



Leseprobe aus Schöning, Innovation bei Koopkurrenz in Netzwerken
der Sozialwirtschaft, ISBN 978-3-7799-6495-7

© 2021 Beltz Juventa in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-6495-7](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-6495-7)

Inhalt

Vorwort	7
1. Einleitung	11
2. Grundfragen der Koopkurrenz in Innovationsnetzwerken	14
2.1 Transaktionskosten, hybride Organisationen und Spannungsfelder	14
2.2 Die Grundbegriffe	15
2.2.1 Koopkurrenz und Balance als Struktur und Kompetenz	15
2.2.2 Innovation im Netzwerk: Spezifika, Chancen und Risiken	26
2.3 Verknüpfung: Koopkurrente Netzwerke im Innovationsprozess	36
2.3.1 Das Grunddilemma und Skizze des idealen Innovationsnetzwerks	36
2.3.2 Struktur und Prozess, Chancen und Risiken von Innovationsnetzwerken	46
2.3.3 Phasen und Lerneffekte in koopkurrenten Innovationsnetzwerken	49
2.3.4 Trilaterale, koopkurrente Innovationsnetzwerke	58
3. Folgerungen für das Management koopkurrenter Innovationsnetzwerke	61
3.1 Balance, Vertrauen und Gestaltung	61
3.1.1 Produktive Balance statt konfliktgeladene Blockaden	61
3.1.2 Durch rationales Vertrauen mit plural governance führen	69
3.1.3 Koopkurrenz als Gestaltungsansatz durch explizite Verbindung umsetzen	72
3.2 Schließen oder Öffnen? Die Bedeutung von Regeln im Netzwerk	74
3.2.1 Schließung als These: Klare Regeln ermöglichen Entscheidungen	74
3.2.2 Offenheit als Antithese: Resonanz auf der Spielwiese	77
3.2.3 Impulse vom Rande des Netzwerks: Ausblühungen an der Peripherie	82
4. Übertragungen auf die Sozialwirtschaft und die Soziale Arbeit	84
4.1 Grundfragen sozialer Innovation und Innovation in der Sozialen Arbeit	84
4.1.1 Soziale Arbeit und soziale Innovationen	84

4.1.2	Strukturelle Innovationshemmnisse	88
4.1.3	Beispiele von Innovationen in der Sozialen Arbeit und Sozialwirtschaft	91
4.2	Soziale Innovationen aus der Perspektive des strategischen Managements	92
4.3	Spezifika des Innovationsprozesses: Offenheit und Haltung	96
4.4	Koopkurrente Marktstruktur als Stressfaktor	98
4.5	Stakeholder-Management zur Stressreduktion	102
4.6	Balancierte Spannungsfelder und Komplementäre als Erfolgsfaktoren	104
5.	Empfehlungen zum Management koopkurrenter Innovationsnetzwerke	106
6.	Zusammenfassung	111
	Literatur	113

1. Einleitung

Das Management von Innovationsnetzwerken in der Sozialwirtschaft birgt einerseits ein enormes Potential, es ist andererseits aber auch riskant, da von Paradoxien geprägt. Die vorliegende Untersuchung wird dieses komplexe Geflecht nicht auflösen und auch keine Patentrezepte vorlegen können. Jedoch hat die umfangreiche Forschung der letzten rund 20 Jahre in diesem Themenfeld einige interessante Aspekte herausgearbeitet, die hier ausgewertet und neu geordnet werden können und dies mit dem speziellen Ziel, Folgerungen für die Sozialwirtschaft zu ziehen, da diese sich einem verstärkten Innovationsdruck ausgesetzt sieht. Netzwerke können ein geeignetes Instrument sein, auf diesen Innovationsdruck zu reagieren.

Die zunehmende Netzwerkorientierung der Sozialwirtschaft ist nur ein Beispiel dafür, dass die Netzwerkorganisation „das organisatorische Zukunftsmodell des 21. Jahrhunderts“ (Reiß/Beck 2000, S. 316) werden könnte und dies aufgrund ihrer Anwendung sowohl in kleinen, temporären Netzwerken als auch in globalen Konglomeraten, die über einen längeren Zeitraum angelegt sind. Das Charakteristische, das Neue der Netzwerke ist daher aus gutem Grund Gegenstand intensiver Forschung.

In diesem Themenfeld werden Stichworte wie Koopkurrenz, Paradoxie, Regulierung, Resonanz und Vertrauen immer wieder und in unterschiedlichen Facetten genannt. Dies deutet darauf hin, dass zwar einerseits die Chance besteht, die auftretenden Spannungen produktiv zu nutzen, dass sich aber andererseits der Erfolg nicht von selbst einstellt, sondern eine kluge Balancierung in Bewegung erfordert: Vermutlich sind Netzwerke dann innovativ, wenn sie in ihrer Vorwärtsbewegung wie beim Radfahren oder auf dem Hochseil in einer Art labilem Gleichgewicht zwischen ihren immanenten Widersprüchen gehalten werden können, bei dem eine permanente, feine Steuerung ausreicht und ausreichen muss, damit der Prozess nicht ins Stocken gerät. Diese Feinjustierung ist in Netzwerken, in denen ex definitionem unabhängige Akteure zusammenwirken, eine fortwährende Aufgabe des Netzwerkmanagements.

Die vorliegende Untersuchung geht somit davon aus, dass Innovation in Netzwerken möglich ist und organisiert werden kann, auch wenn zwischen den verbundenen Akteur_innen koopkurrente Beziehungen bestehen. Alternative Ansätze hingegen haben die Prämisse, dass eine Laborsituation geschaffen werden muss, in der sehr unterschiedliche Akteur_innen für eine befristete Zeit in einem geschützten Raum frei von ihren Netzwerkverbindungen und Interessen gemeinsam innovativ sein können. Der prominenteste dieser Ansätze ist aktuell das ‚Design Thinking‘, das seit den 1990er Jahren an der Stanford University

entwickelt und betrieben wird; in Deutschland ist das Hasso-Plattner-Institut federführend. In Fortführung von Innovationslaboren (Design) in der Erwerbswirtschaft ergänzt dieser Ansatz in einer Abfolge von Schritten zusätzlich Aspekte der Umsetzbarkeit, Marktfähigkeit und Wirtschaftlichkeit (Thinking) und kombiniert bei all dem gängige Kreativmethoden für Gruppenprozesse (Lewrik/Link/Leifer 2017; vgl. Gebauer/Seehaus 2020, S. 37–40, für das ähnlich strukturierte Intra Lab in Darmstadt).

In Abgrenzung zur vorliegenden Untersuchung sind beim Design Thinking vor allem die Interdisziplinarität und der Laborcharakter hervorzuheben, mit dem die üblichen Probleme der ‚im echten Leben‘ arbeitenden Innovationsnetzwerke ausgeblendet werden sollen. Obgleich mit dem Design Thinking gute Erfolge erzielt werden, scheint der Ansatz der Laborsituation dennoch für die Sozialwirtschaft, für die Kooperation in Netzwerken zum Kern ihrer Identität gehört und bei der völlig unregelte Kreativprozesse eher auf Befremden stoßen würden, letztlich schwer akzeptabel und daher eher unrealistisch zu sein. Zumindest wäre dieser Frage – Ist eine Übertragbarkeit des Design Thinkings auf die Sozialwirtschaft möglich und sinnvoll? – eine größere Untersuchung zu widmen. Da dies hier nicht möglich ist, werden im Folgenden die Laborsituationen in Innovationsprozessen der Sozialwirtschaft nicht näher betrachtet und es wird vielmehr der Fokus auf die Chancen und Probleme von Innovationsnetzwerken gelegt, wie sie üblicherweise in etablierte Strukturen eingebettet und daher potentiell konflikthaft sind. Wie oben erwähnt, steht dabei die Feinjustierung in Innovationsnetzwerken im Vordergrund.

Im Folgenden wird die Grundstruktur dieser Aufgabe erläutert und es werden zudem einige Hinweise für ein erfolgreiches Management koopkurrenter Innovationsnetzwerke gegeben. Der mit der Koopkurrenz verbundene Stressfaktor kann innovationsfördernd sein. Vermutlich ist es gerade die Mischung, besser noch: die Balance aus Konkurrenz und Kooperation, die sowohl Anreize zur Innovation gibt (Konkurrenz) und gleichzeitig Freiräume schafft (Kooperation), die nachhaltige Erfolge ermöglicht. Koopkurrenz und Innovation sind mithin, so die Ausgangsvermutung, eng miteinander verknüpft, vor allem dann erfolgreich, wenn es gelingt, zwischen Kooperation und Konkurrenz eine gute Balance in Bewegung zu finden (Park u. a. 2014, S. 210).

Gerade für die Sozialwirtschaft, die sich einer Fülle externer und interner Herausforderungen gegenübersteht, ist es von strategischem Vorteil, in Innovationsnetzwerken mitzuwirken. Diese Herausforderungen jedoch scheinen die Sozialwirtschaft zumindest stark heraus-, wenn nicht sogar zu überfordern. Die Sozialwirtschaft beharrt aus gutem Grund – aus professioneller Verantwortung für die Adressat_innen der Sozialen Arbeit sowie aufgrund der von den Finanziers geforderten Routine – sehr auf den bewährten Prozessen und modifiziert sie nur graduell. Im Zuge des gesellschaftlichen Wandels kommt es dabei jedoch immer häufiger dazu, dass das sprichwörtliche ‚tote Pferd‘ weitergeritten

wird. Es wird dann an Prozessen festgehalten, obgleich die damit verbundenen Angebote und Maßnahmen Scheinlösungen sind und nicht (mehr) zur Bewältigung der neuen Problemlage beitragen können. Dann wird alles hinterfragt und alles getan und verschoben, nur um sich nicht eingestehen zu müssen, dass es so nicht weitergeht (vgl. die Aufzählung solcher teils bizarrer Scheinlösungen in Schäfer 2020).

Umgekehrt ist der Sozialwirtschaft mit dem Mantra des disruptiven Innovationsmanagements – „Scheitere schnell, früh und kostengünstig“ (Fehr 2014, S. 1) – auch nicht geholfen; zu bedeutend ist die Verantwortung für die Adressat_innen, die eigene professionelle Ethik und auch die Anbindung an die finanzierende öffentliche Hand.

So steht die Sozialwirtschaft beim Thema ‚Innovation in der Sozialen Arbeit‘ vor einer Gratwanderung zwischen zu viel und zu wenig Innovation, zwischen gradueller und disruptiver Innovation und zwischen der Notwendigkeit, diese Aufgabe mit Kooperation und Konkurrenz anzugehen. Diese Gradwanderung kann sie erfolgreich bewältigen, wenn es ihr gelingt, eine entsprechende Balance zu finden, um dadurch produktiv nach vorne zu gehen. Koopkurrente Innovationsnetzwerke könnten hierbei eine Schlüsselstellung einnehmen.

2. Grundfragen der Koopkurrenz in Innovationsnetzwerken

2.1 Transaktionskosten, hybride Organisationen und Spannungsfelder

Was tun? Die Frage nach der günstigen Struktur und den effizienten Prozessen zur Erreichung von Innovationen ist nicht in der simplen Dichotomie von Markt versus Hierarchie zu beantworten. Coase (1937) hat in seinem berühmten Aufsatz „The nature of the firm“ festgestellt, dass sich beide Koordinationsmodi dann durchsetzen, wenn sie jeweils mit geringeren Kosten (Transaktionskosten) verbunden sind und dass sich hieraus erklären lässt, wann ein Unternehmen welche Tätigkeiten auslagert oder intern bearbeitet. Kernaufgaben mit hohem Risiko für das Unternehmen umfassen hohe Transaktionskosten und werden daher intern verbleiben und den Kern der Firma bilden, während Aufgaben, die für das Unternehmen nicht zentral und nicht risikobehaftet sind, besser an externe Spezialanbieter ausgelagert werden können.

Je nach Branche und Kontext kann der Transaktionskostenansatz somit unterschiedliche Unternehmensformen beschreiben und erklären, dass etwa in einigen Unternehmen eine hohe Fertigungstiefe existiert, da man dort wichtige Prozesse als Kernkompetenz im Hause halten will, während andere Unternehmen in erheblichem Maße Güter und Dienstleistungen zukaufen. Letztere begeben sich zwar in Abhängigkeit von ihrem Lieferantennetzwerk, Sie können sich dafür aber auf ihre Kernkompetenz konzentrieren und diese fortentwickeln. Diese Entscheidungen – Eigenerstellung versus Zukauf; interne Kooperation versus externe Konkurrenz – zu treffen ist heute eine zentrale Aufgabe des Managements. Es ist in diesem Sinne kontinuierlich mit Fragen der Koopkurrenz und der Netzwerke beschäftigt. Einmal gilt es, ein internes Netzwerk zur Kooperation in den Produktionsabläufen zu knüpfen, ein anderes Mal sollen externe Anbieter in Konkurrenz zueinander vernetzt werden und wieder bei anderer Gelegenheit wird erst nach Ausschreibung entschieden, ob die interne Abteilung oder der externe Zulieferer den Auftrag erhält.

Ergebnis all dieser Überlegungen und Prozesse ist letztlich, dass es neben dem Markt und der Hierarchie eine Vielzahl weiterer Organisationsformen im Sinne von Koordinationsmodi gibt. Diese Vielgestaltigkeit der realen Koordinationsmodi hat Williamson (1985) veranlasst, zunehmend hybride Formen der Organisation in den Blick zu nehmen, die ein Kontinuum bilden und in deren Kontinuum nun der Markt und die Hierarchie nur noch als Extremfälle am Rande stehen. Markt und Hierarchie rahmen in diesem Sinne insbesondere

auch Netzwerke. Jeder dieser Koordinationsmodi wird durch formale und informelle Regeln abgesichert, die somit auch in Netzwerken gelten und angewendet werden. Netzwerke haben durch diese Perspektive gleichsam ihren Exotenstatus verloren und sind Teil eines breiten Spektrums notwendiger und effizienter hybrider Koordinationsformen wirtschaftlichen Handelns.

In erster Annäherung ist dabei vor allem der Unterschied des Netzwerks gegenüber einer herkömmlichen Kooperationsstruktur einer Allianz zwischen zwei Akteuren interessant: Während die Allianz bilateral, kooperativ, stabil und einstufig angelegt ist, wird das Netzwerke dadurch gekennzeichnet, dass es hybrid, multilateral, koopkurrent, instabil und mehrstufig arbeitet (Reiß/Beck 2000, S. 317f.). Diese Charakteristika führen tendenziell zu höherer Komplexität und Dynamik des Netzwerks im Vergleich zur bilateralen Allianz. Diese Komplexität ist Fluch und Segen zugleich: Sie kann enorm produktiv sein, jedoch auch zu einer vollständigen Blockade des Netzwerkes führen.

Diese Aspekte verweisen schon darauf, dass sich Netzwerke in mehreren Spannungsfeldern aus widersprüchlichen Anforderungen bewegen und dass dies nicht leicht übereingebracht werden kann. Konkret ist die Frage, wie in diesen hybriden Strukturen die Kooperationskultur ausgestaltet ist, wie also mit Kooperation versus Konflikt, Offenheit versus Regelung, Reziprozität versus Instrumentalisierung, Nachhaltigkeit versus Kurzfristigkeit und anderen Spannungsfeldern umgegangen werden kann und sollte. Diese Spannungen aus Paradoxien „sind keine Betriebsunfälle [...], denn ohne Spannungen keine Entwicklung“ (Dammer 2011, S. 38 und S. 42 ff.; vgl. auch die Spannungsfelder, die in Kapitel 4.6 der vorliegenden Untersuchung benannt werden).

Ziel der Koopkurrenz in Innovationsnetzwerken ist somit nicht, die Spannungen zu neutralisieren, sondern Ziel ist es, sie produktiv zu nutzen. Dies wird nur gelingen, wenn das Netzwerk die Möglichkeit hat, sich selbst als eigenständig zu begreifen und es hieraus eine Entwicklungsperspektive ableiten kann. Dann ist es möglich, über eine Kooperationskultur eben jene Balancierung zwischen den Spannungsfeldern zu erreichen, welche ein erfolgreiches Netzwerk auszeichnet. Ist ihm dieser Weg verwehrt – indem das Netzwerk keine Eigenständigkeit herausbilden und sich nicht entwickeln kann – dann ist zu erwarten, dass das Netzwerk durch seine Spannungsfelder blockiert wird und letztlich scheitert.

2.2 Die Grundbegriffe

2.2.1 Koopkurrenz und Balance als Struktur und Kompetenz

Der Begriff Koopkurrenz bezeichnet die Gleichzeitigkeit von Kooperation und Konkurrenz und speziell die Kooperation zwischen Konkurrenten oder auch

die Konkurrenz zwischen Kooperationspartnern. Diese Gleichzeitigkeit in der Koopkurrenz eröffnet einerseits weitreichende Potentiale zur Fortentwicklung der eigenen Organisation, sie wird andererseits aufgrund der mit ihr verbundenen Paradoxie aber auch oftmals als belastend wahrgenommen (Schönig 2015; vgl. als Kurzfassungen zu Teilaspekten Schönig 2015a, 2015b, 2016).

Dabei ist Koopkurrenz zunächst einmal „ganz normales Verhalten“ (Bosson 2009, S. 6). Sie ist als solches ein zentraler Aspekt der Verhaltensforschung (Volland 2013) und nicht zuletzt ein Hauptthema in der Beratung sozialer Prozesse (vgl. bereits Grunwald 1981, S. 50).

Koopkurrenz ist mithin nicht exotisch, sondern eine „*zutreffende Wiedergabe der Realität*“, die bislang durch *realitätsferne Idealtypen* und damit verzerrt beschrieben wurde. Vieles spricht dafür, dass die Koopkurrenz in der Realität die Regel, die reinrassige Konkurrenz bzw. Kooperation hingegen die Ausnahme für Assoziationen bilden“ (Reiß/Beck 2000, S. 324; Hervorhebungen im Original).

Trotz ihrer Normalität erfolgte die spezielle Wahrnehmung der Koopkurrenz durch die Managementliteratur erst in den 1990er Jahren – auf Grundlage der Spieltheorie –, woraufhin dann die neuere Koopkurrenzforschung einsetzte (Brandenburger/Nalebuff 2012). Die vermutlich erste Erwähnung des Begriffs im deutschen Sprachraum ist Herbert Giersch zu verdanken, der bereits 1992 auf das Potential des Begriffs hinwies:

„In einer englischsprachigen Diskussion fiel kürzlich ein hybrides Kunstwort, das mir merkwürdig erschien, weil es komplexe Zusammenhänge schlagartig erhellt. Es heißt ‚Coopetition‘, vermählt also die Hälften zweier Begriffe, die für Zusammenarbeit und Wettbewerb stehen. Im Deutschen könnte man Koopkurrenz sagen: Kooperation mit Konkurrenz. [...] Die Kooperation ist akzeptabel, wenn sie durch die offene Konkurrenz kontrolliert wird, und die Konkurrenz darf durch Kooperationen ergänzt werden, wenn diese einen Fortschritt in der Zukunft versprechen“ (Giersch 1992, S. 46).

Recht weitsichtig erkannte Giersch, dass erstens mit dem Begriff der Koopkurrenz „komplexe Zusammenhänge schlagartig erhellt“ werden und dass zweitens mit dem Begriff etwas Neues entsteht, da beide Begriffe miteinander „vermählt“, also nicht vermischt, sondern miteinander verbunden werden. In diesem Sinne ist die Wortschöpfung ‚Koopkurrenz‘ derjenigen der ‚Sozialen Marktwirtschaft‘ ähnlich: Hier wie dort geht es darum, einen Gedanken auf den Begriff zu bringen, in dem paradoxe Phänomene (Kooperation/Konkurrenz bzw. Marktwirtschaft und sozialer Ausgleich) miteinander verbunden und gleichsam versöhnt werden.

Darüber hinaus benennt Giersch im obigen Zitat ein Bewertungskriterium der Koopkurrenz, mit dem entschieden werden kann, wann sie „akzeptabel“ ist: