

2. Theorie

„[Y]ou cannot understand a system until you try to change it“ (Lewin zit.n. Schein, 1996, S. 64).

In diesem Abschnitt wird die theoretische Grundlage für die empirische Untersuchung erarbeitet. Dabei werden zunächst die für die vorliegende Arbeit zentralen Definitionen, Annahmen und Abgrenzungen – insbesondere was die Konzepte der Innovation, der Tourismusdestination und der Kompetenzen betrifft – formuliert (Kap. 2.1). In der Folge werden wesentliche Barrieren der Innovation vorgestellt und auf der Grundlage von problemzentrierten sowie promotorenbezogenen Ansätzen der Innovation zu einem Barrierenmodell der Innovation ausgebaut (Kap. 2.2). Es werden Herausforderungen für einige Bestandteile des Innovationsprozesses („Ideen“, „Entscheidungen“, „Kollektive“ und „Pfade“) abgeleitet, wobei ein besonderer Fokus auf eine „Idee-Umsetzungs-Lücke“ gelegt und Kompetenzen zu deren Überwindung diskutiert werden. Daran anschließend wird eine netzwerkbasierende Sicht auf Innovationen entwickelt und die allgemeine Literatur zum Thema sowie die tourismusspezifische Literatur vorgestellt und deren Blindstellen herausgearbeitet (Kap. 2.3). Zur Schließung dieser Blindstellen wird schließlich unter besonderer Berücksichtigung der Umsetzungsdimension eine prozessbasierte Sicht auf Innovation in Netzwerken vorgeschlagen (Kap. 2.4). Als theoretische Versatzstücke wird auf die „Akteur-Netzwerk-Theorie“, das „Drei-Phasen-Modell“ nach Lewin, das „Modell kontinuierlichen Wandels“ nach Weick und Quinn und das „Inszenierungsmodell“ nach Mattsson et al. zurückgegriffen.

2.1 Definitionen, Annahmen und Abgrenzung

In diesem Kapitel werden die für die Forschungsarbeit grundlegenden Konzepte der Innovation (Kap. 2.1.1), der Tourismusdestination (Kap. 2.1.2) und der Kompetenzen (Kap. 2.1.3) eingeführt. In Abwägung der jeweils in der Literatur vorkommenden Ansätze wird für alle drei Konzepte eine Arbeitsdefinition präsentiert, welche auch die getätigten Annahmen offenlegt. Zudem wird, wo nötig, eine Abgrenzung von alternativen Zugängen vorgenommen.

2.1.1 Innovation

Während Schumpeter mit seiner Definition wohl den Grundstein für die Innovationsforschung¹ im engeren Sinn legte und Innovationen als „Durchsetzung neuer Kombinationen“ (Schumpeter, 2006 [1912], S. 158) auffasste, finden sich mittlerweile in der Literatur zahlreiche und unterschiedlich ausgerichtete Innovationsdefinitionen. Dabei können ganz verschiedene Foci im Vordergrund stehen. Entsprechend hat sich auch ein facettenreiches Gerüst der Klassifikation von Innovationen herausgebildet, welches unter anderem eine Kategorisierung von Innovationen nach dem Grad der Neuheit (radikal vs. inkrementell, siehe z.B. Freeman/Perez, 1988, S. 45f.), nach der Art bzw. dem Gegenstandsbereich (z.B. Produkt, Prozess, Absatzmarkt, Beschaffungsmarkt, Organisation bzw. Marktordnung, schon bei Schumpeter, 2006 [1912], S. 100f.) und nach den Attributen bzw. Qualitäten der Innovation (z.B. Kompatibilität, Beobachtbarkeit, relativer Vorteil, Überprüfbarkeit und Komplexität nach Rogers, 2003 [1962], S. 219ff.; siehe dazu auch Hall und Williams, 2008, S.6) inkludiert.²

Aufgrund des explorativen Zwecks und qualitativen Ansatzes der vorliegenden Arbeit ist es sinnvoll, ein breites und offenes Verständnis von Innovation an den Anfang zu stellen. Die hier verwendete Innovationsdefinition soll Halt bieten, aber vor allem das Feld nicht unnötig einengen und erhellende Fälle vorschnell ausschließen. Da die verschiedenen Arten von Innovation oft eng miteinander verbunden sind und gebündelt auftreten (siehe Burke, 1978, S. 4, 288; Barras, 1986; Van de Ven et al., 1986, S. 592; OECD/Eurostat, 2005, S. 6) – neue Produkte gehen möglicherweise einher mit neuen Prozessen und neuen Märkten – wird von einer Klassifikation von Innovationsarten abgesehen. Zudem stehen gerade auch Verkettungen von unterschiedlichen Innovationsselementen im Blickfeld dieser Arbeit. Es wird deswegen auf ein breites Innovationsverständnis zurückgegriffen, wie es von Kanter (1983, S. 20f.) im Folgenden formuliert wird: „Innovation refers to the process of bringing any new, problem solving idea into use [...] Innovation is the generation, acceptance and implementation of new ideas, processes, products or services. Acceptance and implementation is central to this definition; it involves the capacity to change and adapt“.

1 Davon zu unterscheiden sind sozialwissenschaftliche Vorläufer, welche sich schon vor Schumpeter mit weiter gefassten Fragen des sozialen Wandels und der kulturellen Entwicklung befasst haben.

2 Für eine Abgrenzung und Spezifizierung von Innovation im Dienstleistungsbereich und insbesondere Innovation im Tourismus sei auf Hjalager (2002, 2010) sowie Hall und Williams (2008, S. 8ff.) verwiesen. Die tourismusspezifische Innovationsliteratur wird weiter unten in dieser Arbeit (Kap. 2.3.2) hinsichtlich der Verknüpfung von Innovation mit Netzwerken betrachtet.

Diese Innovationsdefinition soll auch deswegen im Stile einer Arbeitsdefinition der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegt werden, da sie deren Grundausrichtung gut zum Ausdruck bringt. So unterstreicht sie, dass es im Rahmen von Innovation neben der Invention auch um die Umsetzung geht; außerdem wird die Prozesshaftigkeit des Innovationsvorhabens angesprochen und auf die Dimension der Kompetenzen verwiesen, welche für die Meisterung dieses Prozesses notwendig sind.

Dennoch ergeben sich abgeleitet aus der Arbeitsdefinition von Kanter zwei Spezifikationserfordernisse. Zunächst ist zu klären, was in diesem Zusammenhang unter „neu“ zu verstehen bzw. wie „Neuigkeit“ festzustellen ist. Wiederum gibt es in der Literatur unterschiedliche Zugänge, wobei aufgrund der Relativität des Neuigkeitsbegriffs insgesamt die Frage des Bezugssystems wesentlich ist. So befürworten zum Beispiel Sundbo (1998, S. 22) und Hall und Williams (2008, S. 7) ein Innovationsverständnis, welches nicht nur weltweit einzigartige Neuerungen als innovativ betitelt sondern auch Neuerungen, die „nur“ ein spezifisches Marktsegment betreffen.

In Übereinstimmung mit Van de Ven (1986, S. 591) und Rogers (2003[1962], S. 12) wird in dieser Arbeit ein subjektiver Neuheitsbegriff verwendet, der in der Ermittlung von Neuheit auf die involvierten Individuen selbst abstellt. Es gilt also für die Innovation, dass sie von den Beteiligten als neu wahrgenommen werden muss (Van de Ven, 1986, S. 591). Diese Definition basiert auf Rogers (2003[1962], S. 12), welcher schreibt: „An innovation is an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption. It matters little, so far as human behavior is concerned, whether or not an idea is ‚objectively‘ new [...] The perceived newness of the idea for the individual determines his or her reaction to it.“

Um Innovation von soziokulturellem Wandel insgesamt abzugrenzen, erscheint es zudem auch nötig, den Aspekt der Intentionalität bzw. der Planung hervorzuheben. Burke (1978, S. 289) schreibt treffend: „[I]nnovation occurs as the result of deliberate attempts to develop it“. Schumpeter geht im Rahmen eines individualisierten Innovationskonzeptes sogar noch einen Schritt weiter und koppelt Innovation unmittelbar an Unternehmertum. Für ihn sind Innovationen vor allem das Produkt des Wirkens von Entrepreneuren (Unternehmern), welche sich der Statik und Unbeweglichkeit des wirtschaftlichen und sozialen Systems entgegenstellen (Schumpeter, 2006 [1912], S. 121). Auf der Grundlage dieser Argumentationen soll die obige Arbeitsdefinition von Kanter (1983, S. 20) noch einmal leicht angepasst werden: Diese Arbeit versteht unter Innovation den Prozess eines intentionalen Umsetzens von Ideen, die von den beteiligten Akteuren als neu empfunden werden.

Ein spezieller Schwerpunkt der Arbeit liegt auf dem Teilaspekt der Ideenimplementierung bzw. Umsetzung der Ideen. Es handelt sich dabei um eine nachgereichte Phase

des Innovationsprozesses, welche von der anfänglichen Ideengenerierungsphase (auch: Invention) differenziert werden kann. Ein idealtypisches Modell eines Innovationsprozesses³ ist in Abbildung 2.1 dargestellt (in einigen Grundkonzepten leicht angelehnt an Thom, 1980, S. 53). Neue Ideen werden zunächst – und bisweilen auch individuell – generiert. Solche neue Ideen müssen, um zur Umsetzung zu kommen, dann üblicherweise in angebotsseitigen Netzwerken auf Akzeptanz stoßen und auf der kollektiven Ebene verankert werden. Schließlich wird ein Prozessschritt der Ideenrealisierung notwendig, welcher Ideen in konkrete, tangible sowie marktfähige Produkte und Angebote übersetzt. Damit Ideen zu erfolgreichen Innovationen werden, sollten sie schließlich auch am Markt Verbreitung und Akzeptanz finden – und werden im Zuge dessen zunehmend von Konkurrenten imitiert (Ideendiffusion).

Ideenimplementierung wird in der gegenständlichen Arbeit aufgefasst als die Übertragung einer Idee in kollektive Wirklichkeit. Aus Abbildung 2.1 wird jedenfalls ersichtlich, dass die Phase der Ideenimplementierung, wie sie in der vorliegenden Arbeit verstanden wird, die beiden Teilprozesse der (1) Ideenakzeptierung bzw. Ideenverankerung und Ideenrealisierung einerseits sowie der (2) Ideendiffusion andererseits umfasst. Der erstgenannte Teilprozess betrifft Kollektivierungs- und Akzeptanzdynamiken von Ideen in einem Angebotsnetzwerk (inter-organisationaler Kooperation), während der zweitgenannte Teilprozess stärker ähnliche Dynamiken am Marktplatz und insbesondere in der Interaktion mit Konkurrenten und Kunden im Blick hat. Der erste Teilprozess betrifft entsprechend eher die Mesoebene, während der zweite Teilprozess eher auf der Makroebene angesiedelt ist. Wenngleich die gegenständliche Arbeit ihren Schwerpunkt auf den in Teilprozess (1) zusammengefassten angebotsseitigen Dynamiken hat, wird auf einen expliziten Ausschluss der Diffusionsprozesse aus dem Konzept der Ideenimplementierung (Ideenumsetzung) bewusst verzichtet.⁴ Dies geschieht zum einen, da gruppendynamische Mechanismen in beiden Prozessen eine Rolle spielen und entsprechend ähnlich gelagert sein mögen;⁵ dies geschieht aber auch, weil nicht vorschnell netzwerkspezifische und auf höherer Ebene liegenden Dynamiken auseinanderdividiert werden sollen. Selbiges gilt für angebotsseitige und

3 Ein Innovationsprozess meint die zeitlich geordnete Abfolge der Ereignisse rund um die Generierung und Umsetzung einer neuen Idee, und das Management und die Koordinierung dieser Ereignisse.

4 Verzichtet wird auch auf eine vorschnelle, sequenzielle Ordnung der Teilschritte „Ideenakzeptierung“, „Ideenrealisierung“ und „Ideendiffusion“. Diesbezügliche Unschärfen in Abb. 2.1 sind bewusst gesetzt.

5 In der breit angelegten Diffusionsdefinition nach Rogers (2003 [1962], S. 11), der Diffusion allgemein als soziale Kommunikation von Innovation ansieht, werden mögliche Analogien ganz besonders deutlich.

marktseitige Dynamiken im Umgang mit neuen Ideen. Hier mag es jeweils wechselseitige Bezüge geben. Der Kontrast, der mit dem Konzept der Ideenumsetzung bzw. Ideenimplementierung betont werden soll, ist jener zwischen der Generierung einer Idee und ihrer Übersetzung in (kollektive) Wirklichkeit.

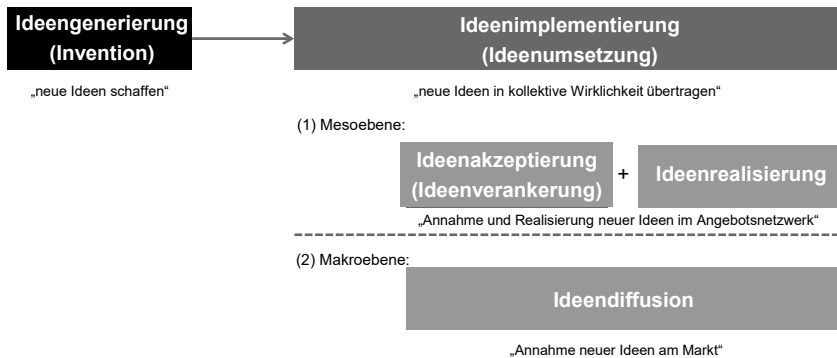


Abb. 2.1: Phasen des Innovationsprozesses

Quelle: Eigene Darstellung, in einigen Grundkonzepten angelehnt an Thom (1980, S. 53)

2.1.2 Tourismusdestinationen als Netzwerke

Tourismusdestinationen sind ein wesentlicher Kristallisationspunkt des Phänomens Tourismus. Sie sind nach Bieger (1996; siehe auch Herntrei, 2014) die „Wettbewerbsseinheiten“ des Tourismus. Auch in der Tourismusforschung ist das Konzept der Tourismusdestination als zentral anzusehen (Tribe, 1997, S. 643).⁶ Kurzum: Die Bedeutung von Destinationen kann in Theorie und Praxis des Tourismus nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Ähnlich wie beim Innovationskonzept gibt es aber auch im Falle von Tourismusdestinationen eine Fülle von unterschiedlichen Definitionsansätzen. Insbesondere können

⁶ Im Gegensatz zu Tribe (1997, S. 643) könnte man durchaus auch die These vertreten, dass das Konzept der „Tourismusdestination“ eines der wenigen ist, welches genuin aus der Tourismusforschung stammt.

eher marktseitig getriebene Definitionen von angebotsseitigen Lesarten unterschieden werden. Erstere betonen nicht zuletzt die Relativität der Definition von Destinationen, insbesondere von Destinationsgrenzen, abhängig von der subjektiven Wahrnehmung des einzelnen Gastes. Diese Wahrnehmung ist neben der Reiseerfahrung unter anderem auch von der Reisedistanz bzw. Reiseroute geprägt (Buhalis, 2000, S. 97)⁷ – für den chinesischen Gast mag halb Europa eine Destination sein, für den deutschen Gast geht auch Südtirol als Destination problemlos durch (wenn in letzterem Fall nicht sogar noch granularere Perzeptionen auftreten).

Angebotsseitige Definitionen von Tourismusdestinationen betonen eher die Management- bzw. Governancekomponente, welche oftmals voraussetzt, dass es gewisse rechtliche, politische und organisatorische Rahmenbedingungen gibt, welche eine Steuerbarkeit und Managebarkeit von Destinationen überhaupt zulassen (Tschurtschenthaler, 1999, S. 8; Buhalis, 2000, S. 98). Vor diesem Hintergrund entstanden umfangreiche Literaturstränge, welche sich mit den institutionellen Fragen der Planung, des Managements und der Governance von Tourismusdestinationen (Destination Planning, Destinationsmanagement, Destination Governance) beschäftigen (z.B. Tschiderer, 1980; Kaspar, 1995; Pechlaner, 1998; Flagestad/Hope, 2001; Bieger, 2002; Raich, 2006; Beritelli et al., 2007; Laws et al., 2011; Pechlaner et al., 2012a; Volgger/Pechlaner, 2014; Pechlaner et al., 2015).

Eine weitere Unterscheidung von Definitionsansätzen zur Tourismusdestination betrifft die eher auf die (territorial verortete) Integration von Produkten bzw. Attraktionspunkten und die Produktionsfunktion abstellende Interpretation einerseits und eine eher auf die Vernetzung von Menschen abstellende andererseits. Den verschiedenen Definitionen gemeinsam ist jedenfalls die Betonung der Notwendigkeit der Integration und Verknüpfung, welche – um es ökonomisch auszudrücken – im Speziellen auf die fragmentierten Produktionsmittel in vielen Destinationskontexten zurückgeführt wird. Buhalis (2000, S. 97) spricht von einem „amalgam of tourism services and experiences“, Matzler und Pechlaner (1999) bezeichnen Tourismusdestinationen als „Produkt-Markt-Kombinationen“.

Daneben unterstreichen viele der Charakterisierungen von Tourismusdestinationen die Vernetzung von Menschen und Organisationen (siehe Pforr, 2006; Del Chiappa/Presenza, 2013; Aarstad et al., 2015). Destinationen werden verstanden als Cluster oder Netzwerke von Anbietern („cluster or (latent) network of suppliers“,

7 Weitere Faktoren, die sich neben der Reisedistanz bzw. der Reiseroute auf die Wahrnehmung der Destination durch den Gast auswirken sind der kulturelle Hintergrund, der Reisezweck, das Bildungsniveau und vorhandene Reiseerfahrungen (Buhalis, 2000, S. 97).

Laesser/Beritelli, 2013, S. 47) oder sogar als produktive soziale Systeme mit vielschichtigen Zielsetzungen („productive social systems with specific business aims and non-business related goals“, Laesser/Beritelli, 2013, S. 47). Im Rahmen von solchen netzwerkorientierten Lesarten von Destinationen können eher deskriptive Ansätze von normativen und/oder explanatorischen Zugängen unterschieden werden.

Deskriptive Ansätze argumentieren vornehmlich, dass Tourismusdestinationen trefflich als Netzwerke, also eine Menge von in Beziehung stehenden Knotenpunkten (vgl. Gulati, 1998, S. 295), beschrieben werden können. Neben der ganz grundsätzlichen Erkenntnis, dass sich das (komplexe) Phänomen Tourismus aus verschiedenen und vor allem eng verwobenen Subsystemen zusammensetzt (siehe z.B. Leiper, 1990; Kaspar, 1991; McKercher, 1999, S. 428; Russell/Faulkner, 2004, S. 557), können unterschiedliche Dimensionen der Zusammenarbeit zwischen den „Knotenpunkten“ im Tourismus identifiziert werden.

Die Kooperation in Destinationen zeichnet sich speziell durch ihre Verankerung in der räumlichen Dimension aus (z.B. Tremblay, 1998, S. 853; Hjalager, 2000; Sørensen, 2007, S. 23; Volgger et al., 2013a, S. 300). So sprechen Laesser und Beritelli (2013, S. 47) bei Tourismusdestinationen von einem „local spatial construct“ und „geographic entities“. Auch Leiper (1995, S. 87) betont den geographischen Aspekt, wenn er Destinationen als von Menschen bereiste Orte auffasst. Aufgrund der sie auszeichnenden engen Verbindung von Kooperation mit der territorialen Dimension wurden Tourismusdestinationen auch immer wieder mit industriellen Distrikten und Clustern verglichen (Gunn, 1997; Hjalager, 2000, S. 199ff.; Sainaghi, 2006, S. 1054). Diese Kooperation in Destinationen – ab und an als „diagonale Kooperation“ (Fyall/Garrod, 2005; Volgger et al., 2013a, S. 306) bezeichnet – steht in Beziehung zu anderen Kooperationsformen im Tourismus. Sie kann aber gleichzeitig auch von alternativen Kooperationsformen unterschieden werden; so etwa von der horizontalen Kooperation auf der selben Stufe der Wertschöpfungskette (z.B. Angebotsgruppen von Hotels; vgl. Fyall/Garrod, 2005; Volgger et al., 2013a, S. 301; oder auch Hoteltketten; vgl. Britton, 1991) oder der vertikalen Kooperation entlang der Wertschöpfungskette (z.B. Kooperationen von Reiseveranstaltern mit Beherbergungsbetrieben; vgl. Hjalager, 2000, S. 202f.; Zhang et al., 2009, S. 349f.).

Normative und/oder explanatorische Varianten der netzwerkorientierten Lesart von Destinationen betonen die Tatsache, dass Vernetzung ein wünschenswertes Ziel oder zumindest ein erstrebenswertes Mittel zum Erreichen anderer Ziele (wie Wettbewerbsfähigkeit) sei (vgl. Volgger/Pechlaner, 2015, S. 299). In diesem Rahmen wird das Netzwerken in Tourismusdestinationen überwiegend positiv assoziiert oder mit positiven Auswirkungen in Verbindung gebracht. Die Bedeutung von interorganisati-

onaler Zusammenarbeit in Tourismusdestinationen wird unter anderem auf die folgenden Eigenschaften zurückgeführt, von denen einige auch schon weiter oben genannt wurden:

- An erster Stelle stehen wohl die Interdependenzen in der Dienstleistungserstellung aufgrund der oftmals fragmentierten Natur des touristischen Angebots sowohl in horizontaler als auch vertikaler Hinsicht (z.B. Augustyn/Knowles, 2000, S. 341). Dieser Angebotsstruktur stehen vielschichtige aber ganzheitlich als „Erlebnis“ zu charakterisierende Bedürfnisse der Touristen gegenüber (Pine/Gilmore, 1999). Die besagte Angebotsstruktur steht jedenfalls in unmittelbarem Zusammenhang mit einem typischerweise hohen Anteil an kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) (Mattsson et al., 2005, S. 361; Novelli et al., 2006, S. 1141; Lynch/Morrison, 2007; Romeiro/Costa, 2010, S. 76) und der großen Bedeutung von öffentlichen Gütern im Destinationsbündel (Scott et al., 2008; Candela/Figini, 2010, S. 260; Fyall et al., 2012, S. 12).
- An die KMU-Struktur gekoppelt ist oftmals ein mäßiger Professionalisierungsgrad der einzelnen Tourismusunternehmen (z.B. Mattsson et al., 2005, S. 361).
- Aufgrund der Tatsache, dass Dienstleistungsproduktion im Tourismus zumeist auch öffentliche Güter involviert, kann durch die Kooperation mit anderen Stakeholdern Konflikt reduziert bzw. vermieden und die Tourismusgesinnung erhalten werden (z.B. Bramwell/Lane, 2000).
- Kooperation erleichtert in dem genannten Kontext der KMU-Struktur mit limitierten Größenvorteilen (*economies of scale*) die Freisetzung von Ressourcen für Forschung, Entwicklung und Innovation (z.B. Mattsson et al., 2005, S. 361; Pikkemaat/Weiermair, 2007, S. 72; Kokkonen/Tuohino, 2008; Liburd/Carlsen, 2013, S. 1).
- Außerdem sind auf der Netzwerkebene verankerte Innovationen möglicherweise weniger leicht imitierbar als jene auf der Unternehmensebene (z.B. Dunning/McQueen, 1982, S. 84; Poon, 1993).

Die aufgelisteten Argumente betonen die Bedeutung von interorganisationaler Zusammenarbeit im Tourismus allgemein und ganz speziell in Tourismusdestinationen. Sie legen auch nahe, dass gerade aus einer Innovationsperspektive kollaboratives Engagement im Tourismus besonderes Potential aufweist. Durch interorganisationale Zusammenarbeit kann es gelingen, die durch die KMU-Struktur bedingten Ressourcenknappheiten zu überwinden und schwer imitierbare Innovationen zu schaffen. Nichtsdestotrotz kann das reale Agieren von touristischen Akteuren und Unternehmen nicht pauschal als kooperativ bezeichnet werden. Dieses weist deutlich komplexere Züge auf und ist wohl treffender als *Co-opetition*, das heißt als verschränkte Kombi-

nation von Kooperation und Konkurrenzverhalten einzuordnen (vgl. Hjalager, 2002, S. 470; Bærenholdt et al., 2004, S. 24; Sørensen, 2007, S. 33).⁸ Hinzu kommt, dass Tourismusunternehmen und andere Akteure des Tourismus durchaus unterschiedliche strategische Ansätze in Bezug auf interorganisationale Zusammenarbeit fahren. Diese können grob in Enthusiasmus, Aktivismus, Pragmatismus und Ablehnung unterteilt werden (Saxena, 2005, S. 283ff.).

Aufbauend auf die verschiedenen Ansätze, welche trotz gegebener Variationen und bestehenden Diskrepanzen zwischen Theorie und Praxis Integration als konstitutives Element von Tourismusdestinationen ansehen, soll im Rahmen der gegenständlichen Arbeit der Aspekt der Verknüpfung in Tourismusdestinationen hervorgehoben werden. Entsprechend werden Tourismusdestinationen hier als Netzwerke aufgefasst. Ein Netzwerk wird auf der Grundlage von Gulati (1998, S. 295) verstanden als eine Menge von Knoten (z.B. Personen, Organisationen etc., wobei $n > 2$), welche durch Beziehungen miteinander verbunden sind (z.B. Freundschaft, Ressourcentransfer, überlappende Mitgliedschaften etc.).

Eine weitere Einengung des Netzwerkkonzeptes im Rahmen von Tourismusdestinationen soll vordergründig vermieden werden, um weder die soziale Netzwerkdimension (sprich: Netzwerke zwischen Menschen bzw. Organisationen), noch die produktspezifischen, marktorientierten oder lokal-territorialen Dimensionen über Maßen zu betonen und die Vernetzungsaktivitäten vielmehr im umfassenden Sinne erfassen zu können.

2.1.3 Kompetenzen

Die Ressourcentheorie des strategischen Managements (*resource-based view*) liefert eine brauchbare Grundlage für eine kompetenzorientierte Betrachtungsweise von Innovationen und Innovationsprozessen (Penrose, 1959; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Eine solche Betrachtungsweise ist vor allem an der Frage interessiert, *wie* Innovationen umgesetzt und Innovationsprozesse gemeistert werden können. Der ressourcenorientierte Ansatz geht davon aus, dass strategische Wettbewerbsvorteile – und daraus folgende Ergebnisunterschiede – prinzipiell durch Unterschiede in der Ressourcenausstattung der Unternehmen (bzw. Unternehmensallianzen) bestimmt werden (Penrose, 1959, S. 31). Durchaus mit gewissen Ähnlichkeiten zu Schumpeters Innovationstheorie ist er damit ein endogener Ansatz, welcher Wett-

8 Ein relativ gesehen größerer Anteil an Konkurrenzverhalten mag vor allem zwischen den ähnlichsten Unternehmen in einer Destination zu beobachten sein.

bewerbsfähigkeit und Wettbewerbsvorteile primär aus internen Gegebenheiten von Unternehmen und Unternehmensallianzen ableitet (vgl. Wernerfelt, 1984, S. 171; Barney, 1991, S. 100). Spezifische und knappe Ressourcen, welche zudem nicht ohne Weiteres zwischen Unternehmen transferiert werden können, sondern „klebrig“ sind, werden als ursächlich für über dem Marktdurchschnitt liegenden Geschäftsergebnissen interpretiert (Teece et al., 1997, S. 513f.).

Nicht alle Ressourcen leisten aber den gleichen Beitrag zur Generierung eines solchen Wettbewerbsvorteils. In Verfeinerungen des *resource-based views* wurden deshalb zunächst Ressourcen von organisationalen Fähigkeiten (*capabilities*) und Kompetenzen unterschieden. Letztere sind es, die üblicherweise der Ursprung von Wettbewerbsvorteilen sind (Teece et al., 1997, S. 509; Schreyögg/Kliesch-Eberl, 2007, S. 913). Ressourcen werden oftmals sehr allgemein als jede Art von Inputfaktor bezeichnet, die im Produktionsprozess eine Rolle spielt (tangible, intangible und Humanressourcen, vgl. Grant, 2010, S. 127). Kompetenzen bzw. organisationale Fähigkeiten⁹ werden demgegenüber als übergeordnete Ebene zur Ressourcenebene aufgefasst und als koordinierte Bündel von Ressourcen sowie individuellen Fähigkeiten (*skills*) definiert. Unternehmen bzw. Unternehmensallianzen werden schließlich eine Ebene höher als potentiell wertgenerierende Bündel von Kompetenzen und Ressourcen angesehen (Penrose, 1959, S.31).¹⁰

Kompetenzen weisen unter anderem die folgenden Charakteristika auf:¹¹

- Erlernte, habitualisierte und replizierbare Handlungsmuster (Nelson/Winter, 1982, S. 97; Winter, 2000, S. 983): „a repository of historical experiences and organizational learning“ (Schreyögg/Kliesch-Eberl, 2007, S. 914);
- Komplexes Problemlösungsverhalten (Dosi et al., 2003, S. 170): „distinct behavioral patterns, which are complex in nature involving both formal and informal processes“ (Schreyögg/Kliesch-Eberl, 2007, S. 914);
- Abgestimmte Handlungsmuster der Koordinierung (Helfat/Peteraf, 2003, S. 999): „distinct ways of coordinating and combining“ (Teece et al, 1997,

9 Die beiden Begriffe „Kompetenzen“ und „organisationale Fähigkeiten“ (*capabilities*) werden in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet (siehe dazu auch Hamel, 1994; Innerhofer, 2012, S. 104ff.).

10 In weiterer Zuspitzung definiert sich eine Firma aus ressourcenorientierter Sicht gerade über jene Kompetenzen, d.h. Organisationsformen und Routinen bzw. Strukturen und Prozesse, die sich von Markttransaktionen und dem Marktprinzip („Preis als Koordinationsprinzip“) unterscheiden (Teece et al., 1997, S. 517).

11 Aufbauend auf Schreyögg/Kliesch-Eberl (2007, S. 915).

S. 519) bzw. „assembling [of assets in] integrated clusters“ (Teece et al, 1997, S. 516).

Die Frage der Schaffung von nachhaltigen, sprich dauerhaften Wettbewerbsvorteilen hat die Managementforschung besonders fasziniert. Im Besonderen aufbauend auf das sogenannte *VRIO-Framework* (Barney 1991, S. 112; Barney, 1996) und die Analyse von Isolationsmechanismen (Rumelt, 1984, S. 567) sprechen Prahalad und Hamel (1990) dann von Kernkompetenzen, wenn solche Ressourcenbündel (d.h. Kompetenzen) einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil generieren können. Kernkompetenzen zeichnen sich dadurch aus, dass sie einen signifikanten Beitrag zum Kundennutzen leisten, auf einer Vielzahl von Märkten eingesetzt werden können, einzigartig und schwer zu imitieren sind (Prahalad/Hamel, 1990, S. 83f.).

Kernkompetenzen können innerhalb eines Unternehmens (*intra-organisational*) aber auch auf der *inter-organisationalen* Netzwerkebene angesiedelt sein. Die Berücksichtigung von auf der Beziehungsebene bzw. in Unternehmensnetzwerken angesiedelten Kernkompetenzen hat im strategischen Management an Bedeutung gewonnen (*relational view*) (Håkansson, 1989; Sydow, 1992, S. 54ff.; Dyer/Singh, 1998). In diesem Fall wird von relationalen Kompetenzen, kooperativen Kernkompetenzen oder bei geographischer Häufung von regionalen Kernkompetenzen gesprochen (Duschek, 2001; Sydow, 2006; Freiling et al., 2008; Fischer, 2009; Bachinger/Pechlaner, 2011; Fischer, 2011; Pechlaner et al., 2014b).

Die Grundlage des Entstehens von solchen kooperativen Kernkompetenzen liegt entweder darin, „dass spezifische Kompetenzen in das Netzwerk eingebracht werden und dort synergetisch zusammenwirken oder dass im Netzwerk neue Kompetenzen entstehen“ (Bachinger, 2011, S. 108; siehe auch Mack, 2003, S. 166). Mit anderen Worten: Zum Stiften von Mehrwert im Netzwerk müssen Kompetenzen entweder kompatibel bzw. komplementär zueinander sein, um damit Synergien generieren zu können, oder aber im Sinne der Etablierung von interorganisationalen Routinen unmittelbar auf der Netzwerkebene entstehen (Dyer/Singh, 1998, S. 665f.; Duschek, 2004; Bachinger, 2011, S. 108ff.).

Aufgrund der definitorisch verankerten Eigenschaft von Kernkompetenzen, langfristige bzw. nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu sichern, liegt der strategische Brennpunkt des *resource-based view* auf *bestehenden* Ressourcen und Kompetenzen (Teece et al., 1997, S. 514). Dieser Ansatz birgt damit gleichzeitig auch schon seine größte Schwäche und Gefahr in sich, nämlich jene der strategischen Unbeweglichkeit (vgl. Innerhofer 2012, S. 104; siehe auch Bouncken, 2000). In dynamischer Erweiterung eines statischen Verständnisses von Kernkompetenzen wird deshalb von „dynamischen

schen Kompetenzen“ gesprochen (siehe Kap. 2.2.2), welche sich entsprechend besser für eine kompetenzorientierte Auseinandersetzung mit Innovation eignen.

2.2 Barrieren der Innovation

Innovationen werden gemeinhin als erwünscht angesehen und bisweilen als Motor der Entwicklung aufgefasst (Schumpeter, 2006 [1912], S. 162, 433ff., 486ff.). So können Innovationen allgemein aber auch spezifisch im Tourismus unter anderem die folgenden Dynamiken bzw. Effekte befördern:¹²

- Anpassung an sich verändernde produktive Rahmenbedingungen und technologische Entwicklungen (z.B. Buhalis, 1998, S. 409; Stamboulis/Skayannis, 2003, S. 36ff.);
- Anpassung an Marktdynamiken sowie sich verändernde Nachfragestrukturen und Erwartungen der Kunden und Gäste (Stamboulis/Skayannis, 2003, S. 36f.; Schreyögg/Kliesch-Eberl, 2007, S. 913);
- Produktivitätsgewinne (Blake et al., 2006, S. 1100, 1116) und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit (Teece et al., 1997, S. 515; Victorino et al., 2005);
- Steigerung der Überlebenswahrscheinlichkeit für Unternehmen (Sørensen, 2007, S. 22; Hall/Williams, 2008) und Ermöglichung eines Wiederaufschwungs (*rejuvenation*) in stagnierenden oder schrumpfenden Tourismusdestinationen (Weiermair, 2010, S. 23);
- Unterstützung der Transformation hin zu einem nachhaltigen Tourismus (Liburd/Carlsen, 2013, S. 1).

Innovation wird als ein erwünschtes Ziel angesehen, welchem jedoch zur planmäßigen, gezielten sowie insbesondere regelmäßigen Umsetzung eine Reihe von Hürden und Barrieren entgegenstehen. Schumpeter (2006 [1912], S. 117) spricht von „Widerständen, auf die das wirtschaftliche Handeln immer dann stößt, wenn es aus den gewohnten Bahnen hinauslenken will“. Und weiter: „Es ist wichtig, festzuhalten, daß es nicht bloß schwieriger ist, Neues zu tun, sondern daß es überhaupt etwas wesentlich andres involviert. Die Schwierigkeiten, denen man dabei begegnet, sind nicht etwa nur graduell von denen verschieden, die es auch in den gewohnten Bahnen zu über-

12 Unter Berücksichtigung und Anerkennung der unterschiedlichen Akzentuierungen und graduellen Unterschiede scheint es grundsätzlich zulässig, Innovationen im Produktionsbereich und jene im Dienstleistungsbereich (inklusive Tourismus) gemeinsam zu betrachten (Mattsson et al., 2005, S. 358).

winden gibt, sondern es sind andre Schwierigkeiten“ (Schumpeter, 2006 [1912], S. 121).

Innovation hat mit Wandel und Veränderung zu tun und schafft entsprechend Differenzen – und nicht nur Menschen sondern auch Organisationen bis hin zu ganzen Systemen stehen solchen Veränderungen nicht immer positiv gegenüber. Ansoff (1982, S. 70ff.) spricht mit Bezug auf diese Schwierigkeiten in der Implementierung von neuen Ansätzen von Verhaltenswiderständen (*behavioral resistance*) und systemischen Widerständen (*systemic resistance*). Pechlaner und Sauerwein (2002) greifen diese Unterscheidung auf und stellen analoge Widerstände für den Bereich des Destinationsmanagements fest. Widerstand rührt unter anderem daher, dass Innovation und Veränderung oftmals mit der Verdrängung und dem Ersatz bisheriger Lösungen einhergehen. Das stößt sich aus individueller Sicht nicht nur mit erfahrenen Sozialisierungen und Vorprägungen (siehe Böhnisch, 1979, S. 29ff.), sondern möglicherweise auch mit dem erlebten Erfolg von überlieferten Verhaltensweisen (Hauschildt, 2004, S. 174f.). Hauschildt (2004, S. 174) und Schulz-Hardt et al. (1996, S. 468ff.) sprechen in diesem Zusammenhang von der „Sorglosigkeit des Erfolges“ und einer „Erfolgsarroganz“ – Lewin (1947, S. 35) nennt es „Selbstgerechtigkeit“ –, welche dazu führen können, dass erfolgreiche Individuen und Organisationen eine geringere Bereitschaft zu Innovation zeigen als etwa krisenbetroffene Pendanten (siehe auch Perlitz/Löbner, 1985, S. 424ff.).

Wandel und Veränderung können folglich verschiedentliche Gefühle des Verlustes evozieren. Schumpeter (1942, S. 82f.) hat dies mit dem Konzept der „schöpferischen Zerstörung“ zum Ausdruck gebracht. In seinem problemorientiert und eher individualistisch angelegten Innovationsverständnis, sind für Schumpeter Innovationen vor allem das Produkt des Wirkens von Entrepreneuren (Unternehmern), welche sich der allgemeinen Statik und Unbeweglichkeit des wirtschaftlichen und sozialen Systems entgegenstellen und „Leadership“ zeigen (Schumpeter, 2006 [1912], S. 121): „In gewohnten Bahnen gibt es keine prinzipiell relevanten Unterschiede im wirtschaftlichen Handeln verschiedener Mitglieder einer Volkswirtschaft. [...] In gewohnten Bahnen geht [...] die Wirtschaft prinzipiell automatisch und führerlos vor sich. Wo Neues geschehen soll, da kann die Masse der Menschen der Führung im eigentlichen und persönlichen Sinn nicht entbehren“ (Schumpeter, 2006 [1912], S. 124).¹³

13 Einige Beachtung fanden in der Tourismusliteratur Diskussionen zur Rolle von Entrepreneurship im Rahmen des Lebenszyklus von Tourismusdestinationen. So argumentiert Weiermair (2010, S. 23), dass innovative Entrepreneure in erster Linie in den Anfangsphasen des Lebenszyklus sowie in der Stagnationsphase gefragt sind. In der Anfangsphase liegt dabei die größte Herausforderung darin, eine aufkeimende Nachfrage (beginnend meist über Natur- oder Kulturtourismus)

Gruppen weisen – auch jenseits von individuellen Abneigungen gegenüber einem Zuviel an Wandel – Widerstände gegenüber Innovation auf. Das liegt daran, dass die schiere Existenz von sozialen Banden (bzw. Zugehörigkeiten) gewisse explizite oder stillschweigende Übereinkünfte über *geteilte* Werte, Prinzipien und Grundmechanismen – sprich: Identitäten – voraussetzt. Abweichung wirkt hier potentiell immer systembedrohend, weshalb ihr ein starker Konformitätsdruck entgegensteht (siehe auch Parsons, 1951; Asch, 1955; Dahrendorf, 1977 [1958]; Gehlen, 1986).

Grundsätzlich zeigen Systeme in noch allgemeinerer Art eine inhärente Resistenz gegenüber Veränderungen. Dieser Widerstand ist nicht zuletzt in den eng mit dem Konzept der Kernkompetenzen verbundenen und schwer zu ändernden „Routinen“ angelegt (Nelson/Winter, 1982, S. 104). Kurt Lewin (zit. n. Schein 1996, S. 64) führt diese in Systemen angelegte Resistenz gegenüber Wandel und Innovation auf den Versuch zurück, Kernwerte, strategische Ziele und Kernprozesse stabil zu halten: „You cannot understand a system until you try to change it.“

Die vorliegende Arbeit dockt an solche barrieren- bzw. problembezogene Verständnisse von Innovation an, welche die Durchführung von Innovationen vor allem auch als behaviorale und soziale Herausforderung sehen (siehe z.B. Van de Ven, 1986; Hauschild/Chakrabarti, 1988; Gemünden/Walter, 1995; D’Este et al., 2012). Die Arbeit ist speziell an den Kompetenzen interessiert, welche zur Überwindung der Innovationsbarrieren benötigt werden. Um darauf hinzuarbeiten, werden im Folgenden zunächst zwei problembezogene Innovationszugänge näher dargestellt, und zwar der problemzentrierte Zugang zur Innovationsförderung nach Van de Ven (Kap. 2.2.1) und das Promotorenmodell der Innovation (Kap. 2.2.2). Sie werden schließlich zu einem Barrierenmodell der Innovation zusammengefasst (Kap. 2.2.3). Danach werden die besondere Relevanz einer dieser Barrieren (Umsetzungsbarriere) hervorgehoben (Kap. 2.2.4) und Kompetenzen zu ihrer Überwindung diskutiert (Kap. 2.2.5).

2.2.1 Der problemzentrierte Zugang zur Innovationsförderung nach Van de Ven

Aufbauend auf Lewin und Minton (1986) stellt Van de Ven (1986) einen problemzentrierten Zugang zur Förderung von Innovation vor und bezieht sich dabei auf die von ihm postulierten vier Grundbausteine der Innovation: Ideen, Menschen, Transaktionen und Kontexte. Im Umgang mit diesen vier Bausteinen identifiziert Van de Ven

mus) aktiv zu gestalten und mit entsprechenden Produkten zu versehen (Weiermair, 2010, S. 20ff.). In der Stagnationsphase hingegen geht es um eine tiefgreifende Erneuerung der Kernkompetenzen, um den Gästen neue Produkte und Dienstleistungen anbieten zu können (Weiermair, 2010, S. 23).

(1986, S. 591), aus einer Reihe von Gesprächen mit Unternehmens-Geschäftsführern (CEOs) heraus, vier grundlegende Herausforderungen in der Förderung von Innovationen.

Die erste Herausforderung betrifft das menschliche Problem der Aufmerksamkeitssteuerung (*managing attention*) hinsichtlich einer strategischen Innovationsorientierung. Das Problem der Aufmerksamkeitssteuerung betrifft zum einen die grundsätzliche Frage der Hochschätzung von Innovationstätigkeit und zum anderen die Beachtung von neuen Ideen und Möglichkeiten: „[H]ow do individuals become attached to and invest effort in the development of innovative ideas?“ (Van de Ven, 1986, S. 594). Zielkonflikte und *trade-offs* spielen hier eine wesentliche Rolle, weshalb bewusste Entscheidungen notwendig sind, um trotz Routinisierung, Konformitätsdruck und die Komplexität der Entwicklungen Innovationen anleiern zu können (Van de Ven, 1986, S. 594ff.).

Die zweite Herausforderung bezieht sich auf das prozessuale Problem der Ideenkonvertierung (*managing ideas into good currency*) oder Ideenimplementierung bzw. Umsetzung von Ideen. Hierbei handelt es sich um eine Diffusionsproblematik, in welcher die Frage der sozialen Akzeptanz der Idee von zentraler Bedeutung ist: „Invention is an act of appreciation, which is a complex perceptual process that melds together judgments of reality and judgements of value“ (Van de Ven, 1986, S. 592). Kann solche soziale Wertschätzung in ausreichendem Maße – sprich: unter Überspringung des dafür notwendigen Schwellenwerts – sichergestellt werden, so kann damit die Initialzündung für eine Eigendynamik von sich selbst verstärkender weiterer Verbreitung und Transformation einer Idee gegeben werden. Fragen des Wollens, der Macht und Legitimität und damit zusammenhängend auch die Frage, *wer* eine Idee vorantreibt, spielen für die Entfesselung von kollektiver Handlung eine bedeutende Rolle (Van de Ven, 1986, S. 593).

Als dritte Herausforderung offenbart sich das strukturelle Problem des Umgangs mit Komplexität und mit Interdependenzen (*managing part-whole relationships*). Nur wenn es gelingt, schon in der Ideenentwicklung eine Vielzahl von Ideen, Menschen und Transaktionen zu koordinieren, spezialisierte Teilbereiche zu bilden und diese dann wieder synergetisch zu einem Ganzen zusammenzufassen, haben Innovationen eine Chance auf Erfolg (Van de Ven, 1986, S. 597f.). Der Umgang mit Komplexität und mit organisationalen Rigiditäten ist dabei eine zentrale Fähigkeitsanforderung.

Die vierte Herausforderung betrifft schließlich das strategische Problem der Bereitstellung von kontextueller und institutioneller Leadership (*institutional leadership*), welche der Koevolutionsdynamik von Innovation und der Bedeutung sie unterstützender Strukturen Rechnung trägt. Hier erlangt insbesondere auch die Verknüpfung

von internen und externen Innovationsaspekten zentrale Wichtigkeit und hat sich auseinanderzusetzen mit der Einbettung des Innovationsprozesses in eine Innovationskultur und ein Umfeld unterstützender Innovationsinstitutionen.

2.2.2 Das Promotorenmodell der Innovation

Das Promotorenmodell der Innovation (siehe z.B. Witte, 1973; Hauschildt/Chakrabarti, 1988; Gemünden/Walter, 1995) geht ebenfalls von den Hindernissen der Innovation aus und entwickelt darauf aufbauend eine individuen- und rollenbasierte Theorie der Förderung von Innovation.¹⁴ Obwohl individuenbezogen wird in dem Promotorenmodell klar, dass Innovation ein komplexer Prozess ist, welcher verschiedene Kompetenzen benötigt, die selten eine Person alleine aufbringen kann. Damit wird Innovation letztendlich zu einem kollektiven Unterfangen. Promotoren werden verstanden als Personen, „die einen Innovationsprozess aktiv und intensiv fördern“ (Witte, 1973, S. 15f.), indem sie entsprechende Widerstände gegen Innovationen abbauen. Solche Widerstände können Barrieren des Nicht-Wissens (Fähigkeitsbarrieren), des Nicht-Wollens (Willensbarrieren) oder des Nicht-Dürfens (organisatorische und administrative Barrieren) sein (Witte, 1973, S.17ff.; Hauschildt/Chakrabarti, 1988, S. 383f.; Hauschildt, 2004, S. 199ff.).

Zur Überwindung dieser Barrieren bedarf es der Ausfüllung entsprechender Rollen. Dem Fachpromotor kommt beispielsweise die Aufgabe zu, Fähigkeitsbarrieren im Kontext der Innovation zu überwinden. „Den Fachpromotor definieren wir als diejenige Person, die einen Innovationsprozeß [sic] durch objektspezifisches Fachwissen aktiv und intensiv fördert. Die hierarchische Position ist unerheblich...“ (Witte, 1973, S. 18). Neben diesen fachlichen Kompetenzen sind auch Willensbarrieren im Innovationsprozess zu überwinden. Hier kommt der Machtpromotor ins Spiel: „Als Machtpromotor bezeichnen wir diejenige Person, die einen Innovationsprozeß durch hierarchisches Potential aktiv und intensiv fördert“ (Witte, 1973, S. 17).

Etablierte organisationale Routinen stellen eine weitere Hürde in der Durchführung und Umsetzung von Ideen dar (Barriere des Nicht-Dürfens). In der Überwindung dieser organisationalen Hürden spielen weniger Expertenwissen oder formelle Macht,

14 Wichtige Bezugspunkte sind dabei die Ansätze von Schumpeter (2006 [1912], S. 124, 178) und Schön (1963, S. 77ff.). Eng verwandt mit dem Promotorenmodell ist das Gatekeeper-Modell bzw. Kanal-Modell nach Lewin (1947, S. 145) und White (1950, S. 383ff.), welches unter anderem zur Untersuchung von Entscheidungsprozessen in der Lebensmittelbeschaffung in Familien und in der Nachrichtenauswahl im Bereich des Journalismus herangezogen wurde (siehe auch unten Kap. 2.2.3.2).

sondern insbesondere Leadership-Qualitäten wie Kommunikation und Prozesssteuerung vonseiten eines Prozesspromotors eine wichtige Rolle (Hauschildt/Chakrabarti, 1988, S. 383). Sein Beitrag zum Innovationsprozess ist die Verknüpfung von Ressourcen, Kompetenzen und Menschen (Havelock, 1973, S. 25ff.). Der Prozesspromotor hat die Aufgabe andere „für seine Idee zu gewinnen. Damit wird ein weiteres, besonderes Potential benötigt: die soziale Kompetenz, die überzeugende Werbekraft, die Begeisterungsfähigkeit, das pädagogische Talent. Wo einem Erfinder diese Fähigkeiten fehlen, benötigt er einen Mittler, der Verbindungen schafft, der über Personenkenntnis und ein personelles Netzwerk verfügt, der die Brücke zwischen Technik und Anwendung, also zwischen den unterschiedlichen Beteiligten und Betroffenen schlägt“ (Hauschildt, 2004, S. 202f.).

Gemünden und Walter (1995, S. 973ff.) ergänzen die genannten Promotoren noch explizit um die inter-organisationale Beziehungsdimension und sprechen vom Beziehungspromotor, welcher Netzwerkbarrieren überwindet. Im Speziellen können diese aufgefächert werden in die Barrieren des Nicht-Voneinander-Wissens, Nicht-Miteinander-Dürfens, Nicht-Miteinander-Könnens und jene des Nicht-Miteinander-Wollens (Gemünden/Walter, 1995, S. 974). Sie sollen im Folgenden kurz charakterisiert werden.

Die Barrieren des Nicht-Voneinander-Wissens bezeichnen die Tatsache, dass potentielle Informations- und Kooperationspartner unerkannt bleiben. Die Ursachen dafür können im Unterbleiben einer geeigneten Suche (zum Beispiel aus Kostengründen) oder in räumlichen, kulturellen, disziplinären oder systemischen Distanzen liegen (Gemünden/Walter, 1995, S. 974). Es besteht also Bedarf nach einer Suchkompetenz auf Partnerebene. Die Barrieren des Nicht-Miteinander-Dürfens beziehen sich auf etwaige (externe) rechtliche oder kulturelle Verbote und Gebote, welche Kooperation verhindern können (Gemünden/Walter, 1995, S. 974). Die Barrieren des Nicht-Miteinander-Könnens sind ähnlich gelagert, wobei hier insbesondere prozedurale Aspekte wie Problemdefinition, Aufgabenteilung und Ablauforganisation die entscheidenden Hindernisse darstellen (Gemünden/Walter, 1995, S. 974). Die Barrieren des Nicht-Miteinander-Wollens schließlich bezeichnen offenen oder versteckten Widerstand gegenüber Kooperationsbeziehungen durch die betroffenen Akteure selbst (Gemünden/Walter, 1995, S. 974). Rationale oder irrationale Ängste bzw. die Wahrung von Interessen sind nach Gemünden und Walter (1995, S. 974) häufige Ursachen. Die drei zuletzt genannten Barrieren zeigen eine enge Verwandtschaft mit den Herausforderungen, denen sich Prozess- und Machtpromotoren entgegenstellen (siehe oben).

Die wesentlichen Kompetenzen eines Netzwerkpromotors umfassen zusammenfassend das Finden und Zusammenbringen von Kooperationspartnern (Anbahnung von Kooperationsbeziehungen); das Aufrechterhalten, Pflegen und Steuern der Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen; und das Ziehen von entsprechendem Innovationsnutzen aus diesen Beziehungen (Gemünden/Walter, 1995, S. 975).

2.2.3 Ein Barrierenmodell der Innovation und seine Bestandteile

Vor dem Hintergrund der beiden in den Vorkapiteln eingeführten Theorien – dem problemzentrierten Zugang zur Innovationsförderung nach Van de Ven (siehe Kap. 2.2.1) und dem Promotorenmodell der Innovation (Kap. 2.2.2) – soll hier ein zusammenfassendes Barrierenmodell der Innovation präsentiert werden. Dieses bildet die Grundlage der vorliegenden Arbeit und geht davon aus, dass (1) Innovationen bestimmte Hindernisse entgegenstehen und dass (2) die wichtigsten Kompetenzen bezüglich der Umsetzung von Ideen gerade in der Überwindung dieser Hindernisse liegen.

Die von Van de Ven (1986, S. 604) erarbeiteten Grundbausteine der Innovation sollen auch hier als Ausgangspunkt dienen (siehe Tab. 2.1). Sie wurden aber im Lichte der Fragestellungen etwas modifiziert, nicht zuletzt um rezenten Forschungsansätzen gerade im Netzwerkkontext und den von der Promotorentheorie vorgeschlagenen Kompetenzen zur Förderung von Innovation noch besser Rechnung tragen zu können. Tabelle 2.1 stellt die zentralen Herausforderungen den benötigten Kompetenzen in der Förderung von Innovation gegenüber. Sie fasst damit die Erkenntnisse von Van de Ven und den Vertretern der Promotorentheorie zusammen und zeigt Parallelen und Zusammenhänge zwischen den beiden Ansätzen auf. Zusammenfassend soll auf der Grundlage von Tabelle 2.1 in der vorliegenden Arbeit davon ausgegangen werden, dass im Umgang mit Innovation die folgenden wesentlichen Herausforderungen auftreten: der Umgang mit der Komplexität der Ideen (dem Können), der Umgang mit Entscheidungsdynamiken (dem Wollen), der Umgang mit der Verankerung von Ideen in der Gruppe und der Umgang mit pfadabhängigen Prozessen in der Entwicklung von organisationalen und institutionellen Kontexten.

Tab. 2.1: Herausforderungen in der Förderung von Innovation

Quelle: Eigene Darstellung (auf der Grundlage der in der Abb. genannten Quellen)

Bausteine	Probleme des Innovationsmanagements	Promotorentheorie
	(Van de Ven, 1986)	(Witte, 1973; Gemünden/Walter, 1995; Hauschildt, 2004)
Ideen	Management der Beziehungen der Teile zum Ganzen	Fähigkeitsbarrieren
Entscheidungen	Management von Aufmerksamkeit	Willensbarrieren
Kollektive	Management der Implementierung	Netzwerkbarrieren
Pfade	Institutionelle Leadership	Organisationale und administrative Barrieren

2.2.3.1 Ideen

Ideen als „Vorstellungen von einer alternativen Zukunft“ (eigene Definition)¹⁵ werden hier als ein unverzichtbarer Grundbaustein von Innovation aufgefasst und direkt von Van de Vens Auflistung übernommen (1986, S. 591ff.). Zur Generierung von Ideen bedarf es ganz besonderer Fähigkeiten (zum Beispiel Vorstellungsvermögen), die oftmals unter dem Begriff der „Kreativität“ zusammengefasst werden (Amabile, 1983; Sternberg/Lubart, 1999; Baer, 2014). „Creativity is the ability to produce work that is both novel (i.e., original, unexpected) and appropriate (i.e., useful, adaptive concerning task constraints)“ (Sternberg/Lubart, 1999, S. 3).

Kreativität kann individuell verankert sein und neue Ideen mögen durchaus unter Rahmenbedingungen der Autonomie (von Konformität) besonders einfach geboren werden (Rank, 1945; Sheldon, 1999). Kreativität kann aber im Gegensatz dazu gerade auch auf der unüblichen Kombination von Bestehendem basieren (Koestler, 1964), was dem Streben nach Autonomie von kollektiven Reibungsflächen eher entgegensteht (Swann, 2009, S. 119ff.). Der Terminus „appropriate“ („geeignet“) in obigem Definitionsansatz von Kreativität deutet aber jedenfalls daraufhin, dass sich neue Ideen – auch wenn möglicherweise autonom geboren – irgendwann unausweichlich

15 Man könnte „Ideen“ alternativ und mit operativer Konnotation auch als Problem-Lösungs-Kombinationen definieren.

zu einem größeren Kontext in Bezug setzen müssen, um Erfolg haben zu können. Und gerade diese In-Bezug-Setzung der partikulären Ideen mit dem großen Ganzen erscheint oft als eine besondere Herausforderung.

Systemtheoretische Überlegungen eignen sich, um solche Herausforderungen im Umgang mit dem Spannungsfeld zwischen Teilen und dem Ganzen zu illustrieren. Aufbauend auf March und Simon (1958, S. 165), vertritt Luhmann (Luhmann, 1984, S. 47; Seidl, 2004, S. 17) in dem Zusammenhang die Annahme, dass in Systemen Mechanismen der Komplexitätsreduktion eine wichtige Rolle spielen. Systeme seien in erster Linie selbstreferenziell („autopoietisch“) (Luhmann, 1992, S. 47), was auf eine gewisse Geschlossenheit hindeutet und für Kontinuität sorgt. Diese partielle Geschlossenheit manifestiert sich etwa durch „Aneignung“ von Umwelt-Gedanken, im Zuge dessen solche Gedanken in ihrer Komplexität und Spezifität reduziert werden, sodass sie in das existierende Deutungsmuster des Systems passen. Ähnlich ist es für Entscheidungen notwendig, dass sie sich mit dem System auseinandersetzen bzw. in das System integriert werden, denn: Entscheidungen sind erst dann abgeschlossen, wenn sich nachfolgende Entscheidungen darauf beziehen, d.h. wenn sie im System selbstreferenziell absorbiert sind (Seidl, 2004, S. 17).

Die Betrachtung des „gegenseitigen Lernens“ in Organisationen zeigt auf, dass sich sogar organisationale Lernprozesse oftmals im Spannungsfeld mit geschlossenen Systemen abspielen (March, 1991, S. 75). Dabei läuft ein beträchtlicher Teil des Lernprozesses darauf hinaus, dass kollektives und individuelles Wissen in Organisationen konvergieren und sich zunehmend angleichen. In einem solcherart geschlossenen System bzw. ständig zur Schließung tendierenden System werden moderate personelle Fluktuation und langsame organisationale Sozialisierung von Individuen zu wertvollen Treibern der Varianz und der Exploration (March, 1991, S. 78, 85).

Auch im Bereich der Innovation hat der Systemgedanke seine Berechtigung und Verbreitung. Beispielhaft genannt seien die Ansätze der regionalen und nationalen Innovationssysteme (Nelson, 1993; Cooke et al., 1997). Allerdings kann Innovation auch auf noch allgemeinerer Ebene als komplexitätsvariiendes System im Luhmannschen Sinne aufgefasst werden. Innovationen bzw. Wandel im Allgemeinen bedürfen zunächst einer partiellen Öffnung des Systems hin zu anderen und neuen Ideen (also einer Komplexitätserhöhung).¹⁶ Um die neuen Ideen in der Folge aber in die Umsetzung zu führen, d.h. um sie im System zu verankern und zu replizieren (also ihre Dif-

16 Möglicherweise kann eine Idee auch als eine partielle Öffnung eines autopoietischen Systems aufgefasst werden.

fusion zu fördern), bedarf es in weiterer Folge genauso einer Komplexitätsreduktion: Die Ideen müssen sich zum Ganzen in einen Bezug setzen (lassen).

2.2.3.2 Entscheidungen

Ideen sind üblicherweise zahlreich, weshalb nicht nur Entscheidungen für oder gegen einen Veränderungsprozess an sich sondern auch in der Auswahl der spezifischen Idee(n) notwendig sind. Weick und Quinn (1999, S. 380) sehen entsprechend Entscheidungen („the role of choice in the transformational process“) als wesentlich für die Gestaltung von Wandel an. Analog dazu wird anstelle der „Transaktion“ (Van de Ven, 1986, S. 597f.) in der vorliegenden Arbeit die „Entscheidung“ als ein zentraler Baustein der Förderung von Innovation angenommen. Dies erfolgt zum einen, weil sich Transaktionen, also Vorgänge des Austauschs (Van de Ven, 1986, S. 597), letztendlich auf Entscheidungen zurückführen lassen. Transaktionen stehen in Zusammenhang mit Entscheidungen darüber, was mit wem und in welcher Form ausgetauscht wird. Zum anderen wird hier von Entscheidungen als einem Grundbaustein der Innovation gesprochen, weil Innovation erstens mit Entscheidungen für oder gegen Veränderung sowie zweitens üblicherweise auch mit Auswahlentscheidungen unter konkurrierenden Ideen einhergeht (Rogers, 2003 [1962], S. 422).

Es ist wichtig zu betonen, dass Entscheidungen nicht nur Entscheidungen *für etwas* sondern auch immer Entscheidungen *gegen etwas* sind. Entscheidungen können als ein Versuch der Komplexitätsreduktion verstanden werden (siehe Luhmann, 2000, S. 195ff.) und stehen in einer von Alternativen überbordenden Welt mit dem Management von Aufmerksamkeit in engem Zusammenhang. Entscheidungen sind nicht zuletzt willensgetrieben. Die Frage ist, ob man sich auf eine bestimmte Option konzentrieren und einlassen *will*, damit andere Optionen ausschließt und Opportunitätskosten in Kauf nimmt. Diese Opportunitätskostenüberlegung, welche zu nicht unwesentlichen Teilen irreversibel sein kann und damit hohe Kosten impliziert, gehört aus einer dynamischen Betrachtung heraus zu den wichtigsten strategischen Fragen über die zukünftige Entwicklung überhaupt: „Deciding, under significant uncertainty about future states of the world, which long-term paths to commit to and when to change paths is the central strategic problem confronting the firm“ (Teece et al., 1997, S. 515).

Dass es im Bereich der Entscheidungen stark um Wollen und Nicht-Wollen (wörtlich: „Willkür“) und weniger um Wissen und Nicht-Wissen geht, wird von systemtheoretischen Entscheidungstheorien (siehe z.B. Luhmann, 2000, S. 142) ebenso bestätigt wie von behavioralen Ansätzen (Simon, 1947; Cyert/March, 1963, S. 2). Letztere betonen

im Gegensatz zu *rational choice*-Zugängen insbesondere die begrenzte Rationalität (*bounded rationality*) der Entscheidungsfindung (March/Simon, 1958, S. 140ff.; Argote/Greve, 2007, S. 337, 339).¹⁷ Nach White (1950, S. 383ff.), welcher ein Argument von Lewin (1947, S. 145) aufgreift und fortführt, sind Entscheidungen zumeist korrekter als Ströme von Entscheidungen aufzufassen, welche ganz besonders knappe Engstellen passieren müssen: Diese Passagen sind nicht selten durch sogenannte *Gatekeeper* geprägt, welche die finale Auswahl ganz entscheidend prägen, und vorherige Auswahlvorgänge mit einem Schlag negieren können. White (1950) untersuchte solches Entscheidungsverhalten von *Gatekeepern* im Fall der Auswahl bzw. Nicht-Auswahl von Nachrichten zum Abdruck in Zeitungen und findet einen hohen Einfluss persönlicher Einstellungen und Werthaltungen der *Gatekeeper* auf die getroffenen Entscheidungen. Manche sehen solcherart Entscheidungsprozesse sogar als anarchisch geprägt an (Cohen et al., 1972, S. 2) und ziehen Analogien zwischen Entscheidungssituationen und dem in Mülleimern regierenden Chaos (*garbage can model*).

Entscheidungsgelegenheiten können nach dem *garbage can model* als eine Art Mülleimer verstanden werden, in welchen sowohl Lösungen als auch Probleme eingespeist und beinahe beliebig vermengt werden (Cohen et al., 1972, S. 2; siehe auch Beritelli/Reinhold, 2010, S. 4). Cohen et al. (1972, S. 3) verstehen diesen Entscheidungsprozess im Mülleimer als Ergebnis von vier Elementen: Problemen, Lösungen, Teilnehmern und Entscheidungsgelegenheiten. Probleme werden verstanden „als Anliegen von Menschen ... und bedürfen der Aufmerksamkeit“ (Cohen et al., 1972, S. 3). Lösungen hingegen sind „Antworten, die aktiv nach Fragen suchen“ (Cohen et al., 1972, S. 3). Ein wesentlicher Aspekt betreffend Teilnehmer ist die Variabilität ihrer Teilnahme in Entscheidungssituationen aufgrund Zeitbegrenzungen (Cohen et al., 1972, S. 3). Entscheidungsgelegenheiten schließlich sind Momente, wo eine Erwartungshaltung besteht, dass eine Entscheidung getroffen wird (Cohen et al., 1972, S. 3).

Wesentliche Strukturierungsprinzipien betreffen die Zuteilung von Teilnehmern auf Entscheidungsgelegenheiten (Entscheidungsstruktur) und von Problemen auf Entscheidungsgelegenheiten (Zugangsstruktur). Sie nehmen außerdem Bezug auf den Umgang mit dem Faktor, dass Entscheidungen ein bestimmtes Energieniveau von Teilnehmern erfordern (Zeitstruktur) (Cohen et al., 1972, S. 3ff.). Der entscheidende Aspekt ist damit die Frage, wer (Entscheidungsstruktur) wann (Zeitstruktur) auf was (Zugangsstruktur) die Aufmerksamkeit legt.

17 So wird nach March und Simon (1958) die Entscheidungsfindung oftmals nicht von der schwierig zu verifizierenden Regel der „Maximierung“ getrieben, sondern vielmehr von der vereinfachten Entscheidungsregel des „Zufriedenstellens“: Ziel ist die Wahl einer Alternative, die nicht zwangsläufig die beste aber jedenfalls gut genug ist.

2.2.3.3 Kollektive

Van de Vens Ansatz leicht adaptierend soll hier anstatt vom Innovationselement „Mensch“ im Singular noch deutlicher von „Menschen“ im Plural, also dem Kollektiv, gesprochen werden. Neben vielen anderen Untersuchungen (siehe Kap. 2.3) geht auch aus der Promotorentheorie und aus Van de Vens Ansatz die Bedeutung von Kollektiven und Netzwerken im Innovationsbereich hervor. Kollektive sind auf einen gewissen Grad an geteilten Ansichten angewiesen und agieren gegenüber Abweichungen oftmals inhärent konservativ. Dieses Phänomen ist auch als Konformitätsdruck bekannt (siehe z.B. Parsons, 1951; Asch, 1955; Dahrendorf, 1977 [1958]; Gehlen, 1986): „Jedes abweichende Verhalten eines Gliedes der sozialen Gemeinschaft begegnet der Mißbilligung [sic] der übrigen Glieder“ (Schumpeter, 2006 [1912], S. 118). Deswegen gilt umso mehr: Eine Idee kann noch so gut sein, wenn sie aber nicht von Menschen weitergetragen, angepriesen und angewendet, sprich akzeptiert wird, kann sie niemals zur Innovation werden.¹⁸ Deswegen sind die Fähigkeiten des Umgangs mit der Ideenakzeptierung (des Erreichens der notwendigen Breite) und dem Umgang mit Netzwerken auf das Engste miteinander verbunden.

Eine Schlüsselherausforderung des Lernens in Netzwerken bzw. des interorganisationalen Lernens (Levitt/March, 1988, S. 329; Greve, 1996, S. 33f.) liegt im Aufbau und in der Erhaltung der Aufnahmefähigkeit (*absorptive capacity*) dieses Netzwerks für neue Ideen (Lane et al., 2001, S. 1140; Tsai, 2001, S. 998; Jansen et al., 2005, S. 999). Nach Cohen und Levinthal (1990, S. 128) setzt sich diese Kapazität vor allem aus dem Verstehen neuen Wissens, seiner Assimilierung sowie seiner kommerziellen Umsetzung zusammen.

Es geht aber offensichtlich nicht nur um eine Aufnahmefähigkeit des „Empfängers“ der Innovation, sondern auch um die „Überzeugungsfähigkeit“ desjenigen, welcher an der Auf- bzw. Annahme der Innovation durch andere interessiert ist, d.h. des Senders. In diesem Zusammenhang argumentiert Rogers (2000 [1962], S. 219ff.), dass die wahrgenommenen Eigenschaften von Innovationen einen entscheidenden Einfluss auf die Annahmegeschwindigkeit einer Innovation und damit auf deren Diffusion haben. Rogers (2003 [1962], S. 221) nennt dabei den relativen Vorteil, die Kompatibilität, Komplexität, Prüfbarkeit und Beobachtbarkeit der Innovation. „Relativer Vorteil“ benennt die wahrgenommene (ökonomisch-soziale) Verbesserung im Vergleich zur Vorsituation (Rogers, 2003 [1962], S. 229). „Kompatibilität“ meint die Einpassbarkeit einer Innovation in ein gegebenes kulturelles, ökonomisches, soziales, politisches,

18 Eine interessante Erörterung des Akzeptanz-Begriffes liefert Lucke (1995).

technologisches Umfeld (Rogers, 2003 [1962], S. 240). Die „Komplexität“ einer Innovation bezieht sich auf die Schwierigkeit bzw. Einfachheit ihrer Anwendung und Implementierung (Rogers, 2003 [1962], S. 257). Die „Prüfbarkeit“ meint die Möglichkeit, die Innovation vor endgültiger Übernahme zu testen und „Beobachtbarkeit“ bezeichnet die Leichtigkeit, mit welcher die Ergebnisse einer Innovation durch andere beobachtet werden können (Rogers, 2003 [1962], S. 258). Die genannten Attribute von Innovationen, mit Ausnahme der Komplexität, beschleunigen allesamt die Diffusion.

Der soziale und systemische Charakter der Innovationsdiffusion wird insbesondere durch das Konzept der „kritischen Masse“ deutlich. Die „kritische Masse“ bezieht sich auf eine Mindestmenge von Personen, die eine Innovation übernommen hat, so dass die weitere Verbreitung einen eigendynamischen Charakter erhält: „The critical mass occurs at the point at which enough individuals in a system have adopted an innovation so that the innovation's further rate of adoption becomes self-sustaining“ (Rogers, 2003 [1962], S. 344).

Im Kontext der Implementierung von Ideen in Tourismusdestinationen, welche sich üblicherweise durch autonome Akteure zusammensetzen, haben koerzive Druckmittel eine limitierte Bedeutung. Deshalb sind das „Schmackhaftmachen“ der Innovation wie von Rogers diskutiert (siehe oben) sowie „nachahmendes Verhalten“ (*mimetic behavior*) (DiMaggio/Powell, 1983, S. 151) insbesondere bei Erreichen der kritischen Masse von besonderer Bedeutung. Innovationen sind mit beträchtlicher Unsicherheit verbunden und nachahmendes Verhalten kann durchaus als eine Strategie im Umgang mit dieser Unsicherheit aufgefasst werden (siehe auch Cyert/March, 1963; DiMaggio/Powell, 1983, S. 151). Jedenfalls wird deutlich, dass Gruppendynamiken, kollektive Koordinierungsprozesse und Implementierung von Ideen eng miteinander in Zusammenhang stehen.

2.2.3.4 Pfade

Im Rahmen des schon von Van de Ven (1986, S. 601ff.) vorgeschlagenen Bausteins „Kontext“ soll insbesondere die zeitliche Dimension von Innovationen betont werden. Der organisationale und Institutionelle Kontext (einer Innovation) hat immer eine Geschichte und es ist gerade diese Geschichte – auch im Sinne von vorhergehenden Entscheidungen –, welche die Optionen für Innovationsentscheidungen limitiert. Erneuerung geht zumeist mit einer teilweisen Aufgabe des Überbrachten einher, die Vergangenheit fügt sich aber nicht automatisch dieser Ablöse. Dies gilt umso mehr in Netzwerkkontexten. Die Einbettung der Akteure im Netzwerk und die Entwicklung

ihrer Beziehungen zueinander haben allesamt Geschichte – eine Geschichte, welche in die Gegenwart hineinwirkt und ein wesentliches Wort bei der Gestaltung der Zukunft mitzureden hat. Strömungen wie die evolutionäre Ökonomie und Konzepte wie Pfadabhängigkeit haben diese Phänomene versucht zu beschreiben und zu analysieren.

Adaption und Transformation im Zeitverlauf sind ein wesentlicher Fokus der evolutionären Ökonomie, wobei historische Pfade und damit zusammenhängende Abhängigkeits- und (stochastische) Determinationsprozesse eine wesentliche Rolle spielen (Nelson/Winter, 1982, S. 18f.). Die Prozesskomponenten der Wirtschaft werden insbesondere unter dem Konzept der Routinisierung behandelt. Dieses möchte eine Antwort auf die dynamische Frage geben, warum bestimmte Ressourcen bzw. Kompetenzen wertvoll und schwer zu imitieren sind und warum gerade manche Firmen solche schwer zu imitierenden Ressourcen und Kompetenzen aufbauen konnten, andere aber nicht (Lazonick, 2005, S. 33). Routinen benennen in diesem Zusammenhang die sich wiederholenden Handlungsmuster: „most of what is regular and predictable about business behavior“ (Nelson/Winter, 1982, S. 15). Sie können unterschiedlichste Bereiche – von Produktion über Mitarbeiterführung sowie Forschung und Entwicklung bis hin zu Dispositionen der strategischen Entscheidungsfindung – betreffen (Nelson/Winter, 1982, S. 15).

Aus den Überlegungen der evolutionären Ökonomie zur Bedeutung und zum Funktionieren von Routinen ergibt sich ein konkreter Anknüpfungspunkt für die Begründung einer Pfadabhängigkeit, also einer Kraft der Kontinuität zwischen Vergangenheit und Zukunft: „[F]irms may be expected to behave in the future in ways that resemble the behavior that would be produced if they simply followed their routines of the past“ (Nelson/Winter, 1982, S. 135). Pfadabhängigkeit ergibt sich aus vergangenen (Investitions-)Entscheidungen, welche gewissermaßen zu Kompetenz-Konflikten im Zeitverlauf („intertemporal competence trade-offs“, Williamson, 1999, S. 1093) führen und zukünftige Entscheidungsspielräume limitieren.

Lewin (1947, S. 35f.) berichtet von einem Beispiel, wo Hausfrauen in den USA einem Vortrag über die gesundheitsförderliche Wirkung von Frischmilch zuhören durften. Das erlernte und gewohnte Lebensmitteleinkaufverhalten änderte sich in der Folge aber nur bei weniger als 20% der Hausfrauen. Entwicklungspfade sind oftmals eng mit Organisationen sowie administrativen Strukturen und Prozessen verwoben und werden dadurch „rigidisiert“. Theoretisch wird von „struktureller Unbeweglichkeit“ (*structural inertia*) (Hannan/Freeman, 1984) und „institutioneller Persistenz“ (North, 1990; DiMaggio/Powell, 1991) gesprochen. Solche Phänomene sind üblicherweise im

Netzwerkkontext besonders stark ausgeprägt (Katz/Shapiro, 1985, S. 424; Pforr et al., 2014, S. 765).

Die Fähigkeit, trotz dieses als „Pfadabhängigkeit“ beschriebenen, sich mit zunehmender Zeit verfestigenden Einflusses vergangener Entscheidungen, radikal neue Wege und Pfade einzuschlagen, wird in der Literatur bisweilen als „Pfaderzeugung“ (*path creation*) (Garud/Karnøe, 2001, S. 7f.; Garud et al., 2010, S. 768ff.), bisweilen als Schaffung eines „wandelbezogenen Momentums“ (*change-based momentum*) (Janzen, 2004, S. 278ff.) bezeichnet. Zweifellos ist institutionelle Leadership notwendig, um alte Pfade zu durchbrechen und neue zu entwickeln (im Sinne der *path creation*) und die damit verbundenen organisationalen Barrieren zu überwinden.

2.2.4 Die Idee-Umsetzungslücke

Empirische Indikationen insbesondere aus dem Unternehmensgründungs- und Start-Up-Bereich legen nahe, dass es wesentlich einfacher ist, eine Idee zu haben, als diese dann auch erfolgreich in die Umsetzung zu führen. Von einer Vielzahl von Ideen, die in der Start-up-Szene herumschwirren und sich um sogenanntes Risikokapital (*Venture Capital*) bewerben, schaffen es Einschätzungen zufolge nur etwa maximal 4%, eine solche Venture Capital-Finanzierung zu erhalten (Carey, 2014; Thomson Reuters, 2015, S. 7). Von schon etwas stärker etablierten, aber immer noch als neu einzustufenden technologiebasierten Unternehmen erhalten laut diversen Einschätzungen nur maximal 20% unmittelbar eine Finanzierung (Murray/Lott, 1995; Oakey, 2003, S. 170). Und von einmal Venture Capital-finanzierten Start-ups überleben nach vier Jahren je nach Quelle 10% bis 60% (Hall/Woodward, 2010, S. 1175). Andere Untersuchungen bezüglich des Überlebens von Unternehmensneugründungen im Allgemeinen zeigen, dass etwa die Hälfte aller neu gegründeten Unternehmungen spätestens nach sechs bis sieben Jahren wieder eingestellt werden; nach 10 Jahren sind es 60% (Schindele/Weyh, 2011; siehe auch WIFO, 2016, S. 9). Kahnemann (2011, S. 256) berichtet von einer fünfjährigen Überlebensrate von neugegründeten KMUs in den USA, die gerade einmal 35% erreicht. Fritsch (2016, S. 99) betont die „[...] relativ hohe Stilllegungswahrscheinlichkeit für Gründungen während der ersten Jahre ihrer Existenz“. Das heißt, dass auf dem Weg von der Idee bis hin zur erfolgreichen Umsetzung (relativ schnell) ein guter Teil der innovativen Ansätze auf der Strecke bleibt. Vor diesem empirisch zu beobachtenden Hintergrund scheint es sinnvoll, von einer einigermaßen weit auseinanderklaffenden Idee-Umsetzungslücke¹⁹ auszugehen und

19 Hinterhuber (2013, S. 211ff.) erkennt im Speziellen auch eine „Strategie-Umsetzungs-Lücke“. Ähnlich erwähnen Riccò und Guerri (2014) eine Implementierungs-Lücke in der Umsetzung von

gerade die Herausforderung der Implementierung von Ideen ins Blickfeld der Forschung zu nehmen.

Der entscheidende Unterschied zwischen Ideen und umgesetzten Ideen liegt im Kollektiv begründet (siehe auch Tab. 2.1). Eine Idee kann individuell geboren werden, die Umsetzung der Idee bedarf notwendigerweise aber immer der Involvierung anderer, welche diese Idee zumindest akzeptieren und annehmen müssen – sei es in Angebotsnetzwerken wie zum Beispiel Tourismusdestinationen oder eben am Markt (z.B. weil andere ein Produkt kaufen oder weil sie wie im obigen Beispiel eine Idee finanzieren müssen). Darin liegt gleichzeitig auch die Ursache für die besonders große Hürde „Umsetzung von Ideen“ begründet: Die Implementierung von Ideen erfordert die Auseinandersetzung mit Kollektiven oder sogar die Involvierung des Kollektivs und die Koordinierung kollektiven Verhaltens – siehe dazu auch den umfangreichen Strang der Governance-Forschung (z.B. Ruhanen et al., 2010). Das ist aber eine komplexe Angelegenheit. Eine Auseinandersetzung mit Überzeugungsprozessen und Gruppendynamiken ist dabei jedenfalls unerlässlich. Deswegen liegt das Hauptaugenmerk der vorliegenden Arbeit auf dem Management und der Förderung der Ideenimplementierung sowie der Überwindung der damit in unmittelbarem Zusammenhang stehenden Netzwerkbarrieren (siehe Tab. 2.1).

Dieser Fokus übersetzt sich in die allgemeine Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit: Wie können neue Ideen in die Realität überführt und umgesetzt werden? Im Speziellen wird vom Kontext des Tourismus ausgegangen und gefragt: Welche Fähigkeiten und Kompetenzen werden benötigt, um Ideenimplementierungsprozesse in Tourismusdestinationen erfolgreich zu meistern?

Ökonomische Theorien der Innovation haben schon früh erkannt, dass Innovation sowohl die Schöpfung von Idee (Invention) und deren Umsetzung und Einführung am Markt umfasst. Dies gilt einerseits für die eher individualistischen Ansätze rund um das Konzept des Unternehmertums. So formuliert Schumpeter (2006 [1912], S. 163): „Die neuen Kombinationen kann man immer haben, aber das Unentbehrliche und Entscheidende ist die Tat und die Kraft zur Tat“. Diese Ansicht teilen in vielerlei Hinsicht auch eher systemisch angelegte Innovationstheorien in der Ökonomie.²⁰

Strategien des Diversitätsmanagements. Pechlaner und Sauerwein (2002) identifizieren eine Implementierungslücke gerade auch in der Umsetzung strategischer Konzepte und Visionen im Bereich des Tourismus und speziell des Destinationsmanagements.

- 20 Auch als Reaktion auf die partielle Vernachlässigung der Inventionsphase in vormaligen ökonomischen Ansätzen kamen Ansätze auf, welche die Bedeutung der Kreativität und insbesondere einer postulierten creative class (Florida, 2002) für Innovationen hervorhoben. Diese – durchaus

Ausgehend von der Annahme, dass Kreativität nicht die knappe Ressource in der Förderung von Innovation ist, hat sich die ökonomische Theorie insbesondere für die Umsetzung von Ideen interessiert. Die Frage der Bewältigung der mit Ideenerprobung und Ideenumsetzung verbundenen Kosten (und Risiken) war den Ökonomen ein besonderes Anliegen. Davon zeugen nicht zuletzt Ansätze in der Wettbewerbstheorie (Kantzenbach, 1967; Herdzina, 1999, S. 71); aber auch der Ansatz von Schumpeter (2006 [1912]) geht zumindest in Teilen in diese Richtung. Gemeinsam ist diesen Ansätzen jedenfalls der Gedanke, dass zur optimalen Förderung von Innovation eine gewisse Marktstruktur im Sinne einer Unternehmenskonzentration bzw. Kapitalakkumulation am Markt notwendig sei, um die Innovationskosten mikroökonomisch stemmen zu können. Aus dieser Perspektive zeichnet Großunternehmen eine ganz besondere „Fortschrittsdynamik“ aus (Herdzina, 1999, S. 71).

Erhard Kantzenbach (1967), ein einflussreicher deutscher Ökonom, welcher vor allem die deutsche Wettbewerbspolitik für viele Jahrzehnte des 20. Jahrhunderts entscheidend mitbeeinflusst hat, vertritt in seinem Modell der Wettbewerbsintensität etwa die These, dass die Marktstruktur eines weiten Oligopols mit mäßiger Produktdifferenzierung der dynamischen Effizienz (d.h. der Innovations- und Adaptionsfähigkeit) des Marktes besonders zuträglich sei (siehe auch Eickhof, 2008). Im Gegensatz etwa zur klassischen ökonomischen Theorie, welche den vollkommenen Wettbewerb als die optimale Marktstruktur annimmt (Feess, 2000), werden von Kantzenbach die Vorteile der Unternehmenskonzentration im Innovationskontext unterstrichen. So schreibt Kantzenbach (1967, S. 11), „daß die vollständige Konkurrenz nicht nur unrealistisch, sondern auch wenig erstrebenswert ist“. Der Innovationsanreiz im Polypol ohne Patentschutz und bei vollkommener Markttransparenz (vollkommene Spillover-Effekte) ist im Grunde gleich Null. Innovative Unternehmen haben unter solchen Marktbedingungen die gesamten Innovationskosten zu tragen, alle anderen können aber sofort nachziehen und die Innovation imitieren, ohne die besagten Innovationskosten tragen zu müssen (siehe Feess, 2000).

Es liegen aktuelle empirische Forschungsergebnisse vor, welche die Annahme einer für die Innovationstätigkeit förderlichen Oligopolstruktur stützen (Aghion et al., 2005). Der von solchen industrieökonomischen Überlegungen inspirierte *market-based view* des strategischen Managements (Porter, 1990; Huggins/Izushi, 2011) vertrat durchaus ähnliche Ansichten und unterstrich die Innovations-Vorteile von partiellen und temporären Monopolsituationen. Zusammenfassend erscheinen also die

etwas elitär angehauchten – Ansätze sehen in der Kreativität das knappe Gut im Innovationsprozess.

Marktstruktur und insbesondere die Unternehmensgröße als wichtige Rahmenbedingungen, um Innovationen zu fördern. Auf Unternehmensebene übersetzt sich diese Erkenntnis in die Bedeutung von Kompetenzen, welche die Verfügbarkeit von Überschusskapazitäten (*slack resources*) für Innovationsvorhaben sicherzustellen vermögen.²¹

Obwohl, wie oben dargestellt (siehe Einleitung zu Kap. 2.2), kontinuierliche Innovation im Tourismus von großer Bedeutung ist²² und touristische Innovationstätigkeit zudem eine lange Geschichte aufweist (Hjalager, 2010, S. 1; Mundt, 2014),²³ wird der tatsächlich zu beobachtende Innovationsgrad im Tourismussektor oftmals als durchschnittlich bis unterdurchschnittlich eingeschätzt (Evangelista, 2000; Getz et al., 2004; Mattsson et al., 2005, S. 361; Hall, 2009; Camisón/Monfort-Mir, 2012, S. 786, 799). Das mag unter anderem an Umsetzungsbarrieren liegen. Im Tourismus und in Tourismusdestinationen sind die Innovationsbarrieren und im Speziellen die Umsetzungsbarrieren möglicherweise besonders ausgeprägt. Die Situation im Tourismus, insbesondere in vielen mitteleuropäischen Destinationen, ist dem präsentierten industrieökonomischen Innovationsideal von Oligopol-situationen und Unternehmenskonzentration nämlich oft entgegengesetzt. Mitteleuropäische Destinationen sind vielmehr charakterisiert von klein- und kleinstbetrieblichen Strukturen, die sich entsprechend schwer tun, die nötigen Überschussressourcen (*slack resources*) für Innovationsvorhaben aufzubringen (Dunning/McQueen, 1982, S. 84; Mattsson et al., 2005, S. 361). Umso wichtiger ist es, zur Innovationsförderung Kooperationen einzugehen und Netzwerke zu knüpfen. Umso wichtiger erscheinen zudem unterstützende Organisationen, welche einen Teil der Innovationskosten übernehmen und als Netzwerk-katalysator wirken.

Hier knüpft die Theorie der regionalen und nationalen Innovationssysteme an und liefert wichtige Erkenntnisse auch für den Bereich des Tourismus (Pechlaner et al., 2012b; Weidenfeld, 2013). Abgeleitet davon kann man ein Paradox erkennen, das in vielerlei Hinsicht auch für die vorliegende Arbeit wegweisend ist; nämlich dass Netzwerke mit ihren Charakteristika eine Hürde für Innovationsvorhaben darstellen

-
- 21 Daraus ergeben sich im Übrigen auch wertvolle Hinweise für die grundsätzlichere Diskussion dahingehend, ob Überschuss oder Knappheit als Rahmenbedingung förderlicher für Innovation sei bzw. gibt diese Diskussion indirekt Aufschluss über die jeweils dahinterliegenden Menschenbilder.
 - 22 Die kontinuierliche Innovation im Tourismus ist auch aufgrund der Einfachheit von Imitation besonders bedeutend (Poon, 1993, S. 272).
 - 23 Die Geschichten um Thomas Cook (Mundt, 2014) aber auch um die Disney Themenparks können neben vielen anderen beispielhaft für die Innovativität des Tourismus genannt werden (Hjalager, 2010, S. 1).

und gleichzeitig eine notwendige Hilfestellung bieten, um Innovationen überhaupt erfolgreich umsetzen zu können. Implementierung von Innovation heißt in vielerlei Hinsicht, Ideen anderen schmackhaft zu machen, Kompatibilität mit bestehenden (Werte-)Systemen sicherzustellen, Meinungsführer zu engagieren bzw. auf Imitationsprozesse (Tarde, 2009 [1890]) im Netzwerk zu setzen. Das kann fallweise durch Marktmacht erfolgen (siehe z.B. Rossman, 2012) oder aber indem relationale Eigendynamiken insbesondere durch das Erreichen kritischer Massen und das Schaffen von neuen Entwicklungspfaden (*path creation, change-based momentum*) befeuert werden (siehe z.B. Delapierre/Mytelka, 1998; Blättel-Mink, 2015a, S. 97f.). Diese inhibitorisch/promotorische Wechselwirkung zwischen Innovationsvorhaben und Netzwerken steht ganz besonders im Fokus der vorliegenden Forschung. Nebst den beiden schon genannten Forschungsfragen interessiert deswegen auch noch die folgende Frage: Wie interagieren Prozesse der Ideenimplementierung und Netzwerkprozesse miteinander?

2.2.5 Kompetenzen zur Überwindung der Innovationsbarrieren

Unzweifelhaft erfordern die Marktdynamiken und die sich schnell verändernden Rahmenbedingungen in einer globalisierten und eng vernetzten Welt nach Kompetenzen der Anpassung, der Aktion und Reaktion und nicht zuletzt der Innovation (Teece et al., 1997, S. 515; Schreyögg/Kliesch-Eberl, 2007, S. 914; Teece, 2007, S. 1319, 1321). Solche Kompetenzen sollten sich vor dem Hintergrund der bisher getätigten Überlegungen auch dadurch auszeichnen, dass sie einen Beitrag zur Überwindung der Innovationsbarrieren leisten. Das wohl gängigste Konzept, welches sich im Bereich des Strategischen Managements zur Beschreibung und Analyse dieser speziellen Fähigkeiten durchgesetzt hat, ist jenes der „dynamischen Kompetenzen“ (*dynamic capabilities*) (Teece et al., 1997; Schreyögg/Kliesch, 2004; Schreyögg/Kliesch-Eberl, 2007).

Allgemein werden unter dem Konzept der dynamischen Kompetenzen jene Fähigkeiten subsumiert, die organisationale oder inter-organisationale Kompetenzen anpassen und erneuern: „[An] ability to integrate, build and reconfigure internal and external competences“ (Teece et al., 1997, S. 516; siehe auch Schreyögg/Kliesch-Eberl, 2007, S. 914). Dynamische Kompetenzen tragen einen rekursiven Aspekt in sich und werden entsprechend auch als „Routinen zum Lernen von Routinen“ („routines to learn routines“; Eisenhardt/Martin, 2000, S. 1107) mit engen Bezügen zu Absorptionsfähigkeiten (*absorptive capacity*, Cohen/Levinthal, 1990; Zahra/George, 2002; Todorova/Durisin, 2007, S. 774f.) bezeichnet. Dabei spielen sowohl die Rekonfiguration von Prozessen eine Rolle als auch die teilweise vorgelagerten Fähigkeiten, der

Perzeption und der Anpassung von Wahrnehmungsmustern (Zahra/George, 2002, S. 195). „The transformation enables organizations to perceive new knowledge to some extent incompatible with prior knowledge, to build new cognitive structures, and to cope with path dependency“ (Todorova/Durisin, 2007, S. 778).

Auf der Grundlage von March (1991, S. 71; 2006, S. 205) setzen sich dynamische Kompetenzen vor allem aus den Kompetenzen der Wissens-Exploration (*exploration*) und jenen der Wissens-Verwertung (*exploitation*) zusammen. Beide Kompetenzen werden benötigt, um nachhaltigen Erfolg zu erzielen: „Exploitation without exploration leads to stagnation and failure to discover new, useful directions. Exploration without exploitation leads to a cascade of experiments without the development of competence in any of them or discrimination among them“ (March, 2006, S. 205). Exploration umfasst unter anderem die Aktivitäten der Grobsuche im Sinne eines Überfliegens von Systemen und der Detailsuche mit der Zielsetzung, Gelegenheiten zu entdecken („*sensing opportunities*“) (Teece, 2007, S. 1322ff.; siehe auch Nelson/Winter, 1982). Um die Wertigkeit verschiedener Alternativen und Optionen einschätzen zu können, muss im Rahmen der Exploration zunächst allgemeine Information zur Existenz und Verfügbarkeit dieser Alternativen gesammelt werden (Cohen/Levinthal, 1990; Sørensen, 2007, S. 25; Martínez-Pérez/García-Villaverde, 2015, S. 45). Sprich: Der Fokus der Exploration ist das Erfassen von möglicher Variation und Potentialen der Variabilität (O'Reilly/Tushman, 2008, S. 189).

Wissensverwertung (*exploitation*) bezieht sich hingegen auf die Einbettung des explorierten bzw. gesammelten Wissens in die bestehende Kompetenzbasis eines Individuums, einer Organisation oder eines inter-organisationalen Netzwerks. Deswegen geht diese Verwertung üblicherweise einher mit einem Ausbau oder einer Verfeinerung bestehender Kompetenzen (Sørensen, 2007, S. 25). Die Verwertung zielt darauf ab, die in der Explorationsphase ausgekundschafteten Gelegenheiten und Opportunitäten auch wahrzunehmen (Teece, 2007, S. 1326) und inkludiert demzufolge Investitionsentscheidungen und tatsächliche Investitionen (Teece, 2007, S. 1327). Oder wie O'Reilly und Tushman (2008, S. 191) es formulieren: „Seizing opportunities is about making the right decisions and executing“. Die Varianz, die über das explorative Suchverhalten bewusst ausgedehnt wurde, gilt es im Rahmen der Verwertung wieder einzuschränken, es gilt, Sicherheiten wiederherzustellen und Kontrolle zu verstärken (O'Reilly/Tushman, 2008, S. 189).

Aus diesen gegenläufigen Charakterisierungen der beiden Bausteine der dynamischen Kompetenzen – Exploration (*exploration*) und Verwertung (*exploitation*) – wird verständlich, dass kompetenz- und prozessbezogene Zielkonflikte und Trade-offs zwischen der Suche nach neuem Wissen und dessen Verwertung auftreten. Die jeweils

benötigten Kompetenzen, Routinen, Strukturen und Prozesse können sehr unterschiedlich sein. Während Exploration einer langfristigen Perspektive bedarf und durch Informalität, Flexibilität und Autonomie unterstützt wird, ist Verwertung (*exploitation*) kurzfristig angelegt sowie an Maßstäben der Disziplin und Effizienz ausgerichtet (O'Reilly/Tushman, 2008, S. 190). „[T]his inevitably requires senior leaders to manage completely different and inconsistent organizational alignments. The key success factors needed to succeed at exploitation demand a short-term time perspective, efficiency, discipline, incremental improvement and continuous innovation. The alignment of competencies, systems, structure and culture to execute this strategy is completely different from the alignment needed for exploration, where the key success factors emphasize a longer time perspective, more autonomy, flexibility and risk taking and less formal systems and control“ (O'Reilly/Tushman, 2008, S. 190).

Diese übergreifende Kompetenz, gleichzeitig mit Exploration und Verwertung sowie den dazwischen bestehenden Trade-offs umzugehen, wird unter dem Konzept der „Ambidextrie“ (*ambidexterity*) zusammengefasst (Duncan, 1976; Freiling/Gemünden, 2007; O'Reilly/Tushman, 2008, S. 190; Stephan/Kerber, 2010). Dabei wird eine sequentielle, gleichzeitige und kontextuelle Ambidextrie unterschieden (O'Reilly/Tushman, 2008, S. 200). Während Duncan (1976) davon ausging, dass Exploration und Wissensverwertung (*exploitation*) durch zeitlich abwechselnde Strukturen über einen mittelfristigen Zeitraum realisierbar wäre, haben Tushman und O'Reilly (1996) eher die gleichzeitige Ambidextrie im Blick. Sie argumentieren, dass die gleichzeitige Verfolgung von Wissensexploration und Wissensverwertung durch die parallele Einrichtung von relativ autonomen, auf die beiden Aufgaben spezialisierten Unternehmenseinheiten ermöglicht wird. Kontextuelle Ambidextrie verankert schließlich die Verknüpfung zwischen den beiden Teilaufgaben in den Individuen, welche selber entscheiden sollen, welchen Anteil ihrer Zeit sie für Explorations- und welchen Anteil sie für Wissensverwertungsaktivitäten aufwenden (Gibson/ Birkinshaw, 2004).

Im Rahmen der soziologisch verankerten Netzwerkliteratur wurde außerdem das Knüpfen „komplementärer Netzwerkbeziehungen“ empfohlen (Uzzi, 1999, S. 500). So wurde die Pflege sogenannter „indirekter Beziehungen“ (*indirect ties*) bzw. „schwacher Beziehungen“ (*weak ties*) als Ergänzung zur historisch etablierten Beziehungsstruktur vorgeschlagen, um neben der für die Umsetzung notwendigen engen Beziehungen (*strong ties*) auch neue Informationen auskundschaften zu können (Granovetter, 1973; Coleman, 1988; Ahuja, 2000, S. 448).

Die Diskussionen rund um dynamische Kompetenzen im Allgemeinen und jene um Ambidextrie im Spezifischen leiden zumindest unter zwei bedeutenden Schwächen: Einerseits leiden sie unter einer limitierten Konkretisierung bzw. Umsetzungsorientierung und andererseits scheinen sie in eine Art Dichotomie- oder Dualismusfalle zu tappen. Beiden Schwächen gemeinsam ist die zu geringe Berücksichtigung der Implementierungskomponente von Innovation und der damit im Zusammenhang stehenden Barrieren. Eisenhardt und Martin (2000, S. 1107, 1111) bemängeln vor allem das Fehlen einer klaren Artikulation konkreter Empfehlungen insbesondere in traditionellen Konzeptionen der dynamischen Kompetenzen. In ähnlicher Art kritisieren Turner et al., (2013, S. 318) und O'Reilly und Tushman (2013, S. 327) eine unmissverständliche und griffige Beschreibung des Übergangs zwischen Exploration (*exploration*) und Verwertung (*exploitation*) in der Literatur zu Ambidextrie: „[W]hat does it mean at ground level? [...] Here the research is not fine-grained enough to provide much insight“ (O'Reilly/Tushman, 2013, S. 327). Diese fehlende Auseinandersetzung mit der Übersetzung des theoretischen Konzeptes „Ambidextrie“ in konkrete Maßnahmen und Instrumente erschwert seine Implementierung als betriebliche Kompetenz erheblich.

Die zweite und aus theoretischer Sicht schwerwiegendere Schwäche ist das, was oben als Dichotomiefalle dargestellt wurde. In durchaus starker Analogie zur Diskussion um „schwache Beziehungen“ (*weak ties*) und „starke Beziehungen“ (*strong ties*) (siehe dazu auch Kap. 2.3.1) hat sich die Diskussion um dynamische Kompetenzen in der dualistisch geprägten Form um das Gegensatzpaar Wissens-Exploration und Wissens-Verwertung entwickelt (siehe auch Gupta et al., 2006, S. 695f.). An deren Basis steckt das „Kompetenzen-Rigiditäts-Dilemma“, das heißt die Erkenntnis, dass ein reiner Fokus auf existierende und etablierte Kompetenzen beinahe zwangsläufig auch mit reduzierter Flexibilität einhergeht und damit aus longitudinaler bzw. dynamischer Betrachtungsweise kritisch zu sehen ist (March, 1991, S. 73; Levinthal/March, 1993, S. 106; Miller, 1993, S. 116, 121; Christensen, 1997; He/Wong, 2004, S. 482; Auh/Menguc, 2005, S. 1660; Schreyögg/Kliesch-Eberl, 2007, S. 917; Jansen et al., 2009, S. 5ff.). Ambidextrie wird entsprechend als jene Fähigkeit dargestellt, um das besagte Dilemma zu überwinden und beide Verhaltensweisen – Exploration (*exploration*) und Verwertung (*exploitation*) – organisatorisch zu verankern (Duncan, 1976; Tushman/O'Reilly, 1997; Auh/Menguc, 2005, S. 1660; O'Reilly/Tushman, 2008, S. 189; Phene et al., 2012, S. 757f.; O'Reilly/Tushman, 2013, S. 327).²⁴

24 Ambidextrie kann auch als die Verbindung der beiden Leadership-Dimensionen von transaktionaler und transformationaler Leadership aufgefasst werden (siehe Jansen et al., 2009, S. 5ff.).

Dem Konzept der Ambidextrie gelingt es, die Problematiken in der Verbindung der beiden Kompetenzbereiche von Wissensexploration und Wissensverwertung zu benennen. Demgegenüber schaffen es aber auch Publikationen, welche mit dem Konzept der „Ambidextrie“ arbeiten, nur ansatzweise, *konkrete* Lösungsvorschläge für den Umgang mit dem erwähnten Spagat anzubieten. Dies mag auch mit einer Unterbetonung der Implementierungsdimension einhergehen. Während „Lernen“ in diesem Zusammenhang zwar Beachtung erfährt – Ambidextrie ist für O'Reilly und Tushman (2008, S. 200) gleichbedeutend mit dem „Erlernen des Lernens“ („to learn how to learn“) –,²⁵ wird der insbesondere in Netzwerkkontexten große Sprung zwischen reiner Zur-Kenntnisnahme oder sogar Aufnahme von Informationen einerseits und der Umsetzung dieser Information in konkretem, kollektiven Verhalten andererseits wenig hervorgehoben. Die Größe des Sprungs ist beachtlich und erfordert die Einführung eines konzeptionellen Zwischenschrittes.

Es bedarf im Netzwerkkontext eines Zwischenschrittes zwischen der Informationssuche bzw. einer ersten oftmals individuell getriebenen Informationserfassung (Wissensexploration) und der kollektiven Anwendung dieser Information (Wissensverwertung). In Netzwerken liegt dazwischen ein Prozess der Akzeptierung und Verankerung des neuen Wissens auf der Netzwerkebene, das heißt der Kollektivierung der Information. Man könnte auch von einer Übertragung des Wissens von der individuellen auf die kollektive Ebene sprechen. Dass zwischen individuellem Lernen im engeren Sinn und organisationaler Koordination des Wissens ein relevanter Unterschied besteht, wird auch von Teece et al. (1997, S. 518ff.) herausgearbeitet. Dieser Schritt der über-individuellen Verankerung von neuen Informationen und Ideen, der nebenbei voller Hürden und Barrieren steckt, kann aus der Sicht von prozessualen Innovationskompetenzen in Netzwerken nicht übergangen bzw. als eine Art „*black box*“ betrachtet werden.

Die zu geringe Beachtung des Unterschiedes zwischen individueller, organisationaler und interorganisationaler Ebene mag auch daran liegen, dass der Großteil der Studien zu dynamischen Kompetenzen und viele Untersuchungen zu Ambidextrie auf (intra-) organisationaler Ebene angesiedelt sind (Ausnahmen sind z.B. Kauppila, 2010; Adler et al., 2013). Dem möchte die vorliegende Arbeit entgegensteuern und explizit die

25 Siehe dazu auch Levinthal und March (1993, S. 97). Sie zeigen, dass organisationales Lernen und die daraus entstehenden Routinen im Wesentlichen auf zwei Mechanismen beruhen, nämlich auf einer Vereinfachung der Erfahrungsinterpretation und einer Spezialisierung im Sinne einer Aufmerksamkeitskonzentration. Dieser Prozess kann kurzfristig vorteilhaft sein, bringt jedoch auch die Kosten von „Kurzsichtigkeit“ im Sinne einer erschwerten langfristigen Anpassungsfähigkeit mit sich (Levinthal/March, 1993, S. 101).

Gruppendynamiken rund um die Implementierung und Umsetzung von Ideen in den Blick nehmen. In diesem Zusammenhang wird die Idee-Umsetzungs-Lücke als eine der relevantesten Hürden in der Förderung von Innovation aufgefasst (siehe Kap. 2.2.4). Daraus soll ein Verständnis einer Umsetzungskompetenz von Innovationen in Netzwerken entwickelt werden, um damit einige der bisher vernachlässigten Dimensionen der dynamischen Kompetenzen stärker ins Blickfeld zu rücken und deren Relevanz, Validität und Angemessenheit weiter zu steigern.

2.3 Eine netzwerkbasierte Sicht auf Innovation

Tourismusdestinationen wurden weiter oben (siehe Kap. 2.1.2) als Netzwerke definiert. Innovationsbemühungen im Kontext von Tourismusdestinationen kommen entsprechend nicht umhin, sich zutiefst mit der Netzwerkdimension auseinanderzusetzen und deren Implikationen für Innovationsprozesse und die dafür benötigten Kompetenzen zu reflektieren. Auch auf dieser Grundlage wurde die Frage der Interaktion von Prozessen der Ideenimplementierung und jenen des Netzwerks zu einem vordergründigen Erkenntnisinteresse dieser Arbeit. Zudem wird hier die Annahme vertreten, dass die Umsetzung von Ideen (Ideenakzeptierung, Ideenrealisierung und Innovationsdiffusion) auch jenseits von Tourismusdestinationen eigentlich immer mit Netzwerkprozessen und Gruppendynamiken im Zusammenhang steht (siehe auch Kap. 2.2.3.3). Eine Invention mag starke individuelle Komponenten haben, aber die Umsetzung einer Invention am Markt bzw. in Angebotsstrukturen bedarf immer der Überzeugung anderer Akteure.

Im gegenständlichen Kapitel soll deswegen zunächst ein Überblick über die Diskussionen und Diskussionsansätze in der allgemeinen Literatur zu Innovation in Netzwerken geboten werden (siehe Kap. 2.3.1). Im zweiten Unterabschnitt wird ein analoger Blick auf die netzwerkbasierte Innovationsliteratur im spezifischen Umfeld des Tourismus geworfen (siehe Kap. 2.3.2). Schließlich werden im dritten Unterabschnitt einige Blindstellen der bisherigen Auseinandersetzung mit Innovation im Netzwerkkontext aufgezeigt (Kap. 2.3.3).

Diese Literaturdiskussion soll auf der Grundlage eines von Barnett und Carroll (1995) sowie von Van de Ven et al. (1999) vorgeschlagenen, allgemeinen und umfassenden Modells der Innovation bewerkstelligt werden. Dieses Modell unterscheidet grundsätzlich zwischen dem Inhalt der Innovation, welcher sich (a) aus den Vorbedingungen der Innovation (den Antriebskräften, förderlichen Kontexten und Determinanten) und (b) ihren Ergebnissen bzw. Konsequenzen zusammensetzt, und (c) dem Innovationsprozess. Letzterer umfasst die zeitlich geordnete Abfolge der Ereignisse rund um

die Generierung und Umsetzung einer neuen Idee, und das Management und die Koordinierung dieser Ereignisse. Dieses Modell wird aufgrund seiner Umfassendheit und gleichzeitigen Einfachheit (sog. Parsimonie) als Strukturierungsprinzip in den folgenden Literaturüberblicken verwendet.

2.3.1 Eine netzwerkbasierende Sicht auf Innovationen in der allgemeinen Innovationsliteratur

Abbildung 2.2 zeigt einen Überblick zu ausgewählten Themen und Autoren, welche einer netzwerkorientierten Sicht auf Innovation zugeteilt werden können. Das in diesem Zusammenhang wohl am meisten beachtete Feld bezieht sich im Modell von Van de Ven et al. (1999) auf die Vorbedingungen von Innovation. Untersuchungen und Analysen zu Ergebnissen von Innovation und zum Innovationsprozess selbst sind merklich weniger prominent ausgeprägt.

Im Rahmen der Vorbedingungen zu Innovation in Netzwerken bzw. Innovationsnetzwerken (siehe Blättel-Mink/Menez, 2015b, S. 141) lassen sich grundsätzlich zwei Ansätze differenzieren: ein Ansatz mit einem stärker systemischen Zugang, welcher in erster Linie den Aufbau und die Struktur der Innovationsnetzwerke als Untersuchungsgegenstand hat; und ein zweiter, eher akteursorientierter Zugang, welcher die Rahmenbedingungen, Hemmnisse und Promotoren für Unternehmertum sowie für kundengetriebene Innovationen in Netzwerken ins Blickfeld nimmt.

Die Literatur zum Aufbau von Innovationsnetzwerken ist zum einen an den Startbedingungen interessiert, welche das Entstehen von Netzwerken bzw. von interorganisationaler Zusammenarbeit fördern können. Galaskiewicz (1985) und Oliver (1990) unterstreichen in diesem Zusammenhang die Rolle der Faktoren Notwendigkeit, Asymmetrie, Reziprozität, Effizienz, Stabilität und Legitimität. Die ersten drei genannten Faktoren beziehen sich auf strategische Interdependenzen (Salancik/Pfeffer, 1978; Wang/Zajac, 2007), während die letzten drei eher mit dem Governance- und Koordinationssystem eines Netzwerks im Zusammenhang stehen (siehe auch Pechlaner/Volgger, 2012). Die Wahl des Governancezugangs ist ebenfalls ein in der Literatur relativ umfangreich herausgearbeitetes Kontextelement im Aufbau von Innovationsnetzwerken (siehe z.B. Williamson, 1975; Nooteboom, 1992).

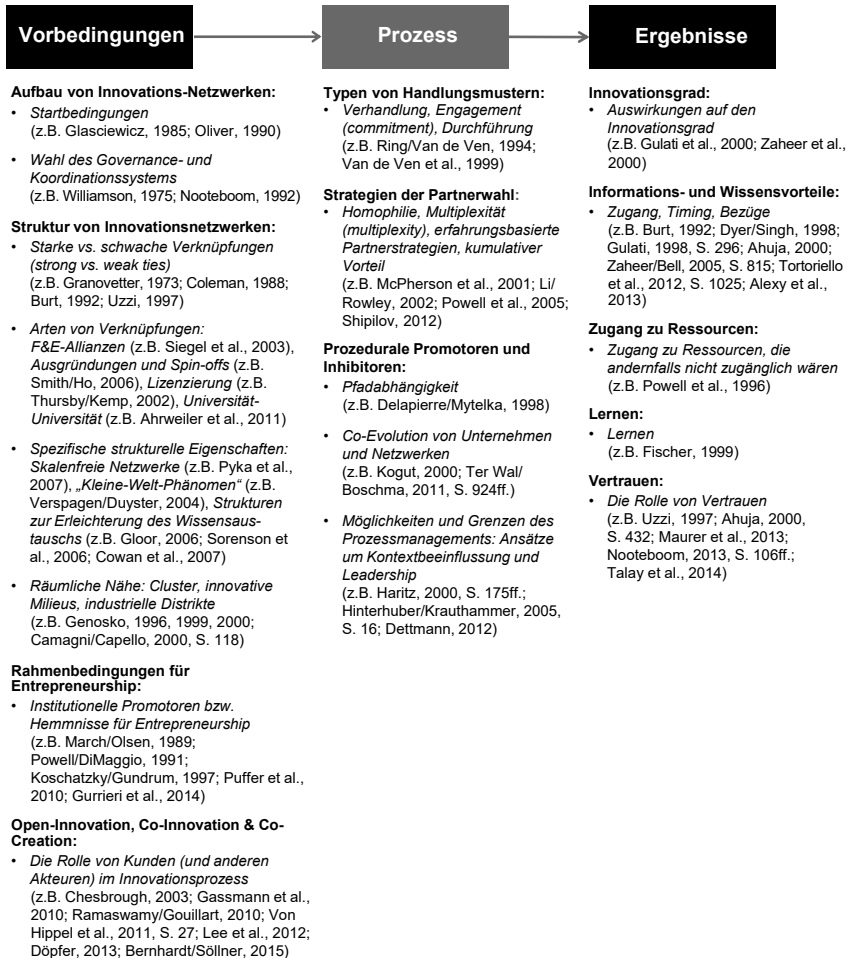


Abb. 2.2: Literaturüberblick zur netzwerkbasierten Sicht auf Innovation

Quelle: Eigene Darstellung

Die Struktur von Netzwerken wird gemeinhin als ein wichtiger Einflussfaktor auf ihre Innovativität angesehen. Eine sehr dominante Diskussion in diesem Zusammenhang ist hinsichtlich des relativen Beitrags von sogenannten „starken“ und „schwachen“ Beziehungen (*strong ties*, *weak ties*) zum Innovationserfolg (siehe z.B. Granovetter, 1973; Coleman, 1988; Burt, 1992; Uzzi, 1997). Je nach Autor werden dichte Netzwerkstrukturen (*strong ties*) oder eher lose und offene Netzwerkstrukturen (*weak ties*)

als förderlicher für Innovation angesehen. Auch die diesbezüglichen empirischen Studien kommen zu unterschiedlichen Ergebnissen bzw. wirken hier wohl ganz offensichtlich starke Kontingenzen.

Rund um die Struktur von Innovationsnetzwerken werden zusätzlich zur Intensität der Beziehungen auch die Arten von Beziehungen diskutiert. Neben Forschungs- und Entwicklungsallianzen (F&E-Allianzen) (z.B. Siegel et al., 2003) können Ausgründungen und Spin-offs (z.B. Smith/Ho, 2006), Lizenzgeber-Lizenznehmer-Verhältnisse (z.B. Thursby/Kemp, 2002) oder Partnerschaften zwischen Universitäten (z.B. Ahrweiler et al., 2011) solche interorganisationalen Innovationsbeziehungen definieren.

Zudem thematisierte die Literatur wiederholt den Zusammenhang von spezifischen Netzwerkstrukturen oder von Strukturen von Teilnetzwerken und einem höheren Innovationsoutput. Beispiele für diese Art von Diskussionen sind etwa „skalenfreie Netzwerke“ (*scale-free networks*) mit einzelnen stark vernetzten Knoten („hubs“) (z.B. Pyka et al., 2007), sogenannte „Kleine-Welt-Phänomene“ mit großer struktureller Vernetztheit (z.B. Verspagen/Duyster, 2004) oder anderen Strukturen zur Erleichterung des Wissensaustauschs (z.B. Gloor, 2006; Sorenson et al., 2006; Cowan et al., 2007). Nicht zuletzt wurden in der Literatur immer wieder Ansätze aufgeworfen, welche den Beitrag räumlicher Nähe zur Förderung von Innovation hervorheben (z.B. Camagni/Capello, 2000, S. 118); gesprochen wird in diesem Zusammenhang beispielsweise von Clustern, von innovativen Milieus und von industriellen Distrikten (siehe auch Genosko, 1996, 1999, 2000). Schließlich haben sich Autoren im Bereich der Vorbedingungen von Innovation in Netzwerken auch den institutionellen Hilfestellungen und Hindernissen für Unternehmertum gewidmet (z.B. March/Olsen, 1989; Powell/DiMaggio, 1991; Gurrieri et al., 2014). Etwaige institutionelle Hilfestellungen sind speziell für klein- und mittelbetriebliche Unternehmenskonstellationen bedeutsam (Koschatzky/Gundrum, 1997). Gerade in sich entwickelnden Wirtschaften zeigen Unternehmer dabei eine große Agilität in der Kombination von formellen und informellen Institutionen und Strukturen (Puffer et al., 2010).

Einer der in den letzten Jahren am stärksten wachsenden Literaturstränge zu den Treibern und Vorbedingungen der Innovation beschäftigt sich im Speziellen mit der Inklusion von Kunden in das Innovationsnetzwerk. Damit einher geht eine gesteigerte Wertschätzung des Kunden als Ideengeber aber teilweise auch als Unterstützer der Implementation: „Consumers themselves are a major source of product innovations“ (Von Hippel et al., 2011, S. 27). Es wird dabei viel von „Open-Innovation“, „Co-Creation“ und „Co-Innovation“ gesprochen (Chesbrough, 2003; Lee et al., 2012; Döpfer, 2013; Bernhardt/Söllner, 2015). Die allgemeine Idee dahinter ist es, unter-

nehmensexterne Akteure stärker in die Ideengenerierung zu integrieren (Lee et al., 2012, S. 818). Während traditionellerweise im Rahmen von Innovationen die Netzwerkperspektive vorwiegend inter-organisational gedacht wurde, es also vornehmlich darum ging, andere *Unternehmen* in das Innovationsvorhaben zu integrieren, wird im *Open-Innovation* und *Co-Innovation*-Ansatz eine weit umfangreichere Öffnung gegenüber externer Expertise angestrebt. Diese Sicht inkludiert Flüsse von Ideen in Richtung „*inside-out*“ und „*outside-in*“ sowie die beiden Richtungen miteinander koppelnde Prozesse. Allerdings ist im Rahmen des *Open-Innovation* Paradigmas ein Übergewicht an *outside-in* Zugängen zu finden (Gassmann et al., 2010, S. 214). *Co-Innovation* inkludiert explizit auch *Co-Creation*-Vorgänge, im Zuge derer sich Kunden stärker auch in die Implementierung von Ideen einbringen können. Die als ökonomisches Gut hoch im Kurs stehenden „Erfahrungen“ werden durch *Co-Creation* zu einem gemeinschaftlich geschaffenen Produkt (Ramaswamy/Gouillart, 2010).

Eine Reihe von Autoren untersucht den Innovationsprozess. Im Rahmen jener Literatur lassen sich zumindest drei Stränge identifizieren. Ein Literaturstrang beschäftigt sich mit Typen von Handlungsmustern (*agency*), einer mit Strategien der Auswahl der Kooperationspartner und ein dritter mit prozeduralen Promotoren und Inhibitoren der Innovation. Im erstgenannten Strang werden die Prototypen des Handelns von Akteuren während eines Innovationsprozesses herausgearbeitet. Zu diesen Handlungsmustern gehören beispielsweise die Verhandlung, das Engagement (*commitment*) auch im Sinne des Einbringens von Vorleistungen und die Durchführung bzw. Abwicklung des gemeinschaftlichen Innovationsbestrebens (Ring/Van de Ven, 1994; Van de Ven et al., 1999).

Bei der Auswahl der Kooperationspartner im Rahmen des Innovationsvorhabens handelt es sich zweifellos um eine wichtige Entscheidung im Zuge eines Innovationsprozesses. Diese Entscheidung wird zudem über kollektive Dynamiken beeinflusst (Powell et al., 2005, S. 1135, 1139). Es können verschiedene Strategien oder Heuristiken der Partnerwahl unterschieden werden: Unter anderem finden sich die Strategien und Phänomene der Homophilie (Auswählen möglichst ähnlicher Partner), der erfahrungsbasierten Partnerwahl und jene des kumulativen Vorteils (z.B. Powell et al., 2005, S. 1139). In der Realität wird oftmals eine hybride Mischung dieser Strategien der Partnerwahl zur Anwendung kommen (*multiplexity*) (siehe Shipilov, 2012). „Kumulativer Vorteil“ bezeichnet jedenfalls ein Phänomen in der Partnerwahl, das auch unter der Bezeichnung „*rich-get-richer*“ bekannt wurde und mit *First-Mover*-Vorteilen in Zusammenhang steht. Dieses Phänomen führt dazu, dass diejenigen, welche früh Erfolg hatten, quasi automatisch von nachfolgenden Erfolgsaspiranten einbezogen werden und damit einen sukzessive wachsenden Erfolgsanteil aufweisen (Powell et al., 2005, S. 1137). Ein Beispiel für das Wirken des kumulativen Vorteils,

welcher zu skalenfreien Netzwerken (siehe oben) aber eben auch zu wachsender Ungleichheit führen kann, ist das Zitationsverhalten in der Wissenschaft (Powell et al., 2005, S. 1137). Homophilie meint hingegen, dass Partner auf der Grundlage des Prinzips maximaler Ähnlichkeit ausgewählt werden (McPherson et al., 2001; Powell et al., 2005, S. 1139). Erfahrungsbasierte Partnerwahl hat mit den Versuchen zu tun, eigenes Verhalten vergangener Partnerwahl zu imitieren oder die von anderen angewandten Verhaltensmuster nachzuahmen (Li/Rowley, 2002).

Nicht nur in der Struktur (siehe oben), sondern auch im Prozess können Inhibitoren und Promotoren der Innovation in Netzwerken verankert sein. Neben den schon weiter oben (siehe Kap. 2.2.3.4) diskutierten Konzepten der Pfadabhängigkeit (*path dependence*) und Pfad-Erschaffung (*path creation*) (siehe z.B. Delapierre/Mytelka, 1998) wird in diesem Kontext auch die Idee der Ko-Evolution von Unternehmen und Netzwerken ins Spiel gebracht (z.B. Kogut, 2000). Ter Wal und Boschma (2011, S. 924ff.) argumentieren zum Beispiel, dass es in Branchen mit starken Pfadabhängigkeiten eine inhärente Tendenz zur mittelfristigen Herausbildung von stabilen Zentrum-Peripherie-Strukturen gibt. Während in anfänglichen, sehr dynamischen und von Innovation geprägten Phasen des Produktlebenszyklus der Aufbau (aber auch die hohe Volatilität) von inter-organisationalen Beziehungen im Vordergrund steht, nehmen in späteren Phasen die Stabilität des Produkts, des Marktes und des Netzwerks deutlich zu. Nachahmende Firmen kommen in den Markt und es wirken wiederum die oben genannten Strategien der Partnerwahl, wobei sich durch das Phänomen des kumulativen Vorteils (*first-mover-advantage*) die besagten relativ stabilen Zentrum-Peripherie-Strukturen herausbilden. Die Stabilität kann allerdings dazu führen, dass das Potential zur innovativen Reaktivität, welche in Phasen der Reife und des Rückgangs wieder besonders notwendig wird, aufgrund fehlender Variabilität des Wissens abhanden kommt.

Diesen Untersuchungen gemeinsam ist das Anerkennen der Kontextabhängigkeit von Innovationsvorhaben. Darüber hinaus hat sich auch ein eigener Forschungsstrang entwickelt, welcher sich explizit mit den Möglichkeiten und Grenzen der dynamischen Beeinflussung von innovationsprozessualen Kontexten auseinandersetzt. Dettmann (2012) ist an Promotoren eines erfolgreichen Innovationsprozesses in Netzwerken interessiert und Haritz (2000, S. 175ff.) spricht von Kontextbeeinflussung. Hinterhuber und Krauthammer (2005, S. 16) verwenden für solch kontextbeeinflussendes Agieren den Begriff Leadership: „Leadership schafft neue Paradigmen, Management arbeitet innerhalb bestehender Paradigmen“.

Ein dritter größerer Bereich der Literatur zu Innovation in Netzwerken nimmt schließlich die Output-Seite in das Blickfeld. Dieser Literaturstrang versucht, Auswirkungen

eines erfolgreichen Netzwerkers zum Zwecke der Innovation zu identifizieren. Zunächst wird hier der allgemeine Zusammenhang zwischen Vernetzungsbemühungen und erhöhtem Innovationsgrad (*innovativeness*) hervorgehoben (z.B. Gulati et al., 2000, S. 207f.). Etwas detaillierter betrachtet, bieten Netzwerke und interorganisatorische Beziehungen Zugang zu wichtigen Ressourcen und Kompetenzen, welche die Grundlage für einen höheren Innovationsgrad darstellen. Das gilt für Ressourcen insgesamt (z.B. Powell et al., 1996), insbesondere aber für Information und Wissen (z.B. Burt, 1992; Dyer/Singh, 1998; Gulati, 1998, S. 296; Ahuja, 2000). Der Zugang zu Wissen konkretisiert sich in Märkten, auf denen Reaktionszeiten ausschlaggebend sind, gerade auch in der Form eines *schnelleren* Zugangs zu Wissen („*timing benefits of quick access*“) (Zaheer/Bell, 2005, S. 815). Um einen solchen Zugang zu Wissen möglichst effektiv nutzen zu können, ist es vorteilhaft, wenn eine gewisse Überlappung der Wissensbasen zwischen den Partnern bzw. ein gemeinsames Vorwissen vorliegen (Tortoriello et al., 2012, S. 1025). Zudem sei hier vermerkt, dass das selektive Offenlegen von Informationen und Wissen (*selective revealing*) gegenüber Partnern zunehmend als strategische Variable eingesetzt wird (Alexy et al., 2013).

Netzwerke und wiederholte Transaktionen entlang der Netzwerkbeziehungen stärken das Vertrauen zwischen den Netzwerkmitgliedern (z.B. Uzzi, 1997; Ahuja, 2000, S. 432; Talay et al., 2014) und erleichtern damit unmittelbar den diskutierten Zugang zu wertvollen Ressourcen (Powell et al., 1996); mittelbar können sie zudem wechselseitige Lernprozesse anregen (z.B. Fischer, 1999). Die enge Verbindung zwischen Innovation und Vertrauen ist vor allem in der hohen Unsicherheit begründet, welche mit Innovationen einhergeht. Vorliegende Evidenzen, dass sich Vertrauen im Rahmen von Innovationsvorhaben in der Vergangenheit ausgezahlt hat und sich ein bestimmter Partner als vertrauenswürdig erwiesen hat, können zukünftige Vertrauens- und Kooperationsbereitschaft erhöhen (Nooteboom, 2013, S. 106ff.). Zudem herrscht in Innovationskontexten auch eine große Notwendigkeit vor, sich gegenseitig zu vertrauen: „[U]nder innovation there is not only more need for trust but also more room for it. Trust depends on the need to trust and that depends on the absence of alternatives“ (Nooteboom, 2013, S. 112). Maurer et al. (2013) zeigen allerdings auf, dass es hilfreich sein kann, das Konstrukt „Vertrauen“ in Unterkategorien zu zerlegen, um dadurch komplexe Substitutions- und Komplementaritätseffekte erkennen zu können.

2.3.2 Eine netzwerkbasierte Sicht auf Innovation im Tourismus

Auch in der tourismusspezifischen akademischen Literatur hat das Spannungsfeld von Netzwerken und Innovationen vielfache Beachtung gefunden. Abbildung 2.3 zeigt

einen Überblick von ausgewählten Themen und Autoren, welche sich um die Analyse des Zusammenhangs von Netzwerken und Innovationen im Tourismus verdient gemacht haben. Wiederum soll als Grundlage und Strukturierungsmuster das Innovationsmodell von Van de Ven et al. (1999) mit den Unterscheidungen zwischen Vorbedingungen der Innovation, Ergebnissen der Innovation und dem Innovationsprozess an sich herangezogen werden.

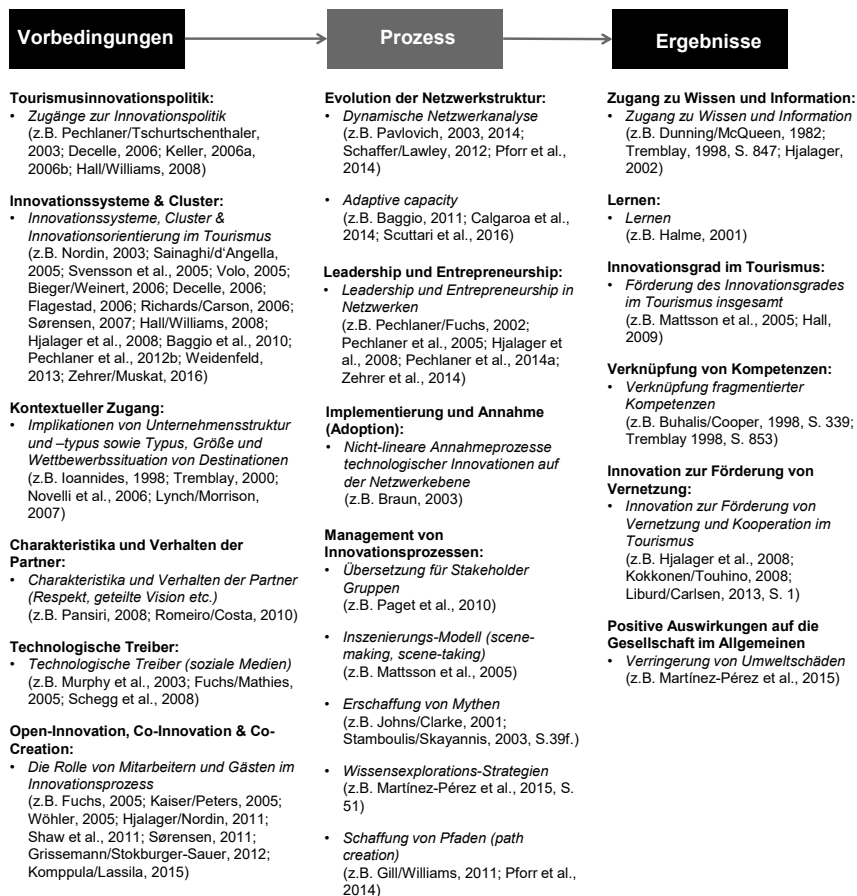


Abb. 2.3: Literaturüberblick zur netzwerkbasierten Sicht auf Innovation im Tourismus

Quelle: Eigene Darstellung

Im Teilbereich der Vorbedingungen von Innovation in touristischen Netzwerken finden sich zum einen Abhandlungen über die Schnittstellen zur Tourismuspolitik (siehe z.B. Pechlaner/Tschurtschenthaler, 2003; Tschurtschenthaler, 2005; Decelle, 2006; Keller, 2006a, 2006b; Hall/Williams, 2008). Keller (2006b, S. 22) argumentiert zum Beispiel, dass die Förderung einer oligopolistischen Wettbewerbsstruktur auch im touristischen Umfeld positive Innovationsanreize böte (siehe dazu auch Kap. 2.2.4). Entsprechend zeige sich auch ein großer Unterschied in Bezug auf das Innovationsverhalten zwischen dem eher polypolistisch geprägten Wettbewerb in KMU-dominierten Destinationen und den stärker oligopolistisch dominierten Strukturen am internationalisierten Tourismusmarkt insgesamt (Keller, 2006b, S. 23). Entsprechend sei tourismuspolitisch, besonders in reifen Destinationen, die Notwendigkeit gegeben, Innovationsanreize zu setzen (Keller 2006b, S. 26). Solche Innovationsanreize umfassen nach Tschurtschenthaler (2005, S. 18ff.) insbesondere die Förderung der touristischen Grundlagenforschung, die intensivisierte Sammlung und verständliche Vermittlung von Marktinformationen sowie direkte Innovationsförderungsprogramme (z.B. Innovationswettbewerbe).

Daneben erfährt auch eine systemische Betrachtung des Innovationsverhaltens im Tourismus relativ umfangreiche Beachtung. Vor dem Hintergrund der oftmals dominierenden KMU-Strukturen wird touristische Innovation in systemischer Hinsicht im Rahmen von „Distrikten“ (Sainaghi/d'Angella, 2005), Unternehmenskooperationen (siehe Zehrer/Muskat, 2016) und besonders ausgeprägt im Kontext von nationalen und regionalen Innovationssystemen analysiert (z.B. Nordin, 2003; Svensson et al., 2005; Volo, 2005; Bieger/Weinert, 2006; Decelle, 2006; Flagestad, 2006; Richards/Carson, 2006; Sørensen, 2007; Hall/Williams, 2008; Hjalager et al., 2008; Baggio et al., 2010; Pechlaner et al., 2012b; Weidenfeld, 2013). Dabei haben die Fragen von innovationsunterstützenden Strukturen sowie vom Zusammenspiel von Regierung, Politik, vermittelnden Agenturen und Unternehmen zentrale Bedeutung (Pechlaner et al., 2012b, S. 30).

Während bis vor kurzem Analysen regionaler Innovationssysteme auf innerstaatliche Kontexte begrenzt waren, wird speziell im Rahmen der Europäischen Union und ihren Förderprogrammen die grenzüberschreitende Betrachtung von Innovationssystemen zunehmend wichtig (siehe z.B. Weidenfeld, 2013, S. 192). Dabei scheinen im Tourismus die grundsätzliche Ähnlichkeit der Produkte, die Komplementarität von Potentialen und das Vorhandensein einer gewissen Diversität an Unternehmensstrukturen hilfreiche Faktoren zu sein, um grenzüberschreitende Innovationsvorhaben voranzutreiben (Weidenfeld, 2013, S. 200).

Um einen effektiven interorganisationalen Wissensfluss in solchen Systemen sicherzustellen, sind gemeinsame Ziele und operative Schnittstellen von erheblicher Relevanz: „[C]ommon targets will provide some coordination to the field and facilitate the realisation and valorisation of potential synergies“ (Pechlaner et al., 2012b, S. 27ff.). Flagestad (2006, S. 35) führt zusätzlich zur Bedeutung geteilter Ziele und Visionen sowie funktionierender vermittelnder Organisationen (z.B. Tourismusorganisationen, siehe dazu auch Muskat, 2007, S. 11ff.) die Elemente „Gestaltung der Rahmenbedingungen“, „Marke und Markenwerte“, „Eigentumsstrukturen“ und „Unternehmenskultur(en)“ an. Insgesamt deutet diese Auflistung daraufhin, dass das Beziehungsverhalten und der Umgang der Partner miteinander wertvolle Beiträge zum Informationsaustausch leisten können: Wechselseitiger Respekt und die Fähigkeit, gemeinsame Visionen zu entwickeln und Kooperationsvorteile zu identifizieren, wirken förderlich auf die Ausbildung von Innovationsnetzwerken (z.B. Pansiri, 2008; Romeiro/Costa, 2010, S. 88).

Bestimmte Umfeldfaktoren von touristischen Netzwerken wie etwa Unternehmensstruktur und Unternehmenstypus sowie Typus, Größe und Wettbewerbssituation von Destinationen sind zusätzliche Vorbedingung, welche sich auf das Innovationsverhalten in Tourismusnetzwerken auswirken können (Ioannides, 1998; Tremblay, 2000; Novelli et al., 2006; Lynch/Morrison, 2007). Novelli et al. (2006, S. 1150f.) betonen in diesem Zusammenhang zum Beispiel die Rolle von geographischer Nähe („*co-located firms*“) bei der Entwicklung eines gemeinsamen thematischen Profils. Sie legen aber auch Wert auf die Feststellung, dass die Effektivität geographisch konzentrierter Cluster gerade im Bereich des kleinstrukturierten Tourismus entscheidend vom Prozess ihrer Entstehung beeinflusst wird. Solche Cluster werden in seltenen Fällen spontan entstehen, sondern bedürfen üblicherweise systemischer Unterstützung (Novelli et al., 2006, S. 1150f.).

Nicht zuletzt können touristische Innovationsnetzwerke durch technologische Treiber und die Übernahme neuer Technologien befeuert werden (z.B. Fuchs/Mathies, 2005; Schegg et al., 2008). In dieser Hinsicht wird aber auf die Problematik verwiesen, dass die Übernahme neuer Technologien im Tourismus eher langsam vonstatten geht (Schegg et al., 2008, S. 161) bzw. es hierbei relativ große Unterschiede zwischen Teilbereichen des Tourismus gibt (Schegg et al., 2008, S. 157). Insgesamt wird das technologiegetriebene Innovationsverhalten im Tourismus als eher von Mitläufertum und Nachahmeffekten (*bandwagon effect*) geprägt beschrieben. Strategisches Verhalten oder Pionierhaftigkeit scheinen eine etwas geringere Bedeutung zu haben (Schegg et al., 2008, S. 158; siehe auch Murphy et al., 2003). Die Häufigkeit dieser gruppendynamischen Phänomene unterstreicht zusätzlich die Notwendigkeit, eine Netzwerk-

perspektive einzunehmen, um ein profundes Verständnis des Innovationsverhaltens im Tourismus erlangen zu können.

Neben der Analyse von Mitarbeitern als Quelle von Innovationen (Fuchs, 2005; Kaiser/Peters, 2005) finden wir auch im Tourismus rund um die Schlagworte der *Co-Innovation* und *Open-Innovation* eine Auseinandersetzung mit der Rolle der Gäste im Innovationskontext (Wöhler, 2005; Hjalager/Nordin, 2011; Sørensen, 2011). Shaw et al. (2011), Grisseman und Stokburger-Sauer (2012) sowie Komppula und Lassila (2015) diskutieren zudem das eng verwandte Thema der *Co-Creation* unter dem Stichwort der *Service Dominant Logic*: „Within the hotel industry there is an emerging trend of customers being viewed as an operant resource in the co-creation process surrounding innovation [...]“ (Shaw et al., 2011, S. 212). Die Herausforderung liegt dabei auch darin, diejenigen Gäste und Gästetypen auszuwählen, deren Rat für Innovationsprojekte sinnvollerweise gesucht werden kann und soll. Ein Teil dieser Diskussion fokussiert auf die besondere Rolle von Stammgästen im touristischen Innovationsprozess (Volgger et al., 2013b).

In die zweite Kategorie des Innovationsmodells nach Van de Ven et al. (1999) wechselnd kann gesagt werden, dass sich die Innovationsliteratur im Tourismus auch ausgewählten Themen rund um den Innovationsprozess angenommen hat. Dabei ist ein Literaturstrang zu nennen, welcher sich um eine longitudinale Sicht auf Netzwerke bemüht und das dynamische Element in der Netzwerkanalyse in den Vordergrund rückt (z.B. Pavlovich, 2003, 2014; Schaffer/Lawley, 2012; Pforr et al., 2014). Komplexe bzw. nicht-lineare Adoptions- und Annahmeprozesse von Innovationen stellen hierbei ein interessantes, aber wenig erforschtes Teilgebiet dar (z.B. Braun, 2003). Kompetenzseitig wird die Bedeutung der Anpassungsfähigkeit (*adaptive capacity*) hervorgehoben (z.B. Baggio, 2011). Calgaroa et al. (2014) sprechen in dem Zusammenhang von der „Resilienz von Tourismusdestinationen“ (*destination resilience*). Die hier vorgeschlagene Anpassungsfähigkeit zeichnet sich dadurch aus, dass sie Tourismusdestinationen als komplexe adaptive Systeme (siehe auch Scuttari et al., 2016) anerkennt und von deterministischen Annahmen bzw. Postulaten hinsichtlich linearen Zusammenhängen Abstand nimmt: „This means that the most effective attitude is an adaptive one, requiring a flexible approach for changing it dynamically and be prepared to react swiftly to the modifications that may occur within the system or in the external environment“ (Baggio, 2011, S. 188).

Derartige prozessuale Kompetenzen werden zudem mit dem Konzept von „Leadership“ und insbesondere seiner Spezifizierung als „Leadership in Netzwerken“ in Zusammenhang gebracht (z.B. Pechlaner/Fuchs, 2002; Pechlaner et al., 2005a; Hjalager et al., 2008; Pechlaner et al., 2014a; Zehrer et al., 2014). Das Leadership-

Konstrukt verbindet die Analyse individual-psychologischer Fähigkeiten mit einem Blick auf gruppendynamische Prozesse und wird definiert als „Fähigkeit zur zielgerichteten Beeinflussung einer Gruppe“ („the ability to influence a group toward the achievement of goals“, Robbins, 2000, S. 347). Der Faktor Mensch ist dabei zentral (Pechlaner et al., 2014a, S. 1). Untersuchungen zu Destination Leadership sind ein Versuch, Leadership-Konzepte, welche vormals primär auf organisationale Bereiche angewandt wurden, im Netzwerkcontext von Tourismusdestinationen erkenntnisgewinnend zum Einsatz zu bringen (Pechlaner et al., 2014a, S. 4f.; Valente et al., 2014).

Schließlich hat die touristische Literatur zu Innovation in Netzwerken einige Ansätze zu bieten, welche sich mit der Frage des Managements von Innovationsprozessen auseinandersetzen. Auf der Grundlage der Akteur-Netzwerk-Theorie (ANT, siehe Callon, 1986a; Latour, 2007) präsentieren Paget et al. (2010) eine Fallstudie rund um die Entwicklung von französischen Skiresorts, welche nahelegt, dass die „Übersetzung“ eines Innovationsvorhabens für die verschiedenen Stakeholder-Gruppen einen wesentlichen Teil des Innovationsmanagements einnimmt. Mattsson et al. (2005) verwenden eine aus dem Theaterbereich kommende Analogie von Inszenierung und Vorführung, um die verschiedenen Phasen des Innovationsprozesses im Tourismus abzubilden. In ähnlicher Art betonen Johns und Clarke (2001) sowie Stamboulis und Skayannis (2003, S. 39f.) die Nähe touristischer Innovationsprozesse zur Inszenierung von Mythen. Die Wissensexploration sowie das Überwinden von eingeschlagenen Pfaden erfordern spezifische Kompetenzen, welche unter den Begriffen der Wissensstrategie („*knowledge strategy*“) (Martínez-Pérez et al., 2015, S. 51) und Pfaderzeugung („*path creation*“) (Gill/Williams, 2011; Pforr et al., 2014, S. 5f.) Einzug in die Literatur gefunden haben. Während diese Ansätze des Managements von Innovationsprozessen hier andiskutiert wurden, werden sie weiter unten (siehe Kap. 2.4) noch einmal detaillierter aufgegriffen.

Die Schaffung und Erhaltung von Netzwerken zwecks Innovation hat im Tourismus eine Reihe von positiven Auswirkungen. An erster Stelle bieten sie Zugang zu neuen Informationen und Wissen (z.B. Dunning/McQueen, 1982; Tremblay, 1998, S. 847; Hjalager, 2002, S. 470ff.) und sind damit eine Grundlage für Lernprozesse (z.B. Halme, 2001). Nach Hjalager (2002, S. 470) liegt die besondere Herausforderung in einer Branche wie dem Tourismus, welche durch hohe Fluktuationsraten geprägt ist, darin, das in Personen angelegte Wissen interpersonal zu verankern. Durch die Verknüpfung der im Tourismus häufig fragmentiert auftretenden Kompetenzen (z.B. Buhalis/Cooper, 1998, S. 339; Tremblay, 1998, S. 853), kann der Innovationsgrad insgesamt profitieren (z.B. Mattsson et al., 2005; Hall, 2009). Sogar positive ökosoziale Auswirkungen eines verstärkten Innovierens in touristischen Netzwerken konnten festgestellt werden (z.B. Martínez-Pérez et al., 2015).

Schließlich wird auch die Hypothese vertreten, dass Innovationen sozusagen in Umkehrung der üblicherweise behaupteten Ursache-Wirkungs-Beziehung einen Beitrag zur Vernetzung von Akteuren im Tourismus leisten können und hiermit insgesamt ein wechselseitiges Verhältnis zwischen Kooperation und Innovation besteht (z.B. Hjalager et al., 2008; Kokkonen/Tuohino, 2008; Liburd/Carlsen, 2013, S. 1). Hjalager et al. (2008, S. 29ff.) zeigen zum Beispiel auf, wie Innovationssysteme im Zeitverlauf dazu beitragen können, dass neue Arten von Beziehungen und Netzwerken entstehen. Drei Mechanismen können sie im Detail herausarbeiten: Erstens werden solche neuen Verknüpfungen durch charismatische Leadership angetrieben, zweitens durch überlappende Mitgliedschaften in diversen Gremien und drittens durch Prozesse der Formalisierung von vormals nur informell bestehenden Beziehungen.

2.3.3 Eine netzwerkbasierende Sicht auf Innovationen: Blindstellen der Literatur

Die in den beiden vorhergehenden Abschnitten (Kap. 2.3.1 und Kap. 2.3.2) präsentierte Literatur an der Schnittstelle von Netzwerken und Innovationen – zum einen in allgemeiner Betrachtung und zum anderen mit sektorialem Fokus auf den Tourismus – deckt wichtige Teilbereiche ab und liefert relevante Einsichten. Sie weist aber auch eine Reihe von Schwächen und Lücken auf. Im Speziellen liegen zwei Lücken mit Bezug auf den relativen Umfang der Literatur zu den betrachteten Teilbereichen vor: Die Analyse von dynamischen Vorgängen in Innovationsnetzwerken („prozessuale Lücke“) erscheint ebenso wie die Analyse des Verhaltens von Innovationsakteuren, des Managements dieser Akteure und der dafür benötigten Fähigkeiten und Kompetenzen („Handlungs-Lücke“, die auch als „behaviorale Lücke“ bezeichnet werden könnte) unterrepräsentiert.

Van de Ven et al. schreiben im Jahr 1999 (S. 3): „We know relatively little about the emergence of novelty or about the generative process by which innovations develop“. Obwohl seither einige Forschungsvorhaben in die besagte Richtung unternommen wurden, besteht diese prozessuale Lücke bis heute fort. Nach wie vor dominieren in der allgemeinen Innovationsliteratur Ansätze, welche den Blick in erster Linie auf die Vorbedingungen der Innovation und teilweise auf Strukturen der interorganisationalen Kooperation werfen. Eine detaillierte und durchaus auch mühsame Analyse des Innovationsprozesses wird hingegen oftmals gescheut, was eng korreliert mit einer mangelhaften Analyse des Akteursverhaltens (*agency*) entlang des Innovationsprozesses (vgl. Pastor-Satorras/Vespignani, 2007; Koenig et al., 2009; Vonortas, 2009, S. 69; Ahrweiler/Keane, 2013).

In der tourismusspezifischen Literatur zu Innovationen muss die Bewertung und Einschätzung der Blindstellen noch grundsätzlicher ausfallen. Die Ansicht, dass Innovationsforschung im Bereich des Tourismus grundsätzlich ausbaufähig sei (siehe z.B. Hjalager, 2002; Mattsson et al., 2005, S. 359; Sørensen, 2007, S. 22; Sundbo et al., 2007) und speziell in Bezug auf die Wechselwirkungen mit Netzwerken (Sørensen, 2007, S. 23), ist verbreitet anzutreffen. Noch rarer sind jedenfalls Verbindungen von Netzwerkbetrachtungen mit prozessualen Herangehensweisen an Innovation (für ein seltenes Beispiel siehe Sainaghi, 2006).

Vor diesem Hintergrund stehen Erörterungen zum Management von Innovationsprozessen in tourismusspezifischen Netzwerken und zu den dafür benötigten Kompetenzen noch am Anfang. Hjalager (2010, S. 6) hält vielsagend fest: „[I]n order to influence innovation processes, knowledge has to be captured, made explicit and properly understood, interpreted, restored, adapted into specific innovations and recoded. Up until now, tourism research has only scraped the surface of these issues, and a proper understanding of how such innovation processes take place is still only fragmentary.“ Hjalager (2010, S. 9) fährt in ihrem viel beachteten Überblicksartikel zum aktuellen Stand der Innovationsforschung im Tourismus fort: „There is an incomplete understanding of how innovation processes take place in tourism enterprises and organisations, including what types of capacities and incentives they draw on.“ Sie identifiziert damit Forschungslücken in der touristischen Innovationsforschung, die den hier als „prozessuale Lücke“ und „Handlungslücke“ bezeichneten Blindstellen bemerkenswert ähneln.

Neben diesen Schwächen, welche sich auf den Umfang der vorhandenen Literatur beziehen, soll noch auf eine weitere grundsätzliche Blindstelle innerhalb der Literatur verwiesen werden. Diese Blindstelle bezieht sich auf die Tatsache, dass in der existierenden Literatur Innovationsnetzwerke sehr homogen aufgefasst werden („Heterogenitäts-Lücke“), und zwar sowohl bezogen auf die Eigenschaften und Arten der betrachteten Knoten – es handelt sich beinahe ausschließlich um Menschen oder Organisationen bzw. bisweilen, aber getrennt davon, um Ideen – als auch bezogen auf die Eigenschaften und Arten ihrer Verknüpfungen (wenngleich hier allgemein etwas mehr Diversität berücksichtigt wird). Ahrweiler und Keane (2013, S. 77) halten fest: „In short, in current network analyses the dimensions of nodes are rather limited [...]“, was der Realität des Netzwerks aber entgegenstehe. Die zu geringe Beachtung von ungewöhnlichen Verknüpfungen und die *a-priori* Einschränkung der Knotentypen sind umso bedauerlicher als Innovation häufig aus der Rekombination („neue Kombinationen“, Schumpeter 2006 [1912], S. 158) von vorher nicht verbundenen Elementen entsteht.

Genau darum würde nach Ansicht einiger Autoren eine stärkere Beachtung von Heterogenität in Netzwerken insbesondere im Zuge von Netzwerkanalysen fast schon zwangsläufig zu einer treffenderen Analyse der Netzwerkdynamiken bei Innovationsprozessen führen. Ahrweiler und Keane (2013, S. 77) gehören zu jenen, die auf dem Weg zu einer dynamischeren Analyse von Netzwerken mehr Heterogenität in der Betrachtung der Knoten und der Verknüpfungen fordern: „[W]e need more complex node properties and/or more heterogeneous link-types for each node [...]“. Denn das Management von Innovationsnetzwerken sei in engem Zusammenhang mit einer Governance von Differenzen und Lücken zu sehen: Es gehe darum, Differenzen ganz bewusst zu schaffen und diese dann wieder zu schließen – und die damit zusammenhängenden Aushandlungsprozesse zu meistern („negotiate the opening and closing of gaps“, Ahrweiler/Keane, 2013, S. 78; siehe auch Keane, 2010). Auch aus der tourismusspezifischen Innovationsforschung sind ähnliche Stimmen zu vernehmen: „[T]he study calls for a network research agenda that acknowledges network diversity and dynamics“ (Sørensen, 2007, S. 43).

Ahrweiler und Keane (2013, S. 78) schlagen vor, in der dynamisierten Netzwerkanalyse zumindest drei Knotentypen parallel zu berücksichtigen: „Individuen“ als Schlüssel zu informellen Identitäten, Organisationen als Zugang zu formellen Beziehungen und Konzepte zur Abbildung der ideellen Struktur. Es wird weiter unten noch argumentiert (siehe Kap. 2.4.2), dass zusätzlich zumindest noch der Knotentypus „Dinge“ oder „Sachen“ zu berücksichtigen sein wird. An dieser Stelle sei noch einmal der grundsätzliche Punkt festgehalten, dass bestehende Analyseansätze zu Netzwerkdynamiken spürbar unter dem Mangel leiden, dass sie vornehmlich die inter-personalen bzw. inter-organisationalen Dimensionen – sprich: Individuen und Organisationen untersuchen (siehe z.B. Powell et al., 2005) – und damit die Erkenntnisse zum komplexen Ablauf der dynamischen Prozesse notwendigerweise limitiert bleiben.

Die Überwindung dieser prozessualen Forschungslücke im Bereich des Spannungsfeldes von Netzwerken und Innovationen ist ein Hauptanliegen der vorliegenden Arbeit. Dies soll durch eine stärkere Berücksichtigung der Akteurs- bzw. Handlungsdimension und durch eine für die auftretende Heterogenität sensible Herangehensweise an die Analyse von Netzwerken gewährleistet werden. Dadurch, so wird hier argumentiert, wird es möglich, validere Aussagen über die benötigten Kompetenzen zur Überwindung der Idee-Umsetzungs-Lücke zu treffen und Hypothesen aufzustellen, wie Ideen in tangible Realität umgesetzt werden können. Auf dieser Grundlage wird im folgenden Abschnitt eine genuin prozessbasierte Sicht auf Innovation in Netzwerken vorgeschlagen.

2.4 Eine prozessbasierte Sicht auf Innovation in Netzwerken

Innovation steht in engem Bezug zu Veränderung und Varianz, welche zunächst gedacht und dann geschaffen bzw. umgesetzt werden müssen, was soziale Akzeptanz voraussetzt. Diese Veränderung passiert nicht in einem einzigen Moment und sie passiert auch nicht im leeren Raum oder auf einer Art sozialer *tabula rasa*. Innovationen sind vielmehr verknüpft mit Prozessen und Netzwerken. Oder noch genauer: Insbesondere aus einer akteurs- und handlungsbezogenen Sichtweise *sind* sowohl Innovationen als auch Netzwerke kontinuierliche Prozesse mit dynamischen sozialen Implikationen – und vielschichtigen Wechselwirkungen. Deswegen erfordern deren Management und Förderung auch Prozesswissen und prozedurale Kompetenzen (vgl. z.B. Ring/Van de Ven, 1994, S. 91, 96).

Den in der Literatur zu findenden Blindstellen (prozessuale Lücke, Handlungs-Lücke und Heterogenitäts-Lücke) soll eine prozessbasierte Sicht auf Innovationen in Netzwerken entgegengestellt werden. Eine prozessbasierte Sicht auf Innovation in Netzwerken steht in engem Bezug zu Strategien, Aktivitäten, Ereignissen, Entscheidungen und berücksichtigt insbesondere auch die zeitliche Dimension bzw. den zeitlichen Ablauf der Ereignisse (Gersick, 1994; Langley, 1999; Senge et al., 1999; Poole et al., 2000; Van de Ven/Poole, 2005; Zhu et al., 2006; Hansen/Birkinshaw, 2007; Trott, 2008; Peschl/Fundneider, 2014). Eine prozessbasierte Analyse von Innovationen will die Komplexität und Hybridität von Innovationsprozessen ernst nehmen, sowie die menschlichen Handlungen in den Mittelpunkt der Analyse stellen (Poole et al., 2000, S. 24ff.).

Vor diesem Hintergrund bieten sich in methodischer Hinsicht qualitative Forschungsansätze an (Langley, 1999, S. 695; Poole et al., 2000, S. 366), insbesondere Einzelfallstudien (z.B. Gersick, 1994; Van de Ven/Poole, 2005, S. 1384) und multiple Fallstudien (Van de Ven/Poole, 2005, S. 1385). Poole et al. (2000, S. 5) unterstreichen, dass Daten möglichst „direkt“ und unmittelbar vom Innovationsprozess stammen sollten („where the action is“), um dessen Muster identifizieren zu können (Poole et al., 2000, S. 5). Der daraus folgende epistemologische und theoretische Vorsatz einer prozessualen Sicht auf Innovationen will die Geschichte der (einzelnen) Innovationsfälle ernst nehmen (Poole et al., 2000, S. 12).

In diesem Kapitel wird zunächst ein Überblick über verschiedene prozessbasierte Modelle der Innovation geboten. Es werden vorzugsweise jene herausgefiltert, welche Raum für Intentionalität lassen (siehe Kap. 2.4.1). Von diesen Modellen werden namentlich vier herausgegriffen und in den darauf folgenden Kapiteln im Detail vorgestellt: die Akteur-Netzwerk-Theorie in Kap. 2.4.2, das Drei-Phasen-Modell nach Lewin in Kap. 2.4.3, das Modell kontinuierlichen Wandels nach Weick und Quinn in

Kap. 2.4.4 und schließlich das Inszenierungs-Modell nach Mattsson et al. in Kap. 2.4.5. Diese vier Modelle werden in der Form von unterschiedlichen Perspektiven die nachfolgende Betrachtung des empirischen Materials anleiten. Zudem soll ihre relative Eignung zur Beschreibung bzw. Erklärung des empirischen Materials geprüft werden.

2.4.1 Eine Übersicht von Umsetzungsmodellen der Innovation

Verschiedene Modelle des Innovationsprozesses werden in der Literatur vorgeschlagen. Die Modelle unterscheiden sich dahingehend, welchen Grad der (Möglichkeit zur) bewussten und intentionalen Beeinflussung des Prozesses sie annehmen (siehe z.B. Poole et al., 2000, S. 66). Eine Reihe von Modellen fasst Innovation als einen stark von Zufälligkeiten getriebenen Prozess auf (z.B. Hannan/Freeman, 1989). Zu diesen Ansätzen ist auch das sogenannte Mülleimer-Modell („*garbage-can-model*“) nach Cohen et al. (1972) zu zählen. Cohen et al. (1972, S. 16) sehen begrenzte Möglichkeiten des Managements und sprechen von „organisierter Anarchie“ („*organized anarchies*“): „[P]references are problematic, technology is unclear, or participation is fluid. The garbage can process is one in which problems, solutions, and participants move from one choice opportunity to another in such a way that the nature of the choice, the time it takes, and the problems it solves all depend on a relatively complicated intermeshing of elements.“

Poole et al. (2006, S. 66) sprechen in diesem Zusammenhang von evolutionären Modellen. Solche Modelle stehen im Kontrast zur Innovationsdefinition der vorliegenden Arbeit, welche von einem bedeutsamen Anteil an Intentionalität ausgeht. Diese Definition möchte Innovation vom allgemeineren Phänomen des soziokulturellen Wandels abgrenzen. So umfangreich die deskriptive Relevanz von evolutionären Modellen auch sein möge, so helfen solche Modelle, welche den zufälligen Charakter des Innovationsprozesses betonen, bei der Beantwortung der Fragestellung nach der gewollten Implementierung von Ideen nur bedingt weiter.

Eine zweite Gruppe von Innovationsmodellen fasst Innovation als einen komplexen systemischen Prozess auf. Diese Ansätze gestehen eine gewisse Steuerbarkeit und Intentionalität zu, sehen sie aber als nicht absolut an. Entsprechend wird mit Konzepten der Governance und zum Teil sogar der Kunst operiert (siehe z.B. Burke, 1978; Van de Ven et al., 1999). Poole et al. (2006, S. 66) siedeln in diesem Bereich dialektische Modelle an. Schließlich wird auch eine Reihe von Phasenmodellen vorgeschlagen (Weick, 1969; March/Olsen, 1975, S. 150; Mintzberg et al., 1976), welche Innovationsprozesse und organisationales Lernen als Managementtherausforderungen an-

sieht, welche in mehrere Teilschritte analytisch aufgeteilt werden können. Auch die Lebenszyklus-Modelle nach Poole et al. (2006, S. 66) sind eng mit den phasenbezogenen Ansätzen verwandt, welche neben den Pooleschen „teleologischen Ansätzen“ wahrscheinlich relativ gesehen den höchsten Grad an Steuerbarkeit des Innovationsprozesses vorsehen.

Die Fragestellung und die eingangs aufgestellten Prämissen und Definitionen verorten die vorliegende Arbeit in jenem Segment der Umsetzungsmodelle der Innovation, welches einen höheren Grad an Beeinflussbarkeit des Innovationsprozesses postuliert. Es können theoretisch zumindest drei Komponenten des Innovationsprozesses unterschieden werden, welche in der Umsetzungsphase von Ideen aber wechselseitig in Bezug treten und gekoppelt auftreten: die Netzwerkkomponente (von einem zu vielen), die Neuerungs- oder Innovationskomponente (von alt zu neu) und die Umsetzungs-komponente (von Sagen zum Tun) (siehe Abb. 2.4). Umsetzungsmodelle der Innovation sollten zweifellos alle drei Komponenten im Blickfeld haben. Parallel dazu liegen auch Modelle vor, welche jeweils primär nur eine der genannten Dimensionen im Blickfeld haben. Bevor auf ausgewählte, an der Schnittstelle agierende, integrierte Umsetzungsmodelle der Innovation eingegangen wird (siehe Kap. 2.4.2 bis Kap. 2.4.5), werden im Folgenden beispielhaft einige dieser Vernetzungs-, Umsetzungs- und Innovationsmodelle präsentiert.

Ein Modell, welches den Fokus auf den Bereich der Vernetzung legt, ist das „Entwicklungsmodell von interorganisationalen Kooperationen“ nach Ring und Van den Ven (1994, S. 97). Dieses Vernetzungsmodell hat insbesondere die Schaffung, die Entwicklung und die Beendigung von Kooperationsbeziehungen zum Gegenstand. Die folgenden, in diesem prozeduralen Kooperationsmodell vorgeschlagenen Phasen verweisen noch einmal darauf, dass Netzwerkdynamiken im Umsetzungsbereich von Innovationen in jedem Fall mitgedacht werden müssen:

- „Verhandlung“ (*negotiation*), im Sinne eines Abstimmens von gemeinsamen Erwartungen und Motivationen;
- „Engagement“ (*commitment*), im Zuge dessen konkrete rechtliche und psychologische Bindungen geschaffen werden;
- „Umsetzung“ (*enactment*), welche die Interaktionen umfasst, welche die vorher abgestimmten Erwartungen und Bindungen ausführen.

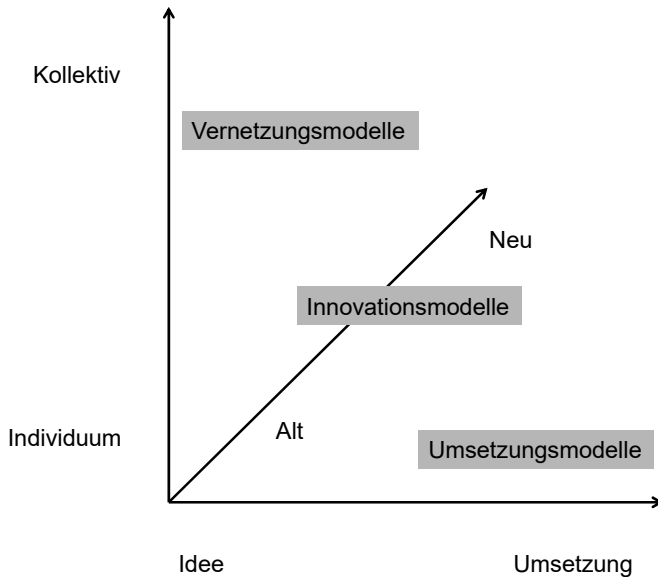


Abb. 2.4: Umsetzungsmodelle der Innovation an der Schnittstelle von Modellen der Entscheidungsumsetzung, des Innovationsprozesses und der Vernetzung

Quelle: Eigene Darstellung

Umsetzungsorientierte Prozessmodelle, wie das „inkrementelle Modell“ von Quinn (1980), wurden vor allem mit Blick auf Entscheidungsimplementierung – vor allem in Bezug auf strategische Entscheidungen – in intraorganisationalen Kontexten geschaffen. Sie unterstreichen die Notwendigkeit feinkörnigen und inkrementellen Vorgehens im Rahmen der Umsetzung. Nach Quinn (1980, S. 58) geht es dabei um einen emergenten und vielfach iterativen Prozess von wechselseitigen, partiellen Engagements (*commitments*) der involvierten Akteure – eine Art wechselseitigem Hochschaukeln. Hier spielen nicht nur organisationspolitische Überlegungen eine gewichtige Rolle, sondern auch die prozessualen Zwänge bzw. „Grenzen“, welche vor allem mit der Sequenzierung und dem Timing von Entscheidungen und deren Umsetzung in Zusammenhang stehen: „[They] constrain the system yet ultimately determine the decision itself“ (Quinn, 1980, S. 51f.). Quinn (1980, S. 103ff.) unterscheidet unter anderem die folgenden Phasen:

- Notwendigkeit erfüllen (*sense need*): Inkonsistenzen identifizieren;
- Bewusstsein entwickeln (*develop awareness*): anderen ein Thema näherbringen;
- Glaubwürdigkeit aufbauen und Sichtweisen legitimieren (*creating credibility and legitimizing viewpoints*): durch symbolische Aktionen die Bereitschaft zur Veränderung stärken;
- Teillösungen entwickeln (*develop partial solutions*): experimentieren, um Momentum aufzubauen;
- Verbreitern der Unterstützungsbasis (*broaden support*): durch gutes Argumentieren und Schmachhaft-Machen von Ideen breitere Unterstützung gewinnen;
- Versuchsweise Konzepte vorantreiben (*putting forward trial concepts*): durch versuchsweises Lancieren von Ideen Wissen über Reaktionen gewinnen oder alternativ auf die Gelegenheit warten;
- Konsens aufbauen (*build consensus*): durch interne Entscheidungsfindungsprozesse in den verschiedenen Gremien die formelle Unterstützung fördern;
- Formelles Engagement (*formal commitment*): durch öffentliche Ankündigung ein formelles Engagement zum Ausdruck bringen.

Rogers (2003 [1962]) präsentiert ein Diffusionsmodell der Innovation, welches zwar als Innovationsmodell klassifiziert werden kann, das aber durchaus Bezüge zu den Umsetzungs- und Entscheidungsdimensionen aufweist. Rogers definiert Diffusion „as the process by which (1) an innovation (2) is communicated through certain channels (3) over time (4) among the members of a social system“ (Rogers, 2003 [1962], S. 11). Dementsprechend hält er fest: „[Diffusion] is a special type of communication, in that the messages are concerned with new ideas. Communication is a process in which participants create and share information with one another in order to reach a mutual understanding“ (Rogers, 2003 [1962], S. 5).

Eine wesentliche Erkenntnis schon aus den frühen Innovationsstudien ist, dass Neuerungen im Wesentlichen dann übernommen werden, wenn sie andere Individuen, welche diese bereits übernommen haben, als gut und sinnvoll beschreiben (Rogers, 2003 [1962], S. 18f.). Das heißt, Nachahmung von Kooperationspartnern ist ein zentraler Mechanismus im Bereich der Diffusion: „Diffusion is a very social process that involves interpersonal communication relationships“ (Rogers, 2003 [1962], S. 19). Relevant sind auch die Prozessschritte, welche Rogers (2003 [1962], S. 421ff.) bezüglich Innovationen in Organisationen vorschlägt:

- Agenda definieren (*agenda setting*): „Agenda setting“ bezeichnet die Definition von relevanten Problemen, ihre Auswahl und Priorisierung;

- Zusammenführung (*matching*): „Zusammenführung“ meint die Phase, währenddessen Probleme mit der entsprechenden Lösung bzw. Invention verbunden werden;
- Neudefinition (*redefining/restructuring*): Durch Umdefinition bzw. Restrukturierung werden Idee und Organisationsstruktur bzw. organisationale Prozesse in coevolutiver Art und Weise aufeinander abgestimmt;
- Klarstellung (*clarifying*): Klarstellung bezieht sich auf die Definition von Beziehungen zwischen Organisation und Idee in ganzheitlicher Hinsicht, wobei der Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses von der Idee, ihrer Bedeutung und ihren Auswirkungen eine entscheidende Bedeutung zukommt;
- Routinisierung (*routinizing*): durch Institutionalisierung wird die Invention innerhalb einer Organisationsstruktur zur Innovation und wird damit Teil der regelmäßigen Abläufe.

In den folgenden Kapiteln (Kap. 2.4.2 bis Kap. 2.4.5) werden vier Umsetzungsmodelle der Innovation präsentiert, welche noch stärker als die bisher vorgestellten Prozessmodelle mit ihrer Theoretisierung an der Schnittstelle zwischen den drei Komponenten „Innovation“, „Kollektiv“ und „Entscheidung“ ansetzen.

2.4.2 Die Akteur-Netzwerk-Theorie

Die Akteur-Netzwerk-Theorie (ANT) wurde ab den 1980er Jahren in erster Linie von den französischen Soziologen Latour und Callon zunächst vor allem im Bereich der Wissenschaftssoziologie zur Erklärung von Innovationen und wissenschaftlichem Fortschritt ausgearbeitet (Schulz-Schaeffer, 2000, S. 187; Ruffing, 2009, S. 29). Sie wurde aber auch auf Fragestellungen rund um das Funktionieren von Märkten angewandt (Callon, 1998).

Theoretisch und methodologisch vertritt die Akteur-Netzwerk-Theorie (Callon, 1986a,b; Schulz-Schaeffer, 2000; Latour, 2002, 2003, 2007; Paget et al., 2010) einen integrativen Zugang, der Skepsis zeigt gegenüber der Behauptung von klaren Trennungen, etwa zwischen Subjekt und Objekt, Natur und Gesellschaft sowie materieller und ideeller Welt (Ruffing, 2009, S. 9). Dem stellt die Akteur-Netzwerk-Theorie einen generalisierten bzw. symmetrischen Umgang mit Akteuren, unabhängig davon ob es sich um Menschen, Tiere, Ideen oder Dinge handelt, entgegen. Zur Illustration dieses generalisierten bzw. symmetrischen Zugangs sei hier das Beispiel der Ausbeutung der Jakobsmuschel als kulinarische Delikatesse geschildert. Callon (1986a, S. 202ff.) beschreibt, wie Jakobsmuscheln, Forscher und Fischer ihre jeweiligen Ziele der Verhinderung einer zu starken Dezimierung nur gemeinsam erreichen können: „The

scallops, the fishermen, and the scientific colleagues are fettered: they cannot attain what they want by themselves“ (Callon, 1986a, S. 202).

Aus diesem Ansatz leiten sich zwei methodische Grundprinzipien der Akteur-Netzwerk-Theorie ab (Callon, 1986a, S. 196f.):

- *Freie Assoziation*: Vermeidung von *a-priori* Trennungen (von Subjekt und Objekt, Natur und Gesellschaft, materielle und idelle Welt);
- *Generalisierte Symmetrie*: Der gleiche Wortschatz und dieselben Konzepte werden analog auf unterschiedliche Sphären angewandt (zum Beispiel auf menschliche und nicht-menschliche Akteure).

Daneben wird noch ein drittes methodisches Grundprinzip formuliert:

- *Generalisierter Agnostizismus*: Unparteilichkeit gegenüber Stellungnahmen der Interviewten und das Vermeiden von vorschneller Interpretation.

Aus methodologischer und erkenntnistheoretischer Perspektive bedeutet das Prinzip des generalisierten Agnostizismus, dass die Aussagen der befragten Akteure bezüglich ihres Handelns nicht vorschnell interpretiert werden bzw. nahe an den eigentlichen Aussagen selbst zu interpretieren sind. Die Handelnden sollen ernst genommen werden. Ihrem Alltagswissen, ihren eigenen Aussagen und Selbstinterpretationen soll mindestens ebenso viel Gewicht zuteilwerden, wie den Interpretationen des Sozialwissenschaftlers (siehe auch Ruffing, 2009, S. 33). „No point of view is privileged“ (Callon, 1986a, S. 200), und weiter: „Instead of imposing a pre-established grid of analysis upon these, the observer follows the actors in order to identify the manner in which these define and associate the different elements by which they build and explain their world, whether it be social or natural“ (Callon, 1986a, S. 201). Latour (2007, S. 147) argumentiert in ähnlich empirizistischer Weise: „[A]ctors themselves make everything, including their own frames, their own theories, their own contexts, their own metaphysics, even their own ontologies.“ Er führt dazu ein plastisches Beispiel an: „If you were studying ants, instead of ANT, would you expect ants to learn something from your study? Of course not. They are the teachers, you learn from them“ (Latour, 2007, S. 151).

Hier ergeben sich eindeutige Parallelen zwischen der Akteur-Netzwerk-Theorie und den erkenntnistheoretischen Grundlagen der GABEK-Methode, welche dem empirischen Teil der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegt wird (siehe Kap. 3.3.1). Auch GABEK fordert explizit eine Interpretation nahe an den Aussagen der Interviewten (siehe z.B. Buber/Kraler, 2000, S. 113) und lässt sich damit bestens mit dem Ansatz der Akteur-Netzwerk-Theorie kombinieren.

Im Gegensatz zum strukturalistischen Ansatz der sozialen Netzwerkanalyse (SNA; siehe z.B. Burt, 1992) vertritt die Akteur-Netzwerk-Theorie einen stärker prozess- und handlungsorientierten Zugang zu Netzwerken (wobei hier Netzwerken als Verb zu verstehen ist).²⁶ Sie geht aber auch diesbezüglich grundsätzlich integrativ vor, indem sie die Analyse von Netzwerken, also Strukturen, mit der Analyse von Akteuren und Handlung verknüpft. Schließlich wird auch eine unmittelbare Verknüpfung der Analyse von Netzwerken mit der Analyse von Innovationen vorgenommen. Der gemeinsame Nenner ist eine prozesshafte Betrachtung von beiden Phänomenen als kontinuierliche Transformationen – zusammengehalten durch den Prozess der sogenannten „Übersetzung“ (*translation*) (Latour, 2007, S. 108). Der prozessuale, handlungsorientierte und netzwerkbewusste Ansatz, welcher gleichzeitig integrativ und offen ist, macht die Akteur-Netzwerk-Theorie zu einer idealen Linse für die Analysen, welche im Zuge der vorliegenden Arbeit angestrebt werden.

Das Grundmodell der Akteur-Netzwerk-Theorie kann dargestellt werden wie in Abbildung 2.5. Die vier Grundbausteine sind „Handlungen“ und „Netzwerke“ sowie „Akteure“ und „Interaktionen“. Die Handlungen beruhen darauf, dass Akteure Interaktionen eingehen und durch einen Prozess des Netzwerks bzw. des „Übersetzens“ Assoziationen und Verknüpfungen im Sinne von Netzwerken entstehen. Die einzelnen Elemente sind aufs Engste miteinander verknüpft und wechselseitig bedingt, denn ein Akteur entsteht erst durch seine Beziehung bzw. seine Interaktionen mit anderen. Das bedeutet auch, dass Akteure und Netzwerke nicht unabhängig voneinander bestehen können.

Ein wichtiger und zu unterstreichender Aspekt ist, dass im Rahmen der Akteur-Netzwerk-Theorie sowohl Menschen als auch nicht-menschliche Elemente Akteurstatus erlangen können (siehe die Prinzipien der freien Assoziation und der generalisierten Symmetrie oben). Natürlich wird nicht-menschlichen Akteuren keine unmittelbare Intentionalität zugeschrieben, ihre analoge Betrachtung verleiht der Analyse von Veränderungs- und Innovationsprozessen aber eine große Offenheit und Flexibilität. Diese wird auch benötigt, denn neuartige Verknüpfungen sind sozusagen der Rohstoff der Innovationen. Im Rahmen der Akteur-Netzwerk-Theorie beteiligen sich entsprechend menschliche *und* nicht-menschliche Akteure an den verknüpfenden Dynamiken und

26 Die Vertreter der Akteur-Netzwerk-Theorie schlagen damit in dieselbe handlungsorientierte Kerbe wie beispielsweise Di Maggio (1994) oder Raich (2006), letztere was die akteurszentrierte Governanceforschung betrifft. Siehe auch die folgenden Beispiele, welche Latour gibt: „The puppeteer still holds many strings in her hands, but each of her fingers is itching to move in a way the marionette indicates. The more strings the marionettes are allowed to have, the more articulated they become“ (Latour, 2007, S. 216). Oder: „The small holds the big“ (Latour, 2007, S. 243).

den verschiedenen Interaktionen (ob moralisch, rechtlich, symbolisch oder eben auch materiell bedingt, siehe Latour, 2007, S. 78) – und sind auf der Grundlage der obigen Argumentation gleichsam auch deren Ergebnis. Im Folgenden werden die Hauptelemente der Akteur-Netzwerk-Theorie – Akteure (siehe Kap. 2.4.2.1) und Netzwerke (siehe Kap. 2.4.2.2) – noch einmal im Detail besprochen, bevor schließlich auf das Thema der Innovation im Rahmen der Akteur-Netzwerk-Theorie eingegangen wird (siehe Kap. 2.4.2.3).

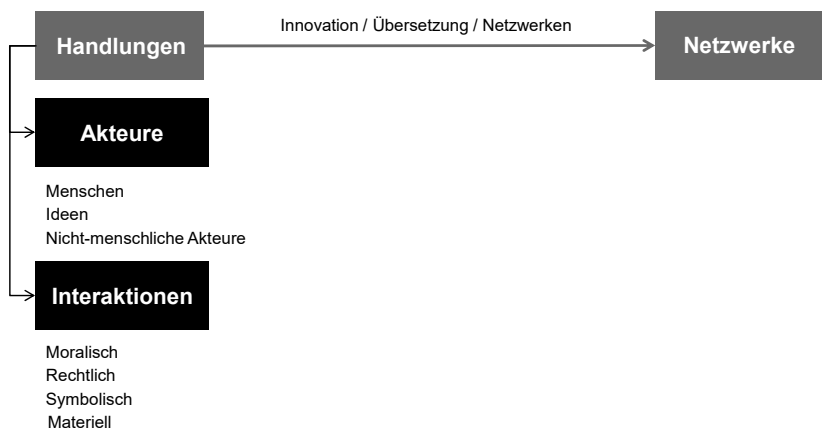


Abb. 2.5: Das Grundmodell der Akteur-Netzwerk-Theorie

Quelle: Eigene Darstellung

2.4.2.1 Akteure in der Akteur-Netzwerk-Theorie

Die Akteur-Netzwerk-Theorie sieht das Handeln der Akteure (oder in ihrer eigenen Diktion: der Aktanten) als Grundlage von jeglichen sozialen oder kollektiven Phänomenen an (Latour, 2007; Paget et al., 2010, S. 830). Dieser Ansatz ist offensichtlich von einem methodologischen Individualismus inspiriert. Das Erkenntnisinteresse der Akteur-Netzwerk-Theorie konzentriert sich dementsprechend in erster Linie auf die Frage, wie aus diesem interaktiven Handeln der Akteure soziale Aggregate (Netzwerke) entstehen.

Besonders charakteristisch für die Akteur-Netzwerk-Theorie ist, wie bereits ansatzweise diskutiert, ihr weit gefasster Akteursbegriff. Sie gesteht neben den menschli-

chen Akteuren auch nicht-menschlichen, geistigen und materiellen Elementen, wie Ideen oder Objekten, Akteurscharakter und Handlungskraft zu. „[K]ettles ,boil’ water, knives ,cut’ meat, baskets ,hold’ provisions, hammers ,hit’ nails on the head, rails ,keep’ kids from falling, locks ,close’ rooms against uninvited visitors, soap ,takes’ the dirt away, schedules ,list’ class sessions, prize tags ,help’ people calculating, and so on“ (Latour, 2007, S. 71).

Diese sehr spezielle Perspektive, welche voreiligen Differenzierungen und vorschnell behaupteten Gegensätzen (Natur vs. Gesellschaft, Technik vs. Soziales, Lokales vs. Globales, Geistiges vs. Materielles etc.) vorbauen will, wird durch das sogenannte (generalisierte) Symmetrie-Prinzip begründet (Callon, 1986a, S. 200; Paget et al., 2010, S. 830). Diese Position ist insofern radikal, als damit nicht-menschliche Entitäten Teil der Handlungsketten werden und dabei helfen, menschliche Akteure zu vernetzen. Latour (2007, S. 74) nennt die Akteur-Netzwerk-Theorie deswegen auch eine „objektorientierte Soziologie“: „[B]ack to the object“ (Latour, 2007, S. 146).

Während normalerweise „Handeln“ und damit Akteur-Status mit Intentionalität verbunden wird, legt die Akteur-Netzwerk-Theorie getreu ihrer prozessualen Ausrichtung den Fokus hingegen auf die Eigenschaft der Transformation. Alle Elemente oder „Dinge“, die andere Elemente assoziieren und dabei transformieren, sind Akteure (unabhängig davon ob sie dies willentlich machen oder nicht) (Latour, 2007, S. 71). „Thus, the questions to ask about any agent are simply the following: Does it make a difference in the course of some other agent’s action or not? Is there some trial that allows someone to detect this difference?“ (Latour, 2007, S. 71). Nachdem es einen Unterschied macht, ob ein Nagel mit einem Hammer oder ohne eingeschlagen wird, ist der Hammer entsprechend dieser Definition als Akteur anzusehen, welcher an der Handlungskette partizipiert.²⁷ „[A]ll the actors do something and don’t just sit there“ (Latour, 2007, S. 128).

Aus methodischer Sicht, sollen in der Beschreibung der Handlungsketten die gleichen Konzepte auf alle Akteure und Verbindungen angewandt werden, egal welcher Natur und Art sie nun sind. Warum dieser Kunstgriff? Nach der Ansicht der Akteur-Netzwerk-Theorie ist es gerade die Unterschiedlichkeit und Heterogenität der Elemente, welche es ermöglichen zu erkennen, wie und warum neue und vorher nicht dagewesene Netzwerke entstehen und sich wieder auflösen (Latour, 2007, S. 74f.). In diesem Sinn versetzt die Öffnung des Akteursbegriffs und die Gleichberechtigung aller Arten von Verknüpfungen die Akteur-Netzwerk-Theorie in die Lage, besonders

27 Das Kriterium „einen Unterschied machen“ sollte nicht mit Kausalität verwechselt werden (Latour, 2007, S. 72).

sensibel für neue Kombinationen und neue Arten von Verbindungen zu sein. Sie ist damit eine prädestinierte Perspektive in der Innovationsforschung: „One cannot call oneself a social scientist and pursue only some links – the moral, legal, and symbolic ones – and stop as soon as there is some physical relation interspersed in between the others“ (Latour, 2007, S. 78). Dennoch: Selbst wenn nicht-menschliche und menschliche Akteure analog behandelt werden, so geht die Akteur-Netzwerk-Theorie nicht davon aus, dass sie identisch wären. Beispielsweise wechseln nicht-menschliche Objekte üblicherweise viel schneller von einem Akteursstatus (in dem sie einen Unterschied machen) in einen stummen „Nicht-Mehr-Akteursstatus“. Ausgefüllte Fragebögen im Archiv von Forschungsinstituten können hinlänglich Zeugnis dafür ablegen (Latour, 2007, S. 79).

2.4.2.2 Netzwerke in der Akteur-Netzwerk-Theorie

Das Netzwerkverständnis der Akteur-Netzwerk-Theorie kann wie folgt charakterisiert werden. Netzwerke werden aufgefasst als:

- Prozessual: „[A] network [...] is the trace left behind by some moving agent“ (Latour, 2007, S. 132);
- Akteursbezogen (Latour, 2007, S. 131);
- Heterogen und hybrid (Callon, 1986a; Latour, 2007, S. 75);
- Auf Verbindungen aufbauend – aber dennoch genauso trennend wie verbindend: Netzwerke unterscheiden letztlich das Verbundene von dem Nicht-Verbundenen (Latour, 2007, S. 132);
- Aufwand- und kostenbehaftet (Latour, 2007, S. 132);
- Zweckmäßig (Callon, 1986a; Toennesen et al., 2006, S. 7);
- Methodisches Hilfsmittel (Latour, 2007, S. 131);
- Real und empirisch ermittelbar (Latour, 2007, S. 132).

An das obige Beispiel der Jakobsmuscheln anknüpfend (siehe Callon, 1986a), kann das soeben grob umrissene Netzwerkverständnis noch einmal konkret illustriert werden: Die Maßnahmen der Forscher, um die Überfischung der Jakobsmuscheln zu verhindern und ihre Aufforstung zu fördern, können als akteursbezogenes und prozessuales Knüpfen von Verbindungen aufgefasst werden. Im Zuge dessen finden zahlreiche und aufwändige aber genauso nachverfolgbare Aushandlungsprozesse statt. Das zeigt beispielhaft die Kostenbehaftetheit und die empirische Feststellbarkeit des Netzwerkers auf. Die Aushandlungsprozesse involvieren heterogene Akteure, wie zum Beispiel Wissenschaftler, Fischer aber genauso Muscheln. Im Zuge des Aushandlungsprozesses werden die Akteure transformiert und das Netzwerk konstituiert. Die For-

scher „verhandeln“ mit den Raubfischen und implementieren einen Schutzmechanismus, sodass diese nicht mehr die Larven fressen können; die Forscher „verhandeln“ mit den Forscherkollegen auf Konferenzen über die Validität ihrer Erkenntnisse; die Forscher „verhandeln“ schließlich mit den Fischern bzw. deren Berufsvertretung über die Selbstbeschränkung auf nachhaltige Fangmengen. Damit wird erkennbar, dass im Rahmen der Akteur-Netzwerk-Theorie Transformationen, Innovationen und Netzwerke als unmittelbar verbunden gedacht werden: Veränderungen der Elemente (z.B. eine Aufforstung der Muscheln) gehen einher mit Erneuerungen des Netzwerks (z.B. eine geglückte Verknüpfung der genannten Akteure). Um genau zu sein, werden Akteure erst durch Netzwerke, in die sie eingebunden sind, zu solchen: „[A]ttachments are first, actors are second“ (Latour, 2007, S. 217).

Die Akteur-Netzwerk-Theorie vertritt wie erwähnt ein prozessuales und aufwandbezogenes Netzwerkverständnis. Netzwerke werden sowohl als temporär bestehende Allianzen als auch als Handlungsketten aufgefasst. Netzwerke erfordern ein Tun der Akteure. Dieser proaktive Prozessgedanke spiegelt sich auch im Wortspiel zwischen „Netzwerk“ und dem von Latour (2007, S. 132) bevorzugten „Werknetz“ oder „Handlungsnetz“ wider: „Work-nets could allow one to see the labor that goes on in laying down net-works“ (Latour, 2007, S. 132). Schließlich werden Netzwerke als ein gedankliches Hilfsmittel bzw. eine Methode aufgefasst, um den Fokus der Analyse auf das Werden und Vergehen von Verbindungen zu lenken (Latour, 2007, S. 131).

Netzwerke sind für die Akteur-Netzwerk-Theorie heterogen und hybrid. Die beschriebene symmetrische Betrachtung von Akteuren, welche vorschnelle Unterscheidungen zwischen Menschen, Tieren, Dingen und Ideen vermeidet, ermöglicht es, heterogene Assoziationen festzustellen. Sie ermöglicht es, unerwartete Verbindungen zwischen verschiedenen Arten von Akteuren zu verfolgen (Callon, 1986a). Dieser Zugang steht im Gegensatz zu den meisten anderen sozialwissenschaftlichen Theorien, die vor allem auf Bindungen zwischen *Menschen* fokussieren. Durch den breiten Akteursbegriff der ANT wird es möglich, neuartige Netzwerke zu identifizieren, welche als Knotenpunkte verschiedenartige Elemente aufweisen.

Auch alle Arten von Bindungen zwischen den Netzwerkknoten (kausal, symbolisch, materiell etc.) werden *a-priori* als gleichwertig aufgefasst. Es wird damit möglich, zu verstehen, was ein bestehendes Netzwerk zusammenhält: „Zwischen Natur, Dingwelt und Gesellschaft bestünden hybride Netzwerke, in denen zahlreiche Akteure – seien sie menschlich, tierisch, pflanzlich oder dinglich – stets neue Verbindungen eingehen und dafür sorgten, dass das gesellschaftliche Band bestehen bleibt bzw. in die Brüche geht“ (Ruffing, 2009, S. 9). In diesem Sinn vermeidet die symmetrische Betrachtung der Akteur-Netzwerk-Theorie einen Dualismus von Handlung und Struktur: „[T]he

agent is neither immersed in the network nor framed by it; [...] Both agent and network are, in a sense, two sides of the same coin“ (Callon, 1998, S. 8f.).

In der Perspektive der Akteur-Netzwerk-Theorie können selbst Märkte als Prozesse aufgefasst werden, welche Netzwerke von Produzenten, Distributoren, Verkäufern und Käufern aufbauen und zumindest kurzfristig zusammenhalten (Callon, 1998, S. 43). Eine solche Betrachtung von Märkten legt ihre widersprüchliche Natur offen: „[T]he very nature of competition is to rarefy competition“ (Callon, 1998, S. 44). Analog sieht man anhand dieses Beispiels, dass ein wesentliches Ziel des Netzwerkens das *Verhindern* anderer, alternativer Netzwerke ist. In dem Zusammenhang sind Inklusion und Exklusion zwei gleichsam konstitutive Mechanismen eines Netzwerks.

Netzwerken im Sinne der Akteur-Netzwerk-Theorie ist nicht zweckloses Verbinden, sondern ist vielmehr mit dem Ausrichten von Einheiten und Akteuren auf gemeinsame Vorstellungen verbunden. Die Zielvorstellung entspricht damit sogenannten „gerichteten Netzwerken“ (Raich, 2006). Netzwerken zielt in diesem Sinn darauf ab, ein von allen betreffenden Akteuren geteiltes System zu entwickeln: „At the end of the process, if it is successful, only voices speaking in unison will be heard“ (Callon, 1986a, S. 223). Ein solches, vereinheitlichendes Ausrichten eines Netzwerks kann von ausgewählten Akteuren durchaus auch ganz bewusst angestrebt werden.

Netzwerke und Realitäten sind in der Akteur-Netzwerk-Perspektive unmittelbar miteinander verbunden und eine Existenz außerhalb von Beziehungen und Verbindungen ist kaum denkbar (Latour, 1991, S. 118). Die ANT geht deswegen davon aus, dass solche (Transformations-) Netzwerke insbesondere über Gespräche mit menschlichen Akteuren empirisch nachverfolgt und letztlich auch graphisch in Netzwerkform abgebildet werden können (Latour, 2007, S. 130f.). Die empirische Nachvollziehbarkeit ist insbesondere dann gegeben, wenn ein Netzwerk materielle Komponenten und vor allem materielle Beziehungsmedien integriert. „[T]he more science and technology develops, the easier it is to physically trace social connections. Satellites, fiber optic networks, calculators, data streams, and laboratories are the new material equipment that underline the ties as if a huge red pen was connecting the dots to let everyone see the lines that were barely visible before“ (Latour, 2007, S. 180f.).

2.4.2.3 Der Innovationsprozess in der Akteur-Netzwerk-Theorie:

Übersetzungskompetenz

Für die Akteur-Netzwerk-Theorie bedingen sich Netzwerke und Innovationen gegenseitig. Entwicklungen sind „das Resultat der Verknüpfung heterogener Komponenten

zu Netzwerken, ein Prozess, der in dem Maße erfolgreich ist, in dem es gelingt, die beteiligten Komponenten dazu zu bringen, sich in einer aufeinander abgestimmten Weise zu verhalten. Solche Prozesse der Netzwerkbildung beruhen stets auf einer doppelten Innovation: der Einrichtung oder Veränderung von Beziehungen zwischen den Komponenten des entstehenden Netzwerks und der Konstruktion und Veränderung der Komponenten selbst“ (Schulz-Schaeffer, 2000, S. 188).

Hierzu sei ein Beispiel, welches Latour (2007, S. 108) anführt, kurz dargelegt. Die Telegraphenexperimente durch den britischen Physiker Lord Kelvin, welche zur Verlegung von Tiefseetelegraphenkabeln führten, sind nicht nur als ein Produkt des *British Empire* aufzufassen, sondern haben vielmehr das *Empire* in wesentlichen Aspekten beeinflusst und verändert – Latour meint sogar: es „gemacht“. In jedem Fall hat der Telegraph dem *British Empire* durch die deutlich erhöhte Reaktionszeit eine Standfestigkeit verliehen, die ansonsten kaum vorstellbar gewesen wäre.

Die neuartige Verbindung zwischen Elementen und die Art, wie Netzwerke („das Kollektive“) zusammengesetzt werden, rücken in den Vordergrund: „It is [...] important to check what are the new institutions, procedures, and concepts able to collect and to reconnect the social“ (Latour, 2007, S. 11). Wer und wie wird verbunden? Die Suche nach der Verbindung rückt in den Vordergrund, oder besser gesagt: Die *Veränderung* bzw. die Geschichte von Verbindungen, im Zuge derer neue Elemente aufgenommen und andere abgegeben werden, ist der eigentliche Fokus der Forschungstätigkeit (siehe Latour, 2007, S. 247).

Die Akteur-Netzwerk-Theorie schafft den erwähnten Konnex zwischen Innovations- und Netzwerkdynamiken, indem sie eine Koevolution von Netzwerken und Innovationen annimmt (Schulz-Schaeffer, 2000). Im Grunde ist nicht die Netzwerkstruktur an sich der Treiber der Innovationsfähigkeit, sondern vielmehr sind Innovationen – im Sinne von neuartigen Assoziationen von Menschen, Ideen und Objekten – unmittelbar an dynamische Veränderungen dieser Netzwerkstruktur gekoppelt. Im Gegensatz zu statischen Ansätzen der Netzwerkforschung ist die Akteur-Netzwerk-Theorie durch diese deutlich abgeschwächte strukturalistische Haltung anschlussfähig für kompetenzorientierte Betrachtungen.

Der Innovationsprozess an sich und die dahinterstehende Kompetenz werden in der Akteur-Netzwerk-Theorie als „Übersetzung“ (*translation*) bezeichnet. Die Akteur-Netzwerk-Theorie wurde deswegen auch unter dem Namen „Übersetzungssoziologie“ (*sociology of translation*) bekannt (Callon, 1986a; Latour, 2007, S. 106ff.). Dem Netzwerken wird eine entscheidende Bedeutung bei der Veränderung bzw. beim Transport von Veränderungen zugeschrieben (Latour, 2007, S. 108), gleichzeitig bedarf ein erfolgreiches Netzwerken aber selber bestimmter Veränderungen (Callon,

1987, S. 81). Das Konzept der Übersetzung versucht diesen co-evolutionären Prozess, der Invention (Idee) und Diffusion der Idee über Netzwerke verbindet, aufzufangen. Übersetzung wird definiert als „das Schaffen einer Beziehung, die zwei Akteure in die Koexistenz führt“ („a relation that [...] induces two mediators [actors] into coexisting“, Latour, 2007, S. 108). Übersetzungen („Translationen“) führen im Ergebnis zu Verbindungen zwischen heterogenen Akteuren.

Übersetzung heißt, ein bestehendes kollektives Handlungsprogramm durch eine Vielzahl von Aushandlungsprozessen in ein neues Handlungsprogramm zu übersetzen. Im Zuge dessen werden Ziele, Rollen und Rahmenbedingungen neu definiert und dadurch ein (verändertes) Netzwerk geschaffen, welches eine gemeinsame Sprache spricht (Callon, 1986b, S. 24; Latour, 1991, S. 125f.). In diesem Sinn meint Übersetzung „(Um-)Definition“ (Callon, 1991, S. 143) – und Übersetzungskompetenz könnte als Umdefinitionskompetenz charakterisiert werden.

Eine Übersetzung umfasst drei Komponenten: etwas oder jemand, das/der umdefiniert wird; etwas oder jemand, das/der umdefiniert; und schließlich ein Medium, welches die Um-Definition vermittelt (Callon, 1991, S. 143). Die Übersetzungskompetenz kann insofern als die Fähigkeit aufgefasst werden, auf der Basis einer Idee heterogene Elemente in Verbindung zu bringen und sie in mehr oder weniger haltbare und zielgerichtete Netzwerke einzubetten, um dadurch dieser Idee zu Akzeptanz zu verhelfen (siehe auch Toennesen et al., 2006, S. 7).

Eine erfolgreiche Übersetzung bzw. Translation zeichnet sich durch zumindest drei Eigenschaften aus (Callon, 1986b, S. 24ff.):

- Repräsentation (*spokesman*), das heißt für andere sprechen: „Translation is a definition of roles, a distribution of roles and the delineation of a scenario. It speaks for others but in its own language“ (Callon, 1986b, S. 26).
- Routing (*definition of obligatory points of passage*), das heißt anderen den (scheinbar) notwendigen Weg vorgeben: „To translate, then, is to oblige an entity to consent to detour“ (Callon, 1986b, S. 26).
- Veränderung (*displacement*), das heißt andere in Bewegung bringen: „Some link is necessary to make entities accept certain spokesman and certain points of passage [...] Translation cannot be effective, i.e. lead to stable constructions, if it is not anchored to such movements, to physical and social displacements“ (Callon, 1986b, S. 27).

Vier Schritte sind im Phasenmodell der Akteur-Netzwerk-Theorie notwendig, um eine derart charakterisierte Übersetzung zu erreichen: (1) Problematisierung, (2) Identitätsbildung (*interessement*), (3) Rollenzuteilung (*enrolment*) und (4) Mobilisierung

(Callon, 1986a, S. 68ff.). Dabei schreibt die Akteur-Netzwerk-Theorie insbesondere der Verankerungs-, Akzeptierungs- und Diffusionsphase hohe Bedeutung zu. Eine Innovation ist in diesem Sinne eine akzeptierte und auf der Netzwerkebene verankerte Invention. Der Prozess des Überzeugens von anderen Akteuren ist hierbei zentral (siehe auch Toennesen et al., 2006, S. 12). Im Folgenden werden die vier Teilprozesse der Übersetzungskompetenz detailliert dargelegt.

„Problematisierung“ ist der Prozess der Themenformulierung sowie der Vorgabe bestimmter Zugänge zur Problembehandlung. Am Ende des Prozessschrittes steht die Schaffung von (scheinbar) notwendigen Zielen, Lösungszugängen und Strategien (Callon, 1986a, S. 204ff.). Das bedeutet, die Problematisierung beginnt mit dem Stellen von Fragen, sie endet aber nicht damit. Auch Rahmenbedingungen, relevante Akteure, Definitionen und Beantwortungsansätze werden festgelegt (Callon, 1986a, S. 204ff.). Mit anderen Worten: Problem, grobe Zieldefinition bzw. neuartige Lösungsansätze sowie Umsetzungsstrategie – im weitesten Sinne die Invention – werden bereits an dieser Stelle des Innovationsprozesses gewissermaßen als Vorschlag geboren: „The problematization describes a system of alliances, or associations, between entities, thereby defining the identity and what they ‚want‘“ (Callon, 1986a, S. 206).

In der zweiten Übersetzungsphase des „*Interessement*“ bzw. der „Identitätsbildung“ kommen die anderen Akteure verstärkt ins Spiel. Es gilt ein Netzwerk rund um eine gemeinsame Problembeschreibung und den dazugehörigen Lösungsvorschlag zu schaffen: „[T]he *force* with which a speaker makes a statement is never enough, *in the beginning*, to predict the path that the statement will follow. This path depends on what successive listeners do with the statement“ (Latour, 1991, S. 104). Wie Latour hier treffend ausführt, hängen Akzeptierung und kollektive Verankerung einer vorgeschlagenen Innovation nicht nur von der Stärke des ursprünglichen Impulses (d.h. der vorgeschlagenen Problemdefinition inklusive Lösungsansätzen, also der Invention) ab, sondern bestimmen sich insbesondere auch durch die Aufnahme des Impuls durch andere.

Dieser Prozess des Aufnehmens des Impulses kann durch bestimmte Instrumente und Mechanismen aktiv beeinflusst werden. Identitätsstiftende Techniken, welchen den Akteuren sagen, wer sie sind bzw. sein müssen, um ein definiertes Problem zu lösen (siehe Toennesen et al., 2006, S. 12), bilden dabei den Kern von *interessement*: „*Interessement is the group of actions by which an entity [an actor...] attempts to impose and stabilize the identity of the other actors it defines through its problematization*“ (Callon, 1986a, S. 207).

Bei der Schaffung von Netzwerkidentität kommt insbesondere der Abtrennung von alternativen Netzwerken eine wichtige Bedeutung zu, was auch durch die Wahl des Wortes *interessement* unterstrichen wird. „Interessiert sein“ bedeutet so viel wie „zwischen zwei Einheiten stehen“ (*inter-esse*) (Callon, 1986a, S. 207f.). Und zwar installiert der Akteur, der andere interessiert, zwischen diesen anderen und allen sonstigen verbleibenden Elementen eine Trennung, sodass die alternativen Verbindungen bzw. Verbindungsmöglichkeiten geschwächt werden (Callon, 1986a, S. 207f.).²⁸

Die dritte Phase des „*Enrolment*“ bzw. der „Rollenzuteilung“ ist gewissermaßen die Erfolgsmeldung in Bezug auf erste Ansätze der Innovationsakzeptierung und Innovationsverankerung auf kollektiver Ebene: „*Interessement achieves enrolment if it is successful. To describe enrolment is thus to describe the group of multilateral negotiations, trials of strength and tricks that accompany the interessements and enable them to succeed*“ (Callon, 1986a, S. 211). Eine Gruppe von Akteuren konnte von einem Erneuerungsansatz überzeugt werden und ist bereit, zu dessen weiterer Verbreitung bzw. Umsetzung beizutragen. Diese Gruppe hat sich mittels der Mechanismen des *interessement* in das Netzwerk einer vorgeschlagenen Problem- und Lösungsdefinition eingliedern lassen. *Enrolment* bezeichnet damit den Prozess des Aufgebens abweichender Verhaltensweisen und des Einschwenkens auf ein gemeinsames Ziel (Latour, 1991, S. 108) bzw. der Übernahme einer dem Innovationsprojekt als Ganzem dienenden Rolle (Callon, 1986b, S. 24). Ein wesentlicher Punkt von *enrolment* ist die *bereitwillige* Akzeptanz einer Innovation durch die betreffenden Akteure (Callon, 1986a, S. 211).²⁹

Elemente werden zuerst aus einem Kontext gelöst und dann in einem anderen Kontext wieder zusammengestellt. Am Ende dieses Prozesses sprechen einige wenige Akteure für viele andere (Callon, 1986a, S. 213). „*Mobilisation*“ bzw. „Mobilisierung“ benennt diese Verkörperung einer Idee durch ein ganzes System – repräsentiert durch einige (wenige) Akteure. Sie umschreibt damit den Charakter einer akzeptierten, breit diffundierten und vor allem systemisch verankerten Innovation: „To mobilize, as the word indicates, is to render entities mobile which were not so beforehand.“ (Callon, 1986a, S. 216).

28 Unterschiedliche Wege des *interessement* sind dabei denkbar: von der formalen Macht (Zwang) über Überzeugung bis hin zu Geldmitteln (Callon, 1986a, S. 213).

29 An dieser Stelle, welche die „Bereitwilligkeit“ der Übernahme von Vorschlägen betont, ergeben sich Berührungspunkte mit der Leadershipforschung (siehe z.B. Hinterhuber/Krauthammer, 2005; Pechlaner et al., 2014a) und der Motivationsforschung (siehe z.B. Vollmeyer, 2005).

Während sich *enrolment* auf eine kleine Kerngruppe von (aktiven) Akteuren bezieht, benennt Mobilisierung die Involvierung der (passiven) Massen in das Innovationsprojekt (vgl. Callon, 1986a, S. 214f.) – sprich eine Diffusion auf breiter Basis. Eine unmittelbare Folge davon ist, dass die Repräsentationsbeziehung von fundamental anderer Größenordnung ist. Üblicherweise wird hier eine relativ kleine Gruppe von ausgewählten Akteuren anerkannt und legitimiert, für die große Masse der stillen Akteure sprechen zu dürfen (Callon, 1986a, S. 214ff.): „To speak for others is to first silence those in whose name we speak“ (Callon, 1986a, S. 216).

Im Innovationskontext ist dies die Phase der Marktdiffusion und Nachahmung (*Imitation*). Am Ende des Prozesses steht eine diffundierte Innovation, die sich als relativ stabiles – aber dennoch nicht vollkommen unbewegliches – Netzwerk präsentiert. Insbesondere die Rechtmäßigkeit der Repräsentation bleibt ein oftmals strittiger Punkt: „If consensus is achieved, the margins of maneuver of each entity will then be tightly delimited. The initial problematization defined a series of negotiable hypotheses on identity, relationships and goals of the different actors. Now at the end of the four moments described, a constraining network of relationships, or what I called elsewhere an actor-network [...], has been built. But this consensus and the alliances which it implies can be contested at any moment“ (Callon, 1986a, S. 225).

Die Einnahme einer von der Akteur-Netzwerk-Theorie inspirierten Perspektive auf Innovationen in der vorliegenden Arbeit ist auf eine Reihe von Gründen zurückzuführen. Erstens handelt es sich bei der Akteur-Netzwerk-Theorie um einen Ansatz, welcher Wandel und Innovation erklären möchte; zweitens handelt es sich gleichermaßen um einen Ansatz, der am Zustandekommen von Netzwerken interessiert ist und die Wechselwirkungen zwischen Innovation und Netzwerk explizit hervorhebt. Drittens verknüpft die Akteur-Netzwerk-Theorie Strukturen mit handelnden Akteuren und kann damit als handlungsorientierter Zugang klassifiziert werden. Viertens befördert die ANT einen prozessorientierten Blick auf Innovation und Netzwerke und zeigt ein besonderes Interesse an der Implementierungs- und Umsetzungsphase. Fünftens ist in der Erforschung von Innovationen der Verzicht auf die Einführung von fundamentalen Unterschieden zwischen Knotentypen und Akteuren *a-priori* wertvoll, weil dadurch nicht unnötig der Blick auf neue Kombinationen versperrt wird. Sechstens entsprechen das Ernstnehmen der Befragten und das Vermeiden vorschneller Interpretationen dem methodologischen Ansatz der vorliegenden Arbeit (siehe Kap. 3.1). Siebtens hat sich die Anwendung der Akteur-Netzwerk-Theorie auch auf touristische Kontexte bewährt, nicht zuletzt weil die multiplen Hybriditäten, der prozessuale Charakter und die kontinuierliche Bearbeitung bzw. Evolution touristischer Netzwerke durch das Instrumentarium der ANT erfasst werden können (siehe z.B. Jóhannesson,

2005, S. 134; Van der Duim, 2007, 2015; Rodger et al., 2009; Paget et al., 2010; Tribe, 2010, S. 23; Van der Duim et al., 2012).

Auf der Grundlage der über die Akteur-Netzwerk-Theorie definierten breiteren Perspektive auf Innovationsprozesse in Netzwerken sollen im Folgenden drei Modelle vorgestellt werden, welche sich spezifisch mit der Frage der Umsetzungskompetenz von Innovationen auseinandersetzen: Zunächst wird auf das Drei-Phasen-Modell nach Lewin eingegangen (siehe Kap. 2.4.3), dann wird das von anderen Prämissen ausgehende Modell des kontinuierlichen Wandels nach Weick und Quinn vorgestellt (siehe Kap. 2.4.4) und schließlich wird als spezifisch touristisches Modell noch das Inszenierungs-Modell nach Mattsson et al. präsentiert (siehe Kap. 2.4.5). Alle drei Modelle sind mit der von der Akteur-Netzwerk-Theorie vorgeschlagenen Grundausrichtung kompatibel. Unter diesen Voraussetzungen sollte es möglich sein, die Anforderungen an eine Übersetzungskompetenz, wie sie von der Akteur-Netzwerk-Theorie gefordert wird, noch genauer zu definieren.

2.4.3 Das Drei-Phasen-Modell nach Lewin

Das Drei-Phasen-Modell nach Lewin (1947) ist ein Modell, welches die Förderung von gewolltem Wandel und von Innovation im Blickfeld hat und von einer zumindest ansatzweisen Steuerbarkeit solcher Prozesse ausgeht (siehe Lewin, 1947, S. 13f.).³⁰ Die Hebel dafür sieht Lewin bei den sozialen Kräften, welche Gruppendynamiken beeinflussen (Lewin, 1947, S. 14). Grundsätzlich unterscheidet Lewin (1947, S. 13) zwischen Phasen relativer Stabilität und Phasen des Wandels, betont aber gleichzeitig deren wechselseitige Bedingtheit. Während er gewünschte Konstanz als eine Art von Stabilität für unproblematisch hält, ist Lewin (1947, S. 13) im Gegensatz dazu über organisationale Starrheiten und andere Widerstände gegenüber erwünschtem Wandel besorgt. Lewin spricht von einem „*quasi-stationary equilibrium*“ (Lewin, 1947, S. 13ff.) und erkennt einen den Systemen immanenten bzw. für sie teilweise sogar konstitutiven Widerstand gegenüber Wandel und Veränderung.³¹

Er schlägt Mechanismen bzw. Maßnahmen vor, um ein im Nachgang von Veränderungsbemühungen oft zu beobachtendes, relativ rasches Zurückfallen in den ursprüng-

30 So schreibt Lewin (1947, S. 14) etwa wörtlich: „The practical task of social management, as well as the scientific task of understanding the dynamics of group life, require insight into the desire for and resistance to, specific change.“ Schein (1996, S. 59) ordnet den Ansatz unter „planned change“ oder „managed learning“ ein.

31 „[Y]ou cannot understand a system until you try to change it“ (Lewin zit.n. Schein, 1996, S. 64).

lichen Zustand zu verhindern und erfolgreichen Wandel im Sinne kollektiv akzeptierter Innovationen zu erreichen (Lewin, 1947, S. 34f.). Lewin weist zudem nach, dass sich erfolgreiche Änderungsprozesse vor allem dadurch auszeichnen, dass sie kollektive Dynamiken geschickt einsetzen: So zeigen kollektive Entscheidungsprozesse zu Veränderungen höhere Resistenz gegenüber eines Rückfalls in den ursprünglichen Zustand als etwa Umsetzungsversuche auf der individuellen Ebene (Lewin, 1947, S. 35).

Lewin schlägt zur Erreichung solcherart nachhaltig wirksamer Innovationen ein Drei-Phasen-Modell vor, welches die drei Stufen „Auftauen“ (*unfreeze*), „Übergang“ (*transition*) und „Einfrieren“ (*freeze*) umfasst und sich der sozialen Kräfte und Gruppendynamiken rund um Wandel und Innovation bedient. Abbildung 2.6 stellt die vorgeschlagenen Schritte dieses Drei-Phasen-Modells schematisch dar. Diese drei Stufen sollen im Folgenden etwas detaillierter besprochen werden.



Abb. 2.6: Das Drei-Phasen-Modell nach Lewin (1947)

Quelle: Eigene Darstellung auf der Grundlage von Lewin (1947)

Nachhaltiger Wandel und Innovation implizieren für Lewin (1947, S. 35ff.) im ersten Schritt das Aufbrechen tradierter Denk- und Handlungsstrukturen und das Motivieren der Akteure für Prozesse des Wandels (*unfreeze*). Auf diesen Schritt folgt das Anbieten und Durchsetzen von neuen Interpretationsmustern und Definitionen (*transition*). Im letzten Schritt besteht die Herausforderung eines Innovationsmanagements in der Verankerung der alternativen Verhaltens- und Denkmuster im kognitiven System des Individuums sowie in den kulturellen Mustern des Kollektivs (*freeze*).

Der Schritt des Auftauens (*unfreeze*) erfordert nach Lewin (1947, S. 35) Mechanismen, welche Individuen und Kollektive aus dem Stadium des Wohlbehagens, der vorgefertigten Muster und Urteile sowie der „Selbstgerechtigkeit“ holen. Dafür muss bisweilen auch auf ein bereinigendes Agieren auf emotionaler Ebene zurückgegriffen werden. Aufbauend auf Lewins Arbeit, definiert Schein (1996, S. 60f.) drei Teilaspekte der Phase des Auftauens:

- Erstens die Widerlegung von bestehenden Ansichten indem sie als irrelevant oder invalide gebrandmarkt werden oder indem ungewollte Auswirkungen

vergänger Haltungen nachgewiesen werden – eine solche Widerlegung sollte zu einer Art „Überlebensangst“ (*survival anxiety*) führen, die ein „weiter wie bisher“ ausschließt;

- Zweitens das Ernst-Nehmen der Lern- oder Erneuerungsangst (*learning anxiety*), welche auf der Angst vor einem Zugeben von Fehlern in der Vergangenheit und vor einem möglichen Verlust von Selbstbewusstsein, wenn nicht sogar vor einem „Gesichtsverlust“, beruht;
- Drittens die Schaffung von psychologischer Sicherheit (*psychological safety*), um diese Lernängste zu überwinden und ein Gegengewicht zu inhärenten Risiken des Wandels aufzubauen (z.B. durch Fehlertoleranz, durch die Schaffung von autonomen Parallelwelten zum Alltag, durch Managementunterstützung in der Phase des Wandels, durch Teamarbeit etc.) – dies resultiert in einer gestiegenen Motivation für Veränderung.

Ist ein „Auftauen“ (*unfreeze*) vorhergehender Situationen geschafft und Motivation für Wandel geschaffen, so gilt es, den tatsächlichen Wandel im Sinne des Erlernens und Durchsetzens neuer Interpretationsmuster anzugehen. Das Lewinsche Konzept des Übergangs (*transition*) bezieht sich auf die eigentliche Veränderung des Zustandsniveaus und die tatsächliche Ausrichtung des Lernens. Wiederum liefert Schein (1996, S. 61ff.) eine detaillierte Betrachtung dieser Übergangsphase, die sich seiner Meinung nach zusammensetzt aus:

- Erstens einer kognitiven Reorganisation und Umdefinition (*cognitive restructuring and redefinition*), welche auf die semantischen Konnotationen besonderen Wert legt und eine Umdefinition von Konzepten, eine Verbreiterung von Konzepten oder eine Änderung der Bewertungsmaßstäbe umfassen kann;
- Zweitens die Aufnahme neuer Information über die Lernmodi des „bewussten Nachahmens oder Ablehnens von Vorbildern“ (*identification, mentoring*), des „Versuch-und-Irrtum-Lernens“ auf der Grundlage eines *Scannings* von zirkulierenden Ideen und dem Lernmodus der „Einsicht“.

Um ein im Zuge des Innovationsprozesses erreichtes Zustandsniveau sowie die erlernten Informationen mittel- bis langfristig festhalten bzw. einfrieren (*freeze*) zu können, gilt es eine „Passung“ mit der Identität bzw. Kultur des lernenden Systems sicherzustellen („fit the personality or culture of the learning system“, Schein, 1996, S. 63). Es ist ausschlaggebend, die neuen Informationen in kulturellen Normen bzw. „Systemen“ zu verankern. Um diese Kongruenz mit dem Gesamtverständnis bzw. der Gesamt-Identität zu sichern und schnelles „Verlernen“ zu verhindern (Schein, 1996, S. 63), bedarf es oftmals der Schaffung stabilisierender organisatorischer Rahmenbedingungen mit zirkulär-kausalen Mechanismen (Lewin, 1947, S. 35).

Denn ein Einfrieren des Erlernten Verhaltens ist dann am wahrscheinlichsten, wenn neben der Einbettung von neuen Informationen in die persönliche Identität auch deren Einbettung in die kollektive Identität und deren Verankerung in sozialen Netzwerken gelingt (Schein, 1996, S. 63). Insbesondere gruppenbasierte Lernprozesse und kollektive Entscheidungen können einen nachhaltig „einfrierenden Effekt“ („*freezing effect*“) zeigen (Lewin, 1947, S. 38; Schein, 1996, S. 63).

2.4.4 Das Modell kontinuierlichen Wandels nach Weick und Quinn

Im Zusammenhang mit der Planbarkeit von Wandel taucht auch immer wieder die Frage nach der Geschwindigkeit und der Periodizität des Wandels auf. Weick und Quinn (1999, S. 363ff.) nehmen zwar Bezug auf die Unterscheidung zwischen inkrementellem und radikalem Wandel bzw. Wandel erster und Wandel zweiter Ordnung (siehe auch Watzlawick et al., 1974), welche auf die Geschwindigkeit bzw. den Umfang des Wandels abstellt. Eigentlich interessieren sie sich aber mehr für die Frage der Periodizität und differenzieren diesbezüglich zwischen episodischem und kontinuierlichem Wandel.³² Das Modell von Weick und Quinn konzentriert sich vor allem auf den kontinuierlichen Wandel und versteht diesen als allgegenwärtig aber inkrementell, kleinräumig und von Improvisationen sowie Übersetzungsvorgängen geprägt (Weick/Quinn, 1999, S. 375f.). Dementsprechend wird in diesem Modell – im Gegensatz zum Drei-Phasen-Modell nach Lewin (siehe Kap. 2.4.3 oben) – nicht von Statik oder Rigidität als Grundproblem ausgegangen, sondern von der Schwierigkeit der Steuerung bzw. Governance einer omnipräsenten Instabilität (siehe Weick/Quinn, 1999, S. 379).

Der Anspruch des Modells von Weick und Quinn ist es, die häufigen Vor- und Zurückbewegungen – also die nicht linearen Muster – in Prozessen des Wandels zu erklären (Weick/Quinn, 1999, S. 373).³³ So zeigt sich etwa in Studien zu Abstinenzversuchen von Rauchern, dass Rückfälle in den vorherigen Zustand sehr häufig sind: „[...] most people who reach the action stage relapse and change back to previous habits [...]“ (Weick/Quinn, 1999, S. 373). In derartigen dynamischen Oszillationsbewegungen werden neben Improvisation auch die Rolle von Übersetzungsprozessen und von Lernen als zentral erachtet: Lernen erhöht die verfügbaren Lösungsoptionen und

32 Hier bestehen allerdings Wechselbeziehungen zwischen den beiden Perspektiven. So wird kontinuierlicher Wandel als primär inkrementell beschrieben (Weick/Quinn, 1999, S. 375f.).

33 Die Themen des „Rückfalls“ und der „Nicht-Dauerhaftigkeit“ von Veränderung finden wir analog dazu auch bei Lewin (1947; siehe Kap. 2.4.3).

Übersetzung stellt die Verbindung von Lösung und Problem sicher (Weick/Quinn, 1999, S. 376f.)

Nach Weick und Quinn (1999, S. 378ff.) sind im Zusammenhang mit kontinuierlichem Wandel zwei besonders kritische Faktoren hervorzuheben: die Rolle der Organisationskultur sowie die Frage des Ausmaßes der einzelnen Schritte des Wandels. Erstens betonen sie, dass die Organisationskultur im Bereich des kontinuierlichen Wandels, im Gegensatz zum diskontinuierlichen Wandel, nicht nur hemmend wirkt, da sie das Wissen des Wandels und der Anpassung enthalten kann („*know-how of adaptation*“). Zweitens wird von kleinen, inkrementellen aber einflussreichen Schritten des Wandels ausgegangen, da in einem komplexen und integrierten System wie einem Netzwerk kleine Änderungen ausgesprochen große Auswirkungen entfalten können.³⁴

Als Ablaufmodell für kontinuierlichen Wandel, welches vom Normalzustand des Wandels und nicht jenem des Stillstandes ausgeht und Interventionen in diesen dynamischen Grundzustand im Blick hat („*redirection of what is already under way*“), schlagen Weick und Quinn (1999, S. 366, 379ff.) aufbauend auf Lewins Drei-Phasen-Modell drei modifizierte Schritte vor. Da der Normalzustand durch ständigen (improvisierten) Wandel gekennzeichnet ist, beginnt die Intervention mit einem Einfrieren bzw. Festhalten und Bewusst- bzw. Sichtbarmachen der aktuellen Situation und ihrer Prozesse (*freeze*). Es folgt die Herstellung eines neuen Gleichgewichts, und zwar durch Uminterpretation, Umbenennung, Umdefinition und anderer Sequenzierung (*rebalance*). Den letzten Teilschritt bildet die Wiederaufnahme der „normalen“ – aber modifizierten – Improvisations- und Übersetzungsprozesse (*unfreeze*). Dieses Grundmodell wird in Abbildung 2.7 schematisch dargestellt.



Abb. 2.7: Das Modell kontinuierlichen Wandels nach Weick und Quinn (1999)

Quelle: Eigene Darstellung auf der Grundlage von Weick/Quinn (1999)

34 Die große Empfindlichkeit komplexer Prozesse auf auch nur leichte Änderungen in den Startbedingungen wird als „Schmetterlingseffekt“ bezeichnet (Lorenz, 1993). Etwas weniger systemisch ausufernde, aber sich ebenso selbst verstärkende Prozesse werden mit dem verwandten Begriff des „Schneeballeffektes“ benannt.

Auf der Grundlage von einem Verständnis von Wandel, welcher anhaltend und kontinuierlich und letztlich immer schon im Gange ist, bezieht sich die Steuerungs- bzw. Managementtherausforderung vor allem darauf, diesen Wandel auszurichten: „The problem is one of redirecting what is already under way“ (Weick/Quinn, 1999, S. 379).

Der erste Schritt ist dabei das temporäre Festhalten bzw. Fixieren der Dynamiken (*freeze*). Das kann zum Beispiel durch ein bewusstes Sichtbarmachen von Mustern im Ablauf der Dinge in der Form von Geschichte(n), Schemata oder kognitiven Landkarten erfolgen (Weick/Quinn, 1999, S. 379f.).

Der zweite Schritt fokussiert auf die Herstellung eines neuen dynamischen Gleichgewichts (*rebalance*). Dabei geht es in erster Linie um die Installation von Übersetzungsvorgängen, welche einen Übergang zwischen alten und neuen Mustern sicherstellen und Herausforderungen zu Chancen umdefinieren (Weick/Quinn, 1999, S. 380). Weick und Quinn (1999, S. 380) betonen zudem, dass die Sicherstellung von (wahrgenommener) Attraktivität der präsentierten Lösung in der Herstellung eines neuen Gleichgewichts von grundlegender Bedeutung ist. Um diese Attraktivität eines neuen Gleichgewichtes darzustellen, erscheinen insbesondere Leadershipkompetenzen und die Rolle von Förderern des Wandels (*change agents*) wesentlich (Weick/Quinn, 1999, S. 381).

Der dritte und abschließende Schritt des Modells kontinuierlichen Wandels nach Weick und Quinn (1999) beschreibt die Wiederaufnahme der gewöhnlichen Improvisations- und Übersetzungsprozesse (*unfreeze*) nach erfolgter Neuausrichtung des dynamischen Gleichgewichts. Die „endlosen Modifikationen“ und „kleinen Anpassungen“ des Alltags nehmen wieder ihren Lauf, stabilisieren sich aber rund um ein verändertes Gleichgewicht (Weick/Quinn, 1999, S. 366).

2.4.5 Das Inszenierungs-Modell nach Mattsson et al.

Mattsson et al. (2005) präsentieren ein Ideenimplementierungsmodell, welches genuin mit Bezug auf Tourismusdestinationen entwickelt wurde. Mattsson et al. (2005) bezeichnen den prototypischen Innovationsprozess in Tourismusdestinationen als Inszenierung (*scene creation*). Diese Inszenierung meint einen Prozess der Kontextualisierung von Attraktoren im Rahmen des Tourismus, um sie dadurch zu Attraktionspunkten zu machen (Mattsson et al., 2005, S. 363). Abbildung 2.8 stellt die vorgeschlagenen Schritte dieses Inszenierungs-Modells schematisch dar. Im Folgenden werden die einzelnen Elemente des Inszenierungs-Modells nach Mattsson et al. (2005) aus Abbildung 2.8 kurz beschrieben.



Abb. 2.8: Das Inszenierungs-Modell nach Mattsson et al. (2005)

Quelle: Eigene Darstellung auf der Grundlage von Mattsson et al. (2005, S. 363), leicht abgewandelt.

Ein Attraktor (*attractor*) ist etwas, das Leute anzieht und Aufmerksamkeit generiert: „An attractor is an event, activity, organization or the like that attracts people. Attractors create attention” (Mattsson et al., 2005, S. 362). Beispiele für solche Attraktoren sind neben Veranstaltungen auch natürliche und kulturelle Phänomene. Ein Attraktor ist ein *potentieller* Attraktionspunkt, er ist damit aber mit letzterem nicht deckungsgleich. Ein Attraktionspunkt ist ein Attraktor der von Touristen schon entdeckt worden ist („[an attractor] ‘discovered’ by tourists“, Mattsson et al., 2005, S. 363).

Die Szene (*scene*) bezeichnet im Modell von Mattsson et al. (2005) den touristischen Kontext, welcher vor allem mit der Verortung im Raum und speziell in der räumlich verankerten Identität im Zusammenhang steht: „The transformation of an attractor occurs only when it is wrapped in a context, what we have called a *scene*. It entails giving the attractor a manifest ‚place’ and ‚identity’ in the area“ (Mattsson et al., 2005, S. 363f.). In diesem Sinn ist die Szene auch so etwas wie das integrative Element für das übergreifende Gesamt-Erlebnis der Touristen (Mattsson et al., 2005, S. 364). Konzeptionelle Parallelen gibt es dabei zum Konzept des touristischen Mythos, wie es von Johns und Clarke (2001) sowie Stamboulis und Skayannis (2003, S. 39f.) präsentiert wurde.³⁵ Nach Stamboulis und Skayannis (2003) sind Touristen letztendlich am Konsum von Mythen interessiert und wollen diese am liebsten sogar mit nach Hause nehmen: „During their stay, tourists expect to live the myth and after they go back home the myth has to remain alive“ (Stamboulis/Skayannis, 2003, S. 40). Ein entscheidendes Kriterium sei in diesem Zusammenhang die Konsistenz bzw. ganzheitliche Kompatibilität und Stimmigkeit des Mythos bzw. der Szene einer Destination (Stamboulis/Skayannis, 2003, S. 39f.) – was es nicht immer einfach mache, jeden einzelnen Akteur zu integrieren.

35 Konzeptionelle Parallelen mag man auch zum Konzept der „Tourismusdestination“ erkennen. Auch Destinationen werden gerne als – zumal geographisch verortetes – touristisches Gesamterlebnis dargestellt (siehe Matzler/Pechlaner, 1999; Buhalis, 2000; Muskat, 2007).

Die „Konzipierung der Szene“ (*scene making*) wird vom *scene maker* vollzogen. Das ist üblicherweise eine innovative Person, welche das Potential eines Attraktors im Rahmen des Tourismus erkennt: „The scene-maker may be called an innovator [...]“ (Mattsson et al., 2005, S. 364). Diese Person ist nicht notwendigerweise deckungsleich mit derjenigen Person bzw. denjenigen Personen, welche die Szene schließlich auch aufführen, erhalten, nutzen oder davon monetär profitieren (Mattsson et al., 2005, S. 364). Das Aufführen einer Szene (*scene taking* oder auch „Vorführung“) bezieht sich entsprechend auf die Notwendigkeit, Szenen wiederholt aufzuführen und zu erhalten, aber eben auch in monetäre Gewinne umzusetzen. Operative Umsetzung, Marketingaktivitäten sowie der Aufbau und die Pflege von Kooperationen sind in diesem Zusammenhang wichtige Aktivitäten. Zudem bedarf es zur mittelfristigen Aufrechterhaltung der Attraktivität der Szene immer wieder inkrementeller Innovationen: „The scene-taker is persistent and attempts to maintain the scene — although s/he does not need to be the innovator of the scene“ (Mattsson et al., 2005, S. 364).

Die Stärke des Inszenierungs-Modells ist sicherlich darin zu suchen, dass es spezifisch auf die Erlebnisökonomie des Tourismus Bezug nimmt und dessen Kernelemente (Attraktionspunkte) im Blickfeld hat. Eine Schwäche des Modells nach Mattsson et al. (2005) mag auf der Grundlage der hier eingenommenen Perspektive in der nur ansatzweise ausgeprägten Netzwerkperspektive zu suchen sein. Diese Vernachlässigung führt dazu, dass die angebotsseitige Verankerung der Innovation im Kollektiv der Destination und die damit einhergehenden Prozesse der Akzeptierung nicht im Detail analysiert und thematisiert werden.

Umsetzungskompetenz als Erfolgsfaktor in
Tourismusdestinationen

Volgger, M.

2017, XIX, 275 S. 41 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-15590-2