



LIT

## Innovationsmanagement 2.0

### ASPEKTE DER AKTUELLEN INNOVATIONSDEBATTE

Innovationsmanagement  
in der High-Tech-Branche  
von J. Howaldt u.a.

Seite 4

Open Innovation  
von F. T. Piller u.a.

Seite 6

Innovationsarbeit im Web 2.0  
von Y. Borowiak u.a.

Seite 8

Paradoxien des Wachstums  
junger Unternehmen  
von T. Groth u. C. v. Rudzinski

Seite 10

Absorptive Capacity  
von G. Schreyögg u. S. Schmidt

Seite 13

Hochleistungsorganisationen  
von T. Lübcke u. N. Steigenberger

Seite 15

U-Boot-Projekte und Skunk  
Works  
von M. Jostmeier

Seite 17

Das Projekt KMU-INNOSTRAT  
von J. Schultze u. A. Loose

Seite 20

### EINBLICKE IN DIE PRAXIS

Mit Innovation auf Wachstumskurs  
in der Krise  
von E. Diedrichs u. S. Brunswicker

Seite 23

Schlankes Innovationsmanagement  
für KMU  
von D. Balfanz, C. Gringmuth u.  
S. Sobol

Seite 25

Mit dem cm|navigator interne  
Wissensarbeiter identifizieren  
von L. Gerlach u. S. Hauptmann

Seite 27

„Roadmap to Innovation“-  
Erfahrungen aus einem  
IT-Unternehmen

Interview mit Dirk Brockhaus

Seite 29

### REZENSIONEN

Zum Thema Innovationsberatung  
Wissensmanagement, Unterneh-  
mensführung und Wissensarbeit  
von M. Kuzek, O. Katenkamp und  
R. Kopp

Seite 32-39

# EDITORIAL

## Innovationsmanagement 2.0

**A**lle reden von Innovationen und deren großen Bedeutung. Sie gelten als Leitbegriff moderner Gesellschaften. Ihnen wird die größte Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Regionen zugesprochen. Zugleich werden sie als Garant zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit moderner Gesellschaften gesehen. Orientiert man sich an der Schumpeterschen Definition von Innovationen, so sind sie die entscheidende Triebkraft der wirtschaftlichen Dynamik und umfassen die Herstellung neuer Produkte, die Einführung neuer Produktionsmethoden, die Erschließung neuer Absatz- und Beschäftigungsmärkte sowie Neuorganisationen. Die Initiierung und Umsetzung von Innovationen sind damit die eigentliche Aufgabe von Unternehmen. Ihre Bedeutung verändert sich mit dem Wandel von der Industrie- zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft: Die Wissensgesellschaft kennt keine nachhaltigen Wettbewerbsvorteile, sondern lediglich das ewige Rennen um immer wieder neu herzustellende temporäre Wettbewerbsvorteile (vgl. Beinhocker 2007). Zugleich wächst die Bedeutung sozialer Innovationen in Wirtschaft und Gesellschaft. Auf die daraus resultierenden Fragen möchte dieses Journal Arbeit eingehen. Es ist im Rahmen des integro-Projektes entstanden. Das Projekt zielt auf eine empirische Analyse der Strukturen, Prozesse und Arbeitsbedingungen in Wertschöpfungs- und Innovationsnetzwerken von KMU der High-Tech-

Branche. Im Rahmen des Projektes werden Funktionsmechanismen avancierter Innovationskonzepte untersucht und Maßnahmen zur breiten Unterstützung der Innovationsfähigkeit sowie zur Kompetenzentwicklung zentraler Beschäftigtengruppen erarbeitet. Ein besonderer Fokus liegt darauf, wie Innovations-, Wissens- und HR-Management sowie Kompetenzentwicklung optimal verzahnt und integriert werden können, um die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und ihrer Beschäftigten zu stärken und externes Wissen nutzbar zu machen

Erste Erkenntnisse aus dem Projektkontext und von anderen Experten auf diesem Gebiet, aktuelle Debatten zum Innovationsdiskurs und einen kleinen Einblick in die Praxis bietet dieses Journal. Es wird der Frage nachgegangen, wie die Innovationsfähigkeit von Unternehmen unter sich ständig wandelnden Rahmenbedingungen und steigendem Wettbewerb erhalten und gefördert werden kann und wie die Potentiale der Beschäftigten und externer Akteure für die Unternehmen optimal genutzt werden können. Der Titel „Innovationsmanagement 2.0“ ist dabei gezielt gewählt, da beispielhaft einige Entwicklungen und neue Praktiken vorgestellt werden, die diesen Titel nahe legen und aktuelle Ansätze des Innovierens aufgezeigt werden, die uns von einer zweiten Entwicklungsstufe des Innovierens sprechen lassen.

Diese Ausgabe des Journals Arbeit möchte sich auf eine Reise zur Erkundung der ge-

heimen Orte, der verzwickten sachlichen, technischen und sozialen Konstellationen und Probleme sowie der zum Teil stark konflikthaften Aushandlungsprozesse beim Management von Innovationen in KMU im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen und Produktion machen. Innovationen in und durch Organisationen sind nicht einseitig festlegbar, sondern das Produkt von Austausch, Abstimmungen und Aushandlungen. Sie sind das Ergebnis kollektiver Prozesse.

Das Heft gliedert sich in einen wissenschaftlichen und einen Praxis- sowie Serviceteil. Es werden Themen rund um den aktuellen Innovationsdiskurs vorgestellt und durch die Praxis reflektiert. Die Beiträge reichen von der Diskussion über ein neues Innovationsparadigma, den zur Zeit viel diskutierten Ansatz der Open Innovation, Innovationsarbeit im Kontext des Web 2.0, über die Probleme junger schnell wachsender Unternehmen, die Frage nach der notwendigen „Absorptive Capacity“, weiter über spezielle Formen von U-Boot-Projekten und Skunk-Works, innovative Toolkonzepte und Erfolgsfaktoren wissensintensiver Dienstleister bis hin zu Konzepten eines schlanken Innovationsmanagements für KMU, sowie ausgewählten Buchrezensionen.

von Jürgen Howaldt, Emanuel Beerheide und Ralf Kopp

## INHALT

### EDITORIAL

#### ASPEKTE DER AKTUELLEN INNOVATIONSDEBATTE

##### **Innovationsmanagement in der High-Tech-Branche – Auf dem Weg zu einem neuen Innovationsparadigma?**

Die kontinuierliche Weiterentwicklung und der Erhalt der Innovationsfähigkeit werden für Unternehmen aus wissensintensiven Branchen zunehmend zu einer zentralen Anforderung. Der Beitrag befasst sich mit der Suche nach neuen Managementkonzepten, die Defizite traditionellen Managements überwinden können. Von Emanuel Beerheide, Jürgen Howaldt und Ralf Kopp Seite 4

##### **Open Innovation: Innovationspartnerschaften mit Kunden und firmeninterne Umsetzung**

Im Rahmen von Open Innovation (OI) werden organisationale Innovationsprozesse durch Aufrufe zur Mitwirkung für externe zum Teil unbekannte Akteure geöffnet. Zur Erschließung der Potentiale von OI bedarf es spezielle Kompetenzen und der Entwicklung adäquater Organisationsstrukturen. Von Frank T. Piller, Philipp Wagner und Dennis Hilgers Seite 6

##### **Innovationsarbeit im Web 2.0: Sind Sie bereit?**

Um innovative Dienstleistungen und Produkte anbieten und beständig weiterentwickeln zu können, werden Strategien benötigt, die eine Vielzahl von Partnern in offenen Innovationsnetzwerken einbeziehen. Der Artikel beschreibt die Bedingungen neuer, flexibler Formen der Innovationsarbeit und organisatorische wie technische Unterstützungsmöglichkeiten. Von Yvonne Borowiak, Carsten Ritterskamp und Michael Prilla Seite 8

##### **Erfolg, der zum Misserfolg führt: Paradoxien des Wachstums junger Unternehmen**

Gerade Unternehmen, die hoch erfolgreich sind und deshalb wenig Zeit haben, organisch zu wachsen, werden mit den Paradoxien ihres Erfolgs konfrontiert. Im Rahmen des integro-Projektes untersucht das MZW daher die Führungs- und Organisationsstrukturen junger schnell wachsender Unternehmen. Von Caroline V. Rudzinski und Torsten Groth Seite 10

##### **Absorptive Capacity – Schlüsselrolle für das Innovationspotential**

Für den Innovationserfolg eines Unternehmens wird der Einbezug externer Wissensquellen in den Innovationsprozess immer wichtiger. Nach Einschät-

zung der AutorInnen dieses Beitrags kommt der Absorptive Capacity eines Unternehmens dabei die Schlüsselrolle zu. Von Georg Schreyögg und Stephanie Schmidt Seite 13

##### **Spannungsfeld Anspruch – Hochleistungsorganisationen zwischen Stakeholder-Orientierung und internen Erwartungen**

Der Unternehmenserfolg ergibt sich aus seiner Fähigkeit, den Ansprüchen, denen es von innen wie von außen ausgesetzt ist, gerecht zu werden. Der Artikel behandelt die Prozesse im Spannungsfeld von Stakeholder-Orientierungen und internen Erwartungen bzw. der Primär- und Sekundärziele des Unternehmens. Von Thomas Lübcke und Norbert Steigenberger Seite 15

##### **U-Boot-Projekte und Skunk Works – Renaissance „geschlossener Innovationskonzepte“?**

Ein besonderes Managementkonzept zur Generierung von hoch-technologischen Innovationen sind U-Boot-Projekte. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass hoch qualifizierten MitarbeiterInnen (zeitweise) aus der regulären Organisation zur Durchführung von speziellen Innovationsprozessen herausgehoben werden und getrennt vom Rest der Organisation arbeiten. Von Milena Jostmeier Seite 17

Eine innovative Entwicklungsstrategie:

## Der BMBF-Förderschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert mit dem FuE-Programm „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ Forschungs- und Entwicklungsvorhaben zur Stärkung der Innovationspotenziale in Deutschland. Durch eine systematische Verknüpfung von Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklung sollen Unternehmen und Beschäftigte besser in die Lage versetzt werden, innovationsförderliche Umgebungen zu schaffen und die dazu erforderlichen Veränderungen erfolgreich zu gestalten. Damit konzentriert sich das Programm auf die „weichen“ Faktoren im Innovationsprozess.

Eine Frage steht im Fokus des wissenschaftlichen und praxisgeleiteten Diskurses: Ist ein „Innovationsmanagement“ im Sinne einer gerichteten Entwicklung überhaupt möglich? Produktentwicklung wie auch Service Engineering als Pendant aus dem Bereich der Dienstleistungen haben Eingang gefunden in die unternehmerische Praxis. Für den Bereich der Stimulierung von Innovationen sollen die Möglichkeiten dafür mit dem Förderschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“ ausgelotet werden. Der Förderschwerpunkt geht dabei sogar einen Schritt weiter: Ziel dieser Fördermaßnahme ist es, Treiber und Hemmnisse im Innovationsprozess zu identifizieren sowie praxisgeeignete Konzepte, Instrumente und Strategien zu entwickeln, die zur Stärkung der Innovationsfähigkeit beitragen und eine erfolgreiche Gestaltung von Innovationsprozessen ermöglichen. Damit wird über den Förderschwerpunkt „Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements“ ein wichtiger Beitrag für die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Beschäftigten in Deutschland geleistet.

Vor dem Hintergrund gravierender Veränderungen der Unternehmensstrukturen, Organisationsformen, Kooperationsbeziehungen und der demografischen sowie technologischen Entwicklung gewinnen der Erhalt und Ausbau der Innovationsfähigkeit für die Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung an Bedeutung. Notwendig ist daher eine Neubestimmung der Art und Weise, wie Innovationsstrategien gestaltet werden können, und zwar an der Stelle, an welcher traditionelle Managementstrategien nicht mehr greifen.

„Innovationsmanagement“, das durch Beiträge aus Wissenschaft und Praxis sowie aus Beratungs- und Verbandsperspektive vertiefte Thema dieser Publikation, bedeutet in immer stärkerem Ausmaß auch Innovationspartnerschaft. Einzigartigkeit ist die eine Seite der Überlebensfähigkeit insbesondere von KMU. Die andere Seite ist die Kooperationsfähigkeit von Unternehmen in Verbindung mit der Kompetenz, sich aktiv in Netzwerke einzubringen. Lassen sich in Innovationspartnerschaften zum Beispiel die typischen Stärken einzelner kleiner und mittlerer Unternehmen (wie Flexibilität, Kundenkontakt) erhalten? Lassen sich diese Fähigkeiten auch in Netzwerke einbringen? Wie kann der mögliche Widerspruch, dass Unternehmen in Netzwerken zugleich Kooperationspartner und Konkurrenten sein können, gelöst werden? Und welche Unterschiede zwischen Großunternehmen und Netzwerken sind bei der Entwicklung von je verschiedenen Innovationsmustern wesentlich?

Die Fokusgruppe „Hightech-Strategien im Innovationsprozess“ konzentriert sich auf inner- und überbetriebliche Innovationsstrategien, die im Zusammenhang mit relevanten Zukunftsfeldern der „Hightech-Strategie“ der Bundesregierung stehen. Hierzu zählen die Herausforderungen der Innovationsprozesse in der Informations- und Kommunikations-



Dr. Claudio Zettel und Dr. Claudius H. Riegler

technik, aber auch in anderen Hightech-Sektoren wie der Produktionstechnik, die in Wechselwirkung mit veränderten Arbeits- und Kompetenzanforderungen stehen. Angestrebt wird eine effektive und effiziente Verknüpfung technischer Innovationen mit neuen Konzepten der Organisations- und Personalentwicklung sowie einer kreativitäts- und kompetenzförderlichen Arbeitsgestaltung. Über die einzelbetriebliche Betrachtung hinaus werden Unternehmenskooperationen und Netzwerke behandelt sowie Innovationsmilieus und Bedingungsgefüge einbezogen, die erweiterte Optionen für die Entwicklung und Anwendung innovativer Technologien bieten.

Dies wird umso bedeutender, wenn neue Technologien wie OLED, Light Fusion und Bio- und Nanotechnologien neue Gestaltungsräume schaffen für wissensbasierte Arbeitsformen und die Möglichkeiten des Internets (Enterprise 2.0, KMU 2.0, Open Innovation) zusätzlich ausschlaggebend beim Aufbau neuer Unternehmensmodelle, Wertschöpfungsprozesse und Kommunikationsformen werden.

von Claudius H. Riegler und Claudio Zettel

Dr. Claudius H. Riegler, Dr. Claudio Zettel  
PT-DLR Projektträger im Deutschen Zentrum  
für Luft- und Raumfahrt e.V.  
Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen  
Kontakt: Claudio.Zettel@dlr.de

## INHALT

**Wie viele KMU besser ‚besser‘ werden: Das Projekt KMU-INNOSTRAT untersucht Interventionssysteme**  
Der Artikel stellt das Projekt KMU-INNOSTRAT „Erarbeitung eines breitenwirksamen Interventionssystems zur Initiierung von Innovationsstrategien in kleinen und mittelständischen Unternehmen“ vor. Es will aktuelle Erkenntnisse der Innovationsforschung für KMU besser verfügbar machen. Von Jürgen Schultze und Achim Loose Seite 20

### EINBLICKE IN DIE PRAXIS

**Mit Innovation auf Wachstumskurs in der Krise – Erfolgsgeheimnisse wissensintensiver Dienstleister**  
Der Artikel behandelt die Fragen, was erfolgreiche wissensintensive Dienstleister von ihren weniger erfolgreichen Wettbewerbern unterscheidet und mit welchen Strategien und Managementansätzen sich diese Unternehmen auf Wachstumskurs bringen lassen. Von Eva Diedrichs und Sabine Brunswicker Seite 23

**Schlankes Innovationsmanagement für KMU**  
Innovationsmanagement als eigenständiges System in Unternehmen einzuführen ist ein aufwändiges Vorgehen, das oft hohe Akzeptanzhürden im Un-

ternehmen zu überwinden hat. Vor diesem Hintergrund wird die CAS Software AG als erfolgreiche Fallstudie behandelt, in der ein schlankes Innovationsmanagement (SLIM) entwickelt wurde. Von Dirk Balfanz, Christoph Gringmuth und Sneschana Sobol Seite 25

### Mit dem cm|navigator interne Wissensarbeiter identifizieren – Wie Web 2.0 in bestehende Businessprozesse integrieren?

Für wissensintensive, innovative Unternehmen ist der Einsatz von Web 2.0 - Tools sehr sinnvoll. Das Management-Instrument cm|navigator hilft, zentrale interne Startpunkte zu identifizieren, aufwandsarm Entwicklungsmaßnahmen zu initiieren und den jeweiligen Zielerreichungsgrad zu bestimmen. Von Lutz Gerlach und Stefan Hauptmann Seite 27

### „Roadmap to innovation“ – Erfahrungen aus einem IT-Unternehmen

Das Journal Arbeit interviewt Dipl.-Ing. Dirk Brockhaus, Vorstand der Brockhaus Software & Consulting AG. Das Unternehmen berät und entwickelt seit über 20 Jahren innovative Softwarelösungen für KMU und Konzerne. Im Interview stellt Dirk Brockhaus die unternehmensinterne „Roadmap to innovation“ vor. Seite 29

## REZENSIONEN

**Doris Wilhelmer (2009): Erinnerung an eine bessere Zukunft. Syntax für eine komplementäre Innovationsberatung**, Heidelberg, Carl Auer Verlag, von Martin Kuzek Seite 32

**Jörg Trojan (2006): Strategien zur Bewahrung von Wissen. Zur Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile**, Wiesbaden, DUV  
**Katja Zboralski (2007): Wissensmanagement durch Community of Practice. Eine empirische Untersuchung von Wissensnetzwerken**, Wiesbaden, DUV Gabler Edition, von Olaf Katenkamp Seite 34

**Claus Otto Scharmer (2009): Theorie U – Von der Zukunft her führen – Presencing als soziale Technik**, Heidelberg, Carl Auer Verlag, von Ralf Kopp Seite 37

**Gary Hamel (2008): Das Ende des Managements – Unternehmensführung im 21. Jahrhundert**, Berlin, Econ Verlag, von Ralf Kopp Seite 38

**Klaus North, Stefan Güldenber (2008): Produktive Wissensarbeit(er) – Antworten auf die Management-Herausforderung des 21. Jahrhunderts**, Wiesbaden, Gabler Verlag, von Ralf Kopp Seite 39

*Auf dem Weg zu einem neuen Innovationsparadigma?*

## Innovationsmanagement in der High-Tech-Branche

von Emanuel Beerheide, Jürgen Howaldt und Ralf Kopp

Wissensintensive Branchen, wie die HT-Branche, sind zunehmend gezwungen ihre Innovationsstrategien zu verändern, um Innovationspotential durch Einbeziehung der Außenwelt und die verstärkte Einbindung aller Beschäftigten langfristig zu sichern. Die kontinuierliche Weiterentwicklung und der Erhalt der Innovationsfähigkeit werden zu einer zentralen Anforderung für diese Unternehmen. Denn wissensintensive Dienstleistungen und Produkte bringen veränderte Bedingungen der Formierung und Integration geeigneter Expertise mit sich und setzen die gängigen Innovationsstrategien und -konzepte selbst unter Veränderungsdruck. Das Modell wissenschaftsgetriebener Innovation wird durch ein Modell relativiert, in dem Akteure unterschiedlicher gesellschaftlicher Subsysteme relevante Innovationsbeiträge leisten. Bullinger (2006: 14) spricht von einem „Paradigmenwechsel des Innovationssystems“, der folgendermaßen charakterisiert wird: „An die Stelle der traditionellen großen Unternehmen und staatlichen Forschungseinrichtungen treten flexible Innovationsnetzwerke.“ Die klar strukturierte und abgegrenzte Organisation der Vergangenheit wird Teil eines ökonomischen Netzes, welches den unidirektionalen Charakter traditioneller Kooperationsbeziehungen (Zulieferer - Abnehmer) aufhebt. Lieferanten von gestern werden zu gleichwertigen Wertschöpfungspartnern und Kunden verwandeln sich in Innovationspartner von morgen: „Ein großer Teil industrieller Innovation wird nicht von den Herstellern geschaffen, sondern durch die Nutzer der Produkte initiiert.“ (ebd.: 14)

Dieser Paradigmenwechsel des Innovationssystems vollzieht sich in Wechselwirkung mit dem Übergang von der Industrie- zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft. Es verändert sich das Verhältnis von technologischen und sozialen Innovationen. Ziele Innovation bisher primär auf die natur- und ingenieurwissenschaftlich geprägte und getriebene Hervorbringung neuer Produkte und Verfahren ab, werden künftig soziale Innovationen stärker in den Fokus rücken.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Zu den zentralen Aspekten dieses „soziologisch aufgeklärten“ Innovationsparadigmas (vgl. Howaldt/Schwarz/Kopp 2008: 64).

Kennzeichen dieses neuen Innovationsparadigmas ist die Öffnung der Innovationsprozesse über die Unternehmensgrenzen hinaus. Unternehmen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen kooperieren im Innovationsprozess. Auch Bürger und Kunden sind nicht mehr nur Lieferanten für Bedürfnisinformationen, sondern tragen auch im Prozess der Entwicklung neuer Produkte zur Lösung von Problemen bei. Begriffe und Konzepte wie „open innovation“ (Piller u. a. in diesem Journal), Kundenintegration und Netzwerke spiegeln einzelne Aspekte dieses Paradigmenwechsels wieder und erfahren durch die technologischen Möglichkeiten des Internets eine neue Dynamik.

Den damit verbundenen Veränderungen auf Ebene des Managements von Innovationen nachzuspüren und auf ihre Bedeutung für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen hin zu hinterfragen scheint uns eine wichtige Fragestellung. Gerade im Hinblick auf das Management von Innovationsprozessen in Hightechbranchen, die als Vorreiter neuer Entwicklungen anzusehen sind, lassen sich Aufschlüsse für ein zukunftsfähiges Innovationsmanagement gewinnen und für KMU nutzbar machen.

### **Auf dem Weg zu einem neuen Innovationsparadigma? – Erste Erkenntnisse aus dem integro-Projekt**

Vor diesem Hintergrund zielt das integro-Projekt auf eine empirische Analyse der Strukturen, Prozesse und Arbeitsbedingungen in Wertschöpfungs- und Innovationsnetzwerken von KMU der High-Tech-Branche, exemplarisch der IT-Branche und der Mechatronik.

Im Rahmen des Projektes werden Funktionsmechanismen elaborierter Innovations-



Emanuel Beerheide, Prof. Dr. Jürgen Howaldt und Dr. Ralf Kopp

konzepte untersucht und Maßnahmen zur breiten Unterstützung der Innovationstätigkeit sowie zur Kompetenzentwicklung zentraler Beschäftigtengruppen erarbeitet. Ein besonderer Fokus liegt darauf, wie Innovations-, Wissens- und HR-Management sowie Kompetenzentwicklung optimal verzahnt und integriert werden können, um die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Beschäftigten zu stärken und externes Wissen nutzbar zu machen.

Die Auswertung von 22 explorativen Interviews mit VertreterInnen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Verbänden bestätigt die wesentlichen Grundannahmen des Forschungsvorhabens: Zunächst wird die große Bedeutung von Innovationen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von High-Tech-Unternehmen von allen Expertengruppen betont. Dabei dominiert vielfach ein Innovationsverständnis, nach dem technische Innovationen die Entwicklung vorantreiben und neue Dienstleistungen mit sozialen Nebenaspekten nach sich ziehen. Die deutlich erkennbare Suche nach alternativen Innovationsansätzen verweist darauf, dass die gängigen Innovationsstrategien und -konzepte unter Veränderungsdruck geraten. Gleichwohl wird den Besonderheiten von Dienstleistungsinnovationen als eigentlichem Innovationstreiber wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

Die Interviewten sind sich überwiegend bewusst, dass die notwendigen Verän-

integro steht für „Integriertes Innovations-, Wissens- und HR-Management in Unternehmen und Innovationsnetzwerken der High-Tech-Branche am Beispiel Informationstechnik und Mechatronik“. Das Projekt wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert und vom Projektträger Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. betreut.  
Laufzeit: 04/08 bis 04/11  
[www.innovationsarbeit.de](http://www.innovationsarbeit.de)

# ASPEKTE DER AKTUELLEN INNOVATIONSDEBATTE

derungen des Innovationsgeschehens deutliche Akzentverschiebungen im Management erfordern. Einvernehmen besteht auch über die Dysfunktionalitäten traditionellen Managements: Langsamkeit und Eingeschränktheit von Entscheidungsstrukturen, rigide, misstrauensbasierte, wenig wertschätzende Kontrollstrukturen, starke Binnenorientierung und Fesselung dynamischer marktnaher Bereiche. Umgekehrt liegt bei der Konturierung eines alternativen Ansatzes die Betonung auf der Bedeutung von Freiräumen (vgl. Buhse/Stamer 2008), von Vertrauenskultur sowie der Aufwertung der Kompetenz an der Peripherie als wesentliche Schnittstelle zu den Kunden. Die praktische über vorsichtige Tastversuche hinausgehende Einlösung des veränderten Paradigmas steht jedoch noch aus. Wissenschaft und Praxis haben bisher jedoch keine schlüssigen Konzepte entwickelt und kommen nicht über den Verweis auf recht allgemeine Begrifflichkeiten und Postulate hinaus. Praxisbeispiele mit Vorbildcharakter bleiben die Ausnahme. Deshalb überrascht es nicht, dass viele Unternehmen zunächst noch weiterhin auf die trügerische Sicherheit traditionellen Managements setzen.

## Wissensarbeit – Zentraler Faktor im Innovationsprozess

In den Interviews wird vor allem deutlich, dass sich im Zuge der Herausbildung eines neuen Innovationsparadigmas Veränderungen im Hinblick auf die Rolle der Mitarbeiter im Innovationsgeschehen vollziehen. So sind Innovationen nicht mehr länger nur eine Angelegenheit von einigen „Experten“ der FuE-Abteilungen. Vielmehr werden zunehmend Beschäftigte, Kunden und Bürger zu Innovationsexperten und potenziellen Mitproduzenten von Innovationen. Externe Akteure werden dabei zunehmend im Rahmen von „open innovation“-Prozessen in Innovationstätigkeiten von Unternehmen einbezogen und Innovationsnetzwerke gewinnen an Bedeutung. Parallel dazu verschiebt sich der Schwerpunkt der Innovationsarbeit innerhalb der Unternehmen von Experten der FuE-Abteilungen zu den MitarbeiterInnen. Insbesondere den Beschäftigten an der Peripherie der Organisation kommt dabei eine größere Bedeutung zu,

da diese in engem Kundenkontakt und im Austausch mit anderen Innovationsakteuren arbeiten.

Der Einzug von Innovationen in den Arbeitsalltag der Beschäftigten konfrontiert diese mit neuen Qualifikations- und Kompetenzanforderungen, veränderten Arbeitsformen und psychischen Belastungen sowie zunehmenden Flexibilitätsumsetzungen und Motivationserfordernissen. Aus diesem Grund rücken auf Unternehmensebene verstärkt „weiche“ Faktoren in den Mittelpunkt des Innovationsgeschehens, sowohl HR-Strategien, die Gestaltung der Arbeit sowie unternehmenskulturelle Aspekte wie „Innovationskultur“, „Betriebsklima“ und „Freiräume für Kreativität“ sind von wachsender Bedeutung.

Es gehört zu den größten aktuellen Managementherausforderungen, den Arbeitskräfteeinsatz rund um diese Kernprozesse hochgradig interaktiver Wertschöpfung und Innovationen wirksam zu organisieren und dauerhaft zu erhalten.

## Fazit und Ausblick

Wie bereits angedeutet, lässt das Label „High-Tech“ noch lange nicht auf „High Innovative“ oder „High Quality of Workplaces“ schließen. Im Gegenteil, viele KMUs begegnen den enormen Anforderungen der Organisation interaktiver Wert- und Innovationsschöpfung mit traditionellen in den wesentlichen Aspekten allerdings unzureichenden Managementkonzepten. Sollten sich die Grundannahmen und ersten Erkenntnisse des Projektes bestätigen,

so wird die Entwicklung und Sicherung ausreichender Innovationskraft zunehmend von der Überwindung folgender Defizite abhängen:

- Fehlendes Know-how zur Gestaltung „guter Wissensarbeit“ entlang von Wertschöpfungs- und Innovationsnetzwerken
- Fehlendes Know-how über die besonderen Handlungsvoraussetzungen und Anforderungsbedingungen von Unternehmen und Beschäftigten in hochgradig interaktiven Wertschöpfungs- und Innovationsprozessen
- Fehlende integrative Managementkonzepte und fehlendes „Management-Know-how“ zur Gestaltung der Prozesse netzwerkförmiger interaktiver Kooperationsprozesse
- Fehlende Qualifizierungskonzepte und -angebote sowie sonstige Unterstützungsleistungen für Beschäftigte
- Unzureichende Infrastrukturen & tools.

## Literatur

- Buhse, W.; Stamer, S. (2008): Enterprise 2.0 - Die Kunst, loszulassen. Rhombos Verlag, Berlin
- Bullinger, H. (2006): Verdammt zur Innovation. In: RKW-Magazin, 57, S. 12 - 14
- Howaldt, J.; Kopp, R.; Schwarz, M. (2008): Innovationen (forschend) gestalten – Zur neuen Rolle der Sozialwissenschaften. In: WSI-Mitteilungen, Heft 2/2008, S. 1 - 8
- Simon, H. (2008): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Campus Verlag, Frankfurt/ Main

---

*Prof. Dr. Jürgen Howaldt ist Geschäftsführender Direktor der Sozialforschungsstelle Dortmund - Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung der Technischen Universität Dortmund. Er beschäftigt sich seit vielen Jahren mit modernen Konzepten der Organisations- und Arbeitsgestaltung, unternehmensbezogenem Wissensmanagement sowie den sozialen Aspekten von Innovationsprozessen. Er lehrt an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der TU-Dortmund.*

*Dr. Ralf Kopp ist Koordinator im Forschungsbereich „Organisationsentwicklung und Beratung in der Netzwerkökonomie“ sowie Projektleiter des integro-Projektes. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten gehören u. a. Wissens-, Netzwerk- und Innovationsmanagement sowie hiermit eng verbundene Fragen der Organisations- und Personalentwicklung. Neben seiner wissenschaftlichen Tätigkeit arbeitet er als Berater und Trainer.*

*Emanuel Beerheide ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsbereich „Organisationsentwicklung und Beratung in der Netzwerkökonomie“ und Mitarbeiter im integro-Projekt. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten gehören u. a. Innovations- und Wissensarbeit, Beschäftigungsbedingungen und Arbeitsplatzgestaltung, sowie Netzwerke als Steuerungs- und Koordinationsform.*

*Kontakt: beerheide@sfs-dortmund.de*

# ASPEKTE DER AKTUELLEN INNOVATIONSDEBATTE

## Innovationspartnerschaften mit Kunden und firmeninterne Umsetzung

# Open Innovation

von Frank T. Piller, Philipp Wagner und Dennis Hilgers

Die Innovationsstärke vieler Unternehmen wird heute immer noch nach der Größe ihrer Forschungslabors bewertet. In diesem Sinne müssten die Nutzer von Innocentive ganz oben in den Forschungsrankings stehen. Denn ihr Forschungslabor ist die Welt. Innocentive ist ein amerikanischer Intermediär, der gegen Gebühr Probleme mit externen Problemlösern zusammenbringt. Das Geschäftsprinzip ist einfach: Eine Firma sucht nach einer Lösung für ein Problem, das ihre Entwicklungsabteilung allein nicht effizient lösen kann. Sie stellt gegen eine Gebühr diese Frage auf der Website von Innocentive und lobt ein Preisgeld aus, in der Regel zwischen 10.000 und 100.000 Dollar. Das Preisgeld bekommt der Problemlöser, der die Aufgabe innerhalb eines vorgegebenen Zeitrahmens am besten löst. Mehr als 100.000 Experten haben sich seit der Gründung im Jahr 2001 bei Innocentive registriert. Heute nutzen z.B. BASF, Eli Lilly, Novartis, Nestlé oder Procter & Gamble dieses Suchprinzip. Der US-Online-Videoverleih Netflix hat Anfang Oktober gar eine Million US Dollar für den Forscher ausgelobt, der einen Algorithmus findet, sein bestehendes System zur Empfehlung von Titeln an die Nutzer um mind. 10% zu verbessern. Beteiligen kann sich gleichberechtigt jeder: ein großes IT-Systemhaus in Indien oder ein kleiner Hobbyentwickler in Deutschland.

Innocentive bedeutet eine Abkehr klassischer Wertschöpfungsprinzipien in der Innovation. Die Suche nach Lösungen wird durch eine offene Ausschreibung des Problems ersetzt. Dieses Modell wird auch als Open Innovation bezeichnet. Anders als bei einer klassischen Forschungskoooperation oder der Vergabe von Entwicklungsaufträgen an Ingenieurdienstleister wird eine Entwicklungsaufgabe nicht an den „besten“ bekannten internen oder externen Entwickler vergeben, sondern das Problem selbst wird in einem undefinierten Netzwerk in Form eines offenen Aufrufs zur Mitwirkung ausgeschrieben. Potentielle externe Problemlöser entscheiden dann durch Selbstselektion, ob sie mitwirken oder nicht. Die Erstellung dieser Aufgabe erfolgt dabei oft kollaborativ zwischen mehreren Nutzern, in anderen Fällen aber auch durch einen Akteur allein.

Eine Evaluierung der Erfolgsquoten von Innocentive zeigt, dass dieses offene Prinzip hoch effizient ist: Mehr als die Hälfte aller Probleme werden schnell gelöst, obwohl in vielen Fällen die internen Abteilungen an der Lösung zunächst gescheitert waren. Denn der offene Innovationsprozess erlaubt die effiziente Wiederverwertung vorhandenen Wissens. Viele Gewinner hatten bereits in einer anderen Domäne eine Lösung für ein ähnliches Problem und können diese dann auf die neue Domäne übertragen. Damit wird ein wesentliches Problem klassischer technischer Problemlösung im Unternehmen überwunden: die „lokale“ Suche nach Lösungen. Klassischerweise kann ein Unternehmen nur in den Bereichen nach Lösungen suchen, die es kennt bzw. nur solche Lösungen finden, die im Kompetenzbereich seiner Entwickler sind. Innocentive überwindet die Schranken lokaler Suche.

Vor allem Kunden und Nutzer tragen dazu bei, die Kenntnisse, Fähigkeiten und Ressourcen eines Herstellers zu erweitern. Der MIT-Wissenschaftler Eric von Hippel nennt besonders innovative Nutzer, die ein neues Anwendungsproblem durch eigene Problemlösungskennntnisse vor den Herstellern entdecken und lösen: „Lead User“. Klassischerweise war die Vorstellung eine solche, dass Hersteller diese Lead-User-Innovationen suchen und in die eigene Domäne transferieren sollten. Doch Innocentive zeigt, dass Unternehmen diese Nutzerinnovation auch anstoßen können.

Ein Unternehmen, das systematisch auf die interaktive Co-Entwicklung seiner Produkte durch die Anwender setzt, ist Stata Corp., ein führender Hersteller von Statistik-Software. Kunden bzw. Anwender von Stata Software sind meist Entwickler, die das Programm für eine Vielzahl statistischer Tests anwenden. Die Software erlaubt dabei die einfache Programmierung neuer Tests, falls die vorhandenen Anwendungen in dem Programm eine bestimmte Aufgabe nicht ausreichend (elegant) lösen können. Stata hat deshalb seine Software in zwei Teile gespalten: in einen proprietären Teil, der die Grundfunktionen bereitstellt und durch das Unternehmen selbst weiterentwickelt wird (und durch eine klassische Software-Lizenz kostenpflichtig vertrieben



Prof. Dr. Frank T. Piller, Philipp Wagner und Dr. Dennis Hilgers

wird), und in einen offenen Teil, zu dem die Gemeinschaft aller Nutzer wesentliche Beiträge in Form neuer statistischer Algorithmen und Tests leistet. Stata unterstützt diese Expertennutzer, indem es ihnen eine Entwicklungsumgebung und ein Online-Forum zur Verfügung stellt, wo die Nutzer ihre eigenen Tests austauschen, anderen Nutzern Fragen stellen und Entwicklungen anderer weiterentwickeln können.

Da allerdings nicht alle Nutzer derart versiert sind oder ausreichende Programmierkenntnisse haben, hat Stata ein Prozedere entwickelt, um regelmäßig die „besten“ bzw. populärsten Weiterentwicklungen aus der Nutzer-Community auszuwählen und in die nächste kommerzielle Release-Version zu integrieren. Diese Entscheidung wird allein im Hause Stata getroffen, dessen Software-Entwickler auch die ausgewählten Anwendungen der Nutzer verbessern und reibungslos mit der Standardsoftware integrieren. Diese zusätzliche Wertschöpfung durch das Unternehmen ist auch Anreiz für die Expertennutzer, ihre Eigenentwicklungen in der Regel ohne monetäre Gegenleistung Stata zur Verfügung zu stellen.

In Deutschland setzt der Automobilzulieferer Webasto systematisch auf das kreative Potential der Nutzer seiner Produkte (Standheizungen und Dachsysteme). In regelmäßigen Innovationsworkshops entwickeln die eigenen Ingenieure mit einer Gruppe innovativer Kunden Ideen und Umsetzungskonzepte für neue Produkte. Dabei geht das Ziel weit über eine Bewertung bestehender Konzepte in einer Produktklinik hinaus: Ziel ist die Ableitung radikal neuer Produkte oder Produktbereiche, wo es heute noch keine Lösungen gibt. Die Teilnehmer an diesen Workshops wählt Webasto mit Hilfe eines eigens entwickelten Auswahlinstruments aus. Denn nur die Nutzer sollen eingeladen werden, die neben offenen Bedürfnissen auch Pro-

# ASPEKTE DER AKTUELLEN INNOVATIONSDEBATTE

blemlösungskompetenz besitzen. Sie sollen weiterhin aber auch Trendsetter-Eigenschaften haben, d.h. in ihren Bedürfnissen der Mehrheit der Nachfrager voraus sein. Aufgrund der langen Entwicklungszeiten in der Automobilindustrie liegen genaue Zahlen, wie erfolgreich diese Kunden-Co-Entwicklungen von Webasto letztendlich am Markt sind, noch nicht vor. Für Webasto ist Open Innovation aber bereits heute ein wichtiges Differenzierungsmerkmal bei den Autoherstellern. Untersuchungen im Medizintechnikbereich von 3M zeigen, dass Entwicklungen, die solchen Kundeninnovationsworkshops entstammen, in der Regel deutlich erfolgreicher am Markt sind – da sie nicht nur ein bestehendes Produkt verbessern, sondern radikal neue Lösungen bereitstellen und so oft einen neuen Markt schaffen.

Bei allen Potentialen von Open Innovation zur Effizienzverbesserung in der Entwicklung stellen sich jedoch auch neue Herausforderungen. Open Innovation ist nicht einfach ein „Outsourcing“ interner Entwicklungsaufgaben an die Peripherie, sondern verlangt eine aktive Beteiligung durch den Anbieter, der hierfür bestimmte Ressourcen und Fähigkeiten besitzen muss. Neben technischer Problemlösungskompetenz sehen wir als wesentliche Open-Innovation-Kompetenz von Entwicklungsmanagern die Interaktionskompetenz. Diese konkretisiert sich z.B. in der Schaffung geeigneter Organisationsstrukturen und der geeigneten Gestaltung von Prozessabläufen, einer entsprechenden Gestaltung der Schnittstelle zwischen Unternehmen und externen Partnern sowie der Gestaltung des internen Wissenstransfers. Neben diesen organisatorischen Aspekten bedeutet Open Innovation aber auch und vor allem, entsprechend den Führungsstil, die Unternehmenskultur und –strategie zu verändern, Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, Methoden der Open Innovation zu nutzen, also die Fähigkeiten der Mitarbeiter für kollaborative Innovationsprozesse zu stärken sowie dies aktiv zu fordern, was beispielsweise durch das Setzen adäquater Anreize zur Mitwirkung erreicht werden kann. Ebenso zählt der Einsatz neuer Methoden und Werkzeuge, wie beispielsweise internetbasierte Kom-

munikationsanwendungen, aber auch Methoden der Kommunikation, des Projektmanagements oder des Personalmanagements, zu einem wesentlichen Baustein der Interaktionskompetenz und somit zu den Voraussetzungen, um den Interaktionsprozess mit den externen Problemlösern effizient, effektiv und auch mit entsprechender Usability ablaufen zu lassen.

Es ist klar geworden, dass Open Innovation und die Öffnung von Innovationsprozessen nach außen mehr ist als nur eine weitere Methode des Innovationsmanagements, und dass die erfolgreiche Umsetzung des Gedankens Open Innovation weitreichende Änderungen im gesamten Innovationssystem einer Unternehmung hervorrufen kann. Die wesentlichen Stellhebel, welche oben bereits benannt wurden, sowie deren Gestaltung und Zusammenwirken sind aktueller Gegenstand intensiver Forschungsbemühungen. Da die Gedanken der Open Innovation durchaus als ein noch neues Phänomen bezeichnet werden können und zur bisherigen Logik erfolgreicher Unternehmenstätigkeit zum Teil wesentliche Unterschiede bedeuten, ist es sicher realistisch den Wandlungsprozess dieser intern-dominierten Gedankenwelt schrittweise durchzuführen. Hierbei ist ein wesentlicher Aspekt, den Nutzen von Open Innovation überzeugend und nachhaltig darzustellen. Dies ist eine typische Aufgabe des Managements. Ebenso ist der begleitende Wandel der Unternehmenskultur zu berücksichtigen. Hier ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, Offenheit – externe sowie interne – zu fördern. Um dem Einsatz erster ausgewählter Methoden der Open Innovation dann weiterhin zum Erfolg zu verhelfen, ist es ein wesentlicher Aspekt, geeignete An-

reize im Unternehmen zu setzen, um die externen Inputs effektiv innerbetrieblich weiter zu verwenden. Denn vielen Verantwortlichen ist die Vorstellung, dass die Nutzer einen (besseren) Beitrag zur Weiterentwicklung der eigenen Produkte leisten können, sehr fremd. Oft sind es einige fortschrittlich denkende Abteilungen im Unternehmen, die eine Initiative zur Integration von Kundeninformationen starten und Beiträge durch die Nutzer anregen. Dieser Input muss dann aber durch andere Abteilungen weiterverarbeitet und genutzt werden. Hier bestehen in vielen Unternehmen noch große Defizite. Vielen Ingenieuren ist die lokale Suche nach eigenen Lösungen viel vertrauter als die Bewertung externer Inputs aus anderen Domänen. Auch die Ingenieurausbildung betont die Suche nach bestehenden Lösungen immer noch weniger als das Tüfteln an eigenen Lösungen.

Trotz der, in letzter Konsequenz, umfassenden Auswirkungen der Logik der Open Innovation auf das System Unternehmen, ist aber auch eine schrittweise Einführung, vor dem Hintergrund der Erfolgswirkungen dieser Methoden, und eine Ergänzung bewährter Ansätze und Instrumente des Innovationsmanagements ein viel versprechender und aus unserer Sicht in der betrieblichen Praxis realistischer Ansatz. Die alten Prinzipien sind weiterhin von Bestand, die neuen aber schaffen eine Grundlage für innovative Wege zu Wettbewerbsvorteilen.

*Prof. Dr. Frank T. Piller ist Inhaber des Lehrstuhls für Technologie- und Innovationsmanagement an der RWTH Aachen. Seine Forschungsinteressen sind im Bereich Open Innovation, kundenzentrierte Wertschöpfung und dem Management disruptiver Innovation.*

*Philipp Wagner ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement an der RWTH Aachen. Seine Forschungsinteressen liegen in den Bereichen Strategisches Management und unternehmerischer Wandel und hier insbesondere die Gestaltung der internen Organisation sowie die Bedeutung betrieblicher Routinen und Mitarbeiterfähigkeiten für den Aufbau unternehmerischer Innovations- und Wandlungsfähigkeit.*

*Dr. rer. pol. Dennis Hilgers ist wissenschaftlicher Mitarbeiter (Post-Doc) am Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement der RWTH Aachen und beschäftigt sich insbesondere mit der Gestaltung offener Innovationsprozesse und der Integration externen Wissens in privatwirtschaftlichen und öffentlichen Organisationen.*

*Kontakt: wagner@tim.rwth-aachen.de*

## INNOVATIONSFORSCHUNG

Hagen Hof; Ulrich Wengenroth (Hrsg.)  
**Innovationsforschung**  
Ansätze, Methoden, Grenzen und Perspektiven  
472 S., 29,90 €, br., ISBN 978-3-8258-0326-1

Elke Bruns; Johann Köppel; Dörte Ohlhorst; Susanne Schön  
**Die Innovationsbiographie der Windenergie**  
Absichten und Wirkungen von Steuerungsimpulsen  
256 S., 19,90 €, br., ISBN 978-3-8258-1625-4

LIT Verlag Berlin – Münster – Wien – Zürich – London

**Auslieferung:**

Deutschland: LIT Verlag Fresenstr. 2, D-48159 Münster, E-Mail: [vertrieb@lit-verlag.de](mailto:vertrieb@lit-verlag.de) Österreich: Medienlogistik Pichler-ÖBZ GmbH & Co KG, E-Mail: [mlo@medien-logistik.at](mailto:mlo@medien-logistik.at)  
Schweiz: B + M Buch- und Medienvertriebs AG, E-Mail: [order@buch-medien.ch](mailto:order@buch-medien.ch)

*Sind Sie bereit?*

## Innovationsarbeit im Web 2.0

von Yvonne Borowiak, Carsten Ritterskamp und Michael Prilla

### 1. Einleitung

Innovative Dienstleistungen und Produkte am Markt anbieten und beständig weiterentwickeln zu können – diese Fähigkeit ist entscheidend für die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolges.

Angesichts der hohen Geschwindigkeit, mit der kulturelle Trends und technische Entwicklungen aufeinander folgen, werden zur Erreichung dieses Ziels heutzutage jedoch Strategien des Managements benötigt, die über traditionelle Ansätze der Innovationsarbeit hinausweisen (Euteneuer et al. 2009). War es früher die Aufgabe der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, neue Ideen hervorzubringen, so beziehen die heutigen offenen Innovationsprozesse eine Vielzahl anderer Partner mit ein. Ideen werden oftmals in flexibel zusammengestellten Netzwerken diskutiert, bewertet und ggf. bis zur Marktreife entwickelt. In solchen Netzwerken nehmen die Mitarbeiter an der Kundenschnittstelle eine besondere Stellung ein: als Boundary Spanner erschließen sie dem Unternehmen erfolgskritische Bedürfnis- und Lösungsinformationen aus der Welt des Kunden; die in der Regel gut ausgebauten persönlichen Netzwerken dieser Mitarbeiter ermöglichen es, schnell und flexibel auf benötigtes Expertenwissen zurückgreifen zu können (Neumann/ Holzmüller 2007).

Welchen Bedingungen ist diese neue, flexible Form der Innovationsarbeit ausgesetzt, wie kann sie organisatorisch und technisch unterstützt werden? In diesem Artikel geben wir erste Antworten auf diese Fragen.

### 2. Innovationsarbeit in Unternehmen

Innovationsarbeit gestaltet sich in Unternehmen sehr unterschiedlich. Dies bestätigen auch erste Ergebnisse der 22 Interviews, die im Rahmen des BMBF-Projektes *integro* ([www.innovationsarbeit.de](http://www.innovationsarbeit.de)) mit Experten geführt wurden. Die Vorgehensweisen beim Innovieren in den skizzierten Praxisbeispielen der Interviews reichen vom strukturiert, systematisch aufbereiteten Innovationsprozess bis zu eher zufällig und chaotisch wirkendem Innovationsgeschehen. Als interessante Aspekte, die beim Innovieren beachtet werden sollten, lassen

sich vor allem Folgende aus den Interviews ableiten:

- Ideenverluste durch schlechte Dokumentation. - Viele wichtige Ideen gehen verloren, weil sie nicht oder unpassend dokumentiert werden. Somit wird eine „schlafen gelegte“ Idee (wir nennen diese: Dornröschen-Idee) vergessen und nicht wieder „aufgeweckt“. Dieser Aspekt tritt gerade bei WissensarbeiterInnen (Davenport 2005) auf, da diese in erster Linie mit anderen Projekten befasst sind, wenn sie eine neue Idee haben und diese nicht sofort weiterverfolgen können.
- Erschwerte gemeinsame Ideenarbeit durch schlechte Vermittlungsmöglichkeiten. - An vielen Ideen kann nicht gut gemeinsam gearbeitet werden, weil die individuelle Dokumentation Anderen nur schwer zugänglich gemacht werden kann und somit die Vermittlung problematisch ist.
- Ideenschutz durch Geheimhaltung. - Ideen werden auch mal geheim gehalten, um sie vor zu früh auftretenden Widerständen zu schützen. So erörtert ein Experte: „Für die Umsetzung wurde ein internes Projekt in Form eines ‚closed shop‘ ins Leben gerufen“. Ein anderer äußert: „Um frühe Widerstände zu umgehen, wurde das Projekt zunächst geheim gehalten“.

### 3. Web 2.0 zur Unterstützung von Innovationsprozessen

Offenheit, Benutzerbeteiligung ohne Hierarchien, spielerischer Umgang und kollektive Intelligenz – das sind die Eigenschaften des von Tim O'Reilly (O'Reilly 2005) benannten Web 2.0. Anwendungen des Web 2.0, auch „Mitmach-Web“ genannt, sind in den letzten Jahren immer populärer geworden. Ihre Eigenschaften, den Austausch von Wissen mit Anderen leicht und offen zu gestalten, machen sie daher für Innovationsprozesse, die zunehmend in flexibel zusammengestellten Netzwerken stattfinden, besonders interessant. Sowohl in der Forschung als auch in der Praxis erzeugt das Web 2.0 daher hinsichtlich Innovationsarbeit reges Interesse. Die unter Punkt 2 beschriebenen drei Hürden der Innovationsarbeit lassen



Yvonne Borowiak, Carsten Ritterskamp und Michael Prilla

folgendes Potential für Web 2.0 Unterstützungen in wissensintensiven Unternehmen erkennen:

- Web 2.0-Anwendungen können zur schnellen Dokumentation einer Idee verwendet werden. Vorteil: Unabhängig vom Dienort kann auf die Anwendung zugegriffen, die Idee dokumentiert und weiterbearbeitet werden.
- Durch Web 2.0-Anwendungen kann kollaborative Arbeit erleichtert werden, weil sie synchrone und asynchrone Arbeit unterstützt und jeder gleichzeitig Autor und Nutzer der Anwendung sein kann.
- Web 2.0-Anwendungen erleichtern das benutzerdefinierte Arbeiten an einer Idee in einer Gruppe (unabhängig vom Dienort) und ermöglichen somit das Abschirmen der Idee vor äußeren Widerständen.

Dies bestätigten wiederum befragte Experten der oben erwähnten Interviews, denn die meisten Unternehmen betrachten Web 2.0 als ein gutes Unterstützungsmedium im Innovationsprozess. Web 2.0 wird als Medium zur Dokumentation, Einbindung externer Akteure, als Wissensaustauschplattform, zur Kommunikationsorganisation und als Informationsmanagement gesehen. Es scheint für Web 2.0 bei den Unternehmen Offenheit zu bestehen, denn sein Potential wird unter den Aspekten Kommunikation, Ideenbewertung, Transparenz und Vernetzung, Diskussion, Ideenspeicher und zur Einbindung von externem Wissen gesehen. Anwendungen des Web 2.0 stellen vor diesem Hintergrund eine aussichtsreiche Basis zur Unterstützung von Innovationsprozessen dar und kommen auch in der Praxis deshalb in immer mehr aktuellen Innovationsprozessen wie Open Innovation (Chesbrough 2003) oder dem verwandten Crowdsourcing (Jahnke/ Prilla 2008) zum Einsatz.

# ASPEKTE DER AKTUELLEN INNOVATIONSDEBATTE

## 4. Web 2.0 im Einsatz

Es gibt verschiedene Vertreter des Web 2.0, die einen positiven Einfluss auf das Innovationsgeschehen in Unternehmen haben können. Hier werden drei Beispiele vorgestellt.

- Wikis. Wikis sind weit mehr als die im Internet verfügbare Enzyklopädie Wikipedia<sup>1</sup>. Sie können in Innovationsprozessen eine offene Plattform zur Sammlung, Diskussion und Begleitung von Ideen darstellen. So können alle Beteiligten stets auf den Stand der Arbeit an einer Idee zurückgreifen und sich unabhängig von Ort und Zeit daran beteiligen.
- Tagging. Mit Tagging bezeichnet man das Zuweisen von Schlagwörtern zu Inhalten wie Dokumenten oder Bildern, wie es im Internet bspw. bei der Fotobörse Flickr<sup>2</sup> erfolgreich praktiziert wird. Mit Tagging können Informationen leicht gefunden und zugänglich gemacht werden, die für einen Innovationsprozess relevant und zu dessen Fortführung notwendig sind.
- Soziale Netzwerke. In sozialen Netzwerken wie Xing<sup>3</sup> treffen sich Menschen anhand ihrer Interessen und Fähigkeiten. In Innovationsprozessen kann dies helfen, ein geeignetes Team zur Umsetzung von Ideen zusammenzustellen und darüber hinaus Experten zu finden, die bei der Umsetzung helfen können.

Das Potential zur Unterstützung von Innovationsarbeit beschränkt sich nicht allein auf die drei genannten Beispiele. So sind andere Anwendungen wie Blogs oder Podcasts als ebenso aussichtsreich einzuschätzen. Gleichwohl teilen alle Anwendungen des Web 2.0 ein gemeinsames Paradigma der Beteiligung aller Nutzer. Diesem müssen sich Unternehmen anpassen, wollen sie das Potential des Web 2.0 für ihre Innovationsarbeit ausschöpfen.

## 5. Sind Sie bereit?

Der Einsatz von Web 2.0 zur Unterstützung von Innovationsarbeit sollte sorgfältig geplant werden. Es gilt dabei verschiedene Faktoren zu berücksichtigen, damit Anwendungen des Web 2.0 das oben beschriebene Potential entfalten können:

- Philosophie des Web 2.0 leben: Web 2.0 wird keinen Erfolg haben, wenn Ihre Unternehmenskultur nicht zu dessen Philosophie passt. Ihre Nutzer werden keine Inhalte in ein Tagging-System einstellen, wenn dies in Ihrem Unternehmen sonst einer höheren Hierarchieebene vorbehalten ist.

- Keine Lösung ohne Problem: Setzen Sie Web 2.0 immer bezogen auf eine bestimmte Aufgabe ein. Die bloße Verfügbarkeit eines Wikis garantiert noch keinen Nutzen, wenn sie nicht in einen Aufgabenkontext eingebunden ist. Fragen Sie sich daher, welchen Beitrag Web 2.0 für Sie leisten soll.
- Popularität braucht Promotoren: Auch wenn Sie eine Web 2.0 Anwendung für eine bestimmte Aufgabe einsetzen, müssen Sie deren Nutzung fördern. Ihre Nutzer werden den Sinn eines Sozialen Netzwerks bezweifeln, wenn sich das Management daran nicht beteiligt. Sorgen Sie daher immer für einen ganzheitlichen Einsatz.
- Demokratie wagen: Wenn Sie alle Nutzer ohne Hierarchien an Innovationsprozessen beteiligen, dann dürfen Sie unbequeme Meinungen und Inhalte nicht außen vor lassen. Lassen Sie daher jeden Beitrag zu und nehmen Sie ihn ernst.

## Literatur

Chesbrough, H. (2003): Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press, Boston

Davenport, T. H. (2005): Thinking for a living. Harvard Business School Press., Boston

Euteneuer, M.; Niederbacher, A.; Ritterskamp, C. (2009): Agile Methoden und zyklische Evententwicklung: Zur Bedeutung der Dienstleister-Kunden-Schnittstelle im Rahmen der Produktentwicklung. In: Herrmann, T., Kleinbeck, U. & Ritterskamp, C. (Hrsg.): Innovationen an der Schnittstelle zwischen technischer Dienstleistung und Kunden. 2. Physika-Verlag

Jahnke, I.; Prilla, M. (2008): Crowdsourcing. In: Back, A., Gronau, N. & Tochtermann, K. (eds.) Web 2.0 in der Unternehmenspraxis. München/Oldenbourg

Neumann, D.; Holzmüller, H. (2007): Boundary-Spanner als Akteure in der Innovationspolitik von Unternehmen. In: Herrmann, T., Kleinbeck, U. & Carell, A. (Hrsg.): Innovationen an der Schnittstelle zwischen technischer Dienstleistung und Kunden. 2. Physika-Verlag

O'Reilly, T. (2005): What is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>

*Yvonne Borowiak (M.A. soc.), Carsten Ritterskamp (Diplom-Informatiker), Michael Prilla (Diplom-Informatiker) arbeiten im integro-Projekt und sind als wissenschaftliche MitarbeiterInnen am Institut für Arbeitswissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum, Lehrstuhl für Innovations- und Technikmanagement beschäftigt.*

Kontakt: [borowiak@iaw.rub.de](mailto:borowiak@iaw.rub.de)

## INNOVATIONSMANAGEMENT UND ENTREPRENEURSHIP

Ronald Gleich; Peter Russo (Hrsg.)

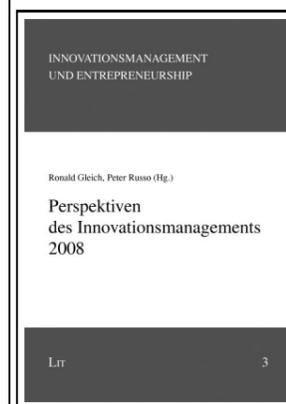
### Perspektiven des Innovationsmanagements 2007

232 S., 24,90 €, br., ISBN 978-3-8258-0672-9

Marc Shaffu

### Die Bedeutung des Promotoren-Modells für die Zusammenarbeit in interkulturellen Innovationsprojekten

Eine Untersuchung am Beispiel deutscher Unternehmen mit Innovationsaktivitäten in Asien  
208 S., 24,90 €, br., ISBN 978-3-8258-0673-6



Ronald Gleich; Peter Russo (Hrsg.)

### Perspektiven des Innovationsmanagements 2008

Die Schriftenreihe „Perspektiven des Innovationsmanagements“ nimmt sich aktuellen Entwicklungen in dem weiten Feld des Innovationsmanagements an. In diesem zweiten Band werden unter anderem die Themen Open Innovation, Innovation Scorecard, Innovationen für (IT-) Dienstleister, Corporate Entrepreneurship, Public Private Partnerships und Bewertung innovativer Unternehmen aus praxisorientierter Sicht behandelt. So wird eine Brücke zwischen neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen und täglichen Anwendungsfeldern geschlagen.

208 S., 19,90 €, br., ISBN 978-3-8258-1778-7

Nina Schniering

### Industrielle Dienstleistungsinnovationen

Eine praxisorientierte Analyse der Determinanten und Erfolgswirkungen

Mit dem Wandel vom Produzenten hin zum produzierenden Dienstleister gewinnen auch Innovationen im industriellen Dienstleistungsgeschäft an Bedeutung. Allerdings stehen Unternehmen, die traditionell dem Industriegütermarkt zuzurechnen sind, mit der Etablierung eines Innovationssystems für Dienstleistungen vor einer gänzlich neuen Aufgabe. Vorhandene Fähigkeiten müssen erweitert und neue Kompetenzen aufgebaut werden. Die vorliegende Arbeit entwickelt dazu ein umfassendes Innovationsmodell für industrielle Dienstleistungen, um so den Fortbestand des Unternehmens langfristig sichern zu können.

272 S., 24,90 €, br., ISBN 978-3-8258-1920-0

## LIT Verlag

Berlin – Münster – Wien – Zürich – London

### Auslieferung:

Deutschland: LIT Verlag Fresenstr. 2, D-48159 Münster

E-Mail: [vertrieb@lit-verlag.de](mailto:vertrieb@lit-verlag.de)

Österreich: Medienlogistik Pichler-ÖBZ GmbH & Co KG

E-Mail: [mlo@medien-logistik.at](mailto:mlo@medien-logistik.at)

Schweiz: B + M Buch- und Medienvertriebs AG

E-Mail: [order@buch-medien.ch](mailto:order@buch-medien.ch)

1 <http://de.wikipedia.org>

2 <http://flickr.com>

3 <http://xing.de>

**Erfolg, der zum Misserfolg führt:**

## Paradoxien des Wachstums junger Unternehmen

von Torsten Groth und Caroline V. Rudzinski

Gerade Unternehmen, die hoch erfolgreich sind und deshalb wenig Zeit haben, organisch zu wachsen, werden mit der Paradoxie ihres Erfolgs konfrontiert. Im Kern des Erfolges liegt oft der Grund für einen möglichen Misserfolg. Im Rahmen des Integro Forschungsprojektes untersucht das Management Zentrum Witten die Führungs- und Organisationsstrukturen junger Unternehmen.

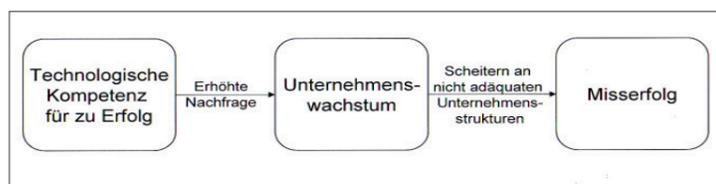
Betrachten wir den Lebenszyklus von Unternehmen, steht am Anfang eine Idee, die ein Gründer mit viel Engagement, Fleiß und Zielstrebigkeit umsetzt. Ist diese erste Umsetzung erfolgreich, wächst die Ein-Mann- oder Eine-Frau-Unternehmung schnell zu einem kleinen Team. Dieses Team wächst quasi um die Gründerperson herum und wird durch diese geprägt. Man „sitzt in einem Boot“, gemeinsam werden Hindernisse genommen und Erfolge gefeiert. In der Gründerphase ist das Miteinander im Unternehmen oft familiär geprägt, die Mitarbeiter pflegen sowohl untereinander als auch zum Gründer eine direkte, freundschaftliche Kommunikation, so dass auch ein hohes Engagement und eine hohe Identifikation mit dem „eigenen Laden“ zu beobachten ist. Die Gründer prägen aber nicht nur die Kultur, sie haben in dieser Phase eine zentrale Funktion als Träger des technischen Wissens und Kontaktperson für die relevanten Kunden und Lieferanten.

Diese sich etablierende Struktur bestehend aus Gründerpersönlichkeit und familiärem Miteinander macht den Erfolg des Anfangs aus. Sie ist aber ab einer gewissen Unternehmensgröße nicht aufrecht zu halten und stellt nicht nur die Gründer, sondern auch die Mitarbeiter der ersten Stunde vor eine harte Bewährungsprobe. Das Management Zentrum Witten untersucht diese „Bewährungsphase“ im Rahmen des integro Forschungsprojektes hinsichtlich der These, dass mit zunehmendem Erfolg und gesteigerter Nachfrage das Mitwachsen der Organisations- und Führungsstrukturen zum erfolgskritischen Faktor wird. Werden diese vom Unternehmen vernachlässigt, entsteht ein Engpass, der zum „Tod durch Wachstum“ führen kann.

Eine weitere Annahme ist, dass diese Unternehmen nach der ersten Phase der Gründung in ihrer fachlichen Expertise eher wenig Unterstützung benötigen. Oftmals

ist es einem technisch versierten Gründer gelungen, ein Team ähnlich kompetenter Mitarbeiter zu formen, das in der Lage ist, ein den Marktregeln der High-Tech-Branche entsprechendes Produkt anzubieten. Ein Unterstützungsbedarf ist daher weit stärker in den Organisationsstrukturen zu vermuten. Der Fokus der Aufmerksamkeit der Beteiligten liegt auf der technologischen Weiterentwicklung der Produkte, weniger auf einem gesteuerten Größenwachstum, das in der Lage wäre, die anfänglich schnelle Entscheidungsfähigkeit auch mit 100 und mehr Mitarbeitern zu ermöglichen.

**Abb. 1: Die Paradoxie des Erfolgs  
Gründerphase – das familiäre  
Miteinander**



In der Anfangsphase sind die Organisationseigenschaften mit den Erwartungsstrukturen der Gründerperson gleich zu setzen. Die Gründerperson ist an sich nicht bzw. nur schwer austauschbar. Mitarbeiter entscheiden „im Sinne“ des Gründers und haben konkrete Erwartungen darüber, wie der Gründer entscheiden würde und welche Entscheidungen und Handlungen er von seinen Mitarbeitern erwartet.

Dadurch herrscht eine enge personale Koppelung zwischen Organisation und Führung. Die Führungsleistung ist eine implizite. Es gibt wenige Entscheidungsprogramme (verstanden als ausformulierte Regelwerke) und festgelegte Kommunikationswege, und sicher keine ausformulierten Führungsgrundsätze. Die Gründerperson allein fungiert –um einen klassischen Begriff der Organisationstheorie hier einzuführen– als Entscheidungsprämissen<sup>1</sup>. Da die expliziten Entscheidungsprogramme kaum ausgeprägt sind oder durch

<sup>1</sup> Folgt man Organisationstheoretikern wie Simon, March und Luhmann bestimmen Entscheidungsprämissen, wohin die Organisation ihre Aufmerksamkeit richten soll und limitieren so den Möglichkeitsspielraum. Erst durch die Ausbildung von Prämissen können Entscheidungen überhaupt getätigt werden; ohne sie droht eine Lähmung der Organisation durch endlose Variationsoptionen. (vgl. March/ Simon 1958, Luhmann 2000).



Torsten Groth und Caroline V. Rudzinski

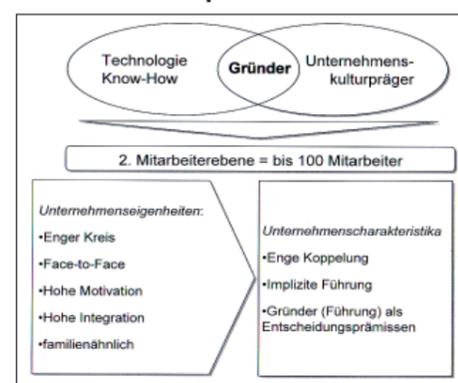
die eine wichtige Person überstrahlt werden, ist das Personengedächtnis der Mitarbeiter das Wesentliche. Man weiß, wie der Gründer entschieden hat, wie er mit dem Kunden umgeht, wie er bis nachts an Lösungen getüftelt hat etc. Basierend auf diesen Geschichten und Erinnerungen können Organisationsmitglieder bewerten, wie Entscheidungen zu treffen sind (bzw. ob dies im Sinne des Gründers ist oder nicht). Hauptsächlich über die Kenntnisse der einen Person oder einiger weniger Mitstreiter (und den Erzählungen

über sie) wird in jungen Organisationen Unsicherheit absorbiert.

Es handelt sich hierbei um eine hoch ausdifferen-

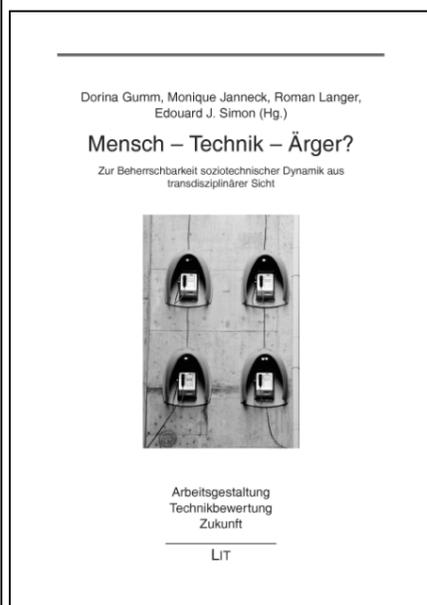
zierte Organisationsform, welche in der Gründerphase erfolgreich funktioniert und sicherstellt, dass kurze Entscheidungswege vorhanden sind und daher schnell ent-

**Abb. 2: Gründerphase**



den und auf externe Umwelteinflüsse zügig reagiert werden kann. Dies ist gerade für Unternehmen in der High-Tech Branche, die durch Schnelligkeit und immer wieder kürzere Produktlebenszyklen charakterisiert ist, von Vorteil.

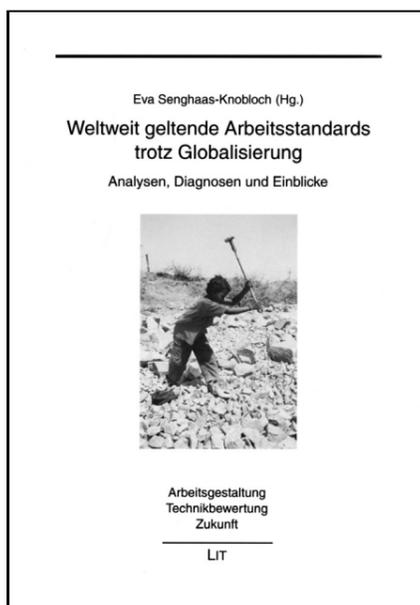
(weiter Seite 12)



Dorina Gumm; Monique Janneck; Roman Langer; Edouard J. Simon (Hrsg.)

**Mensch – Technik – Ärger?**

Zur Beherrschbarkeit soziotechnischer Dynamik aus transdisziplinärer Sicht Informationstechnologie durchdringt alle Lebensbereiche und Forschungsdisziplinen. Um zu verstehen, wie dabei gerade auch problematische Auswirkungen entstehen, reichen rein informatische Mittel nicht aus. Gefragt ist ein transdisziplinärer Ansatz, der neben einzelnen Fachgebieten auch Forschung mit Praxis verbindet. Der vorliegende Band zeigt, aus welchen Quellen Probleme mit IT entspringen, wie unterschiedlich sie sind, welche Tragweite sie haben können und in welche Richtung transdisziplinäre Forschung über soziotechnische Phänomene gehen kann. 216 S., 24,90 €, br., ISBN 978-3-8258-1347-5



Eva Senghaas-Knobloch (Hrsg.)

**Weltweit geltende Arbeitsstandards trotz Globalisierung**

Analysen, Diagnosen und Einblicke Die Internationale Arbeitsorganisation (ILO) ist 1919 gegründet worden, um faire Regeln für die Weltwirtschaft und grundlegende Rechte für die Arbeitenden zu schaffen. Eine Zwischenbilanz zu Beginn des 21. Jahrhunderts zeigt, dass es noch immer darum geht, weltweit wenigstens die grundlegenden Rechte arbeitender Menschen zu verankern. Die im vorliegenden Band versammelten Beiträge aus rechts- und sozialwissenschaftlicher Sicht befassen sich mit Programmatiken der ILO sowie darüber entstehenden Kontroversen. Strategien für konkrete Politikfelder (Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Arbeit auf See) und Erfolgsperspektiven der ILO-Aktivitäten werden allgemein und hinsichtlich globaler sowie spezifisch-regionaler Kontexte diskutiert. 216 S., 24,90 €, br., ISBN 3-8258-9063-5



Monika Reichert; Eva Gösken; Anja Ehlers (Hrsg.)

**Was bedeutet der demografische Wandel für die Gesellschaft?**

Perspektiven für eine alternde Gesellschaft Die Dokumentation der Ringvorlesung „Was bedeutet der demografische Wandel für unsere Gesellschaft“, die an der Universität Dortmund stattfand, nähert sich den Folgen des demografischen Wandels von vielen Seiten. Die Autorinnen und Autoren gehen auf die Herausforderungen und Chancen ein, die mit der grundlegenden Veränderung der Altersstruktur verbunden sind. Zu den Themen des Bandes gehören neben den sozialpolitischen Aufgaben im demografischen Wandel auch die Kontexte des Alterns, die Aspekte der Gestaltung der Lebensphase Alter und die neue gesellschaftliche Aufgabe Pflege. 216 S., 24,90 €, br., ISBN 978-3-8258-0178-6



Frauke Schönberg; Gerhard Naegele (Hrsg.)

**Alter hat Zukunft**

15 Jahre gerontologische Forschung in Dortmund 15 Jahre gerontologische Forschung aus Dortmund: Dieser Band vereint Beiträge zu verschiedenen Themen der sozialen Gerontologie von Mitarbeiter/innen, Kolleg(en)/innen und weiteren Wegebegleitern der Forschungsgesellschaft für Gerontologie. In insgesamt 27 Aufsätzen wird aus den Arbeitsbereichen berichtet, die seit 1990 Forschungsschwerpunkte des Instituts bilden: Ältere Arbeitnehmer/innen in der Arbeitswelt, Landesseniorenpolitik, Kommunale Alten- und Pflegeplanung, gesundheitliche und pflegerische Versorgungsforschung, Qualitätssicherung, Altenbildung und intergenerative Projekte sowie Lebenslageforschung und Alterssozialpolitik. 392 S., 34,90 €, br., ISBN 3-8258-9117-8

LIT Verlag Berlin – Münster – Wien – Zürich – London

Auslieferung:

Deutschland: LIT Verlag Fresnostr. 2, D-48159 Münster, E-Mail: vertrieb@lit-verlag.de Österreich: Medienlogistik Pichler-ÖBZ GmbH & Co KG, E-Mail: mlo@medien-logistik.at  
Schweiz: B + M Buch- und Medienvertriebs AG, E-Mail: order@buch-medien.ch

# ASPEKTE DER AKTUELLEN INNOVATIONSDEBATTE

## Wachstumsphase – das familiäre Auseinanderklaffen

Nach der Gründung setzt eine zweite Phase des Wachstums ein. Um die erhöhte Nachfrage zufrieden stellen zu können, werden neue Mitarbeiter eingestellt. Übersteigt die Mitarbeiterzahl diejenige Größe, ab der nicht mehr dauerhaft face-to-face-Kontakte möglich sind, ändert sich die Organisation. Es entsteht eine dritte Mitarbeiterebene und -gruppe. Relativ viele neue Personen kommen hinzu, welche die Anfangszeit nicht mehr kennen, die nicht alle Geschichten kennen und trotzdem Sicherheit im Handeln erlangen wollen.

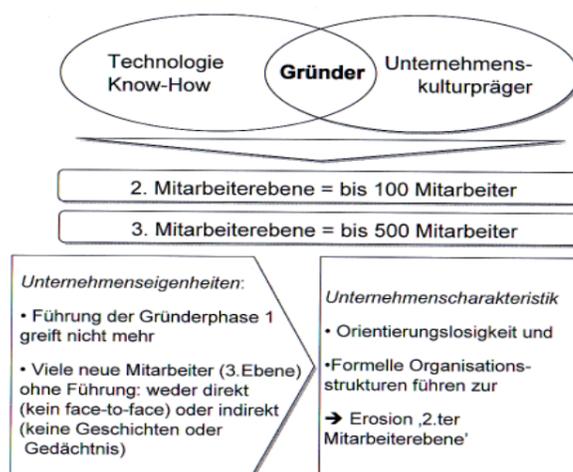
Die Unternehmensgröße und die Mitarbeiterzahl lassen jedoch keine direkte und persönliche Kommunikation mehr zu und auch die familiäre, vertraute Atmosphäre kann nicht mehr aufrechterhalten werden. Folglich greift die implizite Führungsleistung nicht mehr. Zugleich gibt es (noch) keine expliziten Entscheidungsprogramme und etablierten Kommunikationswege und Hierarchien, die für Ersatz sorgen könnten. Dieser Umstand des Wegbrechens alter Entscheidungsprämissen, ohne dass neue an ihre Stelle treten, nimmt neuen Mitarbeitern die Orientierung. Die dritte Mitarbeiterebene fühlt sich „führungslos“ und fordert eine „richtige“ Organisation ein. Zumeist wird in der dieser Phase auch versucht, formale Strukturen einzubauen.

Aber auch wenn dann formelle Organisationsstrukturen eingeführt werden, in denen Entscheidungen über Regelwerke und Hierarchien strukturiert werden, braucht es weiterhin die Verknüpfung mit der „alten Welt“ familiärer Nähe zum Gründer. Ansonsten führen die veränderten Organisationseigenschaften zu Erosionsprozessen in der zweiten Mitarbeiterebene. Dies sind die zuvor beschriebenen Mitarbeiter, die das Unternehmen seit der Gründerphase kennen und deren Entscheidungshandlungen und vor allem Motivation von dem besonderen Klima mündlicher Abstimmungen abhängen. Nun, nach dem vermeintlichen Professionalisierungsschub, sind es diese, welche Orientierungslosigkeit und eine hohe Irritation durch die Formalisierung der Organisationsstrukturen erleben. Oft ist zu beobachten, dass diese frühen Mitstreiter ihre Mitgliedschaft kündigen, denn das Unternehmen ist nicht mehr „ihr Laden“. Mit diesen Personen wiederum geht dann auch wertvolles Wissen über Kunden und Technologien verloren.

Der Blick auf die Dynamiken im Führungskreis zeigt, in welchem Dilemma schnell wachsende Unternehmen stecken. Während die Umsatzzahlen ein stetiges Wachstum ausweisen, kommt es zu radikalen Brüchen in der Führungskultur. Einfache

Lösungen dieser Dilemmata wird man nicht empfehlen können, vielmehr geht es um eine „Sowohl-als-auch“-Strategie: Es muss gelingen, die Vorteile flexibler, mündlicher Abstimmungsformen mit den Tempogewinnen standardisierter Entscheidungsstrukturen zu verknüpfen.

Abb. 3: Wachstumsphase



## Erster Zwischenstand – Experteninterviews

Dies soweit zu den theoretischen Vorannahmen, empirischen Vorerfahrungen und forschungsleitenden Thesen. Im Rahmen der ersten Phase des Integro Projektes wurden 22 explorative, qualitative Interviews mit Experten durchgeführt. Als Experten werden Personen angesehen, die entweder eine theoretische Fachexpertise zu dem Forschungsthema oder einen Bezugspunkt in Unternehmenswirklichkeiten der IT- und/oder Mechatronik-Branche vorweisen können. Da nicht alle interviewten Experten explizite Erfahrungswerte zu schnell wachsenden Unternehmen hatten, wurden diese generell zu folgenden drei Begrifflichkeiten interviewt: Organisation, Strategie und Führung bei KMUs. Des Weiteren wurde versucht, gewisse Einblicke zur Führungsleistung bei schnell wachsenden Unternehmen zu erhalten.

## Führungsanspruch generell

In den Interviews blickten die Befragten eher auf das persönliche Führungshandeln. Zusammengefasst formuliert wird eine der Hauptherausforderung von Führungskräften im Umgang mit dieser Paradoxie von gleichzeitiger loser und fester Koppelung gesehen: Führung muss loslassen können, indem sie zwar klare Zielvorgaben macht, ohne den Weg dorthin zu kennen und in die Intelligenz ihrer Mitarbeiter vertraut. Eine weitere wesentliche Eigenschaft von Führung ist Authentizität: Nur wenn von der Führungskraft gewünschte Attribute wahrhaftig vorgelebt werden, können

diese nachhaltig in der Unternehmenskultur verankert werden. Diese Erkenntnisse stützen die Annahmen, auf denen speziell die Gründerphase basiert. Sie zeigen aber auch, dass Führung eher als Führung von Personen betrachtet wird und nicht als eine Funktion der Organisation (s.o.).

## Führungsanspruch bei schnell wachsenden Unternehmen

Die Handlungsfelder von Führungskräften bei zunehmendem Unternehmenswachstum verändern sich: Der Führungskompetenzschwerpunkt muss sich vom inhaltlich getriebenen Fachexperten zum Unternehmensmanager verlagern. Hierin liegt die Hauptherausforderung von wachsenden Unternehmen: Denn einerseits ändert sich die Aufgabe, aber oft nicht die Zuschreibung der Führungsperson seitens ihrer Organisationsmitglieder, denn die Führungsperson muss führen (delegieren), wird aber oft als „Gleichgesinnte“ gesehen bzw. sieht sich manchmal auch selber solche. Es fehlt die asymmetrische Setzung. Diese Aussagen belegen teilweise die Paradoxie des Erfolges und bestätigen die Herausforderungen der Wachstumsphase.

In den weiteren Fallstudien gilt es nun, diese Thesen kritisch zu prüfen.

## Literatur

- Foerster, H. v. (1992): Ethics and Second-order Cybernetics, Cybernetics & Human Knowing 1/1
- Luhmann, N. (1993): Die Paradoxie des Entscheidens. Bielefeld
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Wiesbaden
- March, J.G./ Simon, H. (1993): Organizations. 2. Auf. Cambridge MA
- Nagel, R./ Wimmer, R. (2002): Systemische Strategieentwicklung. Stuttgart

*Dipl. Sozwiss. Torsten Groth, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Wittener Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke. Geschäftsführung des Management Zentrum Witten gemeinsam mit Katrin Glatzel.*

*Caroline V. Rudzinski, Master an der School of Business in Stockholm. Sie beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit der Fragestellung »Wie können Organisationen intelligent entscheiden?« und untersucht und arbeitet in diesem Kontext seit 2005 mit Informationsmärkten und seit 2008 an dem Forschungsprojekt integro.*

Kontakt: rudzinski@mz-witten.de

Schlüsselrolle für das Innovationspotential

## Absorptive Capacity

von Georg Schreyögg und Stephanie Schmidt

In der heutigen Zeit sind Unternehmen gefordert, steigende Innovationsgeschwindigkeit und kürzere Produktlebenszyklen bei gleichzeitig sinkenden F&E-Ressourcen zu bewältigen. Um diesen Entwicklungen gerecht zu werden und am Markt bestehen zu können, reichen unternehmensinterne Forschungs- und Entwicklungsleistungen nicht aus. Im Gegenteil: aus vielen Studien ist bekannt, dass es für den Innovationserfolg eines Unternehmens immer wichtiger wird, externe Wissensquellen in den Innovationsprozess einzubeziehen. Dies unterstreicht unter anderem auch die Unternehmensvergleichsstudie „Top 100“, in der das Innovationsmanagement herausragender mittelständischer Unternehmen untersucht wird. Hier zeigt sich, dass bahnbrechende Neuerungen zumeist auf Ideen findiger Anwender und nicht auf die Hersteller selbst zurückgehen. Der Aufmerksamkeit für externes Wissen kommt deshalb eine zentrale Bedeutung zu.

Verdeutlichen lässt sich dies am Beispiel des Telekommunikationsunternehmens Cisco Systems. Der Unterschied des Unternehmens zu einer Vielzahl direkter Konkurrenten besteht darin, dass Cisco nicht nur hohe Summen in die Forschung neuer Materialien und die Entwicklung neuer Komponenten und Systeme investiert, sondern systematisch das bereits vorhandene Wissen außerhalb des Unternehmens prüft und nutzt. Cisco hält Ausschau nach Start-ups, die neue Produkte auf den Markt bringen und teilweise von ehemaligen Mitarbeitern direkter Konkurrenten gegründet wurden und investiert in diese, geht Partnerschaften mit Ihnen ein oder akquiriert sie. Auf diesem Weg gelingt es Cisco auch ohne allzu großes F&E-Budget mit der Konkurrenz mitzuhalten und diese teilweise sogar am Markt zu schlagen.

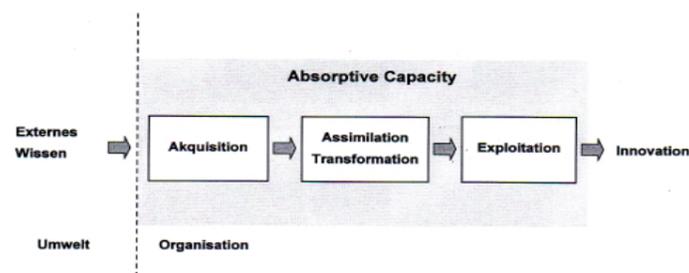
Doch welche Fähigkeiten müssen innerhalb eines Unternehmens vorhanden sein, um einen offenen Innovationsprozess erfolgreich zu gestalten? Der Absorptive Capacity (auch Absorptionsvermögen) eines Unternehmens kommt dabei die Schlüsselrolle zu.

### Was ist die Absorptive Capacity?

Absorptive Capacity bezeichnet die Fähigkeit eines Unternehmens, Wissen (über

Technologie und Markt) aus der Unternehmensumwelt aufzunehmen und erfolgreich für die Entwicklung neuer Produkte zu nutzen. Das Absorptionsvermögen setzt sich aus drei Komponenten zusammen: der Fähigkeit zur Akquisition externen Wissens, der Fähigkeit zur Informationsintegration (Assimilation und/oder Transformation) sowie der Fähigkeit zur wirkungsvollen Nutzung des Wissens (Exploitation). Abbildung 1 verdeutlicht den Zusammenhang.

Abb. 1: Komponenten der Absorptive Capacity



- (1) Akquisition steht für die Identifikation und Aufnahme relevanter Informationen aus der Unternehmensumwelt. Dafür muss sich das Unternehmen zunächst Zugang zu externen Wissensquellen verschaffen. Externe Wissensquellen können konkurrierende oder komplementäre Unternehmen sein, aber auch Lieferanten, Forschungsinstitute und Kunden. Das Unternehmen muss zudem in der Lage sein, aus der (Über-)Fülle der insgesamt verfügbaren Informationen diejenigen herauszufiltern, die für das Unternehmen von Bedeutung sind.
- (2) Die Assimilation externen Wissens umfasst Prozesse, die es dem Unternehmen und seinen Mitgliedern ermöglichen, aufgenommenes Wissen zu analysieren, zu interpretieren und zu verstehen. Während der Transformation wird das neu erworbene Wissen dann mit bereits vorhandenen Wissensbestandteilen kombiniert im Sinne einer Integration des neuen Wissens in existierende Strukturen, aber auch einer neuen Interpretation bestehenden Wissens.
- (3) Die Exploitation meint schließlich die Nutzung des assimilierten und transformierten Wissens, um bestehende Kom-



Prof. Dr. Georg Schreyögg und Stephanie Schmidt

petenzen und Ressourcen zu erweitern bzw. neue zu entwickeln.

Nur wenn ein Unternehmen über alle drei Einzelfähigkeiten verfügt, besitzt es eine hohe Absorptive Capacity. So stellen

die Fähigkeiten zur Akquisition und Assimilation lediglich das Potential der Absorptive Capacity dar (Zahra/George 2002). Es kommt aber nicht nur auf das Potenzial an, sondern auch auf die darüber hinausgehende Fähigkeit der Nutzung desselben. Hat das Unternehmen

eine Vielzahl an externen Kontakten und nimmt diverse technologische Ideen aus der Umwelt auf, ist dies noch kein Garant für mehr Innovation. Es ist auch erforderlich, dass das Unternehmen regelmäßig in der Lage ist, diese Informationen für kommerzielle Zwecke zu nutzen. Je nach Ausprägung dieser Fähigkeiten unterscheiden sich Unternehmen in ihrer Absorptive Capacity. Sie kann somit erklären, warum manche Unternehmen hinsichtlich der Entwicklung neuer technologischer Lösungen erfolgreicher sind als andere.

### Wirkungsweise der Absorptive Capacity

Besitzt ein Unternehmen eine hohe Absorptive Capacity, ist es in der Lage, umfänglich externe Informationen für Innovationen zu nutzen. Durch die Aufnahme externen Wissens vergrößert sich die Spannweite der Ideen- und Lösungsfindung – der beschränkte Lösungsraum der unternehmenseigenen Entwickler wird erweitert. Durch die tatsächliche Nutzung des Wissens gelingt die Entwicklung neuer Produkte und Organisationsformen. Die Absorptive Capacity erhält aus diesem Grund eine Schlüsselrolle für die Innovativität und Wis-

# ASPEKTE DER AKTUELLEN INNOVATIONSDEBATTE

WIRTSCHAFT – ARBEIT – TECHNIK.  
PERSPEKTIVEN GESELLSCHAFTLICHEN WANDELS



Rolf v. Lüde; Daniel Moldt; Rüdiger Valk

## Selbstorganisation und Governance in künstlichen und sozialen Systemen

In diesem Buch werden die Ergebnisse einer transdisziplinären Forschung von Soziologen und Informatikern dargestellt, die durch die DFG im Schwerpunktprogramm „Sozionik – Erforschung und Modellierung künstlicher Sozialität“ gefördert wurde. Für das zentrale Konzept der Selbstorganisation wurde eine gemeinsame Plattform geschaffen. Diese gestattet es, unter Berücksichtigung soziologischer Theorien sowohl ein Multiagentensystem zu entwickeln, als auch die Grundlage für die Entwicklung einer auf Wirkrelationen beruhenden Relativitätstheorie des Sozialen zu schaffen.

Die Auseinandersetzung mit der im Prinzip unendlichen Relationiertheit des Sozialen ermöglicht es, rätselhaften sozialen Phänomen durch die Entdeckung zugrunde liegender sozialer Mechanismen auf die Spur zu kommen. Theoretisches und empirisches Anwendungsfeld dieser Mechanismen-Analyse ist die Governance an Hochschulen.

624 S., 89,90 €, br., ISBN 978-3-643-10057-3

Simon Jaspersen

## Enklaven der Globalisierung

Die sozialen Wirkungen konzernabhängiger Produktionsstätten. Eine Feldforschung in Mittelamerika

Die Arbeit untersucht die sozialen und ökonomischen Wirkungen ausgelagerter Produktionsstätten in Schwellenländern: die Makro Ebene der Unternehmensstrategien im Zeitalter der Globalisierung, das institutionelle Netzwerk zwischen Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft am Beispiel Nicaraguas, bis hin zur Detaillierten Analyse der lokalen Wirkungen im Dorf Sébaco anhand einer Soziologischen Feldforschung. Ergebnis ist ein vielschichtiges und kritisches Bild wirtschaftlicher Globalisierung. Die Arbeit untersucht die sozialen und ökonomischen Wirkungen ausgelagerter Produktionsstätten in Schwellenländern: die Makro Ebene der Unternehmensstrategien im Zeitalter der Globalisierung, das institutionelle Netzwerk zwischen Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft am Beispiel Nicaraguas, bis hin zur Detaillierten Analyse der lokalen Wirkungen im Dorf Sébaco anhand einer Soziologischen Feldforschung. Ergebnis ist ein vielschichtiges und kritisches Bild wirtschaftlicher Globalisierung.

160 S., 17,90 €, br., ISBN 3-8258-8180-6

Roman Langer

## Hinter den Spiegeln universitärer Governance

Dynamiken informeller Selbstregulierung an der Universität

Wie die Universität im Inneren „funktioniert“, ist bislang nahezu unbekannt. Ihre eigendynamische Selbstorganisation wirkt transintentional, informell, verborgen hinter den blinkenden Spiegeln formaler Governance-Strukturen. Zählbar verurteilt sie aktuelle, auf Management-Konzepten basierenden Hochschulreformen zur Spiegelfechtere. Wer die Probleme der Universität nachhaltig bearbeiten will, muss die Selbstorganisationsmechanismen universitärer Wissenschaftsproduktion kennen und zu nutzen lernen. Dieses Buch liefert dafür Material: Es stellt die institutionellen Mechanismen und Dynamiken universitärer Selbstorganisation empirisch und theoretisch fundiert dar.

176 S., 14,90 €, br., ISBN 3-8258-8853-3

LIT Verlag Berlin – Münster – Wien – Zürich – London

Auslieferung:

Deutschland: LIT Verlag Fresnostr. 2, D-48159 Münster, E-Mail: [vertrieb@lit-verlag.de](mailto:vertrieb@lit-verlag.de)

Österreich: Medienlogistik Pichler-ÖBZ GmbH & Co KG, E-Mail: [mlo@medien-logistik.at](mailto:mlo@medien-logistik.at)

Schweiz: B + M Buch- und Medienvertriebs AG, E-Mail: [order@buch-medien.ch](mailto:order@buch-medien.ch)

sensentwicklung. Ziel einer erfolgreichen Unternehmensführung muss es deshalb sein, eine hohe Absorptive Capacity zu entwickeln. Diesem Ziel stehen in der Praxis allerdings nicht selten verschiedene Hemmfaktoren (Selektive Filter, Pfadabhängigkeit, Unternehmenskultur usw.) entgegen. So neigen gerade ältere Firmen eher dazu, ihre etablierten Arbeitsgebiete beizubehalten, als ihre Forschungsanstrengungen auf neue Felder zu fokussieren. Große Investitionen und der Aufbau von Kompetenzen in bestimmten Technologiefeldern stellen in der Fortfolge häufig interne Barrieren in der Adaption von Änderungen im technologischen System dar. Ebenso besteht die Gefahr, dass einmal erfolgreiche Absorptionsprozesse zur Routine werden, so dass ihre Anpassung an veränderte Umweltbedingungen nur noch schwer oder kaum möglich ist. Dann verlieren Unternehmen ihre ehemals hohe Absorptive Capacity. Aus diesen Gründen ist es für Unternehmen wichtig, die eigene Absorptionskapazität zu erfassen, um Verbesserungspotentiale zu offenbaren und sich mit anderen Unternehmen vergleichen zu können.

## Erfassung der Absorptive Capacity

Bisherige Methoden zur Erfassung der Absorptive Capacity beschränken sich überwiegend auf robuste Indikatoren. Insbeson-

dere input-orientierte Kennzahlen wie F&E-Intensität, Existenz einer F&E-Abteilung oder Anteil hochqualifizierter Mitarbeiter werden verwendet. Andere Studien nutzen output-orientierte Größen wie Patente oder Publikationen. Indikatoren bieten jedoch nur eine gute Orientierungshilfe; dem Prozesscharakter von Absorptive Capacity und deren Einbettung in spezifische betriebliche Kontexte werden sie nicht gerecht. Um Absorptive Capacity erfassen zu können, ist eine detaillierte Analyse der organisatorischen Absorptionspraxis erforderlich. Es muss erfasst werden, wie externe Informationen akquiriert werden, wie die Informationen assimiliert und transformiert werden und wie das Wissen schließlich genutzt wird. Nur so ist es möglich die Abläufe transparent zu machen und mögliche Hemmfaktoren zu identifizieren. Im Ergebnis werden den Unternehmen Anhaltspunkte gegeben, wie und wo sie ihre Absorptionskapazität verbessern können. Maßnahmen zur Verbesserung reichen von organisatorischen Änderungen über Kooperationsprogramme bis hin zu Maßnahmen, die den einzelnen Mitarbeiter betreffen (Motivation, Weiterbildung, Vernetzung).

## Fazit

Viele Unternehmen leiden an einer geringen Absorptive Capacity. Sie sind entweder nicht in der Lage, relevantes externes Wis-

sen zu identifizieren und aufzunehmen oder es gelingt ihnen nicht, das aufgenommene Wissen in bestehende Strukturen zu integrieren. Die Hauptgründe für eine geringe Absorptive Capacity liegen in einem meist unbewussten Konservatismus oder in einer Fixierung auf bestimmte Routinen (Pfadabhängigkeit). Aus diesem Grund ist es wichtig, dass sich Unternehmen über ihr eigenes Absorptionsvermögen Rechenschaft ablegen und es in Relation zu anderen Unternehmen stellen. Es gibt zahlreiche Ansatzpunkte, die eigene Absorptionskapazität zu verbessern.

## Literatur

Cohen, W.M./Levinthal, D.A. (1990): Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, in: *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), S. 128 - 152

Späth, L. (Hrsg.) (2008): *Top 100 2008 - Die 100 innovativsten Unternehmen im Mittelstand*, Frankfurt

Zahra, S.A./George, G. (2002): Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension, in: *Academy of Management Review*, 27 (2), S. 185 - 203

*Prof. Dr. Georg Schreyögg ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation und Führung der Freien Universität Berlin*

*Stephanie Schmidt ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisation und Führung der Freien Universität Berlin. Kontakt: [s.schmidt@fu-berlin.de](mailto:s.schmidt@fu-berlin.de)*

# ASPEKTE DER AKTUELLEN INNOVATIONSDEBATTE

Spannungsfeld Anspruch

## Hochleistungsorganisationen zwischen Stakeholder-Orientierung und internen Erwartungen

von Thomas Lübcke und Norbert Steigenberger

### Vom Primärziel zum Prozess

Der Erfolg eines Unternehmens ergibt sich letztendlich aus seiner Fähigkeit, den Ansprüchen, denen es ausgesetzt ist, gerecht zu werden. Die Anspruchsteller, die Stakeholder eines Unternehmens, können mit diesem vertraglich verbunden sein. Hier sind insbesondere Eigentümer, Fremdkapitalgeber und Arbeitnehmer zu nennen, die Zulieferer- oder Abnehmerstatus haben oder auch aus dem Umfeld des Unternehmens stammen (Anwohner an Fertigungsstätten, Interessensverbände, Verbraucherschutz u.ä.). Diese Anspruchsteller treten mit einer bestimmten Erwartungshaltung an ein Unternehmen heran und üben auf die eine oder andere Art und Weise Druck aus: Mitarbeiter kämpfen für sichere, gut bezahlte und erfüllende Arbeitsplätze; Eigenkapital verlangt eine angemessene Rendite, Kunden qualitativ hochwertige Produkte zu möglichst niedrigen Preisen usw. Der Unternehmenslenker sieht sich so einer Vielzahl sich häufig widersprechender Zielvorstellungen ausgesetzt, die gegeneinander abgewogen und in möglichst hohem, immer jedoch funktionalem Maße erfüllt werden müssen. In einem grundlegenden Artikel zum Thema bezeichnen (Atkinson, Waterhouse, John H. & Wells, Robert B., 1997) diese Stakeholder-Erwartungen als Secondary Objectives eines Unternehmens, und zugleich als Performance Drivers, aus denen sich die Primary Objectives in Konsequenz ergeben können. Aufgabe des Managements ist es, die Prozesse im Unternehmen so auszurichten, dass die Secondary Objectives auf eine Art erfüllt werden, die letztendlich den Primärzielen des Unternehmens dienlich sind. Als Primärziele kommt zunächst einmal die Selbsterhaltung in Frage, aber auch jedes andere strategische Ziel kann die Form eines Primärziels annehmen. Abb. 1 veranschaulicht die Kausalität:

### Normalleistung vs. Hochleistung

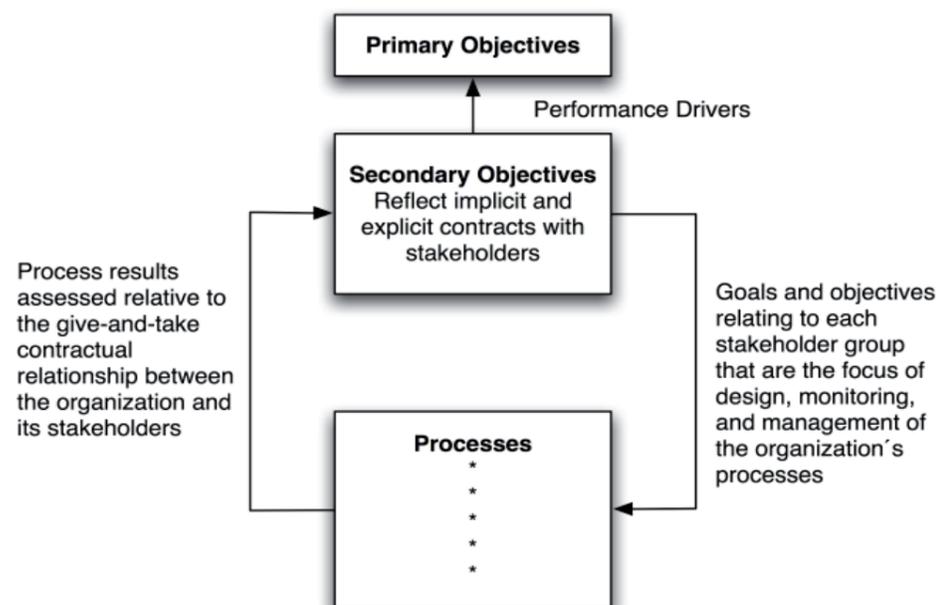
Die Erfüllung von Stakeholder-Zielen in einer funktionalen Art und Weise führt demnach, wenn die Kausalitäten ausreichend verstanden sind, zur Erreichung eines Grundmaßes an Primärzielen. Doch ist dies ausreichend, um tatsächlich *hohe*

Leistungen zu erbringen? Der Lehrstuhl Personal und Führung der TU Chemnitz erforscht derzeit im Rahmen des Forschungsprojektes „HIPE“ die Wirkmechanismen besonders leistungsfähiger Organisationen, kontrastierend zu ihren jeweiligen Vergleichsgruppen (vgl. auch Pawlowsky



Thomas Lübcke und Norbert Steigenberger

Abb. 1: Wirkungskette Prozesse-Sekundärziele-Primärziele



Quelle: Atkinson et. al., 1997

& Mistele, 2008). Hierbei zeichnet sich eine zentrale Erkenntnis ab: Normalleister erfüllen die Ziele, die von Außen, also von Seiten der Stakeholder, an sie herangetragen werden und erreichen so eben eine normale Leistung. Hochleister, also die Besten einer bestimmten Vergleichsgruppe, gehen jedoch, teils bewusst, teils durchaus auch unbewusst, einen Schritt über diesen Stand hinaus: Die internen Ziele sind grundsätzlich höher als die von Stakeholdern vorgegebenen. Ein charakteristisches Merkmal besonders leistungsfähiger Gruppen ist die autonome Setzung ambitionierter Ziele, die von weiten Teilen der Organisation auch getragen werden. Diese Erkenntnis ist nicht neu und deckt sich mit Ergebnissen, die Locke und Latham bereits in den 1990er-Jahren veröffentlicht haben (vgl. Locke & Latham, 1990). Dennoch erscheint

diese Erkenntnis in zweierlei Hinsicht bemerkenswert: Zunächst in der Stärke ihrer Ausprägung – der klare Zielfokus findet sich bei Hochleistern in völlig unterschiedlichen organisationalen Settings und bei Mitarbeitern unterschiedlichster hierarchischer Stufen. Zum zweiten durch die Breite der Zielverankerung und ihre scheinbare „Unbegrenztheit“. Während in der auf die Motivation von Individuen bezogenen Theorie von Locke und Latham Ziele insbesondere erreichbar, konkret und realistisch sein müssen, um eine motivierende Wirkung zu entfalten, sind die Ziele der Hochleister genau eines nicht: Konkret, bzw. endlich. Es geht nicht um die Erreichung einer bestimmten Vorgabe, eines Benchmarks oder Richtwerts. Vielmehr herrscht ein Gefühl vor, sich *permanent* verbessern zu wollen. Das Ziel, das sich Hochleister setzen, ist

# ASPEKTE DER AKTUELLEN INNOVATIONSDEBATTE

demnach also per Definition nicht erreichbar, vielmehr geht es um ein beständiges Streben nach Verbesserung und Optimierung. Wir haben es also mit einem anderen Phänomen zu tun als in der Zieltheorie von Locke und Latham diskutiert: Einer Frage der Unternehmenskultur, einer Kultur der kontinuierlichen Optimierung. Die internen Ansprüche gehen weit über die Ansprüche, die durch Stakeholder an die Organisation herangetragen werden, hinaus.

Doch was macht diese Form der Unternehmenskultur zur Besonderheit? Aus der Human-Ressourcen-Perspektive stellt sie die kulturelle Grundlage für eine Stabilisierung der Hochleistung in Form von Nachhaltigkeit dar. Es handelt sich dabei um einen selbstverstärkenden Prozess: Hochleistungsteams besitzen eine brancheninterne Magnetwirkung und ziehen (neben anderen Bewerbern) insbesondere Fachkräfte mit einem vergleichbaren Leistungsanspruch an. Aufgrund dessen speist sich die Reproduzierbarkeit von (nachhaltiger) Hochleistung, zum Einen aus weniger spürbaren Nachwuchsproblemen bei diesen Teams/ Organisationen; zum Anderen verringert sich die Wahrscheinlichkeit, dass Hochleistungsorganisationen von aufstrebenden Wettbewerbern verdrängt werden, da inkorporiertes Wissen mit den Bewerbern in Richtung der leistungsstärkeren Organisationen strömt.

Dieser Leistungsanspruch besitzt aber noch eine weitere, mindestens ebenso bedeutende Funktion: die Erzeugung von Kohäsion. In interdisziplinären Teams ist zu beobachten, dass der Leistungsanspruch wie ein Kitt zwischen den einzelnen Mitgliedern wirkt und Unsicherheit durch wechselseitiges Vertrauen reduziert. Über die exzellente fachliche Qualifikation hinaus, ist bei den Teammitgliedern der unbedingte Wille, den Leistungserwartungen der Kollegen gerecht zu werden, als habituelle Gemeinsamkeit wieder zu finden<sup>1</sup>. Man arbeitet so, dass der Nebenmann nach besten Bedingungen arbeiten kann. In den untersuchten Hochleistungsteams brachten sich die Mitarbeiter wechselseitig eine

<sup>1</sup> An dieser Stelle mag es nahe liegen, an die von Hartmann (1996) publizierten Ergebnisse zu denken, wonach sich die deutschen Topmanager, aufgrund von sozialen und biografischen Gemeinsamkeiten überwiegend aus Mitgliedern gehobener Schichten rekrutieren. Zurückzuführen sei dies auf den „klassenspezifischen Habitus“, welcher – ungeachtet der Qualifikation – einen erheblichen Beitrag zum Aufstieg beitrüge. In den von uns untersuchten Fällen sprechen wir jedoch über ein an Leistungsfähigkeit orientiertes habituelles Element. Während also Hartmann, die Leistungsfähigkeit der Wirtschaftseliten aufgrund ihrer Rekrutierung kritisiert bzw. deren Legitimität in Frage stellt, zeigen unsere Ergebnisse, dass die Selbstähnlichkeit von Teammitgliedern die Leistungsfähigkeit eines Systems erhöhen kann, sofern die Art und Weise der Leistungserbringung das bindende Moment darstellt.

hohe fachliche Wertschätzung entgegen – der eigene Beitrag zum Arbeitsergebnis spielt dabei in der Wahrnehmung des Einzelnen hingegen eine untergeordnete Rolle. Betont wurde konsequent das unbedingte Zusammenwirken aller, um exzellente Ergebnisse zu erzielen. Es wirken starke Kohäsionskräfte, basierend auf Reputation, Vertrauen und dem unbedingten Willen zum Streben nach Besserem.

## Wie lässt sich dieses Optimierungsstreben hervorrufen?

Ein solcher Drang zur beständigen Optimierung lässt sich keinesfalls einfach implementieren. Vielmehr ist er, ähnlich wie die secondary objectives in Abb. 1, kausale Folge von Prozessen und Voraussetzungen, und in der Folge wiederum kausale Ursache für die Erreichung hoher Leistungen in Organisationen. Wie aber kann eine derartige Mentalität in einer Organisation verankert werden?

1. Zentral, so zeigten unsere Untersuchungen, ist zunächst eine gute Ausbildung der Mitarbeiter. Nur ein Mitarbeiter, der sich in seinen Routineaufgaben sicher bewegt, kann in der Lage sein, über diese hinaus nach Optimierungen zu suchen. Gute Ausbildung und beständige Weiterbildung ist der Schlüssel hierzu. Insbesondere Zeiten mit niedriger Kapazitätsauslastung bieten sich zur Qualifizierung der Mitarbeiter an.
2. Das Team weiß, wer ins Team passt: Bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter ist es für einen erfolgreichen Integrationsprozess und die Teamperformance unabdingbar die Kompatibilität des Bewerbers im Vorfeld zu überprüfen. Entsprechen „Schlagzahl“ und die Herangehensweisen des Kandidaten (im Arbeitsprozess) dem Leistungsanspruch des Teams, ist jedes Teammitglied intuitiv in der Lage, den geeigneten Kandidaten anhand von Selbstähnlichkeit zu identifizieren. Das „Leistungsstrickmuster“ des geeigneten Kandidaten entspricht, sofern Selbstähnlichkeit vorliegt, im Idealfall exakt dem jedes anderen Teammitgliedes und fließt – einem Fraktal gleich – in die Gesamtstruktur ein.
3. Ein wesentlicher Punkt ist Vertrauen im Team. Dieses Vertrauen ruht auf zwei Säulen: Zum Einen positives Feedback durch Vorgesetzte, die Würdigung der eigenen Leistung und damit die Schaffung von Selbstvertrauen und eben jener angesprochenen Sicherheit im täglichen Arbeitsleben. Zum Zweiten das Vertrauen der Mitarbeiter untereinander, das Gefühl des Einzelnen, dass er, wenn er sich um Verbesserungen bemüht, nicht die Schwächen oder ent-

sprechende Rückzüge seiner Kollegen ausgleicht, sondern vielmehr auf die Befähigung der anderen Teammitglieder und deren Sicherheit in ihren jeweiligen eigenen Arbeitsfeldern vertrauen kann. Die Wertschätzung durch die Kollegen ist hier genauso wichtig, wie die durch Vorgesetzte.

4. Das Streben nach dem Besseren muss eine Teamaufgabe sein. Das generieren einer „mitwachsenden Zielfunktion“ kann nur durch diejenigen erfolgen, die eine solche Funktion in Anwendung bringen müssen. Auch hierfür ist wiederum die gute Ausbildung der einzelnen Mitarbeiter zentral.
5. Schlussendlich ist naturgemäß ein solch gestaltetes Maß an Autonomie notwendig, dass die Mitarbeiter auf kurzen Wegen Verbesserungen auch umsetzen können. Entscheidungsautonomie nimmt hierbei die Schlüsselrolle ein.

Die hier skizzierten Transfermöglichkeiten setzen an verschiedenen Punkten der kausalen Spirale von Prozessen und Voraussetzungen an. Grundvoraussetzung für die Aktivierung der Spirale bleibt das Know-how der Mitarbeiter.

Siehe auch: [www.hochleistungssysteme.de](http://www.hochleistungssysteme.de)

## Literatur

- Atkinson, A. A., Waterhouse, John H. & Wells, Robert B. (1997): A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. Sloan Management Review, 38 (3), 25 - 37. [29.4.2008]
- Hartmann, M. (1996): Topmanager – Die Rekrutierung einer Elite. Campus, Frankfurt am Main
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990): A theory of goal setting & task performance. Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ
- Pawłowsky, P. & Mistele, P. (Hrsg.) (2008): Hochleistungsmanagement: Möglichkeiten zur Nutzung vorhandener Leistungspotenziale in Organisationen. Gabler, Wiesbaden

*Thomas Lübcke M.A. und  
Dipl.-Kfm. Norbert Steigenberger  
sind wissenschaftliche Mitarbeiter im BMBF-  
Forschungsprojekt HIPE der Forschungsstelle  
für organisationale Kompetenz und Strategie  
(FOKUS) am Lehrstuhl für Personal & Führung  
(Lehrstuhlinhaber: Prof. Dr. Peter Pawłowsky) der  
Technischen Universität Chemnitz.*

Kontakt:  
[thomas.luebcke@wirtschaft.tu-chemnitz.de](mailto:thomas.luebcke@wirtschaft.tu-chemnitz.de)

# ASPEKTE DER AKTUELLEN INNOVATIONSDEBATTE

Renaissance „geschlossener Innovationskonzepte“?

## U-Boot-Projekte und Skunk Works

von Milena Jostmeier

Schon vor der gegenwärtigen Wirtschafts- und Finanzmarktkrise war das Innovationspostulat in aller Munde. Politik, Wirtschaft und die multimediale Öffentlichkeit halten auch in Zeiten der Krise daran fest: Unternehmen, die jetzt nicht in Innovationen investieren, werden spätestens nach der Krise den Anschluss an die Konkurrenz verloren haben, so die einhellig erscheinende und in diversen Manager-Zeitschriften vertretende Ansicht. Wirtschaftsminister zu Guttenberg sagt dazu im Innovationsmanager (1/2009: 10): „Gerade in der aktuellen Krise ist es wichtig, sich für die Zeit danach vorzubereiten. Innovative Produkte und Dienstleistungen sind der einzige Weg, um Marktanteile zu halten oder gar auszubauen.“ Eine im Februar 2009 vom F.A.Z.-Institut und dem „Innovationsmanager – Magazin für Innovationskultur“ unter 200 Unternehmen durchgeführte Umfrage ergab, dass 16,2 Prozent der befragten Unternehmen ihre Ausgaben für Innovationen angesichts der Wirtschaftskrise stark, 32,4 Prozent diese leicht erhöhen und nur 13,6 Prozent diese leicht reduzieren wollen.

Für die Erreichung unternehmerischer Innovationsfähigkeit werden aus Wissenschaft und Praxis zahlreiche Konzepte, Instrumente, Strategien und Lösungen angeboten. Wie die Umsetzung der Forderung nach Innovationsfähigkeit in den Unternehmen konkret angegangen wird, differiert in der Realität naturgemäß erheblich.

Ein in vielen erfolgreich am internationalen Markt agierenden Unternehmen praktiziertes Management-Konzept zur Generierung von v.a. hoch-technologischen Innovationen sind die sog. U-Boot-Projekte, im Englischen: Skunk Works (vgl. Harvard Businessmanager, 3/2008). Die Beispiele, die als Beleg für den Erfolg des Konzepts angeführt werden, sind leuchtend: Apple`s Macintosh, IBM`s erster PC oder die Post-its von 3M wurden in Skunk Works entwickelt. Auch etwa Google oder BMW setzen solche Projektstrukturen ein.

### Was steckt hinter der skurril anmutenden Begrifflichkeit?

Die Entstehungsgeschichte der Skunk Works beginnt im 2. Weltkrieg: Nachdem der US-amerikanische Geheimdienst von der Entwicklung eines neuartigen Kampf-

flugzeuges der Deutschen, dem Düsenjäger, erfährt, beauftragt die Regierung 1943 den Flugzeughersteller Lockheed Martin mit der Konstruktion eines Flugzeugtyps, der den deutschen an Geschwindigkeit noch übertrumpfen soll. Übergeben wird die Leitung dieses Entwicklungsprojektes mit höchster Priorität an Clarence L. „Kelly“ Johnson, einen jungen Ingenieur der Luftfahrttechnik und Koryphäe auf seinem Gebiet.

Um das gesetzte Ziel zu erreichen, rekrutiert Johnson ein Team aus 43 hochqualifizierten Ingenieuren und zieht sich mit ihnen in ein fensterloses Quartier zurück, abgeschottet vom Rest der Betriebsstätten des Unternehmens in Burbank, Kalifornien. Aber nicht nur räumlich ist dieses Entwicklungsteam separiert. Um den bürokratischen, formellen und oftmals langsamen Prozessen der Organisation bzw. der regulären Forschungs- und Entwicklungsprogramme zu entgehen und Flexibilität gewährleisten zu können, enthebt man die Einheit jeglicher Management-Restriktionen. Damit diese Autonomie in der Arbeit und das kriegswichtige Projekt insgesamt nicht gefährdet werden, wird die Abteilung geheim gehalten; man verwendet einen Codenamen: In Anlehnung an die Geschichte des damals populären Kartoons „Li'l Abner“, in der eine Destillerie ein geheimes Gebräu aus Stinktieren (Skunks) und Schuhen produziert, bezeichnete man den Entwicklungsstab nun als Skunk Works.

Ergebnis war nach 143 Tagen das angestrebte Kampf-Flugzeug, das den deutschen Düsenbomber an Geschwindigkeit noch übertraf. Dieser Erfolg veranlasste die Firma Lockheed Martin dazu, die bis dahin improvisierte und aus der wahrgenommenen kriegsbedingten Not geborene Entwicklungs-Einheit unter dem Namen Skunk Works – eine bis heute geschützte Marke - zu institutionalisieren.

Dieses Innovations-Modell wurde in der Folgezeit von vielen Unternehmen adaptiert und v.a. in den 1970er, -80er und -90er Jahren von Management-Gurus wie Tom Peters oder Peter Drucker propagiert. Auch Charles O'Reilly (Stanford Business School)

und Michael Tushman (Harvard Business School) stellten die Idee der diskontinuierlichen Entwicklung radikaler Innovationen durch Auslagerung in eine separierte Organisationseinheit in den Mittelpunkt ihres Managementkonzeptes der Ambidextrous Organization (vgl. 2004).

Oftmals synonym verwandt zum Terminus Skunk Works werden Begriffe wie U-Boot-Projekte, Bootlegging, smuggled projects, shootouts, slack innovation, blue sky work oder Friday afternoon work (Michalik 2003). Im deutschsprachigen Raum ist v.a. das Konzept der U-Boot-Projekte bekannt, das etwa bei BMW eingesetzt wird und Ende der 1980er Jahre bspw. zur Touring-Reihe führte, weil ein Designer sich zu einer Zeit, als Kombi-Modelle in der Konzernstrategie nicht vorgesehen waren, für Familie und Sport eine Langversion eines BMWs baute.

Brown (2004) verwendet die Bezeichnung Skunk Works-ähnliche/-artige Programme („skunk works like-programmes“), um Variationen der praktischen Ausgestaltung differenziert betrachten zu können. Zwei wesentliche Unterscheidungsmerkmale sieht er einerseits im Level der Geheimhaltung und andererseits im Level der Unterstützung durch das Management. Anhand dieser beiden Kategorien konzipiert er die sog. skunk works matrix.

Level of Management Support	Mandated	Transitional skunk works	Emergent skunk works
	Emergent	Pseudo skunk works	True skunk works
		Public	Secret
Level of secrecy			

Quelle: The skunk works matrix, Brown 2004, 137

Als „true skunk works“ bezeichnet Brown eine in der Organisation geheim gehaltene, aber vom Management beauftragte Projekteinheit, er führt aus: „A true skunk works is an isolated an highly skilled team designed to accelerate the research, but especially the development of innovative products/services.“ (2004: 138).

# ASPEKTE DER AKTUELLEN INNOVATIONSDEBATTE

Über die wirkliche Nutzung Skunk Works-ähnlicher Managementmethoden in der Praxis oder deren betriebswirtschaftliche Effekte herrscht Unklarheit u.a. deswegen, weil der Begriff an sich nicht eindeutig verwendet wird. In einem Online-Selbstbewertungsinstrument des Harvard Businessmanager (3/2008) etwa hatten im Jahr 2008 480 Führungskräfte Stellung zum Innovationsmanagement in ihrem Unternehmen genommen. Dabei gab knapp die Hälfte an, dass mehr als 10 Prozent ihrer Projekte sog. U-Boot-Projekte bzw. Skunk Works seien, die als Projekte ohne offizielles eigenes Budget heimlich stattfinden. Sowohl Bootlegging als auch Skunk Works finden zwar neben der regulären Innovationstätigkeit statt, Michalik (2003: 23) allerdings nimmt in ihrer empirischen Untersuchung des Phänomens Bootlegging eine deutliche Abgrenzung vor, indem sie Skunk Works im Gegensatz zu Bootlegging-Projekten eine offizielle Genehmigung zuschreibt. Hier wird angegeben, dass ca. 20 Prozent des gesamten industriellen F&E-Budgets geschickt getarnt in Bootlegging-Forschung fließt (ebd.: 22).

Nicht zuletzt begründet es sich in den Wesensmerkmalen der mehr oder weniger ausgeprägten Geheimhaltung bzw. der etwaig mangelnden Management-Unterstützung der Skunk Works-artigen Projekte selbst, dass kaum offizielle Zahlen über die Nutzung solcher Projekte in der betrieblichen Praxis vorliegen oder preisgegeben werden.

Die diesen Skunk Works-artigen Organisationsstrukturen wesentliche, gemeinsame Qualität zeichnet sich dadurch aus, dass Kompetenzen, Erfahrungen und Engagement der hochqualifizierten MitarbeiterInnen (zeitweise) aus der regulären Organisation herausgehoben und vom Rest der Organisation mehr oder minder abgeschlossen sind, mit dem Ziel etwas Neues zu schaffen bzw. schaffen zu lassen, Ideen zu verfolgen oder verfolgen zu lassen, Dinge weiterzuentwickeln.

Die Frage, die sich unmittelbar stellt, lautet: Wieso ist es nötig, diese Innovationstätigkeit aus dem restlichen Unternehmensgeschehen auszulagern? Michael Schrage (1999) vom Media Lab des Massachusetts Institute of Technology (MIT) konstatiert, dass solche Strukturen nicht ein Signal für erfolgreiches (Innovations-)Management seien, sondern im Gegenteil dafür, dass die Unternehmensführung nicht in der Lage ist, Innovationsfähigkeit mit der regulären Organisation zu gewährleisten. Eine neue, parallele Organisation wird geschaffen, mit einer anderen Team-Zusammensetzung, deren Mitgliedschaft auf Exklusivität ob besonderer Qualifizierung beruht, mit anderen Regeln und Werten und anderen

Anreizen. Die implizite Negativ-Botschaft, die das Management mit Skunk Works-ähnlichen Projektstrukturen, die heute zumeist nicht heimlich stattfinden, an den Rest der Organisation sendet, formuliert Schrage (1999) wie folgt: "We've anointed an innovation elite - and then there's the rest of you." Auch die Reintegration sowohl eines innovativen Produktes oder einer Dienstleistung als auch der Skunk Worker selbst zurück in die reguläre Organisation könne aufgrund mangelnder Akzeptanz problematisch verlaufen, so Brown (2004: 133).

Was im Falle von mandatierten Projekten vom Management initiiert wird, schaffen sich die Beschäftigten im Falle von Bootlegging, der oft heimlichen und z.T. illegalen Arbeit an eigenen Projekten unter Nutzung von Unternehmensressourcen oder in lediglich vom Management geduldeten Individual-Projekten selbst: Freiraum, um ihre Ideen weiterentwickeln und umsetzen zu können. Das Engagement und die Kreativität der MitarbeiterInnen werden im Unternehmen institutionell nicht oder nicht ausreichend aufgegriffen. Die vorhandenen Potenziale der Beschäftigten werden vergeben. Während die Motivation von Skunk Works-Initiiierungen stark differieren kann (nicht muss), im Falle der vom Management initiierten Projekte zumeist in Richtung der Entwicklung neuer oder besserer, vermarktungsfähiger Produkte oder Dienstleistungen weist und bei Individual-Projekten auch, 'lediglich' aus Spaß an der (Entwicklungs-)Sache geschehen kann, bleibt der organisationale Tatbestand der gleiche: eine künstlich aus der Mutter-Organisation ausgelagerte Organisationseinheit, die deren „Kerninflexibilitäten“ durch (zeitweise) (Teil-)Autonomie überwindet.

Dass Skunk Works-artige Organisationsstrukturen zu unternehmerischen Erfolgen in Form innovativer Produkte oder Dienstleistungen führen können, belegen die zahlreichen, vielzitierten Erfolgsgeschichten (auch wenn die Kehrseite der Medaille, das Versanden erheblicher Ressourcen, nur all zu oft unerwähnt bleibt).

Auch scheinen derartige Maßnahmen neben möglichem unternehmerischem Erfolg eine Chance für die Beschäftigten zu sein, kreativer und eigenverantwortlicher arbeiten zu können, wenn Google bspw. mit seiner 20%-Regel darauf setzt, MitarbeiterInnen aus dem technischen Bereich 20%, und Führungskräfte 10% ihrer Arbeitszeit auf völlig neue Geschäftsfelder und Produkte sowie 20% auf Geschäftsfelder, die mit ihrem Kerngeschäft zu tun haben, verwenden zu lassen.

Grundsätzlich aber stellt sich einerseits die Frage nach den Chancen und Risiken, die mit diesen z.T. verdeckten Arbeitsformen

einhergehen können: zum Einen für die gesamte Organisation und deren Innovationsmanagement und zum Anderen für die Erwerbstätigen. Andererseits bleibt danach zu fragen, wie demokratisch sich solche Innovations-Maßnahmen und -Prozesse durch das Unternehmen ziehen und welche Beschäftigten einbezogen werden – im positiven wie im negativen Fall. Sowohl Skunk Works als auch die 20%-Regelungen gelten zumeist ausschließlich für Hochqualifizierte und Führungspersonen.

Der Grund dafür könnte sein, dass die Innovationsstrategien vieler Unternehmen oftmals wenig prozess- und eher ergebnisorientiert angelegt sind. Man setzt tendenziell auf kurz- und mittelfristige Zielerreichung, adressiert eher eine ‚Innovationselite‘, als auf nachhaltig wirkende innovationsfähige Organisationsstrukturen und eine längerfristige Befähigung der Beschäftigten auf breiter Basis quer zu Funktions- und Hierarchieunterschieden zu bauen. Der in diesem Heft dargestellte Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit jenseits traditionellen Managements“ im Programm „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) setzt auf diesem Weg, Innovationen in Unternehmen nachhaltiger zu denken, einen zentralen Referenzpunkt.

## Literatur

Brown, Terrence E. (2004): Skunk works: a sign of failure, a sign of hope? In: ders.; Ulijn, J.M.: Innovation, Entrepreneurship and Culture: The Interaction Between Technology, Progress and Economic Growth, Cheltenham/Camberly, S. 130 - 146

Michalik, Claudia (2003): Innovatives Engagement: Eine empirische Untersuchung zum Phänomen des Bootlegging, Wiesbaden

Schrage, Michael (1999): What's That Bad Odor at Innovation Skunkworks? In: Fortune Magazine, 20.12.1999, S. 338

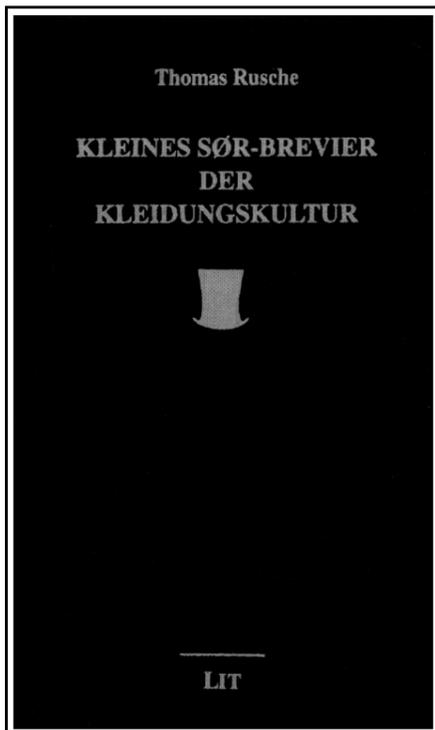
Tushman, Michael L./O'Reilly, Charles A. III (2004): The Ambidextrous Organization In: Harvard Business Review, April 2004, S. 74 - 81

---

*Milena Jostmeier, Dipl.-Soz.wiss., wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Sozialforschungsstelle Dortmund im Metaprojekt MANTRA zum Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit jenseits traditionellen Managements“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Arbeitsschwerpunkte sind arbeitsorientierte Innovationsforschung sowie Wissenschaftsforschung.*

*Kontakt: jostmeier@sfs-dortmund.de.*

**Kleidungskultur**



Thomas Rusche

**Kleines SØR-Brevier der Kleidungskultur**

Das Interesse an Kleidung ist lebendig. Fragen zur Kleidung werden heute zumeist als Modefragen angesehen. Der vorliegende Ratgeber beschreitet einen anderen Weg: Er bietet umfassende Informationen zur Kleidungskultur des Herren.

Es finden sich Antworten zu vielen Kleidungsanlässen. Damit lassen sich alle denkbaren Situationen sicher bewältigen.

Als Enzyklopädie der internationalen Kleidungskultur ermöglicht das SØR-Brevier dem informierten Leser eine Abrundung seines Wissens. Dem stilsicheren Leser vermittelt es Anregungen.

264 S., 12,90 €, gb., ISBN 3-89473-101-4

Oscar Lenius

**Kleines SØR-Brevier der Kleiderpflege**

160 S., 12,90 €, gb., ISBN 3-8258-2694-5

Hardy Amies

**Anzug und Gentleman**

Von der feinen englischen Art, sich zu kleiden

120 S., 17,90 €, gb., ISBN 3-8258-3456-5

**Hans Conrad Zander – Gesammelte Werke**

Hans Conrad Zander

**Von der Religiosität der Katzen**

24 Sonntagsweisheiten

136 S., 7,90 €, Ln., ISBN 3-88660-516-7

Hans Conrad Zander

**Von der rechten Art, den Glauben zu verlieren**

64 S., 7,90 €, gb., ISBN 978-3-88660-999-4

Hans Conrad Zander

**Lob der Dummheit**

15 Reportagen mit Sinn

Leben unter Dieben in Köln, unter amerikanischen Intelligenzforschern, unter Krokodilfängern im australischen Busch: Hans Conrad Zander berichtet davon in 15 ausgewählten Reportagen. Eine davon ist mit dem Kisch-Preis ausgezeichnet worden. „Zu Unrecht“, wie der Autor selber urteilt. Denn so spannend sich jeder dieser Berichte liest, so wenig ist darin die Spur eines „rasenden Reporters“ zu finden. Statt der Zeit hinterher zu jagen, hat Hans Conrad Zander sie angehalten und sich in seine Geschichten mit einer Aufmerksamkeit hineinbegeben, die das Lesen zu einem doppelten Vergnügen macht.

248 S., 9,90 €, br., ISBN 3-8258-5593-7

Hans Conrad Zander

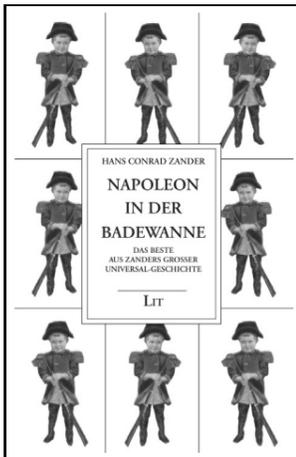
**Die emanzipierte Nonne**

Gottes unbequeme Freunde

Heiraten? „Nie ist es mir gelungen“, schreibt Theresia von Avila, „meinen Verstand jemandem unterzuordnen, dem es daran fehlt. Welche Gnade, wenn Gott einer Frau die Tyrannei eines Ehemanns erspart.“ – Worte einer spanischen Nonne des 16. Jahrhunderts, der „Grossen Theresia“.

So eigenwillig sind sie alle, die Heiligen, die Hans Conrad Zander in diesem Buch vorstellt: Neun Männer und Frauen, die sich im Leben an nichts gehalten haben als an das Wort des heiligen Augustinus: „Liebe Gott und tue, was du willst.“

224 S., 9,90 €, gb., ISBN 978-3-8258-6053-0



Hans Conrad Zander

**Napoleon in der Badewanne**

Das Beste aus Zanders Großer Universal-Geschichte

„Napoleon in der Badewanne“, Papst Pius V. beim Schokoladetest im Vatikan“, „Sarah Bernhardt als Erzengel Raffael“, „Francis Drake auf der Lauer hinter einem grossen Kaktus in Panama“, „Ludwig XIV. beim Zähneziehen in Versailles“: Aus Hans Conrad Zanders legendären Beiträgen zur Sendereihe „Zeitzeichen“ des Westdeutschen Rundfunks wählt dieses Buch die 24 besten aus. Klassische Bildung als reines Lesevergnügen gemäss der antiken Maxime: „Zuerst unterhalten, dann belehren“.

200 S., 9,90 €, br., ISBN 978-3-8258-6054-7

Hans Conrad Zander

**Von der frommen Kunst, beleidigt zu sein**

Eine christliche Handreichung an den Islam

„Warum“, fragte ich die Marokkaner, die schon seit Stunden mit mir am Tisch saßen und über Gott und die Welt schwatzten, „warum ist eigentlich der Mond das Symbol des Islam?“ Sekunden später rannte ich quer durch Marrakesch um mein Leben. Ich hatte nicht bedacht, daß das französische Wort „lune“, anders als das deutsche Wort „Mond“, einen ironischen Unterton hat. „Lunatique“ heißt „verrückt“. In Marrakesch bin ich mit dem Leben davongekommen. Ich wage nicht, mir auszumalen, wie es mir in Kabul oder in Teheran ergangen wäre.

48 S., 5,90 €, br., ISBN 978-3-8258-9411-5

**\*fußnote: anmerkungen zum wissenschaftsbetrieb**



**Jahrbuch für Marginalistik I**

Herausgegeben von Walter Hömberg und Eckart Klaus Roloff

224 S., 12,90 €, br., ISBN 3-8258-2385-7

LIT Verlag Berlin – Münster – Wien – Zürich – London

**Auslieferung:**

Deutschland: LIT Verlag Fresnostr. 2, D-48159 Münster, E-Mail: vertrieb@lit-verlag.de

Österreich: Medienlogistik Pichler-ÖBZ GmbH & Co KG, E-Mail: mlo@medien-logistik.at

Schweiz: B + M Buch- und Medienvertriebs AG, E-Mail: order@buch-medien.ch

# ASPEKTE DER AKTUELLEN INNOVATIONSDEBATTE

Wie viele KMU besser, besser' werden:

## Das Projekt KMU-INNOSTRAT untersucht Interventionssysteme

von Jürgen Schultze und Achim Loose

„Erarbeitung eines breitenwirksamen Interventionssystems zur Initiierung von Innovationsstrategien in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU-INNOSTRAT)“ – dies ist der Titel eines Projektes, das sich die Aufgabe gestellt hat, aktuelle Erkenntnisse der Innovationsforschung für kleine und mittelständische Unternehmen besser verfügbar zu machen.

KMU-INNOSTRAT ist ein gemeinsames Projekt der

- Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH, Bottrop
- Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement e.V., Köln
- Sozialforschungsstelle Dortmund, zentrale wissenschaftliche Einrichtung der TU Dortmund

Im Rahmes dieses Projektes gehen wir der Frage nach, wie es der Politik, den Sozialpartnern, Kammern, Verbänden, Agenturen, Netzwerken und Beratern gelingen kann, kleine und mittelständische Unternehmen für die Entwicklung nachhaltig wirksamer Innovationsstrategien zu gewinnen und sie dabei zu unterstützen.

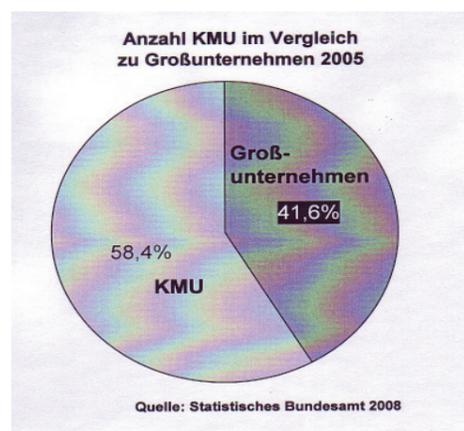
### Innovationen – lebenswichtig für KMU

Innovationsbereitschaft, Innovationsfähigkeit und Innovationspotenzial sind wiederkehrend genannte Eigenschaften, wenn es um die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) geht. Was ist aber zu tun, wenn vor dem Hintergrund des zunehmenden Innovationsdrucks auf KMU die traditionellen Managementstrategien im Innovationsprozess nicht mehr greifen?

KMU-INNOSTRAT zielt auf Multiplikatoren, die eine Neubestimmung oder Erweiterung von Innovationsstrategien in möglichst vielen KMU professionell begleiten, und dadurch eine zündende Hilfestellung zu leisten. Im Zentrum steht ein Kommunikationskonzept, welches die ganzheitliche und nachhaltige Umsetzung der Innovationsentwicklungsprozesse verbessert.

### Wo liegen im Erfolgsmodell KMU Hemmnisse und Treiber für Innovationsstrategien?

KMU ist der Oberbegriff für eine Vielzahl von in Größe, Branche, Unternehmenskultur und Führungspersönlichkeiten sich unterscheidenden Unternehmen. KMU gehen auch Innovationen sehr unterschiedlich an, die Spanne reicht von einer strategisch-proaktiven bis hin zu abwartend-reaktiven Ausrichtung. Trotz aller Unterschiede, in der Summe stehen KMU für hohe Beschäftigten- und Umsatzzahlen.



In einer ersten explorativen Projektphase haben wir Hintergrundgespräche mit Multiplikatoren geführt. Ergebnis ist eine Übersicht über externe und interne Treiber sowie Hemmnisse für Innovationsstrategien in KMU. Zu den zentralen (Innovations-) Treibern gehören u.a.: Strategisches Management, eine wertorientierte Führung, eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur, nachvollziehbare Vorgaben, Vorschriften und Prozessbeschreibungen, Konkurrenz durch Marktpartner, Druck von außen (Gesetze etc.), Anreizsysteme und Förderprogramme, Vertrauensnetzwerke sowie externe Promotoren. Als zentrales Hemmnis wurde uns wiederkehrend und übereinstimmend von unseren Gesprächspartnern die Abwesenheit von Treibern genannt.

Nach welcher Logik entscheiden sich KMU, eine externe Innovationsunterstützung zu nutzen oder nicht zu nutzen?

Wie werden Entscheidungen in KMU getroffen, sich in ihrem Innovationsbestreben für



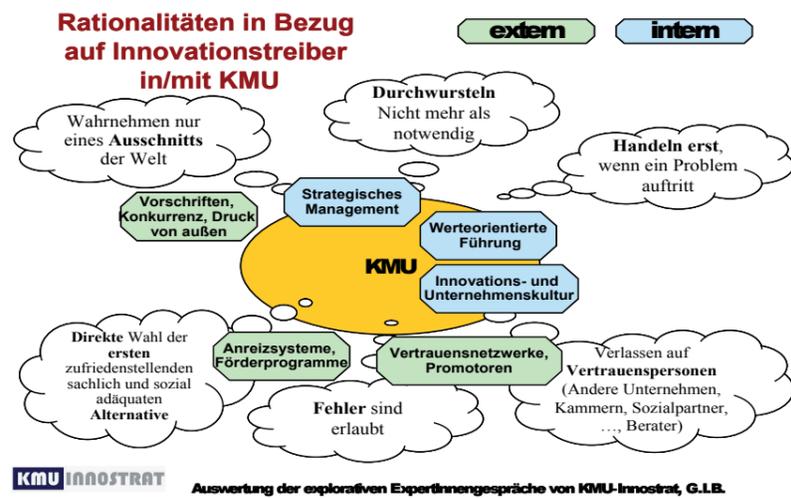
Jürgen Schultze und Dr. Achim Loose

oder gegen die eine oder andere externe Unterstützungsleistung zu entscheiden? Nach unserer Hypothese ist die alltägliche Entscheidungspraxis weit weniger rational geprägt als angenommen. Viele Interventionssysteme sind an ihrer Ausrichtung auf rational choice Ansätze gescheitert, die sich so in der Realität nicht wieder finden lassen.

In KMU herrscht vielfach eine Mischung von „Durchwursteln“, Bauchgefühl und strategischem Handeln vor, die den Entscheidungsträgern ein Überleben in einer hochkomplexen und hyperdynamischen Umgebung ermöglicht. Ein Blick in die Theorie zeigt, dass das „Durchwursteln“ theoretisch erklärt werden kann und somit nicht nur eine vielfach in der Praxis erwiesene, sondern auch theoretische Berechtigung hat. An dieser Stelle kann die theoretische Basis nur angedeutet werden. Die Theorie des Inkrementalismus (Schimank 2005) knüpft an Charles Lindbloms (1959) Konzept des „muddling through“ an. Grundannahme ist, dass die Komplexität der Moderne ein alle Alternativen bedenkendes und abwägendes Handeln nicht ermöglicht, unabhängig von Reichweite dieser Entscheidung. Akteure wählen die erste zufriedenstellende Alternative, die sachlich adäquat und sozial akzeptiert ist. Entscheider verfolgen verschiedene Strategien zur Reduzierung von Komplexität: Wahrnehmen eines begrenzten Ausschnitts der Welt, Handeln erst im Problemfall, sie verlassen sich auf Vertrauenspersonen, lassen fehlerbehaftetes Handeln oder „Durchwursteln“ zu. Wie in der obigen Grafik angedeutet, weisen diese theoretischen Grundannahmen eine hohe Überschneidung mit den von den Multiplikatoren identifizierten Treibern von Innovation auf.

Diese auf den ersten Eindruck fehlende Professionalität, so die Theorie von Schimank, ermöglicht den Entscheidern in KMU eine Ressourcenersparnis, die dann dem rationalen Handeln in strategisch wichtigen Dingen zu gute kommt.

# ASPEKTE DER AKTUELLEN INNOVATIONSDEBATTE



Dan Arielys provozierender Beitrag „Denken hilft zwar, nützt aber nichts“, versucht eine andere Erklärung objektiv betrachtet unvernünftiger Entscheidungen. Die hier vertretene These lautet: Menschen handeln vorhersagbar irrational. Eine beispielhafte vorhersagbare irrationale menschliche Verhaltensweise besteht darin, dass man sich bei drei zur Wahl stehenden Alternativen meistens für die Mitte entscheidet.

Lassen sich inkrementalistische und/oder emotional motivierte Entscheidungen in KMUs finden und nachweisen?

Gestützt von den eben beschriebenen theoretischen Vorannahmen wird in Fallstudien ermittelt, warum kleine und mittlere Unternehmer so entscheiden, wie sie entscheiden. Die Ergebnisse zielen darauf ab, den Zugang zu KMUs für Innovationsunterstützung aus der Projektperspektive zu verbessern.

## Dialog und Leitfaden

Ein weiteres erklärtes Ziel des Projektes ist die Intensivierung des Austausches zwischen der Gemeinschaft arbeitsorientierter Forscher und den KMU-nahen Beratungsunternehmen, die jeweils von einer fruchtbaren Zusammenarbeit profitieren können. Schließlich steht die Entwicklung eines Ansprachekonzepts für Multiplikatoren, Netzwerker und politische Entscheidungsträger auf der Projektagenda, das helfen soll den Zugang zu KMU zu gewinnen und diese für innovative Ideen zu begeistern.

Der im Projekt erarbeitete Leitfaden für beteiligungs- und prozessorientierte Interventionsansätze für externe Dienstleister wird im Rahmen des entwickelten Fortbildungskonzeptes durch den Projektpartner KNM e.V. an diese Zielgruppe vermittelt. Das Konzept zur Intensivierung und Verstärkung des Austausches zwischen der arbeitsorientierten wissenschaftlichen Community und der KMU-Beraterszene wird durch die Projektpartner praktisch erprobt. Dabei geht es vor allem um eine kommunikative Zusammenführung bestehender wissenschaftlicher

und Dienstleistungsverbände. Neben der Überwindung organisatorischer Trennungen wird es hierbei auch um die Zusammenführung unterschiedlicher Begrifflichkeiten, Zielsetzungen und Wertesysteme

gehen. Als Ergebnis dieser Phase wird ein weiterentwickeltes Konzept zur Intensivierung und Verstärkung des Austausches zwischen der arbeitsorientierten wissenschaftlichen Community und der KMU-Beraterszene zur Verfügung stehen.

## Transfer der Ergebnisse

Breitenwirksame Innovationsansätze in und für KMU bedürfen zudem der Unterstützung durch Multiplikatoren, wie etwa Verbänden, Sozialpartnern und öffentlichen Stellen. Auf der Grundlage der im Projekt erarbeiteten Arbeitsergebnisse sowie aufbauend auf der erfolgten Erprobung der Produkte wird eine Handreichung entwickelt, die Multiplikatoren dabei unterstützt, systematisch und breitenwirksam auf die Vielzahl und Vielfalt von KMU zuzugehen, diese anregt und dabei unterstützt, ganzheitliche und nachhaltig wirksame Innovationsstrategien einzuleiten und umzusetzen. Diese Handreichung wird auch den politischen Entscheidungsträgern Hinweise auf Entscheidungsbedarfe und auf notwendige Rahmenseetzungen (z.B. zielgruppenspezifische Förderprogramme) geben.

Laufzeit: 01.09.2008 – 31.08.2011  
 Finanzierung: BMBF, ESF  
 Konsortium: G.I.B., Bottrop (Projektleitung)/  
 TU Dortmund – Sozialforschungsstelle (sfs) Dortmund  
 KNM e.V., Köln  
[www.kmu-innostrat.de](http://www.kmu-innostrat.de)

Jürgen Schultze; Koordinator des Forschungsbereiches „Nachhaltige Organisations- und Technikgestaltung“ Technische Universität Dortmund, Zentrale wissenschaftliche Einrichtung (ZWE) Sozialforschungsstelle Dortmund.  
 Kontakt: [schultze@sfs-dortmund.de](mailto:schultze@sfs-dortmund.de)  
 Dr. Achim Loose - Geschäftsführer der KOKON Consult - Unternehmens- und Netzwerkberatung mit Sitz in Solingen und Köln ([www.kokonconsult.de](http://www.kokonconsult.de)). Vorstandsmitglied des Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement e.V., Köln ([www.kompetenzzentrumnetzwerkmanagement.de](http://www.kompetenzzentrumnetzwerkmanagement.de)).  
 Kontakt: [loose@kokonconsult.de](mailto:loose@kokonconsult.de)

## NEU: KOMMUNIKATION + INNOVATION

Arno Brandt; Stefan Krätke; Claudia Hahn; Renate Borst

### Metropolregionen und Wissensvernetzung

Eine Netzwerkanalyse innovationsbezogener Kooperationen in der Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen  
 Metropolregionen sind Zentren der heutigen Wissensökonomie. Die Leistungsfähigkeit metropolitaner Innovationssysteme ist vom Wissensaustausch zwischen regionalen Unternehmen sowie zwischen Wirtschaft und Wissenschaft abhängig. Daher sind regionale Wissensnetzwerke und die Förderung der Wissensvernetzung mit regions-internen und -externen Partnern eine zentrale Herausforderung für Metropolregionen. In diesem Buch wird eine exemplarische Analyse der regionalen Wissensvernetzung am Beispiel der Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen präsentiert, die auch das Potenzial des methodischen Ansatzes der Netzwerkanalyse aufzeigt.  
 208 S., 29,90 €, br., ISBN 978-3-8258-1707-7



### Innovationskommunikation in dynamischen Märkten

Claudia Mast; Simone Huck; Ansgar Zerfuß  
**Innovationskommunikation in dynamischen Märkten**  
 Empirische Ergebnisse und Fallstudien  
 Innovationen zu vermitteln ist komplexer, als es Unternehmen bislang angenommen haben. Es reicht nicht aus, die PR- und Marketingabteilungen am Ende des Entwicklungsprozesses einzubeziehen und dann Pressemitteilungen und Hochglanzbroschüren zu entwickeln. Das gilt ganz besonders für dynamische Märkte wie Informationstechnik und Telekommunikation: UMTS, WAP und MMS haben sich auch deshalb nicht durchsetzen können, weil die Reduktion auf drei oder vier Buchstaben an den Bedürfnissen von Verbrauchern und Journalisten vorbei geht. Gefragt ist vielmehr eine Kommunikation, die Trends und Themen aufgreift, konkreten Nutzen erlebbar macht, an persönlichen Interessen und Fachwissen der Medienvertreter ansetzt und eine rigide Vereinfachung praktiziert – dabei aber das allzu oft leichtfertig verwendete Wort „Innovation“ selbst nicht überstrapaziert.  
 Diese Publikation dokumentiert die Ergebnisse der Studie INNOVATE 2006 bei rund 350 Kommunikationsfachleuten und Journalisten in ganz Deutschland und skizziert in mehreren Case Studies die Praxis erfolgreicher Innovationskommunikation.  
 144 S., 14,90 €, br., ISBN 3-8258-9754-0

**LIT Verlag**  
 Berlin – Münster – Wien – Zürich – London  
**Auslieferung:**  
 Deutschland: LIT Verlag Fresenstr. 2, D-48159 Münster  
 E-Mail: [vertrieb@lit-verlag.de](mailto:vertrieb@lit-verlag.de)  
 Österreich: Medienlogistik Pichler-ÖBZ GmbH & Co KG  
 E-Mail: [mlo@medien-logistik.at](mailto:mlo@medien-logistik.at)  
 Schweiz: B + M Buch- und Medienvertriebs AG  
 E-Mail: [order@buch-medien.ch](mailto:order@buch-medien.ch)

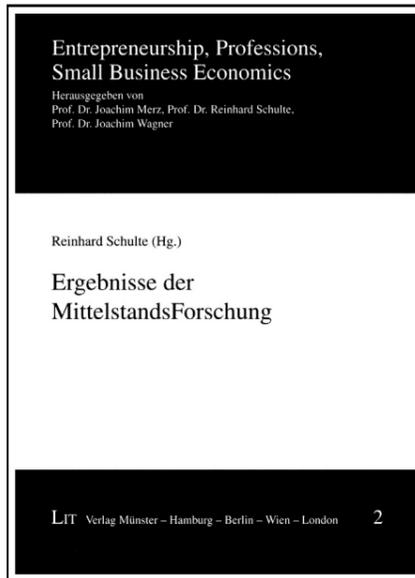


Joachim Merz; Joachim Wagner (Hrsg.)

**Perspektiven der MittelstandsForschung**

Ökonomische Analysen zu Selbständigkeit, Freien Berufen und KMU  
Mittelständische Firmen, Existenzgründer und Freie Berufe haben eine große Bedeutung für die wirtschaftliche Dynamik von Volkswirtschaften und Regionen. Sie beeinflussen Ausmaß und Richtung des Strukturwandels, entscheiden mit über Art und Umfang neuer Arbeitsplätze und damit über Wachstum und Wohlfahrt auf der Makro- und Mikroebene. Im Forschungsschwerpunkt *CREPS – Center for Research in Entrepreneurship, Professions and Small Business Economics* an der Universität Lüneburg werden theoretische und empirische Analysen hierzu durchgeführt. Die Buchreihe *Entrepreneurship, Professions, Small Business Economics* enthält Ergebnisse dieser Forschungen.

544 S., 39,90 €, br., ISBN 3-8258-8179-2



Reinhard Schulte (Hrsg.)

**Ergebnisse der MittelstandsForschung**

Mittelständische Unternehmen, Existenzgründungen und Freie Berufe haben sehr große Bedeutung für die wirtschaftliche Dynamik von Volkswirtschaften und Regionen. Sie beeinflussen Ausmaß und Richtung des Strukturwandels, entscheiden mit über Art und Umfang neuer Arbeitsplätze und damit über Wachstum und Wohlfahrt auf der Makro- und Mikroebene. Im Forschungsschwerpunkt *CREPS – Center for Research in Entrepreneurship, Professions and Small Business Economics* der Universität Lüneburg werden theoretische und empirische Analysen hierzu durchgeführt. Der nun vorliegende zweite Band der Buchreihe *Entrepreneurship, Professions, Small Business Economics* präsentiert neueste Ergebnisse dieser Forschungen.

432 S., 34,90 €, br., ISBN 3-8258-8916-5



Joachim Merz (Hrsg.)

**Fortschritte der MittelstandsForschung**

Mittelständische Unternehmen, Existenzgründungen und Freie Berufe haben eine besondere Bedeutung für die wirtschaftliche Dynamik von Volkswirtschaften und Regionen. Sie beeinflussen Ausmaß und Richtung des Strukturwandels, entscheiden mit über Art und Umfang neuer Arbeitsplätze und damit über Wachstum und Wohlfahrt auf der Makro- und Mikroebene. Im Forschungsschwerpunkt *CREPS – Center for Research in Entrepreneurship, Professions and Small Business Economics* – der Universität Lüneburg werden theoretische und empirische Analysen hierzu durchgeführt. Der vorliegende dritte Band der Buchreihe *Entrepreneurship, Professions and Small Business Economics* stellt neue Fortschritte der MittelstandsForschung vor.

440 S., 34,90 €, br., ISBN 978-3-8258-0265-3



Joachim Merz; Reinhard Schulte (Hrsg.)

**Neue Ansätze der MittelstandsForschung**

Mittelständische Unternehmen, Existenzgründungen und Freie Berufe haben erhebliche Bedeutung für die wirtschaftliche Dynamik von Volkswirtschaften und Regionen. Sie beeinflussen Ausmaß und Richtung des Strukturwandels, entscheiden mit über Art und Umfang neuer Arbeitsplätze und damit über Wachstum und Wohlfahrt auf der Makro- und Mikroebene. Das *CREPS – Center for Research in Entrepreneurship, Professions and Small Business Economics* der Leuphana Universität Lüneburg bietet der Wissenschaft ein Forum, theoretische und empirische Analysen hierzu vorzulegen.

Der vierte Band der Buchreihe *Entrepreneurship, Professions, Small Business Economics* präsentiert ausgewählte Arbeiten mit neuen und wegweisenden Ergebnissen zum Thema von Forscherinnen und Forschern aus Deutschland und Österreich.  
440 S., 39,90 €, br., ISBN 978-3-8258-1148-8

LIT Verlag Berlin – Münster – Wien – Zürich – London

**Auslieferung:**

Deutschland: LIT Verlag Fresnostr. 2, D-48159 Münster, E-Mail: [vertrieb@lit-verlag.de](mailto:vertrieb@lit-verlag.de)

Österreich: Medienlogistik Pichler-ÖBZ GmbH & Co KG, E-Mail: [mlo@medien-logistik.at](mailto:mlo@medien-logistik.at)

Schweiz: B + M Buch- und Medienvertriebs AG, E-Mail: [order@buch-medien.ch](mailto:order@buch-medien.ch)

## Erfolgsgeheimnisse wissensintensiver Dienstleister

# Mit Innovation auf Wachstumskurs in der Krise

von Eva Diedrichs und Sabine Brunswicker



Dr. Eva Diedrichs und Sabine Brunswicker

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) aus Wachstumsbranchen wie den „wissensintensiven Dienstleistungen“ stoßen auf eine Reihe von „Patentrezepten“, wie sie die Krise meistern können. Doch wenige dieser Rezepte lassen sich direkt auf das eigene Unternehmen übertragen. Unbeantwortet bleibt in der Regel die Frage, was erfolgreiche wissensintensive Dienstleister von ihren weniger erfolgreichen Wettbewerbern wirklich unterscheidet und mit welchen Strategien und Managementansätzen sich das eigene Unternehmen auf Wachstumskurs bringen lässt. Genau diesen Fragestellungen sind wir nachgegangen, um wissensintensiven Dienstleistern aufzuzeigen, was sie von den erfolgreichen Unternehmen lernen können.

### Die Wachstumschampions bei den wissensintensiven Dienstleistern

Eine europäische Studie mit mehr als 600 KMU aus dem Bereich wissensintensive Dienstleistungen zeigt, dass die erfolgreichen Unternehmen mit einem durchschnittlichen Umsatzwachstum von 26% p.a. in den letzten vier Jahren fast doppelt so schnell gewachsen sind wie ihre durchschnittlichen Wettbewerber. Auch der Zuwachs in der Gewinnmarge im selben Zeitraum übersteigt um ein Mehrfaches das des Wettbewerbs. Mit einer durchschnittlichen Gewinnmarge von mehr als zehn Prozent liegen die Wachstumschampions deutlich über dem Durchschnitt von 3,5%. Ein wesentlicher Treiber für dieses nachhaltige Wachstum während der letzten vier Jahre ist ein ausgewogenes Maß an Innovationen. Die Wachstumschampions erzielten zehn Prozent ihres Umsatzes mit „kleinen“ Innovationen und vier Prozent mit „radikalen“ Innovationen – jeweils doppelt soviel wie ihre Wettbewerber.

Was sind die Gründe für ein solch überdurchschnittliches profitables Wachstum, das dem Unternehmen gerade in Krisenzeiten eine deutlich bessere Ausgangsposition bietet?

### Ambitioniert im Ziel aber flexibel in der Zielerreichung

Diese kleinen und mittleren Unternehmen im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen gehen auf Wachstumskurs mit

ehrgeizigen Zielen. Deutlich mehr Wachstumschampions nehmen sich vor, auch „radikale“ Innovationen zu wagen oder mindestens grundlegende Veränderungen zu erreichen statt nur kleine Veränderungen anzugehen. Wachstumschampions setzen sich herausfordernde Ziele und nehmen sich vor, die „Komfortzone“ auch einmal zu verlassen.

Bei den Mitteln, um diese Ziele zu erreichen sind die Wachstumschampions eher pragmatisch. Bei mehr als 80% der erfolgreichen wissensintensiven Dienstleister existiert eine Innovationsstrategie, die sie in den meisten Fällen auch als Richtschnur verwenden, wenn sie neue Ideen bewerten. Sie haben mit zehn Prozent ihres Innovationsbudgets doppelt soviel Budget für längerfristige Innovationsprojekte geplant wie ihre Wettbewerber. Sie investieren bewusst in die Zukunft, indem sie ihr Innovationspotential aufbauen – auch und gerade in der Krise.

Andererseits lassen die Wachstumschampions deutlich mehr Freiheit bei der eigentlichen Umsetzung und Entwicklung ihrer Innovationen. Nur etwa jeder zweite hier will klare Qualitätsziele für die Innovationsprojekte oder Ziele für die Einführung der Innovation vorgeben. Bei ihren Wettbewerbern sind es immerhin mehr als drei Viertel die Qualitätsziele und gut 60%, die

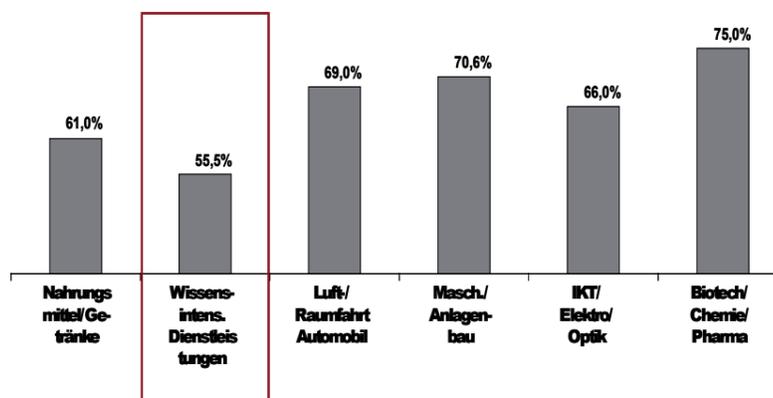
schampions Ziele für die Projektlaufzeit vorgeben, während 80% ihrer weniger erfolgreichen Wettbewerber hier starrere Regeln setzen.

Eine klare Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen steht bei den Wachstumschampions im Vordergrund. Sie binden Kunden direkt in die Ideengenerierung ein und verschaffen sich regelmäßig ein klares Bild über die Entwicklung der Kundenbedürfnisse. Wachstumschampions aus dem Bereich wissensintensiver Dienstleister analysieren mindestens einmal im Monat das Feedback der Kunden und leiten daraus Potential ab für Verbesserungen des Dienstleistungsangebotes und für neue Innovationen. Damit gestalten sie ihre Ideenmanagement effizient und kostengünstig.

### Auch Wachstumschampions können sich verbessern

Kleine und mittlere Unternehmen im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen sind vergleichsweise unsystematisch in ihrem Ideenmanagement. Nur etwa die Hälfte hat tatsächlich einen formalisierten Prozess bei der Entwicklung und Dokumentation von Ideen. In Branchen wie Nahrungsmittel und Getränke sind es immerhin über 60% und in dem Branchensektor BioTech/Chemie sogar drei Viertel aller

Abb. 1: Anteil der KMU in Prozent, bei denen Ideen strukturiert und formalisiert entwickelt und dokumentiert werden (vorläufige Ergebnisse)



Quelle: IMP³rove, März, 2008, Ergebnisse aus dem Feldtest; N 1451

Ziele für die Einführung definieren. Auffallend ist auch dass nur 60% der Wachstum-

Unternehmen, die auf ein systematisches Ideenmanagement verzichten.

# EINBLICKE IN DIE PRAXIS

Bemerkenswert ist auch, dass wissensintensive Dienstleistungen nur bedingt als Exportschlager gehandelt werden. Nur jedes zweite Unternehmen nutzt den Markt außerhalb der nationalen Grenzen.

Es ist leicht, die Defizite anderer Unternehmen aufzuzeigen, die Frage ist vielmehr, wie würde das eigene Unternehmen abschneiden?

## Das eigene Unternehmen auf den Prüfstand stellen

„Keine Zeit für Innovation“, so lautet häufig die Antwort von kleinen und mittleren Unternehmen. „Zunächst müssen wir die Krise meistern; wir sind ja ein kleines Unternehmen und haben nicht die Möglichkeiten der großen Unternehmen“ oder „wir müssen jetzt den Auftrag erfolgreich abarbeiten, bevor wir uns auf neue Projekte einlassen können“. So oder ähnlich lauten die Argumente, die durchaus nachvollziehbar sind.

Doch zeigt sich in der Krise durchaus eine erhöhte Bereitschaft, neue Wege zu testen, um wie die Wachstumschampions ein besseres finanzielles Polster zu haben und vor allem auch eine bessere Markt- und Wettbewerbsposition. Ein systematischer Ansatz ermöglicht es den Wachstumschampions der Krise zu trotzen bzw. sogar aus ihr noch weiteren Erfolg zu schöpfen. Es verschafft Transparenz über das Ergebnis der eigenen Innovationsaktivitäten und ermöglicht es, dieses zielgerichtet zu beeinflussen.

Ganz allmählich setzt sich auch das Verständnis von Innovation durch, dass es sich hierbei neben Produktinnovationen auch um Innovationen von Dienstleistungen, Prozessen, Organisationsformen oder Geschäftsmodellen handeln kann.

Gerade wer keine Zeit für Innovationen hat, sollte in seinem Unternehmen prüfen, wo denn die Zeitfresser lauern, die das eigene Unternehmen im Wettbewerb ins Hintertreffen geraten lassen. Dabei sollten alle Aspekte auf den Prüfstand gestellt und an den Wachstumschampions gemessen werden.

Der Zeitaufwand für einen Vergleich mit den Wachstumschampions ist gering, verglichen mit dem Nutzen, der sich für das eigene Unternehmen daraus ziehen lässt.

Selbst sehr erfolgreiche wissensintensive Dienstleister können hiervon profitieren, wie die Praxis zeigt. So konnte ein Engineering Unternehmen, das bereits seit mehr als 30 Jahren erfolgreich am Markt tätig war, durch ein systematisches Benchmarking seines Innovationsmanagements mit den Wachstumschampions erkennen, dass seine Strategie neuausgerichtet werden müsste, wenn es im High Tech Bereich weiterhin als Dienstleister erfolgreich sein will und deutlich höhere Erträge als bisher aus seinen Aktivitäten erzielen will. Das Benchmarking zeigte, dass zwar regelmäßig Innovationen an den Markt gebracht wurden, dass aber das profitable Wachstum des Unternehmens deutlich hinter den Besten zurückblieb.

Ein anderes wissensintensives Unternehmen musste den Finanzinvestor überzeugen, dass das Geschäftsmodell zukunfts-trächtig ist. Dabei wurde deutlich, dass das Serviceangebot deutlich zu eindimensional war, und ein dauerhaftes Geschäftsmodell wesentlich breiter aufgestellt werden musste.

## Geringer Aufwand – große Wirkung

Wer weiß, dass sich Wachstumsraten bei Umsatz, Gewinnmarge etc. gegenüber dem Durchschnitt deutlich steigern lassen, ist durchaus bereit, einen Tag zu investieren, um mit einem europäischen Benchmarking die Lücken im Innovationsmanagement zu identifizieren und sie konsequent zu schließen.

Der Zugang zum europäischen Benchmarking ist online ohne Kosten unter [www.improve-innovation.eu](http://www.improve-innovation.eu) möglich, liefert Benchmarks ganz nach Bedarf für den nationalen Vergleich, für den Vergleich mit den Wettbewerbern aus bestimmten Ländern oder mit

allen Unternehmen der eigenen Branche und zeigt in einem detaillierten Bericht, wo die größten Schwachstellen im eigenen Unternehmen liegen.

Damit lassen sich „Strategie-Workshops“ strukturieren. Neues Management erhält systematische Einblicke in das Unternehmen, um gezielt Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Internationalisierungs-Strategien werden abgesichert, wenn durch das internationale Benchmarking mehr Transparenz über den Wettbewerb erzielt werden kann.

## Das Zusammenspiel von Innovationsziel und Mitarbeitermotivation

Unternehmer, die kleine und mittlere Unternehmen führen, haben die Wahl angesichts der Krise zu „Unterlassern“ zu werden, oder die unternehmerische Verantwortung für die Zukunft ihres Unternehmens zu übernehmen, und konsequent eine neue Ära für ihr Unternehmen einzuläuten, das auf Innovation setzt. Es ist nachgewiesen, dass Innovationen zu motivierten Mitarbeitern führen, und motivierte Mitarbeiter erfolgreicher als ihre besorgten Kollegen Innovationen entwickeln. Mitarbeiter, die sich Sorgen um ihren Arbeitsplatz machen (müssen), die täglich mit der Gefährdung des eigenen Unternehmens konfrontiert werden, haben nicht die notwendige Kreativität und den intellektuellen Freiraum, die für Innovationen zwingend sind. Wer diesen Regelkreis aus Innovation und Motivation in seinem Unternehmen konsequent aufbaut, kommt gestärkt aus der Krise.

*Dr. Eva Diedrichs, A.T. Kearney GmbH, Düsseldorf; ist Senior-Beraterin bei A.T. Kearney, Düsseldorf und dort Mitglied in der europäischen Innovation and R&D Practice. Sie hat langjährige internationale Beratungserfahrung in unterschiedlichen Industrien u.a. in den Bereichen Innovationsmanagement, Forschung und Entwicklung, Strategieentwicklung, Change Management und ist die verantwortliche Projektleiterin für IMP<sup>3</sup>rove, die Initiative der Europäischen Kommission zur Verbesserung der Serviceangebote für KMUs im Bereich Innovationsmanagement.*

*Kontakt: [Eva.Diedrichs@atkearney.com](mailto:Eva.Diedrichs@atkearney.com)*

*Sabine Brunswicker, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Competence Center Innovationsmanagement, ist im Innovations- und Technologie-management an der Schnittstelle von angewandter Forschung und Beratung tätig und als Projektleiterin am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) für Beratungsprojekte mit Großunternehmen oder mittelständischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen, Forschungsprojekte und auch Europäische Projekte wie IMP<sup>3</sup>rove verantwortlich. Aktuell beschäftigt sie sich mit neuen Innovationsthemen wie Open Innovation und kollaborative Innovationsprozesse und -strategien.*

*Kontakt: [Sabine.Brunswicker@iao.fraunhofer.de](mailto:Sabine.Brunswicker@iao.fraunhofer.de)*

## CONTROLLING UND MANAGEMENT

Michael Müller  
**Claims Management im Großanlagenbau**  
288 S., 29,90 €, br., ISBN 978-3-8258-1771-8

Klaus Geißdörfer  
**Total Cost of Ownership (TCO) und Life Cycle Costing (LCC)**  
Einsatz und Modelle: Ein Vergleich zwischen Deutschland und USA  
400 S., 39,90 €, br., ISBN 978-3-8258-1863-0

LIT Verlag Berlin – Münster – Wien – Zürich – London

Auslieferung:

Deutschland: LIT Verlag Fresenstr. 2, D-48159 Münster, E-Mail: [vertrieb@lit-verlag.de](mailto:vertrieb@lit-verlag.de) Österreich: Medienlogistik Pichler-ÖBZ GmbH & Co KG, E-Mail: [mlo@medien-logistik.at](mailto:mlo@medien-logistik.at)  
Schweiz: B + M Buch- und Medienvertriebs AG, E-Mail: [order@buch-medien.ch](mailto:order@buch-medien.ch)

## Fallstudie CAS Software AG

# Schlankes Innovationsmanagement für KMU

von Dirk Balfanz, Christoph Gringmuth und Sneschana Sobol

In der heutigen Zeit ist der Wettbewerb zwischen Unternehmen bekanntermaßen durch Globalisierung und immer kürzere Produktlebenszyklen geprägt. Auch entsteht ein immer komplexeres Wissens- und Technologieangebot. Um sich in diesem Umfeld behaupten zu können, sind Unternehmen auf die frühzeitige Erkennung und Entwicklung von Erfolgspotenzialen und Wettbewerbsvorteilen angewiesen. Strategisches Management kann dabei ein entscheidender Erfolgsfaktor sein und ist nicht mehr nur die Domäne von Großunternehmen. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) haben jedoch aufgrund ihrer geringen Größe, gründergetriebenen Entwicklung oder starker operativer Ausrichtung besondere Anforderungen an Einführungskosten und Handhabbarkeit. Dies gilt auch für strategische Maßnahmen im Bereich des Innovations-Managements (IM), dessen herausragende Rolle für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen heute auf breiter Front bestätigt wird. Innovations-Management als eigenständiges Management-System einzuführen, ggf. in vermeintlicher Konkurrenz zu bereits etablierten Management-Ansätzen ist ein aufwändiges Vorgehen, das oft hohe Akzeptanzhürden im Unternehmen zu überwinden hat.

### Fallstudie CAS Software AG

Vor dieser Herausforderung stand auch die CAS Software AG. Das ca. 170 Mitarbeiter starke Unternehmen hat sich als deutscher Marktführer bei CRM-Lösungen für mittelständische Unternehmen und mehr als 150.000 Nutzern in 20 Ländern eine führende Marktposition erobert. Über 25 Prozent des Umsatzes investiert CAS jährlich in neue, innovative Produkte und engagiert sich in zahlreichen Forschungsprojekten.

Die CAS setzt seit einigen Jahren strategisches Management (Hoshin Kanri) (Hutchins 2008) und agile Projektmanagement Methoden (Scrum) (Schwaber 2004) ein. Eine Reihe von Auszeichnungen unterstreicht die Innovationskraft der CAS, so z.B. der Preis der Vergleichsstudie TOP 100 für „bestes Innovationsklima“ in 2004 und 2005, 2006 als „Innovator des Jahres“ und 2009 als „Arbeitgeber des Jahres“. Eine

Festigung dieses Kapitals durch ein entsprechendes strategisches Innovationsmanagement war also ein naheliegender Schritt.

### Die Grundidee: klare und wenige Elemente

Um typische Hemmnisse wie die Handhabbarkeit der Prozesse oder die Akzeptanz bei der Belegschaft zu überwinden, haben wir nach einem Ansatz gesucht, der den spezifischen KMU-Bedürfnissen nach einer schlanken Methode gerecht wird und dennoch eine interne strategische Innovationsorientierung erzielt. Wesentliche Ziele waren die Anpassbarkeit an das Unternehmen und die Anknüpfbarkeit an bestehende Managementprozesse. Im Rahmen einer aufwandsarmen und klar gegliederten Einführung sollten dabei nur wenige, einfach verständliche Dokumente erzeugt werden, um den Erstellungs- und späteren Pflegeaufwand gering zu halten. Eine spätere Methodenerweiterung wie z.B. um Open Innovation-Ansätze sollte vorbereitet und ermöglicht werden.

Aufgrund der bereits innovationsfreundlichen und forschungsorientierten Aufstellung der CAS konnten wir im Rahmen eines Projektes einen fundierten Ansatz (McKay 2002) zu einer allgemeinen Methodenentwicklung wählen. Diese ist speziell auf Firmen kleiner bis mittlerer Größe (einige Dutzend bis wenige hundert Mitarbeiter) mit einer Abteilungs- bzw. Bereichsstruktur sowie Vorerfahrungen im strategischen Management zugeschnitten.

Dazu haben wir zunächst ausgewählte, gängige Ansätze strategischen Managements und theoretische Grundlagen heutiger IM-Ansätze untersucht, um einen ersten Ansatz für ein KMU-taugliches, schlankes Innovations-Management abzuleiten. Ergebnis einer frühen Pilotierung und der wiederholten Einarbeitung der dabei gewonnen Erkenntnisse ist *SLIM* - unser Vorschlag für ein *Schlankes Innovations Management*.

*SLIM* identifiziert folgende Schritte und Werkzeuge: Drei Einführungsphasen (Anpassung, Roll-Out, Konsolidierung) und drei Werkzeuge (Mission Statements, strategische Roadmaps, Backlogs). Diese wollen wir im Folgenden (ohne den theoretischen Unterbau) in Auszügen vorstellen.



Dr. Dirk Balfanz, Dr. Christoph Gringmuth und Sneschana Sobol

alle operativen Bereiche/Abteilungen sowie konsolidiert auf Unternehmensebene in Abgleich mit der Firmenvision und Strategie vor.

**Mission Statements** beschreiben dabei, welche Geschäftsziele eine Abteilung verfolgt und wie sie sich innerhalb des Unternehmens positioniert. Somit entsteht operative Transparenz.

**Roadmaps** visualisieren strategische Planung. Roadmaps stellen z.B. grafisch dar, wie sich Produkt- und Technologie-Visionen zeitlich und inhaltlich aufspannen, welche Markteinflüsse als Bestimmungsgrößen erwartet werden und welches Know How für die Erreichung der Ziele vonnöten ist. Lücken zur Zielerreichung in der mittelfristigen Planung oder fehlende Visionen in der langfristigen Planung werden schneller erkannt und somit innovativer Handlungsbedarf identifiziert und eingegrenzt. Innovationsmaßnahmen und Projekte können konkret in der Planung verankert werden sowie Innovationsnotwendigkeiten identifiziert und einer Planung zugeführt werden (Laube 2005, Farrukh 2001).

Das **Backlog** dient dem Ideenmanagement und erlaubt die schnelle Ideenerfassung mittels weniger standardisierter Tabellenfelder durch alle Teammitglieder. Es bildet das stetige Reservoir für zukünftige innovative Handlungsfelder, die in die Roadmap / Planung aufgenommen werden können. Auch hier ging es darum, einen Mittelweg zwischen Formalisierung und Einfachheit zu finden. So ist das Backlog dem SCRUM-Prozess entlehnt und zeigt die gegenseitige Befruchtung zwischen existierenden Management-Prozessen und dem IM.

### Die Phasen

Wie generell bei strategischen Maßnahmen müssen auch beim IM zu Beginn aller Bemühungen der explizite Rückhalt der

# EINBLICKE IN DIE PRAXIS

Unternehmensleitung und zumindest ein durch Thema und Potenzial motivierter Mitarbeiter oder ein kleines Innovations-Team („Innoteam“) stehen. Im Verlauf der Einführungsphasen kann dabei das Commitment der Leitung dem wachsenden Erkenntnisstand folgen.

**Phase 1: Anpassung.** Das Innoteam erarbeitet auf Basis der „SLIM-Blaupause“ einen an das Unternehmen angepassten Vorschlag. Dieser enthält die SLIM Prozesse und Werkzeuge, gleicht sie aber mit den bereits im Unternehmen existierenden ab, z.B. Zieldefinitionsprozessen oder vorhandenen Roadmap-Vorgehensweisen. Von entscheidender Bedeutung für die gesamte Einführung ist die Pilotierung dieses Vorschlags in Zusammenarbeit des Innoteams mit einem geeigneten Firmen-Bereich. In diesem Umsetzungsprozess definiert sich die eigentliche firmenspezifische IM-Vorgehensweise, die dann als Standard im Unternehmen dient. Wie auch in der folgenden zweiten Phase sind hierbei das Innoteam und die jeweilige Führungsebene plus ausgewählte Mitarbeiter der Abteilung / des Bereichs beteiligt.

**Phase 2: Roll-out.** Das Innoteam führt mit den verbleibenden Abteilungen anhand des angepassten Vorgehensmodells Workshops zur Erarbeitung der abteilungsbezogenen Innovationsstrategien durch. Generell definiert SLIM zur Einführung eine Reihe von (ca. vier) Workshops, in denen zunächst das Innoteam nacheinander die einzelnen Werkzeuge theoretisch vorstellt. Danach erfolgt gemeinschaftlich und ergebnisoffen die praktische, abteilungsbezogene Werkzeugentwicklung. Ergänzungen und Korrekturen des IM-Modells sollten auch in dieser Phase möglich sein.

**Phase 3: Konsolidierung.** Die gewonnenen Abteilungs-Innovationsstrategien werden auf Unternehmensleitungsebene mit der Gesamtfirmenstrategie abgeglichen. Als Basis für eine Prozessverfestigung erfolgt die institutionelle Verankerung des Innovationsprozesses auf Unternehmensleitungsebene. Der gewählte bottom-up-Prozess (erst die Abteilungen / Bereiche dann die Unternehmensebene) ist wesentlich um die auftretenden Lerneffekte in der Innovations-Strategiegestaltung nach oben zu kumulieren und optimal nutzen zu können.

## Lessons-Learned und Aufwände

Es hat sich gezeigt, dass der Erfolg sowohl der Pilotphase als auch des Roll-outs wesentlich von kleinen Teams und guter Kommunikation abhängt. Teams von nicht mehr als drei bis fünf Personen auf Abteilungsseite führen zu höherer Effizienz und erleichtern den intensiven Austausch zwischen Inno- und Abteilungsteam. Abteilungs-/ Bereichsteams sollten einen

dedizierten und nicht wechselnden Leiter mit genügend „Prokura“ besitzen. Deren größte Motivation kommt aus dem direkten Nutzen. Eine partizipative Umsetzung des

tion, für die der **SLIM**-Ansatz durch transparente Planung der firmeninternen Strategie Grundlagen schafft. Portfolio-Management und Technologie-Scouting wiederum sind

komplementäre Prozesse, die sich mit dem Innovationsprozess gegenseitig befruchten können.

Wir denken, dass das von der CAS Software AG vorgeschlagene schlanke strategische Innovationsmanagement (SLIM) ein geeigneter Einstieg für

KMUs aus unterschiedlichen Branchen mit strategischen Vorerfahrungen sein kann. Auch stellt der Prozess eine Basis für strategische Open Innovation-Kooperationen dar, die es KMU erlauben die kommenden und sicherlich immer größer werdenden Innovationsherausforderungen in Firmenverbänden zu meistern. Auch darum hoffen wir, dass dieser Ansatz oder ähnliche Ansätze eine weite Verbreitung finden werden.

## Literatur

- Hutchins, D. (2008): Hoshin Kanri: The Strategic Approach to Continuous Improvement, Ashgate Publishing
- Schwaber, K. (2004): Agile Project Management with Scrum, Microsoft Press
- McKay, J.; Marshall, P. (2002): Action Research: a Guide to Process and Procedure, European Conference on Research Methods in Business & Management, University of Reading
- Laube, T.; Abele, T. (2005): Technologie-Roadmapping zur Planung und Steuerung der betrieblichen Forschung und Entwicklung, in: Möhrle, M.; Isenmann, R.: Technologie-Roadmapping: Zukunftsstrategien für Technologieunternehmen. Springer, S. 309 - 342

Farrukh, C.; Phaal, R.; Probert, D. (2001): Technology Roadmapping: linking technology resources to business objectives, University of Cambridge

Weiterführende Informationen in: Balfanz, D. (2009): An SME-centric and Integrative Innovation Management Core, Proceedings der 20. ISPIM Conference 2009, 21- 24. Juni 2009, Wien

**Tab. 1: Einführungsaufwand des SLIM-Ansatzes**

Phase	Personen- wochen Innoteam	Personen- wochen Abteilungsteam
1: Anpassung	9	5
2a: Roll-out kleine Abteilung	1	2
2b: Roll-out große/komplexe Abteilung	2	5
3: Konsolidierung	4	1

SLIM durch Innoteam UND den operativen Teams ist daher ein immenser Erfolgsfaktor des gesamten Vorhabens.

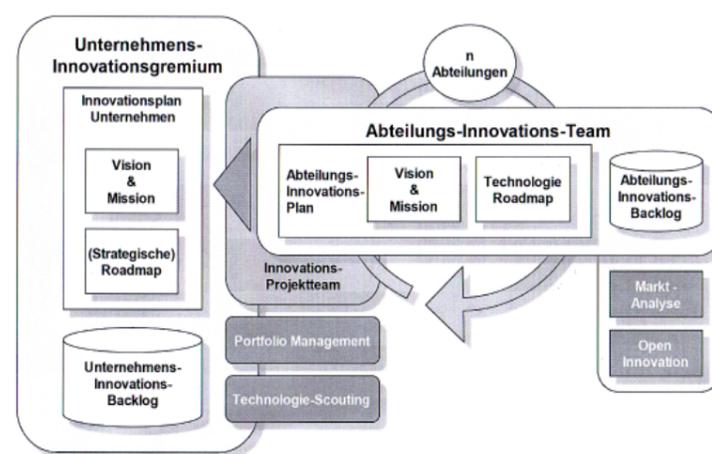
Hinsichtlich der entstehenden Personalaufwände konnten wir aus unseren Erfahrungen folgende Indikationen ableiten:

Für die Einführung sollte generell hinreichend lange Zeit eingeplant werden, um Konfliktsituationen mit dem Operativgeschäft wenigstens teilweise zu umgehen, d.h. je nach Komplexität und Umfang des Unternehmens ein halbes Jahr bis ein Jahr.

## Zusammenfassung und Ausblick

Abschließend soll eine Grafik die generelle Struktur des SLIM-Ansatzes verdeutlichen (Gremien, Werkzeuge und Arbeitsgebiete). In Abteilungen (bzw. Bereichen) werden durch das Innoteam und Abteilungs-teams Abteilungsinnovationspläne und Ideen-Backlogs erarbeitet, die dann auf Unternehmensebene von einem Inno-

**Abb. 1: Generelle Struktur des SLIM-Ansatzes**



ventionszirkel und dem Innoteam zu einem unternehmensweiten Innovationsplan und Backlog in Abgleich mit der Gesamtstrategie zusammengeführt werden.

Erweiterungsmöglichkeiten bestehen z.B. in Marktanalysen oder auch Open Inno-

Dr. Dirk Balfanz, Dr. Christoph Gringmuth und Sneschana Sobol bilden das Innoteam der CAS Software AG; CAS Software AG, Wilhelm-Schickard-Str. 8-12 76131 Karlsruhe

Kontakt: Dirk.Balfanz@cas.de

# EINBLICKE IN DIE PRAXIS

Mit dem cm/navigator interne Wissensarbeiter identifizieren

## Wie Web 2.0 in bestehende Businessprozesse integrieren?

von Lutz Gerlach und Stefan Hauptmann

Web 2.0-Technologien wie Wikis, Blogs, Social Networks, RSS-Feeds und Podcasts wandern zunehmend aus dem ‚freien Internet‘ hinter die Firewall von Unternehmen. Und das völlig zu Recht, denn im eigenen Intranet entfaltet sich dann der besondere Nutzen des „Mitmach-Webs“: schnelle Vernetzung von Mitarbeitern und Inhalten, Ad-hoc-Austausch von Ideen, Wissen und Erfahrungen, rapider Aufbau und Aktualisierung interner Wissensbasen, neue Kommunikationskanäle zu Kunden und Partnern und mehr Selbststeuerungsfähigkeit im Projektmanagement.

Doch wie kann das Management die Nutzung dieser Tools im Unternehmen initiieren? Wo beginnen? Mit wem beginnen? Welche Tools einsetzen? Wie den Nutzen bestimmen?

### Web 2.0 im Unternehmenseinsatz

Diese Fragen sind nicht trivial. So tangiert etwa der Ansatzpunkt ‚Wo und mit wem beginnen?‘ einen der wichtigsten Aspekte, welche Web 2.0 für Unternehmen so attraktiv erscheinen lässt: unwahrscheinliche Kommunikation wahrscheinlich machen. Das bedeutet, dass durch die Rückkanalfähigkeit des Web 2.0 interne Kommunikation stattfinden kann, die bislang nicht entstehen konnte.

Insbesondere das Microblogging bzw. Microsharing (z.B. Twitter, Yammer oder Communote) erweist sich hier als sehr effektiv. Sie verteilen in Echtzeit, und daher in Konkurrenz zu Telefon, Ganggesprächen und Instant Messaging vielfältige, ad-hoc erstellte Statusmeldungen einzelner Organisationsmitglieder zu Organisationsprozessen, Arbeitsständen, kürzlich gemachten Erfahrungen, Anfragen an die Community, Tipps und Hinweisen etc. Im Vergleich zu Telefon & Co. zeichnen sie zwei revolutionäre Vorteile aus:

Erstens lassen sich nur mit ihnen auf in technologischer Hinsicht unproblematische Weise persönliche Netzwerke spinnen. Ein hinreichend großes Microblogging-Netzwerk garantiert dann dafür, dass es für diese Art von Kommunikation auch Nachfrager gibt - also dafür, dass solche Informationsschnipsel für irgendwelche Mitglieder des Netzwerks einen Informationswert haben, bzw. dass es für Anfragen auch einen Nut-

zer gibt, der sie beantworten kann. Der Aufbau solcher Netzwerke ist allerdings kein Selbstläufer. Ein falsch gesponnenes Netzwerk (z.B. falsche Themensetzung, falsche Medien, falsche Netzwerkknoten) kann sich schnell als Sackgasse erweisen, indem die Kommunikationsmenge gering bleibt und irgendwann völlig einschläft. Das Potential bliebe somit ungenutzt.

Zweitens werden die Informationen in Microblogging-Netzwerken, Wikis und Blogs in Form von Postings bzw. Beiträgen verschriftlicht, wodurch sie für die weitere Nachnutzung und Verteilung erhalten blei-



Dr. Lutz Gerlach und Stefan Hauptmann

mit einer Auswahl an geposteten Beiträgen mit dem Schlagwort ‚Produktideen‘ aus den letzten drei Monaten starten.

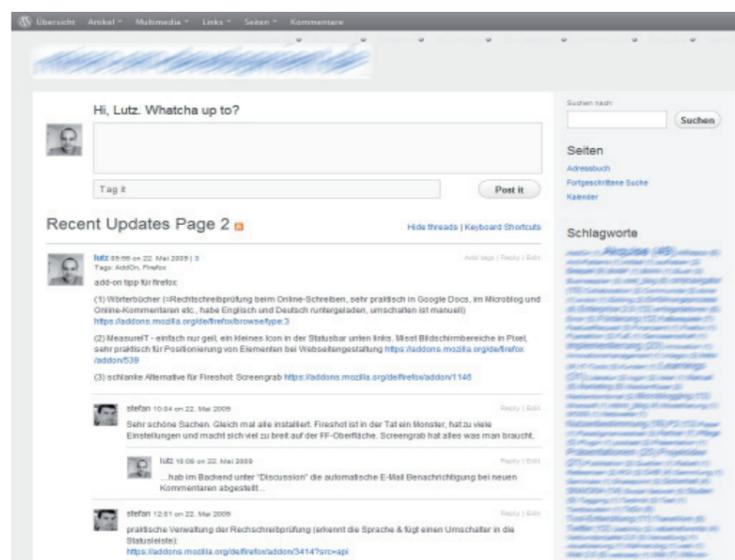
Die Nutzung von Web 2.0 ist daher gerade für wissensintensive, innovative Unternehmen sehr vielversprechend. Doch wie lassen sich diese Tools schnell und effizient in beste-

hende Strukturen einpassen?

Fragen nach effektiven Vorgehensweisen bei der Implementierung von Web 2.0 - Tools beschäftigt cm|d schon seit langem. Im universitären Forschungsprojekt Metora haben wir zahlreiche Einführungsprojekte von Wissensmanagement und Web 2.0 in Unternehmen detailliert auf Erfolgsfaktoren hin durchleuchtet. Dabei wurde deutlich, dass die

Erfolgswahrscheinlichkeiten dieser Projekte stark steigen, wenn sie selbst auch möglichst gemeinschaftlich, kollaborativ und agil gestaltet werden. Ausgehend von den geteilten mentalen Modellen der Mitarbeiter können partizipative Zielstellungen abgeleitet werden; anschließend sorgen interne Promotoren für die schrittweise Verbreitung der neuen Technologien. Denn der Experte für sein eigenes Wissensmanagement ist nach unserer Erfahrung der Mitarbeiter am Arbeitsplatz selbst, und dieser Mitarbeiter weiß am besten, ob und wie Web 2.0 Tools zusätzlichen Nutzen entfalten. Darauf sollte ein erfolgreiches Projektmanagement aufbauen.

Abb. 1: Microblogging-Anwendung im Einsatz bei cm|d



ben. Spannende Nachnutzungsmöglichkeiten liegen in der Aufnahme und Verdichtung der Informationen in langlebigen Artikeln in Organisationswikis, Handlungsleitfäden, Handbüchern, Projektberichten etc. Die jeweils themenrelevanten Inhalte können durch tagbasierte Such- und Ordnungsprinzipien, aber auch durch die klassische Volltextsuche im Informationsbestand schnell identifiziert und bereitgestellt werden. Beispielsweise lassen sich alle Beiträge zu einem bestimmten Projekt mittels Tag auflisten und für den Abschlussbericht nutzen. Oder es gehen sämtliche Sicherheitsvorfälle des letzten Jahres in die Überarbeitung einer Arbeitsanweisung ein. Auch ein Brainstorming zu neuen Produkten kann

# EINBLICKE IN DIE PRAXIS

## Schrittweise Integration von Web 2.0 mit dem cm|navigator

Gemeinsam mit dem Lehrstuhl Wirtschaftsinformatik II an der TU Chemnitz und aufbauend auf den beschriebenen Erfahrungen entwickelt cm|d für Unternehmen und Organisationen Tools zum besseren Management der Integrationsprozesse von Web 2.0. Das Steuerinstrument cm|navigator ist in diesem Zusammenhang ein Meilenstein. Wie der Name es vermuten lässt, zeigt dieses Framework (ähnlich wie ein Navigationsgerät) flexibel und dennoch zielgerichtet immer neue Routen durch den Implementierungsdschungel auf, abhängig von der aktuellen Situation. So können Web 2.0-Projekte schnell und ohne großen Aufwand starten, agil und lebendig weiterentwickelt und dennoch auf Kurs gehalten werden. Wie das funktioniert?

*Vorgehensprinzip: Wissensarbeiter identifizieren - Community bilden - Micro-Projekte implementieren - evaluieren - Folgeprojekte initiieren*

Von den neuen Möglichkeiten, die Social Software als Kommunikations- und Wissensteilungsplattform bietet, profitieren insbesondere die Wissensarbeiter im Unternehmen. Daher sind sie auch besonders affine *first adopter* von Social Software. Integrationsvorhaben von Web 2.0 in Unternehmen erhalten die größten Akzeptanz- und Umsetzungschancen, wenn sie möglichst viele Wissensarbeiter partizipativ beteiligen. Aus der Perspektive der Entscheider bzw. Projektverantwortlichen stellt sich nun die Frage: wo sind diese Wissensarbeiter im Unternehmen zu finden, mit denen Pilotanwendungen entwickelt und umgesetzt werden können?

Diese initiale Frage lässt sich mit dem cm|navigator schnell und ressourcensparend beantworten. Mit seiner Hilfe wird die individuelle Wahrnehmung der Mitarbeiter hinsichtlich der Wissensintensität ihrer täglichen Arbeit transparent. Es werden in einer kurzen Online-Befragung drei Dimensionen erhoben und beschrieben: (a) individuelle Informationserstellung / Informationsnachfrage (Wissensmarkt), (b) Col-

laboration-Intensität, (c) wahrgenommene Rahmenbedingungen der Wissensteilung.

Die so identifizierten Wissensarbeiter bilden aus Sicht eines Projektmanagements wichtige Wachstumsinseln, auf denen Social Software Projekte eine verlässliche Basis finden. Aufgabe des Projektmanagements ist es nun, aus diesem Personenkreis eine aktive Social-Software-Community zu formen. Dies gelingt, indem partizipativ schrittweise Micro-Projekte generiert, umgesetzt, evaluiert und ausgeweitet werden. Der cm|navigator beinhaltet dafür Standard-Vorgehensweisen und Workshopkonzepte, die gemäß dem folgenden Schema verlaufen können:

- (1) Partizipativ Micro-Projekte generieren, die Personen vernetzen, spezifische Collaboration Tasks beinhalten und Medienbrüche überwinden;
- (2) Micro-Projekte umsetzen und gemeinsam evaluieren;
- (3) Folgeprojekte in lohnenswerten Feldern außerhalb der Community initiieren, d.h.: auch bei ungünstigeren Rahmenbedingungen der Wissensteilung, geringerer Wissensintensität und Medienbrüchen;

(4) den unternehmensweiten Gesamtfortschritt mit prozessbegleitenden Bestandsaufnahmen bewerten.

Aktuell setzt cm|d gemeinsam mit interessierten Unternehmen, in universitären Projekten und in Kooperation mit der TU Chemnitz den cm|navigator in Pilotprojekten ein.

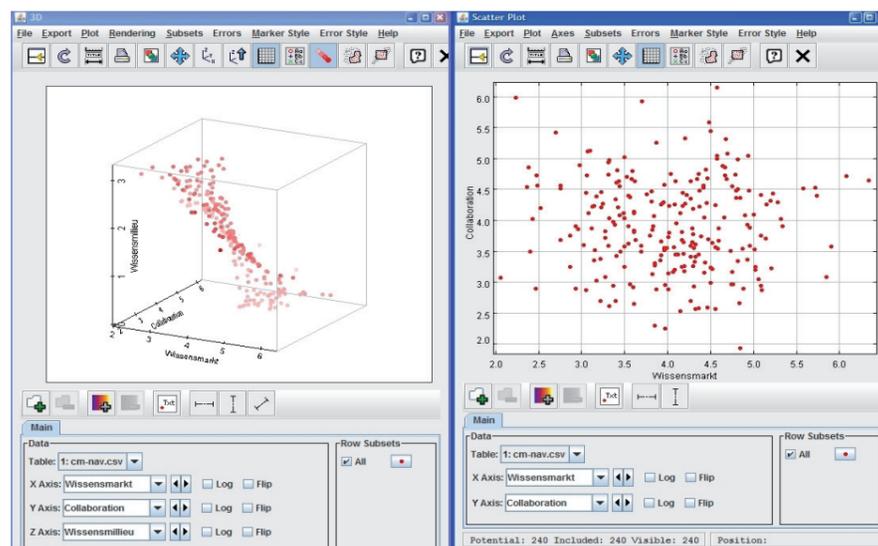
## Fazit

Es wird nur noch eine Frage der Zeit sein, bis die Kommunikation via Web 2.0 in den an Innovation orientierten Unternehmen einen wichtigen Wettbewerbsvorteil darstellt. Damit stehen diese Unternehmen aktuell vor einer ganz neuen Herausforderung: wie lässt sich Web 2.0 effizient in bestehende Arbeitsprozesse einbinden? Mit dem cm|navigator wird es möglich

*Dr. Lutz Gerlach und Stefan Hauptmann sind Gründer und Geschäftsführer von cm|d - corporate mind development. Zuvor haben sie an der TU Chemnitz zu den Themen Unternehmenskommunikation, Collaboration und Wissensmanagement geforscht und in diesem Themengebiet beraten. [www.cm-development.de](http://www.cm-development.de)*

Kontakt: [lutz.gerlach@cm-development.de](mailto:lutz.gerlach@cm-development.de)

Abb. 2: Bestimmung von internen Wissensarbeitern und Wachstumsinseln im cm|navigator



## ADVANCED PROJECT MANAGEMENT

Thomas-Ludwig Mayer; Andreas Wald; Ronald Gleich; Reinhard Wagner (Hrsg.)

### Advanced Project Management

Herausforderungen – Praxiserfahrungen – Perspektiven

Projekte weisen als temporäre Organisationsform grundlegende Unterschiede gegenüber permanenten Strukturen und Prozessen auf. Schon früh wurden daher Projektmanagementmethoden und -standards entwickelt, die ein erfolgreiches Projektmanagement unterstützen. Diese methodischen Entwicklungen wurden jedoch durch die Forschung nur ansatzweise mit theoretisch fundierten und empirisch gestützten Erkenntnissen flankiert. Einer Reihe von wichtigen Aspekten wurde kaum Beachtung geschenkt. Umgekehrt wurden von der Projektmanagementforschung Fragestellungen aufgegriffen, die in der Praxis noch nicht hinreichend berücksichtigt werden.

In der Buchreihe Advanced Project Management stehen diese bislang vernachlässigten Themengebiete im Fokus. Im vorliegenden ersten Band wird das Spektrum an Themen aufgespannt, die in den Folgebänden vertieft werden.

344 S., 64,90 €, geb., ISBN 978-3-8258-1704-6

LIT Verlag Berlin – Münster – Wien – Zürich – London

### Auslieferung:

Deutschland: LIT Verlag Fresenstr. 2, D-48159 Münster, E-Mail: [vertrieb@lit-verlag.de](mailto:vertrieb@lit-verlag.de)

Österreich: Medienlogistik Pichler-ÖBZ GmbH & Co KG, E-Mail: [mlo@medien-logistik.at](mailto:mlo@medien-logistik.at)

Schweiz: B + M Buch- und Medienvertriebs AG, E-Mail: [order@buch-medien.ch](mailto:order@buch-medien.ch)

# EINBLICKE IN DIE PRAXIS

## Erfahrungen aus einem IT-Unternehmen

### „Roadmap to innovation“

Interview mit Dirk Brockhaus



Dirk Brockhaus

**JOURNAL ARBEIT:** Herr Brockhaus, Sie sind der Gründer und Eigentümer des IT-Beratungsunternehmens Brockhaus Software & Consulting AG. Was sind Ihrer Meinung nach die wesentlichen Herausforderungen für Ihr Unternehmen?

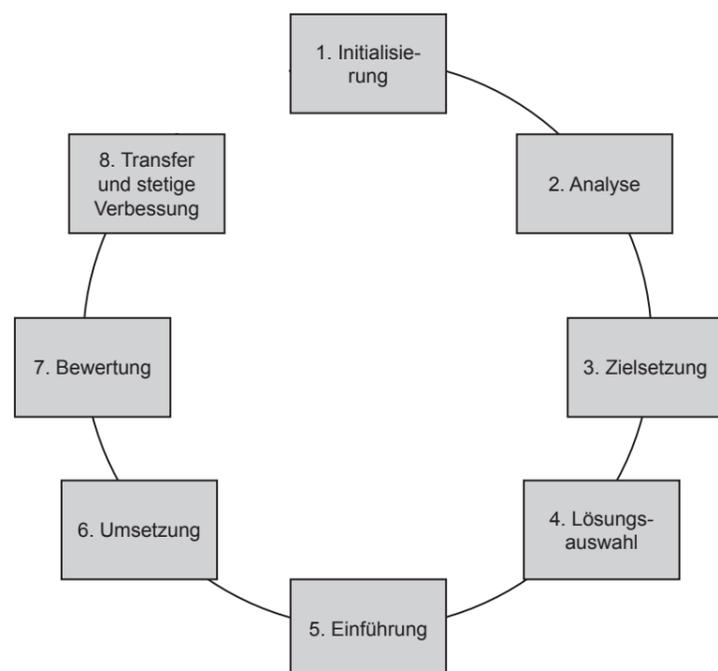
D. Brockhaus: Es gibt viele Herausforderungen für uns. Insbesondere die sich ständig wandelnden Rahmenbedingungen und das Fortschreiten der Entwicklung neuer Technologien. Diese zwingen Unternehmen der IT-Branche zu fortlaufenden Anpassungen ihrer Produkte und Dienstleistungen und zur Steigerung ihrer Innovationsfähigkeit.

**JOURNAL ARBEIT:** Sie beschäftigen sich in Ihrem Unternehmen intensiv mit Innovationsmanagement. Wie kam es dazu?

D. Brockhaus: Bei unserer alltäglichen Arbeit haben wir Defizite in der Umsetzung von innovativen Ideen und Anregungen seitens der Belegschaft festgestellt. Angestoßen durch unseren Kontakt zum integro-Projekt entstand die Idee, einer „Roadmap to Innovation“ als Basis zur Einführung von systematischem Innovationsmanagement. Diese besteht aus folgenden Schritten:

1. Initialisierung
2. Analyse
3. Zielsetzung
4. Lösungsauswahl- und Konzeption

Abb. 1: Roadmap to Innovation



5. Einführungsplanung
6. Umsetzung
7. Bewertung
8. Stetige Verbesserungs- und Transferphase.

**JOURNAL ARBEIT:** Wie erfolgte die Initialisierung des Innovationsprozesses?

D. Brockhaus: Im ersten Schritt war es uns besonders wichtig ein einheitliches Verständnis über den Begriff „Innovation“ bei den Mitarbeitern zu schaffen und damit zum einen die Basis für die folgenden Schritte zu legen und zum anderen zu signalisieren, dass Innovationen eine Aufgabe aller Mitarbeiter in unserem Unternehmen sind. Die Erarbeitung eines gemeinsamen Innovationsbegriffs förderte die Motivation und Identifikation der Mitarbeiter mit den abgeleiteten Themen und Aufgaben.

In einem zweiten Schritt wurde in einem internen Workshops mit dem Fokus auf Verbesserung der Geschäftsprozesse und Innovationen alle positiven und negativen Beobachtungen, Eindrücke und Erfahrungen der Mitarbeitern, gesammelt, dokumentiert und selektiert. Außerdem überlegten wir, welche Tools und Methoden uns im Innovationsmanagement optimal unterstützen könnten. Schnell wurde dabei deutlich, dass den von uns benutzten Projektmanagementtools Features zur Durchführung

von Innovationsprojekten fehlten. Damit deutete sich bereits die Richtung notwendiger technischer Ergänzungen und Weiterentwicklungen an. In organisatorischer Hinsicht wollten wir vermeiden den Innovationsprozess durch zu strikte Vorgaben und Planungen zu verbürokratisieren und unsere Flexibilität bzw. Reaktionsfähigkeit einzuschränken

**JOURNAL ARBEIT:** Was haben Sie denn an konkreten Maßnahmen initiiert?

D. Brockhaus: Unser Motto war: „Nichts ist innovativer für ein Softwarehaus als eine innovative Technologie“. So fiel die Entscheidung auf die Entwicklung eines Innovationsmanagementtools nach Web 2.0 Standard und zur Erprobung dieses neuen Produktes im eigenen Unternehmen. In organisatorischer Hinsicht wurde deutlich, dass unsere klassische arbeitsteilige Wertschöpfung durch Zuweisung von wichtigen Aufgaben i.d.R. an den Mitarbeiter mit der höchsten Kompetenz aber der geringsten freien Zeit, nicht mehr zeitgemäß ist. Deshalb folgen wir verstärkt avancierten Innovationsansätzen wie „Scrum“ (Methodik zur Selbstorganisation von Teams), „Open Innovation“ und „Crowdsourcing“ (Verfahren zur Integration externen Wissens).

Außerdem wurde uns schnell klar, dass wir mit der Entscheidung, ein eigenes Innovations-Tool zu entwickeln, mehr Zeit benötigen als zur Umsetzung kleinerer Innovationsideen. Wir nutzen dabei eine Vielzahl von uns bereits entwickelter Service-Komponenten, übernehmen aber auch Bewährtes aus externen Kontexten, wenn es unserem technologischen Ansprüchen (SOA-Gedanke) gerecht wird. In diesem Zusammenhang wird über interne Services gewährleistet, dass eingestellte Informationen und Nachrichten auch umgehend elektronisch an die Beteiligten kommuniziert werden und diese darauf reagieren müssen. Das Programm verwaltet die Aktivitäten und erinnert auch ggf. immer wieder, wenn hier jemand kein Feedback gibt bzw. nachhaltig in der Bringschuld ist. In organisatorischer Hinsicht halten wir die Projekthierarchie – sofern man überhaupt noch von hierarchischen Strukturen sprechen kann – nach SCRUM bewusst sehr flach. Es gibt nur noch einen Product Owner, einen Scrum-Master und Team-Members.

**JOURNAL ARBEIT:** Sie stecken also noch mitten in der Roadmap. Gibt es bereits eine zentrale Lehre, die für interessierte Unternehmen formulierbar ist?

D. Brockhaus: Meines Erachtens sollte Innovationsmanagement eine explizite Strategie und Aufgabe von IT-Unternehmen sein und nicht implizite Aufgabe des konventionellen Managements. Das Management muss Freiraum zur Selbstorganisation schaffen und Strukturen für

# EINBLICKE IN DIE PRAXIS

bottom-up-Verfahren aufbauen, damit das potenziell verfügbare Wissen maximal ausgenutzt wird.

**JOURNAL ARBEIT:** Hat sich denn nach dem eingangs angesprochenen Workshop auch aktuell bereits etwas in Ihrer Firma verändert?

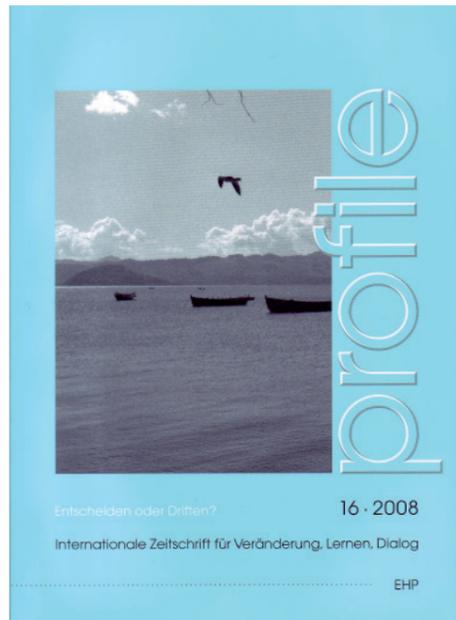
D. Brockhaus: Auf jeden Fall – die Mitarbeiter fühlen sich verstanden und das Klima im Unternehmen ist spürbar besser als zuvor. Innovation schaffen heißt auch zuhören zu können. Durch „story telling“ sprudeln viele gute Ideen und Anregungen ins Unternehmen. Getrieben durch das Business tun wir uns augenblicklich noch etwas schwer damit, die Ideen richtig zu priorisieren. Ich hoffe, dass unsere Ressourcen es ermöglichen den Mitarbeitern mehr Freiräume zur Ideenentwicklung und ihrer Bearbeitung bis zum time to profit einräumen können.

Zusammenfassend kann man in Anlehnung an das „agile Manifest“ sagen: Wir suchen nach besseren Wegen zur Entwicklung von neuen Produkten, indem wir diese selbst praktizieren und helfen anderen dabei, ebenfalls diese Wege zu beschreiten.

**JOURNAL ARBEIT:** Vielen Dank für das Gespräch!

*Dipl.-Ing. Dirk Brockhaus ist Vorstand der Brockhaus Software & Consulting AG mit Sitz in Lünen bei Dortmund. Das Unternehmen berät Unternehmen in Fragen der IT und entwickelt seit über 20 Jahren innovative Softwarelösungen für KMU und Konzerne. Der Focus liegt auf der Entwicklung wieder verwendbarer Produkte und Services die in einer Cloud – also ausschließlich über das Internet – betrieben werden.*

**Kontakt:** Dirk Brockhaus  
Brockhaus Software & Consulting AG  
Pierbusch 17  
D-44536 Lünen  
Dirk.Brockhaus@brockhaus-ag.de  
www.brockhaus-ag.de



Profile. Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog / International Journal for Change, Learning, Dialogue, ISSN 1615-5084

Professions- und ansatzübergreifendes Forum für die Diskussion und Reflexion verschiedenster Aspekte des Themenfeldes „Entwicklung, Veränderung, Lernen“ für Führungskräfte, Berater und Wissenschaftler

**aus dem Inhalt:**

Norbert ZIMMERMANN: Flop des Jahres und Meisterstücke; Wolfgang J. EBERLING: Dialogkommentar: Einige Anmerkungen aus Sicht der Selbstorganisationstheorie; Dirk BAECKER: Schneller Rechnen, langsamer Entscheiden; Martin HILLEBRAND 27 Dialogkommentar: »Was wäre, wenn ...es ist wie es ist...«; Karl-Heinz JUNIOR: Dialogkommentar: Dialogangebot, Verstehens- und Verständigungsprobleme; Russell L. ACKOFF: Why few Organizations adopt System Thinking; Andreas GRATHWOHL: Dialogkommentar: Zur wirkungsvollen Praxis des pro-aktiven Entscheidungsverhaltens; Othmar SUTRICH: »Prendre des décisions c'est apprendre«; Hubert LOBNIG: Erfolgreich entscheiden in Kooperationen und Netzwerken; Frank E.P. DIEVERNICH: Zur Qualität der Entscheidungsfunktion einer Organisation; Rudi WIMMER/Othmar SUTRICH: Die fünf Schlüsselstellen der Strategieentwicklung; Andreas TZSCHOPPE-KÖLLING: Dialogkommentar: Ent-



scheidungsprozesse in der Managementpraxis; Egon ENDRES: Teamentscheidungen in der Krise - Das Beispiel eines Führungsteams; Bernd OPP/Gerd SCHULDA: Close the loop - aus Erfahrung wird Organisation klug!; Martin CARMANN/Michael SCHULTE-DERNE: Das Commitometer - Ein Tool zur Entscheidungsfindung in Teams; Marina BARZ/Wolfgang LOOS: Die verborgenen Juwelen der Ambivalenz; Max LANZENBERGER/Ulrike SUTRICH: Das KAIROS-Entscheiderprofil; Werner KIRSCH: Vom Homo oeconomicus über Creeping Commitment zum Durchwursteln; Anton TISCHINGER: »Rechtes Entscheiden in der Kirche«; Egon ENDRES: Grenzgänger und Prozessarchitekt; Erwin WIEGERLING: »Entscheidungen«

**Herausgegeben von:** Gerhard Fatzer (V.i.S.d.P.), Gaby Belz, Sylvia Böcker-Kamradt, Egon Endres, Ralf Kopp, Achim Loose, Sabina Schoefer, Othmar Sutrich in Zusammenarbeit mit *Reflections* (Ed Schein, MIT, SOL-Project) und *Advances in OD* (Fred Massarik, UCLA)

Abos, Einzel- und Probeexemplare über den Buchhandel oder direkt beim Verlag:  
EHP, Postfach 200222, 51432 Bergisch Gladbach  
Redaktion: profile@ehp-koeln.com.  
Erscheint zweimal jährlich (März/ Oktober), ca. 120 Seiten; Einzelheft: € 18,- / CHF 28,80  
Jahrgang im Abonnement: € 30,- / CHF 47,90

## AVIATION MANAGEMENT

Andreas Wald; Christoph Fay; Ronald Gleich (Hrsg.)

### Aviation Management

#### Aktuelle Herausforderungen und Trends

Der Luftverkehr ist eine der faszinierendsten, gleichzeitig aber auch eine der am härtesten umkämpften Branchen. Airlines, Flughäfen und weitere Akteure sehen sich im internationalen Wettbewerb ständig neuen Herausforderungen ausgesetzt.

Den speziellen Fragestellungen dieser Wachstumsbranche widmet sich der vorliegende erste Band einer neuen Buchreihe zum Aviation Management. Dabei geben ausgewiesene Praxisexperten und namhafte Forscher ein umfangreiches und vielschichtiges Bild aktueller Entwicklungen, Problemfelder und Lösungsmöglichkeiten.

320 S., 24,90 €, br., ISBN 978-3-8258-0887-7

Maximilian Rothkopf

### Innovation in commoditized service industries

#### An empirical case study analysis in the passenger airline industry

The passenger airline industry is a prominent service industry that is becoming increasingly commoditized. As little empirical work in this field exists, this study contributes to research by exploring how passenger airlines leverage innovation in such market conditions from a strategic and organizational view. Comprehensive case studies of a sample of eight passenger airlines constitute the empirical basis. The analysis detects patterns of innovations and draws conclusions on the strategic innovation behavior in the airline industry. The study proposes an organizational concept and a strategic approach for airlines to innovate in an increasingly commoditized market.

248 pp., 39,90 €, pb., ISBN 978-3-643-10019-1

LIT Verlag Berlin – Münster – Wien – Zürich – London  
Auslieferung:

Deutschland: LIT Verlag Fresnostr. 2, D-48159 Münster, E-Mail: vertrieb@lit-verlag.de Österreich: Medienlogistik Pichler-ÖBZ GmbH & Co KG, E-Mail: mlo@medien-logistik.at  
Schweiz: B + M Buch- und Medienvertriebs AG, E-Mail: order@buch-medien.ch

**ManagementWissen aktuell**

hrsg. von Prof. Dr. Gerd-Michael Hellstern (Kassel)



Michael Scharpf  
**Produktivitätsmanagement in der Deutschen Rentenversicherung**  
 Situationsanalyse, aktionsorientiertes Konzept für den indirekten Bereich und exemplarische Implementierung im Sozialmedizinischen Dienst  
 512 S., 49,90 €, br., ISBN 978-3-8258-1595-0



Moritz von Waldthausen  
**Führung restringierter Organisationen – Empirische Analyse der strategischen Führung staatlicher Forstbetriebe**  
 288 S., 24,90 €, br., ISBN 978-3-8258-1606-3

**Institut für Weltwirtschaft und internationales Management**

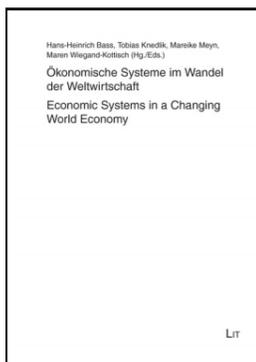
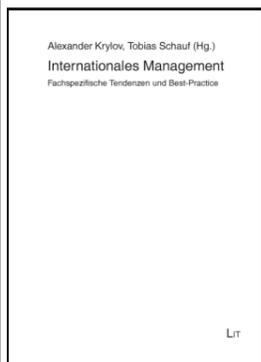
hrsg. von Prof. Dr. Andreas Knorr, Prof. Dr. Alfons Lemper, Prof. Dr. Axel Sell und Prof. Dr. Karl Wohlmuth (Universität Bremen)

Axel Sell; Maren Wiegand-Kottisch (Hrsg.)  
**Wirtschafts- und Beschäftigungspolitik in der Globalisierung**  
 Spielräume regionaler, nationaler und internationaler Akteure  
 256 S., 24,90 €, br., ISBN 978-3-8258-0245-5

Karl Wohlmuth; Tino Urban (Eds.)  
**Reconstructing Economic Governance after Conflict in Resource-rich African Countries**  
 320 pp., 29,90 €, pb., ISBN 978-3-8258-0468-8

Hans-Heinrich Bass; Tobias Knedlik; Mareike Meyn; Maren Wiegand-Kottisch (Hg./Eds.)  
**Ökonomische Systeme im Wandel der Weltwirtschaft. Economic Systems in a Changing World Economy**  
 Festschrift zum 65. Geburtstag von Professor Dr. Karl Wohlmuth. Festschrift in Honour of the 65th Birthday of Professor Dr Karl Wohlmuth  
 560 S., 49,90 €, br., ISBN 978-3-8258-0968-3

Alexander Krylov; Tobias Schauf (Hrsg.)  
**Internationales Management**  
 Fachspezifische Tendenzen und Best-Practice  
 440 S., 39,90 €, br., ISBN 978-3-8258-1258-4



**Nachhaltigkeit und Management**

hrsg. von Prof. Dr. Georg Müller-Christ und Prof. Dr. Michael Hülsmann (Universität Bremen)

Georg Müller-Christ; Lars Arndt; Ina Ehnert (Hrsg.)  
**Nachhaltigkeit und Widersprüche**  
 Eine Managementperspektive  
 336 S., 29,90 €, br., ISBN 978-3-8258-0614-9

Kai-Olaf Bastenhorst  
**Die Sustainable University aus der Ressourcenperspektive**  
 Der Sustainability Modus der Wissensproduktion und die nachhaltige Entwicklung der Ressource Wissen  
 288 S., 29,90 €, br., ISBN 3-8258-8846-0

Georg Müller-Christ (Hrsg.)  
**Transfer von Umweltmanagementsystemen: Mit Unternehmensnetzwerken aus der Effizienzfalle?**  
 184 S., 19,90 €, br., ISBN 978-3-8258-1060-3

Carsten Gandenberger  
**Nachhaltiges Ressourcenmanagement**  
 Konzeptionelle Weiterentwicklung und Realisierungsansätze in der Bekleidungsbranche  
 256 S., 24,90 €, br., ISBN 978-3-8258-1346-8

Hans-Peter Hummel  
**Vom Erfolgsfaktoren- zum ressourcensichernden Nachhaltigkeitsmanagement**  
 Ein Bezugsrahmen zur Sicherung eines dauerhaften Unternehmenserfolgs  
 272 S., 29,90 €, br., ISBN 978-3-8258-1796-1

LIT Verlag Berlin – Münster – Wien – Zürich – London  
**Auslieferung:**

Deutschland: LIT Verlag Fresnostr. 2, D-48159 Münster, E-Mail: [vertrieb@lit-verlag.de](mailto:vertrieb@lit-verlag.de) Österreich: Medienlogistik Pichler-ÖBZ GmbH & Co KG, E-Mail: [mlo@medien-logistik.at](mailto:mlo@medien-logistik.at)  
 Schweiz: B + M Buch- und Medienvertriebs AG, E-Mail: [order@buch-medien.ch](mailto:order@buch-medien.ch)

# REZENSIONEN

**Doris Wilhelmer (2009): „Erinnerung an eine bessere Zukunft. Syntax für eine komplementäre Innovationsberatung.“ Heidelberg: Carl-Auer Verlag. 668 Seiten. ISBN 978-3-89670-913-4; € 45,95**

von Martin Kuzek

Bereits die Seitenanzahl dieser Publikation, welche auf der gleichnamigen Dissertationsschrift der Autorin beruht, ist eindrücklich: 668 Seiten. Auf diesen leitet sie (recht) allgemeine Grundregeln her, worauf bei der Kombination von Fach- und Prozessberatung in der Innovationsberatung geachtet werden sollte. Ihrer Meinung nach besteht für eine solche Kombination sowohl eine verstärkte Nachfrage auf Seiten der zu beratenden Unternehmen als auch eine zunehmende inhaltliche und strukturelle Notwendigkeit. Als Leitlinien schlägt sie eine relativ offene systemisch basierte Syntax vor, welche sie aus ihrer Erfahrung in der Praxis als systemische Managementberaterin und auf Basis von vier Fallbeispielen entwickelt hat.

Als Zielsetzung des Buches erläutert die Autorin: „Die Ergebnisse wollen externe und interne Akteure organisationaler Innovationsprozesse [insbesondere Manager und komplementäre Innovationsberater] dabei unterstützen, neue Modelle und Wege zur Kontextsteuerung lebendiger Prozesse des Innovierens zu finden und in den Unternehmenskontext umzusetzen [...]. Ein [inhalts- und] konstruktneutrales, syntaktisches Innovation-Consulting-Vorgehensmodell [samt Spielregeln] will Manager und Berater beider Beraterwelten zum Experimentieren mit neuen Perspektiven und Interventionsformaten anregen“ (19).

Das Buch gliedert sich in neun Kapitel, in denen der Theorie- und Praxisbezug meist direkt verquickt wird. Zudem bietet der Text in mehreren Kapiteln weitere Reflexionen an: Z.B. über die Rolle der Autorin im Feld selbst, die Wechselwirkungen zwischen dem Berater und dem Klient, sowie das Spannungsfeld von Theorie und Praxis.

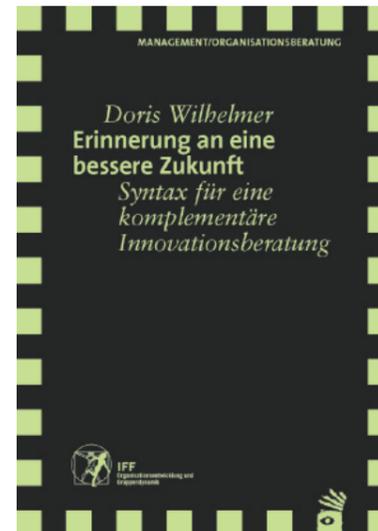
Die Autorin erläutert im ersten Kapitel zunächst einige Hintergründe zum Markt der Innovationsberatung. Dann nennt sie im zweiten Kapitel zehn Forschungsfragen (20f), welche sich auf die Grundfragen bzw. -problemstellungen zuspitzen lassen, was die jeweiligen Leitdifferenzen der Fach- und Prozessberatung sind, welche sich davon in Innovationsprozessen

ergänzen oder stören, und wie beide Beraterwelten dabei sinnvoll miteinander verbunden werden können. Diesbezüglich listet sie dann theorie- und praxisgeleitete und recht allgemeine Ausgangs- bzw. Arbeitshypothesen (24–43) auf. Zum Beispiel: „Die Mehrsprachigkeit (Inhalt und Kommunikationsprozesse und -strukturen) komplementärer Beratersysteme fördert Lernprozesse und damit Informationsgewinn und Umsetzungstiefe für Klientensysteme“ (28); oder: „Komplementäre Innovationsberatersysteme schauen auf den Gesamtprozess des Innovierens und binden relevante Akteure und Querdenker gezielt in Beratungs- und organisationale Innovationssystem-Architekturen ein“ (31). Diese beiden genannten Hypothesen werden übrigens im Verlauf des Buches bestätigt (vgl. 533/561). Es ist hier allerdings zu sagen, dass manche der Ausgangs- bzw. Arbeitshypothesen als etwas trivial erscheinen. Im dritten Kapitel stellt sie einige allgemeine Innovationstheorien dar, wie beispielsweise die neueren Ansätze: Innovationsökonomie, Innovationsnetzwerke und corporate innovation systems mit Selbstorganisationsprozessen als Erfolgsfaktor. Dabei gelangt sie zur folgenden Schlussfolgerung im Hinblick auf Organisationen: „Sieht man Innovation als erfolgte Durchsetzung neuer Kombinationen, dann zeigt sich die Bewertung des Neuheitsgrades einer Innovation immer als relativ zum bewertenden Beobachter. Ein Beobachter aus einer bestimmten Gegend, Branche, einer bestimmten Nation oder einem global organisierten System trifft auf seiner Suche nach Antworten für vorhandene Fragestellungen auf Neukombinationen und bewertet deren Neuheitsgrad vor dem Hintergrund des eigenen Beobachtungsradius als mehr oder weniger neuartig und mehr oder weniger anschlussfähig für die Funktionalität und operationalen Muster der eigenen Organisation“ (59).

Darauf hin erläutert sie im vierten Kapitel die wesentlichen Paradigmen und Leitdifferenzen, sowie Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Grenzen der ‚prototypischen‘ Innovations-Fachberatung und systemischen Organisationsentwick-

lung, wobei die letztere bereits per se auf organisationale Neuerungen ausgelegt ist, was wohl auch der Grund dafür wäre, dass es bisher noch „keine klar ausgeschilderte systemische Innovationsberatung“ (128) gibt. Die Autorin erklärt: „Gemeinsam ist allen Beratern [...] die Einschätzung, dass Innovation nicht durch direkte Eingriffe seitens der Berater oder des Managements erzwingbar ist, sondern oft spontan und zufällig dann entsteht, wenn Rahmenbedingungen und Spielregeln Innovationen nicht behindern. Auch eine offene und vertrauensvolle Unternehmenskultur, die Unterschiede und Vielfalt fördert und Neugierde sowie Lernen aus Fehlern unterstützt, wird sowohl von Innovations-Fachberatern wie auch Innovations-Prozessberatern als wichtiger Erfolgsfaktor gesehen“ (111). Als Unterschied z.B. wären Fachberater eher am Wandel erster Ordnung (mehr Effizienz dabei, das gleiche zu tun) interessiert, während systemische Organisationsentwickler sowohl am Wandel erster als auch zweiter Ordnung (völlig neue Optionen durch Musterunterbrechungen) interessiert wären (vgl. 67, 124). Daher könnten sie sich laut der Autorin auch sehr gut ergänzen. Die systemische Organisationsberatung beruft sich auf die organisationssoziologische Systemtheorie (z.B. Niklas Luhmann, Dirk Baecker, Fritz B. Simon, Helmut Wilke). Sie ist ein Ansatz, der Hilfe zur Selbsthilfe postuliert; also die Hilfe bzw. Anregung zur besseren Selbstorganisation der Organisation durch Coaching und hinführende Fragestellungen (Methode des ‚zirkulären Fragens‘). Die Aufgabe des Managements wird dabei als „Führung [...] [in Form von] Organisation der Selbstorganisation verstanden [...] indem Mechanismen der Selbstorganisation sozialer Systeme genutzt werden, um zielgerichtete Lösungen zu produzieren“ (55). Damit wird „der [systemische] Berater [...] zum nichtwissenden Frager (F.B. Simon), zum Realitätenkellner (G. Schmidt) und Gastgeber (Matthias Varga von Kibed, Insa Sparrer), der [...] dem Klientensystem die eigenen Konstruktionsprinzipien zurückspiegelt und damit Prozesse hilfreichen Verlernens anregt“ (633).

Im Rest des vierten Kapitels erläutert sie die Möglichkeiten ihres



komplementären Innovationsberatungsansatzes, welcher beide Beraterwelten mit einem Nutzen für die Innovationsfähigkeit der Klientensysteme (Unternehmen) verbinden soll. Sie erklärt z.B.: „Das Neue eines komplementären Innovations-Beratungsansatzes besteht im Kombinieren

- des Bewusstseins um das letztendlich uneinschätzbar hohe Risiko von Beratung als Kontextsteuerung des Prozesses organisationalen Innovierens – mit dem
- konsequenten Einbeziehen relevanter Experten und strategischer Partner des globalen Innovationssystems als Innovations-Netzwerkpartner in alle Phasen des Prozesses des Innovierens – mit dem
- konsequenten Einbeziehen relevanter Netzwerkpartner des globalen Innovationssystems in zeitlich abgesetzte Erfolgsevaluationen von Innovationsprozessen – mit der
- Beobachtungsperspektive sozialer Systeme als nichttrivialer Maschinen, die letztendlich nicht steuerbar sondern maximal verstörbar sind – und dem daraus resultierenden
- iterativen Reformulieren von Zielen, Beratungsschritten, komplementären Beratungsarchitekturen und Interventionsdesigns – auf Basis Orientierung stiftender Meta-Formate wie z.B. ein Metamodell für Prozesse organisationalen Innovierens, ein Innovations-Beratungsphasen-Metamodell jenseits feinmaschiger Beratungsstandards“ (130f).

Sie schließt mit neun zentralen Erfolgsfaktoren für komplementäre Innovationsberatungen, die beispielsweise im „Nutzen eines gemeinsamen Innovations-Meta-Modells als Orientierungslandkarte für das Maßschneidern spezifischer Beratungsarchitekturen

# REZENSIONEN

[für den individuellen Fall] und Umsetzen iterativer Interventions-schleifen im Beratungssystem“ (136f) liegen.

Im fünften Kapitel stellt sie beachtlich umfassend eine Fallstudie komplementärer Innovationsberatung aus ihrer Berufspraxis dar (Salzburger Aluminium AG) und zieht aus dieser im sechsten Kapitel erste „lessons learned“; beispielsweise: „Der Berater [...] nutzt konkurrierende Wirklichkeitskonstruktionen allparteilich und ermöglicht Akteuren des Beratungssystems und organisationalen Innovationssystems, sich selber eine neue Geschichtsschreibung mit bewegten Vergangenheit(en) und attraktiven Zukunft(en) zu basteln“ (390f). Im Anschluss diskutiert sie im siebten Kapitel drei weitere Fallstudien komplementärer Innovationsberatung.

Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse aus den Fallstudien und den beschriebenen Ergebnissen werden im achten Kapitel weitere Schlussfolgerungen und Reflexionen bezüglich einer allgemeinen (offenen) Syntax komplementärer Innovationsberatung gezogen: Im zweiten Abschnitt diskutiert sie sehr umfangreich die Eingangs-gestellten Ausgangs- bzw. Arbeitshypothesen, wobei sie die meisten bestätigt findet, und stellt eine Liste von 15 Erfolgs- und 26 Misserfolgsregeln komplementärer Beratersysteme auf. Diese erscheinen zwar als richtig, allerdings auch leider manchmal als etwas banal. Der Rest des Kapitels läuft im Wesentlichen drauf hinaus weitere acht bzw. neun Leitdifferenzen als „Erfolgsvoraussetzung zur Funktionsfähigkeit komple-

mentärer Innovationsberatungen“ (571) zu formulieren:

1. Selbststeuerung komplementärer Beratersysteme,
2. Grenzmanagement zu den Herkunftssystemen,
3. Symmetrische Beziehungsgestaltung zum Klientensystem,
4. Entscheidungsverantwortung bleibt im Klientensystem,
5. Komplementäre Innovationsberatersysteme als Intervention,
6. Innovationsberatungsarchitekturen als Integrations- und Steuerungsmotor,
7. Paradoxien als Motor zur Visionentwicklung und Interventionsplanung,
8. Der Blick auf das Innovations-gesamtsystem als Kontext für den Prozess des organisationalen Innovierens, sowie
9. Innovationsberatung als Erinnerung an eine bessere Zukunft.

Abschließend bettet sie im neunten Kapitel diese Erkenntnisse über das Innovationsberater- und Innovationsberatungssystem in den Kontext der zu beratenden Organisation und deren weiteren Umweltbeziehungen ein, indem sie Weiterführungen zum syntaktischen Innovation-Consulting-Model (InCoMo) für komplementäre Innovationsberatung vorstellt. Es wird also über die generellen Voraussetzungen für funktionale Beziehungen mit und zwischen den weiteren relevanten agierenden Systemen bzw. Subsystemen für einen erfolgreichen Gesamtinnovationsprozess spekuliert. Zu diesen Systemen zählen z.B. das (bzw. die) Herkunftssystem(e) der Berater; das Klientensystem

mit seiner „Regelorganisation“ und seinem internen „organisationalen Innovationssystem“; das branchenbezogene „sektorale Innovationssystem“; das lokale Innovationssystem; das „nationale Innovationssystem“; das „globale Innovationssystem“; die ca. ein Dutzend zählenden Gesellschaftsteilsysteme (z.B. Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Recht, Erziehungssystem etc.).

Die komplementäre Innovationsberatung kann nur als ein jeweilig komplexer und hochspezifischer Abstimmungs- und Lernprozess verstanden werden, denn „Innovation kann nur aus einer Ko-Produktion von Innovations-Akteuren in einem globalen Innovationssystem entstehen“ (617). Als ein wesentliches Grundmotto „erfolgreichen Innovierens“ erklärt sie: „Lerne das Innovieren durch Beobachten der Auswirkungen deiner Aktivitäten auf andere Akteure des globalen Innovationssystems“ (618).

Insgesamt erweckt dieses Werk einen positiven Eindruck. Es ist aufgrund seiner theoretisch anspruchsvollen und voraussetzungsreichen Sprachwahl für den Laien nicht einfach zu lesen. Dies liegt zum einen an der systemischen Beratersprache und zum anderen an der schwierigen und komplexen Problemstellung, Fach- und Prozessberatung in einem komplementären Innovationsberatungssystem zu verbinden (mit unzähligen Möglichkeiten an interagierenden Bedingungen, Akteuren und sozialen Systemen). Dies handelt die Autorin kenntnisreich, reflektiert und begrifflich fundiert (und mit einem differenzierten Interventionsverständnis)

ab, indem sie allgemeine Leit-, Beobachtungs-, Interventions- und Musterunterbrechungsdifferenzen anbietet. Die Sprache ist für eine Dissertation und ein Fachbuch absolut adäquat. Es bietet aus einer systemischen Perspektive heraus gute Praxiseinblicke in die beschriebenen Fälle.

Es sind aber auch kritische Anmerkungen zu machen. Wer hochpräzise bzw. enge Regeln erwartet, wird enttäuscht sein, denn sie will nur einen allgemeinen und offenen Leitrahmen geben, „ohne [...] für [die Selbststeuerung in Innovationsberatungsprozessen] fertige Rezepturen anzubieten“ (613). Ich habe mich oft gefragt, ob ihre Anregungen nicht manchmal so allgemein sind, dass sie wiederum in der Praxis kaum einen Unterschied machen bzw. eine Hilfe sein könnten. Zudem habe ich den Eindruck, dass derselbe Inhalt durch etwas stärkere Prägnanz auf weniger Seiten hätte abgehandelt werden können. Auch erscheint mir, dass (trotz des Postulats der Gleichwertigkeit und entgegen den Selbstaussagen der Autorin) der Fachberatung eine geringere Rolle als dem systemischen Ansatz eingeräumt wird; also anders als es ihr eigentlich gebührt. Die Autorin scheint die Fachberatung vielmehr als funktionierende und notwendige Umwelt für ihren systemischen Ansatz arglos vorauszusetzen. So wählt sie z.B. zwar einen überzeugenden umfassenden Innovationsbegriff (charakterisiert anhand seiner Beobachterrelativität), spitzt dies „aber“ primär auf Organisationsprozesse zu und führt den inhaltlich orientierten Innovationsbegriff der Fachberatung als Umweltvoraussetzung einfach mit.



Heft 1/2009

Herausgeber von  
Gerhard Bosch, Katrin Hansen, Arne Heise,  
Thomas Herrmann, Jürgen Howaldt,  
Heike Jacobsen, Hermann Kotthoff,  
Heiner Minssen, Hartmut Neuendorff,  
Angela Paul-Kohlhoff, Koon Sün, Ivar Udris

Inhalt

Uwe Wilkesmann, Alfredo Virgilito, Maximiliane Wilkesmann  
Unterstützungsfaktoren für den  
Wissenstransfer im Kontext von  
sozialer Arbeit

Heinz-J. Bontrup  
Demografiewandel benötigt keine  
Privatisierung

Matthew M.C. Allen, Heinz-Josef  
Tüselmann, Maria L. Aldred  
Business Systems and the Open  
Method of Co-ordination

Holger Lengfeld, Tuuli-Marja  
Kleiner  
Flexible Beschäftigung und soziale  
Ungleichheit

Christel Kumbruck  
Veränderungen in den Beziehungs-  
aspekten der Pflegearbeit  
Abstracts (English)

Diskurs

Karl Georg Zinn  
Die Zerrüttung der Gemeinschaft  
durch die individualistische  
Nutzenmaximierung

Rezensionen

ISSN 0941-5025

## ARBEIT – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik

**Herausgeber:** Prof. Dr. Gerhard Bosch, Gelsenkirchen; Prof. Dr. Katrin Hansen, Gelsenkirchen; Prof. Dr. Arne Heise, Hamburg; Prof. Dr. Thomas Herrmann, Bochum; Prof. Dr. Jürgen Howaldt, Dortmund; Dr. Heike Jacobsen, Dortmund; Prof. Dr. Hermann Kotthoff, Saarbrücken; Prof. Dr. Hartmut Neuendorff, Dortmund; Prof. Dr. Heiner Minssen, Bochum; Prof. Dr. Angela Paul-Kohlhoff, Darmstadt; Prof. Dr. Karen Shire, Duisburg/Essen; Prof. Dr. Ivars Udris, Zürich.

**Bezugsbedingungen:** Jährlich erscheinen 4 Hefte; Jahresabonnement 2009: Bibliotheken € 79,-, persönl. Abo. € 69,-, für Studierende gegen Vorlage einer Studienbescheinigung € 46,-, Einzelheft € 22,-. Alle Preise jeweils inkl. MwSt. zuzügl. Versandkosten (Versandkosten; Jahresabo) Inland € 4,-; Ausland € 8,-). Alle Bezugspreise sind unverbindliche Preisempfehlungen. Mehr Infos: [www:zeitschriftarbeit.de](http://www:zeitschriftarbeit.de)

**Bestellungen und Abonnementverwaltung:** (zuständig für Neubestellungen, Adressänderungen und Reklamationen): Brockhaus/Commission, Postfach, D-70803 Kornwestheim, Tel.: 07154/1327-0, Fax: 07154/1327-13, [Lucius@brocom.de](mailto:Lucius@brocom.de)

**Kontakt Aufsatzredaktion:** [goertz@sfs-dortmund.de](mailto:goertz@sfs-dortmund.de)/[ammon@sfs-dortmund.de](mailto:ammon@sfs-dortmund.de)  
**Kontakt Rezensionenredaktion:** [arbeit@iaw.rub.de](mailto:arbeit@iaw.rub.de)

# REZENSIONEN

Als Merkwürdigkeit ist des weiteren anzumerken, dass sich die Autorin nicht zu den kritischen bzw. abgrenzenden Worten der deutschen soziologischen Systemtheorie (z.B. Niklas Luhmann) zur systemischen Beratungslehre äußert, obwohl sie sich explizit auf diese bezieht (vgl. Luhmann 1992; Kühl 2001). Die Systemtheorie weist auf eine zum Teil extrem vieldeutige ‚Beratersprache‘ (von welcher sich der Klient gerade und für diesen in bequemer Weise nicht irritieren zu lassen braucht), und drei blinde Flecken bzgl. 1. Machtstrukturen, 2. der Selbstimmunisierung gegenüber Erfolgen und Misserfolgen der

Beratung sowie 3. dem Ignorieren von organisationssoziologischem Wissen hin. Meiner Meinung nach kann man im vorliegenden Werk bis zu einem gewissen Grade die besagte Beratersprache und die ersten beiden blinden Flecken ausmachen, aber kaum den letzteren. Mir erscheint der Blick der Autorin als ausgewogen.

Sie gibt der Praxis fundierte Vorschläge zum „Experimentieren“ und der Wissenschaft triftige Anhaltspunkte zum weiteren Forschen an die Hand. Im Grunde hat sie einen sehr pragmatischen Ansatz. So erklärt sie: „Was bleibt, ist das Entscheiden im Tun und

das Beobachten der Auswirkungen der gesetzten Schritte“ (628). Wie tauglich ihr Modell aber wirklich ist und ob ihre vollmundigen Versprechen eingelöst werden können, ist laut Selbstaussage der Autorin aufgrund der Neuheit des Ansatzes und der Notwendigkeit praktischen Handhabens noch gar nicht möglich zu benennen. Vielmehr müssen dies praktische Versuche der Anwendung zeigen (vgl. 634). Hier sind also die Praktiker, aber auch Wissenschaftler gefragt. Ich meine, dass diese Publikation und das von der Autorin beschriebene Forschungsfeld auf jeden Fall wert ist, von weiteren Lesern, Wissenschaftlern und Prak-

tikern, genauer ‚unter die Lupe‘ genommen zu werden!

## Weitere Literatur:

Kühl, Stefan (2001): Systemische Organisationsberatung - beobachtet. In: Bardmann, Theodor M.; Torsten Groth (Hg.): Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung. Opladen: WDV, S. 221 - 226

Luhmann, Niklas (1992): Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung. In: Königswieser, Roswita; Lutz, Christian (Hg.) (1992): Das systemisch-evolutionäre Management. Der neue Horizont für Unternehmer. Wien: Verlag Orac, 2. überarb. Aufl., S. 236 - 249

**Jörg Trojan (2006): „Strategien zur Bewahrung von Wissen. Zur Sicherung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile.“ Wiesbaden: DUV. 349 Seiten. ISBN: 978-3-8350-0133-6; € 55,90**

**Katja Zboralski (2007): „Wissensmanagement durch Community of Practice. Eine empirische Untersuchung von Wissensnetzwerken.“ Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft. 302 Seiten. ISBN: 978-3-8350-0695-9, € 55,90**

von Olaf Katenkamp

Wissen ist eine unbestreitbare Quelle im Management von Unternehmen. Seit etwa 15 Jahren ist mit dem Aufstieg der informationstechnischen Erneuerungen eine Diskussion um eine Strategie entbrannt, die Wissen als zentrale Ressource und die die Handlungsfähigkeit von Unternehmen durch die gezielte Aneignung von Wissen als Wettbewerbsvorteil kürt. Kein großes Unternehmen existiert, ohne die „Architektur“ ihres Wissensportals zu preisen. Die entscheidende Frage, was Wissensmanagement bewirkt, greifen zwei aktuelle Bücher auf: Während Trojan die Wissensbewahrung und den Wissensverlust in den Mittelpunkt seiner Analyse stellt, sind es bei Zboralski die Wissensnetzwerke durch Communities of Practice.

Nach Trojan zeichnet sich ein Generationenwechsel im Wissensmanagement ab: Für viele Prozesse, Entscheidungen, Handlungen, Routinen etc. ist Wissen in der Wertschöpfung von Unternehmen immer stärker beteiligt. Es bleibt aber die Frage: Wie kann Wissensmanagement zu einer Geschäftsprozesse optimierenden Strategie für Unternehmen beitragen und wie gehen die Unternehmen mit dem drohenden Wissensverlust um, der international, z. B. in Japan und den USA („lost knowledge“), bereits ein sehr großes Thema ist. Etwa zwei Fünftel der Unternehmen schätzten in Deutschland den Wissensverlust als ernstes Problem ein (vgl. Trojan, S. 250).

Trojan grenzt sich stark von „holistischen“, ganzheitlichen Ansätzen

des Wissensmanagements wie zum Beispiel der Wissensspirale von Nonaka ab. Nach seiner Auffassung liefert die Wissensspirale eine zu grobe Unterscheidung und kann den Wissenstransfer in all seinen Facetten nur ungenügend abbilden (S.74). Ein vollständiger Wissenszyklus ist – aus seiner Sicht – für das Lernen im Unternehmen nicht notwendig. Selektive Methoden sind weitläufiger erfolgreicher, solange sie in Geschäftsprozesse fest verankert sind. Wo ganzheitliche Konzepte zentrale Aufgabenstellungen (z. B. Weltbank als knowledge bank) langfristig aufbauen, setzen andere bei den konkreten Problemstellungen und den Wissensprozessen an („knowledge based view of the firm“). Kernkompetenzen, Vertrauen und nicht imitierbares Wissen müssen im Wissensmanagement entwickelt werden, die eine Balance des vorhandenen und des neu zu entwickelnden Wissens aufbauen müssen. Diese „Kunst“ muss jedes Unternehmen für sich herausfinden.

Es geht weder darum im Wissensmanagement exzessive, ausufernde Datenbestände aufzubauen, noch darum neues Wissen als Selbstzweck zu etablieren. Ab einem bestimmten Reifegrad der Organisation gilt es die „Todesspirale“ (Probst) zu vermeiden: Ein vorzügliches Wissensmanagementsystem ausschließlich als IT-Lösung eingeführt zu haben, ist ohne dauerhaften Nutzen für Unternehmen. Curtis von der Carnegie Mellon University hatte 1995 in seinem Reifemodell People

Capability Maturity Model (kurz P-CMM) für Unternehmen fünf Stufen zur Erreichung einer optimalen kontinuierlichen „Workforce Innovation“ als Change Management vorgeschlagen. Nur die wenigsten erreichen aber die höchste, die fünfte Stufe der Organisationsreife (weltweit bisher selten verliehen, der erste war Wipro Limited aus Indien).

Trojan definiert Wissensmanagement als strategische Größe, die einen komplexen Informationsraum im Unternehmen gestalten muss: Wissenskommunikation, Wissensbewahrung (v.a. die Bindung wichtiger WissensträgerInnen), Organisationales Memory System (OMS) und Case-Writing greifen ineinander und „wachsen“ erst ab einer bestimmten Reifestufe (konkret: der dritten Stufe) „organisch“ zusammen. Viele erreichen Stufe drei und geraten dann in eine Sackgasse, nach dem sie Instrumente der Wissensdokumentation und zaghafte Ansätze der Wissenskommunikation als vertrauensvolle Organisationskultur aufgebaut haben. Der zentrale Fokus von Trojan dagegen ist der Wissensverlust in Unternehmen.

Neben drei Fallstudien (bei Henkel, EADS, Post) und einer Literaturnalyse versucht Trojan in seinem empirischen Teil die Maßnahmen von Unternehmen zur Wissensbewahrung in einer Befragung von 266 Personen aus verschiedensten Unternehmen (davon 61 Prozent KMU) zu erschließen. Das Auftreten von Wissensverlusten und einer Strategie zur Wissensbewahrung ist unterschiedlich in den Fir-



men ausgeprägt. Wissensverluste wegen Kündigungen, temporäre Nichtverfügbarkeit oder Auflösung von temporären Strukturen sind in mehr als jedem zweiten Unternehmen anzutreffen! Jedes vierte Unternehmen gab an, dass diese Verluste das ganze Unternehmen ‚betrafen‘ und sich nicht nur auf die einzelnen Bereiche der Unternehmen beschränkt. Zwölf Maßnahmen zur Wissensbewahrung klassifiziert Trojan (S. 238), welche von der Schaffung von Wissenstransparenz (48,3%), der Entpersonalisierung von MitarbeiterInnen-Wissen (46%),

# REZENSIONEN

bis hin zur Reduktion der MitarbeiterInnen-Fluktuation (22,2 %) oder dem gezieltem Löschen von Wissen (10,3 %) reichen.

Die Auswahl von Maßnahmen zur Bewahrung von Wissen erfolgt in den meisten Unternehmen nicht in Abstimmung mit den auftretenden Wissensverlusten (S. 250). Die Organisationsreife beeinflusst die Auswahl der Maßnahmen der Wissensbewahrung und der Organisationsgestaltung (insgesamt 11 Merkmale, vgl. Seite 244 ff.) wie z.B. partizipative Unternehmenskultur, Mitarbeiterorientierung, Wissen als strategischer Wettbewerbsfaktor. Gleichzeitig wurden 12 Szenarien zur Wissensbewahrung (z.B. Strategie, Netzwerkbindung, Einsatz von IT-Tools, Maßnahmen gegen Fluktuation und zum Vergessen, das sind v.a. Maßnahmen zum gezielten Löschen von Wissen bzw. Daten etc.) abgefragt. Anders als im P-CMMM erreicht jedes fünfte Unternehmen die höchste Stufe. Der Nutzen der Maßnahmen zur Bewahrung von Wissen korreliert stark mit der Organisationsreife (K=0,488).

Neben der Wahrnehmung der schwachen Signale von drohenden Wissensverlusten ist ein zentrales Problem der Organisation die „Rückführung“ (S. 291) des Wissens: Wissen in den Prozessen der organisatorischen Handlungs- und Entscheidungsvorgänge einzubauen, bei gleichzeitiger Nutzung der vorhandenen „Wissensspeicher“, der Erfahrungen und der Fall- und Erfahrungsbezogenen Dokumentation. Dieses situationale Wissen kündigt sich im Beginn einer dritten Generation des Wissensmanagements laut

Trojan (S. 292) an, die ausgesuchte Akzente des problemorientierten Wissensmanagements auf der Ebene der strategischen Managements ansiedelt (S. 292), die aber noch nicht über ausgereifte Instrumente z. B. für die Wissensbewahrung und die Frühaufklärung von Wissensverlusten verfügt, um einen dauerhaften Erfolg erzielen zu können.

Die Nutzung impliziten Wissens wird vielfach als eine Stärke von Communities of Practice (C-o-P) angesehen. Die ursprünglich von Lave und Wenger entwickelte Idee lokaler Gruppen wird heute mittlerweile auf Wissensnetzwerke und IT-unterstützte (Unternehmens-)Communities z. B. auf die Methode der Open-Innovation ausgeweitet. Zboralski verfolgt in ihrer Promotion das Ziel, die Qualitäten der Interaktionen (Kommunikationsklima, Vertrauen und Gruppenzugehörigkeit) in Communities zu untersuchen. Ihre Leitfragen sind: Wer nimmt an C-o-P teil? Wie motiviert sind die Personen? Welche Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, damit das Potenzial von Communities ausgeschöpft werden können? Wie beeinflussen Communities die Wissensbasis von Unternehmen und steigern sie den individuellen Nutzen und das Kooperationsvermögen?

Ihre grundlegende These ist, dass C-o-P Kostenvorteile für Unternehmen schaffen können, indem sie dazu beitragen neue Ideen zu entwickeln und das soziale Kapital stärken. Communities fördern Lernprozesse und stärken die organisationale Wissensbasis. Für den Einzelnen sind neue Kompetenzen, bessere Arbeitsleistungen bis hin

zu einer verbesserten Position und Reputation im Unternehmen beobachtbar. Informationen werden über Communities „kostengünstiger“ erlangt und eingesparte Zeit kann in Projekte investiert werden. Die Wissensbasis der Unternehmen wird gestärkt und Prozesse können optimiert werden. Der Wissenstransfer ist effizienter und mehr relevantes Wissen konnte über Communities erworben werden.

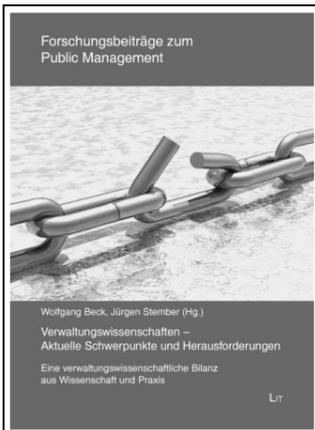
In ihrer Untersuchung hat Zboralski in einem Unternehmen etwa 220 Communities befragt: Die durchschnittliche Größe einer Community in diesem Unternehmen beträgt 94 Mitglieder, die sich pro Woche ein bis zwei Stunden aktiv beteiligen. Die Mitgliedschaft in den Communities währte bereits seit über 20 Monaten und die durchschnittliche Zugehörigkeit zum Unternehmen betrug elf Jahre. Die Zusammensetzung der Communities erfolgte über alle Hierarchien hinweg, jede zweite operierte international und es existieren Broker, die sich um die Communities kümmern. Diese Broker geben an, dass pro Jahr in jeder Community durchschnittlich 20 neue Ideen generiert wurden und die Einarbeitungszeit für Neulinge deutlich verringert wurde. Zboralski entwickelt eine Skala zur Beurteilung der Qualität der Interaktionen in Communities.

Die empirische Forschung zu Communities steckt noch in den Kinderschuhen: Der Beitrag von Zboralski besteht darin, neben der Aufarbeitung der umfangreichen Literatur aus Forschung und Beratung, ein zweistufiges Modell zur Einschätzung der Qualität von

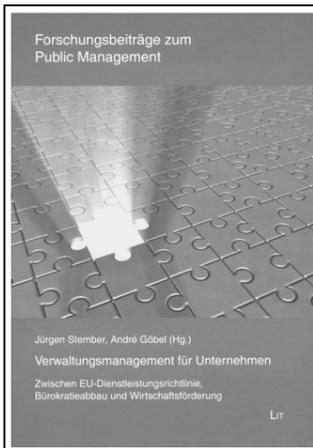
Communities zu entwickeln, die das Vertrauen, die Kohäsion und das Kommunikationsklima ebenso berücksichtigen wie die Netzwerkposition oder den individuellen Nutzen. Letztlich konnten nur ausgewählte Faktoren berücksichtigt werden, weitere Studien, etwa zum Einfluss der Gatekeeper oder der Kultur auf den Austausch von Wissen, müssen folgen.

Wo Trojans Schwäche darin besteht nur auf ein Reifemodell zurückzugreifen und andere Länder nicht einzubeziehen (Japan, USA), mangelt es Zboralski an einer Verquickung ihrer qualitativen Fallstudien mit der soziologischen Debatte zum Wissensmanagement, zur Wissensteilung oder zur Wissenskultur von Unternehmen. Auch die spieltheoretischen Forschungen zum Lurker- und Freerider-Problem bei Open-Source-Software oder in Open-Innovation werden hier nur kurz gestreift. Insgesamt handelt es sich aber bei beiden Büchern um zwei wichtige Beiträge zur empirischen Forschung ausgewählter Bereiche des Wissensmanagements, die für die Etablierung einer Wissensmanagementstrategie von Unternehmen interessant sind. Trojan enthält viele Anregungen für Praktiker, die sich mit dem Thema Wissensverlust erstmals beschäftigen wollen. Zboralski Studie trägt eine Fülle von empirischen Material, Messmodellen und Indikatoren zum organisationalen Nutzen von Communities oder zur Wirksamkeit der Aufgabenerfüllung von Wissensbroker, Interaktionsqualitäten in Communities und Indikatoren zum Vertrauensklima u.v.m. zusammen.

## FORSCHUNGSBEITRÄGE ZUM PUBLIC MANAGEMENT



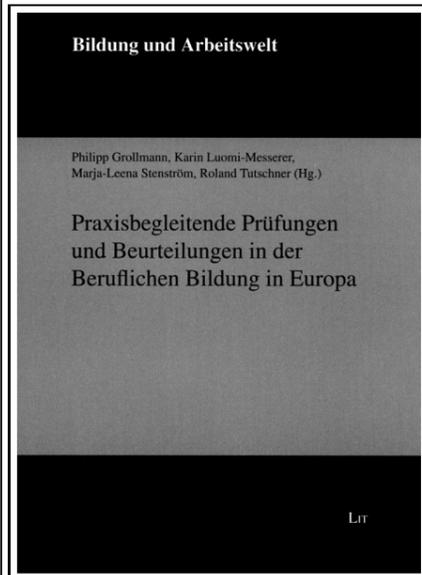
Jürgen Stember;  
Wolfgang Beck (Hrsg.)  
**Verwaltungswissenschaften – Aktuelle Schwerpunkte und Herausforderungen**  
Eine verwaltungswissenschaftliche Bilanz aus Wissenschaft und Praxis  
296 S., 29,90 €, br.,  
ISBN 978-3-8258-0671-2



Jürgen Stember; André Göbel (Hrsg.)  
**Verwaltungsmanagement für Unternehmen**  
Zwischen EU-Dienstleistungsrichtlinie, Bürokratieabbau und Wirtschaftsförderung  
368 S., 39,90 €, gb.,  
ISBN 978-3-8258-1566-0

LIT Verlag Berlin – Münster – Wien – Zürich – London  
Auslieferung:

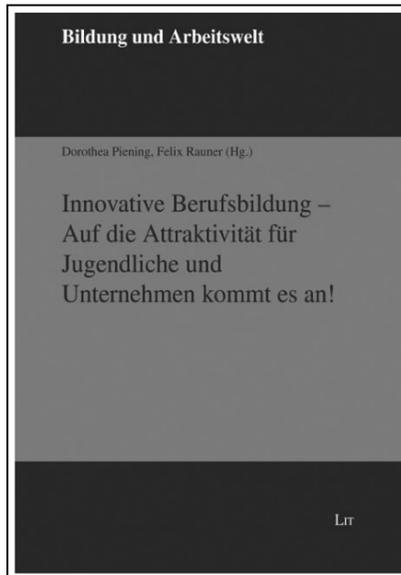
Deutschland: LIT Verlag Fresnostr. 2, D-48159 Münster, E-Mail: [vertrieb@lit-verlag.de](mailto:vertrieb@lit-verlag.de) Österreich: Medienlogistik Pichler-ÖBZ GmbH & Co KG, E-Mail: [mlo@medien-logistik.at](mailto:mlo@medien-logistik.at)  
Schweiz: B + M Buch- und Medienvertriebs AG, E-Mail: [order@buch-medien.ch](mailto:order@buch-medien.ch)



Philipp Grollmann; Karin Luomi-Messerer; Marja-Leena Stenström; Roland Tutschner (Hrsg.)  
**Praxisbegleitende Prüfungen und Beurteilungen in der Beruflichen Bildung in Europa**

Der erste Abschnitt dieses Buches dokumentiert die Ergebnisse eines europäischen Forschungsprojektes. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Prüfungen und Beurteilungen in verschiedenen Feldern beruflicher Bildung in verschiedenen Ländern durchgeführt werden. Besonderes Augenmerk richtet sich hierbei auf die Frage, welche „praxisorientierten“ Prüfungsformen zum Einsatz kommen. Der zweite Abschnitt des Bandes ist der Frage gewidmet, welche Bedeutung diese Befunde für die Weiterentwicklung dualer Ausbildung - als dem gemeinsamen Strukturprinzip der deutschsprachigen Berufsbildungssysteme - haben.  
 288 S., 24,90 €, br., ISBN 978-3-8258-0586-9

Ilona Masurek  
**Einzelcoaching: Rollenberatung von Führungskräften**  
 Praxisanalyse und Handlungsempfehlungen für die Diffusion individueller Lernprozesse in Unternehmen  
 232 S., 21,90 €, br., ISBN 3-8258-8466-x



Dorothea Piening; Felix Rauner (Hrsg.)  
**Innovative Berufsbildung – Auf die Attraktivität für Jugendliche und Unternehmen kommt es an!**

Die Bremer Landesinitiative *Innovative Berufsbildung 2010* hat sich zur Aufgabe gemacht, die Bedingungen für eine zukunftsfähige Gestaltung der Berufsbildung zu verbessern und die Attraktivität zu erhöhen. Der vorliegende Projektband fokussiert die zentralen Themenfelder: Die Rentabilität und Qualität der Berufsbildung und Beispiele guter Ausbildungspraxis, der flexible Übergang von der Schule in die Berufsbildung, die Durchlässigkeit des Bildungssystems sowie neue Ansätze der Lernort- und Ausbildungskooperation bilden wichtige Faktoren einer attraktiven Berufsbildung für Jugendliche und Betriebe.  
 408 S., 39,90 €, br., ISBN 978-3-8258-1479-3

Stefanie Ammon  
**Commitment, Leistungsmotivation, Kontrollüberzeugung und erlebter Tätigkeitsspielraum von Beschäftigten in Unternehmen und Behörden im Vergleich**  
 216 S., 19,90 €, br., ISBN 3-8258-8996-3



Ulrike Hellert  
**Praxis der Nacht- und Schichtplangestaltung**  
 Mit Ernährungsempfehlungen von Wolfgang Sichert-Hellert  
 80 S., 19,90 €, br., ISBN 978-3-8258-0997-3



Uwe Klein  
**Downsizing in Organisationen: Psychologische Effekte bei verbleibenden Mitarbeitern**  
 368 S., 24,90 €, br., ISBN 978-3-8258-1798-5

LIT Verlag Berlin – Münster – Wien – Zürich – London  
**Auslieferung:**

Deutschland: LIT Verlag Fresnostr. 2, D-48159 Münster, E-Mail: [vertrieb@lit-verlag.de](mailto:vertrieb@lit-verlag.de) Österreich: Medienlogistik Pichler-ÖBZ GmbH & Co KG, E-Mail: [mlo@medien-logistik.at](mailto:mlo@medien-logistik.at)  
 Schweiz: B + M Buch- und Medienvertriebs AG, E-Mail: [order@buch-medien.ch](mailto:order@buch-medien.ch)

# REZENSIONEN

**Claus Otto Scharmer (2009): „Theorie U: Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik.“ Heidelberg: Carl-Auer Verlag. 494 Seiten. ISBN 978-3-89670-679-9; € 49,00**

von Ralf Kopp

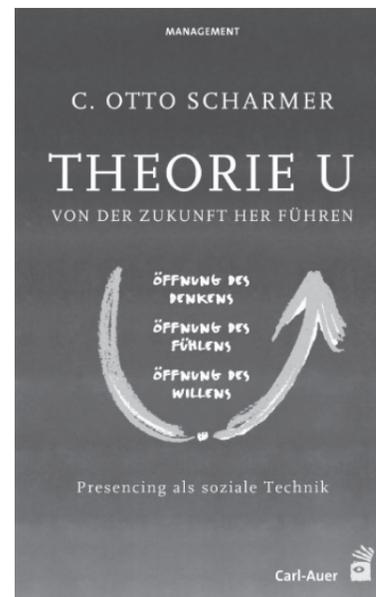
In sehr amerikanischer Manier erzählt der ehemalige Promovent in Ökonomie und Management der Universität Witten Herdecke, inzwischen Senior Lecturer am Massachusetts Institute of Technology (MIT) die von ihm entwickelte „Theorie U“ als Abenteuergeschichte. Ausgangspunkt der Geschichte ist das Kapitel „Im Angesicht des Feuers“ (47ff.), in dem der Autor sein frühkindliches Erlebnis des vernichtenden Brandes seines Elternhauses als Ursprung eines Prozesses der Selbsterkenntnis und -findung, die bis zur Publikation des Buches reicht, darstellt. Die Leser werden zur „Entdeckungsreise“ (44) eingeladen, um der Quelle bzw. dem inneren Ort des individuellen und sozialen Handelns auf die Spur zu kommen. Hierzu müssen die „unsichtbare Dimension des sozialen Prozesses“ (38) erhellend, die Unfähigkeit den „blinden Fleck“ zu sehen überwunden und drei Feinde tiefer Selbsterkenntnis (voice of judgement, voice of cynicism, voice of fear) (67) besiegt werden. Schärfste ‚Waffe‘ im Kampf gegen die Blindheit und Unwirtlichkeit dieser Welt im Allgemeinen und von Führung im Besonderen ist die von ihm entwickelte „Theorie U“ und das „Presencing“ als „soziale Technik für transformationale Veränderung“ (27) bzw. als Fähigkeit von der Zukunft aus zu denken.

Wer spirituellem Gedankengut kritisch oder ablehnend gegenübersteht, wird sich mit der Lektüre schwer tun, denn es geht darum „ein besseres Verständnis dieser *Quelldimension* des sozialen Werdens zu ermöglichen“ (37). Im Unterschied zu Religion (Glaubenssystem) soll Spiritualität als erfahrungsbasierte Grundlage von Kreativität ernst genommen und wissenschaftlich anschlussfähig gemacht werden. Scharmer verknüpft unterschiedliche Weisheitslehren mit einer Vielzahl wissenschaftlicher Ansätze, von denen er Phänomenologie, Dialog und kollaborative Aktionsforschung (43), sowie Systemtheorie und -denken (114) besonders hervorhebt. In Anlehnung an Aristoteles sei „Wissenschaft nicht nur als theoretisches Wissen (*episteme*), sondern auch als angewandte Kunst (*techne*) und praktische Weisheit (*phronesis*) zu verstehen“ (115).

In Anlehnung an Nonaka/Takeuchis Überlegungen zum Verhältnis von explizitem und implizitem Wissen und in direkter Analogie zu Nonakas Konzept der *phronesis*, in dem der Begriff „ba“ den Ort des physischen, sozialen und mentalen Kontextes der Wissensentstehung bezeichnet, spricht Scharmer von „noch nicht verkörpertem“ bzw. von „selbsttranszendierendem

Wissen“ (89). Auf Basis einer breiten Empirie konstruiert er einen Prozess, dessen einzelne Phasen in U-Form dargestellt werden. Oben links beginnt der Prozess mit dem mentalen „Downloading“ (unhinterfragtes Übernehmen von Annahmen, Inhalten, Sichtweisen) und verläuft zunächst absteigend über Innehalten, Seeing (Hinsehen), Umwenden, Sensing (Hinspüren), Loslassen bis zum unteren Scheitelpunkt, dem Presencing (mit der Quelle verbinden, anwesend werden), und steigt dann nach rechts auf über Kommenlassen, Verdichten, Crystallizing, Hervorbringen, Erproben, Prototyping und endet mit Verkörpern, In-die-Welt-bringen, Performing (66). Während die linke abfallende Seite des U auf die Veränderung der gemeinsamen Wahrnehmung und des gemeinsamen Willens gerichtet ist, zielt die rechte aufsteigende Seite auf die Entwicklung eines gemeinsamen Handelns und Hervorbringens. Scharmer erweitert damit die „Fünfte Disziplin“ von Peter Senge (die beiden arbeiten seit vielen Jahren zusammen) um eine sechste Disziplin, dem Presencing.

Jede einzelne Station auf dem U, die nicht als lineare Abfolge misszuverstehen sind, wird ausführlich in eigenen Kapiteln behandelt und mit einer etwas ausufernden



Vielzahl von Anekdoten (mit teilweise zweifelhaften Analogien) unterfüttert. Während mir die visuelle Darstellung der sog. Feldstrukturen einzelner Phasen als Kreise und Spiralnebel wenig erhellend vorkam, waren die zahlreichen Tabellen und Übersichten außerordentlich anregend und ermöglichten eine „straffere“, durchaus gewinnbringende Lesart des Buches. Darüber hinaus kann die im Einzelnen begründete Danksagung an ca. 50 namentlich genannte überwiegend prominente Personen und an 150 anonyme Interviewte sicherlich übergangen werden.

Wer sich zusätzlich im Internet informieren möchte kann dies über [www.ottoscharmer.com](http://www.ottoscharmer.com) oder über die Homepage [www.presencing.com](http://www.presencing.com) des von ihm gegründeten Presencing Institutes tun.

## NEU: SOZIALE ARBEIT

Arno Heimgartner (Ed.)

### Face of Research on European Social Development

Community Work, Civil Society, and Professionalisation of Social Work

Social work in Europe is in motion. Both empirical and analytical approaches to research describe the status quo, while also outlining perspectives: Community work is increasingly supplementing social services, the civil society in its sensitive relationship to state and economy is acting as a multiple carrier of social performance, and the professionalisation of social work is witnessing a dramatic expansion. Inputs from various European countries show a diversity of strategies.

384 pp., 34,90 €, pb., ISBN 3-8258-8984-X

Konstanze Wetzel (Hrsg.)

### Ganztagsbildung – eine europäische Debatte

Impulse für die Bildungsreform in Österreich  
Diese Publikation nimmt den erst 2002 in die erziehungswissenschaftliche Diskussion eingeführten Begriff der „Ganztagsbildung“ auf und vertieft seine theoretischen, empirischen und konzeptionellen Grundlagen dadurch, dass einerseits die verschiedenen europäischen Traditionen und Perspektiven aufgenommen werden und andererseits ein Bezug zu den aktuellen öffentlichen Debatten um die Zukunft der Bildungsreform hergestellt wird.

200 S., 14,90 €, br., ISBN 3-8258-9333-2

Andreas Markert; Andrea Buckley; Michael Villain; Martin Biebricher (Hrsg.)

### Soziale Arbeit und Sozialwirtschaft

Beiträge zu einem Feld im Umbruch. Festschrift für Karl-Heinz Boebenecker

Das Feld der Sozialen Arbeit und der Sozialwirtschaft befindet sich seit einigen Jahren in vielschichtiger Weise in einer gravierenden Umbruchsituation. In dem vorliegenden, anlässlich des 60. Geburtstages von Karl-Heinz Boebenecker erstellten Band werden aus unterschiedlichen Perspektiven „klassische“ als auch aktuelle Themen der Sozialen Arbeit und der Sozialwirtschaft kritisch beleuchtet und fachlich eingeordnet. In diesem Zusammenhang werden Probleme und Herausforderungen der Professions- und Disziplinentwicklung ebenso behandelt wie organisations- und adressatenbezogene Anforderungen der Sozialen Arbeit und Sozialwirtschaft.

240 S., 24,90 €, br., ISBN 978-3-8258-0494-7

LIT Verlag Berlin – Münster – Wien – Zürich – London

Auslieferung:

Deutschland: LIT Verlag Fresenstr. 2, D-48159 Münster, E-Mail: [vertrieb@lit-verlag.de](mailto:vertrieb@lit-verlag.de) Österreich: Medienlogistik Pichler-ÖBZ GmbH & Co KG, E-Mail: [mlo@medien-logistik.at](mailto:mlo@medien-logistik.at)  
Schweiz: B + M Buch- und Medienvertriebs AG, E-Mail: [order@buch-medien.ch](mailto:order@buch-medien.ch)

# REZENSIONEN

## NEU: ZWEITER ARBEITSMARKT



Michael Buestrich  
**Ein dritter Arbeitsmarkt – Wozu?**  
 Arbeitsmarkt-, armuts- und ordnungs-  
 politische Intentionen des Förderpro-  
 grammes „Perspektiven für Langzeit-  
 arbeitslose mit besonderen Vermitt-  
 lungshemmnissen – JobPerspektive“  
 88 S., 19,90 €, gb.,  
 ISBN 978-3-8258-1752-7



Achim Trube; Carsten Weiß  
**Zur Arbeitsmarkt- und Sozialinte-  
 gration von Langzeitarbeitslosen in  
 der ökologischen Landwirtschaft**  
 Zielevaluation und Qualitätsmoni-  
 toring des Modellprojekts „AGRI-  
 GENT“  
 344 S., 34,90 €, gb.,  
 ISBN 978-3-8258-0371-1

LIT Verlag Berlin – Münster – Wien – Zürich – London

Auslieferung:

Deutschland: LIT Verlag Fresnostr. 2, D-48159 Münster, E-Mail: vertrieb@lit-verlag.de

Österreich: Medienlogistik Pichler-ÖBZ GmbH & Co KG, E-Mail: mlo@medien-logistik.at

Schweiz: B + M Buch- und Medienvertriebs AG, E-Mail: order@buch-medien.ch

**Gary Hamel (2008): „Das Ende des Managements. Unternehmensführung im 21. Jahrhun-  
 dert.“ Berlin: Econ Verlag. 380 Seiten. ISBN: 978-3-430-20046-2; € 24,90**

von Ralf Kopp

Unter dem nicht gerade unbe-  
 scheidenen Titel „Moon Shots  
 for Management“ listet Gary  
 Hamel im Harvard Business Re-  
 view (2/2009) 25 Anforderungen  
 an das Management der Zukunft  
 auf, wie sie von der „Renegade  
 Brigade“, einem erlauchten Kreis  
 von 35 Managementdenkern (u.a.  
 Argyris, Senge, Mintzberg, Praha-  
 lad, Surowiecki) im Herbst letzten  
 Jahres auf einer von Mc Kinsey &  
 Company organisierten Konferenz  
 in Kalifornien zusammengetragen  
 wurden. Die Ergebnisse aktualisie-  
 ren im Wesentlichen die zentralen  
 Annahmen des 2007 erschienen  
 Buchs „The Future of Manage-  
 ment“, welches nach der 2008 vor-  
 gelegten deutschen Übersetzung  
 überraschenderweise „Das Ende  
 des Managements“ bedeutet.

Hamel betrachtet Management  
 als eine der größten Innovationen  
 der Menschheitsgeschichte, die  
 das Problem unzureichender Ar-  
 beits- und Mengenleistung mittels  
 der durch Taylor begründeten wis-  
 senschaftlichen Betriebsführung  
 (respektive hierarchische Bürokratie,  
 Zielkaskaden, präzise Beschrei-  
 bungen von Aufgaben, Rollen und  
 Regeln sowie sublime Kontrollme-  
 chanismen) löste. So wie sich jede  
 Innovation irgendwann überlebt,  
 habe sich nun das „Management  
 1.0“ überlebt und müsse durch  
 radikale Neuerungen abgelöst  
 werden. Wie Taylor seinerzeit eine  
 umfassende geistige Revolution  
 der Arbeitskräfte und Arbeitgeber  
 als Voraussetzung des Erfolgs wis-  
 senschaftlicher Betriebsführung  
 forderte, bedarf es nach Hamel

ähnlicher Anstrengungen, um  
 Organisationen aufzubauen, „die  
 von Kopf bis Fuß innovativ sind“  
 (31). Managementinnovationen  
 werden als Eingriffe definiert,  
 welche die Ausübung des Manage-  
 ments nachhaltig verändert oder  
 die üblichen Organisationsformen  
 wesentlich modifiziert (...)“ (35).  
 Es sind Neuerungen die sich nachhal-  
 tig auf die Managementaufgaben  
 auswirken, bzw. darauf wie diese  
 Aufgaben bewältigt werden. Sie  
 bilden die Spitze einer Innova-  
 tionspyramide, der strategische  
 Innovationen, Produkt-/Dienstleis-  
 tungsinnovationen und schließlich  
 die Innovation der Betriebsabläufe  
 folgen (vgl. 53). Damit können Ma-  
 nagementinnovationen als soziale  
 Innovation charakterisiert werden,  
 obwohl sie durch Internettechno-  
 logien unterstützt und in ihrer  
 spezifischen Form als „Manage-  
 ment 2.0“ maßgeblich geprägt  
 werden: „In vielerlei Hinsicht ist  
 das Internet die neue Manage-  
 menttechnologie.“ (356)

In seinem Buch umkreist Hamel  
 die drei zentralen Fragen:

- „1. Wie kann die strategische  
 Erneuerung in großen und klei-  
 nen Unternehmen beschleunigt  
 werden?“
2. Wie kann die Innovation zur  
 alltäglichen Aufgabe sämtlicher  
 Angehöriger des Unternehmens  
 gemacht werden?“
3. Wie kann ein stimulierendes  
 Arbeitsumfeld geschaffen werden,  
 in dem Mitarbeiter das Bedürfnis  
 verspüren, ihr Bestes zu geben?“  
 (65)

In den vier Kapiteln des Buches  
 (Warum Managementinnovation  
 wichtig ist – Die Management-  
 innovation in der Praxis – Die  
 Zukunft des Managements neu  
 erfinden – Die Zukunft des Ma-  
 nagements gestalten) wirft Ha-  
 mel eine Vielzahl von Fragen auf,  
 welche den Praktiker - wie ein  
 Innovationscoach - zum Nachden-  
 ken über die eigene Organisation  
 einlädt. In drei ausführlichen Fall-  
 beispielen (Whole Food Market,  
 W.L. Gore, Google) veranschaulicht  
 er Aspekte des „Management 2.0“  
 und fasst diese zu prägnanten  
 „Lektionen“ zusammen, die er den  
 seiner Meinung nach rückstän-  
 digen, durch defensive Routinen  
 geprägten Führungskräften dieser  
 Welt vorhält. Hamel will die „Krea-  
 tivitätsapartheit“ (81) überwinden  
 und bestehende Hierarchien ein-  
 reißen: „Hierarchien eignen sich  
 sehr gut dazu, den Arbeitseinsatz  
 zu bündeln, die Aktivitäten vieler  
 Menschen mit sehr unterschiedli-  
 chen Funktionen zu koordinieren.  
 Aber sie sind nicht gut geeignet,  
 den Arbeitseinsatz zu mobilisie-  
 ren, also die Menschen dazu zu be-  
 wegen, über sich hinauszugehen.“  
 (96) Mehr Gemeinschaft - weniger  
 Hierarchie, mehr Freiheit - weniger  
 Management so das Credo. Vor die-  
 sem Hintergrund gehören zu den  
 „moon shots for management“  
 mehr Empowerment, Ausbau der  
 Mitarbeiterbeteiligung, Erhöhung  
 der Informationstransparenz,  
 Erschließung des kollektiven Wis-  
 sens der Organisation und der  
 Kunden ebenso wie der Ersatz  
 konventioneller Kontroll- und Ent-

gary hamel  
 das ende des  
 managements  
 unternehmens  
 führung im  
 21. jahrhundert

Econ

lohnungsformen durch Selbstbe-  
 stimmung, Selbstverantwortung  
 und Selbstmanagement.

Hamel gehört damit sicherlich zu  
 den Managementdenkern eines  
 mainstreams 2.0 und hat dessen  
 Ideenspektrum gut lesbar und  
 anregend zusammengefasst. Sei-  
 ne Überlegungen sind aber auch  
 eine Neuauflage des Versuchs,  
 Humanität und Wirtschaftlichkeit  
 widerspruchsfrei miteinander  
 zu verbinden. Die Organisation  
 wird in dieser Perspektive zur  
 Quelle sinnerfüllten Schaffens;  
 sie wird zum Ort der Inspiration,  
 der Leidenschaft und der frei-  
 willigen begeisterten Hingabe.  
 Das „Ende des Managements“  
 wäre erreicht, weil der klassische  
 Mitarbeiter/Angestellten des 20.  
 Jahrhunderts zum Auslaufmodell  
 wird. Mit Blick auf die vorerst  
 noch dominierenden Verhältnisse  
 mutmaßt Hamel: „Möglicherweise  
 brauchen wir ‚Manager‘ weil wir  
 ‚Mitarbeiter‘ haben“ (200) und  
 provoziert nolens volens die Fra-  
 ge nach der (künftigen) Rolle der  
 Managementdenker....

# REZENSIONEN

**Klaus North und Stefan Güldenber** (2008): „**Produktive Wissensarbeit(er). Antworten auf die Management-Herausforderung des 21. Jahrhunderts.**“ Wiesbaden: Gabler Verlag. 279 Seiten. ISBN: 978-3-8349-0738-7; € 44,90

von Ralf Kopp

Klaus North lehrt Internationale Unternehmensführung und Wissensmanagement an der Fachhochschule Wiesbaden und Stefan Güldenber Internationales Management am Institut für Entrepreneurship der Hochschule Liechtenstein. Insbesondere North beschäftigt sich seit vielen Jahren mit kompetenzbezogenen Aspekten der Wissensarbeit, die die Tätigkeiten von immer mehr Beschäftigten in der Dienstleistungsgesellschaft charakterisiert. Die Autoren arbeiten sich mit „Wissensarbeit(er)“ in gewisser Weise an Peter Druckers programmatischer Aussage zum Ausgang des letzten Jahrtausends ab: „The most important contribution of management in the 21st century will be to increase knowledge worker productivity.“

Nach North/Güldenber ist Wissensarbeit „eine auf kognitiven Fähigkeiten basierende Tätigkeit mit immateriellem Arbeitsergebnis, deren Wertschöpfung in der Verarbeitung von Informationen, die Kreativität und daraus folgend der Generierung und Kommunikation von Wissen begründet ist. Wissensarbeiter sind Menschen, die vorwiegend Wissensarbeit leisten.“ (22) Produktiv wird Wissensarbeit dann, wenn sie durch „Qualität, Kreativität, Innovationsfähigkeit, Effizienz und Effektivität und aus individuell persönlicher Sicht Selbstverwirklichung, Befriedigung, Spaß an der Arbeit sowie Entwicklung der eigenen Kompetenzen und Erhaltung der Gesundheit“ (42) gekennzeichnet wird.

Dabei ist Wissensarbeit(er) nicht gleich Wissensarbeit(er). North/Güldenber schlagen zur Differenzierung sechs Rollen vor: kreative Wissensproduzenten, Wissens(ver)mittler, wissensintensive Dienstleister, Bearbeiter von Routinewissensprozessen, Wissensarbeiter in der materiellen Produktion und Lernende (33). Von der Taylorisierung der Wissensarbeit und von Verlagerungstendenzen (Offshoring) sind sie in unterschiedlicher Härte betroffen, wobei die kreativen Wissensproduzenten das geringste Verlagerungsrisiko tragen.

Wenig Widerspruch dürften North/Güldenber mit der Feststellung erfahren, dass Wissensarbeit im Vergleich mit Industriearbeit eigene Kompetenzanforderungen an Management, Führung und Mitarbeiter stellt. Vor diesem Hintergrund sehen sie drei Handlungsfelder (44):

1. Sinn, Selbst, Anerkennung
2. Information, Kommunikation, Zusammenarbeit
3. Selbstorganisation, Kompetenz, Zeitmanagement

Nur der gelingende Spagat zwischen Strukturierung und Freiraum dürfte ausreichend Motivation freisetzen, um die Energie von Wissensarbeitern zu mobilisieren und produktiv nutzbar zu machen. Mit anderen Worten: Es muss in weit größerem Maße als bisher gelingen die Ziele des Unternehmens in Übereinstimmung mit den Zielen der Mitarbeiter zu bringen. Wissensarbeiter legen nach North/Güldenber viel Wert auf vertrauensbasierte „faire Prozesse“ (43), die ihnen Freiraum bei der Bewältigung herausfordernder Tätigkeiten ermöglichen. Unumstritten ist sicherlich auch die Schlussfolgerung der Autoren, Führung/Leadership solle weniger kontrollieren, sondern viel mehr fokussiertes Denken, Lernen und Handeln ermöglichen (94).

Die Anforderungen an Wissensarbeiter sind hoch. Sie müssen ihren Job definieren und anderen beschreiben können, sie werden dafür bezahlt, dass sie etwas wissen, was andere nicht wissen, sie sollen ununterbrochene Innovationsleistungen erbringen, Verantwortung für Produktivität übernehmen, sich selbst managen und dafür sorgen, dass ihr Marktwert u.a. durch Kompetenzentwicklung (verstanden als Fähigkeit situationsadäquat zu handeln) erhalten bleibt; dies alles selbstredend ohne die Gesundheit zu ruinieren. Idealerweise werden sie dabei durch die Organisation unterstützt, die ihre Wissensarbeiter nicht nur als Kostenfaktor, sondern als Vermögenswert zu schätzen weiß (140). Die Realität wird unterdessen von Belastungsverursachenden Widersprüchen auf unterschied-

lichen Ebenen (z.B. Arbeitsziele, Aufgaben und Ausführungsbedingungen) geprägt. Diese führten zu „Arbeitsüberlastung und Arbeitsdruck, widersprüchliche(n) Arbeitsanforderungen, mangelnde(r) Kontrolle über die Arbeit und unzureichende(n) Partizipationsmöglichkeiten, geringe(r) soziale(r) Unterstützung, Probleme in der Führung und Rollendefinition (...)“ (145), so dass die besondere burn-out-Gefährdung dieser Beschäftigtengruppe nicht mehr verwundert.

Das Buch ist in fünf Kapiteln (Wissensarbeit(er)-die Herausforderungen; Wissensarbeit managen und messen; Gestaltungsfelder produktiver humaner Wissensarbeit; Wie I&K-Technologie Wissensarbeit unterstützen kann; Produktive Wissensarbeit leben) unterteilt und ermöglicht einen leicht lesbaren fundierten Überblick über prägnante (aber überwiegend bekannte) Forschungsergebnisse aus unterschiedlichen Quellen. Alles ist richtig und durchaus interessant zusammengefügt, aber nicht unbedingt neu. Widerspruch oder wirkliche Kontroversen sind kaum erwartbar.

Entsprechend dem zugrunde gelegten Kompetenzbegriff liegt der Akzent in den Ausführungen auf der personalen ohne jedoch die organisationale Ebene auszublen- den. Die teilweise „nur“ zitierten Tabellen und Schaubilder sind klar und eingängig. Eingeschobene von Praktikern verfasste Fallbeispiele sowie zahlreiche Checklisten und Fragebatterien unterstützen die Selbstreflexion sowie den Praxistransfer, können aber je nach Leseinteresse auch nur „überflogen“ oder ausgelassen werden. Hauptnutznießer des Buches dürften praktisch interessierte WissenschaftlerInnen und theoretisch interessierte PraktikerInnen sein. Aber auch BeraterInnen und TrainerInnen dürften ihren Gewinn hieraus ziehen.

Inwieweit die „Antworten auf die Management-Herausforderungen des 21. Jahrhunderts“ zu „fairen“ Arbeitsarrangements beitragen, mögen die lesenden



Wissensarbeiter und die im Titel unterschlagenen WissensarbeiterInnen(!) entscheiden. Obwohl ich den Autoren in den meisten ihrer Ausführungen nur zustimmen kann, ließ mich das Anforderungsprofil von WissensarbeiterInnen und die Erwartung quasi serieller Innovationsproduktion doch auch manchmal an die im Industriezeitalter geprägte Formel von der „eierlegenden Wollmilchsau“ denken. Anders als Dirk Baecker vermutete, hätten wir damit nicht die Entwicklung vom heroischen zum postheroischen Management durchlaufen, sondern kämen nach Überwindung des präheroischen Managements eigentlich erst richtig im heroischen Management an.

## Impressum

### Herausgeber

Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)  
Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung  
der Technischen Universität Dortmund  
Evinger Platz 17, D-44339 Dortmund  
Prof. Dr. Jürgen Howaldt

### Redaktion: Emanuel Beerheide, (Redakteur)

Ingrid Goertz, Iris Kastel-Driller (Layout), Martin Kuzek  
fon: 0231 / 8596 - 289 oder - 241; fax: 0231 / 8596 - 100  
Email: beerheide@sfs-dortmund.de; goertz@sfs-dortmund.de  
<http://www.sfs-dortmund.de>

### Verlag: LIT Verlag,

Grevener Str./Fresenstr. 2, D-48159 Münster  
fon: 0251 - 235091; fax: 0251 - 231972  
Email: [lit@lit-verlag.de](mailto:lit@lit-verlag.de)  
<http://www.lit-verlag.de>

Die Meinung einzelner Autoren gibt nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Das *Journal Arbeit* erscheint unregelmäßig. Über Institute, Redaktionen, Verbände etc. erfolgt eine kostenlose Verteilung. Gerne nimmt der LIT Verlag Sie in den Verteiler auf.



Silvia Ettl-Huber

**Konzentration von Einflusspotenzialen in Mediennetzwerken**

Eine netzwerkanalytische Untersuchung von Eigentumsverflechtungen in den neuen EU-Staaten Mittel- und Osteuropas. Medien sind einflussreich. Diese Vorstellung ist im Diskurs über die Medien allgegenwärtig. Auch die Vorstellung darüber, dass Eigentum an Medien mit Einflusspotenzial verbunden ist, findet nicht zuletzt in der Kartellgesetzgebung Niederschlag. Weniger klar allerdings ist, wie sich Einflusspotenziale anhand von Eigentum an Medien auch erheben und systematisieren lassen. Die vorliegende Publikation zeigt die Potenziale der Netzwerkanalyse auf, solche Einflusspotenziale darzustellen und zu bewerten. Untersucht wurden die Eigentumsverhältnisse an Printmedien, Radio und TV in zehn mittel- und osteuropäischen EU-Staaten. Die Publikation enthält zahlreiche Netzwerkdarstellungen und die Diskussion netzwerkanalytischer Maßzahlen zur Erhebung von Einflusspotenzialen. 392 S., 29,90 €, br., ISBN 978-3-8258-1153-2

Axel Kuhn

**Electronic Commerce**

Interface Design und Website-Gestaltung im Business-to-Consumer-Bereich. In den jungen medialen Formen des Internets, allen voran das World Wide Web, werden elektronische Geschäftskonzepte bisher oftmals wenig mediengerecht umgesetzt. Innerhalb des vorliegenden Buches wird gezeigt, wie schwierig eine mediengerechte Präsentation von Informationen im Internet ist, welchen Einfluss mediale Besonderheiten auf die Funktionalität der Anbieter-Nachfrager-Beziehung besitzen und wie erfolgreiche Electronic Commerce-Angebote im Endkundenhandel aufgebaut sind. Dabei wird besonderer Wert auf die Websitegestaltung als zentrale Schnittstelle zwischen Nutzer und Anbieter gelegt. 184 S., 16,90 €, br., ISBN 3-8258-9536-X

Anna M. Theis-Berglmair (Hrsg.)

**Internet und die Zukunft der Printmedien**

Kommunikationswissenschaftliche und medienökonomische Aspekte. Das Internet macht traditionellen Medien(-organisationen) in vielfacher Hinsicht zu schaffen. Verlage und andere Medienakteure befinden sich in der Situation, in eine Zukunft investieren zu müssen, deren Konturen erst langsam sichtbar werden. Mithilfe einer Interpretationsfolie, welche kommunikationswissenschaftliche und medienökonomische Aspekte gleichermaßen berücksichtigt, werden die Ergebnisse verschiedener empirischer Studien (Nutzerbefragungen, bundesweite Verlagsbefragung und einzelne Fallstudien) in einen Zusammenhang gestellt und mit Blick auf künftige Entwicklungen interpretiert. Dabei kommen Wissenschaftler und Praktiker zu Wort. Das Internet macht traditionellen Medien(-organisationen) in vielfacher Hinsicht zu schaffen. Verlage und andere Medienakteure befinden sich in der Situation, in eine Zukunft investieren zu müssen, deren Konturen erst langsam sichtbar werden. 264 S., 20,90 €, br., ISBN 978-3-8258-5522-2



Manfred Kops (Hrsg.)

**Die Finanzierung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks**

Aktuelle Debatten unter dem Einfluss von Karlsruhe und Brüssel. Die Finanzierung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks ist ein medienökonomisches, auch medienpolitisches Dauerthema. In den letzten Monaten ist sie aber besonders intensiv diskutiert worden, zum einen wegen der Verpflichtungen, die der deutsche öffentlich-rechtliche Rundfunk im Zuge der Beilegung des Rechtsstreits mit der Europäischen Kommission eingegangen ist, zum anderen wegen des im November 2007 verkündeten Urteils des Bundesverfassungsgerichts zur Gebührenfinanzierung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. Das Institut für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln hat sich auf einer Tagung im November 2007 diesem Thema gewidmet. Der vorliegende Band dokumentiert die dort vorgetragenen Referate und die im Anschluss daran geführten Diskussionen zwischen den Referentinnen und Referenten und dem Plenum. 128 S., 14,90 €, br., ISBN 978-3-8258-1275-1

Christian Steininger (Hrsg.)

**Politische Ökonomie der Medien**

Theorie und Anwendung. Der Hinweis auf Politische Ökonomie gehört mittlerweile zum Standard aktueller Überblicksdarstellungen zur Entwicklung der kommunikationswissenschaftlichen Teildisziplin Medienökonomie. In jüngster Zeit wurden insbesondere institutionen- und konstitutionenökonomische Ansätze verstärkt auch auf Medien angewandt. Gleiches gilt für auf der Marxschen Analyse aufbauende Ansätze. Der vorliegende Band bietet einen Einblick in die aktuellen theoretischen Ansätze der Politischen Ökonomie der Medien, befasst sich mit deren zentralen Begrifflichkeiten sowie deren Anwendungsfeldern. 272 S., 24,90 €, br., ISBN 978-3-8258-0833-4

Manfred Kops; Stefan Ollig (Eds.)

**Internationalization of the Chinese TV Sector**

In this reader media experts discuss the prospects and problems of program exchange between German and Chinese Broadcasters. They explain that program exchange is not the cockaigne one could assume with regard to the non-rivalry of media content and the huge Chinese TV market (more than 300 million TV households and an estimated 180,000 hours of weekly broadcast time across all TV platforms), but that many economic peculiarities of the media that only can be read in the footnotes of economic text books are highly relevant in practice. To trade TV programs with China thus requires a solid knowledge about the TV business in general, but also about the Chinese media order and the Chinese society, and the Chinese way of business. 336 pp., 34,90 €, pb., ISBN 978-3-8258-0753-5

Manfred Kops

**A Revenue-Based Methodology for the Classification and Comparison of Broadcasting Systems**

This book offers a methodology for the classification and comparison of broadcasting systems, both for positive and normative analyses. It is based on the assumption that the revenue structures of broadcasters determine the incentives for the broad-casters' staffs, and that these incentives in turn determine the broadcasters' program outputs (content, journalistic and artistic style, target audiences etc.) and its private and public effects. 96 pp., 14,90 €, pb., ISBN 978-3-8258-0871-6

LIT Verlag Berlin – Münster – Wien – Zürich – London

Auslieferung: Deutschland: LIT Verlag Fresnostr. 2, D-48159 Münster, E-Mail: vertrieb@lit-verlag.de Österreich: Medienlogistik Pichler-ÖBZ GmbH & Co KG, E-Mail: mlo@medien-logistik.at Schweiz: B + M Buch- und Medienvertriebs AG, E-Mail: onler@buch-medien.ch

# Bestellschein

Ja, wir möchten regelmäßig \_\_ kostenlose Exemplare des Journal Arbeit bei uns verteilen und in Ihren Verteiler aufgenommen werden.

Ja, ich möchte das Journal Arbeit als Einzelheft abonnieren. (Versandkosten 6 Euro pro Jahr bei zwei Ausgaben).

Mit einer Abbuchung des Betrages von meinem Konto bin ich einverstanden.

Name der Institution \_\_\_\_\_  
 Ansprechpartner \_\_\_\_\_  
 Straße \_\_\_\_\_  
 Land/Ort \_\_\_\_\_  
 Telefon \_\_\_\_\_  
 Fax \_\_\_\_\_  
 Ort/Datum/Unterschrift \_\_\_\_\_

Name \_\_\_\_\_  
 Straße \_\_\_\_\_  
 Land/Ort \_\_\_\_\_  
 Kontonummer \_\_\_\_\_  
 Bank \_\_\_\_\_  
 BLZ \_\_\_\_\_  
 Telefon \_\_\_\_\_  
 Fax \_\_\_\_\_  
 Ort/Datum/Unterschrift \_\_\_\_\_

# LIT VERLAG

Berlin – Münster – Wien – Zürich – London

Ort/Datum/Unterschrift \_\_\_\_\_

Fresnostr. 2 48159 Münster Tel. 0251-62 03 20 Fax 0251-23 19 72 E-Mail: lit@lit-verlag.de http://www.lit-verlag.de