

Universität Duisburg-Essen
Labor für Organisationsentwicklung
Prof. Dr. Wolfgang Stark
Universitätsstr. 13
45141 Essen

Kooperation und Innovation:

Zivilgesellschaftliche und organisationstheoretische Grundlagen

Arbeitspapier

im Rahmen des Forschungsvorhabens „STRATALL“
Strategische Allianzen für Nachhaltige Entwicklung
Arbeitspaket 1.3 – Teilprojekt „METALOG“ der UDE

- Oliver Bluszcz -

- Oktober 2008 -

Gefördert durch:



Projektträger im DLR



Inhaltsverzeichnis

Bedeutung von Innovationen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme	4
Netzwerke, Kooperationen und strategische Allianzen.....	5
Netzwerke und Netzwerkgesellschaft (Castells)	6
Unterschiedliche Betrachtungsrichtungen von Kooperationen	7
Systemische Sichtweise von Kooperationen	7
Kooperationen aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive.....	9
Aspekte intersektoraler Kooperation.....	11
Erfindungen, Entdeckungen und Innovationen	13
Begriffliche Abgrenzung	13
Schumpeters klassischer Innovationsbegriff.....	14
Erweiterte Sichtweise – Innovationstypen	15
Ansätze und Konzepte zum Phänomen der Innovation	17
Kritische Erfolgsvariablen im Innovationsprozess	20
Erfolgreich innovieren? Innovationsbedingungen in Unternehmen	20
Organisation des Innovationsprozesses – Innovationsmanagement.....	23
Kreativität im Innovationsprozess – Ideenmanagement.....	25
Messen und Bewerten von Innovationen.....	26
Soziale Innovationen.....	29
Soziale Innovationen und lernende Gemeinschaften.....	30
Corporate Social Innovation – jenseits von Wohltätigkeit und „business case“	31
Social Entrepreneurship	32
Zusammenfassung und offene Fragen.....	34
Literaturverzeichnis	35
Internetquellen.....	38
Anhang..... (siehe Datei: STRATALL_AP1.3_Anhang_Arbeitspapier_UDE_1108)	

Übersichts- und Abbildungsverzeichnis

Übersicht 1: Merkmale des informationstechnologischen Paradigmas	6
Übersicht 2: Erfolgskriterien für das Organisieren von Kooperationen.....	8
Übersicht 3: Begrifflichkeiten, die Kooperationen umschreiben (Auswahl)	9
Übersicht 4: Differenzierung von Kooperationsformen	9
Übersicht 5: Kooperationsinhalte und Kooperationsform – Erfolgsfaktoren	10
Übersicht 6: Entdeckung, Erfindung, Innovation.....	14
Übersicht 7: Fünf Aspekte der Innovation.....	14
Übersicht 8: Grundsätzliche Unterscheidung zwischen inkrementellen und radikalen Innovationen.....	15
Übersicht 9: Innovationstypen im Oslo-Manual	16
Übersicht 10: Innovationstätigkeit nach Innovationsgrad.....	17
Übersicht 11: Konzepte zum Innovationsphänomen	17
Übersicht 12: Basisinnovationen (Zyklen nach Kondratieff).....	18
Übersicht 13: Klassifikationsansätze „Innovation“	18
Übersicht 14: Kategorien der Innovation (Evolutionsbiologie).....	19
Übersicht 15: Typische Innovationsbarrieren in KMU	21
Übersicht 16: Innovationsmanagement - Fragen der Organisation an sich selbst	22
Übersicht 17: Organisationsentwicklerische Dimensionen des Innovationsmanagements.....	23
Übersicht 18: Innovationsbedingungen in KMU.....	23
Übersicht 19: Organisatorische Ergänzungsstrukturen im Innovationsbereich für KMU	24
Übersicht 20: Ideenquellen für...(Innovationen).....	25
Übersicht 21: Indikatoren zu Innovationsmaßnahmen in Unternehmen	27
Übersicht 22: Innovations-Selbsteinschätzung	28
Abbildung 1: Drei Stufen sektorenübergreifender Kooperationen nach Austin.....	11
Abbildung 2: Win-win-Potenziale intersektoraler strategischer Allianzen	12
Abbildung 3: Persönlichkeitsmerkmale kreativer Menschen	25
Abbildung 4: Systematisches Ideenmanagement	26
Abbildung 5: Lernende Gemeinschaften „Metalog“	

Bedeutung von Innovationen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme

Thematische Einleitung

Viele der heutigen sozialen Probleme resultieren aus den bestehenden (unbeweglichen) Strukturen und sind nicht bei einzelnen Individuen zu suchen. (vgl. Hazel/Onaga 2003, S.288). Das lässt zumindest vermuten, dass die scheinbar mangelnde Fähigkeit zur erfolgreichen Bewältigung dieser Probleme ebenso in diesen tradierten Strukturen zu finden ist. Dem widerspricht nicht die Feststellung, dass bereits die schulische Erziehung von Individuen auf eine Fehler-Vermeidungs-Kultur ausgerichtet ist. Diese Kultur setzt sich im weiteren Lebensverlauf in Unternehmen und anderen Organisationen fort und behindert das Ausprobieren von neuen Lösungen. Experimentierfreude, Trial and Error, Risikobereitschaft, Grenzüberschreitungen und Hartnäckigkeit sind allerdings die Schlüssel für erfolgreiche Innovationen. (vgl. Schwab/Hartigan 2006, S.7f.)

“Most organizational structures and their corresponding managers and civil servants deal with what is. Innovators do exactly the opposite. They focus on creating things the world has never seen. They systematically disregard boundaries - whether of nation, academic discipline or social status [...]” (Schwab/Hartigan 2006, S.8)

Soziale Probleme, global betrachtet, sind beispielsweise Armut und seine Derivate, Überalterung der Gesellschaft als auch der Klimawandel bzw. seine Auswirkungen. In diesen Problemfeldern bewegen sich bereits einige erfolgreiche Social Entrepreneurs¹, die mit *sozialen Erfindungen* Innovationen auf den Weg gebracht haben.

Einzelpersonen sind aber nicht der einzige Quell für erfolgreiche Innovationen, auch wenn uns dies die Geschichte von „innovation heroes“ wie z.B. Thomas Alva Edison (technische Innovation: elektrische Glühlampe) oder Alexander von Humboldt (soziale Innovation: Universität), glauben lässt. Gerade in der heutigen Zeit wird auf ganze Netzwerke von potenziellen Innovatoren gesetzt. Hinweise auf Erfolgskritische Faktoren – wird die Innovationskraft von Kooperationen betrachtet – geben Untersuchungen zu sog. *Innovationsnetzwerken* bzw. *regionalen Innovationsnetzwerken*. (vgl. Manger 2005)

Diese, i.d.R. auf technische Innovationen ausgerichteten Netzwerke, decken allerdings nicht den vollständigen Bedarf an Innovationen ab und können nur begrenzt zu sozialer Innovation beitragen. Einen wichtigen Hinweis gibt in diesem Zusammenhang eine Untersuchung der ERASMUS Universität zu Rotterdam: soziale Innovationen sind demnach bedeutender als Produktinnovationen, da Produktinnovationen nur erfolgreich am Markt bestehen können, wenn sie in soziale Innovationen eingebettet sind. (vgl. Pot/Vaas 2008, S. 468f.).

Dass Produktinnovationen, einschließlich Dienstleistungsinnovationen, gemeinsam mit sozialen Innovationen erfolgreich in Erscheinung treten, zeigen viele aktuelle Beispiele. Eines der bekanntesten ist die „Grameen Bank“², eine Initiative des aus Bangladesch stammenden Wirtschaftswissenschaftlers Muhammad Yunus. Seit 1983 vergibt die Grameen Bank Mikrokredite an Einzelpersonen und Gruppen vor allem im ländlichen Bangladesch, mit dem Ziel, über die dadurch mögliche Gründung und Unterstützung von Kleinunternehmen die Einkommenssituation und gesellschaftlichen Partizipationsmöglichkeiten der meist verarmten Landbevölkerung zu verbessern. Insbesondere trägt er bzw. das von Yunus entwickelte Kreditsystem zum

¹ Personen oder Personengruppen, die auf der Basis unternehmerischer Initiativen Lösungsmöglichkeiten für soziale Probleme entwickeln (vgl. Bornstein 2006, Spiegel 2007, Yunus 2008)

² <http://www.grameen.de> und <http://www.grameen-info.org>

Empowerment³ insbesondere von Frauen bei, die weit über 90% der Kreditnehmer der Grameen Bank ausmachen.⁴ Neben der reinen Kreditvergabe sind mittlerweile auch andere Dienstleistungen, z.B. im Bereich Telekommunikation und Energieversorgung an die Bank gekoppelt. Neben anderen Preisen und Auszeichnungen erhielt Yunus im Jahr 2006 für seine Leistungen den Friedensnobelpreis.

Gegenüber den Einzelerfindern und „innovation heroes“ sind auch Cluster von Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und Institutionen in der Lage, Innovationskraft im sozialen bzw. im Bereich des Gemeinwesens zu entfalten. Unter dem Fokus des *Corporate Citizenship*⁵ werden in einer Untersuchung der Universität Duisburg-Essen sog. *intersektorale strategische Allianzen*⁶ beschrieben, die fähig sind unter Einbezug verschiedenster Ressourcen (Personal, Kapital; Know-how, Zeit) der beteiligten Sektoren: Staat – Wirtschaft – Zivilgesellschaft, konkrete soziale Probleme zu lösen bzw. Verbesserungen für das Gemeinwesen zu entwickeln. (vgl. Hafner et al. 2007)

In diesem Zusammenhang ist die Bedeutung von Netzwerken und Kooperationsbeziehungen zentral.

Netzwerke, Kooperationen und strategische Allianzen

Der Begriff „Zivilgesellschaft“ meint die Gesamtheit aller nichtstaatlichen Organisationen bzw. Akteure. Im Allgemeinen stehen Partizipation und Integration der Akteure im Vordergrund, wenn es darum geht zivilgesellschaftliche Potenziale zu aktivieren. Ferner geht es um Lern- und Prozesse der Selbstorganisation von Zivilgesellschaft. Wissen und seine Verteilung sowie Wissen als Ressource und sein Potenzial zur Weiterentwicklung der Zivilgesellschaft im Sinne der Verbesserung der Problemlösungskompetenz ist ein weiterer Gesichtspunkt.

Nachhaltige Entwicklungen (z.B. Lokale Agenda 21) und soziale Innovationen sind dabei in hohem Maße auf das funktionierende Zusammenspiel zivilgesellschaftlicher Akteure angewiesen:

„Die Umsetzung der Nachhaltigkeit ist in hohem Masse auf technische, soziale, institutionelle und kulturelle Innovationen und ihr mögliches Zusammenspiel innerhalb gesellschaftlicher Lernprozesse der verschiedensten Bereiche angewiesen. Dabei fordern Innovationen immer öfter Lernprozesse aller beteiligten Akteure. Nachhaltiges Lernen bedeutet, dass beteiligte Akteure Handlungsmuster annehmen, die durch eine veränderte Wissensbasis nach reflexiven Prozessen im Sinne der Nachhaltigkeit entstehen. Lernprozesse fordern in diesem Zusammenhang »die Förderung, Organisation und Kontinuität von permanenten Suchprozessen nach besseren Problemlösungen.« Die komplexen und dynamischen Probleme der Nachhaltigkeit erfordern neue, ergebnisoffene, flexible, langfristige und fehlertolerant konstruierte Lösungspfade mit vielseitigen Handlungsoptionen.“ (Pitzner 2007, S.199)

Interessant sind daher in diesem Zusammenhang Netzwerke, die sektorenübergreifenden Charakter haben und sich jenseits der klassischen Dreiteilung Staat – Wirtschaft – Zivilgesellschaft konstituieren. In einer solchen übergreifenden

³ Empowerment (engl.): Strategien und Maßnahmen, die geeignet sind, den Grad an Autonomie und Selbstbestimmung im Leben der Menschen zu erhöhen.

⁴ http://www.leistungsschein.de/archiv/agrarwissenschaften/arbeiten/Pfeil_Anna_von_Grameen_Bank.pdf

⁵ Gesellschaftliches bzw. soziales (bürgerschaftliches) Engagement von Unternehmen.

⁶ Kooperationen zwischen den drei Sektoren Staat, Wirtschaft, Zivilgesellschaft (auch: multisektorale Kooperationen/Allianzen) (vgl. z.B. Bluszcz 2007, S.107-117 u. S.229-236).

Konstellation werden Netzwerken, Kooperationen und Allianzen besondere Problemlösungskompetenzen und gesellschaftliche Innovationskraft zugeschrieben (vgl. Stark 2007).

Netzwerke und Netzwerkgesellschaft (Castells)

Die heute wichtigsten Erkenntnisse zur Bedeutung von Netzwerken und Kooperationen in der modernen Gesellschaft hat Manuel Castells in seinen Studien zur *Netzwerkgesellschaft* erarbeitet und zusammengetragen. Dabei stellt er grundlegend fest,

„dass die herrschenden Funktionen und Prozesse im Informationszeitalter zunehmend in Netzwerken organisiert sind. Netzwerke bilden die neue soziale Morphologie unserer Gesellschaften, und die Verbreitung der Vernetzungslogik verändert die Funktionsweise und die Ergebnisse von Prozessen in der Produktion, Erfahrung, Macht und Kultur wesentlich.“ (Castells 2001, S.527)

Vor dem Hintergrund des Informationszeitalters und der damit einhergehenden informationstechnologischen Revolution stellt Castells fünf wesentliche Merkmale heraus, die den Kern des sog. neuen revolutionären informationstechnologischen Paradigmas charakterisieren:

Übersicht 1: Merkmale des informationstechnologischen Paradigmas

- 1) Im Fokus steht die Information als Rohstoff, welche mit entsprechenden Technologien bearbeitet wird. (Früher wurden Technologien mit Hilfe von Informationen bearbeitet.)
- 2) Die neuen Technologien entfalten eine universelle Wirkung auf Prozesse der individuellen und kollektiven Existenz, weil Information ein integraler Bestandteil jedweder menschlichen Tätigkeit ist. (Sie prägen aber determinieren nicht.)
- 3) Durch die Verfügbarkeit von neuen Informationstechnologien können Netzwerke und deren Netzwerklogik für alle möglichen Prozesse und Organisationsformen materiell verwirklicht werden. Die Komplexität von Beziehungsgeflechten wäre ohne diese Technologien kaum bzw. nur mühsam zu handhaben.
- 4) Flexibilität ist ein bedeutendes Merkmal der Informationstechnologie. D.h. das die Fähigkeit zur Rekonfiguration, dem ständigen Wandel und der organisatorischen Mobilität, kennzeichnend für die heutige Gesellschaft, entgegenkommt. (Allerdings: Gefahr der Exklusivität von Netzwerken!)
- 5) Einzelne (früher gegeneinander abgegrenzte) Technologien verschmelzen zu einem hochgradig integrierten System und werden dadurch ununterscheidbar.

Quelle: Castells 2001, S.75-82

Die theoretischen Grundlagen der Studien von Castells kommen aus unterschiedliche Zugängen zur *nicht-linearen Dynamik lebender Systeme*. Diese Forschungsperspektive zur Erklärung der Dynamik und das Verhalten lebender und sozialer Systeme beschäftigt sich vor allem mit dem Phänomen der Selbstorganisation (vgl. Castells 2001, S.81) und beruht auf Arbeiten verschiedener disziplinärer und interdisziplinärer Bereiche:

- Chaosforschung (Santa Fe Institute),
- Theoretische Physik u. Ökologie (F. Capra, University of Berkeley),
- Chemie (I. R. Prigogine),
- Neurowissenschaft (G. Edelman; O. Sacks).

Unterschiedliche Betrachtungsrichtungen von Kooperationen

Menschliche Zusammenarbeit oder Kooperation wird in der Literatur unter verschiedenen Perspektiven betrachtet: So werden Kooperationen als intraorganisationale Beziehungen unter einem eher sozialpsychologischen Blickwinkel betrachtet (vgl. Spieß 1998), aber auch als Kooperationsbeziehungen zwischen Organisationen, meist mit Blick auf Unternehmenskooperationen, betrachtet (vgl. bspw. Segil 1998/Balling 1998). Die Mehrzahl der Beiträge zu organisationsübergreifenden Kooperationen, genauer zu Kooperationsformen oder Formen der Kooperation stammt aus der BWL bzw. aus der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur. Hier werden insbesondere strategische Allianzen, Joint Ventures, verschiedene Formen von organisationalen Netzwerken und ihre jeweiligen Anwendungsbezüge erörtert.

Seit einigen Jahren werden darüber hinaus ebenso Kooperationen von Organisationen aus unterschiedlichen Sektoren⁷ zum Gegenstand der Forschung, wie zum Beispiel Kooperationen zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen (vgl. Austin 2000).

Ebenso die Organisationsentwicklung beschäftigt sich die mit der Fragestellung warum Organisationen kooperieren und gibt Hinweise auf organisationsübergreifende Zusammenarbeit und dessen Weiterentwicklung (vgl. Grossmann/Lobnig/Scala 2007). Den Beiträgen gemein ist, dass sie i.d.R. unter theoretischen Rückbezügen und anhand von konkreten Fallbeispielen die Erfolgskriterien organisationaler Kooperation herausarbeiten. Neben der wissenschaftlichen Literatur existiert eine Reihe von anwendungsbezogener und praktischer Ratgeberliteratur⁸. Im Folgenden sollen die Kernpunkte einer organisationenübergreifenden Perspektive der Kooperation kurz dargestellt werden.

Systemische Sichtweise von Kooperationen

Das Herausarbeiten möglicher Synergiepotenziale und Win-win-Effekte von organisationaler Kooperation über Sektorengrenzen hinweg (wie bei Austin 2000), ist ein Teil der Forschung, der für die Fragestellung der strategischen Allianzen besonders relevant ist. Aus Sicht der Organisationsentwicklung (OE) entwickeln Grossmann/Lobnig/Scala (2007) - auf der Basis von empirischen Befunden – erfolgskritische Faktoren für organisationsübergreifende Kooperationen. Dabei nehmen Sie eine systemische Perspektive ein und begreifen Kooperationen als eigenständige *soziale Systeme*, welche sich zwischen zwei oder mehreren kooperierenden Organisationen (Systemen) konstituieren (vgl. Grossmann/Lobnig/Scala 2007, S.112). Konkret stellen sie fest:

„Organisationen kooperieren nicht einfach, sie schaffen ein eigenes soziales System, das sich durch Zielsetzung, Spielregeln und Strukturen von den beteiligten Organisationen unterscheidet. Solche Collaboration Systems (vgl. Gray 1989), entstehen immer dann, wenn sich Organisationen aufmachen, Probleme gemeinsam anzugehen und zu lösen. Collaboration Systems werden nicht von außen in die Welt gesetzt und verordnet, sondern *entstehen* in einem Prozess. Sie sind emergent und fragil, erfordern ein konstruktives Umgehen mit Unterschieden und müssen laufend aufrechterhalten werden (vgl. Gray/Wood 1991).“ (zit. nach Grossmann/Lobnig/Scala 2007, S.113)

⁷ Staatlicher Sektor, marktwirtschaftlicher Sektor, zivilgesellschaftlicher Sektor (z.B. NPOs, NGOs).

⁸ Z.B. „The Partnering Toolkit“, „Partnership Alchemy“ oder „Kooperieren – aber wie?“

Nach Grossmann/Lobnig/Scala sind folgende Erfolgskriterien für das Organisieren von Kooperationen bedeutend:

Übersicht 2: Erfolgskriterien für das Organisieren von Kooperationen

1. Die Kooperation als eigenständiges System organisieren
2. Die Leistungen und die Leistungsfähigkeit der Kooperationspartner in den Fokus rücken
3. Die Personen und ihre Beziehungen berücksichtigen
4. Den Business Case erarbeiten
5. Ein kooperatives Steuerungssystem einrichten
6. Die Kooperation managen – den »Server im Netz« betreiben
7. Die internen Voraussetzungen für Kooperation schaffen
8. Übergreifende Teamarbeit betreiben
9. Die unterschiedliche Logik von Kooperation und Politik berücksichtigen
10. Vertrauen als Basis von Kooperation
11. Beratung zielgerichtet nutzen

Quelle: Eigene Darstellung nach Grossmann/Lobnig/Scala 2007, S.112

Ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt, so stellen Grossmann/Lobnig/Scala fest, sind *Grenzziehung* und *Identitätsbildung* – „systemtheoretisch und gruppendynamisch betrachtet die zentralen Medien der Systembildung.“ (ebd., S.113) Daher: „Kooperationen sind aus unserer Sicht organisierte Sozialsysteme, aber es macht wenig Sinn, sie als eigenständige Organisationen zu beschreiben.“ (ebd., S.114)

Gute Voraussetzungen für Kooperationen bringen allerdings nur sehr ausdifferenzierte Organisationen mit, da ein gewisses Repertoire an Routinen, organisatorischen Lösungen und Managementkonzepten mitgebracht werden muss. Diese Vorerfahrungen sind aber von den Akteuren gleichzeitig auch zurückzustellen und in der Kooperation neu zu verhandeln. Dies verlangt eine gewisse Reife der Akteure, die ebenso die aus ihrer Mutterorganisation mitgebrachte Hierarchie, Rolle und Loyalität in einer Kooperation (und die dadurch entstandene Doppelmitgliedschaft) neu ausbalancieren müssen. Denn, die im Rahmen einer Kooperation vereinbarten Maßnahmen zur Strukturbildung folgen einer

- horizontal auf Gleichrangigkeit ausgerichteten,
- vertrauensbasierten,
- in den Entscheidungen konsensorientierten,

Steuerungs- und Beziehungslogik. (vgl. ebd., S.113)

Beziehungsgeflechte vom Typ „Kooperation“ enden nach Grossmann/Lobnig/Scala allerdings immer dann, wenn „sie in hierarchische oder marktförmige Beziehungs- und Steuerungsformen zurückkehren oder zu neuen Organisationen werden.“

Kooperationen aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive

Der Begriff „Kooperation“ ist bisweilen unscharf gefasst. Um eine Klassifizierung von Kooperationsformen vornehmen zu können muss auf wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse zurückgegriffen werden.

Gründe für eine Zunahme von Unternehmenskooperationen im Laufe der letzten Dekaden gibt Balling wie folgt an (Auswahl):

- „- Verschärfung der Wettbewerbssituation.
- Fortschritte in der Informationstechnologie.
- Relativ stärkeres Wachstum von Großunternehmen induziert Kompensationsbestrebungen bei kleineren Unternehmen.
- Internationalisierungstendenzen und Suche nach Marktzugang.
- Öffnung neuer Märkte (EG-Binnenmarkt, Osteuropa). [...]“
(Balling 1998, S.32)

Übersicht 3: Begrifflichkeiten, die Kooperationen umschreiben (Auswahl)

- Kooperation	- Koordination/ Coordination
- Competitive Cooperation	- Verbund
- Koalition	- Quasi-Integration
- Callaborative Agreement/ Arrangement -	- (Vertikale) Integration
- Co-operative Agreement	- Kollektive Strategie/ Kooperationsstrategie
- Co-Marketing Alliance	- Strategische Allianz/ Strategic Alliance
- Cooperative Venture	- Strategisches Netzwerk/ Strategic Network
- Joint Venture	- Alliance Network/ Alliance Group
- International Corporate Linkages	- Strategische Familie
- Working Partnership	- Strategisches Bündnis
- Wertschöpfungspartnerschaft/ Value Added Partnership	- Strategische Koalition
- Virtual Corporation	- Strategic Partnership

(Quelle: Balling 1998, S.13)⁹

In Anlehnung an verschiedene Untersuchungen mit Blick auf eine Systematisierung des Kooperationsphänomens kann festgestellt werden, dass eine nahezu unbegrenzte Anzahl von Kooperationsvarianten möglich ist. Dies erschwert eine eindeutige Klassifizierung (vgl. Balling 1998, S.39). Für eine grundlegende theoretisch-analytische Differenzierung von Kooperationsformen schlägt Balling folgende Kriterien vor:

Übersicht 4: Differenzierung von Kooperationsformen

A) Gliederung nach Kooperationszielen
B) Gliederung nach dem Aktivitätsgrad der Beteiligten bei der Kooperationsentstehung
C) Gliederung nach Kooperationspartnern
D) Gliederung nach Kooperationsmodalitäten
E) Gliederung nach Kooperationsbereichen
F) Gliederung nach den faktischen [...] Auswirkungen

Quelle: Eigene Darstellung nach Balling 1998, S.40

⁹ Vgl. zu einer solchen Übersicht auch Segil 1998, S.34-36.

Die im Projekt „STRATALL“ im Fokus stehende sog. *strategische Allianz* ist, aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive, eine Spielart aus einer Vielzahl von möglichen Unternehmenskooperationen, die seit der Entstehung von Kooperationsnetzwerken in den 1980er Jahren eine Art von Renaissance erlebt (vgl. Balling 1998, S.32). Das Verständnis von strategischen Allianzen verändert sich im Laufe der Zeit. Der Begriff wird im Zuge von wirtschaftlichen Aktivitäten zwischen Unternehmenspraxis und Forschung in den 1980er Jahren eingeführt bzw. wieder aufgegriffen. Des Weiteren werden ebenso Kooperationsbeziehungen vor internationalem Hintergrund, mit dem Ziel Wettbewerbspositionen zu verbessern unter dieses Label gefasst. Dabei wird z.B. das *Joint-Venture* als eine spezielle Form der strategischen Allianz gesehen. Eine Definition hierzu gibt Sydow:

„[...] eine formalisierte, längerfristige Beziehung zu anderen Unternehmungen, die mit dem Ziel aufgenommen wird, eigene Schwächen durch Stärkenpotentiale anderer Organisationen zu kompensieren, um auf diese Art und Weise die Wettbewerbsposition einer Unternehmung oder einer Gruppe von Unternehmen zu sichern und langfristig zu verbessern.“ (Sydow 1992, S.63)

Im Rahmen unternehmerischer Kooperation arbeitet Balling (1998) Erfolgsfaktoren heraus. Dabei unterscheidet er in Aspekte auf der inhaltlichen Ebene und Aspekte, die die Form der Kooperationsbeziehung betreffen.

Übersicht 5: Kooperationsinhalte und Kooperationsform - Erfolgsfaktoren

Kooperationsinhalte:

- Ziele der Kooperation frühzeitig abstimmen und formulieren.
- Verbesserte Leistung aus der Sicht des Marktes realisieren.
- Positiver Kooperationssaldo für alle Beteiligten.
- Die Grenzen der Kooperation erkennen.
- Klare Limitierung des Kooperationsvorhabens festlegen.
- Lernen aus und mit der Kooperation als Erfolgsfaktor für die Kooperation selbst.
- Berücksichtigung der Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Kooperationsformen.

Kooperationsform:

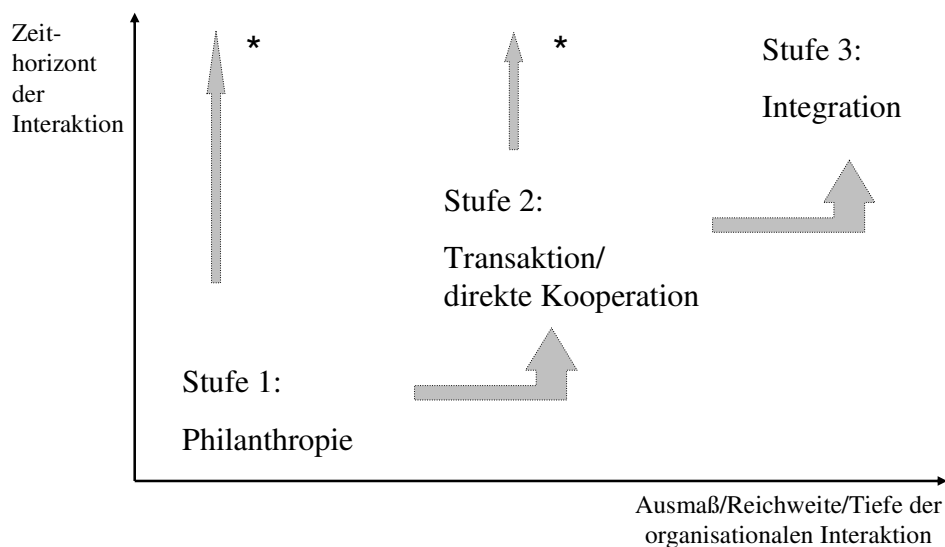
- Kooperationseffiziente Organisationsform.
- Vertrag als Kooperationsgrundlage.
- Definierte Kriterien für die Erfolgserwartungen, Erfolgsmessung und Erfolgsverteilung.
- Gemeinsames Management und Controlling der Kooperation.
- Klare Funktionsteilung, Kompetenzzuweisung und Rollenkonsens.
- Möglichkeit der Realisierung von Sanktionen.
- Flexibilität erhalten.
- Organisationsgrad und Bindungsintensität je nach Umfang und Komplexität der Kooperationsaufgabe bestimmen.
- Personelle Komponente/Human Ressource.
- Kontinuierlich Ressourcen hoher Qualität in die Kooperation einbringen.
- Kooperationsförderliches Verhalten.
- Wechselseitiges Vertrauen als Kooperationsbasis.
- Kommunikation und Information nach innen und außen.
- Anzahl der Kooperationsbeteiligten/Größe der Kooperationsgruppe.
- Kapitalmäßiges Einbringen der Beteiligten.
- Effektives Konfliktmanagement.

Quelle: Balling 1998, S.130

Aspekte intersektoraler Kooperation

Werden sog. sektorenübergreifende Kooperationen, also Formen der Zusammenarbeit zwischen Organisationen aus dem staatlichen, dem wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Sektor betrachtet, so nimmt beispielsweise Austin (2000) eine etwas andere Perspektive ein, die weniger defizitorientiert¹⁰ ist. Zwar geht es auch hier darum, dass die beteiligten Organisationen (über Lerneffekte und Ressourcentransfer im Rahmen gemeinwohlorientierter Aktivitäten) voneinander profitieren. Primär steht allerdings der Output, verstanden als Synergieeffekte, der Kooperation zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen für das Gemeinwesen im Vordergrund. Austin entwickelt dabei anhand von Fallbeispielen einen dreistufigen Annäherungsprozess im Rahmen der Kooperation von Unternehmen und Non-Profit-Organisationen.

Abbildung 1: Drei Stufen sektorenübergreifender Kooperationen nach Austin



* Engagement/ Kooperation muss nicht zwangsläufig die nächst höhere Stufe erreichen sondern kann auch in der jeweiligen Stufe fortlaufen

Quelle: Bluszcz 2007, S.110

Stufe 1: Philanthropie („philanthropic stage“)
das Niveau der Kooperation zwischen Unternehmen und NPO bewegt sich auf der Ebene von Spender und Spendenempfänger.

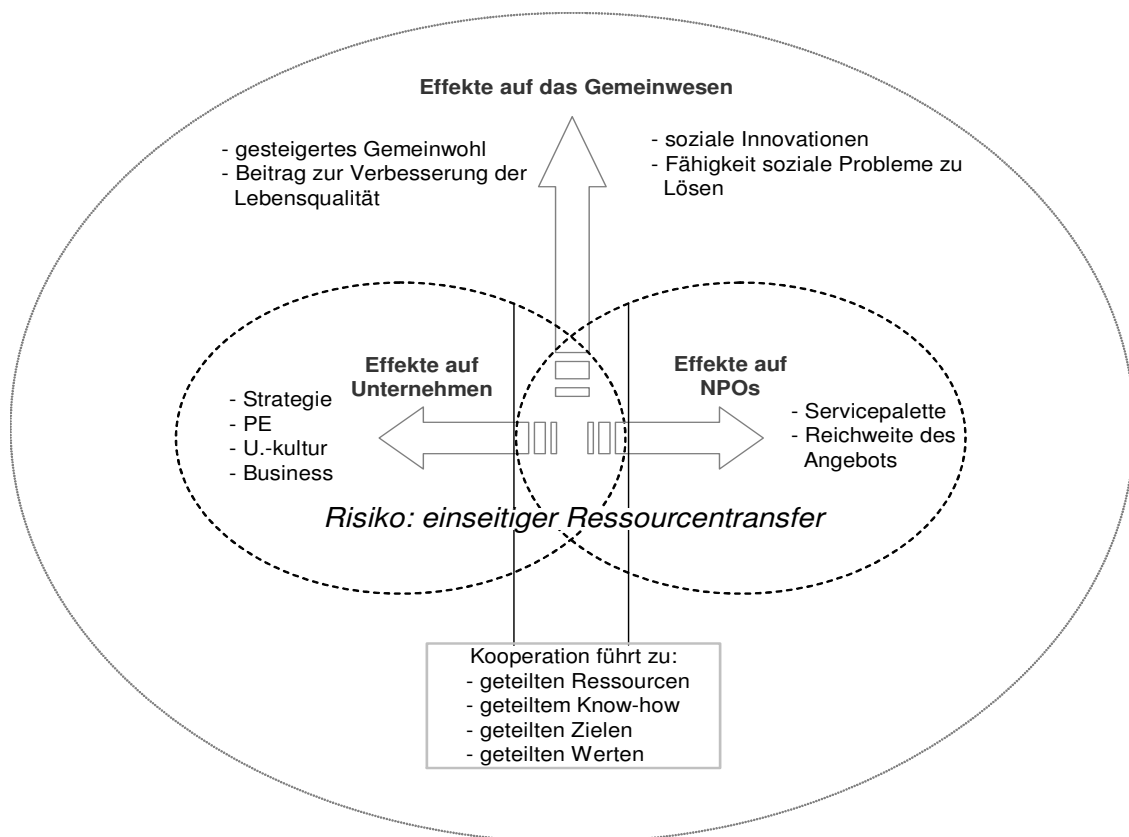
Stufe 2: Transaktion/ direkte Kooperation („transactional stage“)
Annäherung der Partner bei der Planung und Durchführung gemeinsamer Einzelprojekte.

Stufe 3: Integration
Kooperationsstrukturen bilden sich verstärkt heraus. Die Zusammenarbeit wird formalisiert und erreicht das Niveau eines Joint Venture. (vgl. Austin 2000, S.20-29)

¹⁰ Diese Aussage bezieht sich auf die vorangegangene Definition von Sydow 1992, welche Kooperation als Kompensationsmöglichkeit eigener Schwächen, respektive Defizite, sieht.

Im Zuge des Prozesses der Weiterentwicklung der Kooperationsbeziehung zeigt Austin eine Reihe von Win-win-Potenzialen auf, die im Verlaufe der Kooperation auftreten können.

Abbildung 2: Win-win-Potenziale intersektoraler strategischer Allianzen



Quelle: Bluszcz 2007, S.114

Angelehnt an Moss Kanter (1994,1999), weisen Hanke/Stark (2007) explizit darauf hin, dass sektorenübergreifende Kooperationen die Basis für Prozesse sozialer Innovation bilden und damit die Fähigkeit besitzen, soziale Probleme zu lösen:

„Intersektorale Allianzen entwickeln Potentiale einer längerfristigen Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren. Prozesse gemeinsamer Sinnstiftung (etwa in Form von Metalogen) können entstehen. Ähnlich wie bei Netzwerken zwischen Wirtschaftsunternehmen entsteht hier das Potential innovativer Ansätze: intersektorale Allianzen sind die ideale Geburtsstätte sozialer Erfindungen [...]“ (Hanke/Stark 2007, S.130)

Das Konzept *Corporate Social Innovation* (CSI) hat diese Erkenntnis aufgegriffen und liefert Hinweise dafür, dass sich in derartigen Kooperationskonstellationen Innovationspotenziale verbergen. (vgl. Hanke/Stark 2007, S.119ff. und Stark 2007, S.237ff.)

Bevor auf Bedingungen und Kriterien zur erfolgreichen Hervorbringung von Innovationen, oft zu finden unter dem Schlagwort *Innovationsmanagement*, eingegangen wird, soll der Innovationsbegriff und sein Verständnis im Folgenden kurz skizziert werden.

Erfindungen, Entdeckungen und Innovationen

Begriffliche Abgrenzung

Wenn von etwas Neuem, einer Neuerung bzw. etwas Bahnbrechendem (*engl. „breakthrough“*) die Rede ist, wird oft der Begriff der *Erfindung* mit dem Begriff der Innovation vermischt bzw. synonym gebracht. Die Worte Erfindung und Innovation meinen jedoch nicht das Gleiche und müssen demnach begrifflich voneinander abgegrenzt werden.

Der Begriff der *Erfindung* bezieht sich in erster Linie auf technische Erfindungen. Dabei geht es um die technische Anwendung von Naturgesetzen in bislang noch nicht existierender Art und Weise um ggf. ein konkretes Problem zu lösen. Mit *Entdeckung* wird bspw. die erstmalige Beschreibung eines Naturgesetzes oder eines Naturphänomens bezeichnet.

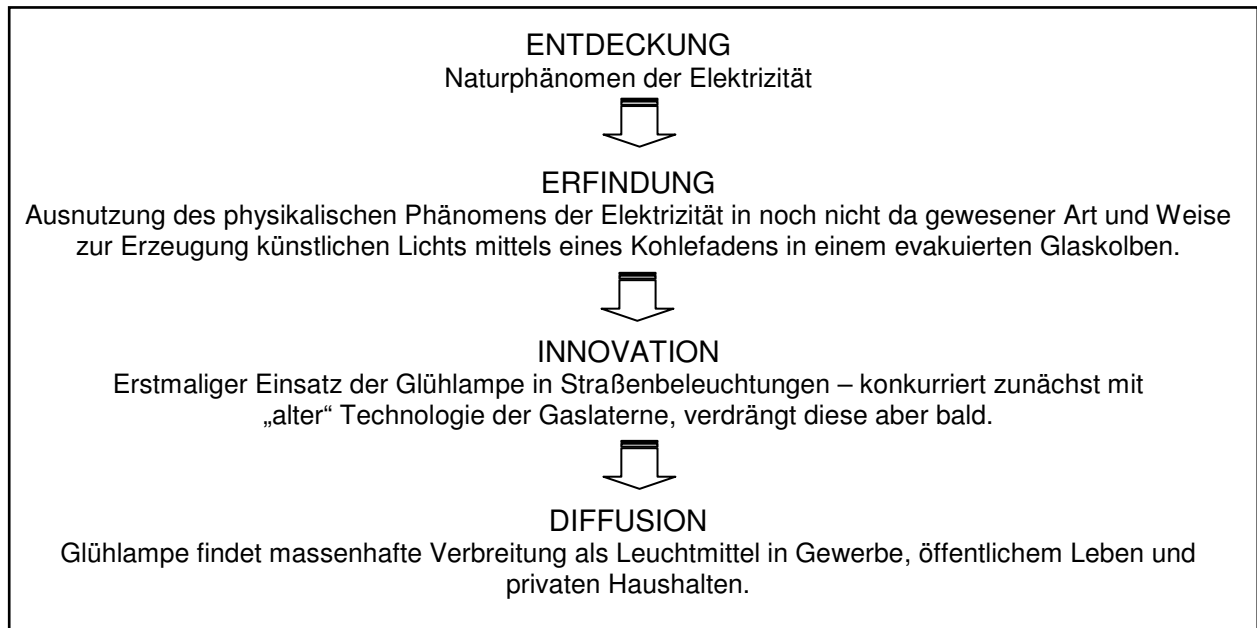
„**Erfindung**, angewandte Erkenntnis auf technischem Gebiet, die dem Patentschutz und/oder Gebrauchsmusterschutz zugänglich ist, wenn mit ihr eine neue, auf erfinderischer Tätigkeit beruhende und gewerblich anwendbare Lehre zum planmäßigen Handeln unter Einsatz beherrschbarer Naturkräfte zur unmittelbaren Erreichung eines kausal übersehbaren Erfolgs gegeben wird. Sie unterscheidet sich von der Entdeckung, die im Auffinden von etwas bereits vorhandenem besteht, das bislang unbekannt war.“ (Gabler Wirtschaftslexikon 1997, 14. Aufl., S.1172)

Eine Erfindung stellt noch keine Innovation dar. Erst bei einer breiten Durchsetzung einer Neuerung am Markt, kann von einer Innovation gesprochen werden.

„**Innovation**. [...] Bezeichnung in den Wirtschaftswissenschaften und anderen Wissenschaften (z.B. Geschichte, Geographie, Soziologie, Politikwissenschaften und Ingenieurwissenschaften) unter unterschiedlichen Aspekten für die mit technischem, sozialem und wirtschaftlichem Wandel einhergehenden (komplexen) Neuerungen. [...] Gemeinsam sind allen Definitionsversuchen die *Merkmale*: (1) *Neuheit* oder (*Er-*)*Neuerung* eines Objekts oder einer sozialen Handlungsweise, mindestens für das betrachtete System und (2) *Veränderung* bzw. *Wechsel* durch die I. in und durch die Unternehmung, d.h. I. muß entdeckt/erfunden, eingeführt, genutzt, angewandt und institutionalisiert werden.“ (Gabler Wirtschaftslexikon 1997, 14. Aufl., S.1898f.)

Anhand der Innovation „Glühlampe“ (andere und Thomas Alva Edison) lässt sich der Dreischritt »Entdeckung – Erfindung – Innovation« plausibel nachvollziehen. Ein weiterer Schritt, zumindest nach Schumpeter (siehe S. 14), stellt die *Diffusion*, also die Verbreitung einer Innovation dar.

Übersicht 6: Entdeckung, Erfindung, Innovation



Quelle: Eigene Darstellung

Schumpeters klassischer Innovationsbegriff

Die vorangestellte Unterscheidung zwischen *Erfindung* und *Innovation* geht, wie der nachfolgend beschriebene Innovationsbegriff auf den Österreichischen Ökonom Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) zurück. Demnach ist die Erfindung keine Innovation, sondern erst die wirtschaftliche Verwertung derselbigen. Mit *Diffusion* (siehe Übersicht 6) wird in diesem Zusammenhang letztlich die gesellschaftliche Verbreitung der Neuerung bezeichnet. (vgl. Debus 2002, S.95)

Der weitläufige Innovationsbegriff ist heute immer noch von Schumpeter geprägt, der den Begriff „Innovation“ in die Wirtschaftswissenschaft eingeführt und als »Durchsetzung neuer Kombinationen« definiert hat (vgl. Freitag 1998). Schumpeter beschreibt folgende fünf Aspekte der Innovation:

Übersicht 7: Fünf Aspekte der Innovation

- 1) Herstellung eines neuen Produkts oder Herstellung eines Produkts mit besserer Qualität
- 2) Implementierung einer neuen Produktionsmethode
- 3) Erschließung eines neuen Absatzmarktes
- 4) Finden und Erschließen neuer Bezugsquellen
- 5) Realisierung einer Neuorganisation

Quelle: Eigene Darstellung nach Schumpeter 1964, S.100f.

Von dieser Beschreibung unberührt bleiben jedoch der eigentliche Prozess des Erfindens sowie die Umfeldkonstellationen wie organisationale, politische bzw. gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. In Zusammenhang mit Schumpeters Innovationsbegriff steht auch der Begriff *Innovator*. Dieser Begriff bezeichnet *schöpferische Unternehmer*, die im Gegensatz zu *Arbitrageunternehmern* - welche

lediglich Preisunterschiede zur Gewinnmaximierung ausnutzen – nach neuen Handlungs- und Betätigungsfeldern suchen und den Prozess der *schöpferischen Zerstörung* vorantreiben. Mit schöpferischer oder kreativer Zerstörung ist dabei ein Prozess gemeint, bei dem alte Strukturen und Prozesse „zerstört“ und neu (an)geordnet werden.

Erweiterte Sichtweise – Innovationstypen

In der heutigen Betrachtungsweise findet man jedoch eine weitaus umfassendere Betrachtungsweise des Innovationsbegriffes vor. Insbesondere wird dabei die Innovation als Ergebnis eines *nicht-linearen Prozesses* gesehen, bei dem ebenso die sozialen Bedingungen in den Blick genommen werden. Eingeschlossen wird bei dieser Betrachtung auch die Erfindung, die der Innovation vorausgeht. Ein wesentlicher Unterschied zur Schumpeterschen Sichtweise stellt in diesem Zusammenhang die Erkenntnis dar, dass Innovationen nicht das Ergebnis der Entscheidung eines einzelnen Individuums sind, sondern vielmehr als Folge oder als ein Ergebnis günstiger *Netzwerkkonstellationen* entstehen. Eine solche Konstellation wird auch als *Innovationssystem* bezeichnet. (vgl. Hartmann/Brentel/Rohn 2006, S.18). Ein weiterer wichtiger Erkenntnispunkt dabei ist, dass die Quelle von Innovationen und damit die *Innovationsfähigkeit* von Organisationen nicht mehr alleine bei kleinen forschenden Einheiten (FuE Abteilung) anzusiedeln ist, sondern bspw. in Zusammenhang mit dem regionalen Umfeld entstehen oder durch dieses begünstigt werden. (vgl. ebd., S.16-20)

Eine grundlegende, weit verbreitete Sichtweise in Bezug auf die Ausdifferenzierung verschiedener Innovationstypen findet sich in der Unterscheidung zwischen

- a) *inkrementellen Innovationen* und
- b) *radikalen Innovationen*.

Folgende Übersicht nach Mandl verdeutlicht die Unterscheide zw. inkrementeller und radikaler Innovation:

Übersicht 8: Grundsätzliche Unterscheidung zwischen inkrementellen und radikalen Innovationen

<i>Inkrementelle Innovation [auch KVP]</i>	<i>Radikale bzw. grundlegende Innovation</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Reduktion der Kosten oder funktionelle Verbesserungen bei bestehenden Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen - Nutzt vorhandenes Wissen - Erhöht die Wettbewerbsfähigkeit in vorhandenen Märkten oder Branchen - Geringe Unsicherheit 	<ul style="list-style-type: none"> - Neue Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse mit bislang nicht gekannten Eigenschaften - Basiert auf neuem Wissen - Bewirkt wesentliche Veränderung, die ganze Märkte oder Branchen transformiert oder auch neue kreiert - Hohe Unsicherheit

Quelle: Mandl 2005, S.2

Im Gegensatz zu radikalen Innovationen sind inkrementelle Innovationen „lediglich“ Verbesserungen bereits bestehender Produkte und Dienstleistungen. In Zusammenhang mit den unterschiedlichen Merkmalen dieser beiden Innovationstypen, weist Debus auf die unterschiedliche Häufigkeit des Auftretens von inkrementellen und radikalen Innovationen (in Anlehnung an McDermott 1999) hin:

„Betrachtet man die Fülle der in den letzten Jahren in Autos eingebauten Innovationen, kann man von einem kontinuierlichen Strom inkrementeller Innovationen sprechen. Radikale Innovationen kommen dagegen eher diskontinuierlich vor.“ (Debus 2002, S.92)

Im Rahmen der empirischen Innovationsforschung geht es um Analysen im Bereich des Innovationsmanagements und um die Messung des *Innovationserfolges*. Kriterien zur vergleichbaren Verarbeitung bzw. Interpretation von Innovationsindikatoren sind im sog. „Oslo-Manual“ zusammengefasst (OECD und Eurostat 2005). In diesem Zusammenhang werden vier Innovationstypen differenziert:

Übersicht 9: Innovationstypen im Oslo-Manual¹¹

<i>Innovationstyp</i>	<i>Liegt vor, wenn...</i>
Produktinnovation	„...ein Produkt hinsichtlich grundlegender Merkmale wie technische Grundzüge, eingesetzte Komponenten, Verwendungseigenschaften oder Benutzfreundlichkeit oder bezüglich des anvisierten Einsatzbereiches neu oder merklich verbessert ist.“
Prozessinnovation	„...Verfahren zur Herstellung von Waren, zur Erbringung von Dienstleistungen oder zum Vertrieb von Produkten oder Dienstleistungen hinsichtlich technischer Eigenschaften, Ausstattung oder Software neu oder merklich verbessert sind und dadurch das Produktniveau oder Produkt- und Dienstleistungsqualität deutlich erhöhen oder die Produktions- und Vertriebskosten verringern.“
<i>Marketinginnovation*</i>	<i>...eine neue Marketingmethode erstmalig angewendet wird.</i>
<i>organisatorische Innovation*</i>	<i>...eine neue organisatorische Methode in den Bereichen Unternehmensorganisation, Personalmanagement oder externe Beziehungen erstmalig angewendet wird.</i>

(*seit 2005 neu im Oslo-Manual aufgenommen)

Quelle: Eigene Darstellung nach Spielkamp/Rammer 2006, S.33

¹¹ OECD, Eurostat (2005), Oslo-Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, 3. Aufl., Paris

Weiterhin entscheidend für die Bewertung z.B. von Produktinnovationen ist der sog. *Innovationsgrad*. Dieser markiert die unterschiedlichen Ausprägungen von Innovationen und deren Neuheitscharakter. Die folgende Übersicht (Innovationspanel) zeigt die Unterscheidung von vier Typen:

Übersicht 10: Innovationstätigkeit nach Innovationsgrad

		Die Innovation erweitert das Produkt bzw. das Sortiment...	
		NEIN	JA
Die Innovation ist neu für den Markt bzw. die Branche...	JA	„Marktneuheit“	„radikale Innovation“
	NEIN	„inkrementelle Innovation“	„neue Produktlinie“

Quelle: Spielkamp/Rammer 2006, S.34

Ansätze und Konzepte zum Phänomen der Innovation

Ein Verfahren zur Hervorbringung inkrementeller Innovationen ist bereits innerhalb von QM-Systemen hinreichend mit KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) oder mit „KAIZEN“ beschreiben. Ansätze dazu, wie radikale Innovationen hervorgebracht werden, finden sich bislang in drei Disziplinen, die wenig Verbindung miteinander aufweisen:

- Innovationsmanagement bzw. Innovation Management
- Wissensgenerierung bzw. Knowledge-Creation
- Organisationslernen bzw. Organizational Learning

Übersicht 11: Konzepte zum Innovationsphänomen

<p>„1. Konzepte des <i>Innovationsmanagements</i> gehen davon aus, dass innovative Ideen bereits vorhanden sind; sie fokussieren demgemäß vor allem auf die Umsetzung einer innovativen Idee in der Investitionsentscheidung, im Marketing, Forschung und Entwicklung sowie Produktion bzw. auf den Einsatz von Projektmanagement.</p> <p>2. Konzepte der <i>Wissensgenerierung</i> dagegen fokussieren darauf, wie neues Wissen entsteht, und damit auf die Frage, wie ein Unternehmen neue Ideen kreieren kann.</p> <p>3. Konzepte des <i>organisationalen Lernens</i> sind in dem Sinne ganzheitlicher als die beiden vorangehenden, als sie sowohl die Frage, wie neues Wissen entsteht, behandeln, als auch, wie dieses Wissen zu neuen oder verbesserten Produkten, Verfahren oder Dienstleistungen führt.“</p>

Quelle: Mandl 2005, S.2

Trotz einer im Gegensatz zu inkrementellen Innovationen fehlenden Kontinuität bei radikalen Innovationen entdeckte der Mathematiker Kondratieff eine zyklische Bewegung, betrachtet man sog. *Basisinnovationen* und die darauf folgenden langen Phasen wirtschaftlicher Prosperität im Strom der Zeit. Insgesamt beschreibt Kondratieff fünf Zyklen (lange Wellen der Konjunktur), welche mit den folgenden Basisinnovationen einhergehen:

Übersicht 12: Basisinnovationen (Zyklen nach Kondratieff)

1. Dampfmaschine / Baumwolle (ca. 1800-1850)
2. Stahl / Eisenbahn (ca. 1850-1900)
3. Elektrotechnik / Chemie (ca. 1900-1950)
4. Petrochemie / Automobil (ca. 1950-1990)
5. Informationstechnik (ca. 1990-20XX)
6. ?

Quelle: Eigene Darstellung nach Nefiodow 2001, S.3

Leo A. Nefiodow diskutiert in seinem Werk „Der sechste Kondratieff“ eine weitere sechste Welle der Konjunktur in den Bereichen: Informationsmarkt, Gesundheit, Biotechnologie, Solarenergie, Ethik und Religion. (vgl. Nefiodow 2001, S.95ff.)

Neben den bereits erwähnten Innovationstypen gibt es weitere Möglichkeiten Innovationen zu differenzieren. Freitag 1998 gibt hierzu eine Auswahl an Klassifikationsansätzen:

Übersicht 13: Klassifikationsansätze „Innovation“

1. *Systemzustand und Innovation*
 - Planmäßige ("Programmierte") Innovation
 - Außerplanmäßige Innovation ("Slack" Innovation; Notinnovation)
2. *Fokus der Innovation*
 - Technische Innovationen (Produkt oder Serviceinnovation, Innovation des Produktionsprozesses)
 - Soziale Innovation (Innovation der Organisationsstruktur; Innovation des Humankapitals)
3. *Motor der Innovation*
 - Market-Pull Innovation (Nachfrageinnovation, demand-pull, need-pull); auch: Reaktive Innovation
 - Technology-Push Innovation (Angebotsinnovation); auch: Proaktive Innovation
4. *Effekt der Innovation/Neuigkeitsgrad*
 - Routineveränderung (Traditionelle, "Normale", Inkrementelle oder Basisinnovation)
 - Radikale Veränderung (Nichttraditionelle oder Revolutionäre Innovation)

Quelle: Freitag 1998

Weitere Beiträge zur Innovationsforschung lehnen sich an Begriffe, Erkenntnisse und Theorien der Evolutionsbiologie an. Nachfolgend ein kurzer Überblick:

Übersicht 14: Kategorien der Innovation (Evolutionsbiologie)

Variation: Es werden Neuerungen bei Produkten, Prozessen und Formen vorgenommen, allerdings überleben nur einige, die die alten Produkte und Prozesse ersetzen. Dabei gilt: je zahlreicher und größer die Heterogenität der Variationen, desto reichlicher sind die Möglichkeiten für eine vorteilhafte Innovation.

Selektion: Die Selektion arbeitet auf der Basis gegenwärtiger Inputs, als Selektionskriterien kann man sich beispielsweise Entscheidungsprämissen vorstellen.

Retention: Der Lernprozess erfolgt durch Reproduktion der etablierten Produkte und Prozesse.

Quelle: Marinova/Phillimore 2003

Die Analysen der evolutionären Innovationstheorie unterscheiden sich von den klassischen Erklärungen nach Bobzien/Vossebrecher/Stark (2007) in dreierlei Hinsicht:

„- *Den technischen und organisatorischen Kompetenzen wird ein zentraler Stellenwert beigemessen.* Die evolutionäre Theorie wendet sich gegen einen rationalen, vollkommen informierten Akteur. Stattdessen betont sie relativ stabile Routinen, in denen sich die Erfahrungen und die Lerngeschichte von Individuen, Organisationen, Professionen und wissenschaftlichen Disziplinen verkörpern.

- *Pfadabhängigkeiten und Verriegelungseffekte (Lock-In) werden betont.* Die Auswahl und die Weiterentwicklung neuer Produkte, Technologien und Dienstleistungen erfolgt pfadabhängig, da Organisationen auf bislang akkumulierte Wissensbestände zurückgreifen (Ortmann 1995).

- *Institutionen im Sinne von »Spielregeln einer Gesellschaft« (North 1992) nehmen einen zentralen Stellenwert ein.* Das bedeutet, dass Innovation nicht ausschließlich das Ergebnis rationaler Kalküle sind, sondern von inner- und zwischenbetrieblichen Austausch- und Aushandlungsprozessen geprägt sind.“ (Bobzien/Vossebrecher/Stark 2007, S.20f.)

Kritische Erfolgsvariablen im Innovationsprozess

An diesem Punkt steht eine recht umfangreichen Literatur aus dem Bereich der Innovationsforschung zur Verfügung, die sich mit Innovationsprozessen, allerdings auch hier hauptsächlich unternehmensbezogen, unter verschiedenen Gesichtspunkten auseinandersetzt. Schlagworte bzw. Untersuchungsaspekte sind hier u.a.:

Innovationskultur (und Fehlertoleranz),
Innovationsmanagement,
Innovationsstrategien,
Innovationswiderstand,
Bewertung von Innovationsideen,
Innovationskompetenz,
Erfolgsmessung von Innovationsvorhaben.¹²

Erfolgreich innovieren? Innovationsbedingungen in Unternehmen

Krieger (2005) stellt in einer Untersuchung fest, dass die Autonomie innerhalb zur Hervorbringung von radikalen Innovationen eine bedeutende Erfolgsvariable darstellt. In diesem Zusammenhang kommt Krieger zu dem Ergebnis, dass entsprechende Strukturen (also die Ablauforganisation) die Innovationsfähigkeit beeinflussen. (vgl. Krieger 2005, S.73) Interessant in diesem Zusammenhang sind verschiedene Varianten der Projektorganisation, wie z.B. der Einsatz eines Mitarbeiters als „Produkt Champion“, dessen zentrale Aufgabe es ist im Rahmen von Innovationsprojekten *innovationshemmende Strukturen* der Organisation zu neutralisieren. (vgl. ebd., S.88) Eine weitere Variante stellt das sog. „Venture Team“ dar. Als organisationsübergreifende Varianten nennt Krieger das in diesem Papier mehrfach erwähnte Joint Venture sowie Ausgründungen wie z.B. das „Spin-off“. Joint Ventures, so Krieger „sind ein typisches Konzept für radikale Innovationsvorhaben, die oft erst durch die Kombination der Kompetenzportfolios mehrerer Partner ermöglicht werden [...]“ (ebd., S.94) Allerdings sehen Spielkamp/Rammer (2006) in den Varianten *Venture Team* und *Corporate Spin-offs* keine wirkliche Alternative für KMU, da hiermit die Ausgliederung von Personal und die Abkopplung vom Mutterunternehmen verbunden ist. (vgl. Spielkamp/Rammer 2006, S.26) Der Organisation zur Verfügung stehende Ressourcen, werden als ein weiteres Erfolgsmerkmal bezeichnet. Dabei wird zwischen materiellen und immateriellen Ressourcen unterschieden. Unter letzteres fallen: Know-how und Motivation der Mitarbeiter, organisationale Ressourcen aber auch die Kultur eines Unternehmens sowie ggf. vorhandene Netzwerke. (vgl. ebd., S.105)

Widerstände gegen Innovationen sind ein nicht unbedeutender hemmender Faktor. Kriegesmann/Kerker/Schwering/Happich (2005) machen in ihrer Arbeit hauptsächlich die fehlende Innovationskultur und eine typische Beharrungskultur mit den Widerständen, wie sie aus dem Change Management bekannt sind, für das Scheitern vieler „Big Ideas“ verantwortlich. Übertriebenes Lean Management und Rationalisierungsbestrebungen verschärfen die Situation. Auch sie sehen Handlungsfreiräume und Freiheitsgrade „als wichtige Voraussetzungen organisatorischer Innovationskraft“. (ebd., S.14) Ein weiteres (überraschendes) Ergebnis stellt eine Untersuchung zu Fehlertoleranzen innerhalb verschiedener Unternehmenskulturen dar. Demnach ist das Maß der Innovationserfolge in fehlerintoleranten Kulturen höher als in fehlertoleranten und lernfreudigen Milieus. (vgl. Kriegesmann/Kerker/Kley 2005, S.24-25)

¹² Vgl. hierzu bspw. die Berichte des Instituts für angewandte Innovationsforschung (IAI) No. 142, 216, 219.

Ferner sieht Staudt 1996 individuelle Kompetenzdefizite, ausgelöst durch ein inhaltlich veraltetes Bildungs- und Ausbildungssystem, als Ursache für Schwierigkeiten im Innovationsprozess.

Einige große Unternehmen haben bereits eigene Innovationsstrategien entwickelt, die i.d.R. einem Phasenmodell von Innovation über Ideen-, Konzept- und Ausführungsentwicklung folgen. Ferner geht es um die Bewertung und das Marketing von Innovationen bis hin zur Implementierung einer entsprechenden Innovationskultur.¹³ Bei KMU bestehen jedoch, wie bereits mehrfach angedeutet, besondere Bedingungen, die Innovationsprozessen zuwider laufen. Entsprechende Innovationsbarrieren sind die Folge:

Übersicht 15: Typische Innovationsbarrieren in KMU

Barrieren für Innovation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zeitdruck und ausgefülltes Tagesgeschäft (mangelnde personelle Ressourcen) 2. hohe Kosten von Innovation bei schwachem Eigenkapital 3. Unsicherheit und Risiko 4. Einstellung Motivation der MitarbeiterInnen 5. außerhalb des Einflussbereichs: rechtliche Rahmenbedingungen, Bürokratie, Förderbedingungen 6. Qualifikation/Weiterbildung der MitarbeiterInnen 7. Führungskultur 8. Organisationsstruktur
---------------------------------	---

Quelle: Scheff 2001, S. 85 ff.

Im Rahmen einer Evaluationsstudie zu Innovationsprojekten innerhalb der deutsch-niederländischen Region Rhein-Wal haben Bobzien/Stark/Vossebrecher (2007) wichtige Hinweise auf kritische Erfolgsfaktoren bei organisationsübergreifenden Innovationsprojekten herausgearbeitet. Dabei wird insbesondere auf die Aspekte:

- Innovationsmanagement,
- Organisationsstruktur und Innovationsfähigkeit,
- Wissensmanagement,
- Kooperationsmanagement und
- nachhaltige regionale Entwicklung

eingegangen.

Als maßgebend für den Erfolg von Innovationsprojekten werden hier insbesondere ein gelungenes Projektmanagement sowie eine realistische Bewertung der Risiken mit anschließender Risikominimierung gesehen. Ferner gehören entsprechende Ressourcen im Personal- (Know-how Träger) und Budgetbereich (feste Budgets und Reserven) sowie Freiräume zu den erfolgsfördernden Bedingungen. Erfolgskritisch sind oft organisationsinterne Strukturen und Bedingungen, die ermöglichen und nicht verhindern, dass Innovationsbemühungen von allen Unternehmensbereichen zielgerichtet mitgetragen werden. Innovationsprojekte werden in vielen Organisationen noch viel zu insulär strukturiert. Dies zeigt sich an fehlenden Zielsetzungen und Strategien mit Blick auf die Schaffung von Innovationsfähigkeit. Die Entwicklung eines systematischen abteilungs- und wenn möglich organisationsübergreifenden Innovationsmanagements, die Etablierung von „innovation convoys“ (gemeinsame Innovationsentwicklung unterschiedlicher Organisationen und Akteure zur Risikominimierung), ggf. methodisch unterstützt durch unabhängige regionale

¹³ Vgl. dazu bspw. die Präsentationen der Unternehmen METABO, Siemens, 3M (Forum Innovationsmanagement v. 18.07.2003, Institutszentrum Stuttgart der Fraunhofer-Gesellschaft)

Innovationszentren ist nach den Ergebnissen dieser Evaluationsstudie (vgl. Bobzien/Stark/Vossebrecher 2007, S.62f.) eine der zentralen Voraussetzungen „innovativer Milieus“ (Marinova/Phillimore 2003).

Im Rahmen des Innovationsmanagement sieht sich eine Organisation, aus Sicht der Organisationsentwicklung, einer Reihe von Herausforderungen gegenüber. Im Rahmen des „metalogikon“¹⁴, werden diese Fragen wie folgt formuliert:

Übersicht 16: Innovationsmanagement - Fragen der Organisation an sich selbst

- Wie entstehen bei uns Innovationen?
- Wie steuern wir unsere Prozesse bei der Umsetzung von neuem?
- Wie können wir die Entwicklung und Anwendung von Wissen in der Organisation fördern?
- Wie integrieren wir Wissen in die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen?
- Wie wird in unserer Organisation geführt?
- Wie steuern wir Change-Prozesse und mit welchem Erfolg?
- Wie setzen wir unsere Strategien wirksam in Beziehung zu unseren Zielen?
- Wie nützen wir die interne Zusammenarbeit und wie lernen wir voneinander?
- Wie nützen wir die Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten für unsere Entwicklung und wie lernen wir mit und von Ihnen?
- Wodurch entstehen Informations- und Kommunikationsbarrieren und wie überwinden wir sie?
- Wie nützen wir Fehler, Widersprüche, Konflikte und die wachsende Komplexität?

Quelle: Eigene Darstellung nach Mandl in Anlehnung an die Informationsbroschüre zum „metalogikon“

¹⁴ Interventionsmethode zur Stärkung der Innovationskraft in Unternehmen (www.metalogikon.com).

Organisation des Innovationsprozesses - Innovationsmanagement

Die Ausrichtung und Steuerung von Innovationsprozessen hebt sich von den Zielen und Methoden des Routinehandelns deutlich ab. Neben einem fundierten Wissen zum Projektmanagement spielt die Gestaltung der sozialen Architektur der Organisation eine große Rolle. Dies ist umso wichtiger, je risikoreicher ein Innovationsvorhaben ist. *Innovationsmanagement* bedeutet deshalb nach Rascher (2005):

Übersicht 17: Organisationsentwicklerische Dimensionen des Innovationsmanagements

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Überwindung von Widerständen- Findung und Ermutigung von Promotoren- Gewinnung von Kooperationspartnern- Einleitung von Diffusionsprozessen- Weckung von Initiative und Kreativität- Bewusster Umgang mit Informationen im Wissensmanagement- Bewusstes Projektmanagement bei Zeit- und Finanzplanung |
|---|

Quelle: Rascher 2005

Mit diesen Merkmalen unterscheiden sich Innovationsprojekte beispielsweise von Standardprojekten, die in einer Organisation in ähnlicher Weise mehrfach und routinemäßig durchgeführt werden und bei denen vor allem Fachwissen zur spezifischen Technologie gefragt ist.

Ein umfassendes Innovationsmanagement geht über die technologische Innovationsfähigkeit hinaus. Beeinflusst wird das Gelingen eines Innovationsprojektes maßgeblich durch das Innovationsverständnis in der Organisationsstruktur, in der Strategie und in der Organisationskultur, sowie durch äußere Rahmenbedingungen, mit Auswirkungen auf den Ressourceneinsatz und die Ausrichtung von Prozessen. Das Innovationsmanagement stellt Organisationen zumeist vor neue Anforderungen, da die damit einhergehenden Veränderungen bewusst gestaltet werden müssen. Mitunter ist dies verbunden mit völlig neuen Rollen und Funktionen, die durch ein gezieltes Personalmanagement neu besetzt werden müssen. (vgl. Bobzien et al. 2007)

Spielkamp und Rammer (2006) nehmen im Rahmen einer Untersuchung insbesondere Innovationspotenziale bei KMU in den Blick. Dabei stellen sie zunächst die Gegebenheiten und Rahmenbedingungen in KMU fest:

Übersicht 18: Innovationsbedingungen in KMU

Positive Voraussetzungen	Herausforderungen / Probleme
<ul style="list-style-type: none">- flache Hierarchien- informelle Kommunikationskanäle- schnelle Entscheidungswege- hohe Loyalität der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none">- beschränkte technische Möglichkeiten- knappe finanzielle Mittel- Personalkapazitäten- Zeit- i.d.R. keine FuE Abteilung vorhanden- patriarchalische Führung

Quelle: Eigene Darstellung nach Spielkamp/Rammer 2006, S. 16-18

Aufgrund ihrer Aussage, dass es für KMU kaum möglich ist dauerhaft organisatorische Strukturen, wie eine FuE Abteilung, aufzubauen, schlagen Spielkamp/Rammer folgende Maßnahmen zur Ermöglichung von Innovationsprozessen in KMU vor:

Übersicht 19: Organisatorische Ergänzungsstrukturen im Innovationsbereich für KMU

Maßnahme	Charakteristika
Arbeitskreis oder Workshop	<ul style="list-style-type: none"> - simple Form der temporären Mitarbeiterzusammenführung - kostengünstig - eignet sich zur Ideenfindung bzw. in frühen Phasen des Inno-Prozesses - Ergebnis hängt stark von individuellen Vorgaben, Zusammensetzung und Motivation ab
Innovationsprojekt	<ul style="list-style-type: none"> - eignet sich für komplexe Aufgaben jenseits des Alltagsgeschäfts - längere zeitliche Ausdehnung (als Workshops) - stärker formalisiert und geregelt (klare Aufgaben) - bringen komplementäres Wissen zusammen - kann schnell und flexibel eingerichtet werden
Innovationsbeauftragte(r)	<ul style="list-style-type: none"> - sucht intern und extern kontinuierlich nach Innovationsideen - Ansprechpartner für Belegschaft und Geschäftsführung - Kann zur Regelmäßigkeit, Systematisierung und Koordination von Innovationsabläufen beitragen
Produktkomitee (Vorschlagsgremium)	<ul style="list-style-type: none"> - übernimmt Aufgaben eines Produktmanagers - besteht dauerhaft - Zusammensetzung aus allen Unternehmensbereichen - Erarbeitet Vorschläge und Konzepte - Sorgt frühzeitig für Akzeptanz von Inno-Projekten
Innovationszirkel	<ul style="list-style-type: none"> - ergänzt bestehende Strukturen ähnlich wie Qualitätszirkel - räumt Teilnehmern großen Handlungsspielraum ein - Beteiligung ist freiwillig - Themenstellung flexibel - erarbeitet Lösungsvorschläge - Grad der Einbindung in Realisation/ Umsetzung ist von der Geschäftsleitung abhängig - kostengünstig bzw. ressourcenfreundlich

Quelle: Eigene Darstellung nach Spielkamp/Rammer 2006, S.25-26

Die organisatorische Einbindung innovationsförderlicher Strukturen dient dem Zweck, Innovationen einen Raum und einen Rahmen zu geben. Quelle für Innovationsideen sind nach wie vor die Menschen bzw. die Mitarbeiter selbst. Im Verlaufe eines Innovationsprozesses stellt sich natürlich die Frage nach der Herkunft einer innovativen Idee. Stern und Jaberg nennen verschiedenen Quellen für Innovationen, dabei betonen sie ausdrücklich auch externe Quellen für Ideen zu Innovationen zu nutzen (Stern/Jaberg 2007, S.99). Die Kunden stellen bei den externen Quellen für Innovation eine besondere Quelle dar. Nach Stern/Jasberg stammen 2/3 der Innovationsideen in Betrieben von Kunden, hingegen nur 1/3 von FuE-Mitarbeitern (vgl. Stern/Jaberg 2007, S.104). Diese empirische Erkenntnis ist Grundlage für das aktuelle Konzept der „Open Innovation“ (vgl. Chesbrough 2003/Piller 2006), bei dem Kunden und andere Stakeholder systematisch als Akteure für Innovationsvorhaben genutzt werden.

Übersicht 20: Ideenquellen für...

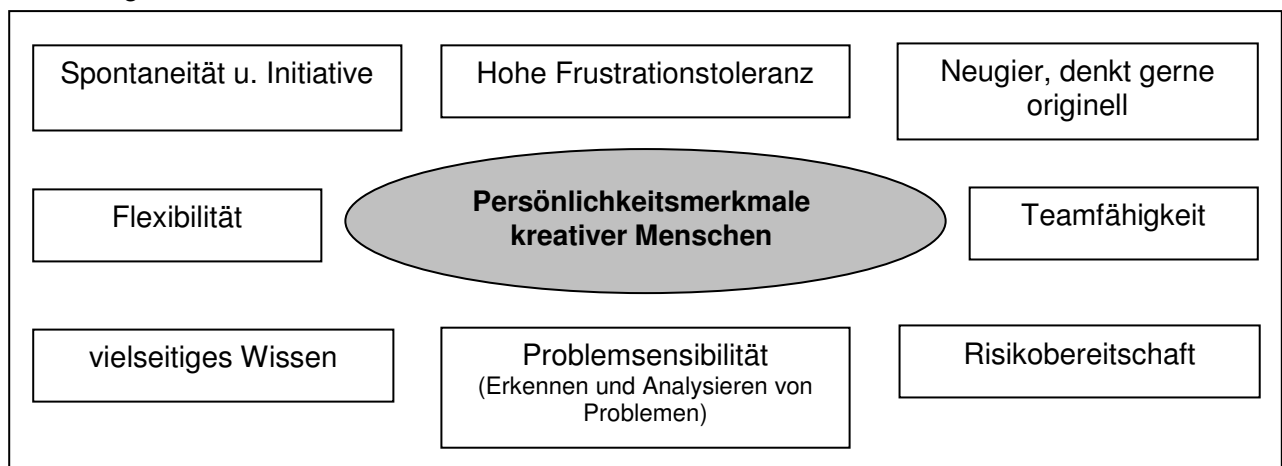
...permanente Optimierung	...Sprunginnovationen
Kunden und »(Noch-)Nicht-Kunden«	Freidenkerkreise
Reklamations-, Service- und Vertriebsstatistiken	herkömmliche Kreativitätstechniken
Internes Vorschlagswesen	fortschrittliche Idee- und Entwicklungstechniken
Wettbewerber und branchenfremde Unternehmen	Ausreifen einer Technologie
Internes Benchmarking	Universitäten, Forschungseinrichtungen und Berater
Lieferanten	Patentrecherchen
Händler	Beobachtung in anderen Branchen, Lebensbereichen und der Natur
Wissenschaftler	Konfrontation von Kindern und Jugendlichen mit dem Problem
Marktforschungsinstitute	Einbeziehung von Kunden
Handelskammern	
Berater	

Quelle: Stern/Jaberg 2007, S.98-102

Kreativität im Innovationsprozess - Ideenmanagement

Kreativität ist eine wichtige Voraussetzung um Ideen für Innovationen bzw. innovative Problemlösungen zu generieren. Insbesondere wird dabei auf das Kreativitätspotenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hingewiesen, dass es zu fördern gilt. Stern/Jaberg weisen dabei auf folgende Persönlichkeitsmerkmale hin:

Abbildung 3: Persönlichkeitsmerkmale kreativer Menschen

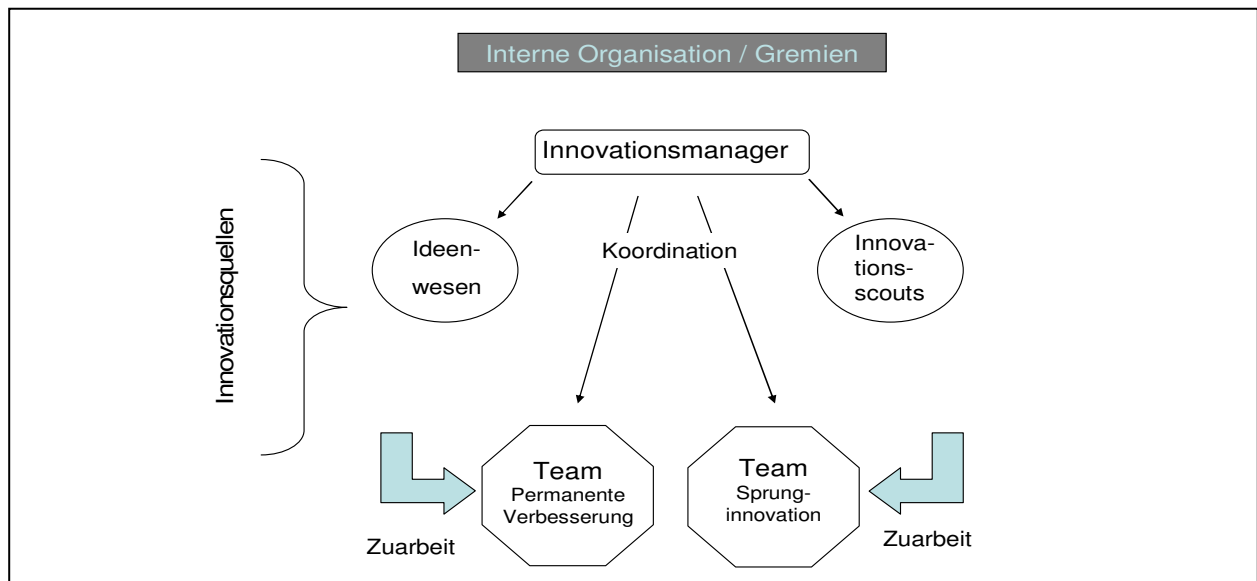


Quelle: Stern/Jaberg 2007, S.108

Kreative Menschen sind allerdings nicht gleichzusetzen mit innovativen Menschen. Neben dem Kreativitätspotenzial besitzt der innovative Mensch auch das nötige Durchsetzungsvermögen. Meistens sind auch nicht sämtlichen kreativen Persönlichkeitsmerkmale in einer Person vereinigt. Deshalb kommt darauf an, dass sich mehrere Teilnehmer eines Teams, welches sich mit Innovationsideen beschäftigt, in ihren Eigenschaften komplementär ergänzen. (Stern/Jaberg 2007, S.107)

Alle Bemühungen, die innerhalb eines Unternehmens hinsichtlich der Generierung von Innovationen vorgenommen werden, sollten mit einem systematischen Ideenmanagement beginnen und in demselbigen organisiert sein.

Abbildung 4: Systematisches Ideenmanagement



Quelle: Stern/Jaberg 2007, S.114

Messen und Bewerten von Innovationen

Im Rahmen empirischer Analysen von Innovationsaktivitäten in Unternehmen, sind nach Spielkamp/Rammer 2006 die konzeptionellen Empfehlungen der OECD und Eurostat ausschlaggebend und „Grundlage der meisten repräsentativen Innovationserhebungen“. (Spielkamp/Rammer 2006, S.32)

Entscheidend für den Innovationserfolg ist dabei die *technologische Kompetenz*, d.h. wird vorhandenes Wissen systematisch erweitert und zur Entwicklung neuer Anwendungen benutzt? Inwiefern wird eine kontinuierliche FuE betrieben?

Ferner sind der Einsatz innovationsfreundlicher Maßnahmen und deren Operationalisierungsgrad von Bedeutung. Folgende Indikatoren werden hierbei zugrunde gelegt:

Übersicht 21: Indikatoren zu Innovationsmaßnahmen in Unternehmen

Indikator/ Messgröße	Bedeutung	Einzelaktivitäten
Schlüsselperson	<i>innovationsbezogene Führungsmaßnahmen, die sich an Promotoren, Intrapreneure, Innovationsmanager richten</i>	Zielvereinbarungen von Erfolgsgrößen zu Innovationsaktivitäten mit Führungskräften
		Maßnahmen zum Finden, Fördern und Binden von Schlüsselpersonen
		materielle Anreize für Innovationsmanager etc. in form von höherem Gehalt, Prämien, Aufstiegsmöglichkeiten
		immaterielle Anreize für Promotoren etc., z.B. zeitliche Freiräume, Belobigung, anspruchsvolle Aufgaben
Teamwork	<i>innovationsbezogener funktions-, aufgaben- und fachübergreifender Einsatz von Personengruppen</i>	organisatorische Maßnahmen zur Effektiven Nutzung von Humankapital wie z.B. Gruppenarbeit, Innovationszirkel
		die gegenseitige Unterstützung der Abteilungen oder Aufgabenbereiche bei Problemen in Innovationsprojekten
		ein befristeter Personaltausch zwischen Abteilungen/Funktionsbereichen bei Innovationsprojekten
		bereichsübergreifende Seminare und Workshops zu Innovationsprojekten
Kommunikation	<i>Maßnahmen, die den Informationsfluss in verschiedene Richtungen innerhalb des Unternehmens lenken und möglichst viele Betroffene in die Ideen- und Konzeptentwicklung einbeziehen</i>	gemeinsame Entwicklung von Innovationsstrategien
		offene Kommunikation wichtiger innovationsrelevanter Ideen und Konzepte im Unternehmen zwischen Abteilungen/Funktionsbereichen
		regelmäßige Treffen der Bereichs-/Abteilungsleiter zur Besprechung innovationsrelevanter Fragen
Einbindung	<i>dauerhafte Einbindung von Mitarbeitern durch Aufgabenübernahme im Rahmen von KVP</i>	Anreize für Mitarbeiter zur Entwicklung eigener Ideen, d.h. innerbetriebliches Vorschlagswesen
		Einbindung der Belegschaftsvertretung bei der Umsetzung von Innovationen
Personalentwicklung	<i>Maßnahmen der Personalrekrutierung und zur Aus- und Weiterbildung sowie Trainings</i>	Rekrutierungs- und Ausbildungsinvestitionen zur Behebung des Fachkräftemangels
		Weiterbildungsmaßnahmen
externe Informationsquellen	<i>Anstöße für Innovationen, die von Kunden kommen</i>	
externe Kooperationen	<i>aktive Teilnahme an gemeinsamen Innovations- und Forschungsprojekten mit anderen Unternehmen und/oder wissenschaftlichen Institutionen</i>	

Quelle: Eigene Darstellung nach Spielkamp/Rammer 2006, S.50-52

Übersicht 22: Innovations-Selbsteinschätzung

Innovations-Selbsteinschätzung

1. **Jeder in unserer Firma hat ein klares und gemeinsames Verständnis für unsere Strategie und Vision und weiß wie diese sich auf die eigene spezifische Arbeit auswirken.**

stimme gar nicht zu 1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ 8__ 9__ 10__ stimme voll zu

2. **Wir haben eine spezifische Innovationsstrategie (ein ausgeglichenes Portfolio, das die Ziele für schrittweise Innovation und radikale Innovation, Innovationsbereiche, verschiedene Zeithorizonte etc. definiert)**

stimme gar nicht zu 1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ 8__ 9__ 10__ stimme voll zu

3. **Die von unserer Firma gesteckten Ziele sind herausfordernd, aber in einem positiven Sinne.**

stimme gar nicht zu 1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ 8__ 9__ 10__ stimme voll zu

4. **Die Führung unsere Firma hat sich einer Verbesserung unserer Innovationsfähigkeit und –leistung in Fakten mehr als nur in Worten verschrieben.**

stimme gar nicht zu 1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ 8__ 9__ 10__ stimme voll zu

5. **Unsere Unternehmenskultur unterstützt Innovation, so z.B. ermutigt Herausforderung und Experimentieren, akzeptiert Fehler; Spaß und Humor sind Teil von ihr.**

stimme gar nicht zu 1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ 8__ 9__ 10__ stimme voll zu

6. **Zusammenarbeit und Vernetzung – sowohl intern als auch extern – sind die Schlüsseleigenschaften unseres Handelns.**

stimme gar nicht zu 1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ 8__ 9__ 10__ stimme voll zu

7. **Unsere Prozesse und Systeme (neue Produktentwicklung, Personalwesen, etc.) unterstützen und ermutigen Innovationsleistungen.**

stimme gar nicht zu 1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ 8__ 9__ 10__ stimme voll zu

8. **Unsere Projekte / Entwicklungen beruhen auf Einblicken in Kundenbedürfnisse. (Dabei geht es uns nicht darum, Kunden zu fragen, was sie wollen, sondern vielmehr Kundenwünsche zu erkennen, derer sie sich die Kunden eventuell selbst nicht mal bewusst sind.)**

stimme gar nicht zu 1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ 8__ 9__ 10__ stimme voll zu

9. **Die Gestaltung des Arbeitsumfeldes in unserem Unternehmen erleichtert und ermutigt Zusammenarbeit und Kommunikation.**

stimme gar nicht zu 1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ 8__ 9__ 10__ stimme voll zu

10. **Innovation in unserem Unternehmen wird als globale Denk- und Handlungsweise verstanden, nicht nur als etwas, das unsere Forschungs- und Entwicklungsabteilung oder das Innovationsteam tun.**

stimme gar nicht zu 1__ 2__ 3__ 4__ 5__ 6__ 7__ 8__ 9__ 10__ stimme voll zu

Quelle: unbekannt

Soziale Innovationen

Nach den bisherigen Darlegungen wird der Innovationsbegriff stark mit Innovationen in Verbindung gebracht, die im Bereich der Profit-Organisationen anzusiedeln sind. Mit diesem Fokus scheint ein Grossteil der derzeitigen Untersuchungen auf dem Weg zu sein. Der Begriff „Innovation“ bezieht sich also (bislang) auf folgende Felder oder Rahmen (vgl. Mandl 2005, S.3):

- Produkte (technisch)
- Dienstleistungen
- Verfahren und Prozesse (organisational)
- Organisationsstrukturen
- ...(Verhalten)

Der Innovationsbegriff lässt sich also auch jenseits wirtschaftlich-technischer Felder anwenden. Was ist allerdings unter dem Begriff der (radikalen) sozialen Innovation inhaltlich zu verstehen?

Pot & Vaas von der Nijmegen School of Management charakterisieren diese Entwicklung wie folgt:

“The latest development in The Netherlands concerning productivity is a »movement« under the banner of »Social Innovation«. Social Innovation in the Dutch definition is a broader concept than organisational innovation. It includes such things as dynamic management, flexible organisation, working smarter, development of skills and competences, networking between organisations. It is seen as complementary to technological innovation. Social Innovation is part of process innovation as well as product innovation and it includes also the modernisation of industrial relations and human resource management.” (Pot/Vaas 2008, S.1)

Das *Zentrum für Soziale Innovation (ZSI)* definiert soziale Innovationen folgendermaßen:

„Soziale Innovationen sind **Ideen und Maßnahmen zur Lösung sozialer Herausforderungen** mit zwei zusätzlichen Merkmalen: * Neuheit zur Bewältigung von entweder schon bekannten oder im Zug des sozialen Wandels neu entstandenen Problemen * Annahme und Anwendung seitens der betroffenen sozialen Gruppen...“

Ferner heißt es...

„Ähnlich wie neue Produkte und Verfahren erst als Innovationen gelten, wenn Erfindungen marktfähig werden, müssen soziale Innovationen nachhaltigen Nutzen für Zielgruppen erbringen. Sie erweisen sich somit als **Methoden, die wirksam werden und besser funktionieren als andere Konzepte** (Dienste, Regeln und Verfahren). Wenn daher aus einer sozialen Idee prozesshaft eine soziale Innovation wird, trägt diese zur Bewältigung konkreter Problemstellungen und zur Befriedigung eines in der Gesellschaft vorhandenen Bedürfnisses bei. Über den konkreten Fall hinaus aber beeinflussen soziale Innovationen allgemein die Anpassung und Weiterentwicklung von Formen gesellschaftlicher Steuerung ("governance").“ (<http://www.zsi.at/de/institut/index.html>)

Eine ähnlich gelagerte Definition findet sich auf der englischsprachigen Internet-Plattform *Centre for Social Innovation*:

“Social Innovation refers to new ideas that resolve existing social, cultural, economic and environmental challenges for the benefit of people and planet. A true social innovation is systems-changing – it permanently alters the perceptions, behaviours and structures that previously gave rise to these challenges.”
(<http://www.socialinnovation.ca/about/social-innovation>)

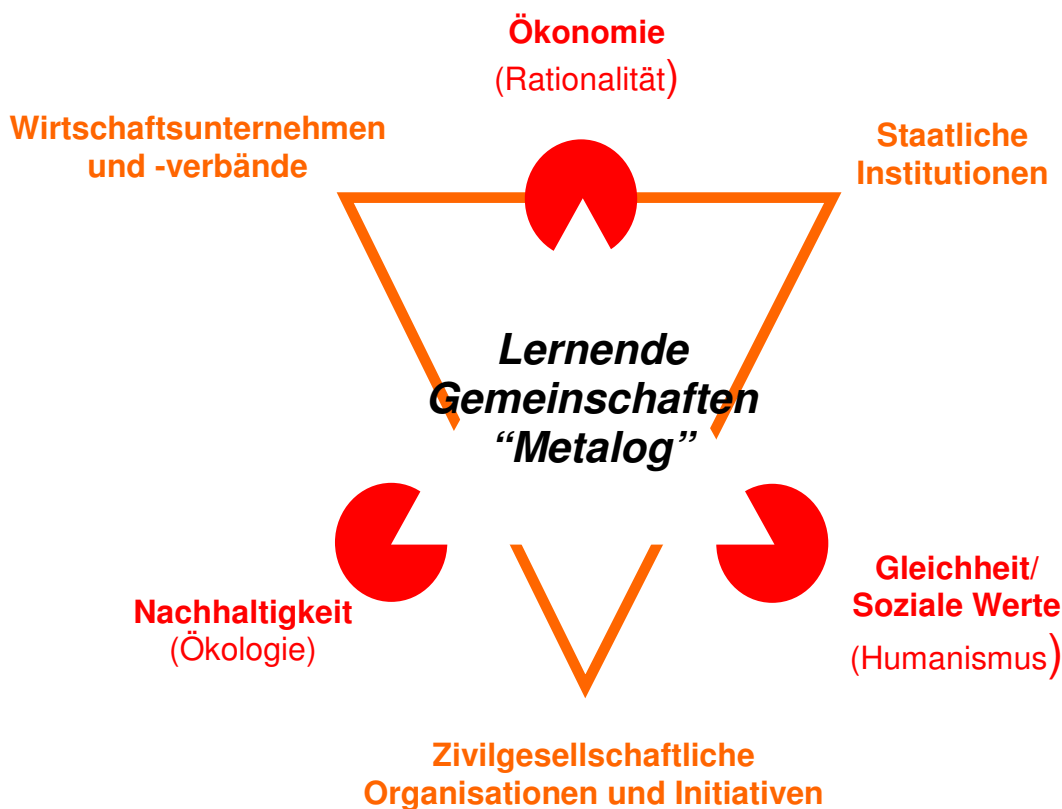
Soziale Innovationen und lernende Gemeinschaften

Soziale Innovationen heute gehen fast immer einher mit strategischen, sektor-übergreifenden Allianzen, die erst durch die Verbindung unterschiedlicher gesellschaftlicher Akteure ihren innovatives Potential erhalten.

Innovative Organisationen und Gesellschaften können es sich daher heute nicht mehr leisten, nur aus der Vergangenheit zu lernen: sie müssen zukünftige Entwicklungen erspüren – gleichsam aus der Zukunft, und nicht nur bezogen auf die Vergangenheit (Scharmer 2007; Senge et al. 2004) lernen – und diese wertschöpfend für Organisation und Gesellschaft umsetzen. Soziale Innovationen gestalten die Herausforderungen einer vernetzten Welt der Zukunft aktiv, in dem sie Netzwerke aus verschiedenen gesellschaftspolitischen Akteuren schaffen, die die Kunst des Balancierens zwischen Stabilität und Instabilität beherrschen und sie zum innovativen Gestaltungsprinzip von Organisationen und Organisationsgemeinschaften machen.

Radikale soziale Innovationen entstehen im Dreieck globaler und regionaler Vernetzung (Wirtschaft – Staat – Zivilgesellschaft), das die Zukunft des Organisierens bestimmen wird (vgl. Stark 2007):

Abbildung 5: Lernende Gemeinschaften „Metalog“



Quelle: Stark 2007, S.242

Innovation unter diesem Blickwinkel wird in Zukunft nicht mehr von Kooperationsmanagement (mit Kundengruppen, gesellschaftlichen Akteuren, Wettbewerbern) zu trennen sein – Alleinstellungsmerkmale (unique selling propositions) werden – paradoxerweise – in Zukunft für Unternehmen, Non-Profit-Organisationen, aber auch Branchen und Regionen gemeinsam entwickelt. Daher werden regionale und überregionale Netzwerke verschiedener Akteure und eine funktionierende „network governance“ entscheidend sein für eine innovative und nachhaltige Unternehmensstrategie mit gesellschaftlicher Verantwortung. Hierzu sind entsprechende Formen der Kommunikation zu entwickeln (vgl. Mandl 2005), die den jeweiligen Organisationskulturen entsprechen und diese gleichzeitig verändern. Lernende Gemeinschaften benötigen „Metaloge“, Ziele und Werte gemeinsam anzusprechen.

Corporate Social Innovation – jenseits von Wohltätigkeit und „business case“

Das eigentliche Potential sozialer Innovationen liegt in Ansätzen, bei denen Unternehmen und soziale Institutionen *gemeinsam* den Schritt von der sozialen Verantwortung von Unternehmen zu *Corporate Social Innovation (CSI)* wagen. Dieses Potential von Corporate Citizenship wurde in einigen Untersuchungen beschrieben (z.B. Austin 2000, Moss Kanter 2003), wird aber bislang kaum ausgeschöpft. In seiner Konsequenz geht CSI noch einen Schritt weiter, indem auch Rolle der Unternehmen in einer sich globalisierenden Zivilgesellschaft zum Thema wird – mit all den Widersprüchlichkeiten des Verantwortungsdiskurses, die hier zunächst benennen und schrittweise und teilweise zu lösen sein werden (vgl. Heidbrink/Hirsch 2006).

Das Konzept der Corporate Social Innovation verbindet Unternehmen und Non-Profit-Einrichtungen oder -Initiativen: beide Partner (Unternehmen und Non-Profit-Einrichtungen) können nicht nur voneinander lernen, sondern entwickeln gemeinsam neue Lernfelder, die zu innovativen gesellschaftlichen, sozialen oder wirtschaftlichen Ideen und Lösungen führen können. Nach Moss Kanter (2003) erfordert erfolgreiches CSI jedoch die Risiko- und Veränderungsbereitschaft aller Akteure – ausgedrückt in den folgenden sechs Charakteristika:

- Die Partner (Profit –/Non-Profit oder auch Profit – Non-Profit-Staat) entwickeln gemeinsam einen klaren Geschäftsplan – das Vorhaben muss zur jeweiligen Firmenpolitik und zu den Organisationszielen passen.
- Es finden sich in ihren Feldern jeweils Partner zusammen, die nicht nur zur Veränderung ihrer Sicht- und Handlungsweisen bereit sind, sondern diese gezielt anstreben.
- Alle Partner investieren in das gemeinsame Vorhaben; die jeweiligen Ressourcen und Möglichkeiten werden offen gelegt: einseitige Unterstützungsleistungen verhindern gleiche Augenhöhe und gleichberechtigtes Engagement.
- Die jeweiligen Partner müssen sich in der vereinbarten Zielgruppe/Sozialraum verankern und darauf einlassen. Kurze Stippvisiten von Managern in sozialen Einrichtungen bringen für eine Seite vielleicht neue Erkenntnisse, aber kaum Innovationen.
- Damit das Projekt keine Eintagsfliege bleibt, sollten von vornherein Verbindungen zu Schlüsselpersonen und –organisationen hergestellt werden, um den Transfer in andere Bereiche sicher zu stellen.
- Wie bei allen (technologischen) Innovationen brauchen auch soziale Innovationen einen langen Atem – und die Neugier und Bereitschaft für nicht geplante Ergebnisse und Folgen.

Ein Selbstverständnis von Corporate Citizenship als strategische Investition für die Entwicklung innovativer Ideen und Lösungen für Unternehmen und Gesellschaft spricht die drängenden Probleme der jeweiligen Partner an und kann – bei Beachtung obiger Grundsätze – ein wesentlicher Schritt für die Zukunftsfähigkeit von Corporate Citizenship sein. Damit kann CC lernende Gemeinschaften (Senge et al. 1999) anstoßen, die weit über Unternehmen oder Non-Profit-Organisationen hinaus wirken können.

Derzeit befassen sich eine Reihe von Organisationen und Institutionen mit der Thematik sozialer Innovation. Teilweise setzten sie sich forschend und auch lehrend, wie z.B. das *Centre for Social Enterprise* der Universität St. Gallen auseinander. Teilweise soll lediglich die Idee der sozialen Innovation verbreitet bzw. z.T durch die Auslobung von Preisen gefördert werden. Dabei steht, wie bereits erwähnt, die Thematik in engem Zusammenhang mit dem Ansatz des „Social Entrepreneurship“.

Eine mit dem Preis „Social Entrepreneur 2005“ der *Schwab Stiftung*¹⁵ ausgezeichnete soziale Innovation ist die von Markus Seidl 1993 gegründete Organisation „Off Road Kids“¹⁶. Ziel der Aktivitäten von Off Road Kids ist es Straßenkindern in Deutschland eine Lebensperspektive zugeben, bzw. diese gemeinsam mit ihnen zu erarbeiten.¹⁷

Zusammenfassend lässt sich über soziale Innovationen sagen: In Abgrenzung zu Innovationen auf dem Wirtschaftsfeld sind soziale Innovationen vom Kern her auf die Verbesserung des Gemeinwohls bzw. des Gemeinwesens ausgerichtet. „Soziale Innovationen“ stehen dabei in einem engen Verhältnis zu den Aktivitäten von „Social Entrepreneurs“, welche „sozialen Erfindungen“ zum Durchbruch verhelfen.

Social Entrepreneurship

Nach Achleitner/Heister (2007) handelt es sich im Falle des *Social Entrepreneur* um eine Sonderform des Unternehmers (vgl. Achleitner/Heister 2007, S.151). Der von William (Bill) Drayton¹⁸ geprägte Begriff charakterisiert Unternehmerpersönlichkeiten die sich „mit einem unternehmerischen und innovativen Ansatz der Lösung eines gesellschaftlichen Problems verschreiben.“ (Achleitner/Heister 2008, S.151).

Tan/Williams/Tan (2005) sehen das Konzept des *Social Entrepreneurship* als eine Art Brücke zwischen dem herkömmlichen nach Gewinnmaximierung strebenden Unternehmertum und der Mild- bzw. Wohltätigkeit. Die Entstehung bzw. die Entwicklung des Begriffes „social entrepreneurship“ sehen sie in Zusammenhang mit Veröffentlichungen von Leadbeater (1997) und Emerson/Twerksy (1996). Weiter führen sie aus, dass grundlegende Ansätze bzw. Sichtweisen zum „Social Entrepreneurship“ (kurz: SE) existieren, welche das SE beispielsweise als kommerzielle unternehmerische Aktivitäten mit sozialen Auswirkungen bzw. Einflüssen („commercial enterprises with social impacts“) oder als innovierende Aktivitäten im sozialen Bereich und als Katalysator für soziale Transformationen sehen. (vgl. Tan/Williams/Tan 2005, S.353f.)

¹⁵ Seit 2001 lobt die Genfer Stiftung den „Social Entrepreneur“ international aus.
<http://www.schwabfound.org/index.htm>

¹⁶ <http://www.offroadkids.de>

¹⁷ <http://www.capital.de/guide/100001660.html>

¹⁸ „The concept of »social entrepreneurship« emerged in the 1980s from the work of Bill Drayton at Ashoka, funding social innovators around the world, and Ed Skloot at New Ventures, helping nonprofits explore new sources of income.“ (Dees 2007, S.24)

Bei allen vorliegenden Definitionen scheint laut Achleitner/Heister ein Dissens im Punkt der Gewinnerzielung zu bestehen. Dees und Boschee/McClurk vertreten hier beispielsweise sehr unterschiedliche Standpunkte. Achleitner/Heister konstatieren jedoch, dass im Falle des Social Entrepreneurs nicht die Gewinnerzielung, sondern wie eben angedeutet, die Lösung eines sozialen bzw. gesellschaftlichen Problems im Vordergrund steht. Infolge ist die Frage nach der Gewinnerzielung nebensächlich und damit kann ein Sozialunternehmen (Social Enterprise) einen For-Profit-, wie auch einen Non-Profit- (Not-For-Profit) Charakter aufweisen. Ein weiterer Aspekt im Rahmen der Begriffsfestlegung betrifft das Betätigungsfeld: der Social Entrepreneur (Sozialunternehmer) ist mit seinen Aktivitäten im Bereich des sozialen Sektors anzusiedeln. (vgl. Achleitner/Heister 2007, S.151f.)

Die Frage nach einer insgesamt einheitlichen und universellen Definition des Begriffes bleibt jedoch zunächst offen. Die Autoren Tan/Williams/Tan verweisen in diesem Zusammenhang darauf, dass es eine einheitliche Begriffsfindung bereits daran scheitert, dass für den Begriff „Entrepreneur“, also den Begriff „Unternehmer“, keine einheitliche Definition vorliegt. Dazu kommen verschiedenen Strömungen und Denkrichtungen aus dessen Perspektiven dieser Begriff gedacht und verstanden wird. (vgl. Tan/Williams/Tan 2005, S.345)

Social Entrepreneurship ist in seiner Praxis in den angelsächsischen Ländern bereits seit längerer Zeit ein Thema. Seit ungefähr der Mitte der 1990er Jahre beschäftigt sich auch Forschung in diesen Ländern mit der Thematik. In Kontinentaleuropa wird Social Entrepreneurship seit der Gründung verschiedener Organisationen, die sich der Thematik verschrieben haben mit größerer Aufmerksamkeit verfolgt. Als bedeutsam sind hier die Organisationen *Ashoka*¹⁹ (gegr. 2003), *BonVenture*²⁰ (gegr. 2003) und die *Schwab Foundation for Social Entrepreneurship*²¹ (gegr. 2005) zu nennen. (vgl. Achleitner/Heister 2007, S.151)

*Ashoka*s Anliegen ist es, systematisch nach talentierten Social Entrepreneurs zu suchen und diese zu unterstützen. Dabei liegt der Fokus der Unterstützung insbesondere darin, die bereits vorliegenden lokalen Ansätze in nationale und internationale Erfolgsmodelle zu überführen. *Ashoka* hilft dabei Social Entrepreneurs in den Bereichen: Sichtbarkeit, finanzielle Unterstützung, Netzwerke, Beratung und Kontakte.

Bei *BonVenture* handelt es sich um eine Plattform für sozial engagierte Menschen die Angesichts wachsender sozialer und ökologischer Probleme und zunehmender Defizite der öffentlichen Hand zusammenfinden, um ihre gesellschaftliche Verantwortung - auch im Sinne einer Sozialverpflichtung von Eigentum – wahrzunehmen. Ziel ist es mit den jeweiligen persönlichen, materiellen und immateriellen Ressourcen eine effiziente Lösung für soziale bzw. gesellschaftliche Probleme zu erreichen und zugleich andere Bürgerinnen und Bürger zur Mitarbeit und zur Nachahmung zu bewegen.

Im Falle der *Schwab Foundation* handelt es sich um eine Stiftung, die den "Social Entrepreneur 20XX" auslobt. Die Stiftung mit Sitz in Genf (CH) ist von Klaus und Hilde Schwab gegründet worden. Klaus Schwab ist der Präsident und der Gründer des Weltwirtschaftsforums in Genf.

¹⁹ <http://germany.ashoka.org>

²⁰ <http://www.bonventure.de>

²¹ <http://www.schwabfound.org>

Neben diesen Organisationen findet sich noch eine Reihe weiterer nationaler und internationaler Organisationen und Plattformen. Eine Übersicht befindet sich im Anhang.

Zusammenfassung und Offene Fragen

Kooperationen zwischen Organisationen bergen wichtige Potenziale. Neben der Bündelung von Wissen und Kompetenzen, um Marktpositionen zu stärken oder das Überleben der kooperierenden Organisationen zu sichern, können Kooperationen auch als Lernfelder und als Quelle für Innovationsideen und Ressource zu deren Umsetzung genutzt werden.

Empirisch fundierte Ergebnisse und daraus entwickelte konkrete Konzepte zum Management von Innovationen innerhalb von Profit-Organisationen sind bereits vielfach vorhanden und entsprechende Erfolgspotenziale für Innovation vorgelegt worden. Bislang wurden ebenso die Formen der Unternehmenskooperation in der einschlägigen Literatur ausführlich behandelt. Als wesentliche Erkenntnis in Bezug auf den Aspekt der Innovation hat sich dabei herausgestellt, dass dauerhaft und systematisch organisierte Innovationsaktivitäten die Erfolgchancen nachhaltigen erhöhen. Bereits vorhanden, aber noch nicht in vollem Maße zufrieden stellend sind Messmethoden, um den Innovationserfolg im Sinne des Return on Invest (ROI) festzustellen.

Neben dem Feld der Produkt- und Dienstleistungsinnovationen auf Seiten der Profit-Organisationen, werden soziale Innovationen zu einem bedeutenden Element der gesellschaftlichen Entwicklung. Zukunftsweisend, zur erfolgreichen Entwicklung und Durchsetzung von sozialen Innovationen, ist in diesem Zusammenhang das Modell des Social Entrepreneurship. Social Entrepreneurs entwickeln innovative Lösungsideen für den sozialen Sektor und setzen diese, meist im Zuge der Gründung von Sozialunternehmungen, um.

Dass intersektorale strategische Allianzen, Synergieeffekte mit Blick auf das Gemeinwohl hervorbringen in der Lage sind, ist bereits mit einigen wichtigen Hinweisen in diesem Papier angedeutet worden. Noch nicht hinreichend geklärt ist, auf welche Art und Weise und mit welchen Methoden das vielfältige Wissens- und Know-how Potenzial solcher Allianzen entfaltet werden kann, um nachhaltige Innovationskraft zu entfalten?

Folgende Fragen müssen deshalb näher in den Blick genommen werden:

Wie müssen intersektorale Kooperationsbeziehungen gestaltet werden, damit die Akteure im Rahmen der Zusammenarbeit Ideen für nachhaltige soziale Innovationen entwickeln können?

Wie kann hier der Ansatz des Sozial Entrepreneurship zum tragen kommen, um die entwickelten Lösungsansätze und Ideen erfolgreich umzusetzen?

Welche Erfolgskriterien sind in diesem kooperativen Innovationsprozess letztlich entscheidend?

Literaturverzeichnis

- Achleitner, A./Heister, P. (2007): Investorenansprache im Social Entrepreneurship. In: Achleitner, A. (Hrsg.) (2007): Finanzierung von Sozialunternehmen. Konzepte zur finanziellen Unterstützung von Social Entrepreneurs. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S.151-163.
- Austin J. E. (2000): The Collaboration Challenge: how nonprofits and business succeed through strategic alliances. San Francisco.
- Bluszczyk, O. (2007): Strategische Allianzen zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen. In: Hafner et al. (2007): Gesellschaftliche Verantwortung in Organisationen. Fallstudien unter organisationstheoretischen Perspektiven. München und Mering: Hampp, S.107-117.
- Balling, R. (1998): Kooperation : strategische Allianzen, Netzwerke, Joint-Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis. Frankfurt am Main [u.a.]: Lang.
- Bobzien, M./Stark, W./Vossebrecher, D. (2007): Evaluationsstudie – Sustainable Innovations in the Regional Economy (SIRE). Abschlussbericht. Universität Duisburg-Essen, Organizational Development Laboratory. Essen.
- Bornstein, D. (2006): Die Welt verändern. Social Entrepreneurs und die Kraft neuer Ideen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Castells, M. (2001): Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Das Informationszeitalter ; 1. Opladen. Leske & Budrich.
- Chesbrough, H. (2003): Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: McGraw-Hill.
- Debus, C. (2002): Routine und Innovation: Management langfristigen Wachstums etablierter Unternehmungen. [Hrsg.: Marburger Förderzentrum für Existenzgründer aus der Universität]. Marburg: Mafex.
- Dees, G. J. (2007): Taking Social Entrepreneurship Seriously. In: Transaction Social Science and Modern Society, Volume 44, Number 3, S.24-31.
- Freitag, M. (1998): Die Bedeutung der Kooperation für den Innovationserfolg kleiner und mittlerer Unternehmen. (Beitrag zu den Dresdner Innovationsgesprächen des Kreativzentrums der Technischen Universität Chemnitz). Dresden.
- Gabler Wirtschaftslexikon (1997), 14. Auflage. Wiesbaden.
- Grossmann, R./Lobnig, H./Scala, S. (2007): Kooperationen im Public Management. Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbänden, Netzwerken und Fusionen. Weinheim und München: Juventa.
- Hafner, S./Hartel, J./Bluszczyk, O./Stark, W. (2007): Gesellschaftliche Verantwortung in Organisationen. Fallstudien unter organisationstheoretischen Perspektiven. München und Mering: Hampp.
- Haller, C. (2003): Verhaltenstheoretischer Ansatz für ein Management von Innovationsprozessen. Dissertation, Stuttgart.

- Hanke, T./Stark, W. (2007): Innovation und Verantwortung. Überlegungen zu einem strategischen Rahmenkonzept für soziale Verantwortung und bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen. In: Hafner et al. (2007): Gesellschaftliche Verantwortung in Organisationen. Fallstudien unter organisationstheoretischen Perspektiven. München und Mering: Hampp, S.119-132.
- Hanke, T./Stark, W. (2007): Innovativ durch Verantwortung. Innovationspotentiale durch Konzepte gesellschaftlicher Verantwortung. In: Hafner et al. (2007): Gesellschaftliche Verantwortung in Organisationen. Fallstudien unter organisationstheoretischen Perspektiven. München und Mering: Hampp, S.237-244.
- Hartmann, D. M./Brentel, H./Rohn, H. (2006): Lern- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen. Kriterien und Indikatoren. In: Wuppertal Papers, Nr. 156 (01/2006), Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH.
- Hazel, K. L./Onaga, E. (2003): Experimental Social Innovation and Dissemination - The Promise and Its Delivery. Heft: 3, S.285-294. New York, NY.
- Heidbrink L./Hirsch A. (Hrsg.) (2006): Verantwortung in der Zivilgesellschaft – Zur Konjunktur eines widersprüchlichen Prinzips. Frankfurt am Main: Campus.
- Kriegesmann, B./Kerka, F./Kley, T. (2005): Fehlertoleranz und Innovationskultur: Normative Thesen im Spiegel empirischer Befunde. Berichte aus der angewandten Innovationsforschung / Institut für Angewandte Innovationsforschung e.V. an der Ruhr-Universität Bochum, No. 216.
- Kriegesmann, B./Kerka, F./Schwering, M. G./Happich, J. (2005): "Big Ideas" erkennen und Flops vermeiden - Dreistufige Bewertung von Innovationsideen. Berichte aus der angewandten Innovationsforschung / Institut für Angewandte Innovationsforschung e.V. an der Ruhr-Universität Bochum, No. 219.
- Krieger, A. (2005): Erfolgreiches Management radikaler Innovationen. Autonomie als Schlüsselvariable. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.
- Mandl, C. (2005): Radikale Innovation als Kernkompetenz. Abrufbar im Internet. URL: www.metalogicon.com.
- Manger, D. (2005): Entstehung und Funktionsweise eines regionalen Innovationsnetzwerkes – Eine Fallstudienanalyse. Institut für Soziologie, TU Berlin – Fakultät VI. Berlin.
- Marinova, D./Phillimore, J. (2003): Models of Innovation. In: Larisa V. Shavinina (Hrsg.): The International Handbook on Innovation. Elsevier Science Ltd., S.44-53.
- Nefiodow, L. A. (2001): Der sechste Kondratieff: Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information. Sankt Augustin: Rhein-Sieg.
- North, D. C. (1992): Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung. Tübingen.
- Ortmann, Günther (1995): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität. Opladen.
- Piller, F. T. (2006): User Innovation. Der Kunde als Initiator und Beteiligter im innovationsprozess. In: Drossou, O./Krempl S. (Hrsg.): Open Innovation. Freier Austausch von Wissen als soziales, politisches und wirtschaftliches Erfolgsmodell. Hannover. Heise-dpunkt. Abrufbar im Internet. URL: <http://www.mass-customization.de/download/pil2005-1.pdf>.
- Pitzner, U. (2007): Vom Dritten Sektor zur Drei-Sektoren-Allianz. Dissertation, Essen.

- Pot, F./Vaas, F. (2008): Social innovation, the new challenge for Europe. Heft: 6, S.468-473. Bradford: Emerald.
- Rascher, I. (2005): Menschen machen Innovationen – Wie aus Wissen Innovationen werden können. Folienvortrag, Ruhr Universität Bochum. Abrufbar im Internet. URL: www.wissenmanagen.net.
- Scharmer, C. O. (2007): *Theory U: leading from the future as it emerges. The social technology of presencing.* Society for Organizational Learning. Boston.
- Scheff, J. (2001): Die organisationale Lernorientierung kleiner und mittlerer Unternehmungen. Entwicklungsstand und Gestaltungsperspektiven. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. und Gabler.
- Schumpeter, J. A. (1964): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Unveränd. Nachdr. d. 4. Aufl. 1934. Berlin: Duncker & Humboldt.
- Schwab, K./Hartigan, P. (2006): Social Innovators with a Business Case: Facing 21st Century Challenges One Market at a Time. In: Innovations: Technology, Governance, Globalization Fall 2006, Vol. 1, No. 4, S.7–11.
- Spiegel, P. (2007): Muhammad Yunus - Banker der Armen : der Friedensnobelpreisträger ; sein Leben, seine Vision, seine Wirkung. Freiburg [u.a.]: Herder.
- Spielkamp, A./Rammer, C. (2006): Balanceakt Innovation. Erfolgskriterien im Innovationsmanagement kleinerer und mittlerer Unternehmen. In: Dokumentation Nr. 06-04. Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW), Mannheim. Abrufbar im Internet. URL: [ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/docus/dokumentation0604.pdf](http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/docus/dokumentation0604.pdf).
- Spieß, E. (1998): Formen der Kooperation : Bedingungen und Perspektiven. Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie. Göttingen. Verlag für Angewandte Psychologie.
- Segil, L. (1998): Strategische Allianzen. Systematische Planung und Durchführung von Unternehmensallianzen. St. Gallen und Zürich.
- Senge, P./Scharmer, C. O./Jaworski, J./Flowers, B. S. (2004): Presence. Human Purpose and the Field of the Future. Boston: Society for organizational Learning.
- Staudt, E. (1996): Denkschrift: Kompetenz zur Innovation. Defizite der Forschungs-, Bildungs-, Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik. Berichte aus der angewandten Innovationsforschung / Institut für Angewandte Innovationsforschung e.V. an der Ruhr-Universität Bochum, No. 142.
- Stern, T./Jaberg, H. (2007): Erfolgreiches Innovationsmanagement. Erfolgsfaktoren – Grundmuster – Fallbeispiele. Wiesbaden: Gabler.
- Tan, W./Williams, J./Tan, T. (2005): Defining the 'Social' in 'Social Entrepreneurship': Altruism and Entrepreneurship. In: International Entrepreneurship and Management Journal 1, S. 353-365. USA: Springer Science.
- Yunus, M. (2008): Die Armut besiegen. Creating a world without poverty. München: Hanser.

Internetquellen:

<http://www.grameen.de>, 2008-10-30

<http://www.grameen-info.org>, 2008-10-30

[http://www.leistungsschein.de/archiv/agrarwissenschaften/arbeiten/Pfeil Anna von Grameen Bank.pdf](http://www.leistungsschein.de/archiv/agrarwissenschaften/arbeiten/Pfeil%20Anna%20von%20Grameen%20Bank.pdf), 2008-10-30

www.metalogikon.com, 2008-11-01

<http://www.zsi.at/de/institut/index.html>, 2008-09-07

<http://www.socialinnovation.ca/about/social-innovation>, 2008-09-07

<http://dsi.britishcouncil.org.cn/index.jsp>, 2008-09-07

<http://www.capital.de/guide/100001660.html>, 2008-09-07

<http://www.schwabfound.org/index.htm>, 2008-09-07

<http://www.offroadkids.de/>, 2008-09-07

<http://germany.ashoka.org>, 2008-09-07

<http://www.bonventure.de>, 2008-09-07

<http://www.schwabfound.org>, 2008-09-07