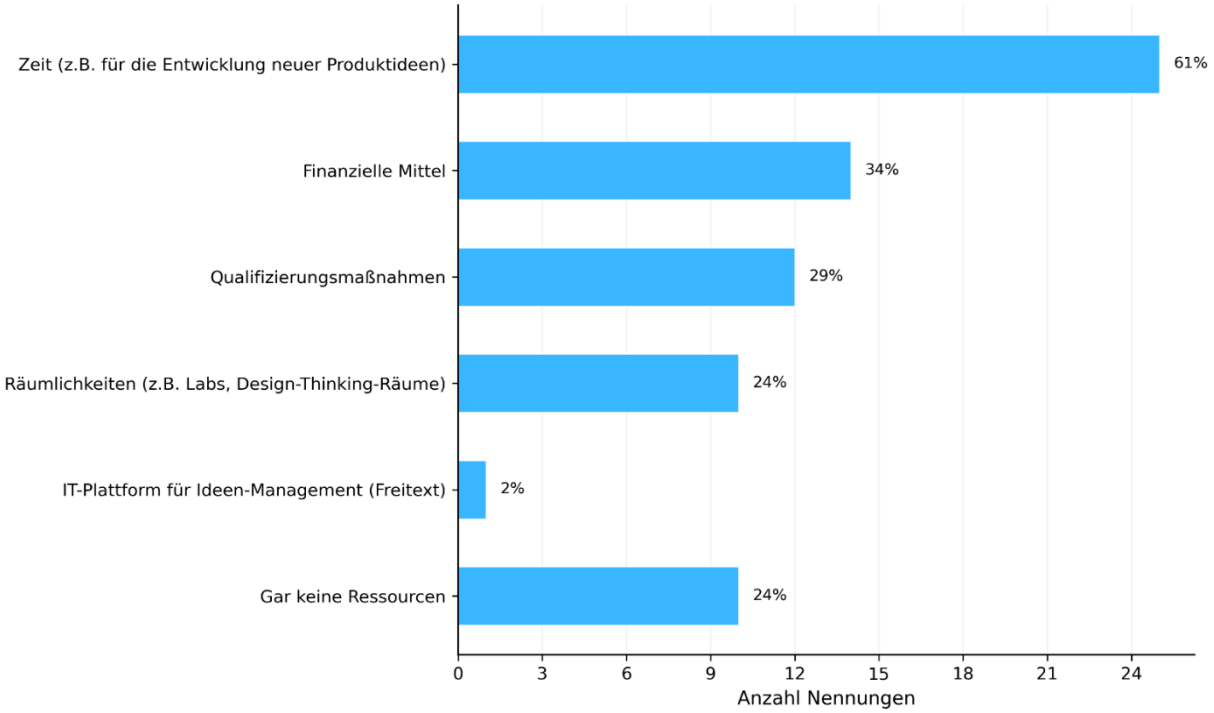


Abb. 18: In unserem Unternehmen stellen wir Ressourcen bzw. Infrastruktur für Intrapreneurship-Aktivitäten bereit, und zwar: (n=41, Mehrfachnennungen zulässig, Angaben in %)

Auf Platz zwei folgen finanzielle Mittel (34 %), gefolgt von Qualifizierungsmaßnahmen (29 %) und räumlicher Infrastruktur (24 %), etwa in Form von Innovationslabs oder Kreativräumen. Eine einzelne Freitextnennung (2 %) bezieht sich auf eine digitale Plattform für Ideenmanagement.

Während einige Unternehmen bereits Ressourcen für Intrapreneurship bereitstellen, gibt rund ein Viertel der Befragten (24 %) an, bislang gar keine entsprechenden Mittel vorzuhalten. Dies stützt die Beobachtung, dass Intrapreneurship in vielen Fällen ad hoc und bottom-up durch engagierte Mitarbeiter entsteht, anstatt systematisch in der Organisation verankert zu sein. Ohne eine gezielte Bereitstellung von personellen, finanziellen oder zeitlichen Ressourcen wird es jedoch schwierig, intrapreneuriale Aktivitäten nachhaltig zu initiieren und zu verstetigen (Blomkvist et al., 2024).

Diese Verteilung lässt erkennen, dass viele Unternehmen zwar erste Freiräume schaffen, die Unterstützung jedoch weiterhin punktuell und selektiv bleibt. Zeit gilt dabei als die niedrigschwelligste Ressource – sie erfordert keine großen Investitionen, muss aber von Führungskräften aktiv ermöglicht und geschützt werden, um im Arbeitsalltag Wirkung zu entfalten (Gawke et al., 2017).

Die geringe Bereitstellung finanzieller und räumlicher Mittel deutet darauf hin, dass Intrapreneurship noch selten systematisch budgetiert oder infrastrukturell verankert ist.

Angemessene materielle Ressourcen und Räume für kreatives Arbeiten gelten als wesentliche Voraussetzungen für die Entfaltung von Kreativität und Innovationsfähigkeit (Amabile et al., 1996). *Innovation Labs* fungieren dabei als sichtbare Orte, die Experimentierfreude legitimieren und den interdisziplinären Austausch fördern (Magadley & Birdi, 2009).

Rund ein Drittel der befragten Unternehmen gibt an, Qualifizierungsangebote bereitzustellen. Allerdings lässt sich nicht nachvollziehen, ob diese Maßnahmen gezielt auf Intrapreneurship ausgerichtet sind oder allgemeine Weiterbildungsangebote darstellen. Da in Abschnitt 3.3.3 kein Unternehmen angab, Mitarbeiter speziell für Intrapreneurship zu qualifizieren, ist anzunehmen, dass die genannten Qualifizierungen eher allgemeine Schulungsmaßnahmen sind. Diese könnten zwar auch Kompetenzen fördern, die für Intrapreneurship relevant sind, etwa Eigeninitiative oder Problemlösungsfähigkeit, scheinen jedoch nicht ausdrücklich auf dieses Ziel ausgerichtet zu sein.

Für die Unternehmen der Region OWL zeigt sich daraus die Notwendigkeit, Intrapreneurship gezielt in der Ressourcenplanung zu verankern – durch feste Zeitkontingente, eigene Budgets, Qualifizierungsangebote sowie geeignete Räume. Erst die Kombination aus zeitlichen, finanziellen, räumlichen und personellen Ressourcen schafft die Grundlage, um unternehmerisches Handeln dauerhaft im Unternehmensalltag zu verankern.

Viele Unternehmen schaffen zeitliche Freiräume für Intrapreneurship, doch fehlen häufig finanzielle, räumliche und qualifikatorische Ressourcen – ein Hinweis auf den frühen Reifegrad des Themas in der Praxis.

3.6 Chancen & Herausforderungen

Intrapreneurship eröffnet vielfältige Potenziale, stellt Organisationen jedoch zugleich vor erhebliche Herausforderungen. In diesem Abschnitt stehen sowohl die wahrgenommenen Chancen als auch die typischen Hindernisse im Fokus, die mit intrapreneurialem Handeln in Unternehmen verbunden sind.

3.6.1 Chancen

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass Unternehmen aus Ostwestfalen-Lippe in Intrapreneurship ein hohes Potenzial für ihre zukünftige Entwicklung sehen. 72 % der Teilnehmer nennen die Förderung von Innovationen als bedeutendste Chance, 69 % betonen die Effizienzsteigerung, und ebenfalls 69 % sehen darin einen Beitrag zur Mitarbeiterbindung und Motivation. Weitere genannte Aspekte sind die Stärkung der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit (59 %) sowie die Förderung der Unternehmenskultur (41 %) und die Risikoreduktion durch frühe Ideentests (26 %).

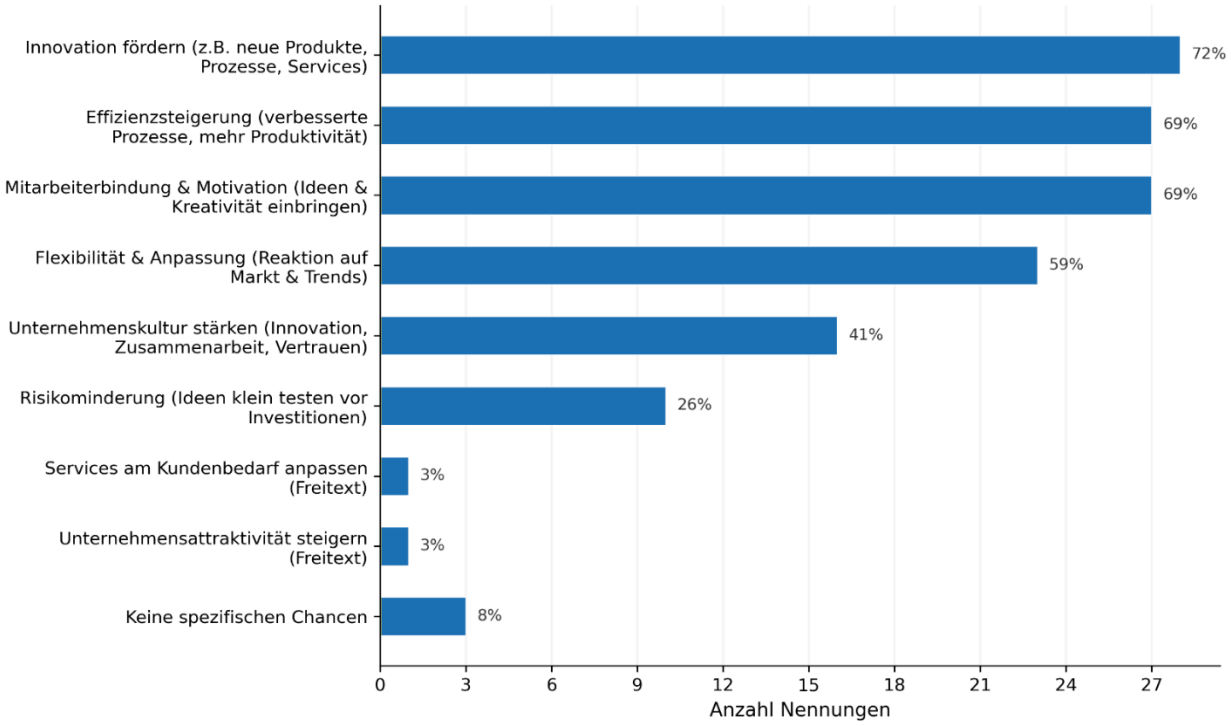


Abb. 19: Welche wesentlichen Chancen verbinden Sie mit Intrapreneurship in Bezug auf Ihr Unternehmen? (n=39, Mehrfachnennungen zulässig, Angaben in %)

Nur ein geringer Anteil der Befragten (8 %) sieht keine spezifischen Chancen im Zusammenhang mit Intrapreneurship.
Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Intrapreneurship in der Unternehmenspraxis vor allem mit leistungs-, effizienz- und innovationsorientierten Zielen verbunden wird. Intrapreneuriales Verhalten trägt maßgeblich zur Innovationsfähigkeit bei, da es die Entwicklung neuer Produkte, Prozesse und Dienstleistungen fördert (Ye et al., 2023).
Gleichzeitig kann die Förderung unternehmerischer Eigeninitiative zu höherer Produktivität und Leistungsfähigkeit beitragen, da intrapreneurial handelnde Mitarbeiter ein stärkeres Gefühl von Autonomie, Kompetenz und Engagement entwickeln und damit ihre Arbeitsleistung steigern (Klein & Ben-Hador, 2025).
Auch der Aspekt der Mitarbeiterbindung und Motivation spiegelt sich in der Forschung wider: Beschäftigte, die Freiräume zur Umsetzung eigener Ideen erhalten bzw. intrapreneurial handeln, zeigen ein höheres Arbeitsengagement, verfügen über stärkere persönliche Ressourcen und identifizieren sich stärker mit ihrer Tätigkeit (Gawke et al., 2017).
Darüber hinaus stärkt Intrapreneurship die organisatorische Anpassungsfähigkeit von Unternehmen, die wiederum als vermittelnder Faktor zur Verbesserung der Unternehmensleistung beiträgt (Kızıloğlu, 2022). Eine lern- und innovationsorientierte Kultur wird zugleich durch intrapreneuriale Praktiken gefördert (Hernández-Perlines et al., 2022). Schließlich zeigen klassische Befunde, dass interne Innovationsprozesse und frühe Ideentests dazu beitragen können, Risiken zu reduzieren und Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen (Burgelman, 1983).
Der hohe Stellenwert von Innovations-, Effizienz- und Mitarbeiteraspekten verdeutlicht, dass Unternehmen Intrapreneurship sowohl als wirtschaftlichen Hebel zur Leistungssteigerung als auch als kulturelles Instrument zur Stärkung von Motivation, Flexibilität und Lernfähigkeit verstehen.

Unternehmen aus OWL sehen in Intrapreneurship vor allem Chancen zur Förderung von Innovation, Effizienz und Mitarbeiterbindung. Das Potenzial wird jedoch bislang eher erkannt als strategisch genutzt.

3.6.2 Herausforderungen

In diesem Abschnitt wird untersucht, welche Faktoren Unternehmen aus OWL derzeit daran hindern, Intrapreneurship stärker auszubauen oder konsequenter umzusetzen.
Die Befragung zeigt, dass die größten Herausforderungen in der schwierigen Messbarkeit des Erfolgs (62 %) sowie im Widerstand gegenüber Veränderungen (51 %) liegen (Abb. 20). Ressourcenknappheit (46 %) und mangelnde Unterstützung durch das Management (38 %) verweisen zudem auf eine geringe strukturelle Verankerung des Themas. Zeitliche, finanzielle und personelle Einschränkungen behindern häufig die Umsetzung vielversprechender Ideen (Schmelter et al., 2010). Bürokratie und starre Strukturen (33 %) erschweren agile Prozesse und schnelle Entscheidungswege, da sie Flexibilität, Selbstorganisation und iterative Lernzyklen hemmen (Rigby et al., 2016).
Der an erster Stelle genannte Aspekt der schwierigen Messbarkeit lässt sich direkt mit einem weiteren Befund der Befragung aus Kapitel 3.3.5 verbinden: 82 % der befragten Unternehmen geben an, den Erfolg von Intrapreneurship derzeit überhaupt nicht zu messen. Die Gründe dafür bleiben in den Rückmeldungen zwar offen, doch liegt nahe, dass dies auch auf fehlendes Wissen über geeignete Kennzahlen und Bewertungslogiken zurückzuführen ist – insbesondere, da es sich für viele Unternehmen noch um ein vergleichsweise neues Konzept handelt. Wie bereits in Kapitel 3.1 gezeigt, verfügt bislang kein befragtes Unternehmen über vertiefte Kenntnisse zu Intrapreneurship.
Das Fehlen klarer Indikatoren und Messansätze erschwert somit nicht nur die Bewertung von Intrapreneurship, sondern auch seine Legitimation im Unternehmenskontext (Neessen et al., 2019).

Erste Orientierung könnten hier bereits wenige, klar definierte Leistungskennzahlen bieten – etwa der Umsatzbeitrag aus Intrapreneurship-Aktivitäten, die Anzahl neuer Produkte oder Markteintritte, die unmittelbar aus intrapreneurialen Projekten hervorgehen, oder die Rate erfolgreich umgesetzter Ideen. Solche Kennzahlen machen die Wirkung von Intrapreneurship sichtbar und können als Grundlage für eine systematischere Erfolgsmessung dienen.

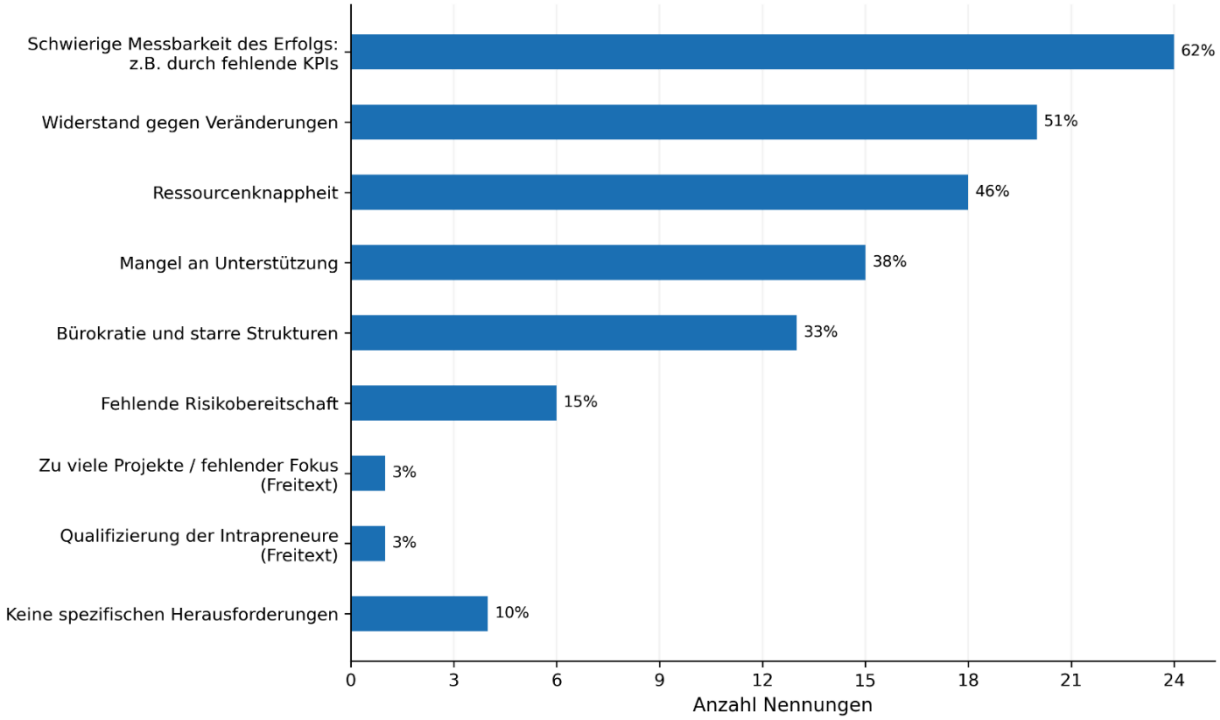


Abb. 20: Welche wesentlichen Herausforderungen verbinden Sie mit Intrapreneurship in Bezug auf Ihr Unternehmen? (n=39, Mehrfachnennungen zulässig, Angaben in %)

Darüber hinaus werden kulturelle Barrieren deutlich: Starke Kontrollmechanismen und ein ausgeprägtes Sicherheitsdenken schränken die Offenheit für Experimente und neue Ideen ein (Kuratko et al., 2014). Mit 15 % wird zudem eine fehlende Risikobereitschaft als weiteres Hemmnis genannt. Diese Befunde stehen im Einklang mit internationalen Studien, die die deutsche Innovationskultur als eher risikoavers, perfektionistisch und von einer geringen Fehlertoleranz geprägt beschreiben (Aly & Galal-Edeen, 2021).
In den Freitextangaben wurden außerdem unklare Prioritäten und fehlende Qualifizierungsmöglichkeiten (je 3 %) genannt; nur 10 % der Unternehmen sehen keine spezifischen Herausforderungen. Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass die größten Hürden weniger in der Ideengenerierung, sondern vor allem in der praktischen Umsetzung liegen.
Während die fehlende Messbarkeit des Erfolgs aus der Befragung als größte Herausforderung hervorgeht, bestätigen internationale Studien vor allem strukturelle und kulturelle Barrieren: Begrenzte Ressourcen und eine wenig innovationsfreundliche Organisationskultur gelten demnach als wesentliche Hemmnisse beim systematischen Ausbau von Intrapreneurship (Huang et al., 2021; Blomkvist et al., 2024).

Intrapreneurship scheitert in OWL weniger an fehlenden Ideen als an strukturellen und kulturellen Hürden – insbesondere an unklaren Erfolgskriterien, Ressourcenmangel und Veränderungsresistenz.

4. FAZIT

Die Untersuchung zeigt, dass Intrapreneurship in den Unternehmen der Region Ostwestfalen-Lippe zunehmend an Bedeutung gewinnt, sich in der praktischen Umsetzung jedoch noch in einer frühen Entwicklungsphase befindet. Zwar wird das Konzept erkannt und vielfach positiv bewertet, doch fehlt es häufig an einer klaren strategischen und organisatorischen Verankerung. In den meisten Unternehmen existieren bislang weder feste Zuständigkeiten noch strukturierte Programme, und auch die Bereitstellung von Ressourcen erfolgt nur punktuell. Intrapreneurship wird somit eher als ergänzende Aktivität verstanden denn als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie.

Trotz dieser frühen Entwicklungsphase lässt sich eine deutliche Offenheit gegenüber unternehmerischem Denken und Handeln innerhalb der Organisationen erkennen. Viele Unternehmen schaffen erste Freiräume, fördern Eigeninitiative und experimentieren mit Formaten wie Ideenmanagement oder Hackathons. Diese Ansätze bilden wichtige Ausgangspunkte, reichen allein jedoch nicht aus, um Intrapreneurship als nachhaltigen Innovationsmotor zu etablieren. Entscheidend ist der Übergang von vereinzelten Initiativen zu einer strukturierten, langfristig angelegten Steuerungslogik, die klare Ziele, Verantwortlichkeiten und Ressourcen umfasst.

Auffällig ist, dass Intrapreneurship in OWL bislang stärker mit Effizienz- und Wettbewerbszielen als mit Innovations- oder Kulturentwicklung verknüpft wird. Diese Ausrichtung verdeutlicht den hohen Leistungsanspruch der industriell geprägten Region, limitiert jedoch die Entfaltung kreativer und explorativer Potenziale. Besonders im Kontext des anhaltenden Fachkräftemangels, der digitalen Transformation und globaler Unsicherheiten kann Intrapreneurship einen entscheidenden Beitrag zur organisationalen Resilienz leisten – indem es Lernprozesse stärkt, Verantwortung verteilt und Mitarbeiter zu aktiven Gestaltern des Wandels macht.

Die größten Hürden liegen weniger im Wollen als im Können: Fehlende Erfolgsmessung, begrenzte Ressourcen und eine oft noch schwach ausgeprägte Fehler- und Lernkultur verhindern, dass gute Ideen systematisch umgesetzt werden. Intrapreneurship erfordert daher nicht nur Strukturen und Instrumente, sondern vor allem ein kulturelles Umdenken – hin zu mehr Vertrauen, Offenheit und Mut zum Experiment.

Für den Mittelstand in OWL ergibt sich daraus ein erhebliches Entwicklungspotenzial. Die Verbindung aus technologischer Stärke, praxisnaher Innovationsfähigkeit und regionaler Vernetzung bietet ideale Voraussetzungen, um Intrapreneurship gezielt auszubauen. Wird das Konzept als langfristige Führungs- und Organisationsaufgabe verstanden, kann es zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor werden, der ökonomische Effizienz mit kultureller Erneuerung verbindet.

Insgesamt wird deutlich: Intrapreneurship ist in OWL kein Randthema, sondern ein bislang ungenutzter Schlüssel zur Zukunftsfähigkeit der regionalen Wirtschaft. Es bietet die Chance, Stabilität und Dynamik miteinander zu verbinden – und Unternehmen zu befähigen, Wandel nicht nur zu bewältigen, sondern aktiv zu gestalten.

LITERATUR

Aly, M./Galal-Edeen, G.H. (2021): Why is Germany less entrepreneurial? A behavioral reasoning perspective. *Journal of Technology Transfer,* 46, 1376–1416. Springer, Berlin. DOI: https://doi.org/10.1007/s10961-020-09823-4 (Zugriff: 20. Oktober 2025).

Amabile, T.M./Conti, R./Coon, H./Lazenby, J./Herron, M. (1996): Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal,* 39(5), 1154–1184. DOI: https://doi.org/10.2307/256995 (Zugriff: 21.10.2025).

Antoncic, B./Hisrich, R.D. (2003): Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development,* 10(1), 7–24. DOI: https://doi.org/10.1108/14626000310461187 (Zugriff: 20. Oktober 2025).

Blomkvist, K./Engzell, J./Kappen, P./Zander, I. (2024): How Organizational Conditions Affect Employees' Intentions to Engage in Intrapreneurial New Venturing. *Technovation,* 135, 103046. Elsevier, Amsterdam. DOI: https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103046 (Zugriff: 20. Oktober 2025).

Burgelman, R.A. (1983): A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly,* 28(2), 223–244. DOI: https://doi.org/10.2307/2392619 (Zugriff: 20. Oktober 2025).

Destatis (2026): Indikatoren zur Qualität der Arbeit - Erwerbsbeteiligung von Frauen nach Berufen. Online verfügbar unter: Erwerbsbeteiligung von Frauen nach Berufen - Statistisches Bundesamt (Zugriff: 21. Oktober 2026).

Edmondson, A.C. (2019): The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Wiley, Hoboken.

Eva, N./Robin, M./Sendjaya, S./van Dierendonck, D./Liden, R.C. (2019): Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research. *The Leadership Quarterly,* 30(1), 111–132. DOI: https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004 (Zugriff: 20. Oktober 2025).

Ferreira, L. S./Nobre, F. S. (2022). *Agile project management under the perspective of dynamic capabilities. Gestão & Produção, 29,* e3122. DOI: https://doi.org/10.1590/1806-9649-2022v29e3122 (Zugriff: 20. Oktober 2025).

Fueglistaller, U./Fust, A./Müller, C./Müller, S./Zellweger, T. (2019): *Entrepreneurship: Modelle – Umsetzung – Perspektiven – mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz* (5., überarb. Aufl.). Springer Gabler. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-26800-8 (Zugriff: 21. Oktober 2025).

Gawke, J.C./Gorgievski, M.J./Bakker, A.B. (2017): Employee Intrapreneurship and Work Engagement: A Latent Change Score Approach. *Journal of Vocational Behavior,* 100, 88–100. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.002 (Zugriff: 20. Oktober 2025).

Grebić, B./Ćirić Lalić, D./Mitrović Veljković, S./Živlak, N./Savković, M. (2025): *Elevating corporate transformation: The power of agile intrapreneurship. International Journal of Industrial Engineering and Management*, 16(1), 64–75. DOI: https://doi.org/10.24867/IJIEM-371 (Zugriff: 20. Oktober 2025).

Greenleaf, R. K. (1991): The Servant as Leader. Indianapolis, In: The Robert K. Greenleaf Center. [Originally published in 1970, by Robert K. Greenleaf].

Hernández-Perlines, F./Ariza-Montes, A./Blanco-González-Tejero, C. (2022): Intrapreneurship research: A comprehensive literature review. *Journal of Business Research,* 153, 428–444. Elsevier, Amsterdam. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.015 (Zugriff: 20. Oktober 2025).

Hornsby, J.S./Kuratko, D.F./Zahra, S.A. (2002): Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale. *Journal of Business Venturing,* 17(3), 253–273. DOI: https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00059-8 (Zugriff: 20. Oktober 2025).

Hossain, M./Zahidul Islam, K.M. (2015): Ideation through online open innovation platform: A case study of Dell IdeaStorm. *Journal of the Academy of Marketing Science,* 43(5), 559–578.

DOI: https://doi.org/10.1007/s13132-015-0262-7 (Zugriff: 20. Oktober 2025).

Huang, L.-Y./Yang-Lin, S.-M./Hsie, Y.-J. (2021): Cultivation of Intrapreneurship: A Framework and Challenges. *Frontiers in Psychology,* 12, Article 731990. Frontiers Media SA, Lausanne.
DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.731990 (Zugriff: 20. Oktober 2025).

Imai, M. (1986): *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success.* McGraw-Hill, New York.

it's OWL (2024): *industrie.zero by it's owl – Strategie 2023+.* it's OWL Clustermanagement (Hrsg.), April 2024, Paderborn. Online verfügbar: https://its-owl.de/wp-content/uploads/2024/05/itsowl_Strategie_2024_WEB.pdf (Zugriff: 20. Oktober 2025).

Jimenez, P./Milfelner, B./Bregenzer, A. (2023): Agile leadership in the light of efficiency of organizations and the health of employees. *Frontiers in Psychology,* 14, 1294169.
DOI: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1294169 (Zugriff: 20. Oktober 2025).

Jun, K./Lee, J. (2023). Transformational Leadership and Followers' Innovative Behaviour - Roles of Commitment to Change and Organizational Support for Creativity. *Behavioral Sciences, 13*(4), 320. DOI: https://doi.org/10.3390/bs13040320 (Zugriff: 20. Oktober 2025).

Kesting, P./Ulhøi, J.P. (2010): Employee-driven innovation: Extending the license to foster innovation. *Management Decision,* 48(1), 65–84. DOI: https://doi.org/10.1108/00251741011014463 (Zugriff: 20. Oktober 2025).

Kızıloğlu, M. (2022): The effect of organisational culture on organisational performance: the mediating role of intrapreneurship, Irish Journal of Management, 41(1), 20. DOI: https://doi.org/10.2478/ijm-2021-0008 (Zugriff: 20. Oktober 2025).

Klein, G./Ben-Hador, B. (2025): Impacting employee performance by supporting intrapreneurial activities. *Administrative Sciences,* 15(6), 235. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci15060235 (Zugriff: 20. Oktober 2025).

Kollinger, C./Cardiano, D.G./Röhm, T./Eski, S. (2023): *Intrapreneurship – wie Sie Innovationen in etablierten Unternehmen fördern.* Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren und praktische Umsetzung. Springer Gabler, Berlin. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-67377-5

Kremer Sott, M./Sott Bender, K.B. (2025): The Role of Adaptive Leadership in Times of Crisis. *Merits,* 5(2), 1–25. DOI: https://doi.org/10.3390/merits5010002 (Zugriff: 20. Oktober 2025).

Kuratko, D.F./Audretsch, D.B. (2013): Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal,* 9, 323–335. Springer.
DOI: https://doi.org/10.1007/s11365-013-0257-4 (Zugriff: 20. Oktober 2025).

Kuratko, D.F./Hornsby, J.S./Covin, J.G. (2014): Diagnosing a Firm's Internal Environment for Corporate Entrepreneurship. *Business Horizons,* 57(1), 37–47. Elsevier.
DOI: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.08.009 (Zugriff: 20. Oktober 2025).

Magadley, W./Birdi, K. (2009): Innovation labs: An examination of their role in developing innovation capability in organizations. *Creativity and Innovation Management,* 18(4), 315–325.
DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2009.00540.x (Zugriff: 20. Oktober 2025).

Neessen, P.C.M./Caniëls, M.C.J./Vos, B./de Jong, J.P. (2019): The intrapreneurial employee: Toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal,* 15, 545–571. Springer Nature.
DOI: https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1 (Zugriff: 20. Oktober 2025).

NRW.BANK (2024): *Regionalwirtschaftliches Profil Ostwestfalen-Lippe 2024.* NRW.BANK (Hrsg.), Düsseldorf.
Online verfügbar unter: https://www.nrwbank.de/.galleries/downloads/Regionalwirtschaftliche-Profile/2022/NRW.BANK.Regionalprofil-Ostwestfalen-Lippe-2024.pdf (Zugriff: 20. Oktober 2025).

NRW.BANK (2025): *NRW.BANK.ifo-Geschäftsklima September 2025 – Stimmungsaufschwung erhält Dämpfer.* Düsseldorf/Münster: NRW.BANK. Online verfügbar unter: www.nrwbank.de/ifo (Zugriff: 20. Oktober 2025).

OWL GmbH (2019): *Zahlen – Daten – Fakten OstWestfalenLippe 2019.* OWL GmbH – Marketing · Service · Wirtschaftsförderung (Hrsg.), Bielefeld. Online verfügbar unter: https://www.ostwestfalenlippe.de/fileadmin/user_upload/owl_gmbh/2019-zahlen-daten-fakten-owl.pdf (Zugriff: 20. Oktober 2025).

Pinchot, G. (1985): *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur.* Joanna Cotler Books, New York.

Rigby, D.K./Sutherland, J./Takeuchi, H. (2016): Embracing Agile. *Harvard Business Review,* Mai 2016, 40–50. Harvard Business Publishing, Boston.
Online verfügbar unter: https://hbr.org/2016/05/embracing-agile (Zugriff: 20. Oktober 2025).

Schießl, N. (2015): *Intrapreneurship-Potenziale bei Mitarbeitern: Entwicklung, Optimierung und Validierung eines Diagnoseinstruments.* Springer Gabler, Wiesbaden. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-09428-7 (Zugriff: 20. Oktober 2025).

Schmelter, R./Mauer, R./Börsch, C./Brettel, M. (2010): Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs. *Human Resource Management,* 49(4), 715–741.
DOI: https://doi.org/10.1002/hrm.20366 (Zugriff: 20. Oktober 2025).

Siewert, L., Gericke, K., Siller, N., Rusin, J., & Göhlich, D. (2025): Impact, benefits and challenges of agile development – an explorative study on physical products. Proceedings of the Design Society, 5, 2063–2072. DOI: https://doi.org/10.1017/pds.2025.10220 (Zugriff: 20. Oktober 2025).

Ye, D.; Xie, W.; Zheng, L. (2023). *Unleashing Intrapreneurial Behavior: Exploring Configurations of Influencing Factors among Grassroots Employees. Behavioral Sciences*, 13(9), 724. DOI: https://doi.org/10.3390/bs13090724 (Zugriff: 20. Oktober 2025).

ÜBER DIE AUTOREN

Prof. Dr. Ingo Ballschmieter ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Entrepreneurship und Human Resources an der Hochschule Bielefeld (HSBI). Er leitet den Masterstudiengang Business Innovation & Technology, ist Co-Leiter des Centers for Entrepreneurship (CFE) und wissenschaftlicher Leiter für Innovation an der zentralen Betriebseinheit HSBI Transfer. Zudem ist er in mehreren Initiativen engagiert, die Wertschöpfung und Entrepreneurship in der Region Ostwestfalen-Lippe voranbringen wollen, und verfügt über umfangreiche Erfahrung in der Unternehmens- und Innovationsberatung.

Prof. Dr. Tim Kampe ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Wirtschaftsprüfung und Entrepreneurship an der Hochschule Bielefeld (HSBI). Er leitet das Center for Entrepreneurship (CFE) und ist Studiengangsleiter des weiterbildenden MBA-Programms General Management. Zudem ist er wissenschaftlicher Leiter des Verbundprojekts INTRA.OWL in Ostwestfalen-Lippe (OWL), das den unternehmerischen Geist (Intrapreneurship) von Mitarbeitenden in mittelständischen Unternehmen stärken soll. Zudem verfügt er über umfangreiche Erfahrung im Bereich Strategie-, Innovations- und Unternehmensmanagement.

Daniel Seoane Rodriguez war praxisintegrierter Student der Wirtschaftsinformatik (B.Sc.) an der Hochschule Bielefeld und als studentische Hilfskraft bei Prof. Dr. Ingo Ballschmieter tätig. Im Rahmen seines dualen Studiums bei der Hörmann KG Verkaufsgesellschaft hat er akademisches Wissen mit praktischer Erfahrung in einem international agierenden Industrieunternehmen verbunden. Seine fachlichen Interessen liegen insbesondere in den Bereichen Intrapreneurship, Entrepreneurship, Innovationsmanagement und strategische Unternehmensführung.

IMPRESSUM

Herausgeber
Prof. Dr. Ingo Ballschmieter
Prof. Dr. Tim Kampe
Hochschule Bielefeld – Fachbereich Wirtschaft
Interaktion 1 · 33619 Bielefeld

www.hsbi.de/wirtschaft

ISSN: 3053-8386

Autoren
Prof. Dr. Ingo Ballschmieter
Prof. Dr. Tim Kampe
Daniel Seoane Rodriguez

Mitwirkung
Leon Kansteiner, Center for Entrepreneurship, Hochschule Bielefeld

Coverbild
KI-generiert mit Google Flow (Nano Banana 2.0)

Zitationshinweis
Ballschmieter, I./Kampe, T./Seoane Rodriguez, D. (2026): Intrapreneurship Insights 2025/2026: Innovation von innen - Eine Unternehmensbefragung der Hochschule Bielefeld zum aktuellen Stand von Intrapreneurship in der Region Ostwestfalen-Lippe. In: Ballschmieter, I./Kampe, T. (Hrsg.): *HSBI Transfer Working Paper Series: Entrepreneurship, Innovation & Kooperation*, Ausgabe 1/2026, Hochschule Bielefeld. DOI: 10.82370/twpseik.2026.1.261

KOOPERATIONSHINWEIS DER HSBI

Die Hochschule Bielefeld (HSBI) setzt sich aktiv für die Förderung von Intrapreneurship und Innovation in der Wirtschaftsregion ein. Unternehmen sind herzlich eingeladen, gemeinsam mit der HSBI an praxisnahen Projekten, Forschungskooperationen und innovativen Lösungen zu arbeiten.

Bei Interesse an einer Zusammenarbeit – ob als Praxispartner, Forschungspartner oder im Rahmen weiterführender Gespräche zur Studie – freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme. Gemeinsam möchten wir neue Wege der Innovationsförderung und unternehmerischen Entwicklung gestalten.

INTRA.OWL ist ein Verbundprojekt in Ostwestfalen-Lippe (OWL), das den unternehmerischen Geist (Intrapreneurship) von Mitarbeitenden in mittelständischen Unternehmen stärkt. Ziel ist es, Mitarbeitende dazu zu befähigen und zu ermutigen, wie Unternehmer zu denken und eigeninitiativ Innovationen, neue Produkte oder bessere Prozesse voranzutreiben.
Gefördert durch: Regio.NRW – Transformation im Rahmen des EFRE/JTF-Programms NRW 2021-2027, Projektlaufzeit 01.04.2026 bis 31.03.2029 und kofinanziert von der Europäischen Union und dem Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie (MWIKE) des Landes Nordrhein-Westfalen.

Kontakt:

Dr. Pascal Humbert, Geschäftsführer HSBI Transfer
✉ pascal.humbert@hsbi.de

Prof. Dr. Ingo Ballschmieter, Wissenschaftlicher Leiter HSBI Transfer (Innovation)
✉ ingo.ballschmieter@hsbi.de

Prof. Dr. Tim Kampe, Wissenschaftlicher Leiter HSBI Transfer (Entrepreneurship)
✉ tim.kampe@hsbi.de

Hochschule Bielefeld
University of Applied Sciences and Arts

HSBI Transfer Working Paper Series: Entrepreneurship, Innovation & Kooperation

Ausgabe 1, 2026