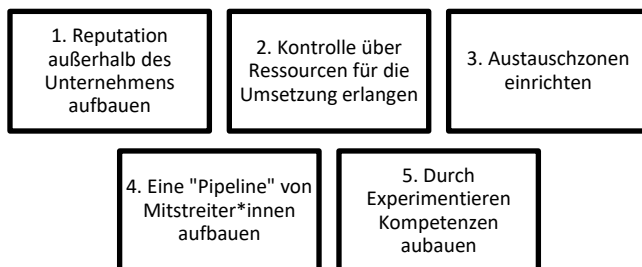


Soziales Intrapreneurship: Wie es gelingt, Unternehmen „von unten“ zu verändern

Soziale Intrapreneure sind Mitarbeitende, die sich in den eigenen Organisationen für Themen wie Diversität, Umweltschutz oder soziale Gerechtigkeit engagieren. Da sie sich oft auf hierarchisch niedrigeren Positionen befinden, müssen sie Veränderungen „von unten“ anstoßen. Hier sind Strategien, wie das Gelingen kann.

„Soziale Intrapreneure“ versuchen innerhalb ihrer eigenen Organisationen, soziale und ökologische Probleme aufzuzeigen und zu lösen. Häufig finden sich diese Personen nicht in Führungs- und Entscheidungspositionen, sondern müssen bestimmte Taktiken anwenden, um Veränderungen „von unten“ herbeizuführen (siehe auch [wissens.blitz 210](#) zum Thema „Issue Selling“). Heinze und Weber (2015) haben in einer empirischen Studie fünf Erfolgsstrategien identifiziert (siehe Abbildung).



1. Reputation im Feld aufbauen

Wenn Mitarbeitende im eigenen Unternehmen Veränderungen anstoßen möchten, ist es vorteilhaft, wenn sie im Feld bereits eine gewisse Reputation zu dem Thema aufgebaut haben. Dazu gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. Beispielsweise haben sie sich in der „Fridays for Future“ Bewegung als Klima-Aktivist*in einen Namen gemacht, sind ehrenamtlich für soziale Inklusion tätig oder sind in einer bestimmten Interessenvertretung aktiv. Reputation im Feld erhöht die Glaubwürdigkeit, ein Thema im Unternehmen erfolgreich voranzutreiben zu können.

2. Kontrolle über Ressourcen

Wenn soziale Intrapreneure ihre Vorgesetzten davon überzeugt haben, dass ein bestimmtes soziales Problem im Unternehmen adressiert werden sollte, ist es wichtig, dass sie dafür eigene Ressourcen zur Verfügung bekommen (z. B. Budget, Arbeitszeit, Räumlichkeiten). Besonders vorteilhaft ist es, wenn diese Mittel von außen (z. B. aus bestimmten Fördertöpfen) kommen und nicht direkt vom Unternehmen selbst. Beispiele sind städtische Projekte zur sozialen Inklusion oder Förderungen für lokale Umweltmaßnahmen. Wenn das nicht gelingt, sollten sie zumindest darauf bestehen, über die von der Organisation bereitgestellten Mittel frei verfügen zu können.

3. Austauschzone einrichten

Sobald erste Ergebnisse erarbeitet worden sind, ist es sinnvoll, sich mit Personen auszutauschen, deren Tätigkeiten eventuell von Änderungen betroffen sind. Dabei ist es wichtig, ein gemeinsames Verständnis der Situation (z. B.

soziale Ungerechtigkeiten, Umweltprobleme) und eine gemeinsame Sprache zu finden. Das Ziel ist es, Themen und neue Lösungen so ins Unternehmen zu integrieren, dass sie trotz ihres sozialen Anspruchs anschlussfähig sind.

4. Eine Pipeline aufbauen

Damit angestoßene Veränderungen im Unternehmen umgesetzt und langfristig beibehalten werden, ist es hilfreich, wenn die Initiator*innen eine Gruppe von Mitstreiter*innen aufbauen. Es muss sichergestellt sein, dass auch in Zukunft immer wieder Personen mit den entsprechenden Werten und Kompetenzen im Unternehmen sind (z. B. Personalmanager*innen mit Wissen über Diversitätsmanagement, Personen mit Wissen über Umweltprobleme).

5. Experimentieren und Lernen

Soziale Intrapreneure haben selten formale Macht, Veränderungen im Unternehmen direkt zu „verordnen“. Sie können aber unterschiedliche Methoden anwenden, um Themen auf die Agenda zu bringen und voranzutreiben. Welche konkreten Methoden besonders erfolgreich sind, hängt von vielen Faktoren, wie z. B. der Struktur oder Kultur des Unternehmens ab. Deshalb ist es wichtig, dass soziale Intrapreneure mit verschiedenen Methoden experimentieren und dabei lernen, welche Ansätze zum Erfolg führen und welche weniger effektiv sind. Dazu gehören unter anderem das richtige „Timing“ (wann und wie oft werden Vorschläge gemacht) sowie die Art, wie Argumente vorgebracht werden müssen (siehe „Issue Selling“).

Fazit

Soziale Intrapreneure spielen eine wichtige Rolle für gesellschaftliche Veränderungen. Wenn Mitarbeitende in ihrem Unternehmen soziales Intrapreneurship betreiben wollen, sollten sie sowohl pragmatisch als auch „opportunistisch“ sein: Sie sollten versuchen, die Sprache des Unternehmens zu sprechen, immer mehr Personen in das Thema zu involvieren und proaktiv Gelegenheiten für Veränderungen zu schaffen und zu nutzen.

Quelle: Heinze, K. L., & Weber, K. (2016). Toward organizational pluralism: Institutional intrapreneurship in integrative medicine. *Organization Science*, 27(1), 157–172.



Dr. Barbara Kump

Schreibt auf [wissensdialoge.de](#) unter anderem zu den Themen organisationales Lernen, Organisationsentwicklung und Change Management und interessiert sich vor allem für nachhaltige Veränderungen.

Bitte zitieren als: Kump, B. (2022). Soziales Intrapreneurship: Wie es gelingt, Unternehmen „von unten“ zu verändern. [wissens.blitz \(218\)](#). <https://wissensdialoge.de/soziales-intrapreneurship>