
Quelle: Tagungsband der 1. Förderschwerpunkttagung des Förderschwerpunkts Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements des Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berlin, 8.-9. Oktober 2009.

Offene Innovation in nachhaltigkeitsorientierten strategischen Allianzen

Open Innovation in Strategic Alliances for Sustainable Development

Elisabeth Süßbauer, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie
Marlene Helfert, Technische Universität Darmstadt
Frauke Lange, Universität Duisburg-Essen

Abstract: Strategic alliances between companies and non-profit organisations develop extraordinary innovation potentials because of a differing base of knowledge and experiences. Based on first results generated in the project StratAll this report reveals the conditions of the successful extrapolation of innovation potentials in such alliances. It shows that innovation processes need systematic management and a well established culture of trust which would be even more supported if the co-operating partners are coming from the same region. Both strategic alliances and Open Innovation aim at using external knowledge in order to extend the inherent innovation potential. Thus the experiences generated in the project StraAll can be applied on the concept of Open Innovation.

1 Nachhaltige Innovationen in Unternehmen

Die Komplexität und Dynamik vieler Umwelt- und Wirtschaftsprobleme erfordern neue, ergebnisoffene, flexible, langfristige und fehlertolerant konstruierte Lösungspfade mit vielseitigen Handlungsoptionen. Die Umsetzung von Nachhaltigkeit ist daher in hohem Maße auf technische, soziale, institutionelle und kulturelle Innovationen angewiesen (Pitzner 2007). Herkömmliche Strukturen scheinen hierfür aufgrund ihrer Starrheit und Inflexibilität nicht geeignet. Wollen Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten und weiter ausbauen, sollten sie daher über Ordnungsformen verfügen, die eine Steigerung ihrer Lern- und Innovationsfähigkeit bewirken (Hanft 1997). Dies erfordert immer öfter den Einbezug aller beteiligten Akteure aus möglichst vielfältigen Bereichen der Gesellschaft. Wenn von der organisatorischen Wissensbasis abweichende Sichtweisen dieser Akteure in eigene Deutungsmuster integriert werden, kann in Unternehmen nachhaltiges Lernen entstehen. Nachhaltige Entwicklung und die Schaffung von Innovationen bedingen also einander und sind unweigerlich miteinander verknüpft.

Weil Netzwerkbeziehungen strukturell von Dezentralisierung und einer Integration von planenden und ausführenden Tätigkeiten begleitet sein müssen, ist die Wahrscheinlichkeit, dass Wissen unmittelbar in Handlung transferiert wird, größer als in traditionellen Organisationsstrukturen (Pitzner 2007). Für Unternehmen bedeutet dies, dass Planungsprozesse möglichst partizipativ und diskursiv gestaltet sein müssen, damit Innovationskorridore geöffnet werden können (Störmer 2002).

Eine besondere Innovationskraft können sektorenübergreifende bzw. intersektorale Kooperationen zwischen Unternehmen, zivilgesellschaftlichen und staatlichen Organisationen entfalten, da hier unterschiedliche Wissens- und Erfahrungskontexte aufeinandertreffen (Bluszcz 2007). Dadurch können Experimentierräume für Themen geöffnet werden, deren sich die Unternehmen unter normalen Umständen nicht annehmen können oder wollen (Boos et al. 1992: 59f.).

2 Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung

Das Projekt „Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung“ (StratAll) setzt an dieser Thematik an. StratAll ist ein Verbundprojekt des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt und Energie (Projektleitung), der Universität Duisburg-Essen, der Technischen Universität Darmstadt, der Beratungsgesellschaft Trifolium und des Centre on Sustainable Consumption and Production. Das Projekt widmet sich der Fragestellung, welche Anforderungen an Unternehmen, ihre Managementsysteme, deren zukunftsfähige Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklungen sowie Ausgestaltung der Arbeitsplätze gestellt werden, um nachhaltigkeitsorientierte Allianzen erfolgreich zu initiieren, langfristig zu etablieren und in ihrer Wirkungstiefe und -breite auszubauen. Untersucht werden dazu vier verschiedene strategische Allianzen, die ihren Fokus auf Innovationen im Bereich Nachhaltigkeit legen (Tabelle 1):

Name der Allianz	Räumliche Ausrichtung	Beteiligte Organisationen
Gesamtverband der deutschen Aluminium-industrie (GDA)	national	Unternehmen auf unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette
OWL MASCHINENBAU e.V.	regional	Unternehmen auf der gleichen Stufe der Wertschöpfungskette
KURS 21 e.V.	regional	Unternehmen und Schulen
METALOG	regional	Unternehmen, staatliche Institutionen, zivilgesellschaftliche Organisationen und regional vernetzte aktive Bürger aus der Region

Tabelle 1: Zu untersuchende strategische Allianzen im Projekt StratAll

In den Wirtschaftswissenschaften werden strategische Allianzen definiert als Kooperationen zwischen zwei oder mehreren Unternehmen „mit dem Ziel (...), eigene Schwächen durch Stärkenpotenziale anderer Organisationen zu kompensieren, um auf diese Art und Weise die Wettbewerbsposition einer Unternehmung oder einer Gruppe von Unternehmungen zu sichern und langfristig zu verbessern“ (Sydow 1995). Strategische Allianzen werden – wie beim Ansatz offener Innovationsprozesse – mit dem Ziel der aktiven strategischen Nutzung der Außenwelt zur Vergrößerung des Innovationspotenzials eingegangen (Gassmann und Enkel 2006). Hier lassen sich also Überschneidungen zwischen strategischen Allianzen und dem Konzept der Open Innovation feststellen.

Für intersektorale strategische Allianzen, bei denen zivilgesellschaftliche oder (staatliche) gemeinnützige Organisationen involviert sind, steht primär der Output für das Gemeinwesen als Synergieergebnis im Vordergrund (Austin 2000). Das gemeinnützige Engagement von Unternehmen wird dann meist eingebunden in die Gesamtstrategie der jeweiligen Organisation und folgt ausgearbeiteten Zielen, die mit den Zielen der Organisation kompatibel sind (Segil 1998). In den zu untersuchenden Allianzen des Projektes StratAll besteht der gesellschaftliche Output insbesondere in der erfolgreichen Umsetzung von sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit, insbesondere in der Region oder bei den Wertschöpfungspartnern.

Ziel dieses Beitrages ist es, Voraussetzungen für eine erfolgreiche Erschließung von Innovationspotenzialen in nachhaltigkeitsorientierten strategischen Allianzen zu beschreiben (Kap. 4) und vor dem Hintergrund zu diskutieren, wie diese für das Management offener Innovationsprozesse nutzbar gemacht werden können (Kap. 5). Zur besseren Einordnung der bisher vorliegenden Projektergebnisse wird zunächst auf die Zielsetzungen und die angewandte Untersuchungsmethodik im Projekt StratAll eingegangen (Kap. 3).

3 Untersuchungsmethodik und Zielsetzungen im Projekt StratAll

Es werden zunächst jene Untersuchungsmethoden vorgestellt, die auf alle Allianzen angewandt wurden. Es folgt die Beschreibung der Zielsetzungen und den damit verbundenen Erhebungsmethoden in den einzelnen Allianzen.

Zu Beginn des Projekts wurde ein Analyseraster entwickelt. Damit sind zwei Ziele verfolgt worden: Zum einen soll das Analyseraster eine gemeinsame formalisierte Beschreibung der untersuchten Netzwerke ermöglichen – das Raster ist damit (Selbst-)Analysewerkzeug. Zum anderen ist das Analyseraster auch ein Projektergebnis, welches als Instrument zur Untersuchung anderer Netzwerke verwendet werden kann. Die Anwendung des Rasters ermöglicht einen Überblick, wie die Netzwerke aufgebaut sind, ob sie Nachhaltigkeit fördern und ob sie Basis für Innovationen sein können. Das Raster diente auch als Grundlage für die im Projektzusammenhang geführten Interviews bzw. Interviewleitfäden. Der Einsatz des für alle Allianzen entwickelten Analyserasters hat gezeigt, dass die unterschiedlich konstruierten Netzwerke nur mit hohen Anpassungsleistungen in

einem gemeinsamen Raster dargestellt werden können, da viele untersuchungsrelevante Aspekte nicht auf alle Netzwerke zutreffen.

Neben der Anwendung des Analyserasters sind in allen Allianzen arbeitswissenschaftliche Untersuchungen durchgeführt worden. Die Analysen fokussierten auf die Fragestellung, inwiefern sich die Arbeitsgestaltung auf Erfolg, Innovationsfähigkeit und Nachhaltigkeitsleistung der Netzwerke auswirkt und mit welchen Instrumenten eine innovationsfördernde Arbeitsgestaltung unterstützt werden kann.

Im Zentrum der Untersuchung des Bildungsnetzwerkes KURS 21 stand die Untersuchung der Interaktionsmuster von KURS 21 mit Auswirkungen auf die beteiligten Institutionen (nach innen) und die Region (nach außen), die gezielte Weiterentwicklung und strategische Ausrichtung der Bildungsallianz sowie die Bedarfsanalyse der Arbeitsplatzanforderungen und der Kompetenzprofile der Netzwerkakteure. Ziel der Untersuchung war es, die Funktionsweise, die Chancen und die Potenziale des regionalen Bildungsnetzwerkes zu analysieren und seine Wirkungen auf eine Entwicklung in Richtung regionaler Nachhaltigkeit abzuschätzen. Basis der Analyse war eine Reihe leitfadengestützter Interviews mit Verantwortlichen aus dem Steuerungskreis des Netzwerkes sowie Expert/-innen aus dem Bereich Nachhaltigkeit und Netzwerke. Das Hauptaugenmerk lag dabei auf den Unternehmen und ihren Beschäftigten. Anschließend wurden die Ergebnisse mit den Projektpartnern aus Unternehmen und Schulen im Rahmen einer Experten-Werkstatt diskutiert.

Ziel der Untersuchung des Gesamtverbandes der deutschen Aluminiumindustrie e.V. (GDA) ist die Identifikation von Unternehmens- und Systemfaktoren, die den Erfolg oder Misserfolg von Initiativen des GDA als Netzwerk in einer Wertschöpfungskette bedingen. Außerdem soll das Potential von international eingebundenen Lernprozessen identifiziert werden. Neben Desk Research wurden Interviews mit nationalen und internationalen Vertretern der Initiativen, ausgewählten Unternehmen und externen Organisationen durchgeführt. Zusätzlich wurden anhand der Betrachtung von Wertschöpfungsketten Nachhaltigkeitspotenziale identifiziert. Ein nationaler sowie ein internationaler Workshop (mit der European Aluminium Association, EEA) diente der Einordnung der untersuchten Initiativen in und der Entwicklung von Handlungskonzepten.

Die Analyse des Vereins OWL MASCHINENBAU soll zwei Ziele erfüllen: Zum einen sollen Erkenntnisse über regionalen Branchennetzwerken mit zentraler Steuerungsstelle gewonnen werden. Zum anderen sollen die notwendigen Informationen für die Entwicklung und Erprobung von Managementinstrumenten und -ansätzen für nachhaltigkeits- und innovationsorientierte Netzwerke generiert werden. Dazu wurden EFQM-basierte Methoden angewendet. Das EFQM-Modell für Business Excellence ermöglicht Organisationen auf Basis einer ganzheitlichen Selbstbewertung Verbesserungspotenziale, aber auch klare Stärken der Organisation zu erkennen und ermöglicht so, besonders wenn es kontinuierlich angewendet wird, eine gezielte und bewusste Organisationsentwicklung. Die Organisation des Vereins, der Geschäftsstelle, die Schnittstellen zu den Mitgliedern und den externen Interessengruppen sowie die Organisation der einzelnen thematischen Projekte wurden nach dem Muster einer EFQM-basierten Selbstbewertung evaluiert. Mittels des Sustainable Excellence Ansatzes (Sustainable Excellence Group 2009) wurden

dabei sowohl spezifische Nachhaltigkeitsaspekte als auch klassische Organisationsthemen reflektiert und bewertet. Das EFQM-Modell eignet sich insofern für die Analyse von Open-Innovation-Prozessen, als es alle wichtigen Beteiligten (Mitarbeiter, Kunden, Gesellschaft) in die Analyse einbezieht.

In der Analyse der offenen Innovationsallianz METALOG werden die Entstehungsbedingungen, Erfolgsfaktoren und Wirkungsketten regionaler intersektoraler Innovations-Allianzen untersucht. Dabei liegt der Fokus auf so genannten sozialen Erfindungen bzw. sozialen Unternehmungen (Social Entrepreneurship), die aus diesen Allianzen hervorgehen und die den regionalen Strukturwandel auf gesellschaftlicher und sozialer Ebene fördern und beispielhaft vorantreiben. Im Zuge der Feldarbeit wurde dafür exemplarisch eine Allianz aufgebaut und diese im gesamten Entstehungs- und Wirkungsprozess begleitend (qualitativ) untersucht. Untersuchungsmethoden sind neben der Inhaltsanalyse und Desk Research insbesondere Experteninterviews und teilnehmende Beobachtung.

4 Innovationen in nachhaltigkeitsorientierten strategischen Allianzen – erste Ergebnisse

Die untersuchten Allianzen setzen sehr unterschiedliche Schwerpunkte, sowohl hinsichtlich ihres Innovations- als auch ihres Nachhaltigkeitsverständnisses. Während sich die Allianzen METALOG und KURS 21 auf soziale Nachhaltigkeit (v.a. in der Region) konzentrieren, streben die Unternehmensallianzen GDA und OWL MASCHINENBAU eine nachhaltige Entwicklung in den Bereichen Ökologie und Ökonomie an. Dementsprechend sind bei letzteren hauptsächlich technische Innovationen das Ziel, die jedoch durch institutionelle Neuerungen auf Ebene der Personal- und Organisationsentwicklung erreicht werden. Bei METALOG und KURS 21 werden Innovationen hauptsächlich durch das Zusammentreffen und den Austausch von Akteuren aus unterschiedlichen Sektoren generiert. Ergebnisse dieses Prozesses sind soziale Innovationen, die eine Relevanz für die Region oder Gesellschaft haben, sowie institutionelle Innovationen innerhalb der beteiligten Organisationen.

Aufgrund dieser unterschiedlichen Schwerpunkte können die Lösungsansätze und Ergebnisse aus den Untersuchungen nicht einheitlich beschreiben werden. Dennoch lassen sich einige zentrale gemeinsame Erfolgsfaktoren für die Erschließung von Innovationspotenzialen in nachhaltigkeitsorientierten Allianzen formulieren:

Als entscheidende Faktoren für den Erfolg der Netzwerkarbeit in allen Allianzen stellt sich die Ausgestaltung der Netzwerkkultur und des Netzwerkmanagements heraus. Da die Arbeit im Netzwerk nicht zum Kerngeschäft der kooperierenden Unternehmen und Organisationen gehört, ist es umso wichtiger, Entscheidungsprozesse transparent zu gestalten, genügend Raum für Einflussmöglichkeiten der teilnehmenden Akteure zu schaffen, Aufgaben klar zu verteilen sowie Verbindlichkeit durch schriftliche Vereinbarungen herzustellen. Zudem muss der Nutzen der Arbeit in der Allianz für jeden teilnehmenden Akteur stets klar erkennbar sein, was durch eine gemeinsame und frühzeitige Beschreibung von Zielen sowie regelmäßige Kosten-Nutzen-Abwägungen unterstützt werden kann.

Als unverzichtbar in diesem Zusammenhang stellte sich neben den oben genannten strukturellen Gegebenheiten das Vorhandensein von informellen Austauschmöglichkeiten dar, die in Form von face-to-face-Kommunikation am wirkungsvollsten sind. Dadurch wird die Bildung einer Vertrauenskultur zwischen den Mitgliedern des Netzwerkes gestärkt, die nach den bisherigen Untersuchungen einen besonders hohen Einfluss auf die erfolgreiche Allianzgestaltung hat. Ist diese gegeben, so können dezentrale (Entscheidungs)strukturen eine starke positive Wirkung auf die Innovationsatmosphäre im Netzwerk haben. Fehlt das Vertrauen jedoch zwischen den Akteuren, so kann ein zentrales Netzwerkmanagement wirkungsvoller sein, das die unterschiedlichen Kulturen – besonders in intersektoralen Allianzen – durch eine klare Fokussierung auf die Allianzziele miteinander verbindet und die vorhandenen Ressourcen durch gezielte Maßnahmen auf die Allianzaufgabe ausrichten kann. Die bewusste Gestaltung von Lernschleifen (durch eine koordinierende Institution) ist für eine erfolgreiche Nutzung von Innovationspotenzialen essentiell.

Die Untersuchung der Bildungsallianz KURS 21 konnte im Speziellen zeigen, dass die Verortung der Allianzpartner in derselben Region die Bildung einer Vertrauenskultur verstärken kann. Aufgrund kurzer Wege sind mehr Möglichkeiten für informellen gegeben und die Kommunikationsflüsse barriereärmer, was sich deutlich positiv auf die Netzwerkarbeit auswirkt. Auch scheint das Zusammentreffen von Akteuren mit unterschiedlichen Wissens- und Erfahrungskontexten besonders befruchtend für die Entwicklung und Umsetzung innovativer Ideen zu sein. Im Netzwerk KURS 21 können Unternehmen zudem von der Kreativität der Schüler/-innen als beteiligte Akteure innerhalb der Allianz profitieren, so dass ein Austausch zwischen den Generationen stattfinden kann.

Im Rahmen der ersten Erhebungen im Teilprojekt METALOG konnten außerdem einige zentrale Erfolgsfaktoren für den gezielten Aufbau von regionalen Innovationsallianzen identifiziert werden. Wichtig in der Entstehungsphase ist, dass der Innovations(entwicklungs)prozess verständlich und offen kommuniziert wird, um auf diese Weise die Dropout-Quote der Akteure im Netzwerk zu verringern. Im fortgeschrittenen Prozess sind vertrauensbildende Maßnahmen in Richtung Teamentwicklung erforderlich, um eine Basis für die Arbeit in den kleineren Innovationsteams zu schaffen. Zudem ist die Offenheit der teilnehmenden Partner für die Perspektiven und Anforderungen der anderen Teilnehmenden zentraler Innovationstreiber. Diese Offenheit sollte durch gezielte Prozessbegleitung und Moderation befördert werden. Es wurde außerdem deutlich, dass während der Umsetzungsphase von Innovationen eine dezentrale Aktivierung zusätzlicher regionaler oder lokaler Allianzteilnehmer zu einer hohen Identifikation der neu gewonnenen Akteure mit dem Innovationsvorhaben und gleichzeitig zu einer stärkeren Eingliederung eben dieses Innovationsprozesses in die Region führt.

5 Implikationen für die Forschung zu Offener Innovation

Die Darstellung von Innovationsprozessen in nachhaltigkeitsorientierten strategischen Allianzen zeigt, dass es Überschneidungen zwischen den Zielen von strategischen Allianzen und dem Konzept der Offenen Innovation gibt.

Unternehmen kooperieren in beiden Fällen schwerpunktmäßig deswegen mit anderen Organisationen, um das externe Wissen zur Vergrößerung des eigenen Innovationspotenzials zu nutzen. Aufgrund ihrer netzwerkartigen Struktur sind strategische Allianzen geradezu prädestiniert für die Umsetzung offener Innovationsprozesse. Denn hier müssen diese Prozesse nicht erst aktiviert werden, sondern es finden bereits regelmäßige Interaktionen mit Akteuren aus anderen Organisationen statt. Vor allem durch die gemeinsame Arbeit auf intersektoraler Ebene können Innovationskorridore geöffnet werden. Die Öffnung für den Austausch mit Akteuren aus anderen gesellschaftlichen Sektoren ist gerade für die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung essentiell, da diese ebenfalls eine Vernetzung unterschiedlicher gesellschaftlicher Bereiche vorsieht.

Bei der Untersuchung der Arbeitsweise in strategischen Allianzen wurde deutlich, dass eine Öffnung nach Außen zum einen durch ein systematisches Management gesteuert werden muss. So ist beispielsweise die Entwicklung eines gemeinsamen Problemverständnisses, für den Innovationsbedarf besteht, ein wichtiger Prozess, der gezielt moderiert werden sollte. Zum anderen werden offene Innovationsprozesse sehr gut auf Grundlage einer Vertrauenskultur entfaltet, die durch die Verortung der kooperierenden Partner in derselben Region positiv verstärkt wird. Wenn dieser „organisationale Kitt“ (Bickmann 1999) hergestellt ist, genügend Freiräume für Kreativität vorhanden sind sowie alle Partner gleichsam einbezogen werden, dann kann dies – für strategische Allianzen wie auch für Unternehmen – einen adäquaten Weg darstellen, langfristig grundlegende Innovationen zu generieren.

Literatur

- Austin, J. E. (2000): *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Business Succeed Through Strategic Alliances*. San Francisco.
- Bickmann, R. (1999): *Chance: Identität. Impulse für das Management von Komplexität*. Berlin: Springer Verlag.
- Bluszczyk, O. (2007): *Strategische Allianzen zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen*. In: Hafner et al.: *Gesellschaftliche Verantwortung in Organisationen. Fallstudien unter organisationstheoretischen Perspektiven*. München und Mering: Hampp, S. 107-117.
- Boos, F.; Exner, A.; Heitger, B. (1992): *Soziale Netzwerke sind anders*. In: *Zeitschrift für Organisationsentwicklung* Nr. 1, S. 54-61.
- Gassmann, O.; Enkel, E. (2006): *Open Innovation. Die Öffnung des Innovationsprozesses erhöht das Innovationspotenzial*. In: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, Vol. 75 (2006) Nr. 3, S. 132-138.
- Pitzner, U. (2007): *Versäulung – Vermarktung – Vernetzung. Vom Dritten Sektor zur Drei-Sektoren-Allianz*. Dissertation, genehmigt durch den Fachbereich Geisteswissenschaften der Universität Duisburg-Essen.
- Segil, L. (1998): *Strategische Allianzen. Systematische Planung und Durchführungen von Unternehmensallianzen*. St. Gallen und Zürich.

Störmer, E. (2002): Unternehmensnetzwerke und Nachhaltigkeit. In: Soyez, D.; Schulz, C.: Wirtschaftsgeographie und Umweltproblematik. Kölner Geographische Arbeiten, Heft 76. Köln, S. 29-43.

Sustainable Excellence Group (2009): URL: <http://www.sustainable-excellence.de/konzept.html> (abgerufen am 12. Juni 2009)

Sydow, J. (1995): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. 3. Nachdruck. „Neue betriebswirtschaftliche Forschung“, Bd. 100. Berlin: Gabler.

Trifolium Beratungsgesellschaft mbH (2009): EFQM-Modell/ Sustainable-Excellence. URL: <http://www.trifolium.org/beratung/selbstbewertungen-und-unternehmens-organisationsanalysen/efqm-modell-sustainable-excellence/> (abgerufen am 12. Juni 2009)

M.A. Elisabeth Süßbauer, geb. 1981, arbeitet seit September 2008 als wissenschaftliche Hilfskraft in der Forschungsgruppe „Nachhaltiges Produzieren und Konsumieren“ des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt und Energie. Sie studierte Soziologie, Politikwissenschaften und Romanistik in Münster und Salamanca/ Spanien.

Dr.-Ing. Marlene Helfert, geb. 1974, arbeitet seit Oktober 2008 als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Arbeitswissenschaft der Technischen Universität Darmstadt im Bereich Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung. 2009 hat sie am Fachgebiet Mechatronik im Maschinenbau ihre Promotion abgelegt. Sie studierte Architektur und Mechanik.

Frauke Lange, Dipl. Erziehungswissenschaftlerin, geb. 1978, arbeitet seit 2008 als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Labor für Organisationsentwicklung an der Universität Duisburg-Essen im Bereich strategische Innovationsallianzen. Sie ist außerdem Consultant und Moderatorin für die L³GbR Unternehmensberatung in den Schwerpunkten Wissensmanagement, Kommunikation, Moderation, sowie Projektkoordinatorin von mentoring³.