

Erkenntnisse der Innovationsforschung für eine strategische Kooperationsgestaltung von Bildungsakteuren

# KOOPERATION UND INNOVATION

**Daniela Manger**

Für die Gestaltung strategischer Kooperationen im Bildungsbereich ist die wirtschaftswissenschaftliche Innovationsforschung eine relevante Bezugsdisziplin. Diese hat festgestellt, dass Netzwerke eng miteinander kooperierender Unternehmen derselben Branche (sogenannte Cluster) innovativer und produktiver agieren als ihre Konkurrenz. Das Silicon Valley ist hierfür sicher das prominenteste Beispiel. Trotz des Wissens um die Vorteile zögern viele Unternehmen, Kooperationen einzugehen. Die Autorin macht diese Blockaden zum Gegenstand und empfiehlt eine Politik der kleinen Schritte auf dem Wege zu regionalen Kooperationsbeziehungen. Zum Schluss des Beitrags überträgt sie die Erkenntnisse auf die Branche Bildung.

Seit einigen Jahren interessiert sich die Innovationsforschung für Agglomerationen vieler ähnlich ausgerichteter Unternehmen in einem geografisch dichten Raum, denn unter ihresgleichen sind Unternehmen statistischen Analysen zufolge deutlich innovativer als Unternehmen, die außerhalb solcher verdichteten Regionen angesiedelt sind (vgl. Jaffe u.a. 1993; Almeida/Kogut 1997). Eine geografisch dichte Ansammlung vieler Unternehmen der gleichen Branche wird als Cluster bezeichnet (vgl. Porter 1990). Cluster entstehen derzeit überall auf der Welt und sie beziehen sich auf die verschiedensten Bereiche wie Medizintechnik, Optoelektronik, die Medienindustrie usw. Neben der Ansammlung von Unternehmen einer Branche ist für Cluster ein bestimmter Mix weiterer, unterschiedlicher Akteure kennzeichnend, wie beispielsweise entsprechend ausgerichtete forschungsintensive Universitäten, Fachverbände und Bildungseinrichtungen, teilweise auch Risikokapitalgeber, und nicht

selten kommt die Unterstützung durch politische Akteure hinzu (vgl. Porter 1998, S. 78). Neben Spezialisierungsvorteilen ist es die schnelle Zirkulation von Wissen, die als zentraler Vorteil dieser Cluster gesehen wird. Kooperationen kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, da Wissen häufig in Face-to-Face-Situationen weitergegeben wird, die im Rahmen verschiedenster Formen und Konstellationen von Kooperation stattfinden (vgl. Castells/Hall 1994).

Die hohe Produktivität und Innovationskraft funktionierender Cluster führte weltweit zu Bestrebungen, regionale Cluster aufzubauen. Obgleich es sehr aktive, innovative und gut funktionierende Cluster gibt, steht die Forschung zur Frage, wie man einen Cluster initiiert, und das heißt in erster Linie, wie Kooperationen zwischen den unterschiedlichen Akteuren aufgebaut werden können, noch am Anfang. Offensichtlich ist es nicht leicht, eine

Kultur der Kooperation in einer Region zu etablieren, in welcher die Akteure bislang nicht kooperiert hatten. In einigen Regionen war ungeachtet hoher Fördermittel keine Zunahme regionaler Kooperationen zu verzeichnen (vgl. Cooke/Morgan 1998; Breschi/Malerba 2001; Massey u.a. 1992; Bresnahan u.a. 2001). Ziel dieses Beitrages ist es, mögliche Blockademechanismen, die regionale Kooperation verhindern, darzustellen und eine Sensibilität für die Schwierigkeit der Problematik zu wecken. Noch immer hält sich hartnäckig die Vorstellung, geografische Nähe würde als Katalysator für die Initiierung regionaler Kooperation ausreichen. Im Folgenden wird dieser Argumentation zunächst begegnet (1), um daran anschließend Indifferenz als eine zentrale Hürde gegen regionale Kooperation zu erörtern (2) sowie das Prinzip der kleinen Schritte als eine mögliche Lösung vorzustellen (3). Im nächsten Abschnitt wird das Thema einer Balance im Spannungsfeld zwischen Rivalität und Vertrauen angesprochen (4), und der Artikel endet mit einer kurzen Skizzierung einiger Schlussfolgerungen für eine strategische Kooperationsgestaltung (5).

---

## Räumliche Nähe als Motor für Kooperation?

---

In der Literatur zur Entstehung regionaler Kooperationsbeziehungen wird immer wieder die Annahme geäußert, dass räumliche Nähe als Katalysator für Kooperation fungiere (vgl. Burt 2004, S. 1ff.). Da sich die Akteure einer Region auf Tagungen, regionalen Messen und bei vielen anderen Anlässen immer wieder zufällig begegnen, kommen sie miteinander ins Gespräch, entdecken Gemeinsamkeiten und initiieren Kooperation, so die häufig geäußerte Argumentation (vgl. Heidenreich 2000). Die Analyse des Erscheinungsbilds funktionierender Cluster lässt offensichtlich keine Schwierigkeiten der Akteure in Bezug auf das Auffinden geeigneter Kooperationsanlässe erken-

nen. Wenn man sich jedoch die völlig anders gelagerten Voraussetzungen für das Eingehen von Kooperationsbeziehungen in regionalen Clustern einerseits und strategischen – nicht selten überregionalen – Kooperationen andererseits vergegenwärtigt, wird der Eindruck der Leichtigkeit jedoch erklärungsbedürftig.

Während strategische Netzwerke geknüpft werden, weil man einen spezifischen Nutzen von dieser Kooperation antizipiert, nehmen sich ähnlich ausgerichtete Firmen nicht als strategische Partner wahr, weil ihre Produkte keine gemeinsam zu vermarktende Produktpalette bilden, oder weil sie auf verschiedenen Stufen einer Wertschöpfungskette agieren. Bei Unternehmen, die lediglich auf ähnliche Wissensressourcen zurückgreifen, liegt erst einmal kein offensichtlicher Anreiz vor, der eine Kooperation nahelegen würde. Dies zeigt eine Studie über den Beginn des bekannten Clusters in Silicon Valley (vgl. Saxenian 1995). Die ersten Kooperationen zwischen kleinen Firmen eines neu eingerichteten Technologieparks neben der Stanford University und deren Forschern verliefen schleppend, und die Akteure mussten immer wieder zu Kooperation und Austausch angehalten werden (ebd.). Angesichts des sehr aktiven dynamischen Clusters, der daraus hervorging, ist dieser Anfang erstaunlich und zeigt gerade deshalb, wie schwer es offensichtlich ist, erst einmal herauszufinden, wie und in Bezug auf welche Aktivitäten man kooperieren kann, wenn eine strategische Kooperation nicht offensichtlich ist. Gleichzeitig zeigt das Beispiel natürlich, welches Potenzial im Überwinden solcher Schranken liegen kann.

---

#### »Das Rote-Ampel-Prinzip«

---

Wenn es keinen offensichtlichen strategischen Grund zur Kooperation gibt, dann müssen sich die Partner wechselseitig kennenlernen, um zu wissen, wie sie kooperieren können. So einfach

ist das Rezept zur Initiierung regionaler Kooperation vieler regionaler Förderprogramme (dazu kritisch Cooke/Morgan 1998, S. 191). Das Problem sitzt aber möglicherweise tiefer und ist deshalb nicht einfach durch Information und gegenseitiges Kennenlernen zu lösen, so das Ergebnis einer eigenen qualitativen Fallstudie (vgl. Manger 2009). Untersucht wurde die Entstehung eines regionalen Netzwerks, bestehend aus universitären Forschungsbereichen mehrerer Universitäten, kleineren Unternehmen, Verbänden und Technologieberatern. Die alle aus einer Branche stammenden Akteure fanden später zahlreiche Gründe für Kooperation; zunächst waren sie aber der Überzeugung, dass sie trotz Investition von Zeit und Mühe keine Kooperationsgelegenheiten würden finden können. Vereinfacht ausgedrückt handelt es sich dabei um eine »self-fulfilling prophecy« wie beim Rote-Ampel-Prinzip: Das Vorurteil, dass alle Ampeln auf rot schalten, sobald man sich ihnen nähert, wird allein dadurch bestätigt, dass man jede rote Ampel als Bestätigung der Regel bekräftigt und die vermutlich gleiche Anzahl grüner Ampeln als Ausnahmen von der Regel sofort vergisst. Die Akteure, die sich nicht als strategische Partner, sondern als zueinander indifferent wahrnehmen, stehen sich gerade deshalb nicht neutral gegenüber, denn die Überzeugung, dass man nicht kooperieren könne, tendiert zur Selbstbestätigung.

Das self-fulfilling-prophecy-Beispiel mit der roten Ampel trifft den Sachverhalt aber nur ungenau, denn diese Überzeugungen existieren weniger im Kopf als in den alltäglichen Handlungsrouninen. Aus unterschiedlichen soziologischen Theorietraditionen wird die Einbettung von Handeln in soziale Bezüge betont. Unabhängig davon, ob man nun von Habitus (vgl. Bourdieu 1997), von kulturellen Praktiken (vgl. Knorr-Cetina 2002) oder von sozialen Systemen (vgl. Luhmann 1984) spricht, um nur einige wenige Ansätze zu nennen: Immer geht es darum, dass die Welt, wie sie ist,

kulturell überformt und durch soziale Mechanismen gefiltert wird. Man tritt Informationen grundsätzlich nicht neutral gegenüber. Die Art, wie Personen Situationen rekonstruieren, wie sie Probleme bewerten, welche Lösungsmöglichkeiten sie erkennen und wie sie sie umsetzen, all das wird durch soziale Erwartungen, kulturelle Prägungen, soziale Identitätskonzepte, Sozialisation etc. zu ganz wesentlichen Teilen hervorgebracht. Wo Akteure Probleme und ihre Lösungen verorten, wen sie als Kooperationspartner wahrnehmen, hängt mit erlernten und gewohnten Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsrouninen zusammen, und deshalb müssen diese zum Ausgangspunkt für Änderungen genommen werden.

---

#### »Das Prinzip der kleinen Schritte«

---

Wie beginnt man nun Kooperation, wenn es keinen Anlass dafür gibt? Für den Beginn des Silicon-Valley-Clusters, aber auch für regionale Netzwerke wird immer wieder von Visionären gesprochen, die von der Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit vermehrter Kooperation überzeugt waren und sich erfolgreich für die Verwirklichung ihrer Vision einsetzten (vgl. Saxenian 1995). Der Umstand, dass Visionäre erforderlich waren, die sich für Kooperation einsetzten, weist einmal mehr darauf hin, dass es offensichtlich nicht mehr als Indizien dafür gab, mit Kooperation könnte viel zu erreichen sein. Nachdem es nun überall auf der Welt erfolgreiche Cluster gibt und es bekannt ist, dass sich regionale Kooperationen günstig auf die Dynamik einer ganzen Branche auswirken, dürfte es leichter sein, auch eigene Visionen zu erzeugen. Es bleibt aber dabei, dass diese erhoffte Zukunft offensichtlich unsicher ist und man sich sozusagen in eine Art Nichts hineinwagen muss, nur mit der Hoffnung im Rücken, dass sich diese bestätigen möge. Es bleibt also nichts anderes, als die Kooperation ohne richtigen Anlass einfach zu beginnen, man muss kleinste

Anlässe finden, die es erlauben, Handlungen wechselseitig aufeinander zu beziehen. Denn erst, wenn Handlungen oder Informationen potenzieller Partner wirklich verwendet, wenn sie zur Voraussetzung eigenen Handelns werden, ziehen sie nicht unbeachtet vorbei, wie es in allgemeinen Informationsveranstaltungen der Fall sein kann. Indem sich die Akteure auf neue Handlungsweisen und -optionen einlassen, redefinieren sie ihre Rolle im Beziehungsgefüge ihres zumeist dynamischen Umfelds und erfinden sich und ihre Region dabei sozusagen neu. Ein Beispiel dafür sind regionale Bildungseinrichtungen, die sich häufig erst mit der Entstehung eines Clusters auf diesen hin ausgerichtet und somit ihre Rolle und Zuständigkeit neu definiert haben (vgl. Bresnahan u.a. 2001; Feldmann 2001; Manger 2009).

---

### Rivalität und Vertrauen

---

Die räumliche Konzentration vieler Unternehmen ähnlicher Ausrichtung steigert Konkurrenz in Richtung auf Rivalität. Konkurrenz wird im Gegensatz zu Rivalität nicht unmittelbar erlebt, sondern über einen anonymen Markt ausgetragen. Rivalität hingegen bezieht sich auf direkte Gegnerschaft. In räumlicher Nähe erfahren Konkurrenten schnell, an welchen Produkten und mit welchen Strategien die Konkurrenz arbeitet, und können sich darauf bereits vor der Markteinführung einstellen. Die Marktdynamik wird durch diese Informationen vorgezogen, und insofern bewirkt Rivalität eine Steigerung von Konkurrenz. In eben diesem Sinne spricht Michael Porter (1990) in Bezug auf Cluster von einer Dynamisierung der Konkurrenz.

Während es bei Rivalität um Gegnerschaft geht, geht es bei Vertrauen um Partnerschaft: Vertrauen ermöglicht Niklas Luhmann (1973) zufolge Handeln angesichts einer überkomplexen Welt. Weil man einem Partner vertraut, dass er Bestimmtes tut und anderes

unterlässt, kann man selbst variantenreicher handeln, und insofern erzeugt Vertrauen erweiterte Handlungsoptionen. Um zu kooperieren und sich gemeinsam neue Handlungsoptionen zu eröffnen, benötigen die Kooperationspartner wechselseitiges Vertrauen, was aber durch Rivalität konterkariert würde. Insofern schließen sich Rivalität und Vertrauen wechselseitig aus. Studien zeigen jedoch, dass in funktionierenden Clustern beides zugleich vorkommt (vgl. Lerch u.a. 2007). Konkurrenz und Kooperation bzw. Rivalität und Vertrauen stehen in einem Spannungsverhältnis zueinander und müssen kontinuierlich in Balance gehalten werden. Dies funktioniert durch »partielle Konkurrenz« (ebd., S. 235), das heißt, dass Rivalität und Vertrauen bereichsspezifisch, themen- oder produktbezogen nebeneinander existieren können.

---

### Strategische Kooperationsgestaltung von Bildungsakteuren

---

Den Institutionen der Aus- und Weiterbildung kommt eine wichtige Rolle für die Formation und Aufrechterhaltung der Innovationsfähigkeit eines Clusters zu. Dabei geht es neben der akademischen Ausbildung, die überwiegend in diesem Zusammenhang erwähnt wird, auch um Aus- und Weiterbildung auf allen Ebenen. Breschi/Lissoni (2001, S. 995) vermuten, dass viele Kooperationen zwischen Forschungseinrichtungen und lokalen Firmen gar nicht unmittelbar forschungsbezogen sind, sondern dass die Institute für die Firmen vielmehr wichtige Dienstleistungen wie Weiterbildung und technische Beratung bereitstellen. Wenn die technische Entwicklung schnell voranschreitet, dann sind große Bedarfe im Hinblick auf Weiterqualifizierung wahrscheinlich, sie bringen aber andererseits auch das Problem mit sich, dass Bildungseinrichtungen über das dazu benötigte aktuelle Wissen nicht vollständig verfügen. Es ist deshalb wichtig, sich strategisch darauf einzustellen und sowohl Kanäle aufzubauen, über die man neue Bil-

dungsbedarfe frühzeitig zu erkennen vermag, als auch Kooperationspartner zu gewinnen, mit denen man gemeinsam neue Bildungsangebote erarbeiten und anbieten kann. Als strategische Partner kommen hierfür nicht nur andere Bildungsträger infrage, sondern auch Unternehmen, die über hohes Fachwissen oder bestimmte Fertigkeiten verfügen, Verbände als wichtige regionale Schaltstellen, aber auch politische Akteure als Förderer regionaler Bildungsangebote.

Aus der Perspektive einzelner Bildungsinstitutionen erfordert eine Ausrichtung auf Kooperation eine bewusste strategische Entscheidung für einen neuen Kurs, denn wenn Kooperation der logische Schluss aus der bisherigen Arbeit gewesen wäre, würde man schon längst kooperieren. Es geht also um den Aufbau neuer Handlungsweisen, um die Entwicklung neuer Fähigkeiten der Problemanalyse und Problemlösung. Die Entscheidung, ein Netzwerk unterschiedlicher Kooperationen aufzubauen, ist eine strategische Entscheidung für Innovation und sollte entsprechend eingestuft werden, da man dafür Zeit, Arbeit, Energie und finanzielle Ressourcen benötigt, ohne dass die damit verknüpften Vorteile sofort sichtbar oder monetär bewertbar wären. Auf der Handlungsebene geht es dann darum, entsprechende Kontakte zu knüpfen und Rivalität in bestimmte, tragbare Grenzen zu verweisen, Vertrauen aufzubauen und erste Kooperationsprojekte zu wagen, selbst wenn diese klein, unbedeutend und unergiebig zu sein scheinen, denn die Möglichkeiten und Optionen für Kooperation wachsen mit dem Vertrauen und der Dynamik wechselseitiger Handlungsbezüge.

## Literatur

- Almeida, P./Kogut, B. (1997): The Exploration of Technological Diversity and the Geographic Localisation of Innovation. In: Small Business Economics, H. 9, S. 21–31
- Bourdieu, P. (1997): Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt a.M.
- Breschi, S./Lissoni, F. (2001): Knowledge Spillovers and Local Innovation Systems: A Critical Survey. In: Industrial and corporate change, H. 10, S. 975–1005
- Breschi, S./Malerba, F. (2001): Geography of innovation and economic clustering. In: Industrial and corporate change, H. 10, S. 817–833
- Bresnahan, T./Gambardella, A./Saxenian, A. (2001): 'Old economy' inputs for 'new economy' outcomes: cluster formation in the new silicon valleys. In: Industrial and corporate change, H. 10, S. 835–860
- Burt, R.S. (2004): Brokerage and Closure – An Introduction to Social Capital. In: University of Chicago Graduate School of Business. URL: [www.uchicago.edu/fac/Ronald.burt/research](http://www.uchicago.edu/fac/Ronald.burt/research)
- Castells, M./Hall, P. (1994): Technopoles of the World: The Making of 21st Century Industrial Complexes. London
- Cooke, P./Morgan, K. (1998): The Associational Economy. Firms, Regions and Innovation. Oxford u.a.
- Feldman, M.P. (2001): The entrepreneurial event revisited: An Examination of New Firm Formation in the Regional Context. In: Industrial and corporate change, H. 10, S. 861–891
- Heidenreich, M. (2000): Regionale Netzwerke in der globalen Wissensgesellschaft. In: Weyer, J. (Hrsg.): Soziale Netzwerke: Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. Oldenburg, S. 87–110
- Jaffe, A.B./Trajtenberg, M./Henderson, R. (1993): Geographic Localisation of Knowledge Spillovers as Evidenced by Patent Citations. In: Quarterly Journal of Economics, H. 108, S. 577–598
- Knorr-Cetina, K. (2002): Wissenskulturen. Ein Vergleich naturwissenschaftlicher Wissensformen. Frankfurt a.M.

- Lerch, F./Sydow, J./Wilhelm, M. (2007): Wenn Wettbewerber zu Kooperationspartnern (gemacht) werden. Einsichten aus zwei Netzwerken in einem Cluster optischer Technologien. In: Managementforschung, H. 17: Kooperation und Konkurrenz, S. 206–254
- Luhmann, N. (1973/1968): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart
- Luhmann, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a.M.
- Luhmann, N. (1988): Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M.
- Manger, D. (2009): Innovation und Kooperation. Zur Organisierung eines regionalen Netzwerks. Bielefeld
- Massey, D./Quintas, P./Wield, D. (1992): High-tech Fantasies: Science Parks in Society, Science and Space. London
- Porter, M.E. (1990): The Competitive Advantage of Nations. New York
- Porter, M.E. (1998): Clusters and the New Economics of Competition. In: Harvard Business Review, H. 76, S. 77–90
- Saxenian, A. (1995): Creating a Twentieth Century Technical Community. Frederick Terman's Silicon Valley. Manuskript. University of Berkeley/California

## Abstract

*Für die betriebswirtschaftliche Innovationsforschung sind sog. Cluster (Agglomerationen ähnlich ausgerichteter Unternehmen in einem geografisch dichten Raum) aufgrund ihrer hohen Produktivität und Innovationskraft von großer Bedeutung. Aus der Perspektive einer solchen Innovationsforschung stellt der Beitrag mögliche Blockademechanismen, die regionale Kooperation verhindern, dar. Geografische Nähe reicht als Katalysator für die Initiierung erfolgreicher Kooperation nicht aus. Der Beitrag arbeitet Indifferenz als eine zentrale Hürde gegen regionale Kooperation heraus und stellt das Prinzip der kleinen Schritte als eine mögliche Lösung vor. Im nächsten Schritt wird das Thema einer Balance im Spannungsfeld zwischen Rivalität und Vertrauen angesprochen, bevor der Artikel mit einer kurzen Skizzierung einiger Schlussfolgerungen für eine strategische Kooperationsgestaltung endet.*



Dr. Daniela Manger ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement an der Technischen Universität Chemnitz.

Kontakt: [daniela.manger@wirtschaft.tu-chemnitz.de](mailto:daniela.manger@wirtschaft.tu-chemnitz.de)