

Der Einfluss von Sustainability Orientation und Organizational Identification auf die unternehmerische Orientierung der Generation Z

Sahra Schnekker, Fachhochschule Wiener Neustadt
Clara Kirstein, Fachhochschule Wiener Neustadt
Stefan Weinfurter, Fachhochschule Wiener Neustadt

Abstract: Research on sustainable entrepreneurship predominantly assumes that entrepreneurial orientation drives sustainable outcomes. Yet little attention has been paid to the reverse relationship. We address this oversight by examining whether sustainability orientation is associated with individual entrepreneurial orientation. Drawing on social identity theory, we propose and test a model in which organizational identification links sustainability orientation to entrepreneurial dispositions among working members of Generation Z. Survey results indicate that sustainability orientation is positively related to individual entrepreneurial orientation, both directly and indirectly via organizational identification. By complementing the dominant causal perspective, this study provides micro-level evidence that organizational sustainability orientation is associated with individual entrepreneurial dispositions within established organizations.

Forschung zu Sustainable Entrepreneurship geht überwiegend davon aus, dass unternehmerische Orientierung nachhaltige Wirkung hervorbringt. Der entgegengesetzte Zusammenhang bleibt bislang weitgehend unbeachtet. Diese Studie untersucht, ob Sustainability Orientation mit individueller Entrepreneurial Orientation zusammenhängt. Auf Basis der Social Identity Theory wird ein Mediationsmodell geprüft, in dem Organizational Identification den Zusammenhang zwischen Sustainability Orientation und unternehmerischen Dispositionen bei berufstätigen Angehörigen der Generation Z vermittelt. Die Ergebnisse zeigen, dass Sustainability Orientation sowohl direkt als auch indirekt über Organizational Identification positiv mit Individual Entrepreneurial Orientation assoziiert ist. Die Studie ergänzt Forschung zu Sustainable Entrepreneurship um eine mikrofundierte Perspektive auf strategische Werteorientierungen und deren Zusammenhang mit unternehmerischen Dispositionen in etablierten Organisationen.

Keywords: Sustainability Orientation, Organizational Identification, Entrepreneurial Orientation, Intrapreneurship

1. EINLEITUNG

Unternehmen stehen im Spannungsfeld zwischen unternehmerischer Innovationsfähigkeit und wertebasierter Nachhaltigkeitsorientierung (Aparicio et al., 2020), die insbesondere von der jungen Generation eingefordert wird (Benítez-Márquez et al., 2022). Diese Erwartungen beeinflussen nicht nur die Arbeitgeberwahl, sondern scheinen zunehmend auch die Innovationskultur innerhalb von Organisationen zu verändern (Benítez-Márquez et al., 2022). Nachhaltigkeit ist damit nicht lediglich ein externes Legitimationsinstrument, sondern auch ein strategischer und kultureller Handlungsrahmen organisationaler Wertschöpfung.

Entrepreneurial Orientation (EO) gilt als zentrale strategische Logik unternehmerischer Erneuerung und umfasst Innovativität, Proaktivität sowie Risikobereitschaft (Miller, 1983; Lumpkin & Dess, 1996). Sustainability Orientation (SO) beschreibt demgegenüber die systematische Integration ökologischer, sozialer und ökonomischer Zielsetzungen in strategische Entscheidungsprozesse (Elkington, 1997; Purvis et al., 2019; Criado-Gomis et al., 2017; Hult, 2011). Während bestehende Forschung primär untersucht, wie Entrepreneurial Orientation nachhaltige Innovationen oder nachhaltige Outcomes fördert (z.B. Aparicio et al., 2020), konzeptualisieren andere Arbeiten Sustainable Entrepreneurial Orientation (SEO) als *multiple strategic orientation*, die Entrepreneurial Orientation und Sustainability Orientation auf Organisationsebene integriert (Criado-Gomis et al., 2017; Criado-Gomis et al., 2018).

Diese integrative SEO-Perspektive bleibt jedoch primär auf der Organisationsebene verankert und richtet ihren Fokus insbesondere auf Leistungs- und Performancewirkungen. Offen bleibt bislang, inwiefern eine eigenständige Sustainability Orientation individuelle unternehmerische Dispositionen innerhalb bestehender Organisationen stimulieren kann. Die vorliegende Studie trennt daher Sustainability Orientation und Individual Entrepreneurial Orientation analytisch und untersucht ihren Zusammenhang auf der Individualebene im Rahmen der unternehmerischen Orientierung. Trotz einer zunehmenden mikrofundierten Perspektive der Intrapreneurship-Forschung (Bolton & Lane, 2012; Clark et al., 2024), werden Sustainability Orientation und Individual Entrepreneurial Orientation bislang nur selten systematisch miteinander verknüpft.

Ein möglicher Wirkmechanismus lässt sich aus der Social Identity Theory (Ashforth & Mael, 1989) ableiten: Eine ausgeprägte Nachhaltigkeitsorientierung kann die wahrgenommene Wertekongruenz erhöhen (Glavas & Piderit, 2009) und dadurch die organisationale Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen stärken (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994). Organizational Identification steht wiederum in einem positiven Zusammenhang mit Motivation, Engagement sowie proaktivem und innovationsbezogenem Verhalten (Mael & Ashforth, 1992; Dutton et al., 1994; Covin & Slevin, 1989; Gioia et al., 2000) und könnte folglich als vermittelnder Mechanismus zwischen strategischer Werteorientierung und individueller Entrepreneurial Orientation wirken.

Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Studie:

Welchen Einfluss hat Sustainability Orientation auf die Individual Entrepreneurial Orientation junger Mitarbeitender (Gen Z), und welche Rolle spielt Organizational Identification als vermittelnder Mechanismus?

Zur Beantwortung dieser Frage werden Sustainability Orientation (Ruiz-Ortega et al., 2021), Organizational Identification (Mael & Ashforth, 1992) und Individual Entrepreneurial Orientation (Bolton & Lane, 2012) in einer quantitativen Untersuchung mit berufstätigen Angehörigen der Generation Z in Deutschland, Österreich und Liechtenstein (N = 150) empirisch analysiert.

Die Studie leistet drei Beiträge. Erstens ergänzt sie die bisher dominante Kausalperspektive der Sustainable-Entrepreneurship-Forschung, indem sie Sustainability Orientation nicht als Ergebnis, sondern als potenziellen Treiber individuellen unternehmerischen Verhaltens konzeptualisiert. Zweitens präzisiert sie die Rolle organisationaler Identifikation als vermittelnden Mechanismus zwischen strategischer Werteorientierung und individueller Entrepreneurial Orientation und trägt damit zur mikrofundierten Erklärung nachhaltigkeitsgetriebener Innovationsdynamik bei. Drittens liefert sie empirische Evidenz dafür, dass nachhaltige Wertearchitekturen insbesondere im Kontext der Generation Z intrapreneuriale Dynamik innerhalb bestehender Organisationen fördern können.

2. THEORETISCHE GRUNDLAGEN & HYPOTHESEN

2.1. Entrepreneurial Orientation: Strategische Haltung und individuelle Disposition

Entrepreneurial Orientation (EO) wurde ursprünglich als strategisches Konstrukt eingeführt, das organisationale Handlungslogiken im Umgang mit Innovation, Wettbewerb und Unsicherheit beschreibt (Miller, 1983). In seiner klassischen Konzeption umfasst EO drei zentrale Dimensionen: Innovativität, Proaktivität und Risikobereitschaft (Lumpkin & Dess, 1996). Innovativität bezieht sich auf die Unterstützung neuer Ideen und kreativer Prozesse, Proaktivität beschreibt das antizipative Handeln gegenüber Marktchancen, und Risikobereitschaft reflektiert die Bereitschaft, Ressourcen trotz Unsicherheit zu binden.

In dieser Perspektive ist EO ein *firm-level construct*, das kollektive strategische Entscheidungs- und Verhaltensmuster einer Organisation erfasst (Covin & Slevin, 1989). Die Intrapreneurship-Forschung hat jedoch zunehmend eine mikrofundierte Perspektive diesbezüglich eingenommen. Bolton und Lane (2012) übertragen die drei EO-Dimensionen systematisch auf die Individualebene und entwickeln die Individual Entrepreneurial Orientation (IEO) als dispositionelle Bereitschaft einzelner Mitarbeitender, innovativ, proaktiv und risikobehaftet innerhalb bestehender organisationaler Kontexte zu handeln. Clark et al. (2024) konzeptualisieren EO als *family of constructs* und legitimieren damit eine mehrstufige Betrachtung – von strategischer Organisationshaltung bis hin zur individuellen Orientierung.

Während die Intrapreneurship-Forschung primär strukturelle Ermöglicher wie Management-Support, Autonomie (Work Discretion), Belohnungssysteme und zeitliche Ressourcen hervorhebt (Hornsby et al., 1993), adressiert die dispositionelle Perspektive der IEO die motivationalen und kognitiven Voraussetzungen unternehmerischen Handelns. Individual Entrepreneurial Orientation bildet somit die mikrotheoretische Grundlage, um zu analysieren, wie strategische Wertelogiken auf individuelles unternehmerisches Verhalten wirken können.

2.2. Sustainability Orientation als strategische Wertearchitektur

Sustainability Orientation (SO) beschreibt die langfristige strategische Ausrichtung eines Unternehmens auf die Integration ökologischer, sozialer und ökonomischer Zielsetzungen in Entscheidungsprozesse, Governance-Strukturen und Organisationskultur (Elkington, 1997; Purvis et al., 2019; Criado-Gomis et al., 2017; Hult, 2011). Konzeptionell basiert diese Orientierung auf dem Triple-Bottom-Line-Ansatz (Elkington, 1997), dessen ökologische, soziale und ökonomische Dimensionen als normativer Referenzrahmen unternehmerischer Verantwortung gelten (Purvis et al., 2019). Im Unterschied zu isolierten CSR-Maßnahmen impliziert SO eine strukturelle Verankerung nachhaltiger Prinzipien in Governance-Mechanismen und strategischen Anreizsystemen (Eccles et al., 2014). Nachhaltigkeit fungiert damit als institutionalisierte Wertelogik, die organisationale Entscheidungsarchitekturen prägt und interpretative Bezugspunkte für Wahrnehmung und Verhalten organisationaler Mitglieder bereitstellt (Gioia et al., 2000; Brown, 2017).

Organisationale Werte beeinflussen Motivation und Engagement (Dutton et al., 1994). Eine ausgeprägte Sustainability Orientation kann daher als strategischer Kontextfaktor wirken, der unternehmerisches Verhalten innerhalb bestehender Strukturen normativ legitimiert (Glavas, 2016). Bisherige Studien zeigen bislang den umgekehrten Zusammenhang: intrapreneuriale Initiativen treiben ressourcenschonende Prozesse und Produkte voran (Aparicio et al., 2020), stärken soziale Verantwortung, Diversität und Mitarbeiterbindung (Elkington, 1997; Breuer & Lüdeke-Freund, 2017) und erhöhen die Wettbewerbsfähigkeit über nachhaltige Geschäftsmodelle (Porter & Kramer, 2011). Während die bisherige Forschung damit Nachhaltigkeit überwiegend als Ergebnis unternehmerischer Orientierung betrachtet (Aparicio et al., 2020), stellt sich die umgekehrte Frage, ob eine institutionalisierte Nachhaltigkeitsorientierung selbst unternehmerische Dispositionen auf Individualebene stimulieren kann.

Dieser Zusammenhang gewinnt besondere Relevanz im Kontext der Generation Z. Jüngere Kohorten integrieren arbeitsbezogene Werte stärker in ihre berufliche Orientierung und nehmen organisationale Wertestrukturen als bedeutsamen Bestandteil ihres Arbeitskontextes wahr. Empirische Befunde legen nahe, dass insbesondere Mitglieder der Generation Z Nachhaltigkeits- und Werteaspekte in ihre Arbeitsorientierung integrieren und organisationales Nachhaltigkeitsengagement als relevant wahrnehmen (Benítez-Márquez et al., 2022). Vor diesem Hintergrund erscheint Sustainability Orientation als potenzieller Treiber individueller Entrepreneurial Orientation, indem sie Innovativität, Proaktivität und verantwortungsbewusste Risikobereitschaft normativ unterstützt (Covin & Slevin, 1989; Bolton & Lane, 2012).

Hypothese 1 (H1): Sustainability Orientation steht in einem positiven Zusammenhang mit Individual Entrepreneurial Orientation.

2.3. Organizational Identification als vermittelnder Mechanismus

Zur Erklärung des zugrunde liegenden Wirkmechanismus wird auf die Social Identity Theory zurückgegriffen (Ashforth & Mael, 1989). Diese geht davon aus, dass Individuen ihr Selbstkonzept teilweise aus ihrer Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen ableiten. Organizational Identification (OI) beschreibt dabei das Ausmaß, in dem Individuen ihre Organisation als Teil ihres Selbstkonzepts

begreifen (Mael & Ashforth, 1992). Identifikation entsteht insbesondere dann, wenn organisationale Merkmale als selbstdefinierend wahrgenommen werden und eine Wertekongruenz zwischen individuellen Überzeugungen und organisational repräsentierten Werten besteht (Dutton et al., 1994).

Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen senden über institutionalisierte Governance- und Entscheidungsstrukturen Signale über ihre normativen Prioritäten (Eccles et al., 2014). Werden diese Signale als identitätsrelevant interpretiert, können sie wahrgenommene Wertekongruenz erhöhen und über erlebte Sinnhaftigkeit intrinsische Motivation sowie proaktives Verhalten fördern (Glavas & Piderit, 2009; Glavas, 2016). Sustainability Orientation kann somit als identitätsrelevante Wertearchitektur wirken, die Organizational Identification stärkt.

Hypothese 2 (H2): Sustainability Orientation steht in einem positiven Zusammenhang mit Organizational Identification.

Organizational Identification ist mit erhöhter Motivation, Engagement und proaktivem Verhalten verbunden (Mael & Ashforth, 1992; Dutton et al., 1994). Mitarbeitende, die sich mit ihrer Organisation identifizieren, internalisieren organisationale Ziele stärker und zeigen eine erhöhte Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen sowie organisationale Risiken mitzutragen. Diese motivationalen Prozesse sind anschlussfähig an die dispositionellen Dimensionen der Individual Entrepreneurial Orientation – Innovativität, Proaktivität und Risikobereitschaft (Bolton & Lane, 2012).

Hypothese 3 (H3): Organizational Identification steht in einem positiven Zusammenhang mit Individual Entrepreneurial Orientation.

Zusammengenommen legt die Social Identity Theory nahe, dass Sustainability Orientation über wahrgenommene Wertekongruenz zunächst Organizational Identification stärkt, welche wiederum unternehmerische Dispositionen aktiviert. Organizational Identification fungiert somit als motivationaler Transmissionsmechanismus zwischen strategischer Wertearchitektur und individuellem unternehmerischem Verhalten.

Hypothese 4 (H4): Organizational Identification vermittelt den positiven Zusammenhang zwischen Sustainability Orientation und Individual Entrepreneurial Orientation.

Abbildung 1 veranschaulicht das aus der theoretischen Argumentation abgeleitete Forschungsmodell.

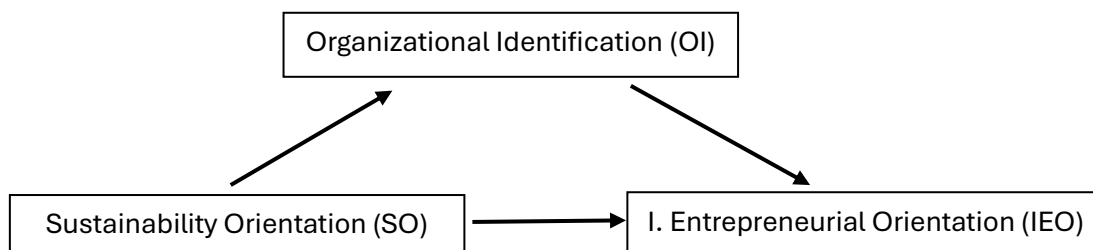


Abbildung 1: Studiendesign

3. METHODIK

3.1. Forschungsdesign und Stichprobe

Die Studie basiert auf einem quantitativen Querschnittsdesign. Ziel war es, die Zusammenhänge zwischen Sustainability Orientation (SO), Organizational Identification (OI) und Individual Entrepreneurial Orientation (IEO) bei berufstätigen Angehörigen der Generation Z zu untersuchen.

Die Datenerhebung erfolgte im November 2024 mittels eines standardisierten Online-Fragebogens. Die Zielpopulation umfasste berufstätige Personen im Alter von 18 bis 29 Jahren in Deutschland, Österreich und Liechtenstein. Die Rekrutierung erfolgte über soziale Medien (LinkedIn, Instagram, WhatsApp) sowie berufliche und universitäre Netzwerke.

Insgesamt gingen 150 vollständig ausgefüllte Fragebögen in die Analyse ein. Das Durchschnittsalter betrug 23,4 Jahre. Die Stichprobe bestand aus 68 männlichen, 81 weiblichen und einer diversen Person. 16,7 % der Befragten verfügten über Führungsverantwortung.

Bezüglich der Unternehmensgröße arbeiteten 50,7 % in Großunternehmen (>500 Mitarbeitende), 17,3 Prozent in Unternehmen mit 50–249 Mitarbeitenden, 10,7 Prozent in Unternehmen mit 20–49 Mitarbeitenden, 10 Prozent in Unternehmen mit 250–500 Mitarbeitenden, 6,7 Prozent in Unternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitenden und 4,7 Prozent in Unternehmen mit 10–19 Mitarbeitenden. Die Branchenverteilung war heterogen; der größte Anteil entfiel auf die Industrie (17,3 Prozent).

3.2. Messinstrumente

Alle Konstrukte wurden mit etablierten und validierten Skalen gemessen. Je nach Ursprungsskala kamen unterschiedliche Likert-Abstufungen zum Einsatz.

Sustainability Orientation wurde mit einer sechsteiligen Skala zur Wahrnehmung der strategischen Integration ökologischer, sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeitsaspekte erfasst (Ruiz-Ortega et al., 2021). Die Items wurden auf einer siebenstufigen Likert-Skala erhoben (1 = trifft überhaupt nicht zu; 7 = trifft voll und ganz zu). Die interne Konsistenz (Cronbach α) betrug 0,80.

Organizational Identification wurde mit der sechsteiligen Skala von Mael und Ashforth (1992) gemessen. Die Items wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala erfasst (1 = trifft überhaupt nicht zu; 5 = trifft voll und ganz zu). Die interne Konsistenz (Cronbach α) betrug 0,84.

Individual Entrepreneurial Orientation wurde mit 10 Items basierend auf Bolton und Lane (2012) gemessen. Die Skala umfasst die Dimensionen Innovativität, Proaktivität und Risikobereitschaft. Die Items wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala erhoben. Die drei Dimensionen wurden zu einem Gesamtindex aggregiert. Die interne Konsistenz (Cronbach α) betrug 0,85.

3.3. Analysestrategie

Die Analyse erfolgte in zwei Schritten. Zunächst wurden deskriptive Statistiken, interne Konsistenzen (Cronbach's α) sowie Pearson-Korrelationen berechnet, um Mittelwerte, Reliabilitäten und bivariate Zusammenhänge zwischen den Variablen zu prüfen. Die

Korrelationsanalyse diente zugleich der Überprüfung der Hypothesen H1–H3. Zur Einordnung der Effektstärken wurden die Konventionen von Cohen (1988) herangezogen.

Anschließend wurde zur Prüfung der Mediationshypothese (H4) eine Mediationsanalyse mit dem PROCESS-Makro (Modell 4) nach Hayes (2018) durchgeführt. Die indirekten Effekte wurden mittels Bootstrapping (5.000 Resamples) geschätzt. Ein indirekter Effekt wurde als signifikant interpretiert, wenn das 95 %-Konfidenzintervall den Wert 0 nicht einschloss. Die Klassifikation der Mediation erfolgte gemäß Zhao, Lynch und Chen (2010).

4. ERGEBNISSE

4.1. Deskriptive Statistiken und Korrelationen

Tabelle 1 zeigt Mittelwerte, Standardabweichungen, Reliabilitäten und Korrelationen der untersuchten Variablen.

Alle Skalen weisen gute interne Konsistenzen auf (Cronbach α zwischen 0,80 und 0,85; Döring, 2023). Die Mittelwerte lagen bei $M = 3,96$ für Sustainability Orientation, $M = 3,02$ für Organizational Identification und $M = 3,43$ für Individual Entrepreneurial Orientation.

Die bivariaten Korrelationen zeigen signifikante positive Zusammenhänge zwischen allen zentralen Variablen. Sustainability Orientation korreliert mit Individual Entrepreneurial Orientation ($r = 0,46$, $p < .001$) sowie mit Organizational Identification ($r = 0,24$, $p = .003$). Organizational Identification steht ebenfalls in einem signifikanten positiven Zusammenhang mit Individual Entrepreneurial Orientation ($r = 0,41$, $p < .001$).

Tabelle 1: Mittelwerte, Standardabweichungen, Reliabilitäten und Interkorrelationen

Variable	M	SD	1	2	3
1. Sustainability Orientation (6 items)	3,96	1,32	(0,80)		
2. Organizational Identification (6 items)	3,02	0,89	0,24**	(0,84)	
3. Individual Entrepreneurial Orientation (10 items)	3,43	0,70	0,46***	0,41***	(0,85)

Anmerkungen: $N = 150$. Cronbach's α in Klammern auf der Diagonalen.
** $p < .01$, *** $p < .001$.

4.2. Test der direkten Effekte

Die Hypothesen H1–H3 wurden mittels Pearson-Korrelation geprüft.

H1: Sustainability Orientation steht in einem signifikanten positiven Zusammenhang mit Individual Entrepreneurial Orientation ($r = 0,46$, $p < .001$). Nach Cohen (1988) entspricht dies einem Effekt mittlerer Stärke. H1 wird damit unterstützt.

H2: Sustainability Orientation steht in einem signifikanten positiven Zusammenhang mit Organizational Identification ($r = 0,24$, $p = .003$). Dies entspricht einem kleinen bis mittleren Effekt. H2 wird unterstützt.

H3: Organizational Identification steht in einem signifikanten positiven Zusammenhang mit Individual Entrepreneurial Orientation ($r = 0,41$, $p < .001$). Dies entspricht einem mittleren Effekt. H3 wird unterstützt.

4.3. Mediationsanalyse

Zur Prüfung von H4 wurde eine Mediationsanalyse mit dem PROCESS-Makro (Modell 4) nach Hayes (2018) durchgeführt.

Der indirekte Effekt von Sustainability Orientation auf Individual Entrepreneurial Orientation über Organizational Identification war signifikant; das 95%-Bootstrapping-Konfidenzintervall schloss den Wert 0 nicht ein. Der direkte Effekt von Sustainability Orientation auf Individual Entrepreneurial Orientation blieb auch unter Einbezug des Mediators signifikant. Entsprechend der Klassifikation von Zhao, Lynch und Chen (2010) liegt eine partielle Mediation vor. H4 wird damit ebenfalls unterstützt.

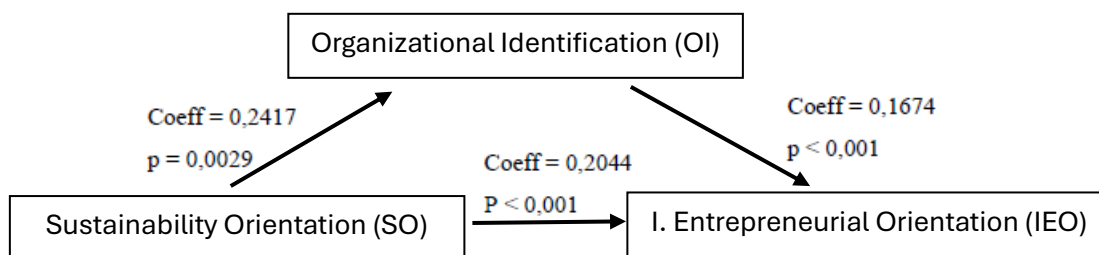


Abbildung 2: Pfad-Diagramm der Mediationsanalyse

4.4. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse bestätigen das postulierte Modell: Sustainability Orientation steht sowohl direkt als auch indirekt – vermittelt über Organizational Identification – in positivem Zusammenhang mit Individual Entrepreneurial Orientation. Organizational Identification fungiert dabei als motivationaler Transmissionsmechanismus zwischen strategischer Wertearchitektur und individueller unternehmerischer Orientierung.

5. DISKUSSION

Die Ergebnisse ergänzen die bislang dominante Perspektive, indem sie zeigen, dass Sustainability Orientation auch auf der Individualebene mit unternehmerischer Orientierung zusammenhängt. Während bestehende Arbeiten Entrepreneurial Orientation häufig als Treiber nachhaltiger Outcomes konzeptualisieren (z. B., Aparicio et al., 2020) und andere Ansätze unternehmerische

sowie nachhaltigkeitsbezogene Orientierungen zu einem übergeordneten strategischen Konstrukt integrieren (z.B. Criado-Gomis et al., 2017), bleibt die Wirkung einer eigenständigen Sustainability Orientation auf Individualebene bislang weitgehend unbeachtet. Damit wird Sustainability Orientation nicht nur als Ergebnis unternehmerischer Dynamik sichtbar, sondern als potenzieller Kontextfaktor, der dispositionelle Entrepreneurial Orientation auf Individualebene begleitet.

Der signifikante direkte Zusammenhang zwischen Sustainability Orientation und Individual Entrepreneurial Orientation stützt die Annahme einer mehrstufigen Betrachtung von Entrepreneurial Orientation (Bolton & Lane, 2012; Clark et al., 2024). Strategische Orientierungen scheinen demnach nicht ausschließlich aggregierte Organisationseigenschaften zu sein. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass entsprechende Wertelogiken auch mit individuellen Denk- und Handlungsmustern verknüpft sind. Diese Befunde liefern empirische Evidenz für mikrofundierte Effekte dieser strategischer Wertelogiken.

Die partielle Mediation durch Organizational Identification erlaubt eine differenzierte Einordnung dieses Zusammenhangs. Im Einklang mit der Social Identity Theory (Ashforth & Mael, 1989) deutet der indirekte Effekt darauf hin, dass Sustainability Orientation Prozesse der Internalisierung organisationaler Werte unterstützt (Mael & Ashforth, 1992; Dutton et al., 1994). Wenn nachhaltigkeitsbezogene Wertelogiken mit persönlichen Überzeugungen als vereinbar erlebt werden, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass organisationale Zielsetzungen stärker in das Selbstkonzept integriert werden. Unter diesen Bedingungen kann unternehmerische Orientierung als Ausdruck dieser Internalisierung verstanden werden.

Gleichzeitig zeigt die partielle – und nicht vollständige – Mediation, dass Organizational Identification den Zusammenhang nicht vollständig erklärt. Der verbleibende direkte Effekt weist darauf hin, dass Sustainability Orientation neben identitätsbasierten Prozessen zusätzliche Zusammenhänge mit individueller unternehmerischer Orientierung aufweist. Die vorliegenden Daten erlauben jedoch keine weitergehende Aussage über die zugrunde liegenden Mechanismen. Entsprechend bleibt offen, über welche weiteren kognitiven oder motivationalen Prozesse dieser direkte Zusammenhang vermittelt sein könnte.

Die Befunde erweitern damit bestehende Intrapreneurship-Perspektiven, die primär strukturelle Einflussgrößen wie Management Support oder Work Discretion betonen (Hornsby et al., 1993). Neben solchen strukturellen Bedingungen scheinen strategische Wertelogiken eigenständig mit unternehmerischer Orientierung auf Individualebene in Beziehung zu stehen. Entrepreneurial Orientation innerhalb bestehender Organisationen erscheint damit nicht ausschließlich als Funktion von Autonomie oder Ressourcenzugang, sondern auch mit der strategischen Ausrichtung der Organisation verknüpft.

Insgesamt sprechen die Ergebnisse dafür, Sustainability Orientation als strategischen Kontextfaktor zu verstehen, der mit individueller Entrepreneurial Orientation sowohl direkt als auch indirekt – vermittelt über Organizational Identification – zusammenhängt. Damit wird die Sustainable-Entrepreneurship-Debatte um eine mikrofundierte Perspektive ergänzt, die die Beziehung zwischen strategischer Werteorientierung und individueller unternehmerischer Disposition empirisch differenziert abbildet.

6. THEORETISCHE UND PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN

6.1. Theoretische Implikationen

Die Studie trägt zur weiteren Mikrofundierung der Entrepreneurial-Orientations-Forschung bei, indem sie belegt, dass strategische Nachhaltigkeitsorientierung mit dispositioneller unternehmerischer Orientierung auf Individualebene in Beziehung steht. Während EO traditionell als *firm-level construct* untersucht wurde (Miller, 1983; Covin & Slevin, 1989), unterstreichen die Befunde die Relevanz strategischer Kontextfaktoren für individuelle unternehmerische Dispositionen. Damit wird die mehrstufige Konzeption von EO empirisch konkretisiert.

Zweitens integriert die Studie Identitätsforschung und Entrepreneurship-Theorie, indem Organizational Identification als vermittelnder Mechanismus zwischen strategischer Werteorientierung und individueller Entrepreneurial Orientation empirisch belegt wird. Dies erweitert bestehende Ansätze, die Intrapreneurship primär über strukturelle oder ressourcenbasierte Faktoren erklären (Hornsby et al., 1993) um eine identitätsbasierte Perspektive.

Drittens verschiebt die Studie die Sustainable-Entrepreneurship-Debatte, indem sie Sustainability Orientation nicht als Ergebnis unternehmerischer Dynamik, sondern als potenziellen Treiber unternehmerischer Dispositionen konzeptualisiert. Nachhaltigkeit erscheint damit nicht lediglich als Output unternehmerischer Orientierung (Aparicio et al., 2020), sondern als strategischer Kontextfaktor mit verhaltensrelevanten Konsequenzen.

6.2. Praktische Implikationen

Für die Unternehmenspraxis implizieren die Ergebnisse, dass Sustainability Orientation nicht ausschließlich als CSR-Instrument oder Reputationsstrategie verstanden werden sollte. Eine strategisch konsistent implementierte Nachhaltigkeitsorientierung kann unternehmerische Denk- und Handlungsmuster innerhalb der Organisation fördern.

Darüber hinaus unterstreichen die Befunde die Bedeutung identitätsbezogener Prozesse. Nachhaltigkeitsinitiativen entfalten insbesondere dann Wirkung, wenn sie nicht isoliert kommuniziert, sondern in die organisationale Identität integriert werden. Führungskräfte und Entscheidungsträger sollten daher Nachhaltigkeit nicht nur operativ implementieren, sondern symbolisch verankern.

Insbesondere im Kontext junger Mitarbeitender kann eine kohärente Sustainability Orientation dazu beitragen, unternehmerische Dispositionen innerhalb bestehender Strukturen zu aktivieren. Nachhaltigkeit wird damit zu einem potenziellen Hebel für intrapreneuriale Dynamik und organisationale Erneuerungsfähigkeit.

7. LIMITATIONEN UND ZUKÜNFTIGE FORSCHUNG

Die vorliegende Studie unterliegt mehreren Limitationen, die Ansatzpunkte für zukünftige Forschung bieten. Erstens ist die theoretische Argumentation der Studie gerichtet und leitet einen Zusammenhang von Sustainability Orientation zu Individual Entrepreneurial Orientation ab. Diese

Wirkungsannahme ergibt sich aus der hergeleiteten Argumentation auf Basis der Social Identity Theory, impliziert jedoch keine zwingende Kausalrichtung. Alternative oder reziproke Zusammenhänge zwischen den Konstrukten können daher nicht ausgeschlossen werden. Zukünftige Forschung sollte experimentelle Designs einsetzen, um die angenommene Wirkungsrichtung sowie potenzielle wechselseitige Dynamiken zwischen strategischer Nachhaltigkeitsorientierung, organisationaler Identifikation und individueller unternehmerischer Orientierung systematischer zu prüfen.

Zweitens wurden alle Variablen mittels Selbstbericht erhoben. Trotz zufriedenstellender Reliabilitätswerte kann ein gemeinsamer Methodenbias nicht vollständig ausgeschlossen werden. Zukünftige Studien könnten Mehrquellendesigns einsetzen, wie beispielsweise durch die Kombination individueller Befragungen mit organisationalen Nachhaltigkeitsindikatoren oder Fremdeinschätzungen unternehmerischen Verhaltens.

Drittens konzentriert sich die Untersuchung auf berufstätige Angehörige der Generation Z im deutschsprachigen Raum. Diese Kontextualisierung erhöht die interne Konsistenz der Stichprobe, begrenzt jedoch die Generalisierbarkeit der Ergebnisse. Weitere Forschung sollte prüfen, ob die beobachteten Zusammenhänge auch in anderen Kohorten, kulturellen Kontexten oder organisationalen Settings bestehen.

Schließlich bleibt offen, über welche zusätzlichen Mechanismen der direkte Zusammenhang zwischen Sustainability Orientation und Individual Entrepreneurial Orientation vermittelt wird. Während Organizational Identification einen signifikanten Erklärungsanteil liefert, deutet der verbleibende direkte Effekt darauf hin, dass weitere kognitive oder motivationale Prozesse eine Rolle spielen könnten. Zukünftige Forschung könnte daher alternative Vermittler systematisch prüfen.

Literaturverzeichnis

- Aparicio, S., Turro, A., & Noguera, M. (2020). Entrepreneurship and Intrapreneurship in Social, Sustainable, and Economic Development: Opportunities and Challenges for Future Research. *Sustainability*, 12(21), 8958.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 736820.
- Bolton, D. L., & Lane, M. D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: Development of a measurement instrument. *Journal of Education for Business*, 87(6), 371-379.
- Breuer, H., & Lüdeke-Freund, F. (2017). Values-Based Network and Business Model Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 21(3), 1750028.
- Brown, A. D. (2017). Identity work and organizational identification. *International Journal of Management Reviews*, 19(3), 296-317.
- Clark, D. R., Pidduck, R. J., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (2024). Is it okay to study entrepreneurial orientation (EO) at the individual level? Yes! *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(1), 349-391.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Criado-Gomis, A., Cervera-Taulet, A., & Iniesta-Bonillo, M.-Á. (2017). Sustainable entrepreneurial orientation: A business strategic approach for sustainable development. *Sustainability*, 9(9), 1667.
- Criado-Gomis, A., Iniesta-Bonillo, M.-Á., & Cervera-Taulet, A. (2018). Sustainable entrepreneurial orientation within an intrapreneurial context: Effects on business performance. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14, 295-308.
- Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (6. Aufl.). Berlin: Springer.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford, Capstone.

- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work. *Frontiers in Psychology*, 7, 796.
- Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009). How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees. *Journal of Business Ethics*, 90(3), 457-471.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). New York, Guilford Press.
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2), 29-37.
- Hult, G. T. M. (2011). Toward a theory of the boundary-spanning marketing organization. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 509-536.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681-695.
- Ruiz-Ortega, M. J., Parra-Requena, G., & García-Villaverde, P. M. (2021). From entrepreneurial orientation to sustainability orientation: The role of cognitive proximity in companies in tourist destinations. *Tourism Management*, 84, 104265.
- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206