

# Innovativität und Sustainability Intrapreneurship

Anne Gerlach

CSM, Centre for Sustainability Management, University of Lueneburg

## Abstract

Dieses Papier untersucht die Bedeutung von Innovativität als Rahmenbedingung für erfolgreiches Sustainability Entrepreneurship (Sustainopreneurship). Ziel ist es, einen konzeptionellen Beitrag zur Diskussion des Begriffs Sustainopreneurship zu leisten. Im *ersten* Abschnitt werden grundlegende Begriffe definiert und der theoretische Rahmen abgesteckt. Als Sustainopreneure werden Akteure des privaten Unternehmenssektors bezeichnet, die durch Innovationen die Umsetzung nachhaltiger Entwicklung vorantreiben. Die Betrachtungen dieses Papiers konzentrieren sich auf Sustainopreneurship innerhalb des Unternehmens (Sustainable Intrapreneurship). Der Umsetzungsprozess einer nachhaltigen Entwicklung wird als Multi-Innovationsprozess definiert, bei dem viele parallel laufende und sich gegenseitig beeinflussende Innovationsprozesse zum Erreichen einer nachhaltigen Entwicklung beitragen. Dabei spielen Invention, Innovation (i.e.S. erstmalige Vermarktung) und Diffusion eine wichtige Rolle. Im *zweiten* Abschnitt werden *Innovationsbarrieren* einer nachhaltigen Entwicklung auf der Grundlage des Promotorenmodells (Witte 1973) identifiziert. Dieses Modell geht davon aus, dass Innovationen durch Barrieren behindert werden, die durch kooperierende Akteure mit bestimmten Profilen (Promotoren) überwunden werden. *Die Rolle der Promotoren für die Umsetzung eines Innovationsprozesses ist vergleichbar mit der Rolle von Sustainability Intrapreneuren für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien.* Als wichtige innerbetriebliche Rahmenbedingung fördert *Innovativität* das Zusammentreffen und die Kooperation von Sustainability Intrapreneuren. Im *dritten* Abschnitt werden Elemente des Konzepts Innovativität dargestellt. Den Innovationsbarrieren lassen sich drei Grundvoraussetzungen für Innovativität zuordnen, die Innovationsprozesse stark beeinflussen. Da eine innovationsfördernde Unternehmenskultur dazu beiträgt, Innovationsbarrieren im Umsetzungsprozess nachhaltiger Entwicklung zu entkräften und die Innovativität zu stärken, wird sie als Erfolgsfaktor für Sustainability Intrapreneurship identifiziert. Zum Abschluss wird die Frage aufgeworfen, welche weiteren Rahmenbedingungen neben Innovativität Sustainability Intrapreneurship fördern.

## Einleitung

Die Diskussion um den Begriff Sustainability Entrepreneurship (Sustainopreneurship) hat gerade erst begonnen. Ende der 90er Jahre sind einige wissenschaftliche Beiträge zu Ecopreneurship und Social Entrepreneurship erschienen (vgl. z.B. Isaak & Keck 1997, Isaak 1999, Schaltegger & Petersen 2000, Leadbeater 1997, Drucker 1989, Dees 1998). Die meisten der Ecopreneurship-Ansätze beruhen auf der Überlegung, dass Ecopreneure innovatives Verhalten mit ökologischer Zielsetzung verknüpfen und dadurch Wettbewerbsvorteile erzielen. Innovationen gelten seit langem als wichtiger Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor. Auch die Übernahme von ökologischer und sozialer Verantwortung durch Unternehmen wird z.B. im Rahmen der corporate social responsibility Literatur als wichtiger Faktor diskutiert, der die Wettbewerbsposition eines Unternehmens verbessern kann. Dies geschieht z.B. dadurch, dass Stakeholder-Interessen stärker berücksichtigt werden. So sichert sich das Unternehmen den Zugang zu wichtigen Ressourcen, legitimiert seine Aktivitäten und erhält bzw. erweitert seinen Handlungsspielraum. Sustainopreneure sind Akteure, die Nachhaltigkeitsinnovationen initiieren und umsetzen und dadurch Wettbewerbsvorteile erzielen. Zugleich tragen sie aktiv zur Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung bei, indem sie sozialen und ökologischen Zielen neben dem Gewinnziel höchste Priorität einräumen. Dieses Papier untersucht die Frage, welche Barrieren Sustainopreneurship be- oder verhindern und wel-

che Rahmenbedingungen das Auftreten von Sustainability Intrapreneuren fördern. Der Fokus der Untersuchungen liegt auf Intrapreneuren, die innerhalb existierender Unternehmen Innovationen umsetzen. Diese Akteure werden als Intrapreneure (Pinchot 1985) bezeichnet. Die Wahl dieses Untersuchungsschwerpunkts beruht auf der Annahme, dass existierende, insbesondere größere Unternehmen stärker auf die ökologische und die soziale Umwelt einwirken. Somit besteht hier ein vergleichsweise hohes Potential, durch Förderung des Sustainability Intrapreneurships einen großen Beitrag zur Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung zu erreichen. In der Diskussion über Innovationsmanagement wird als wichtiger Erfolgsfaktor für Innovationsprozesse die Unternehmenskultur genannt (Hauschildt 1997, Ernst 2003). Die Unternehmenskultur kann Innovationen fördern oder hemmen. Dieser Annahme zufolge werden in diesem Papier die kulturellen Rahmenbedingungen im Unternehmen für Sustainability Intrapreneurship untersucht. Zunächst werden im folgenden Abschnitt einige wichtige Begriffe definiert, auf denen die weiteren Untersuchungen aufbauen.

## 1. Klärung grundlegender Begriffe

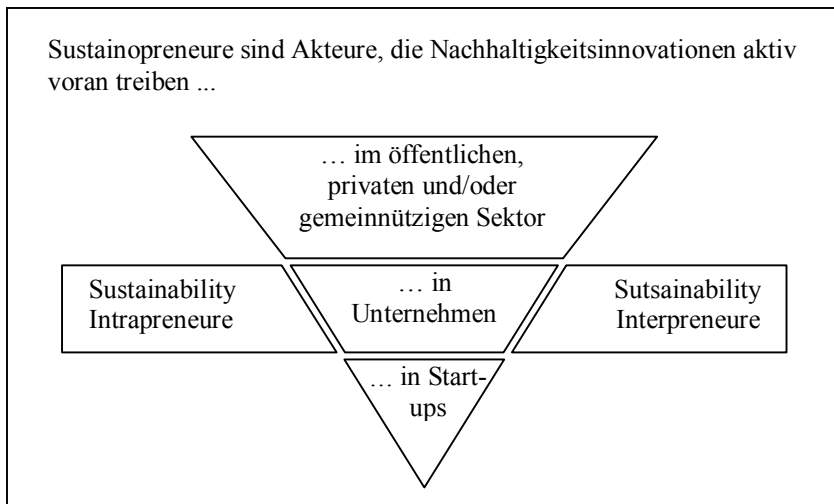
### *Sustainability Intrapreneurship*

Auslöser für die Diskussion um Sustainability Intrapreneurship waren einige Beiträge zu Ecopreneurship und Social Entrepreneurship. Viele dieser Beiträge nehmen Bezug auf die Ziele der Nachhaltigkeit. Sie beschränken ihre Betrachtungen jedoch jeweils auf die ökologische oder die soziale Dimension.<sup>1</sup> Sustainability Intrapreneure können als Akteure bezeichnet werden, die Nachhaltigkeitsinnovationen initiieren und erfolgreich umsetzen und die neben dem Profitziel soziale und ökologische Ziele verfolgen (Gerlach 2003). Die nachhaltig innovativen Aktivitäten der Sustainability Intrapreneure können entsprechend als Sustainability Intrapreneurship bezeichnet werden. Drei Ebenen von Definitionen des Begriffs Sustainability Intrapreneur lassen sich unterscheiden, je nachdem wie breit der Begriff angelegt ist. Eine sehr breite Definition umfasst Akteure, die im öffentlichen, privaten oder gemeinnützigen Sektor agieren. In engerem Sinn sind nur Akteure gemeint, die innerhalb des Unternehmens Innovationsprozesse voran treiben. Auf dieser Ebene lassen sich zwei Arten von Akteuren unterscheiden. Intrapreneure fördern Innovationsprozesse, indem sie innerhalb des Unternehmens kooperieren. Interpreneure bauen Kooperationen und Netzwerke zwischen Unternehmen auf und treiben so Innovationsprozesse voran. Schließlich gibt es eine sehr enge Definition des Begriffs Sustainability Intrapreneur, die nur Gründer nachhaltiger Unternehmen einbezieht. In Abbildung 1 sind die genannten Ebenen dargestellt. Nach diesen Kriterien lassen sich unterschiedliche Definitionen einteilen. Hockerts (2003) bezieht beispielsweise die beiden engeren Definitionsebenen ein und definiert Sustainability Entrepreneurship als „[...] *the identification of a sustainability innovation and its implementation either through the foundation of a start-up or the radical reorientation of an existing organization's business model so as to achieve the underlying ecological or social objectives*“ (Hockerts 2003, 50).

Start-up Unternehmen werden in dieser Untersuchung nicht betrachtet. Auch eine Einschränkung auf solche Nachhaltigkeitsinnovationen, die eine radikale Veränderung des Geschäftsmodells bedeuten, wird hier nicht vorgenommen, da ein breites Spektrum von Nachhaltigkeitsinnovationen innerhalb von Unternehmen abgedeckt werden soll. Betrachtungsschwerpunkt dieses Beitrags sind Akteure, die als Sustainability Intrapreneure innerhalb eines Unternehmens Nachhaltigkeitsinnovationen initiieren und umsetzen (vgl. Abb. 1).

---

<sup>1</sup> Für einen Überblick über die Diskussion um Ecopreneurship und Social Entrepreneurship vgl. Gerlach (2003) und Hockerts (2003).



**Abb. 1** Definitionsebenen des Begriffs Sustainopreneur (eigene Darstellung)

### *Innovation*

Der Begriff Innovation ist von zentraler Bedeutung für die Definition von Sustainopreneuren und soll deshalb ebenfalls kurz erläutert werden. Innovationen wurden aus unterschiedlichen Blickwinkeln untersucht. Entsprechend variieren die Definitionen stark. Grundsätzlich lassen sich zwei Perspektiven unterscheiden. Die ergebnisorientierte Sicht betrachtet das Objekt (z.B. eine neue Idee, Verfahrensweise oder Gegenstand) der Innovation (Zaltman et al. 1984, 8). Innerhalb dieser Perspektive werden unterschiedliche Arten von Innovationen unterschieden. Nach dem Neuheitsgrad werden „radical innovations“ von „routine innovations“ (Knight 1967) oder „variations“ von „reorientations“ (Normann 1971) unterschieden. Nach dem Inhalt des Objektes lassen sich Innovationen einteilen in Produktinnovationen, Prozessinnovationen oder Sozialinnovationen (Thom 1992, Zapf 1989).

Die zweite grundsätzliche Perspektive ist die prozessorientierte Sichtweise. Innerhalb dieser Perspektive ist weiter zu unterscheiden zwischen einem makroökonomischen bzw. soziologischen Blickwinkel einerseits und einem betriebswirtschaftlichen bzw. organisationstheoretischen Blickwinkel andererseits. Aus Sicht der Forschung zum technologischen Fortschritt und aus Sicht der Diffusionsforschung können die Schritte (1) Invention (Erfindung), (2) Innovation (erstmalige wirtschaftliche Umsetzung), (3) Adoption (Annahme/Übernahme durch einen Akteur), (4) Diffusion (Ausbreitung innerhalb eines sozialen Systems) und (5) Imitation (Nachahmung) unterschieden werden (Mensch 1971, Rogers & Shoemaker 1971).<sup>2</sup> Untersuchungsschwerpunkte sind in dieser heterogenen Gruppe zumeist entweder die Entwicklung des technologischen Fortschritts und seine Bedeutung für das gesamtwirtschaftliche Wachstum oder die Diffusionskanäle und Diffusionsrate von Innovationen. Der Blickwinkel dieses Papiers folgt dagegen einer häufig in betriebswirtschaftlichen und organisationstheoretischen Untersuchungen vertretenen Perspektive des Begriffs Innovation. Diese betrachtet „[...] *only the process whereby an existing innovation becomes a part of an adopter's cognitive state and behavioral repertoire.*“ (Zaltman et al. 1984, 8; vgl. auch Knight 1967, 478). Ein zentraler Diskussionspunkt innerhalb dieser Definitionsperspektive ist der Grad der Objektivität einer Innovation, d.h., ob sie nur aus Sicht des Adopters neu sein muss (Zaltman et al. 1984, 10) oder ob das Neuheitskriterium objektiv, also auch im Vergleich mit anderen Unternehmen gelten muss (Knight 1967, 478 und Becker & Whisler 1967, 463). Becker & Whisler betonen zudem, dass „Organizational

<sup>2</sup> Dies ist keine feste Abfolge von zwangsläufig aufeinander folgenden Schritten, die sich gegenseitig bedingen. Z.B. muss nicht notwendigerweise eine Invention der Innovation voran gehen. Zudem können die Zeitabstände zwischen den einzelnen Schritten sehr groß sein (Rogers & Shoemaker 1971, 16, Becker & Whisler 1967, 463, Mensch 1971).

innovation [...] differs from (although it involves) organizational change or adaptation" (Becker & Whisler 1967, 463). Dagegen sieht Knight (1967) den Innovationsprozess „as a special case of the process of change in an organization. The two differ only in the novelty of the outcome" (Knight 1967, 479). In diesem Papier wird die Sichtweise von Knight (1967) übernommen, um ein möglichst breites Spektrum von intraorganisationalen Innovationsprozessen in die Betrachtung einzubeziehen.<sup>3</sup>

### *Nachhaltige Entwicklung und Nachhaltigkeitsinnovation*

Für eine klare Definition von Nachhaltigkeitsinnovationen ist der Begriff Nachhaltigkeit zu klären. Die Diskussion um eine nachhaltige Entwicklung (sustainable development) wurde maßgeblich durch die Definition im Brundtland-Bericht "Our Common Future" geprägt. Nachhaltige Entwicklung wird bezeichnet als „[...] *development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.*“ (WCED 1987, 8). Im Mittelpunkt der Diskussion um die Umsetzung des normativen Konzepts einer nachhaltigen Entwicklung steht die Überlegung, dass Nachhaltigkeit drei Dimensionen beinhaltet - eine ökonomische, eine ökologische und eine soziale Dimension - und dass diese Dimensionen sich gegenseitig beeinflussen und deshalb integriert betrachtet werden sollten.<sup>4</sup> Aus Sicht der Wirtschaftsunternehmen wurde das Prinzip der drei Dimensionen im Konzept der „triple-bottom-line“ (Elkington 1997) aufgegriffen. Dyllick und Hockerts (2002) übertragen die Brundtland-Definition nachhaltiger Entwicklung auf Firmen und ihre Stakeholder und definieren corporate sustainability als „[...] *meeting the needs of a firm's direct and indirect stakeholders [...], without compromising its ability to meet the needs of future stakeholders as well. Towards this goal, firms have to maintain and grow their economic, social and environmental capital base while actively contributing to sustainability in the political domain*“ (Dyllick & Hockerts 2002, 131-132). Auf der Basis dieses Konzepts bezeichnet Hockerts (2003) Nachhaltigkeitsinnovationen als „[...] *any process of social change which increases the proceeds derived from current natural, social, and economic capital, while at the same time protecting and enhancing the underlying capital stock*“ (Hockerts 2003, 45). Die Fokussierung auf den einzelnen organisationalen Adoptionsprozess, die diese Arbeit vornimmt, macht es notwendig, den Begriff *process of social change* zu konkretisieren. Nachhaltigkeitsinnovation bezeichnet in diesem Papier die Initiierung und Implementierung einer neuen Idee, Verfahrensweise oder eines neuen Produktes innerhalb eines Unternehmens, die jeweils dazu beitragen, die ökonomische, soziale und ökologische Leistung des Unternehmens zu steigern. Innovationen wird in der Diskussion um nachhaltige Entwicklung eine hohe Bedeutung zugemessen (Vollenbroek 2002, Deutscher Bundestag 1998). Die Bedeutung sozialer Innovationen, die z.B. unter dem Aspekt der Suffizienz eine große Rolle spielen, wird dabei häufig vernachlässigt, die Bedeutung technologischer Innovationen dagegen stark betont (Heidelberger Erklärung o.V. 2003).<sup>5</sup> Aus prozessualer Sicht lassen sich Nachhaltigkeitsinnovationen aus zwei Perspektiven beschreiben, entsprechend der beiden oben genannten Blickwinkel. Aus der makroökonomischen bzw. soziologischen Sicht ist mit Nachhaltigkeitsinnovation der Prozess von der Erfindung bis zur Ausbreitung des Innovationsobjekts gemeint. Die Bedeutung der Diffusion ist im Rahmen der Nachhaltigkeit besonders hervorzuheben, da die positiven (bzw. die verringerten negativen) Auswirkungen durch die

---

<sup>3</sup> Unter dem Aspekt der Operationalisierung kann es sinnvoll sein, das Spektrum zwischen organizational change und organizational innovation als Kontinuum darzustellen.

<sup>4</sup> Vgl. insbesondere im deutschen Kontext Deutscher Bundestag 1998.

<sup>5</sup> In der Heidelberger Erklärung werden neben technischen und organisatorischen Innovationen auch Lebensstil-Innovationen und Suffizienzstrategien gefordert. Dagegen akzeptieren Klemmer et al. 1999 zwar die hohe Bedeutung von sozialen Innovationen für Nachhaltigkeit (Klemmer et al. 1999, 31). Dem Suffizienzgedanken halten sie jedoch entgegen, dass „reine Verzichtreaktionen [...] nicht Teil eines wie auch immer definierten innovativen Verhaltens [sind]“ (Klemmer et al. 1999, 37). In diesem Papier wird die Auffassung vertreten, dass technologische und soziale Innovationen eng miteinander verknüpft sind. Diese Verknüpfung wird auch für Innovationen angenommen, die auf Effektivitäts-, Effizienz- und Suffizienzstrategien basieren.

Verbreitung der Innovation stärker werden (Klemmer et al. 1999, 39). Ausgehend von der hohen Bedeutung von Innovationen für die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung ist zu betonen, dass viele solcher Innovationsprozesse parallel verlaufen und sich überschneiden und vielfältig beeinflussen. Der Umsetzungsprozess nachhaltiger Entwicklung kann deshalb als Multi-Innovationsprozess (Hauschildt 1997, 30) verstanden werden, innerhalb dessen sich einzelne Innovationsprozesse gegenseitig beeinflussen.<sup>6</sup> Die Betrachtung einer einzelnen Nachhaltigkeitsinnovation als ein Element des Multi-Innovationsprozesses entspricht der zweiten Perspektive, der betriebswirtschaftlichen bzw. organisationalen Sicht.

### *Innovativität und Unternehmenskultur*

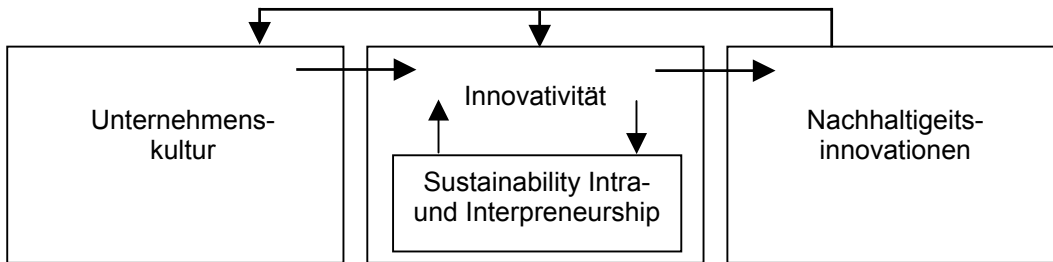
Um eine Grundlage für die Untersuchung der Bedeutung von Innovativität für Nachhaltigkeitsinnovationen in Unternehmen zu schaffen, werden zum Abschluss dieses Abschnittes die Begriffe Innovativität und Unternehmenskultur diskutiert. Das Ausmaß, in dem ein Unternehmen in der Lage ist, Innovationen hervorzubringen und umzusetzen wird als Innovativität bezeichnet (Behrends 2001). Die Begriffe Innovativität, Innovationsfähigkeit (Greiling 1998, Müller Phillips Sohn 1976) und Innovationsbereitschaft (Gussmann 1988) werden zum Teil synonym verwendet. Für dieses Papier wird die Definition von Behrends (2001) übernommen, die an den drei Kerndimensionen individueller Leistung (Wollen, Können und Dürfen ansetzt. *„Innovativität bezeichnet die dauerhafte (!) Fähigkeit, Möglichkeit und Bereitschaft sozialer Systeme, innovatives Verhalten hervorzubringen und zu stabilisieren“* (Behrends 2001, 96).

Innovativität wird häufig im Zusammenhang mit Unternehmenskultur diskutiert. Die Auffassung, dass die Unternehmenskultur einen hohen Einfluss auf die Innovativität hat, ist weit verbreitet (Kieser 1986, Thom 1989, Nieder & Susen 1991, Kasper 1986, Hauser 1998). Danach kann die Unternehmenskultur Innovationsprozesse fördern oder hemmen. Unternehmenskultur wird bezeichnet als *„[...] Grundgesamtheit gemeinsamer Wert- und Normenvorstellungen sowie geteilter Denk- und Verhaltensmuster [...], die die Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten der Organisationsmitglieder prägen.“* (Heinen & Dill 1986, 207). Zwei Kategorien lassen sich in der Forschung zur Unternehmenskultur unterscheiden. (Smircich 1983, Kasper 1987) In der ersten Kategorie wird Unternehmenskultur als Metapher für die Unternehmung selbst verstanden. Aus dieser Perspektive wird Unternehmenskultur als etwas verstanden, was das Unternehmen *ist*. Im Vordergrund dieses Ansatzes steht die Frage, wie Werte und Normen entstehen und wie sie wirken. *„Die Kultur wird zur Schlüsselgröße bei der Erklärung sozialer Systeme“* (Steinle et al. 1994, 130). Dieser an die Anthropologie angelehnte Ansatz wird auch als subjektiv-interpretativer Ansatz (Steinle et al. 1994) bezeichnet. Die zweite Kategorie betrachtet Unternehmenskultur als eine Variable, als etwas, das ein Unternehmen *hat*. Im Gegensatz zum Metaphern-Ansatz geht der Variablen-Ansatz davon aus, dass Unternehmenskultur grundsätzlich beobachtbar und gestaltbar ist (Sackmann 1990, Steinle et al. 1994). Dieser Ansatz stellt die sichtbare Ausprägung bzw. Ausgestaltung der Unternehmenskultur in den Vordergrund und fragt danach, wie Werte, Einstellungen und Normen ausgeprägt sind bzw. wie sie ausgestaltet werden sollen. Dieser Ansatz wird auch als instrumenteller Ansatz (Heinen & Dill 1986) oder als objektiv-funktionalistischer Ansatz (Steinle et al. 1994) bezeichnet. Nach ähnlichen Kriterien kann auch in Unternehmenskultur und Unternehmensklima unterschieden werden (Thom & Etienne 2000). Nach Thom & Etienne (2000) *„[...] handelt es sich beim Unternehmensklima um ein Konstrukt für die Beschreibung der durch die Mitarbeiter erlebten institutionellen Wirklichkeit“* (Thom & Etienne 2000, 272). Dieser Ansatzes hat starke Ähnlichkeit mit dem Variablen-Ansatz der Unternehmenskultur. In diesem Papier wird Unternehmenskultur grundsätzlich eher nach

---

<sup>6</sup> Zur gegenseitigen Beeinflussung einzelner Innovationsprozesse vgl. Rogers & Shoemaker 1971, die von *„innovation packages“*, und *„interrelated bundle or complex of new ideas“* sprechen (Rogers & Shoemaker 1971, 153) und bemängeln, dass die gegenseitige Abhängigkeit einzelner Innovationsprozesse bislang zu wenig erforscht wurde (Rogers & Shoemaker 1971, 171).

dem Variablen-Ansatz verstanden, da vorrangig die Ausprägung der Unternehmenskultur als Rahmenbedingung für Sustainability Intrapreneurship untersucht werden soll.



**Abb. 2 Beziehungsgeflecht Innovativität und Sustainopreneurship (eigene Darstellung)**

Unternehmenskultur, Innovativität, Sustainability Intrapreneure und Nachhaltigkeitsinnovationen sind vielfältig miteinander verknüpft. Das Beziehungsgeflecht ist in Abb. 2 dargestellt. Die Unternehmenskultur beeinflusst die Innovativität eines Unternehmens. Eine hohe Innovativität fördert das Auftreten von Sustainability Intra- und Interpreneure. Gleichzeitig tragen diese selbst zur Innovativität der Unternehmung bei, indem sie kreative Ideen beisteuern, Innovationen initiieren und umsetzen. Ein Unternehmen mit hoher Innovativität bringt erfolgreiche Nachhaltigkeitsinnovationen hervor. Durch den Zuwachs an Erfahrungswissen tragen realisierte (und gescheiterte) Nachhaltigkeitsinnovationen wiederum zur Erhöhung der Innovativität der Unternehmung bei. Gleichzeitig beeinflusst das konkrete Verhalten im Unternehmen z.B. in Form von Nachhaltigkeitsinnovationen auch die Unternehmenskultur (Behrends 2001, 50).

## 2. Rollen und Barrieren in Prozessen von Nachhaltigkeitsinnovationen

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt wichtige Grundbegriffe geklärt wurden und ihre gegenseitige Beeinflussung dargestellt wurde, sollen in diesem Abschnitt die Fragen geklärt werden, welche Rollen Sustainability Intra- und Interpreneure innerhalb des Innovationsprozesses übernehmen und welche Barrieren Nachhaltigkeitsinnovationen behindern. Die Grundlage für die Beantwortung dieser Fragen liefert das Promotorenmodell von Witte (1973). Es basiert auf der Annahme, dass Innovationen von verschiedenen Barrieren behindert werden. Promotoren sind Akteure, die miteinander kooperieren, um diese Innovationsbarrieren zu überwinden. Vier Promotorenrollen werden in der Literatur unterschieden: Machtpromotoren, Fachpromotoren, Prozesspromotoren und Beziehungspromotoren.<sup>7</sup> Alle vier Promotorenrollen zeichnen sich durch ein hohes Aktivitätsniveau aus (Witte 1973, 29, Folkerts 2001, 33). Die Promotorenrollen unterscheiden sich jedoch durch ihre jeweilige Machtquelle und durch ihren Leistungsbeitrag im Innovationsprozess. Tabelle 1 gibt eine Übersicht über die Promotorenrollen und die Unterscheidungskriterien Barriere, Machtquelle und Leistungsbeitrag.

<sup>7</sup> Bezüglich Macht- und Fachpromotoren vgl. Witte 1973, bezüglich Prozesspromotoren vgl. Hauschildt & Chakrabarti 1988 sowie Hauschildt & Kirchmann 1997 und bezüglich Beziehungspromotoren vgl. Gemünden & Walter 1995.

	<b>Barriere</b>	<b>Machtquelle</b>	<b>Leistungsbeitrag</b>
<b>Machtpromotor</b>	Willensbarriere	Hierarchisches Potential	Definition der Innovationsziele, Bereitstellung notwendiger Ressourcen, Glaubhaftes, langfristiges Bekenntnis zur Innovation, Fehlertoleranz, Schaffung von Anreizen für Innovatoren, Schutz vor Opponenten
<b>Fachpromotor</b>	Fähigkeitsbarriere	Objektspezifisches Fachwissen	Generierung von Ideen, Analyse und Evaluierung neuartiger Konzepte, Entwicklung alternativer Lösungsvorschläge, Suche und Verarbeitung weiterführender Informationen und Argumentation gegenüber Befürwortern und Opponenten
<b>Prozesspromotor</b>	Barriere des Nicht-Dürfens / Barriere intraorganisationaler Zusammenarbeit	Organisationskenntnis, Kommunikationsfähigkeit	Zusammenführung und Vermittlung zwischen Fach- und Machtpromotor, Kommunikation mit von der Innovation betroffenen Organisationsmitgliedern, Steuerung des Innovationsprozesses, Entwicklung eines Aktionsplanes
<b>Beziehungspromotor</b>	Barriere interorganisationaler Zusammenarbeit	Vorhandenes Netzwerk, Netzwerkfähigkeit	Erreichen bzw. Zusammenbringen von Personen, Führen von Dialogen, Überbrückung interkultureller, interdisziplinärer oder zwischenmenschlicher Distanzen, Beeinflussung sozialer Bindungen, Moderieren kritischer Phasen, Vorschläge zur Konfliktregulierung, Bilden interorganisationaler Teams

**Tab. 1 Unterscheidungskriterien der Promotorenrollen (eigene Darstellung)**

Der *Machtpromotor* setzt sein hierarchisches Potential ein, um insbesondere Willensbarrieren zu überwinden. Seine Tätigkeiten im Innovationsprozess sind die Definition der Ziele, die mit der Innovation verfolgt werden, die Bereitstellung hinreichender Ressourcen sowie eine glaubhafte, langfristige Unterstützung der Innovation. Er zeichnet sich durch Fehlertoleranz aus und schafft zudem Anreize für Innovationen und Schutz vor Opponenten.<sup>8</sup> Der *Fachpromotor* trägt mit seinem Spezialwissen dazu bei, Fähigkeitsbarrieren zu überwinden. Sein Leistungsbeitrag liegt in der Generierung von Ideen für Innovationen, der Analyse und Auswertung neuartiger Konzepte, der Entwicklung alternativer Lösungsvorschläge und der Lösung fachspezifischer Probleme. Darüber hinaus sucht der Fachpromotor nach weiterführenden Fachinformationen, verarbeitet diese und nutzt sie für die Argumentation gegenüber Befürwortern und Opponenten.<sup>9</sup> Der *Prozesspromotor* verfügt über gute Organisationskenntnis. Diese nutzt er, um eine Verknüpfung zwischen Machtpromotor und Fachpromotor herzustellen bzw. zu stärken und Brücken zu anderen Organisationsmitgliedern zu schlagen, die von der Innovation betroffen sind. Er ist der „Steuermann des Prozesses“ (Hauschildt & Chakrabarti 1988, 385), arbeitet den Aktionsplan aus und koordiniert den Ablauf des Prozesses.<sup>10</sup> Der Prozesspromotor überwindet damit vor allem organisatorische und administrative Widerstände gegen die Innovation. Hauschildt und Kirchmann (1997) nennen dies die Barriere des Nicht-Dürfens (Hauschildt & Kirchmann 1997, 69), ohne diese Bezeichnung näher zu erläutern.<sup>11</sup> Während die Macht-, Fach- und Prozesspromotoren innerhalb des Unternehmens agieren, übernimmt der *Beziehungspromotor* den Aufbau und die Koordination von Beziehungen auf interorganisationaler Ebene. Er überbrückt

<sup>8</sup> Zum Leistungsbeitrag des Machtpromotors vgl. die Darstellung bei Folkerts (2001, 36) sowie bei Witte (1973, 17-18).

<sup>9</sup> Zum Leistungsbeitrag des Fachpromotors vgl. die Darstellung bei Folkerts (2001, 34-35) sowie bei Witte (1973, 18-19).

<sup>10</sup> Zum Leistungsbeitrag des Prozesspromotors vgl. die Darstellung bei Folkerts (2001, 37-38) und bei Hauschildt und Chakrabarti (1988).

<sup>11</sup> In Anlehnung an Gemünden und Walter (1995), die die Barrieren, die der Beziehungspromotor überwindet, Barrieren interorganisationaler Zusammenarbeit nennen, kann die Barriere, die der Prozesspromotor überwindet, als Barriere der intraorganisationalen Zusammenarbeit bezeichnet werden.

interkulturelle, interdisziplinäre oder zwischenmenschliche Distanzen und hilft dadurch, Barrieren der interorganisationalen Zusammenarbeit zu überbrücken. Dies sind Barrieren des „Nicht-Voneinander-Wissens“, des „Nicht-Miteinander-Zusammenarbeiten-Könnens“, des „Nicht-Miteinander-Zusammenarbeiten-Wollens“ oder des „Nicht-Miteinander-Zusammenarbeiten-Dürfens“ (Gemünden & Walter 1995, 974), wobei die Barriere des „Nicht-Voneinander-Wissens“ als eine Unterkategorie der Barriere des „Nicht-Miteinander-Zusammenarbeiten-Könnens“ gelten kann. Denn wenn zwei Akteure nicht voneinander wissen, können sie auch nicht kooperieren. Die Machtquellen, auf die sich der Beziehungspromotor stützt, sind sein existierendes Netzwerk sowie seine Fähigkeiten, dieses Netzwerk zu erweitern. Er stellt den Kontakt zu relevanten Personen her, bringt Personen zusammen, führt Dialoge und trägt dazu bei, interorganisationalen Teams zu bilden. Er moderiert auch in kritischen Phasen und hilft, Konflikte zu regulieren.<sup>12</sup> Nachdem die Grundidee des Promotorenmodells und die Promotorenrollen beschrieben wurden, soll das Modell im Folgenden auf Nachhaltigkeitsinnovationen angewendet werden. Die Profilbeschreibung der Promotorenrollen soll helfen, eine klarere Vorstellung von den Rollen der Sustainability Intra- und Interpreneure im Prozess einer Nachhaltigkeitsinnovation zu erhalten. In einem weiteren Schritt sollen durch die Übertragung des Promotorenmodells auf Nachhaltigkeitsinnovationen Barrieren im Prozess der Nachhaltigkeitsinnovation identifiziert werden.

### *Die Rollen von Sustainability Intra- und Interpreneuren*

Zunächst soll die Einteilung der Akteure eines Innovationsprozesses in Machtpromotoren, Fachpromotoren, Prozesspromotoren und Beziehungspromotoren dazu genutzt werden, die Rollen von Sustainability Intra- und Interpreneuren zu spezifizieren. Zwei Ebenen lassen sich unterscheiden: die Sustainopreneurship-Ebene und die Promotoren-Ebene. Setzt man die beiden Ebenen in Beziehung zueinander, so lässt sich feststellen, dass die Rollen der Macht-, Fach- und Prozesspromotoren auf der Promotoren-Ebene den Rollen von Sustainability Intrapreneuren auf der Sustainopreneurship-Ebene entsprechen. Die Rolle des Beziehungspromotors auf der Promotoren-Ebene entspricht dagegen der Rolle des Sustainability Interpreneurs auf der Sustainopreneurship-Ebene. In Abbildung 3 sind die beiden Untersuchungsebenen und ihre Überschneidungen dargestellt.

		Promotoren-Ebene			
		Machtpromotor	Fachpromotor	Prozesspromotor	Beziehungspromotor
Sustainopreneurship-Ebene	Intrapreneurship				
	Interpreneurship				

**Abb. 3 Untersuchungsebenen und Überschneidungen (eigene Darstellung)**

Es ist also zu anzunehmen, dass Sustainability Intrapreneure Tätigkeiten im Innovationsprozess übernehmen, die den Profilen von Macht-, Fach- bzw. Prozesspromotoren entsprechen und dass das Leistungsprofil von Sustainability Interpreneuren durch die Tätigkeitsbeschreibung der Beziehungspromotoren charakterisiert werden kann. Wie sehen nun die Tätigkeitsprofile der Promotoren angewandt auf Nachhaltigkeitsinnovationen aus? Der Machtpromotor setzt seine hierarchische Position ein, um ökonomische, ökologische und soziale Innovationsziele zu unterstützen und schafft spezielle Anreize für Nachhaltigkeitsinnovationen. Der Fachpromotor nutzt sein Fachwissen in sozialen, ökologischen und ökonomischen Fragen, um die komplexen Problemstellungen im Rahmen von Nachhaltigkeitsinnovationen zu lösen.<sup>13</sup> Prozesspromotoren und

<sup>12</sup> Zum Leistungsbeitrag des Beziehungspromotors vgl. die Darstellung bei Gemünden und Walter (1995).

<sup>13</sup> Im Gegensatz zu Witte (1973), der seine Betrachtungen auf technologische Innovationen beschränkt und dem Fachpromotor deshalb vorwiegend technologisches Fachwissen zuspricht, ist im Zusammenhang mit

Beziehungspromotoren übernehmen die Kommunikation und die Koordination von Beziehungen zu Akteuren, die von der Innovation betroffen sind (Hauschildt & Chakrabarti 1988). Akteure, die von den Aktivitäten (z.B. den Innovationen) eines Unternehmens betroffen sind und ihren Einfluss geltend machen, werden als Stakeholder bezeichnet (Freeman 1984). Sie lassen sich in interne (z.B. Manager und Mitarbeiter) und externe (z.B. Kunden, Lieferanten, Gesetzgeber, NGOs, Verbände) Stakeholder einteilen. Die Erfüllung der Stakeholder-Ansprüche ist eine wichtige Voraussetzung für langfristigen Unternehmenserfolg. Insbesondere im Nachhaltigkeitsmanagement wird von Unternehmen erwartet, dass sie nicht erst nachträglich auf ökonomische, ökologische oder soziale Probleme reagieren, sondern bereits agieren, bevor diese Probleme durch Stakeholder artikuliert werden (Schaltegger et al. 2003). Um eine solche proaktive Strategie zu realisieren, suchen Unternehmen zunehmend selbst die Diskussion mit ihren Stakeholdern, bauen dadurch Stakeholderbeziehungen auf und versuchen diese z.B. durch Stakeholderdialoge aktiv zu managen. Aus Sicht des Promotorenmodells ist es die Aufgabe der Prozesspromotoren, die Beziehungen zu den internen Stakeholdern der Innovation zu managen, während die externen Stakeholderbeziehungen in das Aufgabengebiet der Beziehungspromotoren fallen. Nachdem auf diese Weise die Rollen von Sustainability Intra- und Interpreneuren spezifiziert wurden, werden als nächstes die Barrieren betrachtet, die von den Akteuren der Nachhaltigkeitsinnovationen zu überwinden sind.

#### *Barrieren von Nachhaltigkeitsinnovationen*

Die Frage, welche Barrieren eine Nachhaltigkeitsinnovation behindern können, basiert auf der Annahme, dass die Existenz von Innovationsbarrieren und Innovativität zwei komplementäre Zustände sind. „Die gleichen Mechanismen, die einen Innovationsprozess behindern, können ihn bei positiver Disposition offensichtlich fördern“ (Müller Phillips Sohn 1976, 167). In der Literatur zum Innovationsmanagement wird unterschieden zwischen *Willensbarrieren*<sup>14</sup> (Barrieren des Nicht-Wollens), die vom Machtpromotor überwunden werden und *Fähigkeitsbarrieren* (Barrieren des Nicht-Könnens) (Witte 1973, Gussmann 1988), die vom Fachpromotor überwunden werden. Darüber hinaus nennt Müller Phillips Sohn (1976, 168) die Know-How-Barriere (Barriere des Nicht-Wissens) und die Funktionalbarriere (Barriere des Nicht-Könnens/Nicht-Dürfens). Da *Wissen* eine Voraussetzung für *Können* ist und da sich der Fachpromotor bei der Überwindung von Fähigkeitsbarrieren auf sein fachspezifisches Wissen als Machtquelle stützt, sollen Wissensbarrieren in diesem Papier nicht als eigene Gruppe betrachtet werden sondern gelten als eine Form der Fähigkeitsbarriere.<sup>15</sup> Die Funktionsbarriere (Müller Phillips Sohn 1976) entspricht dagegen der Barriere des Nicht-Dürfens bzw. der Barriere intraorganisationaler (bzw. interorganisationaler) Zusammenarbeit, die vom Prozesspromotor (bzw. Beziehungspromotor) überwunden wird. Diese dritte Barriere schränkt den Handlungsspielraum der innovativen Akteure und damit die Möglichkeit zur Innovation ein und soll deshalb in Anlehnung an die Terminologie bei Witte (1973) *Möglichkeitbarriere* genannt werden. Sie unterscheidet sich von den beiden anderen dadurch, dass sie aus Sicht des Akteurs eine externe Ursache hat. Die Bereitschaft und die Fähigkeit, eine Innovation umzusetzen, muss ein Akteur (z.B. ein Sustainabilitypreneur), sei es ein Individuum oder ein Unternehmen, selbst aufbringen. Willens- und Fähigkeitsbarrieren haben also eine interne Ursache. Die Möglichkeit zur Innovation, d.h. ein entsprechender Handlungsspielraum, hängt dagegen von den Einflüssen unternehmensinterner und -externer Stakeholder der Innovation ab. So wie die Promotorenrollen können nun auch die Barrieren auf den Kontext der Nachhaltigkeitsinnovation übertragen werden. *Willensbarrieren* kennzeichnen sich im Rahmen von Nachhaltigkeitsinnovationen durch die mangelnde

---

Nachhaltigkeitsinnovationen vielfältiges Fachwissen aus den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales gefragt. Es ist daher sehr wahrscheinlich, dass im Prozess einer Nachhaltigkeitsinnovation mehrere Fachpromotoren auftreten.

<sup>14</sup> Vgl. auch die Verwendung des Begriffs Intentionalbarriere bei Müller Phillips Sohn 1976.

<sup>15</sup> Vgl. auch die Einteilung bei Gussmann 1988, 84.

Bereitschaft und mangelnde Anreize, sich ökologischen, ökonomischen und sozialen Innovationszielen zu widmen. *Fähigkeitsbarrieren* zeichnen sich dadurch aus, dass nicht genügend ökologisches, ökonomisches und soziales Fachwissen verfügbar ist. Eine besondere Stellung nimmt die *Möglichkeitsbarriere* ein. Der Einfluss unternehmensinterner und -externer von der Innovation betroffener Akteure kann sowohl durch mangelnde Akzeptanz (z.B. beruhend auf Werten, die der Innovation entgegenstehen) als auch durch Gesetze oder Normen begründet sein. Bezogen auf das gesellschaftliche Umfeld kann der nötige Handlungsspielraum, der die Innovation ermöglicht, einerseits durch interne oder externe Vorschriften und Gesetze eingeschränkt werden. Erfolgreiches Handeln kennzeichnet sich in diesem Fall durch Legalität. Andererseits trägt mangelnde gesellschaftliche Akzeptanz zur Einschränkung von Handlungsspielräumen bei. Das Erfolgskriterium für organisationales Handeln ist in diesem Fall Legitimität. Am Beispiel von Offshore-Windanlagen als Innovationsobjekt lässt sich die Verknüpfung zwischen den Barrieren verdeutlichen. Um diese Innovation zu realisieren, ist umfangreiches Fachwissen notwendig, so z.B. ökologisches Wissen über mögliche Einwirkungen auf Flora und Fauna. Entsprechende biologische Gutachten sind teilweise gesetzlich vorgeschrieben. Sie sind also nicht nur zur Überwindung von Fähigkeitsbarrieren sondern auch zur Überwindung von Möglichkeitsbarrieren notwendig. Darüber hinaus ist technologisches Wissen erforderlich z.B. über die Installation der Offshore-Anlagen oder über die Belastungsgrenzen des Versorgungsnetzes. Allein um diesen Anforderungen gerecht zu werden, reicht die Existenz eines oder mehrerer Fachpromotoren vermutlich nicht aus. Stattdessen ist anzunehmen, dass Fähigkeitsbarrieren mit Möglichkeitsbarrieren eng zusammen hängen, da für das benötigte Fachwissen bereits externe Stakeholder hinzugezogen werden müssen und somit der Beziehungspromotor eingeschaltet werden muss. Eine weitere denkbare Barriere ist die Akzeptanz der regionalen Bevölkerung, die ebenfalls die Innovationsmöglichkeit einschränken kann. Dies zeigt, dass das Barrierensystem<sup>16</sup> von Nachhaltigkeitsinnovationen äußerst komplex sein kann und diverse Barrieren beinhaltet, die untereinander vielfältig verknüpft sind.

### **3. Innovativität als Erfolgsfaktor für Sustainability Intrapreneurship**

Die Unterscheidung in Fähigkeits-, Willens- und Möglichkeitsbarrieren basiert auf den drei Verhaltensdeterminanten nicht-können/wissen, nicht-wollen und nicht-können/dürfen. Die positive Ausprägung dieser Determinanten, nämlich eine Innovation realisieren zu können, zu wollen und zu dürfen werden als Dimensionen bzw. Komponenten der Innovativität bezeichnet (Behrends 2001, 96, Gussmann 1988, 204-205). Behrends (2001) ordnet diesen Dimensionen jeweils Grundvoraussetzungen zu. Dies sind Spannung, lose Kopplung und Slack (Behrends 2001, 133-146). Wahrgenommene Spannung kennzeichnet einen Innovationsbedarf im Sinne einer Soll-Ist-Abweichung bezogen auf die Wahrnehmung der Mitarbeiter (Boerner & Gebert 2002) oder einer „Abweichung zwischen den intendierten und den tatsächlichen Reaktionen der Umwelt“ (Behrends 2001, 134). Sie erzeugt den Handlungsdruck, der für die Initiierung und Realisierung einer Innovation notwendig ist. Spannung kann unterschiedliche Quellen haben, z.B. selbst- oder fremdgesetzte Ziele und Ansprüche, externe Herausforderungen und Anreize (auch in Form ausbleibender Sanktionen bei Fehlschlägen, d.h. Fehlertoleranz) oder interne Widersprüche, die auf unterschiedlichen Erfahrungen und Wahrnehmungen beruhen. Ansprüche, Widersprüche und Konflikte können Auslöser für Innovationen sein. Ein hoher Handlungsdruck bewirkt eine hohe Innovationsbereitschaft. Die zweite wichtige Voraussetzung für Innovativität sind überschüssige Ressourcen, d.h. organisationaler Slack (Cyert & March 1999). Slack kann in mehrfacher Hinsicht dazu beitragen, die Innovativität zu steigern. Z.B. ist die Organisation durch Slack „in der Lage, ihren Mitgliedern die für Innovationsvorhaben und Lernprozesse notwendigen materiellen und personellen Ressourcen bereitzustellen“ (Behrends 2001, 140). Darüber hinaus ermöglicht

---

<sup>16</sup> Vgl. zum Begriff Barrierensystem Müller Phillips Sohn 1976, 167.

Slack Freiräume für informellen Austausch<sup>17</sup>, für die Beschäftigung mit neuen Ideen und Problemstellungen sowie für die Aneignung des dafür benötigten zusätzlichen Wissens. Als dritte Grundvoraussetzung für Innovativität nennt Behrends (2001, 136) eine lose Kopplung der organisationalen Prozesse, die den Akteuren Verhaltensspielräume eröffnet. Wie im vorangehenden Abschnitt deutlich wurde, werden Handlungsspielräume darüber hinaus durch die Diskussion und Zusammenarbeit mit Stakeholdern erhalten und erweitert. Auch die Aktivitäten, mit denen diese Handlungsspielräume gefüllt werden, sind bei loser Kopplung voneinander weitgehend unabhängig. So können sich neue Ideen zunächst entwickeln, ohne sich gegenseitig zu behindern, und so kann experimentiert werden, ohne dass ein Fehlschlag sich über die Verknüpfung der Prozesse auf die Funktionsfähigkeit der gesamten Organisation auswirkt. Tabelle 2 gibt eine Übersicht über Innovationsbarrieren sowie Dimensionen und Grundvoraussetzungen der Innovativität.

Innovations-Barrieren	Dimensionen der Innovativität	Grundvoraussetzungen der Innovativität
Willensbarriere (nicht-wollen)	Innovationsbereitschaft Wollen	Spannung (durch externe und interne Faktoren erzeugter Handlungsdruck; wahrgenommener Innovationsbedarf)
Fähigkeitsbarriere (nicht-können/wissen)	Innovationsfähigkeit Können	Slack (überschüssige Ressourcen in Form von Geld, Personal; ermöglicht informellen Austausch, Information, Qualifikation)
Möglichkeitsbarriere (nicht-können/düfen)	Innovationsmöglichkeit Dürfen	Handlungsspielräume (durch Stakeholdermanagement und lose Kopplung erzeugte Freiräume; Experimentiermöglichkeit; Raum für neue Ideen)

**Tab. 2 Innovationsbarrieren, Dimensionen und Grundvoraussetzungen von Innovativität (eigene Darstellung)**

Die einzelnen Dimensionen wirken nicht unabhängig voneinander sondern beeinflussen sich gegenseitig. So trägt organisationaler Slack dazu bei, Freiräume zu erweitern, während intern oder extern erzeugte Spannungszustände Handlungsspielräume einschränken können. Die Wirkung der Grundvoraussetzungen ist nicht auf eine Dimension der Innovativität beschränkt. So kann Spannung in Form von Anreizen und Ansprüchen einerseits die Bereitschaft zur Innovation beeinflussen. Andererseits kann extern erzeugter Handlungsdruck die Innovationsmöglichkeit einschränken. Um Innovativität zu steigern, genügt es nicht, die drei Grundvoraussetzungen zu maximieren (Behrends 2001, 144-145), da es sich nicht um eine lineare Beziehung handelt im Sinne von je mehr desto besser (Boerner & Gebert 2002). Wenn z.B. zu viel Freiraum für die Akteure in einem Unternehmen besteht, kann dies vermehrt zu internen Konflikten (Spannung) führen, die in bestimmter Ausprägung Innovationen hemmen anstatt sie zu fördern. Dieser Negativeffekt kann nur durch eine Ausbalancierung aufgehoben werden. Als Gegengewicht zu vermehrten Konflikten wird ein positiv wirkendes Spannungselement benötigt. Boerner und Gebert (2002) nennen als „Gegenstrategie“ (Boerner & Gebert 2002, 35) bei zu starken Konflikten, die z.B. durch zu große Freiräume entstehen können, die Integration – bestehend aus den Teilaspekten Orientierung, Konsens und Vertrauen. In Form gemeinsamer Ansprüche, bzw. eines gemeinsamen Soll-Werts kann Integration als eine positive Ausprägung von Spannung verstanden werden. Die Frage nach der optimalen Ausprägung der einzelnen Grundvoraussetzungen und ihrer Gewichtung ist also eine Gratwanderung. Insofern als die erfolgreiche Realisierung von Innovationen innovative Rahmenbedingungen voraussetzt, ist Innovativität als Erfolgsfaktor für Sustainability Intrapreneurship zu verstehen. Damit stellt sich die Frage, ob Innovativität – auch im Sinne der Gestaltbarkeit einer optimalen Ausprägung ihrer Grundvoraussetzungen – gestaltbar ist. Diese Frage ist umstritten. Weitgehende Übereinstimmung herrscht dagegen darüber, dass

<sup>17</sup> Informelle Kontakte unter den Unternehmensmitgliedern sind besonders bedeutend für das Zusammentreffen von Promotoren.

Innovativität durch Unternehmenskultur beeinflusst wird. Die Frage nach der Gestaltbarkeit von Innovativität ist somit eng verknüpft mit der Frage, ob *Unternehmenskultur* gestaltbar ist. Während die Vertreter des Metaphern-Ansatzes von Unternehmenskultur diese Frage verneinen, gehen Vertreter des Variablen-Ansatzes grundsätzlich davon aus, dass sich Unternehmenskultur aktiv gestalten lässt. Viele der Merkmale und Instrumente, die den Variablen-Ansätzen zufolge eine innovationsfördernde Unternehmenskultur auszeichnen bzw. fördern, lassen sich den genannten Grundvoraussetzungen für Innovativität zuordnen oder beziehen sich direkt auf die Dimensionen der Innovativität.<sup>18</sup> Fehlertoleranz, Freiräume für Kreativität, Unterstützung innovativer Akteure, Gelegenheit zu informeller Kommunikation, Netzwerkbildung und Weiterbildung werden häufig als Kennzeichen einer innovationsfördernden Unternehmenskultur genannt (Kieser 1986, Vahs & Burmester 2002, 358-364). Als besonders wichtig gilt, dass Innovationen einen hohen Stellenwert im gelebten Wertesystem des Unternehmens haben (Kieser 1986). Die Betrachtungen in diesem Papier haben jedoch gezeigt, dass nicht nur die zugrunde liegenden Werte sondern auch ein aktiver Dialog mit den von der Nachhaltigkeitsinnovation betroffenen Stakeholdern eine wichtige Voraussetzung für Innovativität und damit für Sustainability Intrapreneurship ist.

#### 4. Ausblick

Für Unternehmen, die Sustainability Intrapreneurship in ihre Nachhaltigkeitsstrategie integrieren möchten, heißt das, dass die Innovativität als wichtige Rahmenbedingung hergestellt, erhalten und erweitert werden sollte. Voraussetzung dafür ist zum einen, dass das Barrierensystem, das Nachhaltigkeitsinnovationen im jeweiligen Unternehmen entgegensteht, sorgfältig analysiert wird. Dazu gehört auch eine Analyse von Stakeholderbeziehungen, die sich möglicherweise innovationshemmend auswirken können. Darauf aufbauend können abgestimmte Maßnahmen zur Beeinflussung der Innovativität ergriffen werden. Als ein Einflussfaktor für Innovativität wurden kulturelle Rahmenbedingungen identifiziert. Es ist anzunehmen, dass die Unternehmenskultur noch in anderer Hinsicht einen Einfluss auf erfolgreiches Sustainability Intrapreneurship hat. So ist eine konsequente und erfolgreiche Verfolgung nachhaltiger Ziele ohne eine gemeinsame Basis ökologischer, sozialer und ökonomischer Werte kaum denkbar. Dies zeigt, dass Innovativität nur ein Aspekt der Rahmenbedingungen ist, die Sustainability Intrapreneurship fördern. Für weitere Forschungsarbeiten scheint daher die Frage interessant, welche weiteren Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Umsetzung von Nachhaltigkeitsinnovationen wichtig sind.

#### Literatur

- Becker, S. W. & Whisler, T. L. (1967): "The innovative organization: a selective view of current theory and research", *Journal of Business*, 40(4), 462-469.
- Behrends, T. (2001): *Organisationskultur und Innovativität*. München Mering: Hampp.
- Boerner, S. & Gebert, D. (2002): "Zur Förderung von Innovationen: Freiheit um jeden Preis?" *OrganisationsEntwicklung*, 8(2), 32-37.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1999): *A behavioral theory of the firm*. 2. Auflage, Oxford: Blackwell.
- Dees, J. G. (1998): "Enterprising Nonprofits", *Harvard Business Review*, 76(1-2), 55-67.
- Deutscher Bundestag (1998): *Abschlussbericht der Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung" des 13. Deutschen Bundestages: Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung*. Bonn: Dt. Bundestag, Referat Öffentlichkeitsarbeit.

---

<sup>18</sup> Vgl. auch die Ausführungen von Thom und Etienne (2000) zur Beeinflussung des Innovationsklimas, das eingeteilt wird in die Dimensionen Innovationsbereitschaft und Innovationsfähigkeit. Die Dimension Innovationsmöglichkeit ist in diesem Ansatz der Innovationsfähigkeit untergeordnet (Thom & Etienne 2000).

- Drucker, P. F. (1989): "What business can learn from Nonprofits", *Harvard Business Review*, 67(7-8), 88-93.
- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002): "Beyond the business case for corporate sustainability", *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.
- Elkington, J. (1997): *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Ernst, H. (2003): "Unternehmenskultur und Innovationserfolg - Eine empirische Analyse", *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 55(1), 23-44.
- Folkerts, L. (2001): *Promotoren in Innovationsprozessen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Freeman, E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Marshfield, MA: Pitman.
- Gemünden, H. G. & Walter, A. (1995): "Der Beziehungspromotor. Schlüsselperson für inter-organisationalen Innovationsprozesse", *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65(9), 971-986.
- Gerlach, A. (2003): *Sustainable entrepreneurship and innovation*. Conference Proceedings of Corporate Social Responsibility and Environmental Management 2003 in Leeds.
- Greiling, M. (1998): *Das Innovationssystem: eine Analyse zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen*. Frankfurt a. M.: Lang.
- Gussmann, B. (1988): *Innovationsfördernde Unternehmenskultur: die Steigerung der Innovationsbereitschaft als Aufgabe der Organisationsentwicklung*. Berlin: Schmidt.
- Hauschildt, J. (1997): *Innovationsmanagement*. München: Vahlen.
- Hauschildt, J. & Chakrabarti, A. K. (1988): "Arbeitsteilung im Innovationsmanagement. Forschungsergebnisse, Kriterien und Modelle", *Zeitschrift Führung und Organisation*, 57(6), 378-388.
- Hauschildt, J. & Kirchmann, E. (1997): "Arbeitsteilung im Innovationsmanagement", *Zeitschrift Führung und Organisation*, 66(2), 68-73.
- Hauser, M. (1998): "Organizational culture and innovativeness of firms - an integrative view", *International Journal of Technology Management*, 16(1/2/3), 239-255.
- Heinen, E. & Dill, P. (1986): "Unternehmenskultur. Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht", *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 56(3), 202-218.
- Hockerts, K. (2003): *Sustainability Innovations: Ecological and Social Entrepreneurship and the Management of Antagonistic Assets*. University St. Gallen, Dissertation.
- Isaak, R. (1999): *Green Logic: Ecopreneurship, Theory and Ethics*. West Hartford: Kumarian Press.
- Isaak, R. & Keck, A. (1997): "Die Grenzen von EMAS", *Umweltwirtschaftsforum*, 5(3), 76 - 85.
- Kasper, H. (1986): "Widersprüche und Konflikte beim Innovationsmanagement", *Zeitschrift Führung und Organisation*, 55(2), 115-123.
- Kasper, H. (1987): *Organisationskultur: Über den Stand der Forschung*. Wien: Service Fachverlag.
- Kieser, A. (1986): "Unternehmenskultur und Innovation", in: Staudt, E. (Hrsg.): *Das Management von Innovationen*. Frankfurt: 42-50.
- Klemmer, P.; Lehr, U. & Löbke, K. (1999): *Umweltinnovationen: Anreize und Hemmnisse*. Berlin: Analytica.
- Knight, K. E. (1967): "A descriptive model of the intra-firm innovation process", *Journal of Business*, 40(4), 478-496.
- Leadbeater, C. (1997): *The Rise of the Social Entrepreneur*. London: Demos.
- Mensch, G. (1971): "Zur Dynamik des technischen Fortschritts", *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 41(5), 295-314.
- Müller Phillips Sohn, H. (1976): *Determinanten der Innovationsfähigkeit. Versuch einer empirischen Überprüfung*. Universität Stuttgart (Technische Hochschule), Dissertation.
- Nieder, P. & Susen, B. (1991): "Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Innovationstätigkeit der Unternehmen", *Personalführung*, 24(6), 434-436.

- Normann, R. (1971): "Organizational Innovativeness: Product Variation and Reorientation", *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 203-215.
- o.V. (2003): "Heidelberger Erklärung zur Umsetzung und Weiterentwicklung der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie", *Ökologisches Wirtschaften*, 8(3-4), 15-16.
- Pinchot, G. (1985): *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Rogers, E. M. & Shoemaker, F. F. (1971): *Communication of Innovations. A Cross-Cultural Approach*. Second Edition, New York: Free Press.
- Sackmann, S. (1990): "Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur", in: Lattmann, C. (Hrsg.): *Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung*. Heidelberg: Physica, 153-188.
- Schaltegger, S.; Burritt, R. & Petersen, H. (2003): *An Introduction to Corporate Environmental Management - Striving for Sustainability*. Sheffield: Greenleaf.
- Schaltegger, S. & Petersen, H. (2000): *Ecopreneurship - Konzept und Typologie*. Luzern: R.I.O. Impuls.
- Smircich, L. (1983): "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Steinle, C.; Eggers, B. & ter Hell, A. (1994): "Gestaltungsmöglichkeiten und -grenzen von Unternehmenskulturen", *Journal für Betriebswirtschaft*, 44(3-4), 129-148.
- Thom, N. (1989): "Innovations-Management: Instrumente für die Innovationsförderung in Unternehmen", in: Seidel, E. (Hrsg.): *Organisation: evolutionäre Interdependenzen von Kultur und Struktur der Unternehmung*. Wiesbaden: Gabler, 109-131.
- Thom, N. (1992): *Innovationsmanagement*. Bern: Schweizerische Volksbank.
- Thom, N. & Etienne, M. (2000): "Organisatorische und personelle Ansatzpunkte zur Förderung eines Innovationsklimas im Unternehmen", in: Häfliger, G. E. & Meier, J. D. (Hrsg.): *Aktuelle Tendenzen im Innovationsmanagement*. Heidelberg: Physica, 269-281.
- Vahs, D. & Burmester, R. (2002): *Innovationsmanagement: von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vollenbroek, F. A. (2002): "Sustainable development and the challenge of innovation", *Journal of Cleaner Production*, 10(3), 215-223.
- WCED (1987): *Our Common Future*. Oxford University Press.
- Witte, E. (1973): *Organisation für Innovationsentscheidungen*. Göttingen: Otto Schwartz & Co.
- Zaltman, G.; Duncan, R. & Holbeck, J. (1984): *Innovations and organizations*. Malabar, Florida: Robert E. Krieger.
- Zapf, W. (1989): "Über soziale Innovationen", *Soziale Welt*, 40(1/2), 170-183.