

Regina Roschmann

Innovationsmanagement im Sport

Dieses Werk wurde im Rahmen des Projektes „QUP – Qualifizierung – Unterstützung – Professionalisierung zur Gestaltung des demografischen Wandels“ entwickelt. Das Projekt wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen der Initiative „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen“. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin.



Erarbeitet von:

Prof. Dr. Regina Roschmann

Redaktionsschluss:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text verallgemeinernd das generische Maskulinum verwendet.

Inhaltsverzeichnis	
Inhalt	
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
1 Einleitung: Wie lassen sich Innovationen im Sport beschreiben?.....	1
1.1 Einleitung und Aufbau des Buches	1
1.2 Zum Begriff der Innovation	5
1.3 Zum Begriff des Sports und des Managements von/im Sport.....	8
1.4 Innovationsarten	14
1.5 Aspekte und Typen sportbezogener Innovationen	18
<u>KONTROLLFRAGEN zum ersten Kapitel</u>	25
2 Voraussetzung für Innovationen im Sport schaffen.....	26
2.1 Strategisches Management und strategische Entscheidungsprobleme im Sport	27
2.1.1 Zur Bedeutung des Strategischen Managements für das Innovationsmanagement .	27
2.1.2 Kennzeichen strategischer Entscheidungen im Sport	29
2.1.3 Der strategische Managementprozess und die Besonderheiten des Sports.....	39
2.2 Organisationsstrukturen.....	52
2.3 Organisationskultur	57
2.4 Entrepreneure und Entrepreneurship.....	69
<u>KONTROLLFRAGEN zum zweiten Kapitel</u>	78
3 Entwicklung von Innovationen.....	79
3.1 Ideengenerierung.....	85
3.2 Ideenakzeptierung/-bewertung	94
3.3 Ideenrealisierung.....	99
<u>KONTROLLFRAGEN zum dritten Kapitel</u>	104
Literatur- und Quellenverzeichnis	VII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht zum ersten Kapitel	1
Abbildung 2: Gliederung der Sportbetriebe	10
Abbildung 3: Typologie von Gütern	10
Abbildung 4: Anzahl an Menschen mit sportbezogenen Arbeitsstellen innerhalb und außerhalb von Sportorganisationen	13
Abbildung 5: Übersicht zum zweiten Kapitel	26
Abbildung 6: Zielpyramide	42
Abbildung 7: Ebenen und Zusammenspiel der Organisationskultur	57
Abbildung 8: Kategorien sportbasierten Entrepreneurships	72
Abbildung 9: Chancen-Matrix von Manager*innen	73
Abbildung 10: Chancen-Matrix des Unternehmens	74
Abbildung 11: Prozesskette des Entrepreneurship	75
Abbildung 12: Modell der Interaktionen zwischen Umweltfaktoren und dem Vorkommen von unternehmerischen Ereignissen („Entrepreneurial Events“)	76
Abbildung 13: Übersicht zum dritten Kapitel	79
Abbildung 14: Dreiphasenmodell des Innovationsprozesses	80
Abbildung 15: Open Innovation-Modell	84
Abbildung 16: Übersicht zum ersten Kapitel	88
Abbildung 17: Komponenten der Kreativität	91
Abbildung 18: Kenntnis und Nutzung der Kreativitätstechniken	92
Abbildung 19: Grundschema eines Bewertungsprozesses	95
Abbildung 20: Einsatz von Bewertungsverfahren in Abhängigkeit von dem Reifegrad der Produktidee	97
Abbildung 21: Phasen von Innovationsprojekten	100
Abbildung 22: Vergleich von sequenzieller und simultaner Vorgehensweise	101

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft NACE Rev. 2, Gruppe 93.1	9
Tabelle 2: Klassifikation der Berufe ISCO-08, Untergruppe 342	12
Tabelle 3: Differenzierungskriterien von Innovationen	14
Tabelle 4: Innovationstypen im Sport.....	24
Tabelle 5: Kennzeichen strategischer Entscheidungsprobleme.....	29
Tabelle 6: SWOT-Analyse der International Judo Federation (IJF).....	41
Tabelle 7: Strategietypologie	47
Tabelle 8: Merkmale der strategischen Überwachung und Kontrolle	50
Tabelle 9: Archetypen der Organisationsgestaltung in nationalen Sportverbänden	53
Tabelle 10: Merkmale einer innovationsfördernden Unternehmenskultur.....	63
Tabelle 11: Checkliste (Themenfelder) zur Strukturierung von Interviews.....	66
Tabelle 12: Fragen zur Ermittlung des Stands der Ist-Kultur.....	66
Tabelle 13: Gegensätzliche Prinzipien geschlossener und offener Innovation	85
Tabelle 14: Quellen und Methoden der Ideengewinnung	87
Tabelle 15: Mögliche Merkmalskategorien und Beispielkriterien.....	96
Tabelle 16: Bewertung der Vor- und Nachteile von Vereinen mit Liegenschaften im Vergleich zu Vereinen ohne Liegenschaften	98
Tabelle 17: Nutzwertanalyse am Beispiel eines Skiherstellers.....	99

1 Einleitung: Wie lassen sich Innovationen im Sport beschreiben?

1 Einleitung: Wie lassen sich Innovationen im Sport beschreiben?



Abbildung 1: Übersicht zum ersten Kapitel
Quelle: Eigene Darstellung.

1.1 Einleitung und Aufbau des Buches

Der Sport hat über die letzten Jahrzehnte einen enormen Bedeutungsanstieg zu verbuchen.

- Ca. 80 Prozent der Deutschen geben an, Sport zu betreiben, 61 Prozent sogar regelmäßig (vgl. Repenning/Meyrahn/an der Heiden et al. (2019), S. 6).
- Der Dachverband des organisierten Sports in Deutschland, der Deutsche Olympische Sportbund (DOSB), berichtet von 27,57 Millionen Mitgliedschaften im Jahr 2019 und damit einem Anstieg um 0,5 Prozent im Vergleich zum Vorjahr (vgl. DOSB (2020), S. 1).
- In deutschen Fitnessstudios waren 2019 11,66 Millionen Mitgliedschaften registriert, 2015 waren es noch 9,46 (vgl. DSSV (2020b)). Weltweit sind es sogar 183 Millionen Mitgliedschaften (vgl. IHRSA (2019), zit. nach DSSV (2020a)).
- Der sportbezogene Anteil am Bruttoinlandsprodukt Deutschlands lag im Jahr 2016 bei 71,6 Milliarden Euro. Das entspricht 2,3% des BIP (vgl. Ahlert/Repenning/an der Heiden (2019), S. 8).
- Die EU hat mit der Herausgabe des sogenannten Weißbuchs Sport im Jahr 2007 den Sport endgültig auf die Agenda der europäischen Politik gehoben. Betont wird darin neben der wirtschaftlichen auch die gesellschaftliche Bedeutung des Sports. Eine Vielzahl an Maßnahmen mit Fokus auf den Sport wurde dadurch auf den Weg gebracht (vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2007)).
- Die Weltgesundheitsorganisation WHO hat mit ihren globalen Empfehlungen für körperliche Aktivität – zu welcher auch der Sport explizit gehört – die Bedeutung von Bewegung für die Gesundheit hervorgehoben

Bedeutungsanstieg des Sports

(vgl. WHO (2010)). An der Entwicklung der Nationalen Empfehlungen für Bewegung und Bewegungsförderung in Deutschland waren Sportwissenschaftlicher und Sportmediziner entscheidend beteiligt und an ihrem Transfer in die Praxis wirkten innerhalb der Arbeitsgruppe „Bewegungsförderung im Alltag“ etliche sportbezogene Verbände und Institutionen in zentraler Rolle mit (vgl. Rütten/Pfeiffer (2016)).

Dies sind nur einige Facetten der enormen Bedeutung, die der Sport mittlerweile in Deutschland, Europa und weltweit erreicht hat.

Bedeutungsanstieg des Innovationsbegriffs

Auch der Innovationsbegriff ist seit geraumer Zeit in aller Munde. Er wird in allen Bereichen der Gesellschaft, Politik und Wirtschaft umfassend diskutiert. Innovationen wird im Zuge dessen eine hohe Bedeutung beigemessen. Fragt man nach den Gründen hierfür, so landet man schnell bei Schlagwortthemen wie der Globalisierung, einem verschärften Wettbewerbsdruck oder kürzeren Produktlebenszyklen – Herausforderungen, denen sich Unternehmen zunehmend gegenübersehen und die ihren langfristigen Erfolg erschweren (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 1, S. 4, S. 8). Auch ein Abfließen von Technologie-Know-How und ein damit verbundener Anstieg von Imitationen, der die internationale Wettbewerbsfähigkeit von Ländern oder Unternehmen bedroht, wird als konkreter Grund für die Relevanz von Innovationen thematisiert (vgl. Meffert et al. (2019), S. 405f.). Innovationen gelten – neben der Verlagerung der Produktion in Billiglohnländer und verschiedenen Rationalisierungsmaßnahmen – als die dritte und mit Blick auf einen Wettbewerbsvorsprung vielversprechendste Möglichkeit, auf zunehmenden Konkurrenzdruck zu reagieren (vgl. Boutellier (1997), S. 15, zit. nach Hochmeier (2012), S. 11). Daraus entsteht in vielen Bereichen eine gewisse Innovationsnotwendigkeit zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen (vgl. Meffert et al. (2019), S. 405f.). Cropley und Cropley ((2018) S. 1) formulieren gar: „Moderne Organisationen müssen innovieren oder sterben.“

Aber gilt dies in allen Bereichen? Gilt nicht etwa gerade der Sport als wenig innovativ? Wird nicht etwa Sportvereinen seit langem zugeschrieben, dass sie vergleichsweise langsam auf qualitative und quantitative Nachfrageänderungen reagieren – und dies unter Umständen auch gar nicht müssen (vgl. Heinemann (1995); Breuer (2003))? Wird nicht etwa ganz aktuell dem organisierten Sport von Politik, Medien und Wirtschaft unterstellt, er sei verkrustet, altmodisch oder traditionalistisch, weil er sich beispielsweise im Umgang mit Trends wie dem eSport schwertut (vgl. Borggreffe (2019), S. 90)?

Der Sport zwischen Trägheit und Innovationsfähigkeit

Es ist an anderer Stelle zu diskutieren, ob die genannten Beispiele tatsächlich auf mangelnde Innovationsfähigkeit und/oder mangelnden Innovationswillen schließen lassen und auch, ob dies *immer* ein Problem darstellt bzw. darstellen würde. Es lässt sich aber unabhängig davon zunächst feststellen, dass der Innovationsbegriff ebenso wie innovatives Verhalten – entgegen der genannten Beispiele –

mittlerweile, ja vielleicht schon immer, einen festen Platz auch im Sport eingenommen hat. So gilt gerade der Sport an anderer Stelle als besonders innovativ, da er in der Lage ist, sich sozialen, politischen und technologischen Veränderungen anzupassen (vgl. Ratten/Ferreira, 2016). Vor allem im Spitzensport stellt das Streben nach Siegen und Rekorden sogar einen natürlichen Treiber der Innovation dar (vgl. Balmer/Pleasence/Nevill (2012), zit. nach Tjønnedal (2017), S. 291).

Die Bedeutung von Innovationen im Sport lassen sich sowohl bei großen Verbänden wie auch kleinen Vereinen erkennen. Sie finden sich im Non-Profit-Bereich ebenso wie im kommerziellen Sport. So setzt der Deutschen Fußballbund (DFB) – mit seinen über 7,1 Millionen Mitgliedern und ca. 24.500 Vereinen einer der größten Sportverbände der Welt (vgl. DFB (2019a)) – das Thema beispielsweise durch die Verankerung eines Think Tank an der DFB Akademie um. Als dessen Ziele formuliert er [sic!]:

- „Agieren als Innovationsmotor der DFB-Akademie, um Weltklasse-Niveau zu sichern
- „Melting Pot“ für Fußballpraxis, Wissenschaft, Technologieunternehmen und Start-ups
- Etablierung als Innovationspartner für Spitzen- und Amateurvereine“ (DFB (2019b)).

Und auch bei der Besetzung von Trainerstellen verfolgt der DFB ein klares Konzept, das in den U-Nationalmannschaften – d. h. den Nachwuchsteams – stets auf Dreierteams setzt. Neben den Trainertypen „Erfahrung“ und „Altersspezialist“ hat auch der „Typ Innovation“ einen festen Platz (vgl. DFB (o. D.)).

Innovationen können jedoch nicht nur ein Merkmal großer, professioneller Verbände sein. So richtet sich der seit 2007 vergebene dsj-Zukunftspreis der Deutschen Sportjugend (dsj), an „engagierte Sportvereine, deren Erfahrungen und Konzepte anderen als Inspiration und Vorbild dienen. Praktische und bereits erprobte Lösungen im Kinder- und Jugendsport werden so als Good-Practice-Beispiele bundesweit öffentlich gemacht.“ (dsj (o. D.)). Wie die Liste an Preisträgern der letzten Jahre zeigt (vgl. dsj (o. D.)), werden dabei typischerweise viele Breitensportorientierte Vereine prämiert, die sich fundamental von Organisationen wie dem DFB unterscheiden und trotzdem offenbar ein großes Innovationspotenzial aufweisen können.

Dass auch kommerzielle Organisationen aus dem Bereich des Sports auf Innovationen setzen, scheint in diesem Sinne kaum mehr überraschend. Anfang 2019 hat Adidas die Beteiligung am weltweit größten Start-Up Campus „Station F“ in Paris bekannt gegeben. Im eigens entwickelten Programm „Platform A“ wolle man mit 13 ausgewählten Start-Ups an neuen Geschäftsideen für die Sportindustrie arbeiten und die Innovationskraft der Start-up Szene nutzen, um neue, strategisch wichtige Projekte zu identifizieren (vgl. Adidas (2019)).

Innovationen in großen/kleinen bzw. bei professionellen/ehrenamtlich geprägten Sportorganisationen

Wozu ein spezifisches Innovationsmanagement für den Sport?

Innovationen spielen also auch im Sport eine wichtige Rolle. „Der“ Sport stellt allerdings in Wahrheit ein sehr heterogenes Anwendungsfeld dar und das Management von bzw. im Sport unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht von allgemeinen betriebswirtschaftlichen Anwendungsfeldern (vgl. Horch/ Schubert/Walzel (2014), S. S. 2ff.; Hoye/Smith/Westerbeek/Stewart/Nicholson (2006), S. 8ff.). Die unreflektierte Übernahme betriebswirtschaftlicher Konzepte in den Sport ist selten sinnvoll oder kann sich sogar als gefährlich erweisen (Riedl & Langhof 2014; Thiel & Mayer 2009). Organisationen sollten sich sicher sein, dass sie ein Management im betriebswirtschaftlichen Sinne durchführen wollen und vor allem wann und in welchem Kontext sie dieses anwenden möchten (vgl. Baecker (2003), S. 15).

Für ein Innovationsmanagement im Sport lässt sich daraus ableiten, dass dieses möglicherweise für verschiedene Akteure unterschiedlich relevant ist, mit Sicherheit aber je nach Anwendung spezifisch angepasst werden muss. Natürlich ist dies keine Besonderheit des Sports, auch für herkömmliche betriebswirtschaftliche Anwendungsfelder gilt, dass ein Innovationsmanagement in einem spezifischen Unternehmen oder einer Branche im Detail anders aussehen wird als in einem anderen Unternehmen oder einer anderen Branche. Dennoch ist es möglich, diese Anpassung auf den konkreten Anwendungsfall zu erleichtern, indem das (allgemeine) Innovationsmanagement mit Bezug zum Sport spezifiziert wird.

Notwendigkeit zum Transfer auf konkrete Beispiele

Genau dies soll in dem vorliegenden Buch geschehen. Es erhebt nicht den Anspruch, für alle erdenklichen Ausprägungen des Sports – für jede Art der Sportorganisation, für jeden Produkttyp, der sich im Sport finden lässt oder für jede Sportart usw. – ein spezifisches Innovationsmanagement bereitzustellen. Der Sportbegriff und die Sportbranche sind zu heterogen und auch das Forschungsfeld zu neu, als dass dies in einem solchen Buch möglich wäre. Möglich ist jedoch, durch wechselseitige Bezugnahme auf diese verschiedenen Ausprägungen des Sports den Leser*innen ein umfassendes Verständnis für die Besonderheiten zu vermitteln, die mit einem Innovationsmanagement im Sport einhergehen und sie dadurch in die Lage zu versetzen, die ebenfalls vermittelten Überlegungen, Prozesse, Methoden und Instrumente des Innovationsmanagements zielgerichtet auf das eigene Anwendungsbeispiel aus dem Bereich des Sports anzupassen.

Hintergründe verstehen

Das erste Kapitel zielt schwerpunktmäßig auf das Verstehen der Hintergründe und Zusammenhänge von Innovationsmanagement und Sport, denn das kommerzielle (und ggf. auch nicht-kommerzielle) „...Überleben erfordert ein differenziertes Verständnis von der Natur innovativer Produkte, der Denkprozesse, durch die solche Produkte zustande kommen, der psychologischen Ressourcen der Menschen, die solche Prozesse durchführen, sowie der externen und internen Umfeldler, in denen innovative Menschen agieren.“ (Cropley/Cropley 2018, S. 1). Zu diesem Zweck werden im ersten Kapitel zunächst die Begriffe Innovation und Sport intensiv beleuchtet und Innovationsarten, Aspekte und Typen von Innovationen im Bereich Sport thematisiert.

In den folgenden Kapiteln gewinnt auch die Anwendung stärker an Gewicht. Kapitel 2 widmet sich den Voraussetzungen für Innovationen im Sport, indem das strategische Management im Sport, Organisationsstrukturen und die Organisationskultur näher betrachtet werden. Abschließend geht das Kapitel auf Entrepreneur*innen und Entrepreneurship im Sport ein.

Kapitel 3 widmet sich schließlich schrittweise dem konkreten Entwicklungsprozess von Innovationen, also der Ideengenerierung, der Ideenakzeptierung/-bewertung und der Ideenrealisierung.

1.2 Zum Begriff der Innovation

Der Innovationsbegriff hat in den letzten Jahren in Literatur und öffentlicher Wahrnehmung – mittlerweile auch mit Blick auf das Themenfeld Sport – zunehmende Bedeutung erlangt. Gleichzeitig herrscht umfassende Einigkeit über die umfassende Uneinigkeit, was unter Innovation eigentlich zu verstehen ist (vgl. z. B. Vahs/Brem (2015), S. 1f.; Tjønnndal, 2017, S. 291 f.; Duncker/Schütte 2018, S. 17f.). Oft unter Bezugnahme auf Schumpeter (1912) haben sich in den verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen, die sich der Innovation mittlerweile ausführlich widmen, mehr als sechzig Definitionen herausgebildet (vgl. Baregheh/Rowley/Sambrook (2009)). Dies kann zwar verwirrend sein, ist aber oft notwendig, beispielsweise wenn es darum geht, die Spezifika einer bestimmten Branche zu reflektieren (vgl. von Au (2011), S. 17).

Innovation definiert

Aus der Vielzahl an Möglichkeiten, Innovation zu definieren, scheint für den Zweck des vorliegenden Buches vorerst folgende, allgemeine Definition zielführend, da sie in der Lage ist, das Aufgabenfeld in einem ersten Schritt gut zu begrenzen. Innovation wird als...

„...die zielgerichtete Durchsetzung von neuen technischen, wirtschaftlichen, organisatorischen und sozialen Problemlösungen verstanden, die darauf gerichtet sind, die Unternehmensziele auf eine neuartige Weise zu erreichen.“ (Vahs/Brem (2015), S. 1).

Aus der Definition ergibt sich zunächst, dass es beim Thema Innovation um etwas Neues oder Neuartiges geht, das sich qualitativ deutlich vom aktuellen Zustand unterscheidet. Allerdings reicht dies noch nicht aus, um von einer Innovation zu sprechen, stattdessen ist gemäß der Definition die Durchsetzung dieser neuen/neuartigen Sache Voraussetzung. Diese muss noch dazu zielgerichtet erfolgen, Innovationen sind demnach keine zufälligen Entwicklungen. In diesem Zusammenhang wird auch der Markterfolg als Voraussetzung von Innovationen diskutiert (vgl. Gassmann (1997)). Diese Sichtweise erscheint zwar (nicht nur aber gerade) für den Bereich des Sports, der in hohem Maße auch auf die Erstellung

von anderen als Marktgütern gerichtet ist, zu eng, es wird jedoch an diesem Begriff dennoch deutlich, was mit Durchsetzung gemeint ist und, dass nicht jede Neuigkeit auch eine Innovation darstellt.

Schließlich zeigt die gewählte Definition noch, dass es bei Innovationen nicht ausschließlich um greifbare Produkte oder Dienstleistungen geht (auch deshalb erscheint das Kriterium des Markterfolgs zu eng). Innovationen können beispielsweise auch innerbetriebliche Prozesse sein, die nie an einem Markt im engeren Sinne gehandelt werden.

Ein vielfach diskutiertes Paradebeispiel für eine solche Innovation, an dem auch die Merkmale der Innovation noch einmal deutlich werden, liefert das Unternehmen 3M mit der Entwicklung des Post-It-Klebezettels. Den Klebstoff dafür entwickelte Dr. Spencer Silver eher versehentlich, als er genau das Gegenteil suchte: ein besonders starkes Klebemittel. Zwar war er vom Wert seiner Erfindung überzeugt, der Enthusiasmus bei den Kolleg*innen war allerdings sehr begrenzt. Etwas später kam sein Kollege Art Fry auf die Idee, den Klebstoff für Notizzettel zu verwenden und versuchte, bei Mitarbeiter*innen des Bereichs Unternehmensentwicklung, bei Manager*innen und Vorgesetzten Interesse zu wecken – mit mäßigem Erfolg. Etwas später kam seinem Laborchef Geoff Nicholson der Gedanke, den Sekretär*innen der Geschäftsleitung Muster der gelben Klebezettel zu schicken. Diese waren begeistert und begannen unmittelbar damit, sie zu nutzen, bevor schließlich auch die Mitglieder der Geschäftsleitung sie von ihren Sekretär*innen ausliehen. Schließlich spielte auch die Unterstützung der Marketingabteilung eine wichtige Rolle, so dass die Post-It-Klebezettel sich schließlich erst innerhalb des Unternehmens und anschließend am Markt durchsetzen konnten – obwohl sie teurer waren als andere Notizzettel (vgl. Fry (1987), S. 7f.).

Innovationen im Sport definiert

Die oben dargestellte Definition entstammt der allgemeinen Managementliteratur. Ähnliche Definitionen finden sich aber auch mit Bezug zum Feld des Sports:

„...sport innovation is here defined as proactive and intentional processes that involve the generation and practical adoption of new and creative ideas, which aim to produce a qualitative change in a sport context.“ (Tjørndal (2017), S. 293).

Jedoch wird in dieser Definition lediglich eine qualitative Veränderung vermerkt, die zwar als intendiert beschrieben aber nicht auf übergeordnete Zielstellungen – wie in der obigen Definition die Unternehmensziele – bezogen wird. Der Grund hierfür mag sein, dass dem Sport vom Ursprung her oft zugeschrieben wird, sich selbst genug zu sein, gewissermaßen also einem Selbstzweck zu dienen: der Sport, begriffen als Spiel, stellt im Grundsatz eine „freie Handlung“ dar, „an die kein materielles Interesse geknüpft ist und mit der kein Nutzen erworben wird“ (vgl. Huizinga (2009), S. 22). Natürlich umfasst diese, auf grundlegende Wesensmerkmale des Sports Bezug nehmende Sichtweise aber allenfalls einen kleinen

Teil dessen, was heute unter dem Begriff des Sports subsummiert wird. Spätestens, wenn Innovationen mit einem mehr oder minder systematischen Innovationsmanagement – welches hier schrittweise erarbeitet werden soll – in Verbindung gebracht werden, ist von der Existenz übergeordneter Ziele auszugehen. Diese können im Sport jedoch nicht nur als Ziele von Unternehmen, sondern auch von anderen Organisationen oder Individuen, vielleicht sogar als gesellschaftliche Ziele vorliegen. Wenn Sportorganisationen also Gewinn erzielen oder Mitgliederzahlen erhöhen wollen, wenn Individuen in Wettkämpfen gewinnen möchten oder eine Gesellschaft mehr Bewegung zur Verbesserung der Gesundheit als erstrebenswert betrachtet, geht es auch im Sport nicht nur um eine beliebige, sondern um eine ganz gezielte Veränderung.

Das schließt jedoch nicht aus, dass auch durch einzelne Personen rein mit Blick auf das eigene sportliche Tun Innovationen entwickelt werden können. Gerade die später angesprochenen nutzerbasierten Innovationen („User Innovations“), die im Sport aber mittlerweile auch außerhalb des Sports eine wichtige Rolle einnehmen, sind durch diese Definition explizit mit einbezogen.

Für drei zentrale Trendsportarten der letzten Jahrzehnte – Windsurfen, Snowboarden und Skateboarden – berichtet Shah beispielsweise, dass die notwendige Sportausrüstung nicht von großen Sportartikelherstellern in einem systematischen Prozess entwickelt wurde, sondern von einigen wenigen, jungen Pionier*innen, die wenig technische Expertise hatten und ihre Entwicklung in einem praxisnahen Learning by doing-Prozess vorantrieben, indem sie einen relativ simplen Prototypen konstruierten, diesen sofort unter realen Bedingungen ausprobierten, vorhandene Probleme direkt behoben und den veränderten Prototypen innerhalb von Stunden erneut testeten. Zwar gründeten einige von ihnen kleine Unternehmen, um die Innovationen zu verkaufen. Diese Unternehmen hatten aber eher den Charakter von Lifestyle-Firmen, welche darauf ausgerichtet waren, ihre eigentlich bevorzugte Aktivität – das Ausüben der neuen Sportart – zu unterstützen und ihnen auch ermöglichte, von anderen Nutzer*innen Impulse für die Weiterentwicklung der Innovation zu erhalten. Entsprechend wurden einige dieser Unternehmen auch wieder geschlossen, wenn sich die Interessen ihrer Gründer*innen veränderten. Zwar entwickelten sich andere im Laufe der Zeit zu großen Sportartikelherstellern, es lässt sich aber trotzdem festhalten, dass die Ursprungsidee der Innovation nicht darauf gerichtet war, unternehmerische Ziele zu erreichen, sondern die persönlichen Interessen der Entwickler*innen zu unterstützen (vgl. Shah (2000), S. 3).

Nutzer*innenbasierte Innovationen im Sport

Weitet man den Blick zusätzlich auf eine soziologische Perspektive, so lässt sich zudem ergänzen, dass eine Innovation erst dann zu einer Innovation wird, wenn es nicht nur jemanden gibt, der sie produziert, sondern auch jemanden, der sie als Innovation erkennt (vgl. Braun-Thürmann (2015), S. 6f.). In der Betriebswirtschaft klingt diese Überlegung – allerdings nicht vollständig – an, wenn diskutiert wird, ob Neuheiten nicht nur subjektiv, sondern auch objektiv neu sein müssen,

1 Einleitung: Wie lassen sich Innovationen im Sport beschreiben?

um als Innovationen zu gelten (vgl. Vahs/Brem (2015), 22). Allgemeiner formuliert: es muss eine gewisse Einigkeit darüber bestehen, dass etwas eine Innovation darstellt. Was zunächst wie eine Selbstverständlichkeit klingt, hat Folgen, beispielsweise wenn die innovativen Merkmale das Hauptverkaufsargument eines Produktes sind – und die Kund*innen sie nicht als solche wahrnehmen. Im Sport, in dem viele Bereiche umfassender Regulierung unterliegen, kann beispielsweise die Frage, ob etwas von mehreren Personen als neu wahrgenommen wird auch entscheiden, ob man ihm unterstellt, noch durch das existierende Regelwerk gedeckt zu sein, oder diesem zu widersprechen.

Aus diesen Überlegungen lassen sich folgende Merkmale von Innovationen herausarbeiten, die auch für den Bereich Sport als gültig erachtet werden können:

- Innovationen stellen etwas Neues dar, wobei neben der erfindenden Person mindestens eine zweite das Neue erkennen muss.
- Innovationen beziehen sich auf technische, wirtschaftliche, organisatorische oder soziale Problemlösungen.
- Innovationen sind Erfindungen, die sich durchgesetzt haben.
- Innovationen erfolgen zielgerichtet, und zwar mit Blick auf übergeordnete individuelle, organisationale oder gesellschaftliche Ziele.

Merkmale von Innovationen (allgemein)

1.3 Zum Begriff des Sports und des Managements von/im Sport

Sport definiert

In den bisherigen Ausführungen wurde bereits verschiedentlich auf „den“ Sport Bezug genommen – ein Begriff, der bei näherem Blick nur schwer zu fassen ist. Oft wird – auch deshalb – im Zuge der Definition von Sport ein engerer von einem weiteren Sportbegriff unterschieden. Beispielsweise wird nach einer engeren Sichtweise von Sport als einer „konkurrenzorientierten, reglementierten Tätigkeit, bei der Menschen um einer mess- und bewertbaren Leistung willen im Training auf zukünftige Erfolge hin investieren“ (Prohl (1999), S. 13) gesprochen. In einer weiten Sichtweise findet sich der Sport als „Sammelbezeichnung für kulturelle Objektivationen und historisch tradierte Realisierungsform möglicher Bewegungen“ (Prohl, 1999, S. 183). Sport in diesem Sinne ist also ein sehr weites Feld.

Sport im engeren Sinne vs. Sport als Sammelbegriff

Neben Definitionen finden sich auch etliche unterschiedliche Typologien und Kategoriensysteme, die je nach Zweck zur näheren Beschreibung von Sport herangezogen werden. Unter anderem lässt sich der Sport anhand von Sportarten untergliedern, die wiederum in weitere Kategorien geteilt werden können, z. B. in Sommer- und Wintersportarten oder Einzel- und Mannschaftssportarten. Auf einer anderen Unterscheidungsebene lassen sich beispielsweise der Amateur- vom Berufssport oder der Wettkampfsport u. a. vom Showsport unterscheiden (vgl. Krüger/Emrich (2018)), um nur einige Beispiele zu nennen.

Auch die Bedeutung, die dem Sport zugeschrieben wird, kann sich maßgeblich unterscheiden. Für einige ist es eine Möglichkeit zum Entspannen oder zur Ver-

1 Einleitung: Wie lassen sich Innovationen im Sport beschreiben?

besserung der Fitness, für andere ein Ort zum Wetten oder Zusammensein, wieder andere verfolgen mit Sport ihre persönlichen Leistungsziele oder streben nach Ruhm und für die Politik können sich dahinter Tourismuseinnahmen, Bildungsmöglichkeiten oder Gesundheitswirkungen verbergen (vgl. Ratten (2011a), S. 679).

Aus wirtschaftlicher Sicht wird häufig auf die sogenannte Vilnius-Definition für Sport Bezug genommen, welche einen dreistufigen Aufbau verfolgt. Der statistischen Definition liegt die Klassifikation der Wirtschaftszweige NACE zugrunde (vgl. Tabelle 1), die eng- und weitgefaste Definition nehmen wiederum auf die statistische Definition von Sport Bezug:

Die Vilnius-Definition für Sport

- „Statistische Definition: entspricht dem NACE-Kode 93.1 'Erbringung von Dienstleistungen des Sports';
- Enggefaste Definition: beinhaltet die statistische Definition + und alle Tätigkeiten, die einen Input für Sport liefern, d.h. alle Industriezweige, wie Güter herstellen, die für die Ausübung von Sport notwendig sind;
- Breitgefaste Definition: enggefaste Definition + Tätigkeiten, für die Sport ein Input ist, wie Fernsehübertragungen, Hotels für Sportler, usw.“ (Eurostat o. D.b).

Im Ergebnis beinhaltet diese Definition eine lange Liste aufgeführter Tätigkeiten, die als Sport zu deuten sind.

Der NACE-Code

NACE 93.1 Erbringung von Dienstleistungen des Sports
93.11 Betrieb von Sportanlagen
93.12 Sportvereine
93.13 Fitnesszentren
93.19 Erbringung von sonstigen Dienstleistungen des Sports

Tabelle 1: Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft NACE Rev. 2, Gruppe 93.1
Quelle: Europäische Gemeinschaften (2008), S. 91

Viele Typologien, die einen wirtschaftlichen Bezug haben, koppeln auch Organisationsarten und Güterarten. So gliedert Woratschek (1998) Sportbetriebe¹ nach der Art der angebotenen Güter in Sportgüterproduzenten einerseits und Sportdienstleister andererseits (vgl. Abbildung 2).

Sportorganisationen

¹ Ebenso wenig wie jeder Sportbetrieb oder auch nur jeder Non-Profit-Sportbetrieb gleich aussieht, gibt es natürlich das einzige, klar definierte Unternehmen. Meist beziehen sich die Ausführungen somit auf Idealtypen, die in der Realität durchaus sehr variabel auftreten können (vgl. hierzu auch die Ausführungen von Horch et al. (2014), S. 110).

1 Einleitung: Wie lassen sich Innovationen im Sport beschreiben?

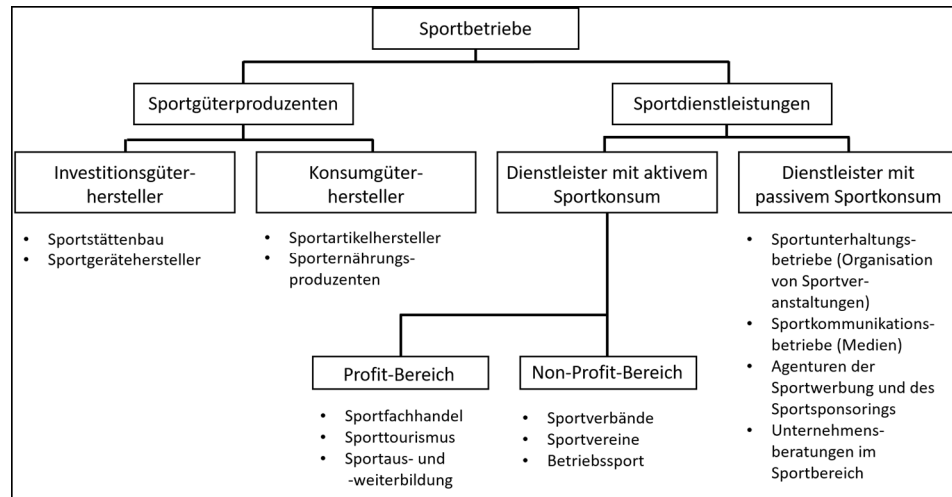


Abbildung 2: Gliederung der Sportbetriebe

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Woratschek, 1998, S. 348, zit. nach Ströbel 2012, S. 66

Sportgüter

Horch et al. ((2014), S. 5) stellen hingegen eine Typologie der Sportgüter bereit, die vier Dimensionen abbildet: (1) den Sportbezug, (2) die Produktart, (3) die Nähe zum Sport und (4) die Art der Wirtschaftseinheit (vgl. Abbildung 3).

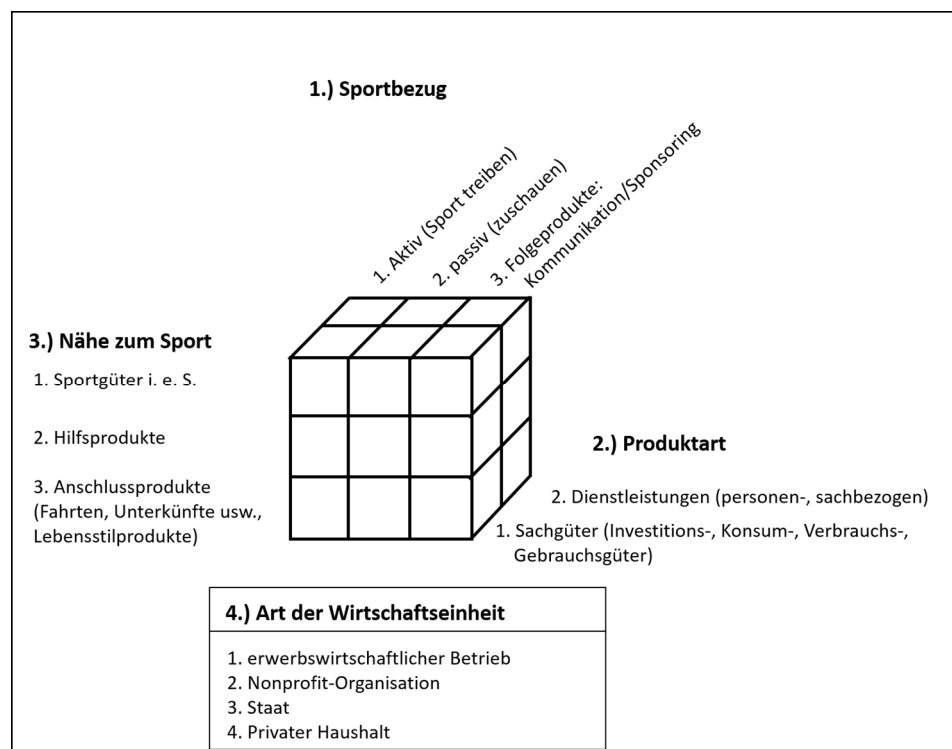


Abbildung 3: Typologie von Gütern

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Horch et al. (2014), S. 5

Zuschauer*innensport

Aus der Darstellung von Horch et al. (2014) soll insbesondere der oft als Zuschauer[innen]sport bezeichnete passive Sportkonsum noch einmal hervorgehoben werden, um die Breite dessen, was als Sport gesehen wird, zu zeigen. Ebenso wird in dieser Typologie deutlich, dass neben erwerbswirtschaftlichen Betrieben,

Non-Profit-Organisationen und privaten Haushalten auch der Staat eine wichtige Rolle für den bzw. bei der Ausübung von Sport spielen kann.

Auch in Verbindung mit der NACE-Codierung bzw. der Vilnius-Definition existiert eine Codierung an Gütern, die CPA 2008 (Statistische Güterklassifikation in Verbindung mit den Wirtschaftszweigen), mit deren Hilfe eingestuft werden kann, was (statistisch) als Sportgut zu definieren ist (vgl. Europäisches Parlament und Europäischer Rat (2008); Eurostat (o. D.a)). Dabei zeigt sich nicht zuletzt, dass Sport als Label oder zumindest hervorgebogener Bezugspunkt für eine Vielzahl an Dingen steht, die sogar nach einer weiten Sportdefinition wie sie Prohl (1999) erläutert selbst nicht Sport *sind*, sondern „nur“ mit Sport in Verbindung stehen. Die Herstellung bestimmter Medikamente zur Behandlung von Sportverletzungen gehören nach enger Fassung der Vilnius-Definition ebenso dazu wie nach der breiteren Vilnius-Definition die Herstellung von Benzin für den Motorsport oder das Dienstleistungsfeld der Sporteventfotographie (vgl. Eurostat (2013)).

Gerade die in der obigen Typologie von Woratschek (1998) eher untergeordnet auftauchende Unterscheidung in Non-Profit-Organisationen einerseits und For-Profit-Organisationen andererseits spielt innerhalb des Sports in Deutschland eine hervorgehobene Rolle. Dies bezieht sich nicht nur aber in besonderem Maße auf die 88.348 Sportvereine, die im Jahr 2019 im Deutschen Olympischen Sportbund registriert waren. Rechnerisch lag der sogenannte Organisationsgrad für den gesamten DOSB – also der Anteil der in einem Sportverein registrierten Bevölkerung – bei 33,21 Prozent. Allerdings schwankt dieser Wert zwischen 37,03 Prozent im Saarland und Brandenburg mit 13,97 Prozent (vgl. DOSB (2020), S. 3, S. 11). Laut Sportentwicklungsbericht 2017/18 sind in den deutschen Sportvereinen über 1,7 Millionen ehrenamtliche Positionen besetzt. Das ermöglicht den Vereinen nicht zuletzt ein im Vergleich zu kommerziellen Anbietern sehr preiswertes Angebot. Die monatlichen Mitgliedsbeiträge lagen im Mittel (Median) bei 3 Euro für Kinder, 4 Euro für Jugendliche und 8 Euro für Erwachsene (vgl. Breuer/Feiler (2019), S. 9, S. 16). Die dargestellten Zahlen sollen verdeutlichen, welche Bedeutung Sportvereine haben aber auch, wie stark sich ehrenamtlich geführte Sportvereine von kommerziellen Anbietern unterscheiden – wobei der Mitgliedsbeitrag natürlich nur eines von vielen (innerhalb des Buches an vielen Stellen näher thematisierten) Merkmalen hierfür darstellt.

Ein weiteres Beispiel soll hingegen zeigen, wie hoch die Bandbreite an Erscheinungsformen selbst innerhalb der Kategorie Sportverein noch ist, und dass auch Vereine existieren, die kommerziellen Unternehmen wohl deutlich näher sind als dem „typischen“, ehrenamtlichen Breitensportverein. Sogar in der Multimillionen-Euro-Industrie des deutschen Profifußballs agieren noch eingetragene Vereine, mit dem FC Schalke 04 beispielsweise einer (vgl. Schalke 04 (2020)), der es im jährlich erscheinenden Wirtschaftsbericht der Deloitte Sports Business Group „Football Money League“ mit Einnahmen von 324,8 Millionen Euro in der Saison

Non-Profit-Organisationen
vs. For-Profit-Organisationen

2018/19 auf Platz 15 der europäischen Top-Clubs geschafft hat (vgl. Ajadi/Burton/Dwyer/Hammond/Ross (2020), S. 9).

Sportanbieter außerhalb der Sportbranche i. e. S.

Auch hier muss ergänzt werden, dass neben den dargestellten Sportvereinen weitere Non-Profit-Anbieter, z. B. caritative Vereine und Verbände, Sportangebote beispielsweise für Ältere unterbreiten, was die Heterogenität an Organisationen, die als Sportanbieter auftreten können, weiter steigert.

Sportberufe

Generell ist festzuhalten, dass Sportgüter und -dienstleistungen auch außerhalb von Sportorganisationen im engeren Sinne – also im Sinne der NACE-Codierung außerhalb von Sportvereinen, Sportanlagen, Fitnesszentren und „sonstigen“ Sportorganisationen – angeboten bzw. genutzt werden. Weiterhin arbeiten auch Menschen in Sportberufen außerhalb dieser Sportorganisationen. Ein Hotel, das in einer großen Stadt angesiedelt und auf Tagungs- und Messegäste spezialisiert ist, aber einzelne Fitnesstrainer*innen beschäftigt, ist in diesem Sinne kein Sportbetrieb. Die Fitnesstrainer*innen üben aber dennoch einen sportbezogenen Job aus. Auch zu sportbezogenen Jobs gibt es vielfältige Definitionen, nur eine davon stellt die Definition nach der Internationalen Klassifikation der Berufe ISCO-08 dar (vgl. Tabelle 2).

ISCO 342 Fachkräfte im Bereich Sport und Fitness
3421 Athleten und Berufssportler
3422 Trainer und Betreuer im Bereich Fitness und Erholung
3423 Sportlehrer ² , Sporttrainer und Sportfunktionäre

Tabelle 2: Klassifikation der Berufe ISCO-08, Untergruppe 342

Quelle: International Labour Organisation (2016); Übersetzung nach Europäische Kommission (2018)

In Deutschland arbeiten mittlerweile sogar mehr Personen in einem sportbezogenen Job³ außerhalb einer Sportorganisation, nämlich im Jahr 2016 76.142 Menschen, als innerhalb, wo es 60.484 Personen waren (vgl. Abbildung 4; vgl. FHSMP (2019), S. 38).

² Gemeint sind hier nicht Sportlehrer*innen an Schulen, sondern z. B. Skilehrer*innen (im englischsprachigen ISCO-08 sind an dieser Stelle „Sport Coaches“ vermerkt).

³ Sportjobs gemäß dieser Statistik sind Berufe innerhalb der Berufsuntergruppe 342 gemäß Klassifikation der Berufe (ISCO-08). Sportorganisationen gemäß dieser Statistik sind Organisationen innerhalb der Gruppe 93.1 nach der Klassifikation der Wirtschaftszweige NACE Rev. 2. Diese Definition unterscheidet sich somit von der dargestellten Typologie nach Woratschek (1998).

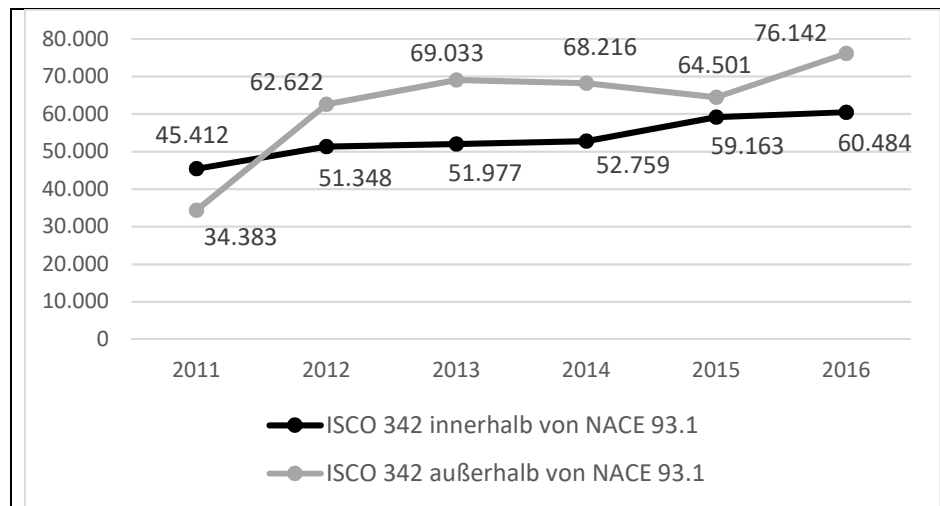


Abbildung 4: Anzahl an Menschen mit sportbezogenen Arbeitsstellen innerhalb und außerhalb von Sportorganisationen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an FHSMP (2019), S. 38

Auch eine Vielzahl an sportlichen Aktivitäten findet mittlerweile außerhalb von Organisationen statt. Dies wird als informeller Sport bezeichnet. Ein typisches Beispiel hierfür ist die selbst organisierte Laufgruppe mit Bekannten. Einige dieser Sporttreibenden greifen noch nicht einmal auf Sportgüter im Sinne der oben genannten Definition (z. B. Laufschuhe) zurück.

Die Definitionen, Typologien und Beispiele zeigen: Sport ist letztlich ein komplexes Phänomen, das sich vielfältig definieren aber auch strukturieren lässt.

Das vorliegende Lehrbuch ist keine wissenschaftliche Studie, der eine exakte Definition des Sports zugrunde liegen muss. Im Gegenteil, die Vielfalt dessen, was als Sport verstanden wird, ist ein zentrales Merkmal für die hier dargestellten Inhalte. Mit anderen Worten: für den Zweck des vorliegenden Buches geht es weniger darum, eine spezifische Definition oder Typologie für Sport, Sportgüter, Sportorganisationen usw. zu wählen, auch wenn dies ganz und gar keine rein theoretische Diskussion ist. Ob eine Tätigkeit als Sport gilt, kann ganz praktische Folgen haben, beispielsweise mit Blick auf Fördermittel, Steuererleichterungen, soziale Anerkennung oder Inhalte des Sportunterrichts in Schulen. Die derzeitige Diskussion um die Frage, ob eSport als Sport gilt oder gelten sollte (vgl. z. B. dvs (2019); Borggreffe (2019); Jenny/Manning/Keiper/Olrich, (2017))⁴ ist ein Beispiel für die weiterhin hohe Aktualität und Praxisrelevanz definitorischer Fragen.

⁴ Wie dargestellt wurde, legt das vorliegende Lehrbuch zwar keine spezifische Definition des Sports zugrunde. In Einklang mit der derzeit umstrittenen Einordnung des eSports als Sport und der auch aus wissenschaftlicher Sicht noch eher unklaren Bezüge zwischen Sport und eSport wird letzterer innerhalb des vorliegenden Buches trotzdem weitgehend ausgeblendet. Nichtsdestotrotz liegt auf der Hand, dass gerade für den eSport (nicht nur aber auch) wegen seines hohen Technikbezugs ein systematisches und spezifisches Innovationsmanagement von hoher Bedeutung sein dürfte. Es wird von den weiteren Entwicklungen abhängen, inwieweit dies künftig auch unter dem Stichwort Sport vermehrt zu thematisieren ist.

Zur Schwierigkeit der Abgrenzung eines Innovationsmanagement im Sport

Trotzdem geht es in diesem Buch vielmehr darum, den Leser*innen deutlich zu machen, wie unterschiedlich Sport definiert werden kann und welche verschiedenartigen Ausprägungen des Sports existieren. Die Vielfalt an Erscheinungsformen des Sports und seine verschwimmenden Grenzen bringen es mit sich, dass es letztlich unmöglich ist, ein Innovationsmanagement für den Bereich des Sports zu beschreiben, welches alle Besonderheiten reflektiert und jeweils spezifisch aufgreift und verarbeitet. Beispielsweise wird der Innovationsmanagementprozess eines großen Sportartikelherstellers in vielen Punkten dem Prozess anderer produzierender Unternehmen außerhalb des Sports viel ähnlicher sein als dem Innovationsmanagement eines Sportvereins – wenngleich beide auf zentrale Art und Weise mit Sport in Verbindung stehen. Andererseits sind Produkte und damit auch Produktinnovationen bei Sportartikeln durchaus durch Besonderheiten gekennzeichnet, die sich bei anderen Produkten nicht oder nicht in gleichem Ausmaß finden. Hinsichtlich anderer Kriterien ist ein Sportartikelhersteller dann wiederum einem Sportverein ähnlicher als einem Automobilhersteller. Ein wichtiges Ziel des vorliegenden Buches ist es deshalb, mit Blick auf Innovationen die Breite des Sports darzustellen und die Leser*innen in die Lage zu versetzen, selbst für spezifische Beispiele spezifische Lösungen zu finden.

1.4 Innovationsarten

Differenzierungskriterien für Innovationsarten

Um sich dem Innovationsbegriff weiter zu nähern, aber auch, um spezifische Innovationen umfassend analysieren und steuern zu können, ist es hilfreich, sie in einem ersten Schritt mit Hilfe übergreifender Merkmale zu beschreiben. Dies kann unter Zuhilfenahme verschiedener Differenzierungskriterien durch die Einteilung in Innovationsarten erfolgen.

Differenzierungskriterium	Kernfrage
Gegenstandsbereich	Worauf bezieht sich die Innovation?
Auslöser	Wodurch wird die Innovation veranlasst?
Neuheitsgrad	Wie neu ist die Innovation?
Veränderungsumfang	Welche Veränderungen werden durch die Innovation im Unternehmen erforderlich?
Verhältnis Innovator*in-Nutzer*in	Wer entwickelt die Innovation?

Tabelle 3: Differenzierungskriterien von Innovationen

Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 52; Verhältnis Innovator*in-Nutzer*in ergänzt durch RR

In diesem Sinne folgt das Differenzierungskriterium des *Gegenstandsbereichs der Innovation* der Frage, was verändert wird. So lassen sich beispielsweise Produkt- von Prozessinnovationen unterscheiden (vgl. Vahs/Brem (2015) S. 52). Als eine der vielleicht legendärsten Produktinnovationen im Sport ist sicherlich die Entwicklung des Schraubstollenschuhs zu deuten, die – folgt man der Legende – den ersten deutschen Fußballweltmeistertitel 1954 ermöglicht, wenn nicht sogar herbeigeführt hat (vgl. Kulke (2014)). Das Beispiel zeigt aber auch, dass Sportprodukte häufig als Leistungsbündel vorliegen (vgl. Horch et al. (2014), S. 286). Für die Zuschauer*innen ist der Produktnutzen nur in der Gesamtschau des Spiels zu bewerten. Er generiert sich aus dem Zusammenspiel von Atmosphäre, Spannung, Bedeutung des Spiels (Finale um die Weltmeisterschaft) und – was sich sogar erst mit Abschluss des Spiels manifestierte – dem Spielergebnis, welches Deutschland erst zum Fußballweltmeister machte. Das einzelne, innovative Produkt des Schraubstollenschuhs mag der Legende nach eine zentrale Rolle innerhalb des betreffenden Fußballspiels eingenommen haben und wie man weiß, hat sich das Produkt für viele Jahrzehnte im Fußballsport durchgesetzt. Das liegt jedoch nicht am Schuh allein, sondern beispielsweise auch am enormen Erfolg des Fußballs selbst mit mehr als 7,1 Millionen DFB-Mitgliedern im Jahr 2019 nur in Deutschland (vgl. DOSB (2020), S. 9). Für das Management von Innovationen birgt dies die Herausforderung, dass Innovationen im Sport oft nicht isoliert entwickelt werden können, sondern vor dem Hintergrund von Leistungsbündeln gedacht und umgesetzt werden müssen.

Gegenstandsbereich einer Innovation

Ein Beispiel für eine Prozessinnovation im Sport ist die Einführung von NikeiD durch Sportartikelhersteller Nike. Dieses Konzept bezieht die Kund*innen direkt in den Produktionsprozess ein, indem sie verschiedene Komponenten oder Farben eines Schuhs individuell zusammenstellen können und so ihre eigenen Schuhe selbst designen, bevor diese nach ihren Wünschen hergestellt werden (vgl. Schallmo/Brecht (2017), S. 3). Während die durch das Beispiel dargestellte Einbeziehung der Konsument*innen in die Herstellung eines Sachgutes in den letzten Jahren insbesondere durch technische Entwicklungen einen Aufschwung erfahren hat, ist die Beteiligung von Kund*innen an der Produkterstellung seit jeher ein typisches Merkmal vieler Sportgütern – ein im Englischen als Co-Creation bezeichneter Sachverhalt (vgl. Hedlund 2014; Woratschek/Horbel/Popp (2014)). Ein Bundesliga-Fußballspiel ohne Zuschauer*innen stellt ein ganz anderes Produkt dar, als ein Spiel vor vollen Rängen. Ein Zumba-Kurs im Fitnessstudio kommt ohne Teilnehmende noch nicht einmal zustande. Und der Berlin-Marathon würde mit zehn Marathonis augenscheinlich ein vollkommen anderes Produkt darstellen als mit vielen tausend beteiligten Sportler*innen.

Die Beispiele verdeutlichen nicht nur erneut, dass das „Produkt“ Sport oft schwer greifbar ist, sie zeigen auch, dass im Sport in vielen Fällen Kund*innen bzw. Konsument*innen in die Erstellung des Produktes eingebunden sind. Die Entwicklung von Innovationen ist dadurch unter Umständen besonders schwer planbar bzw. umsetzbar.

Weitere Unterscheidungsformen nach dem Gegenstandsbereich der Innovation sind Differenzierungen in soziale Innovationen, welche sich auf soziale Ziele beziehen oder organisatorische Innovationen (auch Strukturinnovationen genannt), die Veränderungen in der Aufbau- oder Ablauforganisation beinhalten. Auch die Kategorie der Marketinginnovationen, die sich auf neue Marketing- oder Verkaufsmethoden beziehen, ist relativ verbreitet, ebenso wie die Kategorie der Geschäftsmodellinnovationen, welche eine neuartige Konfiguration der Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens fokussieren (vgl. Vahs/Brem (2015) S. 52). Es zeigt sich, dass die Frage nach dem Gegenstandsbereich der Innovation eine Vielzahl möglicher Kategorien hervorbringt. Auch die an späterer Stelle dargestellten Typen von Innovationen im Sport ließen sich hier einordnen.

Auslöser einer Innovation

Der *Auslöser einer Innovation* kann hingegen grundsätzlich aus zwei Richtungen kommen. Einerseits kann die Innovation durch den Markt entstehen, d. h. die Bedürfnisse bzw. die Nachfrage der Kund*innen führen zu einer Innovation, weshalb diese als zweckinduzierte oder auch Pull-Innovation bezeichnet wird. Dieser Innovationsart wird eine relativ hohe Erfolgswahrscheinlichkeit nachgesagt (vgl. Vahs/Brem (2015) S. 63), was unmittelbar nachvollziehbar erscheint, da durch die vorhandene Nachfrage oder die zumindest vorhandenen Bedürfnisse ein großer Schritt in Richtung Durchsetzung der entwickelten Neuheit bereits getan ist. Demgegenüber steht die mittelinduzierte oder auch Push-Innovation, bei welcher der Auslöser meist in neu entwickelten Technologien liegt, deren Anwendungsgebiete noch nicht klar sind (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 63). Für die darauf basierende, konkrete Neuheit (Erfindung) muss also zunächst nach korrespondierenden Bedürfnissen gesucht bzw. eine entsprechende Nachfrage entwickelt werden (vgl. Staudt/Kriegesmann (1997), S. 235).

Neuheitsgrad einer Innovation

Nach dem *Neuheitsgrad* lassen sich weiterhin Basisinnovationen, Verbesserungsinnovationen, Anpassungsinnovationen, Imitationen und Scheininnovationen unterscheiden. Es geht dabei letztlich um die Frage, ob die Innovation ganz grundlegend neu ist oder aber eher in einer Verbesserung oder sogar Nachahmung liegt (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 64).

Veränderungsumfang einer Innovation

Schließlich lassen sich nach dem *Veränderungsumfang* der Innovation einerseits inkremental-evolutionäre Neuerungen und andererseits radikal-evolutionäre Veränderungen unterscheiden. Während ersteres eher dem traditionellen Verständnis einer Innovation entspricht, welches die Diskontinuitäten hervorhebt, die mit Innovationen einhergehen, werden zunehmend auch langsame, schrittweise Veränderungen als Innovationen betrachtet und ihre möglichen Auswirkungen als durchaus relevant eingeschätzt. Dennoch ist letztlich nicht eindeutig geklärt, ab wann etwas neuartig genug ist, um als Innovation zu gelten (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 22/66). Hyysalo weist in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung von Mikroadaptationen bzw. Mikroinnovationen hin, also sehr kleinen Veränderungen bzw. Neuerungen. Zu seinen vielfältigen Beispielen aus dem Kajak-sport gehören der Einsatz von Abflussmessgeräten, die durch eine Verbindung

mit dem Internet ermöglichen, vor einer möglicherweise stundenlangen Anreise zu prüfen, ob die Bedingungen für eine Kajakfahrt gut genug ausfallen. Ebenso gehören dazu kleinere Veränderungen an den Flussläufen mittels platzierter Baumstämme, um Strömungsveränderungen herbeizuführen oder das Entfernen von Treibgut. Eingeschlossen sind auch verschiedene Methoden im Umgang mit verschmutztem Wasser wie der Einsatz probiotischer Nahrungsmittel oder sogar von Antibiotika, aber auch das Einführen von Hausregeln und selbst entwickelten Punktesystemen, um auch in der Trockensaison Wettkampfgelegenheiten in die Trainingseinheiten zu implementieren. Die dargestellten Mikroinnovationen werden von den Entwickler*innen selbst oft gar nicht als Innovationen gedeutet (vgl. Hyysalo (2009), S. 247, S. 250) und gerade mit Blick auf das Merkmal der Durchsetzung des Produktes am Markt oder – in diesem Fall – innerhalb der Kajakszene ist auch nicht immer final zu klären, inwieweit die Beispiele vor dem Hintergrund der hier zugrundeliegenden Definition als Innovation gelten würden. Dennoch wird an diesen Beispielen deutlich, wie Mikroinnovationen im Sport aussehen können.

Sind die Veränderungen besonders radikal und in der Lage, bestehende Technologien vom Markt zu verdrängen, wird auch von disruptiven Innovationen gesprochen (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 66). Ein Beispiel aus dem Bereich des Sports ist die Entwicklung des V-Stils im Skispringen durch den Schweden Jan Böklov, der im Jahr 1988 zum ersten Mal in einem Wettkampf anstelle des damals gängigen Parallelstils seine Sprungski im V-Stil einsetzte. Wenngleich sich die Umstellung auf diesen Stil für die Skispringer als durchaus kompliziert darstellte, waren die erzielbaren Weitenvorteile so groß, dass sich dieser Stil bereits zwei Jahre später im Starterfeld vollständig durchgesetzt hatte (vgl. Nedo (2016)).

Die oben erwähnten Überlegungen zur Co-Creation von Sportprodukten führen direkt zu einer weiteren Differenzierungsmöglichkeit von Innovationen, die sich auf das Verhältnis zwischen Innovator*in und Nutzer*in bezieht. Auch dies klang bereits in den vorigen Ausführungen an. In den letzten Jahren hat sich zunehmend ein Forschungsstrang entwickelt, der sich diesen sogenannten User Innovations (nutzer*innenbasierte Innovationen) widmet, also solchen Innovationen, die durch Nutzer*innen selbst entwickelt werden. Zwar sind die Forschungsstränge zu Co-Creation und User Innovations nicht auf den Sport beschränkt und auch nicht aus diesem entstanden, nutzer*innenbasierte Innovationen erscheinen aber gerade mit Blick auf die sporttypische Co-Creation besonders naheliegend.

Verhältnis Innovator*in-
Nutzer*in: die User Innovation

Zu Beginn der wissenschaftlichen Forschung zu nutzer*innenbasierten Innovationen um das Jahr 1975 wurde das Phänomen, dass Nutzer*innen zu Innovator*innen werden, eher als kuriose Ausnahme gedeutet (vgl. von Hippel (2005), S. 63). Im Sport existierten zu dieser Zeit mit der Entwicklung des Skateboardens, des Surfens und des Windsurfens jedoch bereits innovative Sportarten und -geräte, die in hohem Maße durch Nutzende selbst entwickelt wurden und die in

den Folgejahrzehnten zu einer Multimillionen-Dollarindustrie heranwuchsen (vgl. Shah (2000), S. 4). Die Bedeutung nutzer*innenbasierter Innovationen hat insbesondere durch die zunehmende Entwicklung von Computer Hard- und Software und die Fähigkeiten von Personen zur Nutzung neuer Kommunikationsmedien, über welche sie ihre Innovationstätigkeiten kombinieren und koordinieren, zugenommen (vgl. von Hippel (2005), S. 64).

Nutzer*innenbasierte Innovationen lassen sich nicht immer klar von unternehmensinduzierten Innovationen trennen, nicht nur, weil bestehende Unternehmen benötigte Innovationen zur eigenen Nutzung entwickeln können, sondern auch, weil Innovation entwickelnde Nutzer*innen Unternehmen gründen können, um ihre Innovation weiter voran zu treiben. Beispielsweise finden sich in den Anfängen des Skateboardens, Surfens und Windsurfens viele Beispielen, in denen Nutzer*innen, die Innovationen entwickelt haben, kleine Lifestylefirmen gründeten, die die Innovationen produzierten und verkauften (siehe oben). Shah bezeichnet diese Innovationen als User-Manufacturer Innovations (vgl. Shah (2000), S. 7f.). Darüber hinaus finden nutzer*innenbasierte Innovationen bzw. Teilaspekte davon im Rahmen von sogenannter Open Innovation Verwendung, bei welcher Innovationsprozesse von Organisationen systematisch nach außen geöffnet werden, beispielsweise zur Generierung von Ideen (vgl. Kapitel 3; vgl. Vahs/Brem (2015), S. 245). Nicht zuletzt können nutzer*innenbasierte Innovationen jedoch auch eine zusätzliche Konkurrenz für Organisationen darstellen, weshalb es für Sportunternehmen ebenfalls erforderlich sein kann, sich mit diesem Thema auseinander zu setzen. Auch aus diesen Gründen ist die Thematisierung von nutzer*innenbasierten Innovationen im Rahmen dieses Buches wichtig.

1.5 Aspekte und Typen sportbezogener Innovationen

Aspekte von Sportinnovationen

Auch im Kontext Sport beginnen Innovationen derzeit, sich in der wissenschaftlichen Literatur Aufmerksamkeit zu verschaffen. Im Zuge dessen haben sich auch sportspezifische Kategorisierungsmodelle entwickelt, die verschiedene Innovationen anhand bestimmter Merkmale in Kategorien einteilen. So identifiziert Tjønnndal (2017, S. 298ff.) basierend auf einem Literaturreview acht verschiedene Aspekte von Sportinnovationen bzw. Innovationen im Sport⁵.

Technologische Aspekte von Sportinnovationen

Technologische Aspekte von Sportinnovationen betreffen die (Weiter-) Entwicklung von Geräten/Gerätschaften im Sport. Sie können u. a. darauf gerichtet sein, die Leistung von Athlet*innen zu verbessern, wie dies beispielsweise im Falle der Klappschlittschuhe im Eisschnelllauf zu beobachten war. Genauso gut kann es

⁵ In Einklang mit der dargestellten Definition (vgl. Tjønnndal (2017)), die von „in a sport context“ spricht, ergibt sich eine sehr weitere Fassung der Sportinnovation. Dahinter verbergen sich – wie auch die acht Arten zeigen – sowohl Innovationen *des* Sports im engeren Sinne als auch Innovationen *im* Sport.

sich aber auch um Innovationen handeln, die nicht direkt die Sportausübung betreffen, beispielsweise die Einführung neuer Kommunikationsplattformen (Twitter etc.) im Sportjournalismus (vgl. Tjønnal (2017), S. 298).

Innovationen im Sport können darüber hinaus mit *institutionellen Veränderungen* verknüpft sein, insbesondere mit neuen Wegen, den Sport zu organisieren. Beispiele hierfür sind die Einrichtung neuer Dachverbände, Clubs, Richtlinien oder Regeln, aber auch die Einführung neuer Arten, Sportaktivitäten zu finanzieren oder die Zuschauer*innen in Sport einzubeziehen (vgl. Tjønnal (2017), S. 299). Relativ radikale institutionelle Veränderungen spielten sich beispielsweise im deutschen Profifußball mit der Ausgliederung der Lizenzspielerabteilungen in Kapitalgesellschaften ab, die der DFB mit Beschluss vom 24.10.1998 den eingetragenen Vereinen – in engen Grenzen – erlaubte. Ausgliedert wurden jedoch in der Folge nicht nur Lizenzspielerabteilungen in den Clubs, auch der DFB selbst gründete einen neuen Verband, welcher als neuer Mitgliedsverband im DFB zum 01.07.2001 den Betrieb der beiden Bundesligen übernahm. Die Entscheidung kam unter hohem Druck der Bundesligavereine zustande. Die Belange des finanziell attraktiven Profifußballs wurden nunmehr innerhalb des Ligaverbands unter den 36 Mitgliedern, also den Clubs der beiden Bundesligen, und nicht mehr unter allen ca. 26.500 Mitgliedsvereinen innerhalb des DFB geregelt. Littkemann, Brast und Stübinger attestieren dem DFB dadurch einen enormen Machtverlust und deuten die Amateurvereine als die großen Verlierer, weil sie noch stärker in die Abhängigkeit der Profivereine geraten (vgl. Littkemann/Brast/Stübinger (2003)).

Institutionelle Veränderungen

Das Beispiel ist in vielerlei Hinsicht relevant, will man die Besonderheiten von Innovationen im Sport verstehen. Es zeigt unter anderem, wie Innovationen nicht nur demokratischen Aushandlungsprozessen unterliegen, sondern auch, wie sie von besonderen Machtverteilungen bzw. der Art und Weise, wie Macht und Druck ausgeübt werden können, abhängen. Natürlich spielen Aushandlungsprozesse und Macht auch außerhalb des Sports eine Rolle, beispielsweise wenn die Marktmacht eines Unternehmens es erleichtert, ein Produkt am Markt durchzusetzen oder die Kompetenzverteilung bei Führungskräften es erlaubt, über die Einführung innovativer Prozesse innerhalb des Unternehmens zu entscheiden. Wenn aber – etwas überspitzt formuliert – mehr als 26.500 formal gleichgestellte Beteiligte eine Entscheidung treffen, die 36 von ihnen besserstellt und den Rest davon schlechter, dann ist dies schon eine sehr besondere Situation, die man verstehen muss, um Innovationsmanagement im Sport erfolgreich umsetzen zu können. Das Beispiel zeigt aber auch, wie innerhalb des Sports Innovationen durch Verbandsregeln eingeschränkt sein können, in diesem Fall insbesondere durch die Vorgaben des DFB an die Wahl der Rechtsform für die Kapitalgesellschaft und die genaue Ausgestaltung der Beziehung zum Mutterverein.

Der ein oder andere mag daran zweifeln, dass es sich bei diesen Vorgängen um eine Innovation handelte – schließlich existierten Kapitalgesellschaften zum Zeitpunkt dieser Entscheidung bereits seit langer Zeit. Man könnte dies also auch als

ein Beispiel der Organisationsentwicklung oder des Change Managements deuten. Verdeutlicht man sich aber, wie tief verankert das Vereinswesen damals im Profisport in Deutschland war und selbst im hochkommerzialisierten Männerfußball zumindest im Hintergrund bis heute ist – noch immer sind dort die Lizenzspielerabteilungen an einen Mutterverein gekoppelt, noch immer gibt es vielbeachtete Mitgliederversammlungen in den Profisportvereinen, bei denen auch Belange des Profibereichs umfassend diskutiert werden und noch immer existieren in der 1. Fußballbundesliga eingetragene Vereine – dann können die dargestellten Veränderungen durchaus als radikal neu eingestuft werden.

Die Literatur ist sich diesbezüglich jedoch nicht einig. Teichmann schlussfolgert aus den Überlegungen zu Verbandsvorgaben, dass Entscheidungen im Rahmen eines Innovationsmanagements für Fußballunternehmen irrelevant seien, weil diese wesentliche Gestaltungsmöglichkeiten an die Ligaveranstalterin Deutsche Fußball Liga (DFL) abgeben, was eine Vielzahl an Möglichkeiten zur Differenzierung von der Konkurrenz einschränkt. Außerdem verhindern nach Teichmann die hohe Imitierbarkeit, die aus der umfassenden Berichterstattung resultiert, und die hohe Fluktuation der Spieler, die z. B. die Einführung innovativer Spielsysteme behindert, eine größere Bedeutung von Innovationen im professionellen Fußball (vgl. Teichmann (2007), S. 87, S. 149). Diese Aussage erscheint jedoch allenfalls bedingt nachvollziehbar und mag in einer eingeschränkten Sichtweise von Innovationen im Sinne einer Produktinnovation oder in Form innovativer Spielsysteme begründet sein. Zwar erschweren sicherlich eingeschränkte Gestaltungsmöglichkeiten durch den Verband in vielerlei Hinsicht die Generierung von Innovationen. Umgekehrt ließe sich aber gerade daraus die Notwendigkeit ableiten, sich an anderer Stelle von der Konkurrenz abzuheben – wozu Innovationen einen wesentlichen Beitrag leisten können.

Entrepreneurship

Entrepreneurship – gedeutet als innovatives, Risiken in Kauf nehmendes, proaktives Verhalten – *im Sport* steckt aufgrund fehlender theoretischer Fundierung noch in den Kinderschuhen. Es bezieht sich auf die Fähigkeit und den Willen von Personen, Gemeinschaften und Organisationen, neue Ideen im Sport zu entwickeln und durchzusetzen. Dies können u. a. Athlet*innen und Trainer*innen oder auch Sportveranstalter*innen sein, die Innovationen zur Problemlösung einsetzen (vgl. Tjønndal (2017), S. 299). Auf Entrepreneurship wird in Kapitel 2.4 umfassend eingegangen.

Innovationen im Bereich sozialer Angelegenheiten des Sports

Der Einsatz von *Innovationen im Bereich sozialer Angelegenheiten des Sports* kann u. a. die Einrichtung neuer Sportprogramme betreffen, die beispielsweise auf mehr soziale Gerechtigkeit ausgerichtet sind. Es kann aber auch auf neue Veranstaltungen wie die Paralympischen Spiele abzielen oder auf die Nutzung neuer Methoden, um mehr Menschen zum Sport zu motivieren (vgl. Tjønndal (2017), S. 299). Ein Beispiel hierfür ist die Initiative Kicking Girls. Sie richtet sich an Mädchen aus bildungsfernen Schichten und Mädchen mit Migrationshintergrund. Durch das gut verzahnte Angebot von Mädchenfußball-Arbeitsgemeinschaften und

Fußballturnieren für Grundschülerinnen, Mädchenfußball-Camps und Coach-Ausbildungen für weibliche Jugendliche sollen die Persönlichkeitsentwicklung und Sportsozialisation dieser Mädchen positiv beeinflusst und gesellschaftliche Teilhabe ermöglicht werden (vgl. Althoff/Dellwisch/Kuhlmann/Teetz (2018)). Die mittlerweile bundesweit verbreitete Initiative Kicking Girls 2011 entwickelte sich im Jahr 2011 aus einem Ohmstedter Modellprojekt, das 2002 mit der Gründung der ersten Mädchenmannschaft im 1. FC Ohmstede begann. Als Gelingensbedingungen des Projektes wurden der Beginn in der Grundschule, die Bedeutung der AG als Kooperation von Grundschule und Verein, die Verankerung von Zielen in der AG durch Wettkämpfe und Turniere, die Einbeziehung der Eltern und eines Netzwerkes aus Stadtteilmanagement und Schulsozialarbeit, die Qualifikation und Einbindung jugendlicher Fußballassistentinnen, die Beachtung von interkulturellem Wissen und religiösen Regeln und die Emanzipation durch Mädchenfußball identifiziert (vgl. Gebken (2014), S. 21ff.). Auch hier zeigt sich wieder: die Projektbausteine sind auf den ersten Blick nicht neu und dennoch bedurfte es der konkreten Maßnahmen des Projektes, um die genannten Zielgruppen zu erreichen. Eine lange Entwicklungsdauer bei gleichzeitiger Erprobung und der Notwendigkeit zu umfassenden Kenntnis von sozialen und kulturellen Zusammenhängen lassen sich aus der Projektbeschreibung herauslesen und ließen sich als wichtige Merkmale für den Innovationsprozess in diesem konkreten Fall deuten. Als Besonderheit des Sports zeigt sich in diesem Beispiel auch die Ansprache der speziellen Zielgruppe, die sich hier aus sozialen Gründen ergibt. Für den Fußballverein wäre aus rein sportlicher Sicht prinzipiell zunächst egal, welchen Herkunftshintergrund die Mädchen haben, die sich in der Fußballmannschaft zusammenfinden. Und trotzdem wurde hier mit hohem Aufwand ein spezifisches, innovatives Angebot entwickelt, um soziale und eben nicht primär sportliche Ziele umzusetzen.

Weitere Innovationen im Sport lassen sich mit Blick auf ein *verbessertes Management und eine verbesserte Führung im Sport* identifizieren. Dies kann beispielsweise übergreifende Probleme betreffen wie die Bekämpfung von Korruption, aber auch organisationsspezifische Themen wie ein verbessertes Krisenmanagement (vgl. Tjønnndal (2017), S. 299).

Verbessertes Management und verbesserte Führung im Sport

Innovationen sind aus Perspektive Anderer nicht immer positiv zu werten. Unter das Stichwort der *unethischen Innovationen* fallen entsprechend insbesondere neue Wege bzw. Methoden des Betrugs (z. B. Doping), welche häufig durch medizinische oder technologische Entwicklungen erst möglich werden (vgl. Tjønnndal (2017), S. 299). Was als unethisch oder – etwas breiter formuliert – nicht wünschenswert interpretiert wird, kann sich jedoch im Laufe der Zeit beispielsweise basierend auf sich wandelnden gesellschaftlichen Vorstellungen verändern. So wurden im England des Jahres 1365 durch königlichen Erlass eine Reihe von Spielen verboten, darunter auch Handball und Fußball, weil sie die Aufmerksamkeit von damals als wichtiger erachteten Dingen wie dem Bogenschießen ablenkten (vgl. Goorha/Potts (2019), S. 129) – ein Vorgang der heute undenkbar scheint.

Unethische/nicht wünschenswerte Innovationen im Sport

Ebenso kann es sein, dass sich ein klarer Standpunkt darüber, was eine nicht-wünschenswerte Innovation darstellt, erst noch als Gegenstand langer Diskussionen oder Aushandlungsprozesse herauskristallisieren muss. Aktuell mehren sich beispielsweise die Diskussionen um gehäuft auftretende Kreuzbandrisse im Skispringen der Männer und Frauen. Als Grund werden insbesondere technische Entwicklungen an Schuhen, Schaft und Bindung der Skispringer*innen gedeutet, welche zwar die Flugeigenschaften verbesserten und damit nicht nur für mehr Sicherheit, sondern auch weitere Sprünge sorgten, jedoch bei Ausreizung des Systems offenbar das Risiko bei der Landung vergrößern. Spezifisches Training zur Stabilisierung des Kniegelenks würde zwar helfen, das zusätzliche Gewicht der Muskeln könnte sich aber auf die erzielten Weiten auswirken (vgl. Krämer (2020)).

Die Skispringerin Svenja Wüsth nannte das Skispringen kürzlich eine Materialschlacht. Sie äußerte zwar, dass die Gesundheit an erster Stelle stehe, sagte aber auch, dass man gar nicht erst an den Start gehen müsse, wenn man mit dem alten Material keine Chance habe. Dennoch hat sie, die bereits einen Kreuzbandriss hinter sich hat, sich für gemäßigtere Materialeinstellungen entschieden (vgl. ZDF (2020)). Dies zog die Diskussion möglicher Regeländerungen innerhalb des dafür zuständigen Komitees des Weltverbandes FIS nach sich (vgl. Krämer (2020)). Das Beispiel zeigt: Innovationen sind nicht immer positiv und ihre Deutung als positiv oder negativ hängt auch davon ab, aus wessen Perspektive und vor welchem Hintergrund diese Frage diskutiert wird.

Entwicklung neuer Sportarten oder Freizeitaktivitäten

Weiterhin können sich Innovationen im Sport auf die *Entwicklung neuer Sportarten oder Freizeitaktivitäten* beziehen. Neben vollständig neuen Sportarten/-aktivitäten wie dem Skyrunning können hierunter aber auch neue Wettkampfformen fallen wie die Einführung des Massenstartwettbewerbs im Biathlon (vgl. Tjønnal (2017), S. 300).

Marktinduzierter Wandel

Schließlich können Veränderungen im Sport auch aus Marktentwicklungen hervorgehen, die insbesondere durch die Kommerzialisierung und Professionalisierung des Sportmarktes *gespeist* werden („*marktinduzierter Wandel*“). Unter anderem können dies Produkte sein, die mit Sport in Verbindung stehen, z. B. Innovationen innerhalb von Sport-Mega-Events aber auch Veränderungen in der Art, den Sport zu vermarkten um (weiteres) Wachstum zu ermöglichen (vgl. Tjønnal (2017), S. 300).

Typen von Sportinnovationen

Ein näherer Blick auf die dargestellten Aspekte von Innovationen im Sport zeigt, dass diese selten trennscharf in einzelnen Entwicklungen vorliegen. Stattdessen sind Veränderungen häufig durch mehrere dieser Aspekte gekennzeichnet. Folgerichtig kategorisiert Tjønnal ((2017), 300ff.) diese Aspekte deshalb zu fünf Typen von Innovationen im Sport (vgl. Tabelle 4).

Soziale Innovation

Soziale Innovation bezieht sich auf neuartige, kreative Lösungen mit Sportbezug bei der Bearbeitung komplexer sozialer Sachverhalte, beispielsweise die Nutzung von Sportangeboten als Instrument zur Erreichung genderbezogener Ziele oder sportpolitische Veränderungen mit dem Ziel der sozialen Inklusion von Mädchen in den Sportunterricht. Tjønnndal ((2017), 300) betont hierbei den positiven Beitrag, den Menschen oder Organisationen durch solche sozialen Innovationen für die Gesellschaft leisten

Soziale Innovationen

Technologische Innovationen

Technologische Innovation entsteht durch Fortschritte in Technologien wie sie nicht nur im Leistungssport, sondern beispielsweise auch in der Rehabilitation vorkommen können. Die konkrete technologische Innovation, beispielsweise die Einführung eines neuen Sportgeräts, kann jedoch wesentlich größere Veränderungen mit sich bringen. Beispielsweise kann sie institutionelle Veränderungen nach sich ziehen oder die Art und Weise beeinflussen, wie Menschen an Sport teilnehmen (vgl. Tjønnndal (2017), S. 300).

Technologische Innovationen

Kommerzielle Innovation

Kommerzielle Innovation entsteht, wenn Unternehmen Veränderungen im Sport herbeiführen. Dies können Produktveränderungen sein aber auch Prozessveränderungen. Häufig geht es dabei um die Frage der Vermarktung von Produkten oder Prozessen (vgl. Tjønnndal (2017), S. 301).

Kommerzielle Innovationen

Gemeinschaftliche (Community-basierte) Innovation

Gemeinschaftliche Innovation betrifft die Ausübung von sozialer Verantwortung und Entrepreneurship, wenn Individuen oder Organisationen mit lokalen „Community Groups“ an einem gemeinsamen Ziel arbeiten. Dies ist häufig eng verknüpft mit sozialer Innovation (vgl. Tjønnndal (2017), S. 301).

Gemeinschaftliche (Community-basierte Innovationen)

Organisationale Innovation

Organisationale Innovation schließlich tritt auf, wenn Organisationen oder Regierungseinrichtungen Projekte institutionellen Wandels verfolgen. Beispiele hierfür sind die Aufnahme neuer Olympischer Disziplinen durch das IOC oder organisationale Veränderungen, die die Sportlehrer*innenausbildung betreffen (vgl. Tjønnndal (2017), S. 301).

Organisationale Innovationen

Zusammenfassend sind die Typen sportbezogener Innovationen in Tabelle 4 dargestellt. Ergänzend zu dieser Aufstellung ist anzumerken, dass die dargestellten Aspekte und Typen von Innovationen im Sport durch Tjønnndal (2017) aus einem Literaturreview generiert und entsprechend nicht als im engeren Sinne theoretisch fundiert sind. Trotzdem stellen sie mit Blick auf den Status Quo der Debatte um Innovationen im Sport eine hilfreiche Typisierung dar.

1 Einleitung: Wie lassen sich Innovationen im Sport beschreiben?

Soziale Innovation	Neuartige, kreative Lösungen mit Sportbezug bei der Bearbeitung komplexer sozialer Sachverhalte
Technologische Innovation	Fortschritte in Technologien
Kommerzielle Innovation	Durch Unternehmen herbeigeführte Innovation, oft mit Bezug zur Vermarktung von Produkten oder Prozessen
Gemeinschaftliche (Community-basierte) Innovation	Ausübung von sozialer Verantwortung/Entrepreneurship in gemeinsamer Zusammenarbeit von Individuen oder Organisationen mit lokalen Communities
Organisationale Innovation	Umsetzung institutionellen Wandels

Tabelle 4: Innovationstypen im Sport

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Tjønnndal (2017)

Verflechtung der Innovationstypen

Wie für die Aspekte sportbezogener Innovationen gilt auch für die dargestellten Innovationstypen, dass diese nur selten exakt abgegrenzt vorliegen, sondern sich oftmals als komplexe Verflechtungen darstellen, welche auch tiefgreifende weitere Innovationen nach sich ziehen können. So können technologische Entwicklungen im Sport beispielsweise einen sprunghaften Leistungsanstieg bedeuten – allerdings erfordert dies unter Umständen auch eine dezidierte und aufwendige Umstellung der Bewegungstechnik der Sportler*innen (vgl. hierzu z. B. Panzer/Fries/Grützmaker (2009)). Auch sind technologische und soziale Innovationen in der Regel eng verknüpft, beispielsweise weil neue Technologien die Akzeptanz der Anwender*innen erfordert, um überhaupt als Innovation gedeutet werden zu können – d. h. um sich durchzusetzen (vgl. Duret/Angué (2015)).

Innovationen beschreiben

Obwohl Innovationen also in der Realität meist nicht in Reinform der beschriebenen Typen vorliegen, helfen die dargestellten Innovationsaspekte und -typen, Innovationen besser zu beschreiben, tiefgehend zu analysieren und basierend darauf im Rahmen eines systematischen Innovationsmanagements fundierte Entscheidungen zu treffen.

KONTROLLFRAGEN zum ersten Kapitel

1. Definieren Sie, was man unter einer Innovation versteht.
2. Stellen Sie verschiedene Möglichkeiten dar, Sport zu definieren bzw. zu beschreiben. Überlegen Sie für welche Zwecke die jeweilige Definition sinnvoll einsetzbar ist.
3. Nennen Sie Aspekte und Typen von Innovationen im Sport und erläutern Sie dies jeweils an einem Beispiel.
4. Wählen Sie eine echte oder fiktive Innovation aus dem Sportbereich. Das kann ein neues Sportgerät sein, das auf dem Markt ist, ein neuer Sportkurs, der in Ihrem Sportverein angeboten wird, neue Arbeitsabläufe in dem Fitnessstudio, in dem Sie arbeiten, eine innovative Zusatzleistung, die Ihr Lieblings-Handballclub bei seinen Heimspielen anbietet oder, oder, oder... Versuchen Sie, diese Innovation so gut wie möglich zu beschreiben, indem Sie auf die in Kapitel 1 vermittelten Inhalte (Definitionen, Typologien etc.) zurückgreifen.

2 Voraussetzung für Innovationen im Sport schaffen

Wenngleich durchaus Beispiele für Innovationen existieren mögen, in denen der Zufall eine Rolle gespielt hat, so ist es doch das Ziel des Innovationsmanagements, dies nicht dem Zufall zu überlassen. Ein systematisches Innovationsmanagement erfordert in diesem Sinne zunächst eine strategische Komponente. Über eine Verknüpfung von Innovationsmanagement und strategischem Management einer Organisation kann unter anderem sichergestellt werden, dass solche Innovationen getätigt werden, die mit Blick auf die strategischen Ziele der Organisation besonders zielführend sind. Ein weiterer Vorteil ist, dass die strategische Verankerung des Innovationsmanagements dazu führt, dass gezielt Bedingungen geschaffen werden können, die Innovationen befördern. Zudem kann auf diese Weise dazu beigetragen werden, dass die Innovation selbst nicht nur einen kurzfristigen, begrenzten, sondern einen langfristigen, strategischen Vorteil für die Organisation mit sich bringt.

Zu diesem Zweck widmet sich das vorliegende Kapitel der strategischen Komponente des Innovationsmanagements und beleuchtet dabei, wie es gelingen kann, Voraussetzungen für Innovationen zu schaffen. Thematisiert wird dabei zunächst das strategische Management selbst, bevor Organisationsstrukturen, Organisationskulturen und Entrepreneurship behandelt werden. Es wird dabei jeweils in den Blick genommen, welche Besonderheiten im Bereich des Sports zu beachten sind. Wie für das gesamte Buch gilt dabei, dass etliche der sportbezogenen Besonderheiten, die an den einzelnen Stellen dargelegt werden, sich auch auf Zusammenhänge in anderen Teilbereichen übertragen lassen. Die Leser*innen sind somit hier und im Verlauf des gesamten Buches aufgerufen, Erkenntnisse auf verschiedene Bereiche zu transformieren.

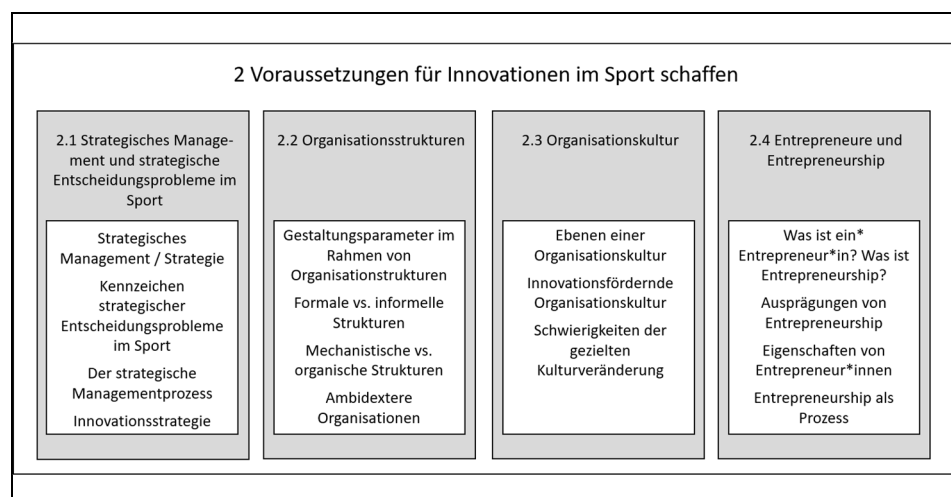


Abbildung 5: Übersicht zum zweiten Kapitel
Quelle: Eigene Darstellung.

2.1 Strategisches Management und strategische Entscheidungsprobleme im Sport

2.1.1 Zur Bedeutung des Strategischen Managements für das Innovationsmanagement

Im Rahmen des Innovationsmanagements spielen Visionen, Strategien und ein systematisches strategisches Management eine wichtige Rolle. Um eine optimale Verteilung der Ressourcen sicherzustellen, müssen die Innovationsaktivitäten auf die strategischen Ziele der Organisation abgestimmt sein bzw. in Einklang mit diesen stehen (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 95).

Nach Vahs und Brem ist eine Strategie ein

„...Entscheidungs-, Maßnahmen- und Verhaltensbündel, das sich auf das gesamte Unternehmen und sein Leistungsprogramm bezieht und darauf ausgerichtet ist, langfristig Erfolgspotenziale aufzubauen oder abzusichern und so die obersten Ziele und Werthaltungen des Unternehmens dauerhaft zu erfüllen.“ (Vahs/Brem (2015) S. 97).

Definition Strategie

Strategische Entscheidungen geben also auf sehr grundsätzliche Art die Richtung für ein Unternehmen (bzw. einer Organisation) mit dem Ziel vor, langfristig erfolgreich zu sein. Es geht somit nicht um einzelne Handlungen, sondern um den allgemeinen Rahmen, wie sich das Unternehmen intern und extern ausrichtet (vgl. Hungenberg (2014), S. 4f.). Hoye et al. (2006) betonen, dass das strategische Management dabei nicht nur beinhaltet, ein umfassendes Verständnis über die Organisation selbst, deren Umwelt und die Konsequenzen der Entscheidung zu gewinnen, sondern vor allem auch darauf abzielt – wie bereits Porter ((1996), S. 64) ausführt – einen Unterschied zur Konkurrenz zu erzeugen. Eine Strategie sollte also auch erläutern, wie sich ein Fußballclub von einem anderen unterscheidet oder warum Kund*innen eine Freizeitanlage einer anderen vorziehen sollten (vgl. Hoye et al. 2006, S. 70).

Eine Strategie unterscheidet sich allerdings auch von einem Plan bzw. einer Planung. Während die Strategie den Rahmen der Aktivitäten unter Beachtung der vorhandenen Möglichkeiten und Umweltbedingungen vorgibt, beinhaltet die Planung die schrittweise Dokumentation des Vorgehens, was wann durch wen mit welchen Ressourcen getan werden soll, um der Strategie zu folgen (vgl. Hoye et al. (2006), S. 70). Mintzberg geht sogar davon aus, dass strategische Planung strategisches Denken oft behindert, weil es dazu führt, dass Manager*innen Visionen mit der Handhabung von Zahlen verwechseln. Er schlussfolgert, dass der größte Beitrag von Planer*innen innerhalb des Strategieprozesses um den Prozess herum und nicht innerhalb des Prozesses stattfinden sollte, ihre Rolle also in der Unterstützung des Prozesses und nicht der Entscheidungsfindung selbst liegen sollte (vgl. Mintzberg (1994), S. 107f.).

Strategie vs. Plan

Auch ist zu betonen, dass eine Strategie zwar den Anspruch erhebt, langfristig bestehen zu bleiben, Änderungen oder gar ein Verwerfen der Strategie aber durchaus möglich sind, da sich sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens Veränderungen ergeben können, die dies erfordern (vgl. Hungenberg (2014), S. 4). Ein striktes Beibehalten einer Strategie ohne laufende Überprüfung der Ausgangsbedingungen und ggf. Anpassung der Strategie ist also nicht der Sinn des strategischen Managements.

Bedeutung des strategischen Managements für Sportorganisationen

Hoye et al. ((2006), S. 71) betonen, dass entgegen der Ansicht einiger Manager*innen das strategische Management auch für Sportorganisationen von zentraler Bedeutung ist. Gerade weil sich die Sportbranche so schnell ändert, ist ein proaktives anstelle eines reaktiven Vorgehens wichtig, weil sich dadurch Unsicherheiten verringern und Chancen identifizieren lassen, die in der Realität eben nicht transparent und offen vorliegen. Es bedarf einer intensiven Analyse und innovativem Denken, solche Chancen zu identifizieren und zu nutzen – was bei einem reaktiven Vorgehen kaum möglich ist, sondern eine Strategie erfordert. Zudem können mit Hilfe eines Strategieprozesses einzelne Teile einer Organisation auf gemeinsame Ziele ausgerichtet werden, wodurch ein koordinierter, zielgerichteter Einsatz von Ressourcen möglich wird (vgl. Hoye et al. (2006), S. 71).

Emergente Strategien in Sportvereinen

Gerade für ehrenamtlich geprägte Sportvereine, wie sie in Deutschland üblich sind, ist dies jedoch umstritten bzw. muss konkretisiert werden. Fink geht davon aus, dass hier die sogenannten emergenten Strategien von besonders hoher Bedeutung sind. Diese beruhen im Gegensatz zu intendierten Strategien nicht auf einem systematischen Strategieprozess, sondern gründen sich auf aufeinander aufbauende Entscheidungen und bisher durchgeführte Schritte und Maßnahmen. Sie äußern sich in Anpassungen der strategischen Ausrichtung z. B. basierend auf Veränderungen in der Vereinskultur oder in Abhängigkeit von Mitgliedern des Vereins (vgl. Fink (2020), S. 13). Ein Beispiel könnte also sein, dass ein Verein neue Abteilungen eröffnet oder andere schließt, weil sich die Zusammensetzung der Mitglieder ändert oder einzelne, besonders engagierte Mitglieder neue Sparten aufbauen wollen. Dies könnte bedeuten, dass der Verein künftig nicht mehr vorwiegend als wettkampforientierter Leichtathletikverein auftritt, sondern zunehmend im Bereich Gesundheitssport aktiv wird.

Es ist sicherlich nicht von der Hand zu weisen, dass intendierte Strategien im deutschen Vereinssport weiterhin eher nicht den Regelfall darstellen und nicht zuletzt mit Blick auf den anhaltend hohen Organisationsgrad in Deutschland von derzeit 33 Prozent (vgl. DOSB (2020), S. 11) ließe sich argumentieren, dass dies für Vereine auch nicht zwingend ein Problem darstellt. Auch werden emergente Strategien im Sinne einer Reaktion auf Dynamiken innerhalb und außerhalb der Vereine als durchaus notwendig erachtet. Gerade die Tatsache, dass Vereinsvorstände und Mitglieder in Sportvereinen aber prinzipiell von heute auf morgen abwandern oder ihre Ämter niederlegen können, spricht mindestens für eine Verschriftlichung von Entscheidungen (vgl. Fink (2020), S. 14f.), wenn nicht gar

für einen – an die Besonderheiten der Organisation adaptierten – systematischen Strategieprozess zur Formulierung intendierter Strategien. Hat man bereits entschieden, ein systematisches Innovationsmanagement betreiben zu wollen, erscheint ein solches strategisches Management sogar als unverzichtbar. Im Folgenden sollen deshalb in einem ersten Schritt die zentralen Merkmale strategischer Entscheidungen umfassend beleuchtet werden.

2.1.2 Kennzeichen strategischer Entscheidungen im Sport

Götze und Mikus ((1999), S. 5) formulieren folgende neun Eigenschaften strategischer Entscheidungen (vgl. Tabelle 5), die im Folgenden näher beleuchtet werden:

Kennzeichen strategischer Entscheidungsprobleme

Kennzeichen strategischer Entscheidungsprobleme
• Die Entscheidungen obliegen den obersten Institutionen der Unternehmensführung.
• Die Bedeutung von Normen ist hoch, und es sind bei den Entscheidungen mehrere Ziele zu berücksichtigen.
• Die Dauer der Entscheidungsprozesse ist lang.
• Es liegen komplexe Alternativen vor, die aus einer Reihe von Maßnahmen bestehen, die sequentiell realisiert werden, sich auf große Teile des Unternehmens beziehen und viele Interdependenzen zu anderen Unternehmensbereichen aufweisen.
• Es ist ein hoher Ressourceneinsatz erforderlich, die Wirkungen der Alternativen sind langfristig, und die Folgen der Entscheidung können nur mit hohem Aufwand rückgängig gemacht werden.
• Die Handlungen, über die zu entscheiden, werden nur selten wiederholt und haben zumeist innovativen Charakter.
• Die Bedeutung der Entscheidungen für die Existenz des Unternehmens sowie die Unternehmensergebnisse ist hoch.
• Umweltentwicklungen beeinflussen die Wirkungen der Entscheidungen in erheblichem Ausmaß.
• Die vorliegenden Planungsprobleme sind schlecht strukturiert sowie mit hoher Unsicherheit verbunden, es sind vielfach qualitative Daten zu verarbeiten und nur wenig differenzierte, detaillierte und präzise Planungen möglich.

Tabelle 5: Kennzeichen strategischer Entscheidungsprobleme
Quelle: Götze/Mikus (1999), S. 5

Die Entscheidungen obliegen den obersten Institutionen der Unternehmensführung

Oberste Institutionen als
Entscheidungsträger

Aufgrund ihrer Bedeutung werden strategische Entscheidungen in herkömmlichen Unternehmen grundsätzlich von den obersten Institutionen getroffen (vgl. Götze/Mikus (1999), S. 5). Eine zentrale Besonderheit innerhalb des Sports ergibt sich diesbezüglich sicherlich für den organisierten Sport, also die Vereine und Verbände. Zwar sind auch hier die zentralen, sehr grundlegenden Entscheidungen gewissermaßen der obersten Leitungsebene zugeordnet. Als höchste Entscheidungsinstanz in einem Sportverein gilt jedoch nicht eine einzelne Person oder eine kleine Gruppe wie der Vorstand, sondern die Mitgliederversammlung, denn die Angelegenheiten des Vereins werden – sofern nicht auf andere Organe übertragen – durch die Mitgliederversammlung geregelt (vgl. § 32 BGB). Außerdem bestellt sie (widerruflich) den Vorstand (vgl. §27 BGB) und entscheidet über die Satzung (vgl. §33 BGB). Auch den gewählten Gremien, insbesondere dem Vorstand, werden zwar Vertretungsbefugnisse eingeräumt, meist aber nicht einer einzelnen Person wie dem Vorstandsvorsitzenden und in der Regel auch verbunden mit einer Rechenschaftspflicht gegenüber den Mitgliedern. Führungskräfte müssen somit konstant rechtfertigen (vgl. Thiel/Mayer (2009), S. 91) und Entscheidungen sind dadurch oft auch das Ergebnis von Verhandlungsprozessen (vgl. Thiel/Meier (2004), S. 111), welche nicht nur in den Gremien selbst, sondern auch in Form einer vorweggenommenen Rechenschaftspflicht geführt werden können. Gemeint ist damit, dass ein Vorstand oder eine Arbeitsgruppe, die an der Entwicklung einer Strategie für einen Verein arbeitet, dabei auch reflektieren muss, inwieweit die Mitglieder diese unterstützen oder sie zumindest nicht durch Beschlüsse innerhalb der Mitgliederversammlung zur Ablehnung bringen. Eine Gefahr besteht durch diese Konstellation unter anderem darin, dass umfassende Zugeständnisse und Kompromisse die Strategie verwässern könnten und diese ihre geplante Wirkung somit nicht entfalten kann.

Trägheit von Entscheidungsprozessen

Andererseits kann die Trägheit von Entscheidungsprozessen in Sportvereinen auch eine stabilisierende Wirkung haben, beispielsweise wenn nicht jedem Trend unter ggf. hohen Investitionen direkt gefolgt wird, sondern die Entwicklung zunächst einmal abgewartet wird (vgl. Breuer (2003), S. 65). Der oft als mühselig empfundene Gang durch die Entscheidungsinstanzen des Sportvereins, lässt sich in diesem Sinne als eine verzögernde Denkschleife interpretieren, die nicht ausschließlich negativ zu deuten ist.

Außerdem kann man im Falle einer Zustimmung durch die Mitgliederversammlung – je nach Beteiligung der Mitglieder an der Versammlung – von einer gewissen Akzeptanz ausgehen. Die entsprechenden Entscheidungen sind dadurch zudem demokratisch legitimiert, da sich stets auf den Beschluss der Mitgliederversammlung verweisen lässt. Gerade bei der Implementierung von Strategien erweist sich dies als Vorteil.

Die Bedeutung von Normen ist hoch, und es sind bei den Entscheidungen mehrere Ziele zu berücksichtigen

Strategische Entscheidungen sind so grundlegender Natur, dass ihre Einschätzung meist auch herrschende Normen und Werten tangiert (vgl. Götze/Mikus (1999), S. 5). So spiegeln beispielsweise formulierte Unternehmensgrundsätze einerseits Werte und Normen derjenigen wider, die am strategischen Prozess beteiligt sind und stellen andererseits Werte und Normen des Unternehmens nach innen und außen dar (vgl. Bamberger/Wrona (2013), S. 141).

Zu beachten ist dabei auch die Frage der Passfähigkeit neuer Strategien mit den Wertvorstellungen der zentralen Anspruchsgruppen. Es existiert eine Vielzahl an Beispielen in denen strategische Entscheidungen von Sportorganisationen zu heftigen Auseinandersetzungen führten, weil herrschende Normen und Werte durch die Entscheider ignoriert oder falsch eingeschätzt wurden. Beispielsweise schlitterte der SC Paderborn unmittelbar nach seinem euphorisch umjubelten Aufstieg in die 1. Fußballbundesliga direkt in eine fundamentale Auseinandersetzung mit den eigenen Fans, nachdem man eine strategische Zusammenarbeit mit dem in Fankreisen vieler Fußballclubs umstrittenen RB Leipzig einging (vgl. Ahrens (2019)). Der FC St. Pauli hingegen provozierte mit dem Sponsoring des Sportartikelherstellers Under Armour die Wut der Fangemeinschaft. Under Armour, das Unternehmen, das sonst auch Jäger, Polizisten und Militärs ausrüstet und dem zugeschrieben wird, der Waffenlobby nahestehen, stand in Widerspruch zu den Werten des Hamburger Kiez-Clubs, der eher für Toleranz, friedliches Miteinander und Multikulti eintritt (Hofer (2015)). Bedenkt man, dass Fans innerhalb und außerhalb des Sports durch besonderen Enthusiasmus, Leidenschaft und Loyalität gekennzeichnet sind (vgl. Reysen/Branscombe (2010)) ist das Ausmaß der Aufregung, die durch die Verletzung herrschender Werte hervorgerufen wurde, wenig verwunderlich.

Passfähigkeit von Strategien und Wertvorstellungen

Für den Erfolg einer Neuausrichtung kann die Übereinstimmung oder Nicht-Übereinstimmung mit zugrundeliegenden Werten und Normen also gravierende Folgen haben. Entsprechende Werte und Normen fallen in anderen Ländern, Kulturkreisen oder auch Sportarten aber unter Umständen vollkommen anders aus. Beispielsweise kommt es vor, dass us-amerikanische Profiteams, die als Franchise-Unternehmen ihre Teilnahme an den Profisportligen sicherstellen, verkauft, umbenannt oder in andere Städte umgesiedelt werden. Wenngleich dies auch in den USA in der Regel von Fans nicht gerne gesehen wird (vgl. Lewis (2001)), ist es in Deutschland in dieser Form (noch?) vollkommen undenkbar.

Unterschiedliche Werte und Normen

Verschärft wird die Problematik dadurch, dass in der Regel vielfältige Ziele vorliegen, denen die Entscheidungen gerecht werden sollen und die sich teils widersprechen können. Beispielsweise können sich Entscheidungen positiv auf den Gewinn auswirken aber gleichzeitig Arbeitsplätze kosten. Es zeigt sich damit auch, wie schwierig strategische Aufgaben sein können.

Die Dauer der Entscheidungsprozesse ist lang

Wie die hier dargestellten Merkmale zeigen, stellen strategische Entscheidungen gravierende und höchst bedeutsame Einschnitte dar und sind eine anspruchsvolle Aufgabe. Es vergeht somit auch in Unternehmen außerhalb der Sportbranche typischer- und notwendigerweise Zeit, bis Entscheidungen getroffen werden (vgl. Götze/Mikus (1999), S. 5). Der an späterer Stelle näher dargestellte strategische Managementprozess zeigt u. a., dass ausgiebige Situationsanalysen stattfinden sollten, die notwendig sind, aber eben auch Zeit kosten.

Es wurde auch bereits deutlich, dass langwierige Entscheidungsprozesse u. a. aufgrund der demokratischen Struktur ein geradezu klassisches Merkmal von Sportvereinen darstellen (vgl. Breuer (2003), S. 65; Thiel/Meier (2004), S. 112). Einerseits kann dies bedeuten, dass die Dauer der Entscheidungsprozesse in Sportvereinen sogar noch viel länger ist, andererseits aber auch, dass dies für Sportvereine nichts Neues darstellt und sie entsprechend gut in der Lage sind, damit umzugehen.

Entscheidungsprozesse der öffentlichen Hand

Nimmt man an dieser Stelle einmal die öffentliche Hand als Anbieter oder Finanzierer von Sportgütern in den Fokus, ergibt sich mit Blick auf die Entscheidungsdauer eine weitere Perspektive. Als Beispiel soll hier der Bau von Sportstätten dienen, der langandauernde Prozesse der Bedarfsermittlung und vor allem der politischen Entscheidungsfindung erfordert. So kam nach der Wende der sogenannte Goldene Plan Ost zum Einsatz, der mit Hilfe einwohnerbezogener Richtwerte – also als eher grobe Bedarfsschätzung – eine Verbesserung der maroden Sportstättensituation für Ostdeutschland auf den Weg bringen sollte. Durch den Deutschen Sportbund DSB – die Vorgängerorganisation des Deutschen Olympischen Sportbunds DOSB – wurde der Plan bereits 1992 beschlossen. Zur Umsetzung kam dieses durch das Bundesministerium des Innern getragene Förderprogramm aber erst ab dem Jahr 1998 (vgl. Barsuhn (2015), 276f.). Mittlerweile werden Investitionen in Sportstätten meist gezielter basierend auf sogenannten integrierten kommunalen Sportentwicklungsplanungen vergeben, die bessere Schätzungen bereitstellen, hierfür aber umfassend Daten erheben und kooperative Planungs- und Abstimmungsverfahren zwischen Kommunen und Anspruchsgruppen des Sports (Vereine, Schulen etc.) erfordern – was ebenfalls Zeit in Anspruch nimmt (vgl. z. B. Institut für kommunale Sportentwicklungsplanung (2018)).

Es liegen komplexe Alternativen vor, die aus einer Reihe von Maßnahmen bestehen, die sequentiell realisiert werden, sich auf große Teile des Unternehmens beziehen und viele Interdependenzen zu anderen Unternehmensbereichen aufweisen

Es wurde bereits deutlich, wie grundlegend strategische Entscheidungen sind. Entsprechend schwierig ist es, die notwendigen Einzelentscheidungen mit Blick auf ein übergeordnetes strategisches Ziel auszurichten (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 96). Auch daraus ergibt sich, dass es eine anspruchsvolle Aufgabe darstellt, eine

strategische Entscheidung mit Blick auf Voraussetzungen, Wechselwirkungen zwischen einzelnen Organisationsbereichen und mögliche Auswirkungen auf die gesamte Unternehmung zu überblicken.

Nicht zuletzt stellt sich dabei innerhalb des Sports die Frage danach, inwieweit gerade Sportvereine in der Lage sind, solche Entscheidungen fundiert zu treffen. Typischerweise sind Sportvereine durch ehrenamtliche Arbeit gekennzeichnet, welche wiederum Laienarbeit darstellt und nebenberuflich stattfindet (vgl. Heinemann (1988)). Das bedeutet, es ist eher fraglich, dass die Entscheidungsträger die Kompetenzen aber auch die Zeit haben, sich so intensiv wie nötig mit dieser komplexen Aufgabe zu befassen.

Ähnliche Zusammenhänge finden sich allerdings auch in vielen kommerziellen Sportbetrieben. Diese sind – ebenso wie Unternehmen in anderen Branchen – oft als kleine oder mittlere Unternehmen (KMU) organisiert. An ihrem Anteil an der Gesamtzahl der Unternehmen gemessen prägen sie moderne Volkswirtschaften sogar zu 90 bis 98 Prozent aller Unternehmen (vgl. Horch et al. (2014), S. 191).

Horch et al. weisen in diesem Zusammenhang auf „verblüffende Gemeinsamkeiten mit Vereinen“ hin (vgl. Horch et al. (2014), S. 192). Im Gegensatz zu großen Unternehmen sind sie meist eigentümer*innengeführt, wobei die Eigentümer*innen zwar oft über hohes technisches Wissen, meist aber über geringe Unternehmensführungskompetenz verfügen und das Unternehmen oft intuitiv und in mehreren Funktionen gleichzeitig führen (vgl. Horch et al. (2014), S. 194f.). Ähnlich wie bei Vereinen stellen sich hier also Fragen nach der Kompetenz und den zeitlichen Ressourcen, die für systematische strategische Entscheidungen erforderlich sind. Im Gegensatz zu KMU dürfte die Notwendigkeit für solche Entscheidungen mit Blick auf ein langfristiges Überleben jedoch geringer sein als bei gewinnorientierten Anbietern, schließlich wird der Niedergang von Sportvereinen bereits seit mindestens einem halben Jahrhundert vorhergesagt, während die Anzahl der Sportvereine seitdem enorm gestiegen ist⁶ (vgl. Horch et al. (2014), S. 124).

Kleine Sozialsysteme – wie es Sportvereine aber auch kleine Unternehmen sind – zeichnen sich aber auch durch eine bessere Überschaubarkeit aus, die aus einer geringeren Ausdifferenzierung dieser Systeme resultiert (vgl. Geser (1980); Horch et al. (2014), S. 198). Dies würde wiederum die Komplexität strategischer Entscheidungen verringern. An anderen Stellen überschreiten strategische Entscheidungen im Sport hingegen die Grenzen des Sports – man denke nur an eine Kommune, die im Rahmen der Sportentwicklungsplanung Entscheidungen über den Bau oder die Modernisierung von Sportstätten trifft und damit auch über das vorhandene Budget für kulturelle Angebote für die Bürger oder über verfügbare

Laienarbeit und Nebenberuflichkeit in Sportvereinen

Gemeinsamkeiten von Sportvereinen und kleinen Unternehmen

⁶ Natürlich lässt sich aus dem Blick in die Vergangenheit nicht zweifelsfrei prognostizieren, dass dies auch in der Zukunft gilt – bisher lässt sich dies jedoch so konstatieren.

Flächen für den Bau von Wohnraum mitentscheidet. Dies lässt sich sicherlich als hochkomplexe Entscheidung einstufen.

Es ist ein hoher Ressourceneinsatz erforderlich, die Wirkungen der Alternativen sind langfristig, und die Folgen der Entscheidung können nur mit hohem Aufwand rückgängig gemacht werden

Ressourceneinsatz

Um strategische Entscheidungen fundiert treffen zu können, ist für die Entscheidungsfindung ein hoher Ressourceneinsatz nötig (vgl. Götze/Mikus (1999), S. 5). Entsprechend sind auch Strategieveränderungen nur mit hohem Aufwand möglich (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 96). Man denke an die benötigten Ressourcen zur Erstellung einer hochwertigen Situationsanalyse oder die nachgelagerten Maßnahmen im Zuge der Strategieentwicklung und Implementierung von Strategien, beispielsweise die Kosten zur internen und externen Kommunikation der neuen Strategie, der Durchsetzung bei den Mitarbeiter*innen über entsprechende Anreizsysteme oder selbst so profane Dinge wie die Veränderung eines Slogans auf allen Schildern, Flyern und Briefköpfen der Organisation.

Nimmt man erneut die Sportvereine in den Blick, so lässt sich feststellen, dass sie zwar grundsätzlich über die Kapazität verfügen, ihre Mission zu verfolgen, indem sie auf Personal-, Finanz-, Netzwerk und Infrastrukturre Ressourcen zurückgreifen können. Aber auch diese sind endlich (vgl. Breuer/Wicker (2011)). Rein finanziell ist in Sportvereinen ein Arbeitseinsatz Ehrenamtlicher auf den ersten Blick unproblematisch – sie werden ja für Mehrarbeit nicht bezahlt. Allerdings stellt sich die Frage nach den Opportunitätskosten, da die Ressourcen der Ehrenamtlichen dann ja im strategischen Management gebunden und nicht für andere Aufgaben frei sind.

Wendet man die Perspektive auf den Spitzensport, ergeben sich weitere Problemfelder mit Blick auf ein notwendiges Rückgängigmachen strategischer Entscheidungen. Strategische Entscheidungen wie die Neustrukturierung des Leistungssports und der Spitzensportförderung in Deutschland (vgl. hierzu DOSB (o. D.)) mögen mit hohem Aufwand wieder verändert werden können, sollten sie sich als nicht erfolgversprechend erweisen – für die einzelnen Athlet*innen mit ihren zeitlich begrenzten sportlichen Karrieren, kann es dann aber bereits zu spät sein.

Einmaligkeit sportlicher Chancen

Man denke hier insbesondere an Spitzensportler*innen in einer derjenigen Disziplinen, die mehr oder weniger nur zu Olympischen Spielen mit größerer Aufmerksamkeit bedacht werden. Für die Athlet*innen aber auch den entsendenden Verband bzw. das entsendende Land bedeutet dies, dass der Leistungsaufbau von der Kindheit an systematisch und mit hohem Ressourceneinsatz erfolgt bzw. unterstützt wird, wobei sich erst nach vielen Jahren zeigt, ob dies von Erfolg gekrönt sein wird. Athlet*innen und eine Vielzahl an weiteren Akteur*innen und Institutionen – Trainer*innen, Olympiastützpunkte, Eliteschulen des Sports – ar-

beiten somit jahrelang unter hoher Unsicherheit auf das entsprechende sportliche Ziel hin. Auf den ganz großen Erfolg – eine olympische Medaille – haben die Sportler*innen möglicherweise nur ein- oder zweimal im Leben eine Chance. Verpasst man diese – beispielsweise aufgrund einer strategischen Fehlentscheidung über die Förderstrukturen des Leistungssports (die durch die allgemeine Unsicherheit sportlichen Erfolgs jedoch oft schwer zu belegen ist) – lässt sich dies für sie unter Umständen auch nicht mehr korrigieren.

Aufmerksamkeit erregte in diesem Zusammenhang beispielsweise der deutsche Bobsport, der nach Jahrzehnten in der Weltspitze bei den Olympischen Spielen in Sotschi 2018 komplett ohne Medaille nach Hause fahren. Die Schuld dafür wurde teilweise dem Institut für Forschung und Entwicklung von Sportgeräten (FES) zugeschrieben. Das FES ist eine staatliche Einrichtung, die mit hohem finanziellen Aufwand Sportgeräte für den Spitzensport entwickelt. Im Anschluss an dieses Debakel erhielten die Bobsportler*innen die Möglichkeit, auch auf einen anderen Hersteller zu vertrauen (vgl. Kemmner (2018)). Unabhängig davon, wem man in der Schuldfrage folgt, illustriert das Beispiel, dass sich strategische Entscheidungen für Vereine, Verbände oder staatliche Institutionen zwar – ggf. unter den sicherlich als hoch einzustufenden „Kosten“ einer verpassten Olympiamedaille – revidieren lassen. Für einige der beteiligten Sportler*innen wird sich eine solche Kurskorrektur jedoch – z. B. wegen des Karriereendes oder einer Nichtnominierung bei den folgenden Spielen – nicht mehr auswirken können.

Man denke an anderer Stelle an den professionellen Männerfußball, um einige Besonderheiten des Sports beim Umgang mit strategischen Entscheidungen zu verstehen. Führt man sich die Häufigkeit von (vertragsbedingten oder vorzeitigen) Trainerwechseln vor Augen – in der Saison 2018/19 waren es in der ersten Bundesliga der Männer neun Trainer zum Saisonende (darunter drei Interimstrainer) und acht Trainer während der Saison (vgl. Transfermarkt (o. D.)) – wird deutlich, dass eine strategische Perspektive für Trainer, von Ausnahmen abgesehen (z. B. Christian Streich beim SC Freiburg), in der Regel kaum umsetzen lässt. Ein eindrückliches Zitat lieferte hierzu auch Franz Beckenbauer vor dem Start der Saison 2008/09 mit dem neuen Trainer Jürgen Klinsmann. „Jürgen hat viel auf den Kopf gestellt, jetzt müssen aber auch die Ergebnisse stimmen. Sonst nützen die Veränderungen nichts.“ (Franz Beckenbauer, vor dem Start der Saison und damit ca. 10 Monate vor der Entlassung von Jürgen Klinsmann, zit. nach Abendzeitung (2009)). Das Zitat verdeutlicht, wie wenig strategische Entscheidungen von Fußballclubs oft mit kurzfristigen sportlichen Zielen vereinbar sind.

Dynamik von Trainerwechseln im Fußball

Spannend ist in diesem Sinne auch die Frage, inwieweit einzelne Akteur*innen im Sport wie Trainer*innen oder Fußballspieler*innen überhaupt Teil strategischer Entscheidungen sind. Einerseits ließe sich argumentieren, dass gerade ein strategisch denkender Club seine Strategie unabhängig von diesen Akteur*innen verfolgen muss. So berichtet Honigstein aus der englischen Premier League, dass sich dort die Clubs mit grundlegenden Entscheidungen zunehmend unabhängig

von Trainerwünschen machen. "Die Vereine haben gemerkt, dass es zu riskant ist, jedes Mal für einen neuen Trainer die ganze Mannschaft nach dessen Vorstellungen umzubauen. Das kann man mit sehr viel Geld machen, aber es ist nicht sehr effizient und es ist gefährlich." (Honigstein in einem Interview, zit. nach Miguletz (2020)). Andererseits sind – zumindest im Männerfußball – Trainer und Spieler derart in der Öffentlichkeit, dass sie durchaus als Teil des Produktes gesehen werden können. Sie bei strategischen Überlegungen auszublenden, erscheint deshalb auch nicht unproblematisch.

Die Handlungen, über die zu entscheiden ist, werden nur selten wiederholt und haben zumeist innovativen Charakter

Strategien basieren auf einzigartigen Aktivitäten. Organisationen können sich zwar auch strategisch positionieren, indem sie solche Positionen einnehmen, die von anderen Unternehmen verlassen wurden oder sich mit ihren bisherigen Aktivitäten in anderen Branchen ansiedeln. Meistens ergeben sich neue Positionen aber aus Wandel, beispielsweise neu entstehenden Bedürfnissen, neuen Kund*innengruppen oder neuen Technologien (vgl. Porter (1996), S. 64f.). Entsprechend sind strategische Entscheidungen keine Routineentscheidungen, die in dieser Form bereits häufig getroffen wurden. Der innovative Charakter strategischer Entscheidungen (vgl. Götze/Mikus (1999), S. 5) führt dadurch auch zu einem reziproken Bezug: Strategisches Management ist für ein systematisches Innovationsmanagement notwendig und Unternehmen mit einem systematischen Innovationsmanagement dürften wiederum bei der Entwicklung und Umsetzung innovativer strategischer Positionen Vorteile haben. Denkt man beispielsweise an die Offenheit der Mitarbeiter*innen oder Kund*innen für grundlegende strategische Veränderungen, dürfte diese bei innovativen Unternehmen in relativ hohem Maße vorhanden sein.

Pro-aktives Vorgehen

Es wurde bereits dargestellt, dass gerade aufgrund der sich schnell verändernden Sportbranche ein pro-aktives Vorgehen auch in diesem Sektor notwendig ist, um Unsicherheiten zu verringern und Chancen zu identifizieren, gerade, weil diese oft verdeckt bzw. intransparent vorliegen (vgl. Hoyer et al. (2006), S. 71)). Für typische Sportvereine mag dies, wie ebenfalls bereits deutlich wurde, eher mit Abstrichen gelten. Für große Verbände wie den DFB trifft dies hingegen durchaus zu. Als Beispiel lassen sich die Veränderungen nach dem enttäuschenden Abschneiden der Männer-Nationalmannschaft bei der Weltmeisterschaft 1998 und der Europameisterschaft 2000 anführen, als deren Grund u. a. eine ungenügende Talentförderung ausgemacht wurde. Die Neuausrichtung der Talentförderung beinhaltete nicht zuletzt die Etablierung von anfänglich 390 Stützpunkten in ganz Deutschland, die mit der Saison 2002/2003 ihre Arbeit aufnahmen (vgl. Rosenthal (2013), S. 19). Nicht nur war das Verhalten des DFB in diesem Beispiel ausschließlich reaktiv, bis die strategische Veränderung Ergebnisse in Form sportlicher Leistungen und Erfolge der besser geförderten Talente greifen konnte, mussten zudem viele Jahre vergehen.

Die Bedeutung der Entscheidungen für die Existenz des Unternehmens sowie die Unternehmensergebnisse ist hoch

Strategische Fehlentscheidungen können gravierende Folgen haben. Eine solche Fehlentscheidung kann aber auch darin liegen, eine notwendige Entscheidung zu unterlassen. Selbst über Jahrzehnte hinweg erfolgreiche Geschäftsmodelle können in ihrer Existenz gefährdet werden, wenn innovativere oder passfähigere Modelle an den Markt kommen. In diesem Zusammenhang stellen die Sportartikelhersteller Adidas und Puma ein Beispiel dar, das sowohl für eine bedrohliche Schiefelage Anfang der 1990er Jahre steht als auch für einen grundlegende und erfolgreiche Veränderung des Geschäftsmodells, welches in der Entwicklung zu Lifestyle-Anbietern und im Zurückfahren der vertikalen Integration der Wertschöpfungskette zugunsten einer Konzentration auf die Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb bestand (vgl. zu Knyphausen-Aufseß/Zollenkop (2011), S. 112).

Sportvereine geraten zwar – mit Blick auf ihre Gesamtanzahl – eher selten in die Insolvenz, dennoch ist das Vorkommen von Insolvenzen bei Sportvereinen als auffällig zu bezeichnen, da in der Regel die eingenommenen Mitgliedergebühren plus Spenden und Sonderzuwendungen die Basis für ihr mittelfristige Agieren darstellt. Bei insolventen Sportvereinen scheint es sich denn auch eher um solche zu handeln, die einem Publikum, das über die Vereinsmitglieder hinaus geht, Sportveranstaltungen zur Unterhaltung anbieten, beispielsweise bestimmte Fußballvereine, Tennisclubs oder (Galopp-) Rennvereine (vgl. Neuhoff (2003), S. 423f.). Basierend darauf lässt sich vermuten, dass eine zunehmende Kommerzialisierung in den Sportvereinen auch das Risiko von Fehlentscheidungen vergrößert.

Umweltentwicklungen beeinflussen die Wirkungen der Entscheidungen in erheblichem Ausmaß

Inwieweit eine strategische Entscheidung zur Zielerreichung beiträgt, hängt nicht nur von der Entscheidung selbst, sondern auch von den Entwicklungen der Umwelt ab (vgl. Götze/Mikus (1999), S. 5). Dies trifft mittlerweile auch in hohem Maße auf den Sportbereich zu, der sich zunehmend mit anderen gesellschaftlichen Bereichen vernetzt. Beispielsweise werden dem Sport vielfältige Leistungspotenziale für die Gesundheit der Bevölkerung zugeschrieben, woraus sich aber auch ebenso vielfältige Anforderungen ergeben, die von außen an den Sportverein herangetragen werden. So erfordert ein gezielter Gesundheitssport nicht nur zielgruppengerechte Konzepte, sondern auch entsprechende spezifische Qualifikationen der Übungsleiter*innen (vgl. Brehm/Bös/Graf/Hartmann/Pahmeier et al. (2013)). Auch die Verflechtung mit dem Wirtschafts- und dem Mediensystem ist mittlerweile teils enorm. Allein der FC Bayern München nahm im Jahr 2019 insgesamt 660 Millionen Euro ein, aufgegliedert in ca. 92 Millionen Euro an Spieldagseinnahmen (u. a. Ticketeinnahmen), ca. 211 Millionen Euro aus Übertragungsrechten (u. a. Ausschüttungen für die Teilnahme an der Bundesliga und der

Einfluss durch Umweltentwicklungen

Champions League) und ca. 356 Millionen Euro im Bereich Werbung (u. a. aus Sponsoring und Merchandising)(Deloitte (2020), S. 16).

Durch die zunehmende Vernetzung steigt auch die Abhängigkeit des Sports von Umweltweinflüssen. Mag der idealtypische, kleine Breitensportverein, der nur seinen Mitgliedern verpflichtet ist, früher noch vergleichsweise wenig von seiner Umwelt abhängig gewesen sein, sind es (nicht nur aber gerade) große Anbieter im Bereich des Sports – also gerade diejenigen, die in besonderem Maße eines strategischen Managements bedürfen – mittlerweile kaum mehr.

Die vorliegenden Planungsprobleme sind schlecht strukturiert sowie mit hoher Unsicherheit verbunden, es sind vielfach qualitative Daten zu verarbeiten und nur wenig differenzierte, detaillierte und präzise Planungen möglich

Unsicherheit als zentrales
Merkmal des Sports

Strategische Planungsprobleme gelten generell als mit hoher Unsicherheit behaftet (vgl. Götze/Mikus (1999), S. 5), für den Sport mit seinen vielfach als Dienstleistung vorliegenden Sportgütern gilt diese sogar in besonderem Maße. Im Leistungs- und Wettkampfsport stellt die Unsicherheit sogar ein konstitutives Merkmal dar: der Reiz eines Wettkampfes liegt eben ganz besonders darin, dass sein Ausgang nicht vorhersagbar ist. Enttäuschte Erwartungen sind in diesem Bereich sogar eher die Regel als die Ausnahme. Doch auch bei nicht wettkampfbezogenen Bewegungsangeboten ist die Leistungserfüllung mit Unsicherheit behaftet und – was für die Anbieter*innen besonders herausfordernd ist – hängt oft auch in hohem Maße vom Zutun der Individuen oder Konsumierendengruppen ab. So kann die Leistungserfüllung eines Fitnessstudiokurses nicht nur in Abhängigkeit der Tagesform der Kursleiter*innen variieren, sondern auch von der aktuellen Motivation der Teilnehmenden oder der Gruppendynamik innerhalb des Kurses abhängen (vgl. Horch et al. (2014), S. 215ff.).

Sport und Körperbezug

Durch seinen Bezug auf körperliche Bewegung (vgl. Heinemann (1988)), greift der Sport darüber hinaus in hohem Maße auf körperliche Ressourcen zurück, woraus sich ebenfalls Unsicherheit ergeben kann. Aus Sicht von Sportanbietern ist dies insbesondere dann risikoreich, wenn die Leistungserfüllung mit nur einzelnen oder wenigen Sporttreibenden zusammenhängt, wie es beim Spitzensport der Fall ist. Die Verletzung einzelner Sportler*innen kann für einen Sportverband das Erreichen der Ziele – z. B. angestrebter Olympiamedaillen – unmöglich werden lassen. Zwar gibt es Einflussmöglichkeiten, z. B. indem Athlet*innen umfassende medizinische Unterstützung bereitgestellt wird. Diese können die Unsicherheiten allerdings nur mindern, nicht verhindern.

2.1.3 Der strategische Managementprozess und die Besonderheiten des Sports

Nachdem im vorigen Teilkapitel die Bedeutung des strategischen Managements unter Bezugnahme auf einige Besonderheiten des Sports dargestellt wurde, soll im Folgenden der strategische Managementprozess in den Blick genommen werden.

Der Prozess des strategischen Managements beinhaltet im Wesentlichen folgende Phasen:

- Analyse
- Festlegung der Strategierichtung
- Strategieformulierung
- Strategieimplementierung
- Evaluation

Die dargestellten Phasen laufen jedoch in der Regel nicht strikt nacheinander, sondern zumindest teilweise parallel ab (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 117). Langfristig – also bezogen auf aufeinander folgende Strategien – entsteht zudem ein zirkulärer Prozess: um eine Analyse durchzuführen, muss auf eine bestehende Strategie Bezug genommen werden oder zumindest (z. B. bei Gründung einer Organisation) eine grobe Idee über den Organisationszweck bestehen. Andernfalls wäre eine zielgerichtete Analyse nicht möglich. Die Analyse ist dann wiederum Grundlage der neuen Strategie.

Wenngleich die Benennung oder die Anzahl der Phasen variieren kann, finden sich die genannten Schritte doch mehr oder minder in ähnlicher Form sowohl innerhalb des allgemeinen strategischen Managements (vgl. z. B. Götze/Mikus (1999), S. 24) als auch innerhalb des strategischen Sportmanagements (vgl. z. B. Hoye et al. (2006), Breuer (2005), S. 24) und des strategischen Innovationsmanagements (vgl. z. B. Vahs/Brem (2015), S. 95ff.). Die Besonderheiten eines strategischen Innovationsmanagements liegen somit nicht innerhalb des Rahmenkonzeptes, das dem Prozess unterliegt, sondern eher in der konkreten Ausgestaltung also beispielsweise darin, welche Inhalte in der konkreten Analyse zu finden oder welche Besonderheiten bei der Implementierung von Strategien mit ehrenamtlichem Personal zu beachten sind.

An dieser Stelle wird der strategische Rahmenprozess dargestellt und mit einigen Beispielen aus dem Sport unterlegt. Mit Blick auf den Fokus des vorliegenden Buches, wird für tiefergehende Überlegungen sowohl auf Grundlagenliteratur zum strategischen Management im Sport (vgl. z. B. Walzel (2019), Fink (2020), Hoye et al. (2006), Breuer (2005)) bzw. zu den Besonderheiten der Sportbetriebswirtschaftslehre (vgl. z. B. Horch et al. (2014) als auch auf an anderer Stelle innerhalb dieses Buches thematisierte Besonderheiten des Sports, die im Sinne einer Transferleistung auf das strategische Management übertragbar sind, verwiesen.

Typische Prozessphasen im strategischen Management

Neben der bereits erfolgten Feststellung, dass strategische Entscheidungen meist einen innovativen Charakter haben, können Innovationen hauptsächlich auf zweierlei Arten innerhalb des strategischen Managements adressiert werden:

- als Teil der Vision bzw. Strategie der gesamten Organisation, d. h. die Organisation formuliert in irgendeiner Art und Weise, innovativ sein zu wollen,
- als gezielte Innovationsstrategie.

Innovationsstrategie

„Die Innovationsstrategie bestimmt als Teil der Gesamtstrategie eines Unternehmens, in welchen Bereichen wann Innovationen realisiert werden sollen, um die Unternehmensziele zu erreichen.“ (Vahs/Brem (2015), S. 107, in Anlehnung an Goffin, Herstatt, Mitchell (2009)).

Beide Möglichkeiten schließen sich demnach nicht aus, im Gegenteil: eine Organisation, die innovatives Verhalten in seine Vision aufnimmt, wird ggf. gerade auch einer gezielten Innovationsstrategie bedürfen. Allerdings erfordert dies die Formulierung einer relativ ausdifferenzierten Gesamtstrategie, innerhalb welcher eine dezidierte Innovationsstrategie nur einen Teil darstellt. Dies ist eher für große Unternehmen erwartbar.

Der strategische Managementprozess kann für beide Fälle wie dargestellt angewendet werden, mit dem Unterschied, dass eine Innovationsstrategie keine Formulierung einer übergeordneten Vision bedarf, weil sie sich an der Vision des Unternehmens bzw. der Organisation ausrichtet.

Analyse

Externe Analyse

Strategische Analysen lassen sich typischerweise in eine interne und eine externe Analyse gliedern. Im Rahmen der externen oder auch Umweltanalyse sind beispielsweise die politisch-rechtliche Umwelt, die ökonomische Umwelt, die technologische Umwelt, die gesellschaftliche Umwelt und die ökologische Umwelt von Relevanz, aber auch Merkmale der Branche, Ansprüche der Kund*innen, Verfügbarkeit von Arbeitskräften etc. (vgl. Hungenberg (2014), S. 392). Für einen Sportverein kann beispielsweise relevant sein, wie hoch die Steuersätze sind, ob ein Konkurrenzverein in der Nähe ist oder ein neues Fitnessstudio eröffnet, in welchem Zustand die Sportanlagen der Kommune sind, welche Fördermittel der Landessportbund bereitstellt oder ob in der Kommune eher Senioren oder viele Kinder leben. Zu beachten ist dabei, dass es von der genauen Ausrichtung des Sportvereins abhängt, inwieweit die genannten Faktoren bedeutsam sind.

Interne Analyse

Im Rahmen der internen Analyse wird das Innere des Unternehmens analysiert (vgl. Hungenberg (2014), S. 400), beispielsweise mit Blick auf Finanzen, Personal, Marketing, Prozesse etc. Ein Fitnessstudio könnte interessieren, wie hoch seine Liquidität ist, welches Qualifikationsniveau oder Know-How seine Mitarbeitenden haben oder wie alt seine Geräte sind.

Es gibt eine Vielzahl an Managementmethoden, die zur internen und/oder externen Analyse eingesetzt werden können. Eine besonders verbreitete Analysemethode, die sowohl die interne als auch die externe Perspektive einbezieht, ist jedoch die sogenannte SWOT-Analyse.

Im Rahmen der SWOT-Analyse werden in einer internen Analyse die Stärken (**Strengths**) und Schwächen (**Weaknesses**) der Organisation ermittelt und dargestellt. Ebenso wird ermittelt und dargestellt, welche Gegebenheiten in der Umwelt als Chance bzw. Möglichkeit (**Opportunities**) zu sehen sind und welche ein Risiko bzw. eine Bedrohung darstellen (**Threads**).

SWOT-Analyse

Ein Beispiel einer SWOT-Analyse aus dem Bereich Sport soll dies verdeutlichen. Dargestellt ist eine verkürzte Analyse der International Judo Federation (IJF) (Hoye et al. (2006), S. 80).

Stärken
Als Indoor-Sport kann Judo das ganze Jahr über trainiert werden
Judo wird in allen Altersklassen und von Männern und Frauen betrieben
Schwächen
Die Regeln des Judo sind für den durchschnittlichen Zuschauer schwer verständlich und der Gewinner kann nur schwer bestimmt werden
Es gibt große Unterschiede in den technischen Fähigkeiten zwischen den Kontinentalverbänden und den nationalen Verbänden
Chancen
Es gibt Unterstützung von Regierungen und der Olympischen Bewegung, Teil des Bildungssystem zu werden
Es entstehen Möglichkeiten basierend auf dem zunehmenden Gesundheitsbewusstsein und zunehmend verbreiteter Spiritualität
Risiken
Es existiert die Möglichkeit, den Status als Olympischer Sport zu verlieren
Die Medienberichterstattung ist begrenzt.

Tabelle 6: SWOT-Analyse der International Judo Federation (IJF)
Quelle: Hoye et al. (2006), S. 80 (Darstellung verkürzt; Übersetzung RR)

Die SWOT-Analyse ist leicht verständlich und gibt einen guten Überblick, sie kann also besonders gut auch in kleinen Unternehmen der Sportbranche oder in Sportvereinen angewendet werden. Zu beachten ist lediglich – denn dies ist ein häufiges Missverständnis – dass unter Chancen und Risiken wirklich externe Gegebenheiten zu betrachten sind. Beispielsweise sind altersschwache Fitnessgeräte in einem Fitnessstudio zwar gemäß Alltagssprachgebrauch ein Risiko, im Sinne der SWOT-Analyse handelt es sich jedoch um eine Schwäche. Trotz des leicht verständlichen Aufbaus bedarf eine gute SWOT-Analyse eines guten Blicks für die

Herausforderungen in der Anwendung der SWOT-Analyse

Gegebenheiten, um die relevanten Informationen zu verarbeiten, und meist auch etwas Übung mit Blick auf aussagekräftige Formulierungen. Ggf. sind auch vorgelegte Analysetools zur tieferen internen und externen Analyse erforderlich oder vorteilhaft, deren Ergebnisse dann in die SWOT-Analyse übernommen werden können. Das Schema ist wenig aussagekräftig oder führt sogar zu falschen Ableitungen für die Strategie, wenn die Inhalte lückenhaft oder fehlerhaft eingeschätzt sind. Auch muss eine SWOT-Analyse spezifisch für die analysierte Organisation angefertigt werden. Die für den Internationalen Judoverband dargestellte Schwäche, dass Regeln schwer verständlich sind, können für einen kleinen Judoverein, der über ein treues, lokales und vor allem fachkundiges Publikum verfügt, das bei den Wettkämpfen für ausverkaufte Hallen sorgt, irrelevant sein. Möglicherweise ist es aber auch nur irrelevant mit Blick auf das Publikum, hingegen bedeutsam, wenn es darum geht, Nachwuchssportler*innen zu generieren. Dies gilt es, für das konkrete Beispiel zu spezifizieren.

Allgemeiner Zielbegriff

Strategische Richtung (Ziele)

Basierend auf der strategischen Analyse ist in einem nächsten Schritt die strategische Richtung festzulegen. Diese Richtung wird oft in Form von Zielpyramiden dargestellt, wobei der Begriff „Ziel“ als sehr allgemeiner Sammelbegriff verwendet wird, wie im Folgenden deutlich werden sollte (vgl. Abbildung 6⁷).

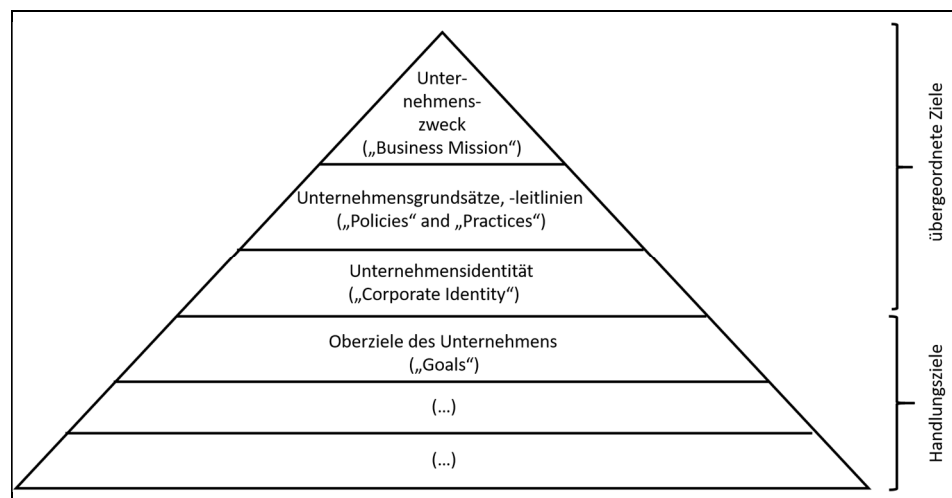


Abbildung 6: Zielpyramide

Quelle: Eigene, adaptierte Darstellung in Anlehnung an Meffert et al. (2019), S. 280

Systematische Ableitung

Es ist in der Regel nicht so, dass Unternehmen ihre Zielsysteme graphisch als Pyramide in unternehmensinternen Papieren oder auf ihren Webseiten veröffentlichen. Die Pyramidengraphik verdeutlicht aber gut, dass die Zahl der Ziele von oben nach unten zunimmt. Gleichzeitig nimmt auch der Konkretisierungsgrad zu (vgl. Meffert et al. (2019), S. 280). Allerdings muss auch hier ein Missverständnis vermieden werden: die Ziele bauen nicht systematisch aufeinander auf (wie es

⁷ Die ursprüngliche Zielpyramide nach Meffert et al. (2019) ist aus Perspektive des strategischen Marketings formuliert und wurde deshalb hier leicht angepasst.

das Symbol der Pyramide vielleicht nahelegen könnte), sondern werden von oben nach unten systematisch auseinander abgeleitet. Dies wäre eine unter Umständen fatale Fehlinterpretation – wenngleich sie in der Praxis durchaus in mehr oder minder starkem Maße auftreten dürfte. Es geht im Rahmen der Festlegung der strategischen Richtung nicht darum, für das, was eine Organisation sowieso schon tut (was sich also auf den unteren, konkreteren Zielebenen finden würde) einen Oberbegriff zu finden, der als sogenannte Vision über allem stehen kann. Sondern es geht darum, aus einer systematischen Analyse zunächst eine übergeordnete Vision abzuleiten, welche dann in untergeordnete Ziele konkretisiert werden kann. Das, was die Organisation bisher sowieso schon tut, geht allerdings naturgemäß in die Analyse ein und bestimmt somit durchaus mit, wie die Vision aussieht. Der Status Quo ist allerdings nicht der einzige Einflussfaktor, der die künftige Richtung und damit auch die Vision bestimmt.

An der Spitze der Pyramide steht die sogenannte Vision des Unternehmens bzw. der Organisation.

„Eine Vision ist ein bildhaftes, glaubwürdiges und attraktives Bild der zukünftigen Unternehmensentwicklung mit einem szenarischen Charakter, das eine bestimmte Richtung weist, ohne den Rahmen genau und verbindlich festzulegen.“ (Vahs (2012), S. 132, zit. nach Vahs/Brem 2015, S. 98).

Vision/Mission

Eine Vision beantwortet also in wenigen Worten und leicht kommunizierbar die Frage, wo die Organisation langfristig hinwill. Sie darf zwar nicht so beliebig sein, dass die grobe Richtung nicht ersichtlich ist, gibt aber eben noch keine dezidierten Handlungsziele vor. Sie sollte sinnstiftend, motivierend und handlungsleitend sein (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 98). Die Anzahl und Benennung der Ebenen der Zielsysteme ist weder in Literatur noch Praxis immer gleich. Meffert et al. ((2019), S. 281) sprechen beispielsweise mit Blick auf die oberste Zielebene von der sogenannten Business Mission.

Auch der Sportartikelhersteller Puma verwendet den Begriff der Mission und formuliert:

„Forever Faster

Bei Forever Faster geht es nicht nur um Schnelligkeit – Forever Faster ist unser Mantra. Es steht für schnelle Produkte und schnelle Sportler, seit 70 Jahren. Wir wollen immer hoch hinaus und wenn unsere Pläne aufgehen, schmieden wir neue. All das für das eine Ziel – die schnellste Sportmarke der Welt zu sein.“ (Puma (2018)).

Es sei noch einmal darauf verwiesen – und das wird in dem Beispiel deutlich – dass die oberste Ebene des Zielsystems weder konkret noch messbar oder mit einem Zeithorizont versehen ist. Es ist also unabdingbar, diese Vision weiter zu

konkretisieren. Dies erfolgt beispielsweise in Form sogenannter Leitlinien oder auch Unternehmensgrundsätze, Werte und Normen bzw. Policies und Practices – auch hier variieren die Begriffe – welche u. a. in eine sogenannte Corporate Identity weiter konkretisiert werden können (zur Corporate Identity vgl. ausführlicher z. B. Meffert et al. (2019)).

Leitbild

„Leitbilder fixieren die Aussagen einer Vision beziehungsweise Mission umfassender und besitzen als Handlungsrahmen und Verhaltenskodex eine integrierende und steuernde Funktion.“ (Vahs/Brem (2015), S. 101).

Auch diese Leitbilder sind noch relativ abstrakt und allgemeingültig. Im Gegensatz zur Vision, die die Frage beantwortet, wo die Organisation hinmöchte, haben sie außerdem einen stärkeren Gegenwartsbezug, d. h. die formulierten Grundsätze und Werte gelten bereits für das aktuelle Handeln (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 101).

Der FC St. Pauli hat als erster Lizenzfußballclub im Jahr 2009 insgesamt 15 Leitlinien formuliert, die hier auszugsweise dargestellt werden:

„Die Leitlinien des FC St. Pauli

Der FC St. Pauli in seiner Gesamtheit aus Mitgliedern, Angestellten, Fans und Ehrenamtlichen ist Teil der ihn umgebenden Gesellschaft und somit auch mittelbar und unmittelbar von gesellschaftlichen Veränderungen in politischen, kulturellen und sozialen Bereichen betroffen.

Der FC St. Pauli stellt sich dieser gesellschaftlichen Verantwortung und tritt über den sportlichen Bereich hinaus für die Interessen seiner Mitglieder, Angestellten, Fans und Ehrenamtlichen ein.

Der FC St. Pauli ist ein Stadtteilverein. Hieraus zieht er seine Identifikation und hat eine soziale sowie politische Verantwortung gegenüber dem Stadtteil und den hier lebenden Menschen.

Der FC St. Pauli vermittelt ein Lebensgefühl und ist Sinnbild des authentischen Sports. Dies ermöglicht eine Identifikation mit dem Verein, unabhängig von etwaigem sportlichen Erfolg. Wesentliche Merkmale für diese Identifikationsmöglichkeit sind dabei besonders zu fördern und zu schützen.

Toleranz und Respekt im gegenseitigen Miteinander sind wichtige Eckpfeiler im FC St. Pauli.“ (FC St. Pauli (2009)).

Während die Vision und die Leitlinien der Strategieformulierung vorangestellt sind, ihr also die Richtung vorgeben, können die konkreten inhaltlichen Handlungsziele erst im Anschluss an die Entwicklung einer Strategie formuliert werden (vgl. Schreyögg (1984), S. 87).

Handlungsziele

Die Bedeutung von Zielen (Visionen, Leitlinien, Handlungszielen etc.) wird deutlich, wenn man sich ihre Funktion vor Augen hält. Nach Heinemann (2004) dienen Ziele als/zur

- Grundlage der Entscheidungsfindung
- Voraussetzung für eine Leistungs- und Erfolgskontrolle
- Verringerung von Risiken und Unsicherheiten
- Motivation der Mitarbeiter*innen
- Legitimation und öffentliche Anerkennung.

Funktionen von Zielen

Eine besondere Herausforderung für Non-Profit-Sportorganisationen liegt darin, dass sie nicht wie kommerzielle Unternehmen am übergeordneten Streben nach Rentabilität orientiert sind. Stattdessen sind die Ziele multidimensional und oft sozialer Natur, wodurch ihr Zusammenwirken anders ausfällt als bei Unternehmen. Zudem sind sie abhängiger von sozialen und politischen Einflussfaktoren (vgl. Akingbola (2006), S. 267).

Multidimensionale Ziele im Sport

Der Vollständigkeit halber lässt sich noch ergänzen, dass aus formaler Sicht der Organisationszweck bei Sportvereinen in der Satzung festgehalten ist. Er beinhaltet in der Regel die Förderung des Sports, bestimmter Sportarten oder des Sports für bestimmte Zielgruppen (vgl. Thiel/Meier (2004), S. 109), da damit eine Voraussetzung für seine Gemeinnützigkeit im Sinne der Abgabenordnung erfüllt ist (vgl. § 52 AO). Zwar besteht ein Unterschied zwischen einem solchen Organisationszweck und einer inhaltlichen Richtungsbestimmung im Sinne einer Vision. Als Begründung dafür, wieso die Vision eines Vereins so aussieht, wie sie aussieht, ließe sich ein solcher Zwecke allerdings grundsätzlich heranziehen. Für den Zweck der Förderung des Sports gilt dies allerdings kaum. Zwar existieren in einem Sportverein vielfältige Teilziele, beispielsweise sportliche Ziele oder Wachstumswahlen. Ein erreichter Meistertitel oder eine gewachsene Mitgliederzahl sagt jedoch wenig darüber aus, ob vorhandenen Ressourcen so eingesetzt wurden, dass die Förderung des Sports besser oder schlechter erreicht wurde (vgl. Thiel/Meier (2004), S. 109).

Dies bedeutet jedoch zunächst einmal nur, dass dieser formale Zweck kaum als Letztbegründung für die formulierten Ziele (bzw. Visionen etc.) herangezogen werden kann. Trotzdem liegen wie dargestellt vielfältige Ziele wie sportlicher Erfolg, Mitgliederwachstum, Sicherstellung von Training und Wettkampf, Finanzziele auch in Vereinen vor (vgl. Thiel/Meier (2004), S. 109; Horch et al. (2014), S. 116). Es kann sinnvoll sein, sie in Form einer niedergeschriebenen Vision und damit verbundener Leitlinien auch auszuformulieren und sie schriftlich zu fixieren, denn für Sportvereine lässt sich beobachten, dass Funktionär*innen anstelle von

systematisch formulierten Zielen oder Strategien oft auf ein diffuses Führungswissen zurückgreifen, welches an Erfahrungen, Verweise auf die traditionellen Werte des Sports oder vage Vereinszwecke oder -traditionen anknüpft. Dies kann gelingen, ist allerdings eine labile Lösung. Darauf basierendes Führungshandeln kann mit zunehmender Dauer beliebig erscheinen. Hier können ausformulierte Leitlinien als Begründung dienen (vgl. Thiel/Meier (2004), S. 112) und dem somit entgegenwirken.

Angesichts der hohen Bedeutung, die Traditionen für Sportvereine oft spielen, erscheint dabei gerade für Vereine, die sich systematisch dem Innovationsmanagement widmen, die schriftliche Erarbeitung eines solchen strategischen Zielsystems, in welchem Innovationen eine zentrale Rolle spielen, zur Legitimation von Handlungen unabdingbar.

Strategieentwicklung/-formulierung

Prinzipien im Rahmen der
Strategieformulierung

Es existiert eine Vielzahl an Kriterienkatalogen darüber, was bei der Strategieentwicklung zu beachten ist. Aus diesen lassen sich jedoch vier allgemeine Prinzipien ableiten, die der inhaltlichen Gestaltung von Strategien zugrunde liegen können (vgl. Welge/Al-Laham/Eulerich (2017), S. 459):

- Aufbau von Stärken, Vermeiden von Schwächen
- Konzentration der Kräfte
- Optimierung der Ressourcenbasis
- Ausnutzung bzw. Aufbau von Synergiepotenzialen.

Abseits der inhaltlichen Fragen existieren auch vielfältige, mehr oder minder konkret definierte Strategiearten, von denen einige in Tabelle 7 dargestellt sind.

Unterscheidungskriterium/ Gegenstand	Bezeichnung der Strategien
Organisatorischer Geltungsbereich	Unternehmensstrategien (corporate strategies) Geschäftsbereichsstrategien (business strategies) Funktionsbereichsstrategien (functional area strategies)
Funktion	Absatzstrategien Produktionsstrategien Forschungs- und Entwicklungsstrategien Investitionsstrategien Finanzierungsstrategien Personalstrategien
Entwicklungsrichtung/Mitteleinsatz	Wachstumsstrategien (Investieren) Stabilisierungsstrategien (Halten) Schrumpfungsstrategien (Desinvestieren)
Marktverhalten	Angriffsstrategien (z. B. Promotionsstrategien) Verteidigungsstrategien (z. B. Imitationsstrategien)
Produkte/Märkte	Marktdurchdringungsstrategie Marktentwicklungsstrategie Produktentwicklungsstrategie Diversifikationsstrategie
Wettbewerbsvorteile/ Marktabdeckung	Strategie der Kostenführerschaft Differenzierungsstrategie Konzentrationsstrategie (auf Kostenführerschaft oder Produktdifferenzierung)

Tabelle 7: Strategietypologie

Quelle: Kreikebaum (1997), S. 58, zit. nach Welge et al. (2017), S. 468

Auch die Innovationsstrategie stellt eine solche konkrete Strategieart dar. Es sei noch einmal daran erinnert, dass die Innovationsstrategie als Teil der Gesamtstrategie eines Unternehmens zu sehen ist. Ihr können wiederum Teilstrategieebenen untergeordnet sein (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 107 ff.):

- Die Technologiestrategie: Welche Technologien will das Unternehmen entwickeln, weiterentwickeln, aufgeben oder verkaufen?
- Produktstrategie: Welche Produkte will das Unternehmen entwickeln, beibehalten oder aufgeben?
- Prozessstrategie: Welche (neuen) Prozesse sind erforderlich, insbesondere um die Technologie- und die Produktstrategie zu unterstützen?
- Timingstrategie: Wann soll eine Innovation vorliegen und zu welchem Zeitpunkt soll der Markteintritt erfolgen?

Die dargestellten Teilstrategien entstammen allgemeinen Überlegungen zum Innovationsmanagement. Für den Bereich Sport ist insbesondere zu beachten, dass hier vielfältige spezifische Arten und Typen – technologische, soziale kommerzielle, gemeinschaftliche und organisationale – Innovationen vorliegen (vgl. Kapitel 1). Trotzdem wird anhand der Darstellungen ganz grundsätzlich deutlich, wie sich

Teilstrategien der Innovationsstrategie

Innovationsstrategien – auch im Sport – in Teilstrategien weiter aufgliedern können. In einem bestimmten Fall aus dem Bereich Sport mag es also so sein, dass anstelle einer Produktstrategie im engeren Sinne eine soziale Strategie im Fokus steht, die aber u. U. ebenfalls mit einer Technologie-, Prozess- und Timingstrategie einhergehen kann. Denkbar sind allerdings auch vielfältige andere Konstellationen an Teilstrategien. Dies ist eines der vielen Themen, die es in den nächsten Jahren an der Schnittstelle zwischen Innovationsmanagement und Sport noch näher zu untersuchen und zu beleuchten gilt.

Ausrichtung an der Gesamtstrategie

Festzuhalten bleibt: die Teilstrategien sind in vielfältiger Form vernetzt und sollten ebenso wie die Innovationsstrategie selbst an der Unternehmensstrategie ausgerichtet sein, um ein konsistentes Vorgehen zu gewährleisten (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 107 ff.).

Für den Sport weisen Horch et al. ((2014), S. 280) noch darauf hin, dass völlig neue Leistungsangebote durch Sportorganisationen eher selten vorkommen. Stattdessen werden häufiger Modifikationen, Variationen oder aber neue Zusammenstellungen von Leistungsbündeln, beispielsweise in Form einer Kombination von Talentförderung und Hausaufgabenhilfe, vorgenommen.

Implementierung einer Strategie

Die Implementierung einer Strategie stellt eine kritische Phase im Rahmen des strategischen Managementprozesses dar. Von ihr hängt ab, ob Strategien Wirkung entfalten können (vgl. Welge et al. (2017), S. 813).

Aufgabenbereiche bei der Implementierung von Strategien

Welge et al. ((2017), S. 814) identifizieren folgende Aufgabenbereiche:

- „Strategieorientierte Gestaltung der Organisationsstruktur (Fähigkeiten, Ressourcen, Entscheidungskompetenzen),
- Strategieorientierte Budgetierung und Ressourcenallokation,
- Aufgaben,
- Strategieorientierte Erteilung von Anweisungen und Etablierung von Richtlinien (Policies),
- Initiierung eines kontinuierlichen Veränderungsprozesses,
- Aufbau strategieunterstützender Kommunikations- und Informationssysteme,
- Gestaltung strategieorientierter Anreizsysteme,
- Gestaltung einer strategieunterstützenden Arbeitsumgebung und Organisationskultur,
- Aufbau von Führungskompetenz zur Förderung der Strategieumsetzung.“

Aus den genannten Aufgabenbereichen lassen sich zwei Aufgabengruppen unterscheiden. Die sachbezogenen Aufgaben widmen sich der Konkretisierung der Strategie, also ihrer *Umsetzung*. Die verhaltensbezogenen Aufgaben betreffen hingegen Maßnahmen zur Erreichung von Strategieakzeptanz und zur Förderung

des Implementierungsprozesses. Hier geht es somit um die *Durchsetzung* der Strategie (vgl. Welge et al. (2017), S. 814f.).

Kontrolle

Führt man sich die Merkmale strategischer Entscheidungen vor Augen, u. a. ihre langfristige Ausrichtung, die bestehenden Unsicherheiten und die oft tiefgreifenden Veränderungen, die damit einhergehen (vgl. Kapitel 2.1.1), wird deutlich, dass eine Kontrolle im Rahmen des strategischen Managements unabdingbar ist.

Der Begriff der Kontrolle kann jedoch irreführend sein, da in betriebswirtschaftlichem Zusammenhang oft Soll-Ist-Vergleiche in Zusammenhang mit Abweichungsanalysen gemeint sind. Im Rahmen des strategischen Managements ist eine solche klassische Ergebniskontrolle in zeitlicher und sachlicher Hinsicht defizitbehaftet. In zeitlicher Hinsicht liegt das Defizit darin, dass die klassische Ergebniskontrolle nach der Realisierung stattfindet und somit zu spät, um im Planungs- und Entscheidungsprozess berücksichtigt zu werden. In sachlicher Hinsicht kann eine Abweichungsanalyse falsche Erkenntnisse liefern, weil man sich auf die Übereinstimmung von Soll und Ist verlässt, was aber mit Blick auf die langfristigen Wirkungen der Strategie dann falsch ist, wenn sich die Planungsvoraussetzungen verändert haben. Ebenso wenig führen Abweichungen in Soll-Ist-Vergleichen zu einem Überdenken der Planungen und strategischen Inhalte, sondern nur zu einer negativen Bewertung der Abweichung (vgl. Welge et al. (2017), S. 963ff.).

Die strategische Kontrolle sollte deshalb entgegen der klassischen Ergebniskontrolle vorwärtsgewandt und permanent stattfinden. Welge et al. ((2017), S. 965) schlagen folgende Merkmale vor, die innerhalb der strategischen Überwachung und Kontrolle verwirklicht sein sollten.

Kontrollbegriff

Vorwärtsgewandte und permanente Kontrolle

Merkmal	Erläuterung
Simultaner Ablauf von Planung und Kontrolle	Die Überwachung und Planung erfolgen zeitgleich, wodurch nicht erst nach der Realisierung negativer Ergebnisse oder erheblicher Abweichungen eine Kontrolle erfolgt.
Dominanz einer Feedforward-Kontrollrichtung	Die zukunftsorientierte Strategie muss durch einen zukunftsorientierten Überwachungsansatz unterstützt und kontrolliert werden.
Abkopplung von Überwachung und Planung	Es werden nicht nur die für die Planung relevanten Informationen eingebunden, sondern auch potenzielle Entwicklungen, die direkten Einfluss auf den Erfolg der Strategie haben.
Auslösung strategischer Entscheidungsprozesse	Durch die strategische Überwachung und Kontrolle werden unternehmerische Entscheidungen mit entscheidungsorientierten Informationen hinterlegt und Impulse für die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens gegeben.
Strategische und zielorientierte Verhaltensbeeinflussung	Durch die strategische Überwachung und Kontrolle wird auch das Verhalten der Geschäftsführung beeinflusst und Hinweise hinsichtlich der strategischen Weiterentwicklung im Verhalten berücksichtigt.

Tabelle 8: Merkmale der strategischen Überwachung und Kontrolle
Quelle: Welge et al. (2017), S. 965

Unkontrollierbarkeiten im Sport

Auch hier greifen wieder vielfältige Besonderheiten des Sports, die bereits thematisiert wurden. Die Unsicherheit sportlichen Erfolgs macht eine Bewertung zur Zielerreichung bei sportlichen Zielen schwierig. Zwar sind sportliche Ziele einerseits besonders leicht zu messen, weil sie konkret in Form der Medaillenzahl, Tabellenplätze oder Meistertitel angebar sind. Die vielfältigen und teils nicht abschließend kontrollierbaren Einflussfaktoren auf diese Ziele, beispielsweise Verletzungen oder Wetterbedingungen, machen aber aus Sicht des strategischen Managements Aussagen darüber schwierig, inwieweit die Strategie sinnvoll oder die Maßnahmen zielführend waren. Auch erfordert strategische Kontrolle – wie die dargestellten Merkmale zeigen – umfassende Kompetenzen in diesem Bereich, die bei ehrenamtlichen Funktionär*innen in Sportvereinen eher selten zu finden sind. Darüber hinaus ist im Spitzensport die langfristige Perspektive – insbesondere hinsichtlich des sportlichen Bereichs – nicht immer an die Anspruchsgruppen vermittelbar. Auch die Geduld von Fans aber auch Funktionär*innen bei sportlichen Leistungen, die nicht den Ansprüchen entsprechen, ist begrenzt. Zudem ist zu bedenken, dass Kontrolle auch bedeutet, dass sich Angriffsflächen für Kritik bieten. Gerade in medial mit hoher Aufmerksamkeit bedachten Spitzensportarten ist eine objektive Kontrolle einer Strategie und die Ableitung von Konsequenzen ohne Einfluss von außen nur schwer denkbar.

Auch dies soll ein Fallbeispiel verdeutlichen. Im Nachgang an die Handball-Europameisterschaft der Männer, die die deutsche Nationalmannschaft auf Platz 5

beendete, wurde Trainer Christian Prokop, nachdem ihm anfänglich der Rücken gestärkt wurde, bereits wenige Tage später von seinen Aufgaben entbunden.

Die Sportzeitschrift Kicker berichtete nach der Neuverpflichtung von Alfred Gislason von den Rechtfertigungen der DHB-Führung:

„Wir verstehen, dass der Wechsel von Christian als unfair wahrgenommen wird, und bedauern dies“, gestand DHB-Präsident Andreas Michelmann ein, betonte jedoch: „Aber die Entscheidung soll den Erfolg des Handballs in den 20er-Jahren sicherstellen. Das angestrebte Ziel ist eine Olympia-Medaille in Tokio.“ Die Trennung sei „allein aus sportlichen Gründen“ erfolgt - und: „Um der Legendenbildung entgegenzuwirken: Das war nicht geplant.“ Man habe Prokop nach der EM aus „voller Überzeugung den Rücken gestärkt“, die Analyse mit etwas zeitlichem Abstand habe aber einen anderen Blick auf die Dinge ergeben.

Ein „wichtiger Impuls“ sei dabei gewesen, dass Gislason als Nachfolger verfügbar war, erklärte Liga-Präsident Uwe Schwenker, der von einer „situationsbedingten Strategieveränderung“ sprach, die vor „drei, vier Tagen noch nicht abzusehen war“. „Ich wusste“, berichtete Schwenker, „dass Alfred zu Verhandlungen im Ausland war, um dort einen Vertrag zu unterschreiben.“

Er habe auf der Präsidiumssitzung am Montag mitgeteilt, dass Gislason am Ende der Woche nicht mehr zur Verfügung stünde. Nach anschließender Diskussion habe sich die Mehrheit der Präsidiumsmitglieder dann für einen Trainerwechsel ausgesprochen. „Wir haben abgewogen, wo sind die größeren Chancen für die Zukunft - das hat den Ausschlag gegeben“, erklärte Schwenker, der ebenfalls zugab, dass die Art und Weise der Trennung von Prokop in der Außendarstellung „mehr als unglücklich“ gewesen sei. Grundsätzlich sei man davon ausgegangen, mit Prokop in die Olympia-Qualifikation zu gehen.“ (Kicker (2020)).

Sicherlich handelt es sich bei den Darstellungen nur um einen medial aufbereiteten Ausschnitt des Gesamtgeschehens und es soll an dieser Stelle nicht darum gehen, Entscheidungen inhaltlich zu bewerten. Was aber mit Blick auf die Kontrolle von Strategien im Sport sichtbar wird, ist, wie einzelne aber doch sehr relevante Handlungen wie eine Trainerentlassung gegenüber Medien und Öffentlichkeit gerechtfertigt werden muss. Deutlich wird auch, wie schnell Reaktionen auf festgestellte Abweichungen zustande kommen können (und dennoch als intensive Analyse gedeutet werden) – was allenfalls bedingt mit den Anforderungen an strategische Entscheidungen bzw. an sehr grundlegende Handlungen innerhalb einer Strategie vereinbar ist. Auch wenn sicherlich nicht alle Aussagen solcher Interviews auf die Goldwaage zu legen sind, lässt die Formulierung einer „situationsbedingten Strategieveränderung“ doch Einblicke in den Umgang mit Strategien im Sport zu. Schließlich zeigt das Beispiel auch, wie schwer sportliche Ziele messbar sind und wie interpretationsabhängig, vielleicht sogar beliebig, die Bewertung von Soll-Ist-Abgleichen in diesem Bereich ist. Darin zum Ausdruck kommen auch die oben dargestellten sachlichen und zeitlichen Defizite klassischer Ergebniskontrollen.

Schnelllebigkeit des Sports

Betrachtet man dieses Beispiel, so lässt sich erahnen, welche Schwierigkeiten bei einer Kontrolle von Innovationsprozessen – Rechtfertigungsdruck, Probleme der Sichtbarmachung von Fortschritten bei der Erreichung sportlicher Ziele, kurzfristiger Handlungsdruck etc. – auftreten können. Ein erster Schritt wäre in diesem Sinne, Kontrolle an den oben genannten Merkmalen der strategischen Überwachung und Kontrolle auszurichten und sich nicht ausschließlich auf Soll-Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen zu verlassen.

2.2 Organisationsstrukturen

Wenn es darum geht, Voraussetzungen für Innovationen zu schaffen, ist es in einem nächsten Schritt erforderlich, Organisationsstrukturen in den Blick zu nehmen.

Was sind Organisationsstrukturen?

Die Struktur einer Organisation wird nach Mintzberg definiert als „the sum total of the ways in which it divides its labor into distinct tasks and then achieves coordination among them“ (Mintzberg (1979) S. 2). Die Struktur beschreibt also, wie Aufgaben einerseits aufgeteilt werden, die Aufgabenerfüllung andererseits aber wieder koordiniert wird (vgl. Hungenberg (2014), S. 328). Arad, Hanson und Schneider beschreiben sie als Architektur oder Anatomie einer Organisation (vgl. Arad/Hanson/Schneider (1997), S. 45).

Gestaltungsparameter

Trotz einer Vielzahl an individuellen Einzellösungen, nach denen jedes Unternehmen sich selbst strukturiert, lassen sich drei zentrale Gestaltungsparameter identifizieren, die schließlich die Struktur von Unternehmen bestimmen (vgl. Hungenberg (2014), S. 331):

- die Form der Aufgabenspezialisierung,
- die Gestaltung der Weisungsbefugnisse,
- die Verteilung der Entscheidungsaufgaben.

Formale vs. informelle Strukturen

Nach Weber kennzeichnet das Vorhandensein von Strukturen moderne Organisationen und ermöglicht größere Präzision, Geschwindigkeit, Kontinuität und die Anhäufung aufgabenbezogenen Wissens. Gleichzeitig reduzieren sie Unstimmigkeiten und Uneindeutigkeiten (vgl. Weber (1947), S. 196, zit. nach Sine/Mitsuhashi/Kirsch (2006), S. 122). Strukturen können in formaler Form vorliegen, sich also in dokumentierten und offiziellen Beziehungen zwischen den Personen innerhalb einer Organisation niederschlagen, sie können aber auch informell sein (vgl. Mintzberg (1979), 9f.). An dieser Stelle verschwimmen die Grenzen zur später noch näher diskutierten Organisationskultur, was auch daran liegt, dass Organisationskulturen Strukturen zu einem gewissen Grad reflektieren. Die im Folgenden diskutierten Organisationsformen betreffen jedenfalls auch Merkmale, die über Strukturen hinausgehen und unter anderem auch die erst später behandelte Organisationskultur betreffen.

Kikulis, Slack und Hinings (1992) fanden bei ihrer Untersuchung kanadischer nationaler Sportverbände drei idealtypische organisationale Archetypen, die sich durch unterschiedliche Strukturen aber auch Werte (vgl. hierzu auch Kapitel 2.3) auszeichnen, wobei Transformationen innerhalb der Studie vor allem vom Archetyp „Küchentisch“ zum „Sitzungssaal“ oder „Chefbüro“ stattfanden.

	Küchentisch	Sitzungssaal	Chefbüro
Organisationale Werte			
Orientierung	Privat, ehrenamtliche Non-Profit-Orientierung (Mitgliedsbeiträge und Spenden)	Privat, ehrenamtliche Non-Profit-Orientierung (öffentliche und private Mittel)	Privat, ehrenamtliche Non-Profit-Orientierung (staatliche Mittel und Mittel von Unternehmen)
Arbeitsbereich	Breit aufgestellt: Breitensport bis Spitzensport)	Wettkampfsport	Eng aufgestellt: Spitzensport
Organisationsprinzipien	Minimale Koordination; Entscheidungen werden durch ehrenamtliche Führungskräfte getroffen	Ehrenamtliche Hierarchien; professionell unterstützt	Formale Planung; professionell geführt und durch Ehrenamtliche unterstützt
Effektivitätskriterien	Mitgliederinteressen; Servicequalität	Administrative Effizienz und Effektivität	Internationaler Erfolg
Organisationale Struktur			
Spezialisierung	Rollen basierend auf Interessen und Loyalität	Spezialisierte Rollen und Komitees	Professionelle technische und administrative Expertise
Standardisierung	Wenige Regeln, wenig Planung	Formale Rollen, Regeln und Programme	Formale Rollen, Regeln und Programme
Zentralisierung	Entscheidungen werden durch wenige Ehrenamtliche getroffen	Entscheidungen werden durch den ehrenamtlichen Vorstand getroffen	Entscheidungen sind dezentral an das professionelle Personal verteilt

Tabelle 9: Archetypen der Organisationsgestaltung in nationalen Sportverbänden
Quelle: Kikulis et al. (1992), S. 355 (Übersetzung RR)

Für viele größere Sportverbände in Industrieländern dürfte eine solche Transformation mittlerweile erfolgt sein. In Kanada hat beispielsweise in den 80er Jahren eine große Professionalisierungstendenz eingesetzt, welche an späterer Stelle noch einmal diskutiert wird (vgl. Amis/Slack/Hinings (2002)). Für kleinere, breitensportorientierte Sportverbände und vor allem Sportvereine ist der Archetyp des Küchentischs jedoch weiterhin häufig in dieser oder ähnlicher Form anzutreffen (vgl. hierzu Thiel/Meier (2004)). Außerdem sind zumindest die vorgefundenen Strukturmerkmale der Standardisierung mit wenigen Regeln und wenig Planung sowie mit einer Zentralisierung, in welcher Entscheidungen durch Einzelne

Professionalisierungstendenzen im organisierten Sport

(wenngleich nicht Ehrenamtliche) getroffen wird, auch bei kleinen und mittleren Unternehmen der Sportbranche wie kleinen Fitnessstudios oder kleinen Eventagenturen verbreitet (vgl. hierzu Horch et al. (2014), S. 194).

Mechanistische vs. organische Strukturen

Als wegweisenden Beitrag für den Zusammenhang von organisationalen Strukturen und Innovationen veröffentlichten Burns und Stalker bereits 1961 eine Arbeit, welche sogenannte mechanistische von sogenannten organischen Organisationen unterscheidet. Mechanistische Organisationen zeichnen sich durch eine geringere Komplexität – also geringe Spezialisierung, Differenzierung und Professionalisierung – geringere interne und externe Kommunikation sowie stärkere Formalisierung und Zentralisierung im Vergleich zu organischen Organisationen aus. Die Autoren kamen zu der Überzeugung, dass die Aneignung von Innovationen für organische Organisationen leichter ist (vgl. Burns u Stalker 1961, zit. nach Damanpour (1991)). Mit Ausnahme der vertikalen Differenzierung bestätigte Damanpour (1991, S. 579) in einer Meta-Analyse diese Annahmen empirisch.

Anfang der 1990er Jahre wandelte sich die Richtung der Forschung nach Arbeiten von March (1991) und Tushman/O'Reilly (1996) von der Frage nach mechanistischen vs. organischen Strukturen hin zu Diskussionen um die sogenannte beidhändige (oder ambidextere) Organisation, welche sowohl die Exploration (Innovation und Veränderung) beherrscht als auch die Effizienz (Replikation und Optimierung) (vgl. Damanpour/Aravind (2012), S. 504; Baltes/Selig (2017), S. 117). Die Forschungslage hierzu ist bisher noch begrenzt, in einer weiteren Meta-Analyse konnten Damanpour und Aravind ((2012), S. 503f.) jedoch den positiven Einfluss von Spezialisierung, Komplexität, Professionalisierung und interner/externer Kommunikation bestätigen.

Radikale und inkrementelle Veränderungen von Strukturen

Aus Sicht von Tushman und O'Reilly entwickeln sich erfolgreiche Organisationen, indem sie einerseits über relativ lange Zeiträume hinweg langsame, inkrementelle Veränderungen vornehmen, aber andererseits auch durch radikale Veränderungen, wenn Umweltentwicklungen wie technologische, ökonomische und politische Veränderungen oder Konkurrenzmaßnahmen auftreten. Beides ist aus ihrer Sicht nötig für langfristigen Erfolg. Die Autoren illustrieren das an einem Beispiel aus der Evolutionsbiologie: als sich aufgrund von Klimaveränderungen die Pflanzenwelt veränderte, hatten Arten mit langen Hälsen oder langen Rüsseln Vorteile. Variation, Anpassung und Eignung unter diesen Bedingungen waren somit über Generationen entscheidend. Eine Sichtweise die breite Zustimmung erhalten hat, aber laut Tushman und O'Reilly eine Sache ausblendet: was, wenn dramatische Veränderungen in der Temperatur oder der Verfügbarkeit von Nahrung auftreten? In diesem Falle würden inkrementelle Veränderungen zum Aussterben führen, stattdessen wäre schnelle, radikale Veränderung notwendig. Es überleben dann die Arten, die sich am besten auf die neuen Bedingungen einstellen und diese ausnutzen können (vgl. Tushman/O'Reilly (1996), S. 10ff.).

Ohne diese Überlegungen evolutionsbiologisch diskutieren zu wollen, lässt sich zumindest feststellen, dass dieses Beispiel sehr gut illustriert, was Tushman und O'Reilly mit einer beidhändigen (ambidexteren) Organisation (ambidextrous organisation) meinen, nämlich eine Organisation, die situationspezifisch sowohl zu inkrementellen als auch zu radikalen Veränderungen in der Lage ist. Das Beispiel liefert zudem eine aktuelle Parallelität zu derzeitigen gesellschaftlichen Entwicklungen: in der aktuellen Klimadebatte, die im Jahr 2019 durch die Friday for Future-Bewegung und Zusammenschlüsse wie Extinction Rebellion ihren (vorläufigen) Höhepunkt fand, scheinen sich Vertreter der radikalen⁸ und der inkrementellen Veränderung diametral gegenüber zu stehen. Möglicherweise erweisen sich in diesem Spannungsfeld ambidextere Organisationen als vorteilhaft.

Es sei betont, dass die Forschung zu beidhändigen Organisationen bisher noch nicht besonders umfassend ausfällt (vgl. Damanpour/Aravind (2012), S. 504) und eine Übertragbarkeit von Ansichten zur Vorteilhaftigkeit von organisationaler Ambidextrie auf Problemstellungen, die die gesamte Erde betreffen, somit empirisch erst recht in keiner Weise belegt ist. Es lässt sich an dem genannten Beispiel aber erkennen, dass zumindest die Frage nach inkrementeller vs. radikaler Innovationsfähigkeit, -notwendigkeit oder -willigkeit aktuell eine enorme Relevanz und Aufmerksamkeit entfaltet. Auch vor dem Hintergrund der Corona-Krise könnte dies eine besondere Bedeutung bekommen.

Übertragen auf Organisationen konstatieren Tushman und O'Reilly, dass langfristiger Erfolg beides benötigt: das Abstimmen von Strategie, Struktur, Prozessen, Kultur und Menschen durch inkrementelle oder evolutionäre Veränderung – was ein andauernder Vorgang ist – unterbrochen von Diskontinuitäten oder revolutionären Veränderungen. Letztere sind ihrer Ansicht nach fast immer durch Erfolglosigkeit des Unternehmens oder große Veränderungen in der Umwelt hervorgerufen, können also reaktiv oder proaktiv stattfinden. Eine große Herausforderung bei radikalen Veränderungen besteht darin, dass sich die Erwartungen der Beteiligten an inkrementellen Veränderungen ausgerichtet haben, man sich sozusagen an eine bestehende Strategie, Struktur oder -kultur gewöhnt hat. Besonders schwerfällig ist die Kultur von Unternehmen – gerade dann, wenn Organisationen in der Vergangenheit große Erfolge damit erzielten (vgl. Tushman und O'Reilly (1996), S. 10ff.). Mit Blick auf die oben angesprochene Klimadebatte wird dies im Verhalten der großen deutschen Automobilhersteller deutlich.

Tushman und O'Reilly beziehen sich auf Richard Foster, damals in leitender Funktion bei der Unternehmensberatung McKinsey tätig, der von einer Fallstudie berichtet: „Of the 10 leaders in vacuum tubes in 1955 only two were left in 1975. There were three variants of error in these case histories. First is the decision not

⁸ Da der Begriff radikal innerhalb der Klimadebatte oft mit einer politischen Richtung und/oder der Bereitschaft zu Gewalt verknüpft ist, sei an dieser Stelle darauf verwiesen, dass mit radikal hier nur im Sinne der ambidexteren Organisation eine tiefgreifende Veränderung gemeint ist.

to invest in new technology. The second is to invest but picking the wrong technology. The third variant is cultural. Companies failed because of their inability to play two games at once: To be both effective defenders of what quickly became old technologies and effective attackers with new technologies.“ (Foster (1986) S. 134, zit. nach Tushman/O'Reilly (1996), S. 10).

Zerstörung als Teil von Veränderung

Darüber hinaus sind aber auch die Manager*innen in hohem Maße gefordert, weil sie regelmäßig das zerstören müssen, was bisher erarbeitet wurde, um die Organisation auf die neuen Anforderungen einzustellen (vgl. Tushman/O'Reilly (1996), S. 24).

Die dargestellte Diskussion um beidhändige Organisationen steht nicht in direktem Widerspruch zur Diskussion um mechanistische vs. organische Organisationen. Auch unter dem Stichwort der ambidexteren Organisation finden sich viele Elemente organischer Organisationen wieder, z. B. die Bildung kleiner, autonomer Einheiten, um den Mitarbeiter*innen das Gefühl der Verantwortung für die eigene Leistung zu geben, und die Ablehnung ständiger Kontrolle von oben (vgl. Tushman/O'Reilly (1996), S. 24ff.)

In ihrer Meta-Analyse stellen Damanpour und Aravind (2012) zwar fest, dass sich die Studienlage 1990 eher an der Unterscheidung zwischen mechanistischen und organischen Organisationen orientiert, während der Fokus danach eher auf ambidexteren vs. nicht ambidexteren Organisationen liegt. Trotzdem sind die Merkmale, die in den Studien als innovationsförderlich oder -hinderlich herausgearbeitet werden, im Wesentlichen sehr ähnlich. So ist sich die Forschung relativ einig, dass sich eine größere Vielfalt an Wissen und Expertise (Spezialisierung) sowie eine größere funktionsübergreifende Zusammenarbeit von Fachleuten (Komplexität) positiv auf Innovationen auswirken, weil sie dazu führen, dass sich verschiedene Organisationseinheiten gegenseitig befruchten können. Zudem wirken sich ein stärkeres bereichsübergreifendes Denken und die Bereitschaft, über den Status Quo hinauszugehen (Professionalität) sowie die Schaffung eines Klimas, das die Verbreitung von Ideen im gesamten Unternehmen unterstützt (interne Kommunikation), innovationsförderlich aus. Aber auch die Öffnung nach außen (externe Kommunikation) in vielfältiger Form – z. B. durch Ideensuche in der Umwelt oder kooperative Allianzen – sowie die Stärkung technischer Wissensressourcen, beispielsweise durch Rekrutierung oder Personalentwicklung – wirken sich förderlich aus. Darüber hinaus ist eine positive Einstellung von Manager*innen gegenüber Wandel unabdingbar, um ein innovationsförderliches Klima zu schaffen, Mitarbeitende diesbezüglich zu motivieren und aus Innovationsprozessen entstehende Konflikte zu lösen (vgl. Damanpour/Aravind (2012), S. 503)

2.3 Organisationskultur

In Ergänzung der Struktur von Organisationen, muss in einem weiteren Schritt die Organisationskultur (oder Unternehmenskultur) in den Blick genommen, welche von Vahs und Brem ((2015), S. 194) als „faszinierendes und zugleich schwer greifbares Phänomen, mit dem sich Theorie und Praxis in einem zunehmenden Maße auseinandersetzen“ beschrieben wird. Sie definieren:

„Unter der Unternehmenskultur – synonym wird vielfach der Begriff Organisationskultur, Firmenkultur oder Corporate Culture verwendet – ist die Gesamtheit der im Laufe der Zeit in einem Unternehmen bewusst oder unbewusst entstandenen und zu einem bestimmten Zeitpunkt wirksamen Wertvorstellungen, Verhaltensvorschriften (Normen), Überzeugungen und Einstellungen zu verstehen.“ (Vahs/Brem (2015), S. 194).

Definition Unternehmenskultur

Schein ((1984), S. 3f.) geht analytisch von drei verschiedenen Ebenen einer Organisationskultur aus (vgl. Abbildung 7). Auf der obersten Ebene befinden sich die sichtbaren Artefakte, also die Umwelt, wie sie sich die Organisation konstruiert, der Aufbau der Organisation, Technologien, die Gestaltung der Büros, Kleiderordnungen, sichtbare oder hörbare Verhaltensweisen und öffentliche Dokumente wie Richtlinien, Satzungen, Leitfäden und Orientierungsmaterial für Mitarbeitende, Geschichten über das Unternehmen usw.

Ebenen der Organisationskultur

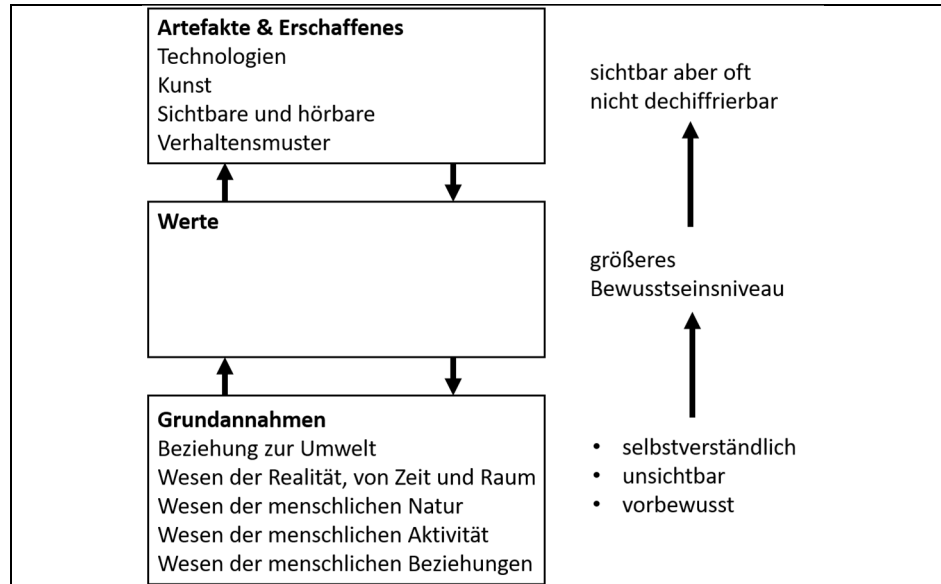


Abbildung 7: Ebenen und Zusammenspiel der Organisationskultur
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schein (1984), S. 4 (Übersetzung RR)

Diese erste Ebene ist leicht sichtbar aber schwer interpretierbar. Um sie zu deuten bedarf es der zweiten Ebene, welche die Werte beinhaltet, die dem Handeln zugrunde liegen. Solche Werte sind allerdings nur schwer direkt beobachtbar. Befragt man die handelnden Personen oder analysiert man Dokumente, die Werte betreffen (z. B. Richtlinien), erhält man insbesondere Idealvorstellungen

von Werten oder wünschenswerte Gründe für die beobachteten Handlungen. Die wirklichen Gründe bleiben oft verborgen oder unbewusst (vgl. Schein (1984), S. 3f.). Beispielsweise untersuchten Comeaux und Martin (2018) die Vorherrschaft von Männlichkeit und Genderstereotype in der NCAA, der us-amerikanischen Vereinigung für College-Sport. Sie konfrontierten Mitarbeiter*innen mit Bildern eines männlichen Sportdirektors oder einer weiblichen Sportdirektorin und fanden in den erhaltenen Kommentaren relativ große Unterstützung für die weibliche Sportdirektorin, wenngleich Frauen auf diesem Posten in der Realität deutlich unterrepräsentiert waren. Eine mögliche Erklärung hierfür lieferte jedoch ein tieferer Blick in die Kommentare der Befragten zu den Bildern, in welchen Stereotype und Grundannahmen über die Qualifikation (oder die fehlende Qualifikation) und Erfahrungen von Sportdirektor*innen zu finden waren. Obwohl die Bilder keinerlei Hinweise auf den Werdegang der gezeigten Personen gaben, äußerte beispielsweise ein Befragter Zweifel daran, ob die Sportdirektorin überhaupt in der Lage dazu sei, Baseball zu verstehen. Solche Grundannahmen könnten dazu führen, dass die männliche Vorherrschaft in diesem Bereich reproduziert wird.

Um eine Kultur wirklich und umfassender zu verstehen, muss man sich deshalb der dritten Ebene, den zugrundeliegenden Grundannahmen nähern, die typischerweise unbewusst vorliegen, aber letztlich – wie auch das Beispiel aus der NCAA vermuten lässt – diejenigen sind, die tatsächlich eine Organisationskultur bestimmen. Sie haben sich über die Zeit aus den wünschenswerten Werten entwickelt, indem sie immer wieder für die Organisation als zielführend bestätigt wurden und auf diese Weise so selbstverständlich geworden sind, dass sie sich in Grundannahmen über die Realität verwandelt haben. Eine solche Grundannahme kann beispielsweise sein, dass Unternehmen profitabel sein sollten oder Schulen für Bildung zuständig sind. Es handelt sich also letztlich immer noch um Werte, die aber so grundlegend sind, dass Schein den Begriff der Grundannahme geeigneter findet, um sie zu beschreiben. Weil sie als selbstverständlich erachtet werden, sind sie wirkungsvoller als Werte (vgl. Schein (1984), S. 3f.).

Organisationskultur als kollektives Phänomen

Eine Unternehmenskultur ist somit ein kollektives Phänomen, das insbesondere die Funktion eines Orientierungs- und Handlungsrahmens ausübt, der nach innen Denken und Handeln der Mitarbeitenden und nach außen die Interaktionen mit der Unternehmensumwelt leitet. Ein solcher Orientierungsrahmen kann Innovationen befördern, er kann Innovationen aber auch im Wege stehen (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 193f.). Eine innovationsfördernde Unternehmenskultur bzw. eine Innovationskultur⁹ zeichnet sich dadurch aus, dass grundlegenden Einstellungen, Werte und Normen Veränderung, Kreativität und eine kritische Haltung gegenüber dem Status Quo fördern, in der aber auch Freiräume zeitlicher,

⁹ Einige Autoren sprechen eher von einer innovationsfördernden Unternehmenskultur (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 193), andere von einer Innovationskultur, die mit der Unternehmenskultur in Verbindung steht (vgl. von Au (2011), S. 37).

struktureller und finanzieller Art geschaffen werden, um Innovationen voranzutreiben (vgl. von Au (2011), S. 37; Vahs/Brem (2015), S. 193). Eins der wohl berühmtesten Beispiele hierfür ist das „20 Prozent Zeit“-Prinzip, welches von Google umgesetzt wurde, um den Mitarbeiter*innen des Unternehmens die Möglichkeit zu geben, 20 Prozent ihrer Arbeitszeit für eigene Ideen und Projekte zu nutzen (vgl. Wojcicki (2011)). Eine solche Idee existierte allerdings bereits lange bevor Google sie bekannt machte. So erlaubte das Unternehmen 3M, das die Post-It-Klebezettel entwickelte und auf den Markt brachte, bereits in den 1920er Jahren seinen Entwickler*innen bis zu 15% ihrer Zeit für eigene Projekte aufzuwenden (vgl. Fry (1987), S. 5).

Eine innovationsfördernde Unternehmenskultur wirkt unmittelbar erstrebenswert, in der Praxis konkurriert sie jedoch mit anderen Zielstellungen, so dass man offenbar – so lauteten zumindest bereits vor Jahren verschiedene Berichte – auch bei Google bereits vor Jahren vom „20 Prozent Zeit“-Prinzip zumindest in seiner ursprünglichen, kompromisslosen Form abrückte, um die Ressourcen stärker für eine kleinere Zahl an Projekten zu bündeln (vgl. z. B. Mims (2013)). Auch die 15%-Regel bei 3M (dort „Bootleg-Regel“ genannt) wurde häufig eher in Form von Überstunden erbracht – sie führte aber dazu, dass die Mitarbeiter*innen nicht nur besonders motiviert an ihren eigenen Projekten arbeiteten, sondern auch dazu, dass ihnen schnell auch offiziell die Aufgabe übergeben wurde, die bis dato persönlichen Projekte weiter voran zu treiben (vgl. Fry (1987), S. 5).

Innovationsfördernde Organisationskultur

Welche Herausforderungen mit Merkmalen einer innovationsfördernden Unternehmenskultur – in diesem Fall mit dem Anheuern von Innovator*innen und Intrapreneur*innen¹⁰ – einhergehen können, kommentierte Art Fry, der an der Entwicklung des Post-It-Klebezettels beteiligt war, bereits 1987 anschaulich, indem er darauf hinwies, dass diese dauerhaft Ärgernisse produzieren – und es aus Sicht des Unternehmens 3M trotzdem wert sind, angestellt und unterstützt zu werden:

„But let me warn you. Intrapreneurs are a different breed – burrs under the saddle for many managers. They want to change things, spend money, think long term, ask embarrassing questions, challenge authority, and perhaps be disruptive. Truth, and the change to make something happen, are often more important to them than the conventional motivations of money and power. Nevertheless, to hire those innovators and intrapreneurs we give them time and money and freedom and a perspective of the company. We hire them to look without knowing what they will find.“ (Fry (1987), S. 4).

Im Rahmen der Organisationsstrukturen wurde bereits auf mechanistische und organische Organisationen eingegangen (vgl. Kapitel 2.2), wobei sich andeutete,

Mechanistische und organische Organisationskultur

¹⁰ Intrapreneur*innen sind innovativ und gewissermaßen unternehmerisch tätige Mitarbeitende innerhalb eines Unternehmens. In Kapitel 2.4 sollte deutlicher werden, wie dieser Begriff zu verstehen ist.

dass nicht nur strukturelle, sondern auch kulturelle Merkmale in diesen Kategorien enthalten sind. So wird auch aus Sicht der Kultur die organische Organisation als eher innovationsförderlich angesehen, also eine Organisation, die sich dadurch auszeichne, dass sich die Abläufe eher an der jeweils spezifischen Problemlösesituation orientieren, also variieren können. Mechanistische Kulturen weisen hingegen eine feste Ordnung mit Regeln und Zuständigkeiten auf, sind also deutlich starrer organisiert, wobei in der Praxis meist Mischformen beider Typen vorkommen (vgl. von Au (2011), S. 38f.). Es wird jedoch auch darauf hingewiesen, dass diese Vorteilhaftigkeit nicht für alle Situationen angenommen wird. Mechanistische Kulturen sind bei Routinetätigkeiten besonders effizient, so dass Elemente dieses Kulturtyps Innovationen durchaus zielführend begleiten können. Beispielsweise kann die schnelle Umsetzung von Routineprozessen bei der Umsetzung von Innovationen in einen Markterfolg von Bedeutung sein (vgl. von Au (2011), S. 39). Insgesamt bietet jedoch eine organische Kultur die besseren Voraussetzungen für Innovationen, da sie sich besonders durch ihre Offenheit und Flexibilität auszeichnet, innerhalb der Abstimmungsprozesse laufenden Informationsaustausch erfordert und Kommunikationsbarrieren innerhalb und außerhalb des Unternehmens nicht durch starre Regeln einschränkt (vgl. von Au (2011), S. 38).

Merkmale eines innovati-
onsfördernden Unterneh-
menskultur

Vahs und Brem identifizieren acht Merkmale einer innovationsfördernden Unternehmenskultur, wobei das erste dieser Merkmale die Abwesenheit innovationsfeindlicher Merkmale einer Unternehmenskultur betrifft (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 208ff.). Als innovationsfeindlich erweisen sich Unternehmenskulturen dann, wenn sie durch ausgeprägtes Hierarchie- und Revier- bzw. Ressortdenken und durch Kontrolle und Überwachung gekennzeichnet sind und es an offener Kommunikation fehlt, beispielsweise weil kein Vertrauen vorhanden ist (vgl. Kieser (1986), zit. nach Vahs/Brem (2015), S. 210; Vahs/Brem (2015), S. 201f.). Ein „Information-hiding“ bzw. eine „Wissen-ist-Macht“ Einstellung (Vahs/Brem (2015), S. 215), welche darauf abzielen, Mitarbeitenden Informationen vorzuenthalten, um seine eigene Macht zu sichern, sind nicht nur innovationsfeindlich, sondern führen auch allenfalls formal zu einer Stärkung der Machtposition (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 215). Die Folgen dieser Gegebenheiten sind nicht nur hohe zeitliche und finanzielle Kontrollkosten, stattdessen wird dadurch auch die Kreativität und Ideenfreude der Mitarbeiter*innen ebenso wie ihr Verantwortungsbewusstsein und ihre Einsatzbereitschaft eingeschränkt und es wird eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen mehreren Agierenden verhindert (Vahs/Brem (2015), S. 208f.).

Werte und Normen

Als innovationsfördernd erweist sich hingegen zunächst einmal, wenn der Innovation selbst innerhalb des Werte- und Normensystems eines Unternehmens ein hoher Stellenwert zugeschrieben wird. Dies kann beispielsweise in den Unternehmensgrundsätzen schriftlich festgehalten sein oder in der geschriebenen oder erzählten Unternehmensdarstellung/-historie in Form von Mythen oder Held*in-

nenerzählungen seinen Niederschlag finden. Werner von Siemens (Siemens) oder Steve Jobs (Apple) sind solche Helden, die Innovation verkörpern. Indem ihre Unternehmen auf sie und ihre Innovationsfähigkeiten Bezug nehmen, verankern sie das Streben nach Innovationen in der Unternehmenskultur. Allerdings ist auch von zentraler Bedeutung, solche Werte nicht nur zu verbalisieren, sondern sie auch zu leben (Kieser (1986), zit. nach Vahs/Brem (2015), S. 211f.). Die bereits an früherer Stelle erzählte Geschichte der Entwicklung der Post-It-Klebezettel durch das Unternehmen 3M kann als Beispiel für solche unternehmensbezogenen Mythen bzw. Held*innengeschichten dienen, darüber hinaus finden sich bei 3M weitere Gegebenheiten, die ein innovatives Werte- und Normensystem fördern und umsetzen, u. a. die Verleihung sogenannter „Golden Step Awards“ für Produkte, die innerhalb der ersten zwei bis drei Jahre ihrer nationalen Einführung 2 Millionen Dollar Gewinn einspielen oder Zielstellungen wie das Erreichen von 25% der Gesamtumsätze aus Produkten zu generieren, die in den letzten fünf Jahren entstanden sind (vgl. Fry (1987), S. 4). Darüber hinaus wurde bei 3M – auch das klang bereits an – technischem Personal die Möglichkeit gegeben, 15% ihrer Zeit mit eigenen Projekten zu verbringen und es wurden regelmäßige Foren zu neuen Produkten sowie Finanzierungstöpfe für Mitarbeiterprojekte, die sogenannten „Genesis Grants“, geschaffen. Auch eine Förderung nach innen gerichteter Innovationen wurde etabliert, beispielsweise durch das 2003 ins Leben gerufene „Annual Energy Recognition Program“, welches auf ein Einsparen von Energie abzielt (US Department of Energy (o. D.), S. 2).

Einhergehend mit einem innovationsfördernden Werte- und Normensystem müssen sich Mitarbeitende darauf verlassen können, dass Innovationsbereitschaft positiv gewertet wird. Ihnen muss Sicherheit und Vertrauen entgegengebracht werden, beispielsweise indem Fehlschläge auf dem Weg zu einer Innovation nicht sanktioniert werden. Es ist davon auszugehen, dass sich Mitarbeitende bei fehlendem Vertrauen eher auf den Status Quo zurückziehen (Kieser (1986), zit. nach Vahs/Brem (2015), S. 212). Bei 3M wird das unter dem Stichwort „Freedom to Fail“ zusammengefasst, welches auch darauf hinweist, dass solche Fehler langfristig nicht so problematisch sind wie eine diktatorische Führung, die den Mitarbeiter*innen exakt vorschreibt, wie sie ihre Arbeit tun sollen (Fry (1987), S. 6).

Entsprechend gelten eine Beteiligungstradition und wirksame Arbeits-, Führungs- und Beteiligungskonzepte als innovationsfördernd. Sie signalisieren den Mitarbeitenden, dass ihre Beteiligung an Entscheidungen erwünscht ist und sie nicht lediglich als Kostenfaktor gesehen werden. Außerdem schaffen sie Freiräume für ein selbstständiges Arbeiten sowie Vertrauen, fördern die Verzahnung einzelner Personen und ihres Wissens und erleichtern den Informationsfluss (vgl. Beyer/Fehr/Nutzinger (1995); Roth (1995), beide zit. nach Vahs/Brem (2015), S. 213).

Positive Bewertung von Innovationsbereitschaft

Beteiligungstradition

Rolle- von Aus- und Weiterbildung

Investitionen in eine umfassende Aus- und Weiterbildung fördern darüber hinaus nicht nur den Erwerb von Fachkenntnissen, sondern können – je nach Ausgestaltung – auch dazu beitragen, Barrieren zwischen verschiedenen Bereichen abzubauen und interdisziplinäre Innovationsvorhaben zu unterstützen. Als wertvolles Instrument, das hier auch eine weiterbildende Funktion erfüllen kann, erweist sich beispielsweise die Job-Rotation, also der Einsatz von Mitarbeitenden in wechselnden Bereichen oder mit wechselnden Zuständigkeiten (vgl. Kieser, A. (1986), zit. nach Vahs/Brem (2015), S. 214).

Innovations-Champions und Intrapreneur*innen

Als zentrale Treiber lassen sich außerdem sogenannte Innovations-Champions identifizieren, also Personen, die nicht nur über kreative Ideen verfügen, sondern auch gewillt und in der Lage sind, die Ideen umzusetzen. Innovative Unternehmen fördern diese Personen, indem die teils schon angeklungenen Merkmale eines gezielten Austauschs von Informationen (inklusive der Abwesenheit von Information-hiding und Wissen-ist-Macht-Einstellungen), der Schaffung von Freiräumen, Toleranz gegenüber Misserfolgen und Fehlschlägen aber auch einer zielgerichteten – und damit sowohl zeitnahen als auch direkten – Kommunikation umgesetzt werden. Letzteres betrifft sowohl formale als auch informelle Kommunikationssysteme ((vgl. Kieser, A. (1986), S. 48; Peters/Waterman (1984), S. 242f. beide zit. nach Vahs/Brem (2015), S. 214ff.).

Für Fry liegen die Merkmale solcher Innovations-Champions bzw. Intrapreneur*innen nur selten in einer Person vor und selbst wenn, dann würden diese selbst für die Entwicklung einer Innovation wie dem Post-It-Klebezettel so viele Fähigkeiten und so viel Zeit benötigen, dass eine einzelne Person dafür mehr als ein Leben benötigen würde. Als Lösungsmöglichkeit hierfür nennt Fry jedoch die Zusammenstellung von Teams mit den erforderlichen Fähigkeiten. Folgerichtig beruft man sich bei 3M auch auf die sogenannte „Dual Ladder Policy“, eine Unternehmenspolitik, die Aufstiegschancen nicht automatisch mit dem Erreichen von Managementpositionen verknüpft, sondern eine gleichwertige Karriere auch innerhalb technischer Funktionen ermöglicht. Entwickler*innen müssen nicht in Managementpositionen wechseln, um aufzusteigen, sondern können auf dem technisch orientierten Karriereweg voranschreiten, wodurch die Arbeit in Teams noch bedeutsamer wird, aber den Beteiligten eine stärkere Konzentration auf die wichtigen Dinge ermöglicht (vgl. Fry (1987), S. 4, 6).

Fehlertoleranz

Als letztes Merkmal einer innovationsfördernden Unternehmenskultur lässt sich eine Fehlertoleranz nicht nur für Innovations-Champions, sondern generell als innovationsfördernd einschätzen. Gemeint ist damit allerdings nicht nur, Misserfolge nicht zu sanktionieren, sondern vielmehr noch sie einzukalkulieren und aus ihnen zu lernen (vgl. Kieser, A. (1986), S. 47; Peters/Waterman (1984), S. 245, beide zit. nach Vahs/Brem (2015), S. 217).

Merkmale einer innovationsfördernden Unternehmenskultur
• Vermeiden der Merkmale innovationsfeindlicher Unternehmenskulturen (Hierarchie- und Revierdenken, Information-hiding, Kontrolle, Überwachung)
• Hoher Stellenwert der Innovation im gelebten Wertesystem
• Sicherheit für die Mitarbeiter*innen
• Beteiligungstradition
• Innovationsfördernde Arbeits-, Führungs- und Beteiligungskonzepte
• Umfassende Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter*innen
• Unterstützung von Champions durch <ul style="list-style-type: none">○ die Bereitstellung von Information○ eine direkte, zeitnahe Kommunikation○ die Schaffung von Freiräumen und○ die Toleranz gegenüber Misserfolgen und Fehlschlägen
• Lernen aus Fehlern

Tabelle 10: Merkmale einer innovationsfördernden Unternehmenskultur
Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 218

Ein Fallbeispiel aus dem Bereich Sport zum Zusammenhang von Strukturveränderungen und organisationalen Werten liefern Amis et al. (2002). Außerdem illustriert das Beispiel, wie im Falle von Sportorganisationen äußerer Druck – in diesem Fall der Regierung – Strukturveränderungen herbeiführen können.

Die Autoren untersuchten 35 der damals existierenden kanadischen Olympischen Sportverbände. Zu Beginn der 1980er Jahre wollte die kanadische Regierung radikale Veränderungen bei den Verbänden umsetzen, um mehr sportliche Erfolge zu generieren. Diese Veränderungen wurden durch massive staatliche Finanzhilfen unterstützt. Beispielsweise stiegen die zur Verfügung gestellten Mittel für den Wintersport von 5,5 Millionen auf 24,4 Millionen kanadische Dollar.

Kulturveränderungen in Sportorganisationen

Es zeigt sich in der Studie, dass Veränderungen eher unterstützt wurden, wenn die Werte der Organisationsmitglieder mit den vorgeschlagenen Veränderungen einhergingen. Andernfalls drohte Widerstand. Wenn die Werte der Veränderung eher neutral gegenüberstanden, hing die Reaktion vom Ausmaß des wahrgenommenen Drucks zur Veränderung ab. Außerdem waren sowohl die Werte von führenden Mitgliedern als auch nicht führenden Mitgliedern von Relevanz. Führende Mitglieder können den Veränderungsprozess zwar anleiten, die weiteren Mitglieder können jedoch die Implementierung der Maßnahmen verhindern. Schließlich stellte sich heraus, dass Druck zur Veränderung den Prozess zwar effektiv einleiten kann, die Veränderung aber mit den Werten der Organisationsmitglieder übereinstimmen muss, um nicht nur flüchtig zu sein (vgl. Amis et al. (2002)).

Nachdem nun deutlich geworden sein sollte, wodurch sich eine innovationsförderliche Unternehmenskultur auszeichnet, bleibt eine Frage offen: Wie lässt sich nun eine solche Kultur herbeiführen?

Schwierigkeit gezielter Veränderungen einer Kultur

Ruft man sich noch einmal vor Augen, was eine Unternehmens- bzw. Organisationskultur ist – nämlich die „Gesamtheit der im Laufe der Zeit in einem Unternehmen bewusst oder unbewusst entstandenen und zu einem bestimmten Zeitpunkt wirksamen Wertvorstellungen, Verhaltensvorschriften (Normen), Überzeugungen und Einstellungen“ (Vahs/Brem (2015), S. 194) – so lässt sich bereits vermuten, dass sich Organisationskulturen zwar ständig verändern, aber schwer zu steuern sind, zumal ein erheblicher Teil der Kultur unbewusst oder zumindest unsichtbar vorliegt. Wenngleich sich die Literatur nicht vollständig einig ist, wird der Versuch einer radikalen Veränderung der Unternehmenskultur zumeist als wenig erfolgversprechend eingeschätzt, wohingegen eine langfristige und eher evolutionär geprägte Veränderung im Sinne einer Kurskorrektur als möglich eingestuft wird (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 219ff.).

Nimmt man in diesem Zusammenhang noch einmal Bezug auf die Strategie, so lässt sich eine Wechselwirkung zwischen beiden feststellen: einerseits beeinflusst die Unternehmensstrategie die Kultur, andererseits wird die Strategie aber auch von der Kultur beeinflusst (vgl. Steinle/Eggers/ter Hall (1994), S. 132, zit. nach Vahs/Brem S. 218). Grundsätzlich sollte die Herstellung eines „optimalen Strategie-Struktur-Kultur-Fit“ (Vahs/Brem (2015), S. 218) angestrebt werden. Da die Strategie die Richtung vorgibt, müsste dieser Fit eigentlich durch eine Anpassung von Struktur und Kultur an die Strategie erfolgen. Weil Kulturveränderungen aber so schwierig und meist langwierig sind, kann zumindest übergangsweise auch eine Anpassung der Strategie an die Kultur notwendig sein (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 218f.).

Schritte zur Veränderung einer Organisationskultur

Die aktive Veränderung einer Unternehmenskultur – in diesem Fall in Richtung einer Kultur, die den oben genannten innovationsfördernden Merkmalen zumindest weitgehend entspricht – kann in drei Schritten erfolgen: (vgl. Vahs/ Brem 2015, S. 221):

- Schritt 1: Analyse und Diagnose des Ist-Zustandes
- Schritt 2: Definition des Soll-Zustandes und Einleitung von Veränderungsmaßnahmen
- Schritt 3: Überprüfung und Weiterentwicklung

Schritt 1: Analyse und Diagnose des Ist-Zustandes

Unternehmenskulturanalyse

Die Analyse einer Unternehmenskultur stellt sich als schwieriges Unterfangen dar. Viele Komponenten einer Kultur sind nicht sichtbar, liegen unbewusst vor oder sind so selbstverständlich, dass über sie nicht gesprochen wird. Selbst die gut sichtbaren oder gut hörbaren Elemente wie der Aufbau der Organisation, die Kleiderordnung oder veröffentlichte Dokumente wie z. B. Satzungen sind zwar

leicht erkennbar, aber schwer zu interpretieren (vgl. Schein (1984), S. 3, 4, 13). Die Befragung einzelner Personen ist zudem meist selektiv und subjektiv (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 221). Schein schlägt deshalb vor, folgende vier Analyseansätze zu kombinieren:

- *Analyse von Prozess und Inhalt der Sozialisation während der Aufnahme neuer Mitglieder.*
Dies kann geschehen, indem „Sozialisationsagenten“ wie Vorgesetzte oder ältere Kolleg*innen der neuen Mitglieder interviewt werden (vgl. Schein (1984), S. 13).
- *Analyse der Reaktion auf kritische Vorfälle in der Historie des Unternehmens.*
Durch die Konstruktion einer Art Unternehmensbiographie aus Dokumenten, Interviews oder Umfragen unter zentralen aktuellen oder vergangenen Mitgliedern können die wichtigsten Zeiträume der Kulturentwicklung identifiziert werden. Anschließend kann analysiert werden, wie mit Krisen oder anderen Vorfällen umgegangen wurde und warum dies in dieser Art erfolgte. Daraus lassen sich zentrale Themen und Begründungen erkennen, die aus der Kultur entstammen (vgl. Schein (1984), S. 13).
- *Analyse der Ansichten, Werte und Grundannahmen der Urheber und Träger*innen der Kultur*
Weiterhin können Interviews mit Gründer*innen, Führungskräften oder anderen Urheber*innen und Träger*innen der Kultur bei der Kulturanalyse relevante Erkenntnisse liefern. Schein schlägt vor, zunächst eine Chronologie der relevanten Personen mit ihrer Unternehmenshistorie zu erstellen und dabei insbesondere auf Ziele, Handlungsweisen und Bewertungen von Ergebnissen einzugehen. Um die Interviews zu strukturieren, schlägt er außerdem eine Checkliste an Themen vor (vgl. Tabelle 11). Diese betreffen einerseits externale Kulturkomponenten, welche sich auf die primäre Aufgabe bzw. die Mission beziehen, sozusagen also das Überleben der Gruppe in der Umwelt ermöglichen. Die internalen Kulturkomponenten ermöglichen hingegen, dass die Gruppe als Gruppe funktioniert, wobei internale und externale Komponenten eng verzahnt sind (vgl. Schein (1984), S. 9, S. 11, S. 13).

2 Voraussetzung für Innovationen im Sport schaffen

Externale Kulturkomponenten	Internale Kulturkomponenten
Strategie (Kernmission)	Sprache (gemeinsame Sprache und gemeinsame Konzepte)
Ziele (konkrete Reflexion der Kernmission)	Grenzen (Wer ist Teil der Kultur und wer nicht? Kriterien zur Unterscheidung in innerhalb vs. außerhalb.)
Mittel zur Zielerreichung (z. B. Arbeitsteilung, Organisationsstruktur, Belohnungssystem)	Macht und Status (Verteilung von Macht und Status sowie Regeln zur Verteilung von Macht und Status)
Erfolgsmessung (Informations- und Kontrollsysteme)	Intimität (Regeln für Intimität, Freundschaft und Liebe)
Korrektur (Abhilfe oder Korrekturstrategien bei Zielverfehlung)	Belohnung und Bestrafung (Was ist belohnens- oder bestrafenswert und wie fallen Belohnungen bzw. Bestrafungen aus?)
	Ideologie

Tabelle 11: Checkliste (Themenfelder) zur Strukturierung von Interviews
Quelle: In Anlehnung an Schein (1984), S. 9, 11

Die Checkliste beinhaltet relativ konkrete Themenfelder und gibt damit auch noch einmal einen (nicht zwingend vollständigen) Einblick darüber, was Bestandteil einer Unternehmenskultur sein kann. Andere Autoren (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 221f.) bevorzugen für den Schritt der Analyse insgesamt eher offenere Fragestellungen (vgl. Tabelle 12).

Woher kommen wir?
Wer sind wir?
Was wollen wir?
Wofür stehen wir?
Welche Werte prägen unser Handeln?
Was passt zu uns?
Wie gehen wir miteinander und mit Externen um?
Wie müssen wir uns organisieren, um unsere Ziele bestmöglich erreichen zu können?
Wie arbeiten wir?
Wie entwickeln wir uns und unser Unternehmen weiter?

Tabelle 12: Fragen zur Ermittlung des Stands der Ist-Kultur
Quelle: in Anlehnung an Vahs/Brem (2015), S. 221f.

- *Gemeinsam mit Insider*innen Erkundung und Analyse der Anomalien oder verwundernden Merkmale, die in den Interviews beobachtet oder aufgedeckt wurden*

Während die ersten drei Ansätze sich gegenseitig ergänzen und erweitern sollen, sollte es auch eine Analyserichtung geben, in der ein*e Outsider*in eine*n Insider*in bezüglich der kulturellen Annahmen herausfordert und versucht, die Kultur mit ihren teilweise auch unbewusst vorliegenden Elementen zu entschlüsseln. Ein möglicher Ansatz hierfür ist, dass die außenstehende Person mit der Person mit der Innenperspektive Anomalien oder Merkmale, die verwundern, bespricht. Auf diese Weise werden die ursprünglichen Annahmen von Outsider*innen und Insider*innen gegenübergestellt und so die ganz grundsätzlichen Annahmen der Organisationskultur, die der Person innerhalb der Organisation bisher unter Umständen gar nicht bewusst waren, aufgedeckt. Sie muss allerdings hierfür ein Interesse daran haben, die eigenen Grundannahmen aufzudecken (vgl. Schein (1984), S. 13)

Das dargestellte Vorgehen der Unternehmenskulturanalyse ist nicht das einzig mögliche und für viele Sportorganisationen scheint es ein (zu?) komplexes und anspruchsvolles Vorgehen zu sein. Die Darstellung vermittelt jedoch eine konkrete Idee davon, wie eine solche Kulturanalyse vor sich gehen kann und welche Inhalte von Relevanz sein können. Weitere, einzeln eingesetzt weit weniger komplexe Methoden sind Interviews, schriftlichen Befragungen, Workshops, Gespräche, Arbeitsgruppen oder informelle Diskussionsrunden. Dabei können ganz unterschiedliche Beteiligte in verschiedenen Konstellationen involviert sein, beispielsweise können Interviews von externen Beratern mit Mitarbeitenden geführt werden oder die Gespräche können zwischen Unternehmensführung und der Basis des Unternehmens stattfinden (vgl. Wever (1992), S. 127f., zit. nach Vahs/Brem (2015), S. 222).

Aus den dargestellten Vorgehensweisen wird in jedem Fall deutlich, dass verschiedene Methoden und verschiedene Anspruchsgruppen an der Analyse beteiligt sein sollten, um eine Unternehmenskultur tatsächlich erfassen bzw. entschlüsseln zu können bzw. sich ihr zumindest zu nähern. Angesichts der vielfach unbewusst vorliegenden Elemente wird dies jedoch kaum in Gänze möglich sein (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 223). Mit Blick auf die Komplexität der Zusammenhänge erscheint es auch nicht sinnvoll, jedes Detail abbilden zu wollen, da dies sehr aufwendig und die Ergebnisse wenig handhabbar wären. Zielführender erscheint deshalb, die wichtigsten Komponenten der Kultur zu identifizieren und zu entschlüsseln – was anspruchsvoll genug ist.

Schritt 2: Definition des Soll-Zustandes und Einleitung von Veränderungsmaßnahmen

Die Formulierung eines Soll-Zustandes für die Unternehmenskultur lässt sich zunächst aus den Unternehmensgrundsätzen und -zielen ableiten, da diese der Kultur übergeordnet sind (vgl. Wever S. (1992), S. 133, zit. nach Vahs/Brem 2015, S. 223). Häufig finden sich dort explizit und schriftlich festgehaltene Elemente der Organisationskultur wie Werte und Normen (vgl. hierzu das weiter oben dargestellte Beispiel zu den Leitlinien des FC St. Pauli), was allerdings noch nicht bedeutet, dass diese auch der gängigen Praxis entsprechen. Sie stellen stattdessen eben jeden Soll-Zustand dar, der angestrebt wird.

Gegenseitige Beeinflussung von Strategie und Kultur

Hier ist noch einmal zu betonen, dass die Unternehmensstrategie bzw. die Grundsätze und Ziele nicht nur die Kultur beeinflussen, sondern auch umgekehrt (vgl. Steinle et al. (1994), S. 132, zit. nach Vahs/Brem (2015), S. 218). Die Formulierung eines Soll-Zustandes sollte also reflektieren, wie der Ist-Zustand ist und basierend darauf ist zu überlegen, inwieweit die angestrebte Veränderung umsetzbar erscheint.

Nicht nur bei der Formulierung von Soll-Zuständen, sondern auch bei der Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen sind mögliche Widerstände oder Hindernisse zu beachten. Diese können sowohl auf Ebene der Personen vorliegen und dort beispielsweise durch das gemeinsame Erarbeiten von Veränderungsmaßnahmen adressiert werden. Sie können aber auch in den Strukturen verankert sein und z. B. in Form von Richtlinien und fixierten Regeln vorliegen. Derartige Standards sind meist wenig flexibel und können somit bei der Veränderung von Unternehmenskulturen hinderlich sein (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 223). Veränderungsmaßnahmen betreffen deshalb beispielsweise die Anpassung von Richtlinien aber auch ihre Übersetzung in den Unternehmensalltag, die Kommunikation der neuen Werte, die Wahrnehmung der Vorbildfunktion durch die Führungskräfte oder der Einsatz von Instrumenten des Personalmanagements. Zudem wird empfohlen, bei der Umsetzung bereichs- und hierarchieübergreifende Teams einzusetzen, die einem klar definierten Plan folgen und der obersten Führungsebene Bericht erstatten (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 223f.).

Schritt 3: Überprüfung und Weiterentwicklung

In einem dritten Schritt gilt es, die Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen zu prüfen und sie weiterzuentwickeln. Sowohl kann es vorkommen, dass die Maßnahmen nicht vollständig umgesetzt wurden, als auch, dass man nach einiger Zeit wieder in alte Verhaltensmuster fällt oder eine neuerliche Veränderung notwendig erscheint. Es geht in diesem Schritt sowohl darum, Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Zustand zu erkennen (beispielsweise mit den bereits für die Analyse genannten Methoden), aber auch, die Beteiligten laufend zur Veränderung zu motivieren und bei Abweichungen vom Soll-Zustand Interventionen umzusetzen. Nicht alle gewünschten Veränderungen einer Unternehmenskultur lassen sich

steuern, aber Fehlentwicklungen lassen sich zumindest erkennen (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 224).

Abschließend ist darauf zu verweisen, dass zwischen der Ebene der Organisationskultur und der individuellen Ebene auch auf Ebene von Gruppen bzw. Teams innovationsfördernde Merkmale identifizierbar sind. Besonders gut untersucht sind in diesem Zusammenhang das Teamklima, die Gruppenstruktur und Gruppenprozesse (für eine Einführung zu diesem Thema vgl. Maier/Hülshager/Anderson/Steinmann (2018)).

2.4 Entrepreneure und Entrepreneurship

Häufig findet sich in engem Zusammenhang zum Begriff der Innovation der des Entrepreneurships, wenngleich sich beide in vielerlei Hinsicht eher als getrennte Forschungsfelder darstellen (vgl. Landström/Åström/Harirchi (2015)). Eine einheitliche Definition hierfür existiert jedoch, ebenso wie es für die Innovation selbst festgestellt wurde, auch hier nicht (vgl. Fueglistaller/Müller/Müller/Volery (2016), S. 3ff.). Auch dieses Thema soll deshalb im Rahmen der Schaffung von Voraussetzungen für Innovationen ausführlicher behandelt werden.

Entrepreneur (-ship) und Innovation

Der Begriff Entrepreneur*in bzw. Entrepreneurship lässt sich nur unzureichend mit „Unternehmer*in“ bzw. „Unternehmertum“ ins Deutsche übersetzen. In einer weiten Fassung werden als Entrepreneur*innen eine größere Bandbreite an Unternehmer*innen, nämlich sowohl Selbstständige als auch Gründer von Start-ups, Inhaber*innen von Familienunternehmen oder innovative Manager*innen bezeichnet. Das Entrepreneurship beschreibt entsprechend in dieser weiten Fassung alle Formen unternehmerischer Tätigkeit. Das engere Begriffsverständnis, welches in diesem Buch zugrunde gelegt wird, hebt hingegen den Aspekt der Innovation innerhalb des unternehmerischen Handelns hervor (vgl. Fueglistaller et al. (2016), S. 3ff.). Entrepreneurship betont also aus den drei Funktionen des Unternehmers – der Eigentumsfunktion, der Managementfunktion und der innovativen Funktion – die letztgenannte (vgl. Faltin (2018), S. 11). Im Gegensatz zu seiner wörtlichen Übersetzung, dem/der Unternehmer*in, meint der/die Entrepreneur*in also nicht lediglich eine*n geschäftsführende*n Eigentümer*in eines Unternehmens (vgl. Drucker (2015), 30). Stattdessen sind Entrepreneur*innen in dieser engen Fassung einerseits innovativ tätig, aber andererseits auch für die Organisation, die Abwicklung und vor allem auch das Risiko der Tätigkeiten verantwortlich (vgl. Piegeler 2015, S. 8) – sie sind eben Unternehmer*innen und nicht als Erfinder*innen nur für die Invention oder als Marketingmanager*innen nur für die Durchsetzung der Erfindung am Markt zuständig. Diese Sichtweise, die die Übernahme unternehmerischen Risikos explizit einschließt, wird Entrepreneur*innen auch innerhalb sportwissenschaftlicher Literatur zugeschrieben

Enges und weites Begriffsverständnis

(vgl. Ratten (2011b), S. 59), wenngleich im Sport nicht nur kommerzielle Unternehmen zu finden sind und der Begriff somit im übertragenen Sinne beispielsweise auch für Vereine gelten kann.

Europäisches Paradoxon

Anschaulich wird der Zusammenhang von Innovation und unternehmerischem Handeln auch, betrachtet man Entrepreneur*innen aus volkswirtschaftlicher Sicht am Beispiel des sogenannten europäischen Paradoxons, welches beschreibt, dass die hohen europäischen Investitionen in Wissen nicht adäquat vermarktet werden, also nicht angemessen in volkswirtschaftliches Wachstum umgesetzt werden (vgl. Audretsch (2007), S. 74). Als ein Grund hierfür wird das Fehlen von Entrepreneur*innen gesehen. Investitionen in Forschung und Wissen gelten in diesem Sinne als notwendige aber nicht als hinreichende Bedingung für Wirtschaftswachstum. Entscheidend für den Erfolg von Erfindungen und für ein solches Wachstum das Vorhandensein von Entrepreneur*innen (vgl. Piegeler (2015), S. 11, S. 62), also von Personen, die u.a. auch unternehmerisches Risiko tragen. Nach Zahlen des Eurobarometers bevorzugten im Jahr 2012 29% der Menschen in Deutschland (auf EU-Ebene: 37%) eine selbstständige Tätigkeit, während 65% der Menschen in Deutschland lieber angestellt wären (EU-weit sind es 58%). Im Gegensatz zum Jahr 2009 sank der Wunsch nach selbstständiger Tätigkeit damit in Deutschland um zwölf Prozentpunkte (EU: minus acht Prozentpunkte) (vgl. European Commission (2013b), S. 2). Im Vergleich mit anderen EU-Ländern ist der Wunsch nach Selbstständigkeit bei den Menschen in Deutschland damit eher gering ausgeprägt (vgl. European Commission (2013a), S. 16). Entrepreneur*innen nehmen also hinsichtlich der Entstehung von Innovationen eine zentrale Rolle ein, indem sie diese unter der Übernahme unternehmerischen Risikos und unter Verantwortung für die Abwicklung und Organisation der Innovationen umsetzen.

Intrapreneur*in

Gelegentlich wird ergänzend auch der bereits weiter oben angeklungene Begriff Intrapreneur*in verwendet, der auf Pinchot zurückgeht. Intrapreneur*innen – eine Abkürzung für Intracorporate Entrepreneur – nehmen ähnlich wie Entrepreneur*innen persönliche Risiken auf sich, um Ideen umzusetzen. Allerdings befinden sich Intrapreneur*innen innerhalb großer Unternehmen und sind selbst keine Unternehmer*innen im eigentlichen Wortsinn. Das Intrapreneurship bezeichnet entsprechend ein System innerhalb von Großunternehmen, das Mitarbeitenden die Gelegenheit geben soll, ihr unternehmerisches Talent innerhalb des Unternehmens zu nutzen, anstatt das Unternehmen hierfür zu verlassen. Dadurch sollen Innovationen in Unternehmen beschleunigt werden (vgl. Pinchot (1988), S. 10).

Entrepreneure im Sport

Auch im Sport finden sich vielfältige Situationen, in denen Athlet*innen, Sportveranstalter*innen, Funktionär*innen, Trainer*innen und Manager*innen eine oder mehrere der genannten drei Unternehmerfunktionen ausfüllen. *Innovatives Verhalten* hat sich in den letzten Jahren beispielsweise bei der Entwicklung und Nutzung computerbasierter statistischer Analysen zur Verbesserung der Leistun-

gen von Sportteams oder im Rahmen der Internationalisierung von Sportligen gezeigt (vgl. Ratten (2011b), S. 60ff.). Vielfältige weitere Beispiele für Innovationen im Sport finden sich an weiteren Stellen in diesem Buch. *Proaktives Verhalten*, das von einigen Autor*innen als eine von drei Funktionen des Entrepreneurships gesehen wird (vgl. Holt/Rutherford/Clohessy (2007) und hier als Teil der Managementfunktion gedeutet wird, zeigte sich beispielsweise in der Entwicklung eines Dreinationenturniers durch den australischen, neuseeländischen und südafrikanischen Verband in der Sportart Rugby Union, welches zu höheren Einnahmen aus Übertragungsrechten führen sollte. *Risikobereitschaft* schließlich zeigte beispielsweise das Medienunternehmen News Corporation beim Kauf der Fußballübertragungsrechte der englischen Premier League (vgl. Ratten (2011b), S. 62).

Es sei allerdings darauf verwiesen, dass die Beispiele, die Ratten (2011b) präsentiert – die genannte risikoreiche Investition oder der ebenfalls von Ratten angeführte Alkoholkonsum von Sportler*innen oder Zuschauenden, der nach Ratten ein soziales Risiko darstellt, weil er die Reputation des Sports negativ beeinflussen kann – im engeren Sinne als risikoreich zu deuten sind. Der Grad des Risikos ist allerdings nicht entscheidend, damit jemandem die Übernahme unternehmerischen Risikos zugeschrieben werden kann, damit er/sie also als Unternehmer*in gilt. Auch Betreiber*innen kleiner, lokaler Handwerksbetriebe oder durchschnittlicher Ein-Personen-Fitnessstudios tragen unternehmerisches Risiko. Allerdings ist für Entrepreneur*innen schon davon auszugehen, dass dieses unternehmerische Risiko eher deutlich ausgeprägt sein dürfte, weil innovatives Handeln Unsicherheiten mit sich bringt.

Nicht bei allen diesen Beispielen handelt es sich um Entrepreneurship im Sinne dieses Buches, da hierfür alle drei unternehmerischen Funktionen und eine besonders ausgeprägte Innovationsfunktion gleichzeitig vorliegen müssen. Trotzdem kommt es auch im Sport häufig zu Entrepreneurship nach der hier verwendeten Definition. Als Beispiele nennt Ratten die Expansion der National Basketball Association (NBA) und der Major League Baseball (MLB) in Märkte außerhalb des amerikanischen Kontinents (vgl. Ratten (2011b), S. 65).

Wie vielfältig Entrepreneurship im Sport ausfallen kann, zeigt Ratten mit ihrem Kategoriensystem des Entrepreneurships im Sport (vgl. Abbildung 8).

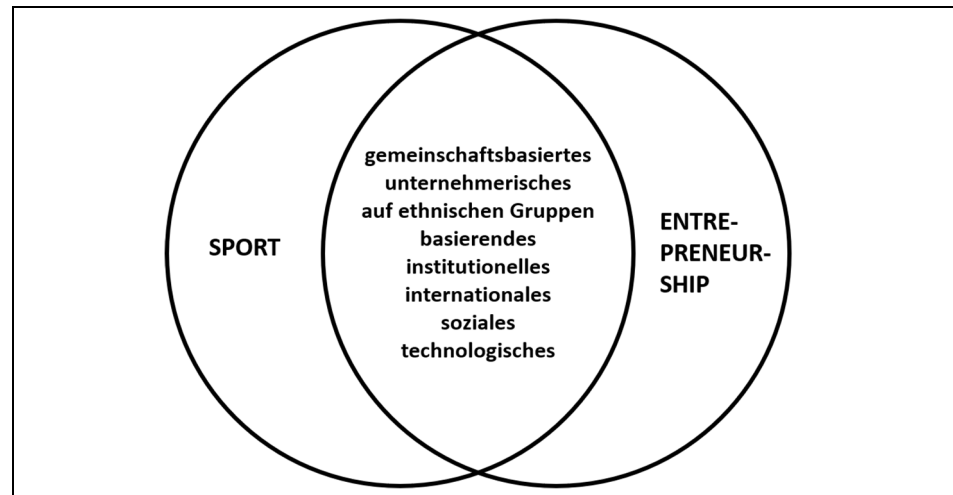


Abbildung 8: Kategorien sportbasierten Entrepreneurships
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ratten (2011b), S. 64 (Übersetzung RR)

Unternehmerisches Risiko
im Sport

Für den Sport lässt sich außerdem eine Besonderheit ergänzen, die das unternehmerische Risiko betrifft. Dieses liegt hier nicht nur im finanziellen Bereich – es betrifft auch das Erreichen oder Nicht-erreichen anderer, insbesondere sportlicher Ziele. Auch dies soll wieder ein Beispiel verdeutlichen.

Der deutsche Rennrodler Georg Hackl gilt mit seinen sechs Olympiateilnahmen, fünf olympischen Medaillen (davon drei goldene) und 33 WM-Medaillen nicht nur als Legende seines Sports, sondern auch als intensiver Tüftler an seinen eigenen Rennschlitten (vgl. Eberwein (2020)). Das Beispiel lässt innovatives und proaktives Verhalten erkennen, besonders ist es aber, weil das unternehmerische Risiko hier nicht primär in finanziellen Zusammenhängen zu finden ist. Das unternehmerische Risiko liegt in erster Linie in Hackls eigenen sportlichen Zielen und kann sich z. B. in verpassten Medaillen manifestieren, nicht primär in einer Insolvenz.

Charaktereigenschaften von
Entrepreneuren

Entrepreneur*innen werden darüber hinaus bestimmte Charaktereigenschaften zugeschrieben, die sich als innovationsförderlich erweisen (vgl. Fueglistaller et al. (2016), S. 3ff.). Sie werden mit einer speziellen, immanenten Fähigkeit in Verbindung gebracht, Chancen zu erkennen und entsprechend zu handeln, indem „Out-of-the-box thinking“ und eine bestimmte Art an Entschlossenheit zusammentreffen und etwas Neues in die Welt setzen (vgl. Martin/Osberg (2007), 30).

Daran knüpft eine begriffliche Sichtweise über das Entrepreneurship an, die sich auf die Merkmale einer Person bzw. von Personen bezieht, indem definiert wird: „Entrepreneurship is the manifest ability and willingness of individuals, on their own, in teams, within and outside existing organizations, to:

- perceive and create new economic opportunities (new products, new production methods, new organizational schemes and new product-market combinations) and to

- introduce their ideas in the market, in the face of uncertainty and other obstacles, by making decisions on location, form and the use of resources and institutions.“ (Wennekers/Thurik, (1999), S. 46f.)

Bereits 1985 beschreiben Stevenson und Gumpert das Entrepreneurship als „plötzlich en vogue“ (S. 85; Übersetzung RR). Sie stellen zwei Typen von Manager*innen gegenüber, wobei sie vorhandene Abstufungen zwischen beiden Extremfällen betonen. An einem Ende des Kontinuums befindet sich die/der Promotor*in (im Deutschen vielleicht auch gut als „Macher*in“ übersetzt), die/der mit Überraschungen rechnet und Anpassungen an Veränderungen nicht nur als notwendig erachtet, sondern sie als Chance wahrnimmt und davon ausgeht, sie in Erfolge umsetzen zu können. Am anderen Ende des Kontinuums findet sich die/der Verwalter*in, welche*r sich von Veränderungen und Unbekanntem bedroht fühlt und zur Bewahrung des Status Quo neigt. Aus Verwalter*innensicht stärkt Vorhersehbarkeit ein effektives Management der existierenden Ressourcen und Unvorhersehbarkeit gefährdet sie (vgl. Stevenson/Gumpert (1985), S. 86). Kreuzt man die selbstwahrgenommene Stärke und Fähigkeit von Manager*innen, Ziele zu verwirklichen, mit dem Streben nach Wachstum oder zumindest Veränderung, erhält man folgende Matrix (vgl. Abbildung 9):

Verwalter vs. Macher

		Angestrebter künftiger Zustand charakterisiert durch Wachstum oder Veränderung	
		Ja	Nein
		Selbst wahrgenommene Macht und Fähigkeit, die Ziele zu erreichen	Ja
Nein	Frustrierte*r potenzielle*r Entrepreneur*in		Vollendete*r bürokratische*r Funktionär*in

Abbildung 9: Chancen-Matrix von Manager*innen

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Stevenson/Gumpert (1985), S. 86 (Übersetzung RR).

Entrepreneur*innen deuten Unsicherheiten also nicht nur als Möglichkeit, Wachstum oder zumindest Veränderung zu erzielen, sondern schreiben sich selbst auch die Fähigkeit und das Vermögen zu, die Chancen erfolgreich umzusetzen (Stevenson/Gumpert (1985), S. 86). Der gleichen Argumentation folgend lassen sich nach Stevenson und Gumpert ((1985), S. 93) auch ganze Organisationen einstufen (vgl. Abbildung 10).

		Angestrebter künftiger Zustand charakterisiert durch Wachstum oder Veränderung	
		Ja	Nein
Glaube an die Fähigkeit, das Wettbewerbsumfeld zu beeinflussen	Ja	Anpassungsfähige Entrepreneurs- Organisation	Selbstzufriedene aber erfolgreiche Marktführer
	Nein	Reaktiver Planer	Bürokratische und lethargische Organisation

Abbildung 10: Chancen-Matrix des Unternehmens

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stevenson und Gumpert (1985), S. 93 (Übersetzung RR)

Wenngleich diese Darstellung aus einer frühen Phase der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Entrepreneurship stammt und sie praxisorientiert formuliert ist, scheint sie geeignet, sich dem Wesen von Entrepreneur*innen bzw. des Entrepreneurship weiter zu nähern.

Zielübereinkunft

Als einen zentralen Faktor zur Förderung von Entrepreneurship sehen Stevenson und Gumpert, dass die Ziele und Interessen des Individuums mit denen des Unternehmens übereinzubringen sind. Wenn beispielsweise Manager*nnengehälter eine Bewahrung des Status Quo belohnen, indem sie von kurzfristiger Erfolgsmessung abhängen, die durch kurzfristige Maßnahmen wie Kostenreduktionen erzielbar sind, wird Entrepreneurship verhindert, obgleich es für das Unternehmen möglicherweise vorteilhaft wäre (vgl. Stevenson/Gumpert (1985), S. 86).

Entrepreneurship als unternehmerischer Prozess

Andere Autor*innen setzen den Begriff des Entrepreneurships nicht (nur) mit persönlichen Merkmalen in Verbindung, sondern definieren es als einen „unternehmerische[n] Prozess zur Durchsetzung innovativer Produkte und Produktionsmethoden.“ (Fueglistaller et al. (2016), S. 3ff.). Nach dieser Definition beschreibt Entrepreneurship also keine Merkmale von Personen, sondern einen Prozess, der proaktiv auf die Schaffung und Implementierung neuer Geschäftsgrundlagen gerichtet ist (vgl. Freiling/Harima (2019), S. 9). Folgt man dieser zweiten Sichtweise, so lässt sich der Prozess des Entrepreneurships grob in die Schritte Erkennen, Evaluieren und Nutzen einteilen. Es gilt also, eine Gelegenheit, die in einer ungleichgewichtigen Wirtschaft von ungleich verteilten Informationen begleitet wird und möglicherweise noch entwickelt werden muss, in einem ersten Schritt zu erkennen. Dies hängt in hohem Maße von den kognitiven Eigenschaften der Person(en) und ihren Vorkenntnissen ab. Die Bewertung der Gelegenheit ist hingegen nicht nur abhängig von deren Eigenschaften, sondern auch von den Neigungen der betreffenden Person(en), beispielsweise ihrer Risikobereitschaft. Und die Nutzung kann schließlich darin bestehen, ein Produkt an den Markt zu bringen oder ein Unternehmen zu gründen (vgl. Fueglistaller et al.

(2016), S. 14ff.). Es zeigt sich somit auch, dass innerhalb des Prozesses des Entrepreneurships auch Entrepreneur*innen mit ihren Merkmalen eine zentrale Rolle einnehmen, womit die verschiedenen genannten Perspektiven an dieser Stelle zusammenlaufen.

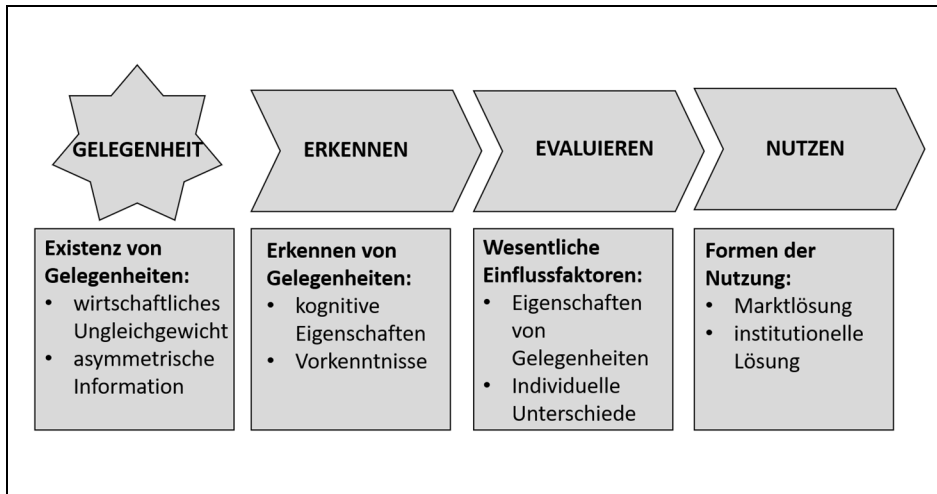


Abbildung 11: Prozesskette des Entrepreneurship

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fueglistaller et al. (2016), S. 14

Die Auswirkungen des Entrepreneurships gehen über eine erfolgreiche Umsetzung neuer Produkte oder Lösungen hinaus und betreffen nicht nur Individuen und Organisationen. Entrepreneurship kann stattdessen ökonomischem Wachstum und sozialer Weiterentwicklung den Weg bereiten, aber auch ermöglichen, Trends vorausschauend zu nutzen und Planungen zukunftsorientiert zu gestalten (vgl. Ratten/Ferreira 2017, S. 576). Entsprechende Einflüsse lassen sich auch für den Sport feststellen (vgl. Ratten (2011b), S. 58). Im Umkehrschluss bedeutet dies jedoch auch, dass weder Entrepreneur*innen, noch der Prozess des Entrepreneurships in isolierter Form vorliegen.

Anschaulich beschreibt dies Spilling bereits vor mehr als zwei Jahrzehnten am Beispiel der Olympischen Spiele in Lillehammer 1994, indem er nicht nur darlegt, dass die Spiele trotz vieler Krisen im Hintergrund insgesamt viele Entwicklungen in der Region in Gang gesetzt haben, sondern auch, dass diese regionalen Entwicklungen nicht ausschließlich am einzelnen Individuum, seinem Handeln oder den durch einzelne Personen bzw. einzelne Organisationen in Gang gesetzten Prozessen festzumachen sind. Stattdessen hängen Ereignisse, die durch Entrepreneurship gekennzeichnet sind, beispielsweise auch von der aktuellen Wirtschaftslage oder soziokulturellen Gegebenheiten ab und können diese wiederum beeinflussen (vgl. Spilling (1996), S. 92ff.). Dieser Zusammenhang klingt bereits innerhalb des oben beschriebenen europäischen Paradoxons an.

Auswirkungen des Entrepreneurship

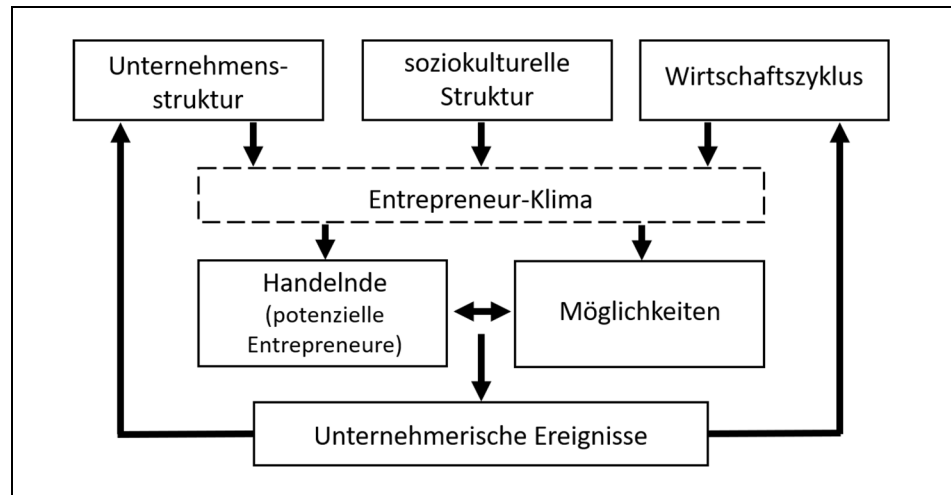


Abbildung 12: Modell der Interaktionen zwischen Umweltfaktoren und dem Vorkommen von unternehmerischen Ereignissen („Entrepreneurial Events“)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Spilling (1996), S. 93 (Übersetzung RR).

Für die Olympischen Spiele 1994 hält Spilling fest, dass bereits die reine Idee einer Bewerbung Anfang der 1980er Jahre die Region um Lillehammer ökonomisch verändert hat. Es wurden neue Gedanken eingebracht, Ideen entwickelt oder neue Netzwerke gebildet. Wenngleich einiges verfrüht oder nicht vollständig durchdacht war, lassen sich bereits während der Bewerbungsphase tiefgreifende (unternehmerische) Entscheidungen festhalten wie die Gründung neuer alpiner Sportstätten oder einer Sporthalle, die auch die Entwicklung des Eishockeys in der Region Lillehammer sehr direkt beeinflusste (vgl. Spilling (1996), S. 95).

Mit der Vergabe der Olympischen Spiele an Lillehammer manifestierten sich die Entwicklungen. Kurzfristige Investitionen und Ausgaben betrafen nicht nur die direkte Planung und Vorbereitung der Spiele durch den Bau von unter anderem Sportstätten und Unterkünften in Höhe von ca. 1,3 bis 1,4 Milliarden US Dollar. Auch private Anbieter*innen wie Hotel- und Restaurantbetreiber*innen aber auch Familien modernisierten ihre Räumlichkeiten für die Vermietung während der Veranstaltung und es entstand vielfältiger Bedarf an damit verbundenen Dienstleistungen. Darüber hinaus brachten die Spiele eine enorme Aufmerksamkeit mit sich, die sich sowohl auf die Region selbst bezog, als auch sich förderlich auf die Einführung, Profilierung und Vermarktung von Dienstleistungen auswirkte, welche mit den Spielen in Verbindung standen. Zudem förderte die Veranstaltung auch die Kreativität in der Region, indem neue Lösungen für neue Problemstellungen erforderlich wurden, sowie die Entwicklung neuer Kompetenzen herbeigeführt wurde. Beispielsweise wurden diese Kompetenzen durch neue Technologien in den Sportstätten nötig oder sie wurden aufgrund der neuen Anforderungen im Bereich Datentechnik, Marketing, Sponsoring oder Projektmanagement entwickelt. Nicht alle Entwicklungen im Zuge der Ausrichtung lassen sich als erfolgreich bewerten, z. B. gab es umfassende Diskussionen um das zu niedrig angesetzte Budget, die den Präsidenten des Organisationskomitees (LOOC) zum Rücktritt bewegten (vgl. Spilling (1996), S. 95f.). Dennoch zeigt die Fallstudie, dass das Vorkommen von Entrepreneurship (unabhängig davon, ob es

als Prozess oder Verhalten interpretiert wird), vor, um und nach den Olympischen Spielen in anderer Häufigkeit und Ausprägung feststellbar war, als dies in einem Lillehammer ohne Olympische Spiele oder als dies in anderen Regionen bzw. zu einer anderen Zeit erwartbar gewesen wäre.

Trotz der vielfältigen Definitionen und Perspektiven, die mit den Begriffen verbunden sind, sollte somit eine solche inhaltliche Annäherung, innerhalb des vorliegenden Kapitels möglich geworden sein.

Im Detail bleibt allerdings festzuhalten, dass der Entrepreneur(ship)-Begriff bzw. das Konstrukt als schwer fassbar gilt, was – wie Anderson und Starnawska (2008, 221) argumentieren – an der Reichhaltigkeit, der Vielfalt und der Komplexität dessen liegt, was es bedeuten kann, wie Entrepreneur*innen zu sein. Die unklaren Grenzen, Verwandtschaftsverhältnisse zu anderen Konstrukten und verschiedenen Perspektiven und wissenschaftlichen Disziplinen, unter denen Entrepreneurship gedeutet werden kann, machen es aus Sicht der Autoren zu einer ‚intellektuellen Zwiebel‘: „when you start to peel it apart, you are left with nothing and come away in tears!“ (Anderson/Starnawska (2008), S. 1). Hinzu kommt, dass Entrepreneurship sich erst im Nachhinein feststellen lässt, nämlich dann, wenn genug Zeit vergangen ist, um die Auswirkungen des Handelns von Entrepreneur*innen zu bewerten (vgl. Martin/Osberg (2007), S. 30).

Entrepreneurship als
schwer fassbares Konstrukt

KONTROLLFRAGEN zum zweiten Kapitel

5. Nennen und beschreiben Sie fünf Merkmale strategischer Entscheidungen.
6. Wählen Sie ein Merkmal strategischer Entscheidungen aus und überlegen Sie umfassend, welche Besonderheiten sich hier für den Bereich Sport ergeben. Ziehen Sie hierfür nicht nur die Erläuterungen heran, die zu diesem konkreten Merkmal strategischer Entscheidungen dargestellt wurden, sondern auch weitere Informationen, die sich an anderer Stelle innerhalb des Kapitels zum Bereich Sport finden.
7. Überlegen Sie für das dargestellte Beispiel des Deutschen Handballbundes, wie eine vorwärtsgewandte Strategiekontrolle aussehen könnte (Merkmale).
8. Nennen Sie die drei zentralen Gestaltungsparameter, die die Struktur von Unternehmen (bzw. Organisationen) bestimmen.
9. Wählen Sie eine Organisation aus dem Bereich Sport (eigener Arbeitgeber, eigener Sportverein, Lieblingsclub etc.) aus und versuchen Sie, die Strukturen und die Kultur dieser Organisation möglichst gut zu beschreiben.
10. Beschreiben Sie an einem Beispiel aus dem Bereich des Sports, was man unter Entrepreneur*innen versteht.

3 Entwicklung von Innovationen

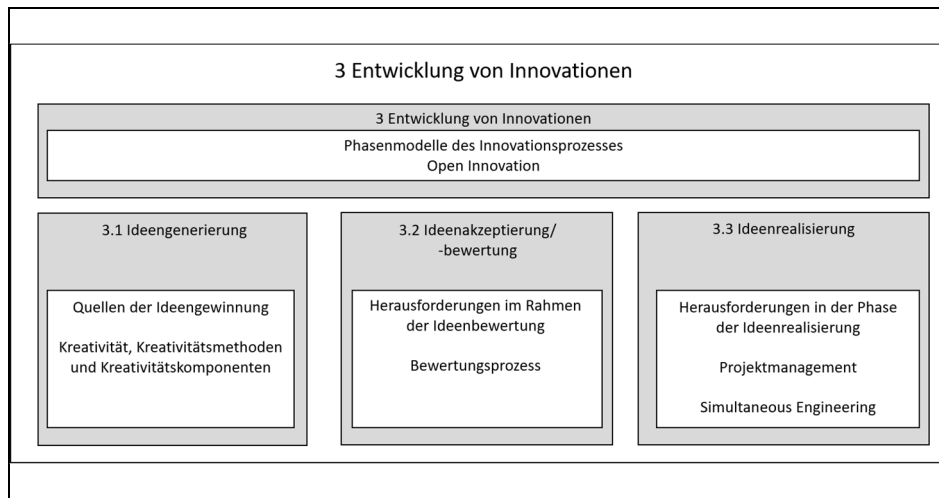


Abbildung 13: Übersicht zum dritten Kapitel
Quelle: Eigene Darstellung.

Im Anschluss an die Betrachtungen zur Schaffung von Voraussetzungen für Innovationen gilt es, die konkrete Entwicklung von Innovationen näher in den Blick zu nehmen. Hierbei geht es darum, „eine Idee mit den verfügbaren Ressourcen zeitgerecht in ein marktfähiges Produkt umzusetzen“ (Vahs/Brem (2015), S. 229). Innovationen zu entwickeln bringt also häufig einen gewissen Zeitdruck mit sich, da sie nicht nur – unter Umständen dringend – als Lösung für ein konkretes Problem benötigt werden, sondern auch die Gefahr besteht, von Konkurrent*innen bei der Entwicklung überholt zu werden.

Der Innovationsprozess lässt sich nach Thom ((1980), S. 53, zit. nach Vahs/Brem S. 238) in drei Phasen untergliedern:

Innovationsprozess

1. Ideengenerierung (Suchfeldbestimmung, Ideenfindung, Ideenvorschlag)
2. Ideenakzeptierung (Prüfung der Ideen, Erstellen von Realisierungsplänen, Entscheidung für einen zu realisierenden Plan)
3. Ideenrealisierung (Konkrete Verwirklichung der neuen Idee, Absatz der neuen Idee an Adressat, Akzeptanzkontrolle).

Phasen von Innovationsprozessen		
Hauptphasen		
1 Ideengenerierung	2 Ideenakzeptierung	3 Ideenrealisierung
Spezifizierung der Hauptphasen		
1.1 Suchfeldbestimmung	2.1 Prüfung der Ideen	3.1 Konkrete Verwirklichung der neuen Idee
1.2 Ideenfindung	2.2 Erstellen von Realisierungsplänen	3.2 Absatz der neuen Idee an Adressat
1.3 Ideenvorschlag	2.3 Entscheidung für einen zu realisierenden Plan	3.3 Akzeptanzkontrolle

Abbildung 14: Dreiphasenmodell des Innovationsprozesses
 Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Thom (1980), S. 53, zit. nach Vahs/Brem (2015), S. 238

Phasenmodelle

Die Literatur stellt zwar verschiedene komplexere Phasenmodelle bereit, die beispielsweise Schleifen oder auch die Möglichkeit des Scheiterns in die dargestellten Abläufe einbeziehen (vgl. Vahs/Brehm (2015), S. 235ff.; von Au (2011), S. 51ff.). Dennoch werden Phasenmodelle teilweise kritisiert, da sie die Realität sehr vereinfacht darstellen und insbesondere das Vorhandensein exakt trennbarer Phasen und einen linearen Ablauf suggerieren (vgl. Tsifidaris (1994), S. 12ff.; Plechak/Sabisch (1996), S. 26, beide zit. nach Vahs/Brem (2015), S. 234). Reflektiert man jedoch, dass sie nur einen idealisierten Zustand darstellen, so lassen sie sich gut verwenden, um zentrale Gedanken im Rahmen der Entwicklung von Innovationen zu strukturieren (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 234). Bei einer Übertragung in die Praxis ist somit mit Blick auf das hier verwendete Modell nicht zuletzt zu beachten, dass in der Realität häufig Schleifen und parallele Phasen vorkommen, Phasen also mehrfach zu durchlaufen sind und eine neue Phase auch bereits beginnen kann, wenn die vorherige Phase noch nicht abgeschlossen ist.

Auch die Möglichkeit des Scheiterns – nicht nur in Form von Rückschritten bzw. Schleifen, sondern auch in Form von Abbrüchen des Innovationsprozesses – kann ergänzend zum Modell Bestandteil von Innovationsprozessen sein. Wenngleich jedoch hohe Misserfolgsraten ein zentrales Problem von Innovationen darstellen (vgl. Meffert et al. (2019), S. 405f.), gehören sie auch deshalb zum Innovationsprozess hinzu, weil sie nicht immer vermeidbar sind und es keine Lösung darstellt, aus Angst vor Misserfolgen Innovationsprozesse gar nicht erst zu starten. So wird der Physiker und Schriftsteller G. C. Lichtenberg mit den Worten zitiert: „Wenn man etwas Neues machen will, ist man nicht sicher, ob es besser wird. Aber wenn etwas besser werden soll, muss man etwas Neues machen.“ (zit. nach Stern/Jaberg (2010), S. 110).

Floprate

Innovative Unternehmen müssen somit mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit auch mit Misserfolgen rechnen, welche sowohl in der Markteinführungsphase als

auch davor auftreten können. Für Deutschland wurde in einer großen branchenübergreifenden Studie ermittelt, dass es bei nur ungefähr 13 Prozent der Neuproduktideen zur Markteinführung kommt und auch nur die Hälfte dieser eingeführten Produkte die Erwartungen zumindest zum Teil erfüllen (vgl. Kerka/Kriegsmann/Schwering/Happich (2007), S. 276).

Für den Sport besteht allerdings die Besonderheit, dass Innovationen ggf. nur eine einzige Chance auf Erfolg haben oder ihnen nur ein einzelner erfolgreicher Einsatz gewährt wird. Während der Olympische Spiele 2010 in Vancouver setzte der Schweizer Skispringer Simon Ammann einen neuartigen Bindungsstab an seinen Sprungski ein. Er wurde damit zum zweiten Mal nach Salt Lake City 2002 Doppelolympiasieger. In Sotschi 2014 wollte er ursprünglich mit einem Innenschuh aus Carbon starten. Die fehlende Eingewöhnungszeit führte jedoch dazu, dass Ammann diese neue Entwicklung schließlich doch nicht einsetzte (vgl. Krämer (2018)). Das Beispiel zeigt, wie kurz der optimale Einführungszeitraum einer Innovation im Sport sein kann, aber auch, wie hoch das Risiko des Scheiterns bei einer solchen (fast) einmaligen Gelegenheit, einen Olympiasieg zu erringen, ist.

Natürlich sind sportliche Niederlagen nicht immer gleichzusetzen mit dem Scheitern einer Innovation, die im Rahmen der sportlichen Leistung eingesetzt wurde. Es klang aber bereits an, dass die Fehlertoleranz ein wichtiges Merkmal innovationsförderlicher Organisationskulturen ist (vgl. Kapitel 2.3). Insofern ist die Frage danach, wie im Sport mit einem Scheitern umgegangen wird, durchaus von hoher Relevanz für Innovationsprozesse. An späterer Stelle wird dies noch einmal intensiver aufgegriffen.

Das hohe Risiko, welches Sportler*innen beim Einsatz von Innovationen eingehen, in Verbindung mit einer zeitlichen Begrenzung von Innovationschancen gilt nicht nur für kurze Zeiträume oder einzelne Zeitpunkte, an welchen besondere Wettkämpfe stattfinden, sondern letztlich auch für die Karriere der Athlet*innen insgesamt. Unter dem Stichwort der biographischen Fixierung wird diskutiert, wie früh und umfassend sich Athlet*innen dem Spitzensport widmen und wie früh sie – beispielsweise aufgrund von Verletzungen – mit dem Karriereende rechnen müssen (vgl. Bette/Schimank (2006); Bette/Schimank (1999)). Sowohl das Auslassen von Innovationschancen als auch das Scheitern innerhalb des Innovationsprozesses bringen für sie deshalb immer hohe Risiken mit sich.

An dieser Stelle wird noch einmal deutlich, dass Innovationen im Sport durchaus auch unethisch oder im Sinne der Norm unerwünscht sein können (vgl. Kapitel 1.5). So begünstigt der dargestellte Mechanismus der biographischen Fixierung beispielsweise auch Dopingvergehen (vgl. Bette/Schimank (2006)).

Zudem kann eine fehlerhafte oder auch nur zu früh eingesetzte Erfindung im Sport in besonderer Weise hohe gesundheitliche Risiken mit sich bringen. Als ebenso besonders stellt sich dar, dass es im Sport nicht ungewöhnlich ist, dass Erfindungen, die ihren Zweck zielführend erfüllen, durch Regeländerungen an der

weiteren Durchsetzung gehindert werden. Im Falle der neuen Skibindung von Simon Ammann wurde beispielsweise umfassend diskutiert, ob diese Form der Bindung weiterhin erlaubt sein sollte. Auch in der Formel 1 kommt es häufiger vor, dass technische Entwicklungen nur kurzzeitig bestehen (dürfen), bevor Regeländerungen sie verbieten (vgl. z. B. Ziegengeist/Cooper (2020)).

Kooperenz

Dies führt zu einer weiteren Besonderheit des Sports, die im Phänomen der sogenannten Kooperenz zu finden ist. Dieses Kunstwort beschreibt Fälle, in denen eine enge Verbindung zwischen Kooperation und Konkurrenz vorzufinden ist (vgl. Bengtsson/Kock (2000)). Im Sport müssen die Konkurrent*innen zumeist vergleichsweise eng kooperieren, beispielsweise um einen gemeinsamen Wettbewerb auszutragen. Wenn sich also z. B. bei neuen technischen Entwicklungen durch einen Rennstall in der Formel 1 andere Rennställe dahingehend äußern, dass es kein Wetttrüsten geben dürfe (vgl. z. B. Ziegengeist/Cooper (2020)), dann klingt das nicht nur für einen Branchenzweig, der sich eben gerade durch technische Innovationen auszeichnet, einigermaßen ungewöhnlich, sondern ist in dieser Form nur erklärbar, weil sich die einzelnen Teams nicht nur als Konkurrenten sehen, sondern gleichzeitig ein bestimmtes Ausmaß an Kooperation nötig ist. Es ist außerhalb des Sports unvorstellbar, dass ein Automobilhersteller von einem anderen verlangt, bestimmte Innovationen nicht zu tätigen, mit dem schlichten Hinweis darauf, dass dies zu einem Wetttrüsten führen würde. Im (Automobil-) Sport gilt hingegen: Würden die Kosten tatsächlich derart explodieren, dass immer weniger Teams an der Formel 1 teilnehmen können, würde das irgendwann für alle Teams das Ende der Formel 1 bedeuten. Das Argument, dass ein Wetttrüsten zu vermeiden ist, entspricht somit durchaus der Logik des Sports.

Scheitern von Ideen

Zurückkommend auf das Scheitern von Innovationen ist weiterhin festzustellen, dass diese natürlich – wie in den thematisierten Flopratzen bereits deutlich wird – innerhalb des Innovationsprozesses weit vor der Produkteinführung vorkommen können, weshalb davon auszugehen ist, dass noch weniger der ursprünglich generierten Ideen letztlich einen Innovationserfolg darstellen. Allerdings stellt sich der Begriff des Scheiterns nicht für alle Rückschritte, Prozessabbrüche oder verworfene Ideen als treffender Begriff dar. Beispielsweise geht es in der Phase der Ideengenerierung durchaus zunächst um ein sehr breites Sammeln von Ideen. Das spätere Verwerfen von Ideen ist also von vorneherein eingeplant oder diese Ideen können zu späteren Zeitpunkten für andere Probleme als Lösung dienen (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 232).

Scheitern ist im Sport einerseits genau das Gegenteil dessen, was angestrebt wird. Betrachtet man das olympische Motto „citius, altius, fortius“ (im Deutschen oft mit höher, schneller, weiter übersetzt), so ist dieses zwar unmissverständlich auf Steigerung und Überbietung gerichtet, es bedeutet aber auch, dass nur einer gewinnen kann, alle anderen also verlieren (vgl. Bette (2008), S. 6). Ein Scheitern ist somit andererseits im Sport eher die Regel als die Ausnahme. Zudem unterliegt Scheitern vielfältigen besonderen Deutungen, beispielsweise wenn „unser

Held“ scheitert oder das „Spiel mit dem Scheitern“ im Extremsport thematisiert wird (vgl. Dresen (2014), S. 121, S. 123).

Man denke an dieser Stelle auch an ein anderes Innovationsbeispiel, diesmal aus dem Turnsport. Im Jahr 2014 zeigte der Turner Andreas Bretschneider zum ersten Mal in einem Wettkampf ein neuartiges Element, das später nach ihm benannt wurde: den Bretschneider (vgl. ARD (2018)). Das Beispiel ist in vielerlei Hinsicht sehr sportspezifisch: es ist erstens besonders, weil hier die Innovation in einer Bewegungsform liegt. Zweitens war für die Durchsetzung der Erfindung die Anerkennung der Regelkommission erforderlich, die hierfür sogar die Wertungsvorschriften um einen neuen Wertungsgrad, den H-Grad, erweitern musste, um den Schwierigkeitsgrad angemessen abbilden zu können (vgl. Schmid (2015); ARD (2018)). Dadurch beeinflusst sie auch direkt die Verbreitung der Innovation, da sich daraus auch ergibt, ob Sportler*innen künftig ein Interesse daran haben, dieses Element zu turnen. Während an anderer Stelle Innovationen gerne mit Patenten versehen werden, um Nachahmung zu verhindern, ist dies im vorliegenden Beispiel nicht nur kaum möglich, sondern auch von Seiten des Erfinders her unerwünscht. Letztlich wird die Erfindung nicht nur durch die Anerkennung der Regelkommission, sondern auch erst dadurch zur Innovation, dass Andere sie nachmachen.

Die Anerkennung als neues Element hing außerdem davon ab, dass Bretschneider dieses in einem Weltcup turnte, die Bewegungsausführung alleine war somit nicht entscheidend (vgl. Schmid (2015)). Außerdem – und darauf soll an dieser Stelle besonders Bezug genommen werden – wird in dem Beispiel klar, wie eng der Erfolg des Turnelements, also seine Durchsetzung, mit dem Scheitern verknüpft ist. Das Risiko des Scheiterns ist in diesem Fall nicht nur eine Begleiterscheinung der Innovation – wie es in dem dargestellten Beispiel bei Simon Amman der Fall war. Bewertet werden im Skispringen die Weite und die saubere Ausführung des Sprungs. Im Turnen wird hingegen (auch) das eingegangene Risiko selbst bewertet. Erst der Schwierigkeitsgrad der eben nicht standardisierten, sondern durch die Turner*innen selbst festgelegten Übung entscheidet in Verbindung mit der Ausführung über Sieg oder Niederlage. Dadurch macht das Spannungsfeld zwischen Chance und Risiko, das durch ein solches innovatives Turnelement entsteht, erst die Bedeutung der Innovation aus.

Zurückkommend auf die Phasen des Innovationsprozesses lässt sich festhalten, dass das Prozessschema in der Realität um die Möglichkeit des Scheiterns erweitert werden muss. Zudem lassen sich Aufgaben innerhalb der Innovationsprozesse nicht zwingend trennscharf einer Phase zuordnen. Beispielsweise wird die Entscheidung über die Akzeptierung einer Idee unter Umständen damit verknüpft sein, wie deren Realisierung aussehen kann. Darüber hinaus sind Innovationen in der Regel eine Querschnittsaufgabe und Innovationsprozesse somit häufig mit den weiteren Aktivitäten von Unternehmen eng verknüpft. Sie sind also aller Regel nicht als isolierter Prozess zu deuten – vielmehr ist von vernetzten

Risiko des Scheiterns als Erfolgsmerkmal

Prozessen und/oder Teilprozessen auszugehen (vgl. von Au (2011), S. 51). Letztlich entwickeln Unternehmen im Laufe der Zeit ihren eigenen Weg, mit Innovationsprozessen umzugehen (vgl. von Au (2011), S. 54), das hier verwendete Phasenmodell kann hierfür jedoch einen guten Ausgangspunkt darstellen.

Open Innovation

Es soll jedoch noch auf eine Entwicklung hingewiesen werden, die in den letzten Jahren auch zunehmend in den Fokus der Forschung gerückt ist und den Innovationsprozess als Ganzes betrifft: die sogenannte Open Innovation. Open Innovation betrifft die systematische und strukturierte Öffnung des Innovationsprozesses nach außen (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 245) wie sie in Abbildung 15 dargestellt ist.

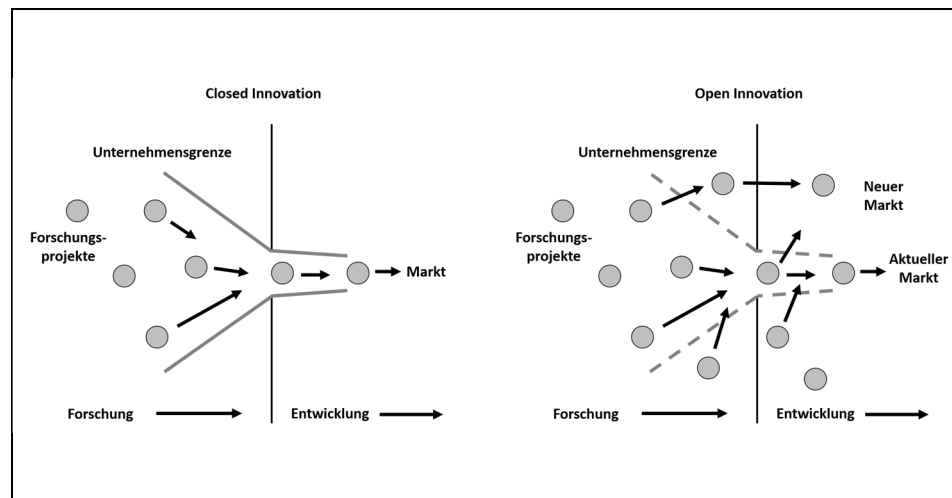


Abbildung 15: Open Innovation-Modell
Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Chesbrough (2011), S. 36f.

Outside-in-, Inside-out- und Coupled Prozess

Diese Öffnung kann in Form eines sogenannten Outside-in-Prozesses erfolgen, wenn Ideen von außerhalb des Unternehmens generiert werden, in Form eines Inside-out-Prozesses, wenn intern generierte Innovationen extern umgesetzt werden, beispielsweise über die Erteilung von Lizenzen, oder in einem verbundenen Prozess, dem sogenannten Coupled Prozess. Letzterer betrifft zum Beispiel strategische Allianzen zur Innovationsgenerierung (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 245).

Open Innovation als grundlegende Philosophie

Chesbrough (2011, S. 41ff.) verbindet diese Entwicklung mit einer Veränderung der grundlegenden Philosophie von der Sichtweise, dass erfolgreiche Innovation Kontrolle und Selbstständigkeit erfordert, hin zu einer offenen Perspektive. Der Unterschied zwischen beiden Perspektiven wird in Tabelle 13 deutlich. Dies zeigt, dass Open Innovation eigentlich einen grundsätzlichen Ansatz betrifft und somit (auch) eine strategische Entscheidung darstellt.

Closed Innovation Prinzipien	Open Innovation Prinzipien
Die klugen Leute in unserem Arbeitsfeld arbeiten für uns.	Nicht alle klugen Leute arbeiten für uns, daher müssen wir das Wissen und die Expertise kluger Leute außerhalb unseres Unternehmens finden und nutzen.
Um von Forschung und Entwicklung (F & E) zu profitieren, müssen wir alles selbst entdecken, entwickeln und versenden.	Externe F & E kann einen erheblichen Wert schaffen. Interne F & E ist erforderlich, um einen Teil dieses Wertes zu beanspruchen.
Wenn wir es selbst entdecken, werden wir es zuerst auf den Markt bringen.	Wir müssen die Forschung nicht hervorbringen, um von ihr zu profitieren.
Wenn wir als erste eine Innovation kaufmännisch verwerten, werden wir gewinnen.	Ein besseres Geschäftsmodell aufzubauen ist besser, als zuerst auf den Markt zu gelangen.
Wenn wir die meisten und besten Ideen der Branche entwickeln, werden wir gewinnen.	Wenn wir interne und externe Ideen am besten nutzen, werden wir gewinnen.
Wir sollten unser geistiges Eigentum kontrollieren, damit unsere Wettbewerber nicht von unseren Ideen profitieren.	Wir sollten von der Nutzung unseres geistigen Eigentums durch andere profitieren und das geistige Eigentum anderer kaufen, wenn dies unser eigenes Geschäftsmodell weiterentwickelt.

Tabelle 13: Gegensätzliche Prinzipien geschlossener und offener Innovation
 Quelle: Chesbrough (2011), S. 38; Übersetzung RR

Bevor im Folgenden der eigentliche Innovationsprozess dargestellt wird, ist schließlich noch darauf zu verweisen, dass sich vor Prozessbeginn ausgiebige Situations- bzw. Problemanalysen empfehlen in denen ein definierter Soll-Zustand, der sich aus den strategischen Unternehmenszielen ableitet, mit dem Ist-Zustand abgeglichen wird und Ursachen für Abweichungen ermittelt werden. Daraus lässt sich als Ausgangspunkt für einen sich anschließenden gezielten, strukturierten und systematischen Innovationsprozess ein erkanntes Problem identifizieren und beschreiben, das sich aus den Abweichungen ergibt. Innovationen stellen somit Lösungen für identifizierte Probleme dar, die sich beispielsweise aus dem Unternehmen selbst, veränderten Kund*innenbedürfnissen, Markt- oder Technologieentwicklungen ergeben können (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 231, 250).

3.1 Ideengenerierung

Es wurde bereits auf die zunächst sehr hoch wirkenden Flopraten bei Produktneueinführungen eingegangen (vgl. Meffert et al. (2019), S. 409). Ganz grundsätzlich lässt sich jedoch davon ausgehen, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit steigt, je mehr Ideen für neue Produkte generiert werden (vgl. Vahs/Brem (2015),

S. 254). Der Innovationsprozess im engeren Sinne beginnt somit mit der Phase der Ideengenerierung (vgl. Thom (1980), S. 53, zit. nach Vahs/Brem S. 238).

In einem ersten Schritt ist dafür das Suchfeld zu bestimmen, damit die Suche nach Ideen zielgerichtet gelenkt werden kann (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 256). Das Suchfeld schränkt also gewissermaßen den Möglichkeitsspielraum für die Suche ein.

„Suchfelder stellen das Bindeglied zwischen dem Innovationsanstoß und der Ideengewinnung dar. Sie bilden den Rahmen für die Aktivitäten, die sich auf die konkrete Problemlösung richten und sollen vor allem in der Phase der Ideengewinnung als Orientierungshilfe dienen, um die Vielzahl der ermittelten Ideen einordnen und damit die Ideenfindung effizienter gestalten zu können.“ (Vahs/Brem (2015), S. 256).

Die Quellen der anschließend durchführbaren Ideengenerierung im engeren Sinne sind vielfältig. So können beispielsweise Mitarbeitende aufgrund ihrer ganz konkreten Arbeitserfahrungen Vorschläge entwickeln, Abteilungen gezielt an der Ideenfindung arbeiten, Krisen Unternehmen zum Umdenken zwingen, Kund*innen Produkte anders nutzen, als eigentlich gedacht, Konkurrent*innen gezielt einzelne Features verbessern, neue Technologien bereits bestehende Ideen in ein neues Licht setzen oder der Staat durch neue Gesetze Veränderungen herbeiführen (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 248ff.).

Quellen der Ideenfindung

Strukturiert man die Quellen ganz grundsätzlich, so lässt sich zunächst einmal festhalten, dass Ideen von innerhalb oder von außerhalb der Organisation kommen können (vgl. Vahs/Brem (2015) S. 247). Vahs und Brem weisen außerdem darauf hin, dass Ideen nicht nur aktiv gefördert (d. h. im engeren Sinne generiert) werden können, beispielsweise indem Expert*innen-Workshops zur gezielten Ideengenerierung durchgeführt werden. Sie können auch – was häufig ressourcenschonender ist – in Form bereits bestehender Ideen gesammelt werden, beispielsweise indem Konkurrenz- oder Patentrechtsanalysen durchgeführt werden. In der Praxis ergänzen sich beide Vorgehensweisen und laufen in der Regel parallel ab (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 232, S. 255, 261). Ein Überblick über verschiedene Möglichkeiten der Ideengewinnung und -sammlung findet sich in Tabelle 14. Zu erwähnen ist noch, dass Vahs und Brem ((2015), S. 255) den Begriff der Ideengewinnung als Oberbegriff für die Ideensammlung und die Ideengenerierung nennen, während das hier zugrundeliegende Phasenmodell nach Thom (1980) ihn als Teilaufgabe innerhalb der Phase der Ideengenerierung beschreibt. Inhaltlich ist dies für das vorliegende Buch nicht weiter problematisch, es soll jedoch erwähnt werden, um Verwirrung zu vermeiden.

++ hohe Relevanz vorhanden + Relevanz vorhanden - keine Relevanz vorhanden			Ideengewinnung	
			Ideen- sammlung	Ideengene- rierung
Informationsquellen	extern	<ul style="list-style-type: none"> • Veröffentlichungen • Patente und Schutzrechte • Konkurrenzanalysen (Benchmarks) • Lieferant*innen • Kund*innen 	++ ++ ++ ++ ++	- + + ++ +
	intern	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter • Unternehmensunterlagen (Strategie-/Positionspapiere) 	+ ++	++ -
Kreativitäts- methoden		<ul style="list-style-type: none"> • Brainstorming • Brainwriting • Morphologie • Synektik 	- - + +	++ ++ ++ ++
Weitere Methoden		<ul style="list-style-type: none"> • Marktforschung • Expert*innen-Workshops • Explorative Gespräche • Vorschlagswesen/Ideenwettbewerbe • Dokumentenrecherche 	++ ++ ++ + ++	+ ++ + + -

Tabelle 14: Quellen und Methoden der Ideengewinnung
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs/Brem (2015), S. 261

Die Tabelle gibt einen guten Einblick in die Möglichkeiten der Ideengewinnung, sie ist jedoch nicht als vollständige Übersicht zu deuten und könnte in vielerlei Hinsicht ergänzt werden. In manchen Industriezweigen ist beispielsweise die systematische Analyse sogenannter Megatrends und ihrer Auswirkungen ein zentraler Ansatzpunkt der Ideengenerierung (vgl. von Au (2011), S. 24). Auch Duncker und Schütte heben die Bedeutung von Trends bzw. der Trendforschung als einem Einflussfaktor für ein erfolgreiches Innovationsmanagement hervor und betonen gleichzeitig, das in bisherigen Modellen des Innovationsmanagements die Bedeutung und Reichweite der Trendforschung unterrepräsentiert ist (vgl. Duncker/Schütte (2018), S. 2f.).

Trendforschung ist auch im Sport nicht unüblich. Die australische Regierung hat beispielsweise vor einigen Jahren eine umfassende Trendforschungsstudie über die Zukunft des australischen Sports in Auftrag gegeben. Die Forscher identifizierten sechs Sport-Megatrends: (1) Der Sport ist individueller geworden und die Menschen nutzen Sport zunehmend, um ihre Gesundheit und Fitness zu beeinflussen. (2) Sport dient als Lifestyle-Element, Abenteuersport und alternative Sportformen sind wichtiger geworden, ehemals als extrem bezeichneter Sport wird zum Mainstream. (3) Breitere Effekte des Sports wie physische Gesundheit, soziale Entwicklung oder Sport als Mittel zur Bekämpfung von Adipositas erhalten

Trendforschung

zunehmend Relevanz und Anerkennung. (4) Sport zielt immer stärker auf breite Bevölkerungsgruppen ab und bezieht zunehmend ältere Menschen oder Menschen verschiedener Kulturen mit ein. (5) Mit wachsendem Wohlstand in Asien wird dieser Kontinent für den australischen Sport sowohl auf dem Spielfeld als auch im wirtschaftlichen Bereich (z. B. als neuer Markt für Fernsehübertragungen) immer bedeutsamer. (6) Die Kräfte des Marktes nehmen immer stärker Einfluss auf den Sport und kommerzielle Unternehmen werden durch lose Sportvereinigungen zunehmend ersetzt (vgl. Hajkowicz/Cook/Wilhelmseder/Boughen (2013), S. 1f.)



Abbildung 16: Übersicht zum ersten Kapitel

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hajkowicz et al. (2013), S. 1 (Übersetzung RR)

Auf solche und andere – in diesem Fall durch eine Regierung in Auftrag gegebene – Forschung können Sportorganisationen zurückgreifen, um Ideen zu generieren. Allerdings scheint zumindest für Sportverbände die Nutzung von Forschungsergebnissen bisher nur sehr begrenzt stattzufinden und zwar vorwiegend mit dem Ziel, Entscheidungen zu untermauern (vgl. Holt/Pankow/Camiré/Côté/MacDonald et al. (2018), S. 1115).

Menschliche Kreativität

Da es bei der Ideengewinnung darum geht, Neues zu entwickeln oder Bestehendes in einen neuen Kontext zu setzen, lässt sich die menschliche Kreativität als entscheidender Faktor in dieser Phase des Innovationsprozesses deuten (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 255). Am augenscheinlichsten und wahrscheinlichsten kommt Kreativität in den frühen Phasen des Innovationsprozesses zum Einsatz, also bei der Ideengenerierung aber auch, wenn es darum geht, Ideen vorzuschlagen und die Umsetzung einzuleiten. Die bereits angesprochene Entwicklung des Post-It-Klebezettel wurde nicht durch die technische Umsetzbarkeit behindert, sondern durch die zu Beginn fehlende Überzeugung vom Potenzial des Produktes innerhalb des Unternehmens. Kreativität zeigte sich in diesem Fall dadurch, dass

durch die Bereitstellung des Klebezettels an Sekretär*innen der Geschäftsführung die Geschäftsführer*innen auf indirektem Weg von der Brauchbarkeit des neuen Produktes überzeugt wurden. Kreativität stellt sich also in den frühen Phasen des Innovationsprozesses als besonders bedeutsam dar, obgleich man natürlich immer argumentieren kann, dass Kreativität während des gesamten Innovationsprozesses von Relevanz ist (vgl. West (2002), S. 358).

Ward, Smith und Finke ((1999), S. 189) gehen davon aus, dass die kreative Leistungsfähigkeit des menschlichen Denkens eher die Regel als die Ausnahme ist. Zwar gibt es eine Vielzahl an eindrucklichen Beispielen für besonders kreative Köpfe, beispielsweise bestimmte Künstler*innen, Wissenschaftler*innen oder Erfinder*innen (vgl. Ward, Smith und Finke ((1999), S. 189) aber auch Sportheld*innen wie der Basketballer Earvin "Magic" Johnson oder der Fußballer Zinedine Zidane, die nicht zuletzt für ihre außergewöhnliche taktische Kreativität berühmt waren (vgl. Memmert/Baker/Bertsch (2010), S. 3). Trotzdem ist bereits das alltägliche Leben voll von Situationen, in denen jede/r Einzelne Kreativität aufbringen muss und auch aufbringt. Ein Beispiel hierfür ist die flexible Verwendung von Sprache, die es erfordert, die relativ wenigen sprachlichen Grundregeln situationspezifisch zu kombinieren, was Ausdrucksmöglichkeiten von fast unendlicher Variabilität ermöglicht. Auch die zielorientierte Kombination existierender konkreter oder abstrakter Konzepte, die in kreativen Prozessen aus einzelnen Erfahrungen zusammengefügt werden, um sich in konkreten Situationen zurechtzufinden, lässt sich hier nennen (vgl. Ward et al. (1999), S. 189). Darüber hinaus zeugen auch die bereits dargestellten Beispiele für Mikroinnovationen im Kajaksport von eher alltäglichen Kreativleistungen (vgl. Kap. 1.3; vgl. Hyysalo (2009), S. 247, S. 250). Gerade in Sportarten definieren einige wenige Regeln den Rahmen des Spiels, eröffnen innerhalb dieser Regeln jedoch eine nahezu unendliche Vielzahl an einzigartigen Handlungsmöglichkeiten. Sie ermöglichen und erfordern innerhalb ihres Rahmens also Kreativität.

Boden ((1998), S. 348) unterscheidet drei Typen der Kreativität: Die kombinatorische Kreativität, die eine Kombination bekannter Ideen darstellt, sowie die explorative und die transformationale Kreativität. Letztere sind beide eng miteinander verknüpft und sich untereinander ähnlicher als der kombinatorischen Kreativität. Die Grenzen zwischen ihnen sind entsprechend teils fließend. Die explorative Kreativität betrifft die Generierung neuer Ideen durch die Erkundung eines bestehenden konzeptionellen Raumes. Die Ideen sind zwar neu und meist überraschend, sie befinden sich aber gewissermaßen innerhalb eines bekannten Rahmens. Bei der transformationalen Kreativität wird dieser konzeptionelle Raum selbst in einer oder in mehreren Dimension(en) verändert. Je grundlegender die veränderte Dimension ist und je mächtiger die Veränderung, umso überraschender ist diese Idee. Auf diese Weise lassen sich Ideen generieren, die vormals unmöglich erschienen sind. Boden weist allerdings auch darauf hin, dass solche Transformationen auch so extrem ausfallen können, dass eine Verbindung zwischen dem alten (akzeptierten) und dem neuen konzeptionellen Raum nicht

Kreativitätstypen

mehr ersichtlich ist. In diesem Fall wird die neue Idee wahrscheinlich abgelehnt (vgl. Boden ((1998), S. 348f.).

Nach Boden kann eine Idee zudem auf zwei Arten neu sein, nämlich neu für den Einzelnen (psychologische Kreativität oder P-Kreativität) oder mit Blick auf die gesamte bisherige Geschichte neu sein (historische Kreativität oder H-Kreativität). H-Kreativität kann bei allen drei Kreativitätstypen vorkommen, in den Geschichtsbüchern erfahren jedoch meist Kreative mit transformationalen Ideen die meiste Wertschätzung (vgl. Boden 1998, S. 347f.). Diese Überlegungen haben auch in die Sportpraxis Einzug gehalten und finden sich beispielsweise in Modellen zur Kreativitätsentwicklung im Sport wieder. P-Kreativität zeigt sich beispielsweise in der Entwicklung individueller Problemlösungen in Sportarten, wobei die meisten Handlungen von Spieler*innen nicht vollständig neu, sondern nur neu für ihn/sie sind. H-Kreativität, also Handlungen, die niemand vorher durchgeführt hat und die zu geschichtsträchtigen Veränderungen beitragen, erfordert jedoch in aller Regel ein hohes Maß an Expertise. Sie tritt also meist erst in späteren Phasen der sportlichen Entwicklung auf (vgl. Santos/Memmert/Sampaio/Leite (2016)). Die Ausführungen zeigen, dass sich Kreativität auch mit Blick auf Bewegungsinnovationen zielgerichtet einsetzen und schulen lässt.

Intrinsische Motivation

Die Wahrscheinlichkeit, greifbare Dinge hervorzubringen, die als kreativ eingestuft werden, hängt nicht nur von kognitiven Prozessen und Prinzipien ab, beispielsweise der Flexibilität der gespeicherten kognitiven Strukturen oder der Kapazität des Arbeitsgedächtnisses, sondern auch von anderen Faktoren wie der intrinsischen Motivation, situativen Umständen, der Aktualität der Idee oder dem Wert, der Innovationen in einer Kultur zugeschrieben wird. Allerdings ist davon auszugehen, dass sich die meisten nicht-kognitiven Variablen eher indirekt auswirken, indem sie wiederum die kognitiven Prozesse beeinflussen (vgl. Ward et al. ((1999), S. 189ff.). Angesichts dessen ist nicht verwunderlich, dass sich die Forschung lange Zeit auf individuelle Einflussgrößen für kreative und innovative Leistungen fokussiert hat. Zunehmend rücken jedoch auch weitere Einflussfaktoren – beispielsweise auf Ebene von Projektgruppen – in den Blick (vgl. Maier et al. (2018), S. 250). Insbesondere bei den später diskutierten Kreativitätsmethoden tritt häufig die Gruppe als kreative Einheit wieder in den Fokus.

Komponentenmodell der Kreativität

Setzt man dennoch zunächst an individuellen Einflussgrößen an, so lassen sich basierend auf einem verbreiteten Modell der Kreativität, dem sogenannten Komponentenmodell der Kreativität, drei Komponenten identifizieren, die Voraussetzung von Kreativität sind (vgl. Abbildung 17). Die erste Komponente betrifft die bereichsrelevanten Fähigkeiten, zu welchen insbesondere Fachwissen, spezielle technische Kenntnisse aber auch ein bereichsrelevantes Talent gehören. Die zweite Komponente beinhaltet die kreativitätsrelevanten Fähigkeiten. Hierunter fallen unter anderem ein kognitiver Stil, der komplexes Verstehen ermöglicht, und die Fähigkeit mit sich bringt, bestehende Konzepte aufzubrechen und neu zu denken. Zu diesen Fähigkeiten gehören aber auch die Nutzung kreativer Heuris-

tiken, also Methoden zur Problemlösung. Kreativitätsrelevante Fähigkeiten hängen von Persönlichkeitsmerkmalen ab, beispielsweise einer hohen Frustrationstoleranz, sie können aber auch trainiert werden, z. B. wenn eine Person im Laufe der Zeit Strategien für kreatives Denken entwickelt. Die dritte Komponente stellt die Aufgabenmotivation dar. Sie umfasst insbesondere die grundlegende Einstellung gegenüber der Aufgabe, welche sich aus persönlichen Präferenzen und Interessen ergibt, sowie die individuelle Begründung für die Aufgabe, die jemand in einem bestimmten Moment für sich selbst wahrnimmt. Ist eine Person in einem bestimmten Moment intrinsisch motiviert, gilt dies als kreativitätsfördernd. Während die bereichs- und kreativitätsrelevanten Fähigkeiten bestimmen, wozu eine Person in der Lage ist, bestimmen die drei Komponenten im Zusammenspiel, was eine Person tatsächlich tut. Somit stellt die Aufgabenmotivation den entscheidenden Einflussfaktor für den Unterschied zwischen dem dar, was eine Person tun kann und dem was sie tatsächlich tut (vgl. Amabile (1983), S. 362ff.).

Amabile geht davon aus, dass die drei Komponenten auf unterschiedlichen Ebenen der Spezifität wirksam sind. Kreativitätsrelevante Fähigkeiten sind auf dem allgemeinsten Level angesiedelt und können daher die Kreativität in jedem Bereich beeinflussen. Bereichsrelevante Fähigkeiten sind auf mittlerem Level wirksam, umfassen also solche Fähigkeiten, die für einen gesamten Bereich von Bedeutung und somit nicht auf einzelne Aufgaben beschränkt sind. Die Aufgabenmotivation ist hingegen am spezifischsten und kann unter Umständen nur für eine oder wenige Aufgaben innerhalb eines Bereichs vorliegen. Gegebenenfalls kann sie sogar für die gleiche Aufgabe im Laufe der Zeit variieren (vgl. Amabile (1983), S. 362ff.).

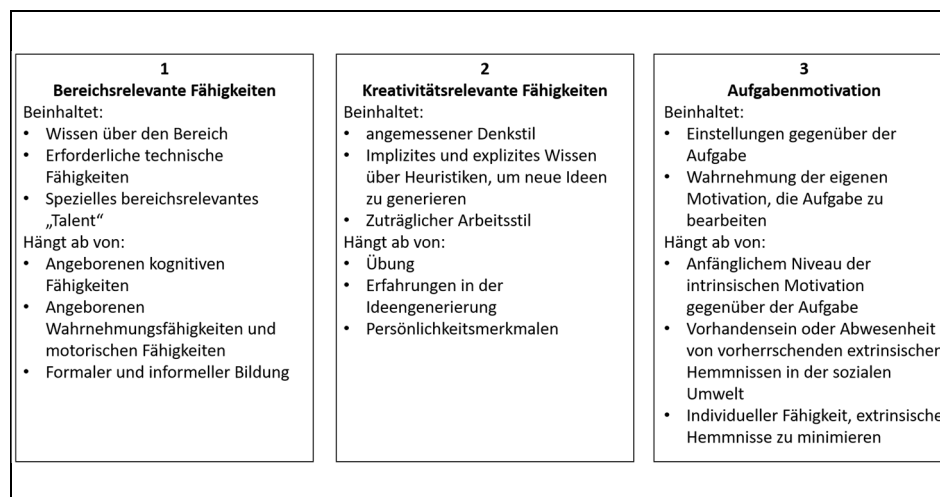


Abbildung 17: Komponenten der Kreativität

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Amabile (1983)¹¹, S. 362 (Übersetzung RR)

Unter die kreativitätsrelevante Komponente fallen auch erlernbare Kreativitätstechniken, welche häufig zum Einsatz kommen, um Mitarbeitende in den Phasen des kreativen Prozesses zu unterstützen, indem dieser effektiver gestaltet und

¹¹ Amabile ((1983), S. 362) weist darauf hin, dass die in der Abbildung dargestellten Inhalte nicht vollständig sind und mit zunehmender Forschung ergänzt werden müssen.

kreativere Ideen erzielt werden sollen (vgl. Traut-Mattausch/Kerschreiter (2018), S. 269). Die Kreativitätstechniken arbeiten im Wesentlichen mit den Prinzipien der Assoziation, Abstraktion, Kombination und Variation (vgl. Schuh (2012), S. 86).

Als besonders bekannt und verbreitet erweist sich häufig die Methode des Brainstormings, wie beispielsweise die in Abbildung 18 dargestellten Ergebnisse einer Befragung unter 118 Produktionsbetrieben ergab (vgl. Fueglistaller et al. (2016), S. 112f.).

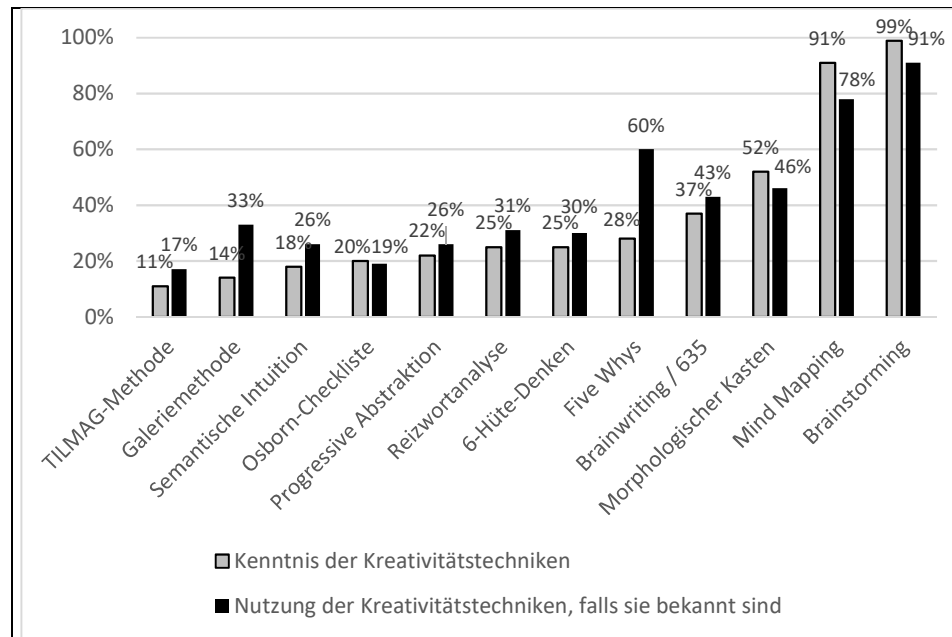


Abbildung 18: Kenntnis und Nutzung der Kreativitätstechniken
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fueglistaller et al. (2016), S. 112f.

Die Bedeutung in der Praxis steht allerdings im Gegensatz zu wissenschaftlichen Erkenntnissen über die Brainstorming-Methode. So fanden Mullen, Johnson und Salas in einer Meta-Analyse einen signifikanten Produktivitätsverlust von Brainstorming-Gruppen. Im Gegensatz zu Gruppen, die ohne Interaktion agierten und deren Ergebnisse erst am Ende kombiniert wurden, zeigten Brainstorming-Gruppen eine sowohl qualitativ als auch quantitativ geringere Produktivität. Der Produktivitätsverlust fiel noch stärker aus, wenn die Gruppen größer waren, ein Versuchsleiter vor Ort war, die Ergebnisse auf Tonband aufgezeichnet (und nicht lediglich aufgeschrieben) wurden und die Vergleichsgruppe mit den einzelnen Personen im engeren Sinne getrennt voneinander und nicht unter Anwesenheit der Anderen individuell die Aufgabe bearbeiteten. Als Gründe identifizieren die Autoren insbesondere verschiedene sozialpsychologische Mechanismen, beispielsweise die gegenseitige Unterbrechung der Personen innerhalb einer Brainstorming-Gruppe (vgl. Mullen/Johnson/Salas (1991)). Solche Unterbrechungen sind jedoch regelmäßiger Bestandteil der Brainstorming-Methode, indem die Beteiligten den Ideen anderer zuhören und mit der Artikulation ihrer eigenen Ideen warten, bis sie an der Reihe sind. Dadurch entstehen Verzögerungen zwischen der

Generierung von Ideen und ihrer Artikulierung, was den kognitiven Prozess der Ideengenerierung beeinträchtigt (vgl. Nijstad/Stroebe/Lodewijx (2003)). Trotzdem kann diese Methode grundsätzlich eingesetzt werden, insbesondere, wenn einige Grundregeln eingehalten oder Weiterentwicklungen wie das sogenannte Brainwriting verwendet werden (vgl. Traut-Mattausch/Kerschreiter (2018), S. 269).

An dieser Stelle können die Kreativitätstechniken nicht weiter vertieft werden, es sollte jedoch aus der beispielhaften Darstellung des Brainstormings deutlich geworden sein, dass derartige Methoden viele Vor- aber auch Nachteile mit sich bringen. Vor der Nutzung von Kreativitätstechniken sollte deshalb eine ausführliche Auseinandersetzung mit der bzw. den Methode(n) erfolgen (vgl. für einen ersten Einstieg ins Thema Traut-Mattausch/Kerschreiter (2018); Vahs/Brem (2015)).

Abschließend sei darauf verwiesen, dass neue Ideen meist an bestehenden Konzepten ansetzen. So ließ Ward ((1994), S. 5ff.) Studierende in einer experimentellen Studie Tiere zeichnen, die sich auf einem fremden, der Erde sehr unähnlichen Planeten befinden. Trotzdem wiesen diese Tiere zumeist typische Eigenschaften derjenigen Tiere auf, die von der Erde bekannt sind, beispielsweise ein symmetrisches Aussehen, Sinnesorgane und Gliedmaße. Als Grund hierfür nennt Ward eine Bezugnahme auf bereits im Individuum abgespeicherte Kategorien. In diesem Fall bilden also gespeicherte Merkmale, Prototypen, Beispielexemplare usw. der Kategorie Tiere den Ausgangspunkt der Ideenfindung. Solche Ähnlichkeiten fanden sich darüber hinaus – in etwas geringerem Maße – auch bei professionellen Science Fiction-Autor*innen (vgl. Ward (1994), S. 29ff.). Dies dürfte nicht nur daran liegen, dass die Autor*innen unbewusst auf bestehende Kategorien zurückgreifen, sondern auch, dass sie ganz bewusst Anknüpfungspunkte an bestehende Kategorien schaffen, damit Leser*innen bzw. Zuschauer*innen an bereits Bekanntes anschließen können (vgl. Ward et al. (1999), S. 197). Diesem Vorgehen folgen oft auch Neuproduktentwicklungen. Dies kann sogar so weit gehen, dass neue Produkte Merkmale beinhalten, die zwar unnötig oder sogar nachteilig sind, den Nutzer*innen aber eine Verknüpfung mit bereits existierenden Produkten ermöglichen (vgl. Ward (1994), S. 31). Dies lässt auch noch einmal erkennen, dass die Phasen des Innovationsprozesses meist nicht strikt nacheinander ablaufen. In diesem konkreten Fall werden also im Rahmen der Ideengenerierung teilweise Überlegungen aus der Phase der Ideenakzeptierung bereits mit einbezogen.

Verknüpfung mit bestehenden Konzepten

3.2 Ideenakzeptierung/-bewertung

Im Anschluss an die Phase der Ideengewinnung gilt es, Ideen zu bewerten und für die Weiterbearbeitung auszuwählen. In der Praxis erfolgt dies allerdings häufig eher intuitiv denn auf Basis systematischer Auswahlprozesse (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 322). Zwar können Innovationen grundsätzlich auch ohne einen systematischen Innovationsprozess, wie er in diesem Buch beschrieben wird, entstehen, und die bereits dargestellten Beispiele des Windsurfens, Snowboardens und Skateboardens, die in einem praxisnahen Learning by doing-Prozess entwickelt wurden (vgl. Shah (2000), S. 3), zeigen dies auch auf eindrückliche Art für den Bereich des Sports. Allerdings sind die Anforderungen an Individuen, die neue Produkte zum Spaß in ihrer Freizeit entwickeln, nicht unbedingt vergleichbar mit den Anforderungen, die bei gewinnorientierten Unternehmen oder leistungsorientierten Spitzensportorganisationen vorzufinden sind. Geht man davon aus, dass sich eine Organisation für einen systematischen Innovationsprozess entschieden hat, sollte die Phase der Ideenbewertung ebenfalls systematisch erfolgen.

Herausforderungen bei der Ideenbewertung

Innerhalb der Bewertungsphase sind die vorhandenen Ideen nicht nur hinsichtlich ihrer technischen Umsetzbarkeit zu beurteilen. Es geht darüber hinaus auch darum, den Markterfolg zu prognostizieren und zu prüfen, inwieweit sie einen Beitrag zu verfolgten Innovationsstrategie leisten bzw. zu dieser Strategie passen (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 321). Der Innovationsprozess als Ganzes sowie die Bewertung von Ideen im Speziellen sehen sich verschiedenen Herausforderungen gegenüber, welche zeigen, wie schwierig und gleichzeitig notwendig ein Gelingen der Bewertungsphase ist (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 322, S. 353):

- innerhalb des Innovationsprozesses ist ein erhebliche Mitteleinsatz erforderlich
- Innovationen sind in der Regel mit großen unternehmerischen Risiken verbunden
- Ideen liegen – gerade, wenn sie sich in einem frühen Entwicklungsstadium befinden – oft noch wenig konkret vor
- die für die Umsetzung erforderlichen Investitionen und die zu erwartenden wirtschaftlichen Ergebnisse sind zu Beginn oft noch schwer zu prognostizieren
- Personen müssen über die Weiterverfolgung der Idee entscheiden, womit immer auch subjektive Einschätzungen einfließen
- die zu bewertenden Ideen sind oft komplex
- Innovationen sind langfristig ausgerichtet und gehen somit mit hohen Unsicherheiten im Hinblick auf interne und externe Entwicklungen einher
- aufgrund der vielfältigen Entwicklungen sind die relevanten Parameter während des Innovationsprozesses laufend zu präzisieren und zu aktualisieren

- insbesondere der Markt stellt sich als hochkomplexes System dar, das sich nur in Form komplexitätsreduzierter (und damit unvollständiger) Modelle beschreiben lässt
- eine hohe Ideenanzahl [die weiter oben noch als positiv dargestellt wurde, weil sie die Erfolgsaussichten erhöht] erschwert u. a. aus zeitlichen Gründen eine fundierte und fehlerfreie Bewertung.

Vergleicht man diese Ausführungen mit den Erläuterungen zu den Merkmalen strategischer Entscheidungen, so wird deutlich, dass etliche der dort besprochenen Besonderheiten und Herausforderungen des Sports auch in dieser operativen Phase der Ideenakzeptierung von Relevanz sind (vgl. hierzu insbesondere Kapitel 2.1.2).

Auch an dieser Stelle ist es hilfreich, den Prozess der Bewertung zu strukturieren. Eine Möglichkeit hierfür ist in Abbildung 19 dargestellt (vgl. Pleschak/Sabisch ((1996), S. 175, zit. nach Vahs/Brem (2015) S. 324).

Bewertungsprozess

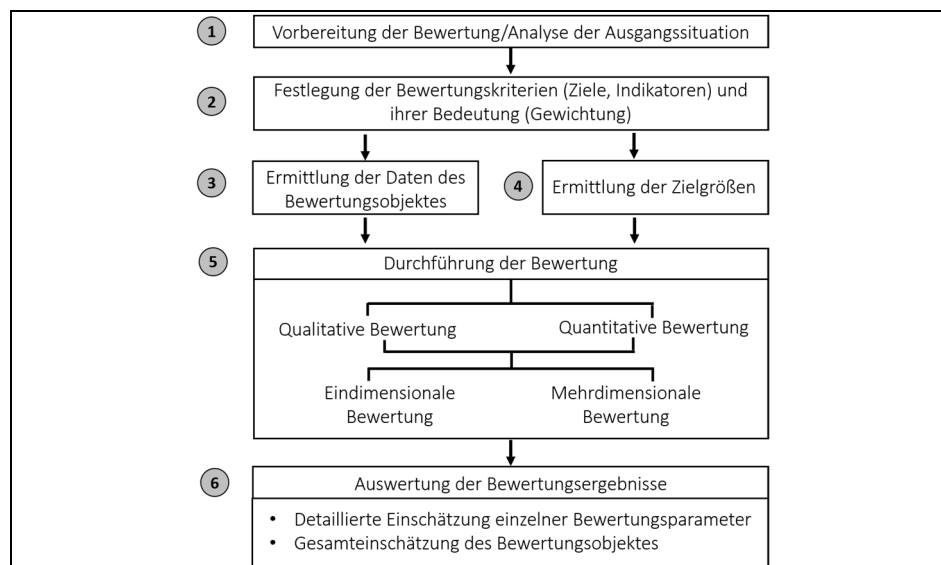


Abbildung 19: Grundschemata eines Bewertungsprozesses

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Pleschak/Sabisch (1996), S. 175, zit. nach Vahs/Brem (2015), S. 324.

Als Ausgangspunkt des Bewertungsprozesses dienen die bereits besprochene Situationsanalyse und die basierend darauf entwickelten Ideen (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 325). Wichtig ist auch, noch einmal darauf zu achten, dass die übergeordneten Innovationsziele möglichst vollständig und konkret formuliert vorliegen (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 353).

Anschließend gilt es zunächst unter Beachtung übergeordneter Ziele spezifische Zielstellungen für die konkrete Problemlösesituation zu formulieren, die dann auch als Bewertungskriterien dienen. Die Verwendung verschiedenartiger Zielstellungen ermöglicht dabei eine ausgewogene Bewertung. Mögliche Merkmalskategorien, die als Ziele bzw. Bewertungskriterien herangezogen werden können, sind in Tabelle 15 dargestellt (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 323).

Bewertungskriterien

Merkmale	Beispielkriterien
Ökonomische Merkmale	Cashflow, Return-on-Investment, Umsatz, Gewinn, Kosten, Kapitaleinsatz
Produkt- und verfahrenstechnische Merkmale	Produktqualität, Leistungsfähigkeit, Flexibilität, Zuverlässigkeit, erforderliche Sachinvestitionen, Vertrautheit mit dem Produktionsprozess
Technologische Merkmale	Integrationsfähigkeit in das vorhandene Innovations- und Produktprogramm, technologische Synergieeffekte
Absatzwirtschaftliche Merkmale	Marktvolumen, Marktanteil, Marktwachstum, Wettbewerbssituation, Eignung der Vertriebsorganisation, Fit zum vorhandenen Produktprogramm
Strukturelle Merkmale	Fertigungstiefe, Organisationstyp der Fertigung, zeitliche, personelle und räumliche Kapazitäten, Grad der Arbeitsteilung
Arbeitswissenschaftliche Merkmale	Beanspruchung und Belastung der Mitarbeiter, Arbeitssicherheit, Motivation, Qualifikation, Vorhandensein von Entwicklungs-Know-How
Zeitliche Merkmale	Dauer des Innovationsprozesses, Zeitpunkt der Markteinführung, Amortisationszeit, Länge des Produktlebenszyklus
Sonstige Merkmale	Ökologische Folgewirkungen der Innovation, Berücksichtigung gesetzlicher Rahmenbedingungen

Tabelle 15: Mögliche Merkmalskategorien und Beispielkriterien
 Quelle: Vahs/Brem (2015), S. 323

Die Merkmalskategorien stellen lediglich Beispiele dar. Gerade für den Bereich des Wettkampfsports wird darüber hinaus vor allem die Merkmalskategorie des sportlichen Erfolgs eine wichtige Rolle einnehmen. Auch dies ist jedoch nur ein Beispiel. Mit Blick auf die verschiedenen Typen von Innovationen im Sport (vgl. Kapitel 1.5) sind hier vielfältige Merkmalskategorien und Indikatoren denkbar.

Grob- und Feinbewertung

Der Bewertungsprozess erfolgt dann anhand der formulierten Kriterien in mehreren Schritten von einer Grobbewertung bis zu einer Feinbewertung, wobei in jedem Schritt unterschiedliche Bewertungsmethoden sinnvoll sein können. Als zweckmäßig erweist sich der Einsatz eines Verfahrensmixes, wobei die Verfahren nacheinander oder auch gleichzeitig eingesetzt werden können. Beispielsweise kann es sein, dass sich in einem ersten Schritt mit geringem Bewertungsaufwand eine Vorauswahl denkbarer Alternativen treffen lässt, indem zunächst die eindeutig nicht umsetzbaren Ideen ausgeschlossen werden. Grundlage hierfür können formulierte K.O.-Kriterien wie die Gesetzeskonformität der Idee oder die Übereinstimmung mit den Unternehmensgrundsätzen sein. Meist kommen zu Beginn eher qualitative Einschätzungen der Idee zum Einsatz, während mit zu-

nehmendem Reifegrad der Produktidee quantitativ messbare Größen wie Wirtschaftlichkeitsrechnungen bedeutender werden (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 326ff.).

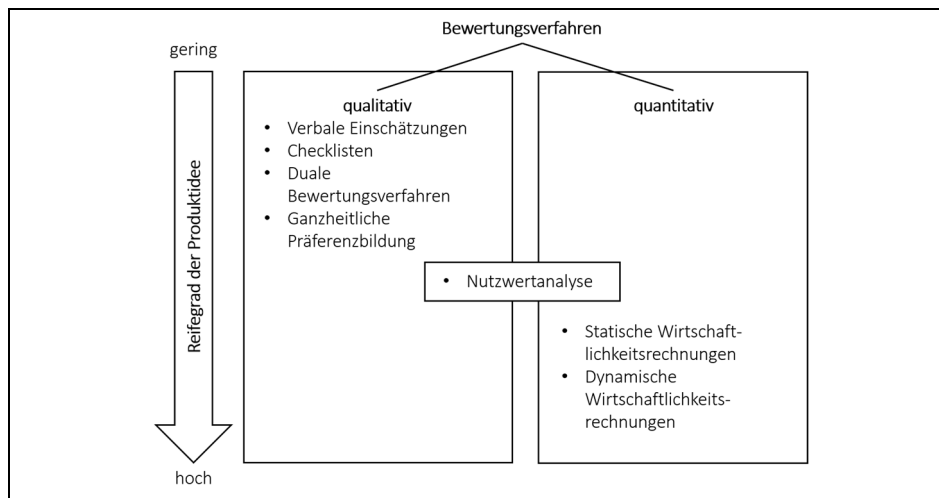


Abbildung 20: Einsatz von Bewertungsverfahren in Abhängigkeit von dem Reifegrad der Produktidee
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs/Brem (2015), S. 329

Die Bewertungsverfahren müssen nach Brockhoff den Anforderungen an Realitätsnähe, Wirtschaftlichkeit und Benutzerfreundlichkeit entsprechen (vgl. Brockhoff (1994), S. 252, zit. nach Vahs/Brem (2015), S. 328). Es ist erkennbar, dass sich die Erfüllung dieser Anforderungen teilweise widersprechen kann – beispielsweise geht eine höhere Realitätsnähe auch oft mit höheren Kosten einher. Das Unternehmen muss somit über einen zielführenden Mittelweg entscheiden.

Da in den meisten Fällen mehrere Ziele des Innovationsvorhabens vorliegen, kommen meist mehrdimensionale Bewertungsmethoden zum Einsatz. Dies ermöglicht einerseits eine umfassende Gesamteinschätzung, bringt andererseits aber das Problem mit sich, dass bei sehr vielen vorliegenden Zielen Übersichtlichkeit und Aussagekraft gemindert werden. Vahs und Brem empfehlen deshalb, die Anzahl entscheidungsrelevanter Bewertungsmerkmale zu begrenzen (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 329).

Mehrdimensionale Bewertungsmethoden

Das folgende Beispiel entstammt dem Bereich der kommunalen Sportentwicklungsplanung. Es zeigt die Bewertung zweier Alternativen mit Hilfe mehrerer Merkmale. Das reale Beispiel betrifft zwar keine Innovationsentscheidung, vielmehr ging es hier ganz allgemein um die Frage, inwieweit für Vereine in der Kommune Schweinfurt das Vorhandensein eigener Liegenschaften vor- oder nachteilig ist, woran sich verschiedene Entscheidungen, beispielsweise über kommunale Zuschüsse anschließen können (vgl. Institut für kommunale Sportentwicklungsplanung (2018)). Das Bewertungsverfahren selbst wäre aber in ähnlicher Weise denkbar gewesen, wenn ein Verein eine Entscheidung über ein innovatives Betreibermodell hätte treffen wollen.

Ideenauswahl

Bewertungskriterium	Vereine mit Liegenschaften	Vereine ohne Liegenschaften
Einnahmen in Verbindung mit Sportstätten	3	1
Ausgaben in Verbindung mit Sportstätten	1	5
Wirtschaftliches Risiko und wirtschaftliche Verantwortung sowie Anforderungen an die Rechnungslegung	1	5
Langfristige Planbarkeit	4	2
Zeitliche und räumliche Verfügbarkeit	5	2
Qualität/Eignung der Sportstätten und weiteren Räumlichkeiten (Verwaltung, Logistik)	4	2
Beitrag der Sportstätten zur Vereinsidentität und Bindung der Mitglieder	5	1
Einfluss auf Sportangebote und Wachstumsmöglichkeiten	5	2

Tabelle 16: Bewertung der Vor- und Nachteile von Vereinen mit Liegenschaften im Vergleich zu Vereinen ohne Liegenschaften (1=große Nachteile; 5=große Vorteile)
 Quelle: Institut für kommunale Sportentwicklungsplanung (2018), S. 237f.

Die Bewertung der Merkmale in Tabelle 16 basiert auf einem umfassenden Prozess, in den allgemeine Recherchen, Interviews und Dokumentenanalysen (u. a. Jahresabschlüsse von Vereinen) einfließen. Die Bewertungstabelle dient in dem Beispiel insbesondere der besseren Übersicht, die durch die quantitative Darstellung erzielt wird. Sie ist aber nicht ohne Rückgriff auf die innerhalb der realen Sportentwicklungsplanung der Stadt Schweinfurt wesentlich ausführlicher vorhandenen (und hier nicht näher dargestellten) qualitativen Ausführungen zu interpretieren (vgl. Institut für kommunale Sportentwicklungsplanung (2018), S. 231ff.).

Anders ist dies beispielsweise bei der sogenannten Nutzwertanalyse, welche in ihrer typischen Form den Kriterien Gewichtungsfaktoren zuweist und schließlich einen Summenwert über alle Merkmale bildet, wodurch die vorteilhafteste Alternative rein quantitativ sichtbar wird (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 337ff.). Im Folgenden wird dies mit einem fiktiven Beispiel eines Skiherstellers verdeutlicht, der ein neues Skimodell auf den Markt bringen will. Variante C ist mit einem Summenwert der gewichteten Zielkriterien von 7,56 die vorteilhafteste Variante.

Zielkriterien	Gewichtungsfaktor	Variante A		Variante B		Variante C	
		x_1	$x_1 * g$	x_2	$x_2 * g$	x_3	$x_3 * g$
Geringe Herstellkosten	0,26	6	1,56	7	1,82	7	1,82
Breite Zielgruppe	0,2	8	1,6	9	1,8	7	1,4
Gute Materialverfügbarkeit	0,14	9	1,26	9	1,26	8	1,12
Hoher Spaßfaktor beim Fahren	0,18	4	0,72	7	1,26	8	1,44
Hohe Handhabbarkeit beim Fahren	0,12	6	0,72	6	0,72	9	1,08
Wenig Pflegeaufwand	0,1	3	0,3	5	0,5	7	0,7
Summe	1		6,16		7,36		7,56

Tabelle 17: Nutzwertanalyse am Beispiel eines Skiherstellers (Gewichtungsfaktor g zwischen 0 und 1; Summe Gewichtungsfaktor 1; Bewertung x_n zwischen 0 und 10)
 Quelle: Eigene Darstellung

Nach der Bewertung der Alternativen ist abschließend in dieser Innovationsphase noch eine finale Entscheidung zu treffen, d. h. eine oder mehrere Ideen auszuwählen. Vahs und Brem ((2015), S. 356) votieren dafür, die Schritte der Gewinnung, Bewertung und Auswahl der Ideen zu trennen. Als Gründe führen sie an, dass damit die Komplexität gesenkt und allen Schritten jeweils gesonderte Beachtung geschenkt werden kann. Dies trägt der hohen Bedeutung dieser drei Schritte Rechnung, die den Kernbereich des Innovationsmanagements darstellen. Eine Trennung von Bewertung und Auswahl ist zudem vorteilhaft, weil die Bewertung meist dem unteren und mittleren Management zuzuordnen ist, die Auswahl jedoch dem Top-Management (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 356).

3.3 Ideenrealisierung

Obwohl die Schritte der Ideengenerierung, -bewertung und -auswahl als Kernprozess eines funktionierenden Innovationsmanagements bezeichnet wurden (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 356), stellt die Realisierung der Ideen einen bedeutsamen, weil kritischen Schritt dar. Die Erstmaligkeit und Einmaligkeit des Umsetzungsprozesses, wie er bei Innovationen in der Natur der Sache liegt, die zwar im Laufe des Innovationsprozesses sinkende aber während der Umsetzung oft immer noch umfassend vorhandene Planungsunsicherheit, der herrschende Zeitdruck und die oft hohe Arbeitsteiligkeit, Interdisziplinarität sowie die vielfältigen

Herausforderungen in der Phase der Ideenrealisierung

Interdependenzen, die eine umfassende Koordination erfordern, machen aus der Ideenrealisierung eine anspruchsvolle Prozessphase (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 378f.).

Koordination

Es geht deshalb im Rahmen dieser Phase in einem ersten Schritt darum, die vielfältigen Aktivitäten und Beteiligten zu koordinieren. Hierfür können verschiedene Instrumente genutzt werden, beispielsweise ein systematisches Projektmanagement (vgl. Abbildung 21), welches sowohl auf den gesamten Innovationsprozess gerichtet sein oder einzelne Phasen des Prozesses als einzelne Projekte umsetzen kann (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 388ff.). Für tiefere Ausführungen zum Projektmanagement sei an dieser Stelle jedoch auf weiterführende Literatur verwiesen (z. B. Meyer/Reher (2016)).

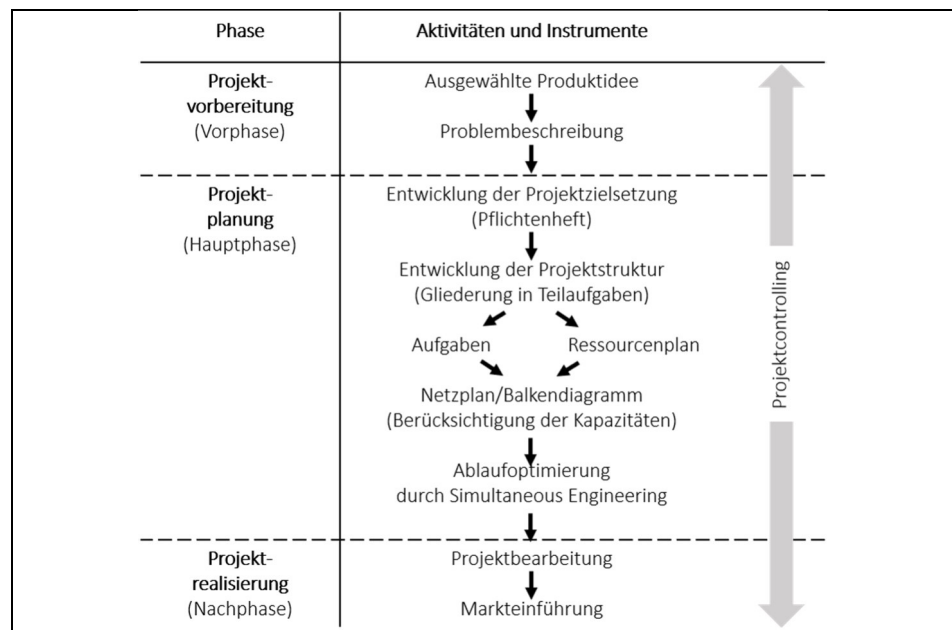


Abbildung 21: Phasen von Innovationsprojekten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Brockhoff (1994), S. 282 (zit. nach Vahs/Brehm (2015), S. 390)

Simultaneous Engineering

Häufig kommt bei der Realisierung von Ideen auch das sogenannte Simultaneous Engineering zum Einsatz, welches auf eine Parallelisierung von Teilprozessen bei gleichzeitiger Abstimmung und Integration der einzelnen Prozesse setzt. Teils kann sich auch die Standardisierung von Produkt- und Verfahrenskomponenten als zielführend erweisen. Durch Einsatz dieses Instrumentes können sowohl die Dauer des Innovationsprozesses verringert als auch die Effizienz des Ressourceneinsatzes erhöht werden, da einzelne Schritte bereits frühzeitig abgestimmt und somit sowohl erforderliche Anpassungen als auch notwendige Prozessabbrüche bereits früh erkennbar werden (vgl. Abbildung 22). Allerdings muss darauf geachtet werden, dass bei simultanem Ablauf der Koordinationsaufwand nicht so hoch wird, dass die Zeit- und Kosteneinsparungen überkompensiert werden (vgl. Vahs/Brem (2015), 384ff.). In der folgenden Abbildung ist der sequenzielle dem simultanen Ablauf von Prozessen gegenübergestellt.

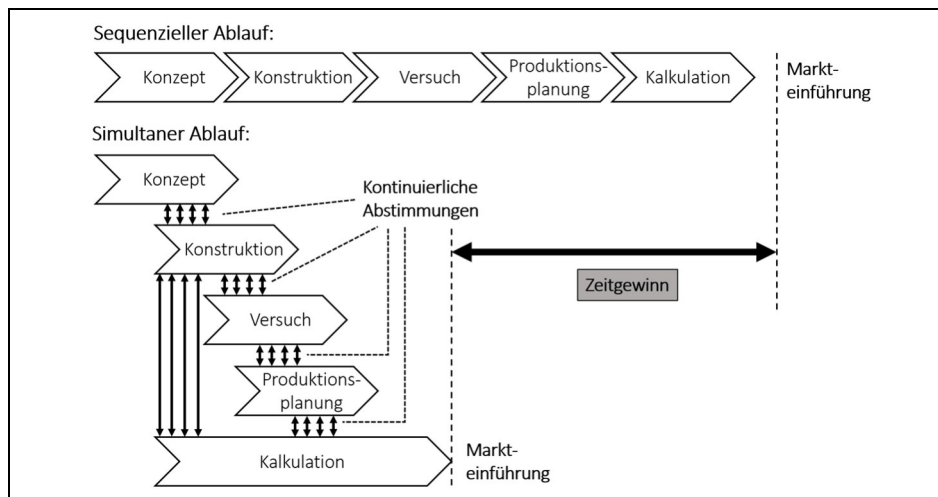


Abbildung 22: Vergleich von sequenzieller und simultaner Vorgehensweise
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vahs/Brem (2015), S. 385

Neben den begleitenden Aufgaben der Planung und Durchführung des Umsetzungsprozesses, geht es in der Realisierungsphase insbesondere auch um das Marketing der Innovationen. Zentrale Aufgaben sind hier die Gestaltung der Markteinführung sowie die interne und externe Innovationskommunikation. Von Relevanz sind in dieser Phase häufig aber auch Strategien zum Innovationsschutz (z. B. im Rahmen patentrechtlicher Überlegungen) und im Zuge der Globalisierung zunehmend auch das Thema Internationalisierung (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 376f.).

Eine wichtige Rolle nimmt dabei auch die Innovationskommunikation ein, die insbesondere auf die Generierung von Verständnis für und Vertrauen in die Innovation sowie die dahinterstehende Organisation zielt (vgl. Zerfaß/Sandhu/Huck (2004), S. 56). In einer erweiterten Sichtweise kann die Innovationskommunikation auch verstanden werden als „systematische Initiierung von Kommunikationsprozessen mit internen und externen Stakeholdern, in denen technische, ökonomische oder soziale Neuerungen befördert werden sollen a) durch den interessen geleiteten Aufbau, die Revision oder Zerstörung sozial geteilter Bedeutungsmuster und kommunikativer Ressourcen und b) durch die Stimulierung inhaltlicher Impulse für die Entwicklung sowie durch die professionelle Vermittlung von Neuheiten. Das Bezugsobjekt ist dabei vornehmlich die Innovationstätigkeit und die Innovation selbst. Vielfach geht es aber auch um die Positionierung der dahinterstehenden Organisation als Innovator.“ (Zerfaß (2009), S. 42).

Verständnis und Vertrauen

Zerfaß betont, dass es sich hierbei um eine sozialwissenschaftliche Sichtweise von Kommunikation handelt, die die oft sehr vereinfachten Definitionen von Kommunikation, wie sie im Rahmen von Innovationsmanagement und -marketing vorherreschen, ersetzt. Sie erweitert damit auch die ansonsten sehr stark auf die Vermittlung von Innovationen bezogenen Überlegungen (vgl. Zerfaß (2009), S. 42). Nicht zuletzt, wenn man sich noch einmal vor Augen ruft, welche Rolle die Organisationskultur und auch Kulturen, die die Organisationen umgeben, inner-

halb des Innovationsprozesses spielen und wie schwierig diese gleichzeitig zu beeinflussen sind (vgl. Kapitel 2.3), wird deutlich, dass eine reine Vermittlung an vielen Stellen zu kurz greifen dürfte und tatsächlich u. a. tiefgreifende Werte und Normen adressiert werden müssen.

Wenngleich der Schwerpunkt dieser Aufgaben in der Umsetzungsphase liegt, begleiten sie auch die ersten beiden Phasen. Beispielsweise ist bereits in der Phase der Ideengenerierung die Überzeugung¹² von Mitarbeitenden an der Mitwirkung, wie sie durch Maßnahmen der internen Kommunikation unterstützt werden kann, förderlich für den Innovationsprozess (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 402ff.).

Gerade in Sportvereinen, die auf die Erbringung von Leistungen für ihre Mitglieder gerichtet sind und deren höchste Entscheidungsinstanz die Mitgliederversammlung ist (vgl. Kapitel 2.1.2), nimmt die interne Kommunikation eine entscheidende Rolle ein. Non-Profit-Organisationen gelten oft als extrem risikoavers (vgl. Hull/Lio (2006)), wobei aber auch Studien existieren, die für bestimmte non-profit-orientierte Sportorganisationen das Gegenteil herausfanden. So stellten beispielsweise Winand und Anagnostopoulos bei den durch sie untersuchten Sportverbänden in Belgien fest, dass Manager*innen und Vorstandsmitglieder Neues durchaus positiv bewerten, auch wenn es Risiken mit sich bringt. Die Autoren betonen die Bedeutung positiver Einstellungen gegenüber Neuem bei der Implementierung von Innovationen. Als hilfreich erweist sich hier insbesondere eine Verknüpfung mit der Mission der Organisation, ihrer (z. B. sportlichen) Leistungsfähigkeit oder den Motivationsquellen der Mitglieder (vgl. Winand/Anagnostopoulos (2017), S. 589).

Markteinführung

Die Markteinführung schließt die Phase der Ideenrealisierung ab. Hier gilt es insbesondere, eine fundierte Markteintrittsstrategie zu entwickeln, wozu die Wahl der Eintrittsmärkte, der Markteintrittsform (z. B. gemeinsam mit externen Partnern) und des Markteintrittszeitpunkts sowie Maßnahmen zur Überwindung von Markteintrittsbarrieren gehören (vgl. Vahs/Brem (2015), S. 425ff.).

Wie innerhalb des Buches deutlich geworden sein sollte, geht es bei Innovationen im Sport nicht zwingend um die Entwicklung eines im engeren Sinne am Markt gehandelten Produktes. Zieht man noch einmal die Innovationstypen im Sport (vgl. Tjønnndal (2017); Kapitel 1.5) heran, so finden sich dort neben kommerziellen auch soziale Innovationen, technologische Innovationen (die beispielsweise dann auf keinen Fall am Markt gehandelt werden, wenn sie Leistungssportler*innen exklusive Vorteile sichern sollen), gemeinschaftliche Innovationen und organisationale Innovationen. Der Begriff der Markteinführung ist somit nicht ganz treffend für das Feld des Sports. Dennoch wird deutlich, dass der Innovationsprozess auf die abschließende Einführung der Innovation – am Markt, in der Community,

¹² Geht man von einem erweiterten, sozialwissenschaftlichen Verständnis von Kommunikation aus, muss auch der Begriff der Überzeugung als zu kurz greifend gesehen werden. Als Beispiel genutzt und für den Zweck des vorliegenden Buches erscheint es jedoch akzeptabel, diesen Begriff zu verwenden.

in einer Organisation, während eines Wettkampfes etc. – zuläuft, und dass die oben genannten Überlegungen über Eintrittsstrategien, -zeitpunkte usw., ggf. in angepasster Form, für die Einführung von Innovationen generell zu tätigen sind.

KONTROLLFRAGEN zum dritten Kapitel

11. Nennen Sie die drei Phasen der Entwicklung von Innovationen nach dem Phasenmodell von Thom.
12. Beschreiben Sie, was man unter Open Innovation versteht.
13. Nennen Sie drei Informationsquellen zur Ideengewinnung und stellen Sie dar, inwieweit sich diese zur Ideensammlung einerseits und zur Ideengenerierung andererseits eignen.
14. Stellen Sie vier Herausforderungen dar, die sich im Rahmen der Ideenbewertung ergeben.
15. Stellen Sie ein mögliches Schema zur Ideenbewertung da. Wählen Sie eine beliebige aber konkrete Sportorganisation (z. B. einen konkreten Verein oder einen ganz bestimmten Sportartikelhersteller etc.) und diskutieren Sie, welche Schwierigkeiten bei dieser Organisation in den einzelnen Stufen des Prozesses auftauchen könnte. Überlegen Sie außerdem, mit welchen Maßnahmen Sie diesen Schwierigkeiten begegnen könnten.
16. Erläutern Sie, was man unter Simultaneous Engineering versteht und überlegen Sie, ob dieses in einem Sportverein einsetzbar wäre.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Monographien

Ahlert, Gerd; Repenning, Sven; an der Heiden, Iris (2019): Die ökonomische Bedeutung des Sports in Deutschland – Sportsatellitenkonto (SSK) 2016, Osnabrück, abgerufen am 23.04.2020 unter https://sportsatellitenkonto.de/wp-content/uploads/2019/12/15_GWS-Themenreport-2019-SSK_2016.pdf

Ajadi, Theo; Burton, Zoe; Dwyer, Matt; Hammond, Tom; Ross, Calum (2020): Eye on the Prize. Football Money League, abgerufen am 25.04.2020 unter https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%253A+DeloitteGlobal+%2528Deloitte+Global+headlines%2529#

Baecker, Dirk (2003): Organisation und Management, Frankfurt am Main.

Bamberger, Ingolf; Wrona, Thomas (2013): Strategische Unternehmensführung, Prozesse, 2. Auflage, München.

Bette, Karl-Heinrich; Schimank, Uwe (2006): Die Dopingfalle, Bielefeld.

Beyer, Heinrich; Fehr, Ulrich; Nutzinger, Hans G. (1995): Unternehmenskultur und innerbetriebliche Kooperation, Wiesbaden.

Boutellier, Roman; Völker, Rainer (1997): Erfolge durch innovative Produkte, München/Wien.

Braun-Thürmann, Holger (2015): Innovation, Bielefeld.

Breuer, Christoph; Feiler, Svenja (2019): Sportvereine in Deutschland: Organisationen und Personen. Sportentwicklungsbericht für Deutschland 2017/2018 - Teil 1, abgerufen am 25.04.2020 unter https://cdn.dosb.de/user_upload/www.dosb.de/Sportentwicklung/SEB/SEB_Bundesbericht_2019.pdf

Brockhoff, Klaus (1994): Forschung und Entwicklung, 4. Auflage, München.

Burns, Tom; Stalker, G. M. (1961): The Management of Innovation, London.

Cropley, David H.; Cropley, Arthur J. (2018): Die Psychologie der organisationalen Innovation, Wiesbaden.

Duncker, Christian; Schütte, Lisa (2018): Trendbasiertes Innovationsmanagement, Wiesbaden.

European Commission (2013a): Flash Eurobarometer 354. Entrepreneurship in the EU and Beyond, abgerufen am 08.01.2020 unter <https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/ResultDoc/download/DocumentKy/59853>

European Commission (2013b): Flash Eurobarometer 354. Entrepreneurship in the EU and Beyond. Country Report Germany, abgerufen am 08.01.2020 unter <https://ec.europa.eu/commission-frontend/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/instruments/FLASH/surveyKy/1024>

FHSMP (2019): ESSA-Sport. National Report Germany. Analysis of Labour Market Realities and Challenges in the Sport and Physical Activity Sector, abgerufen am 24.04.2020 unter https://www.essa-sport.eu/wp-content/uploads/2020/01/ESSA_Sport_National_Report_Germany.pdf

Fink, Nicolas (2020): Strategische Entwicklung von Sportvereinen, Wiesbaden.

Foster, Richard (1986): Innovation: The Attacker's Advantage, New York.

Freiling, Jörg; Harima, Jan (2019): Entrepreneurship, Wiesbaden.

Fueglistaller, Urs; Müller, Christoph; Müller, Susan; Volery, Thierry (2016): Entrepreneurship, 4. Auflage, Wiesbaden.

Gassmann, Oliver (1997): Internationales F&E-Management, München.

Götze, Uwe; Mikus, Barbara (1999): Strategisches Management, Chemnitz.

Goffin, Keith; Herstatt, Cornelius; Mitchell, Rick (2009): Innovationsmanagement, München.

Goorha, Prateek; Potts, Jason (2019): Creativity and Innovation, Cham.

Hajkowicz, Stefan A.; Cook, Hannah; Wilhelmseder, Lisa; Boughen, Naomi (2013): The Future of Australian Sport: Megatrends Shaping the Sports Sector over Coming Decades, abgerufen am 21.05.2020 unter <https://publications.csiro.au/rpr/download?pid=csiro:EP131275&dsid=DS4>

Heinemann, Klaus (1995): Einführung in die Ökonomie des Sports, Schorndorf.

Heinemann, Klaus (2004): Sportorganisationen – verstehen und gestalten, Schorndorf.

Horch, Heinz-Dieter; Schubert, Manfred; Walzel, Stefan (2014): Besonderheiten der Sportbetriebslehre, Berlin, Heidelberg.

Hoye, Russell; Smith, Aaron; Westerbeek, Hans; Stewart, Bob; Nicholson, Matthew (2006): Sport Management, Amsterdam.

Huizinga, Johan (2009): Homo Ludens, 21. Auflage, Reinbek bei Hamburg.

Hungenberg, Harald (2014): Strategisches Management in Unternehmen, Wiesbaden.

IHRSA (2019): The IHRSA Global Report 2019, Boston.

Institut für kommunale Sportentwicklungsplanung (Hrsg.)(2018): Integrierte Sportentwicklungsplanung für die Stadt Schweinfurt, abgerufen am 29.04.2020 unter https://www.schweinfurt.de/media/www.schweinfurt.de/org/med_4141/31132_sportentwicklungsplanung_stadt_schweinfurt_09-2018.pdf

Kreikebaum, Hartmut (1997): Strategische Unternehmensplanung, 6. Auflage, Stuttgart.

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred; Eisenbeiß, Maik (2019): Marketing, Wiesbaden.

Meyer, Helga; Reher, Heinz-Josef (2016): Projektmanagement, Wiesbaden.

Mintzberg, Henry (1979): The Structuring of Organizations, Englewood Cliffs, NJ.

Peters, Thomas J.; Waterman, Robert H. (1984): Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Landsberg/Lech.

Piegeler, Monika (2015): Entrepreneurship und Innovation, Köln.

Pinchot, Gifford (1988): Intrapreneuring, Wiesbaden.

Pleschak, Franz; Sabisch, Helmut (1996): Innovationsmanagement, Stuttgart.

Prohl, Robert (1999): Grundriß der Sportpädagogik, Wiebelsheim.

Repenning, Sven; Meyrahn, Frank; an der Heiden, Iris; Ahlert, Gerd; Preuß, Holger (2019): Sport inner- oder außerhalb des Sportvereins: Sportaktivität und Sportkonsum nach Organisationsform. Aktuelle Daten zur Sportwirtschaft, Berlin und Bonn.

Rosenthal, Olaf (2013): Die Wirkungsweise des Talentförderprogramms des DFB und die Auswirkungen auf den deutschen Profifußball, Berlin.

Schallmo, Daniel R. A.; Brecht, Leo (2017): Prozessinnovation erfolgreich anwenden, 2. Auflage, Berlin.

Schreyögg, Georg (1984): Unternehmensstrategie, Berlin.

Schumpeter, Joseph (1912): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Leipzig.

Stern, Thomas; Jaberg, Helmut (2010): Erfolgreiches Innovationsmanagement, 4. Auflage, Wiesbaden.

Ströbel, Tim (2012): Die Einflussfaktoren der Markenbewertung im Sport, Wiesbaden.

Teichmann, Kai (2007): Strategie und Erfolg von Fußballunternehmen, Wiesbaden.

Thom, Norbert (1980): Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements, 2. Auflage, Königstein/Ts.

Tsifidaris, Michael (1994): Management der Innovation, Renningen-Malsheim.

Vahs, Dietmar (2012): Organisation, 8. Auflage, Stuttgart.

Vahs, Dietmar; Brem, Alexander (2015): Innovationsmanagement, 5. Auflage, Stuttgart.

von Au, Dominik (2011): Strategisches Innovationsmanagement, Wiesbaden.

Weber, Max (1947): The Theory of Social and Economic Organization, New York.

Wever, Ulrich A. (1992): Unternehmenskultur in der Praxis, 3. Auflage, Frankfurt am Main.

Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas; Eulerich, Marc (2017): Strategisches Management, Wiesbaden.

Beiträge aus Sammelwerken

Althoff, Katharina; Dellwisch, Juliane; Kuhlmann, Bastian; Teetz, Hannes (2018): Kicking Girls, in: Gramespacher, Elke; Schwarz, Rolf (Hrsg.): Bildungspotentiale des Fußballs, Band. 12, Wiesbaden, S. 129-148.

Baltes, Guido; Selig, Christoph (2017): Organisationale Veränderungsintelligenz – Wachstumsfähigkeit mit strategischer Innovation erneuern, in: Baltes, Guido; Freyth, Antje (Hrsg.): Veränderungsintelligenz, Wiesbaden, S. 81-168.

Barsuhn, Michael (2015): Transformation und Aufarbeitung des Sports im Bundesland Thüringen, in: Braun, Jutta; Barsuhn, Michael (Hrsg.): Zwischen Erfolgs- und Diktaturgeschichte, Göttingen, S. 241-310.

Bette, Karl-Heinrich; Schimank, Uwe (1999): Biographische Dynamiken im Leistungssport, in: BiSp (Hrsg.): BiSp-Jahrbuch 1999, S. 273-277, abgerufen am 17.05.2020 unter http://www.bisp.de/SharedDocs/Downloads/Publikationen/Jahrbuch/Jb_1999_Artikel/Bette.pdf?__blob=publicationFile,

Breuer, Christoph (2005): Strategisches Management in Sportorganisationen, in Breuer, Christoph; Thiel, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Sportmanagement, Schorndorf, S. 148-163.

Breuer, Christoph (2003): Trendsport und Sportverein - die organisationstheoretische Sicht, in: Breuer, Christoph; Michels, Harald (Hrsg.): Trendsport: Modelle, Orientierungen, und Konsequenzen, Aachen, S. 51-71.

Damanpour, Fariborz; Aravind, Deepa (2012): Organizational Structure and Innovation Revisited: From Organic to Ambidextrous Structure, in: Mumford, Michael D. (Hrsg.): Handbook of Organizational Creativity, Amsterdam u. a., S. 483-513.

Dresen, Antje (2014): Der Zweite ist der erste Verlierer – Scheitern und seine Äquivalente im Sport, in: John, René; Langhof, Antonia (Hrsg.): Scheitern – Ein Desiderat der Moderne?, Wiesbaden, S. 121-141.

Faltin, Günter (2018): Entrepreneurship: Problemlagen und Handlungsansätze, in: Faltin, Günter (Hrsg.): Handbuch Entrepreneurship, Wiesbaden, S. 3-36.

Gebken, Ulf (2014): Zehn Jahre Ohmsteder Modell – Hintergründe des Projektes von seinen Anfängen bis zur bundesweiten Umsetzung, in: Gebken, Ulf; Vosgerau, Söhnke (Hrsg.): Fußball ohne Abseits, Wiesbaden, S. 13–25.

Heinemann, Klaus (1988): Zum Problem ehrenamtlicher und hauptamtlicher Mitarbeiter in Vereinen, in: Digel, Helmut (Hrsg.): Sport im Verein und Verband, Schorndorf, S. 123-137.

Kerka, Friedrich; Kriegesmann, Bernd; Schwering, Markus G.; Happich, Jan (2007): „Big Ideas“ erkennen und Flops vermeiden – System zur Beurteilung der Erfolgsaussichten von Investments in Kompetenzentwicklung und Innovation, in: Kriegesmann, Bernd; Kerka, Friedrich (Hrsg.): Innovationskulturen für den Aufbruch zu Neuem, Wiesbaden, S. 272-320.

Kieser, Alfred (1986): Unternehmenskultur und Innovation, in: Staudt, Erich (Hrsg.): Das Management von Innovationen, Frankfurt, S. 42-50.

Krüger, Michael; Emrich, Eike (2018): Sportmodelle: Sportkonstruktionen zwischen Modell, Theorie und Typologie, in: Güllich, Arne; Krüger, Michael (Hrsg.): Grundlagen von Sport und Sportwissenschaft, Berlin, Heidelberg, S. 1-21.

Maier, Günter W.; Hülshager, Ute R.; Anderson, Neil; Steinmann, Barbara (2018): Innovation und Kreativität in Projekten, in: Wastian, Monika; Braumandl, Isabell; von Rosenstiel, Lutz; West, Michael A. (Hrsg.): Angewandte Psychologie für das Projektmanagement, 3. Auflage, Berlin, S. 249-266.

Panzer, Stefan; Fries, Udo; Grützmacher, Nicole (2009): Feintuning des Klappschlittschuhs: ausgewählte Ergebnisse, in: BiSp (Hrsg.): BiSp-Jahrbuch – Forschungsförderung 2007/08, S. 167-170. Abgerufen am 10.05.2019 unter http://www.bisp.de/SharedDocs/Downloads/Publikationen/Jahrbuch/Jb_200708_Artikel/Panzer_167.pdf?__blob=publicationFile

Ratten, Vanessa; Ferreira, João J. (2016): Sport entrepreneurship and the Emergence of Opportunities: Towards a Future Research Agenda, in: Ratten, Vanessa; Ferreira, João J. (Hrsg.), Sport Entrepreneurship and Innovation, London, S. 242-256.

Roth, Siegfried (1995): Unternehmenskultur und Effizienz, in: Empter, Stefan; Kluge, Norbert (Hrsg.): Unternehmenskultur in der Praxis, Gütersloh, S. 31-39.

Rütten, Alfred; Pfeiffer, Klaus (Hrsg.)(2016): Nationale Empfehlungen für Bewegung und Bewegungsförderung, Erlangen/Nürnberg.

Schuh, Günther; Bender, Dennis (2012): Grundlagen des Innovationsmanagements, in: Schuh, Günther (Hrsg.): Innovationsmanagement, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg, S. 1-16.

Staudt, Erich; Kriegesmann, Bernd (1997): Technische Entwicklung und Innovation, in: Kahsnitz, Dietmar; Ropohl, Günter; Schmid, Alfons (Hrsg.): Handbuch zur Arbeitslehre, München, S. 235-248.

Traut-Mattausch, Eva; Kerschreiter, Rudolf (2018): Kreativitätstechniken, in: Wastian, Monika; Braumandl, Isabell; von Rosenstiel, Lutz; West, Michael A. (Hrsg.), Angewandte Psychologie für das Projektmanagement, 3. Auflage., Berlin, S. 267-286.

Walzel, Stefan (2019): Strategisches Management von Teamsportorganisationen, in: Walzel Stefan; Römisch, Verena (Hrsg.): Teamsport Management, Wiesbaden: S. 113–132.

Ward, Thomas B.; Smith, Steven M.; Finke, Ronald A. (1999): Creative Cognition, in Sternberg, Robert J. (Hrsg.): Handbook of Creativity, Cambridge, S. 189–212.

Zerfaß, Ansgar (2009): Kommunikation als konstitutives Element im Innovationsmanagement – Soziologische und kommunikationswissenschaftliche Grundlagen der Open Innovation, in: Zerfaß, Ansgar; Möslein, Kathrin M. (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement, Wiesbaden, S. 23-55.

zu Knyphausen-Aufseß, Dodo; Zollenkop, Michael (2011): Geschäftsmodelle als Auslöser von Unternehmens- und Branchentransformation, in: Bieger, Thomas; zu Knyphausen-Aufseß, Dodo; Krys, Christian (Hrsg.): Innovative Geschäftsmodelle, Berlin, Heidelberg, S. 111–128.

Aufsätze aus Zeitschriften und Working Papers

Akingbola, Kunle (2006): Strategic Choices and Change in Non-profit Organizations, in: Strategic Change, 15. Jahrgang, 6. Ausgabe, S. 265–281.

Amabile, Teresa M. (1983): The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization, in: Journal of Personality and Social Psychology, 45. Jahrgang, 2. Ausgabe, S. 357–376.

Amis, John; Slack, Trevor; Hinings, C. R. (2002): Values and Organizational Change, in: The Journal of Applied Behavioral Science, 38. Jahrgang, 4. Ausgabe, S. 436–465.

Anderson, Alistair R. and Starnawska, Marzena (2008): Research Practices in Entrepreneurship: Problems of Definition, Description and Meaning, in: International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 9. Jahrgang, 4. Ausgabe, S. 221-230, Onlinefassung von OpenAIR@RGU (Seitennummerierung 1-16), abgerufen am 16.05.2020 unter <https://rgu-repository.worktribe.com/preview/296747/ANDERSON%202008%20Research%20practices%20in%20entrepreneurship.pdf>

- Arad, Sharon; Hanson, Mary Ann; Schneider, Robert J. (1997): A Framework for the Study of Relationships Between Organizational Characteristics and Organizational Innovation, in: *Journal of Creative Behaviour*, 31. Jahrgang, 1. Ausgabe, S. 42-58.
- Audretsch, David B. (2007): Entrepreneurship Capital and economic growth, in: *Oxford Review of Economic Policy*, 23. Jahrgang, 1. Ausgabe, S. 63–78.
- Baregheh, Anahita; Rowley, Jennifer; Sambrook, Sally (2009): Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation, in: *Management Decision*, 47. Jahrgang, 8. Ausgabe, S. 1323-1339.
- Bengtsson, Maria; Kock, Sören (2000): 'Coopetition' in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously, in: *Industrial Marketing Management*, 29. Jahrgang, 5. Ausgabe, S. 411–426.
- Bette, Karl-Heinrich (2008): Doping im Leistungssport – zwischen individueller Schuld und kollektiver Verantwortung, in: *Deutsche Zeitschrift für Sportmedizin*, 59. Jahrgang, 1. Ausgabe, S. 5-11.
- Boden, Margaret A. (1998): Creativity and Artificial Intelligence, in: *Artificial Intelligence*, 103. Ausgabe, S. 347-356.
- Borggrefe, Carmen (2019): eSport – Eine gesellschaftspolitische Herausforderung, in: *Deutsche Zeitschrift für Sportmedizin*, 70. Jahrgang, 4. Ausgabe, S. 89-90.
- Brehm, Walter; Bös, Klaus; Graf, Christine; Hartmann, Herbert; Pahmeier, Iris et al. (2013): Sport als Mittel in Prävention, Rehabilitation und Gesundheitsförderung, in: *Bundesgesundheitsblatt*, Ausgabe 56, S. 1385-1389.
- Breuer, Christoph; Wicker, Pamela (2011): Scarcity of Resources in German Non-profit Sport Clubs, in: *Sport Management Review*, 14. Ausgabe, S. 188–201.
- Comeaux, Eddie; Martin, Adam (2018): Exploring NCAA Division I Athletic Administrator Perceptions of Male and Female Athletic Directors' Achievements: A Photo Elicitation Study, in: *Sociology of Sport Journal*, 35. Ausgabe, S. 132-140.
- Chesbrough, Henry W. (2011): The Era of Open Innovation. Reprint, in: *Top 10 Lessons on the New Business of Innovation. A Special Collection of Innovation and Management*, MIT Sloan Management Review, Winter 2011, S. 35-41.
- Damanpour, Fariborz (1991): Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, in: *The Academy of Management Journal*, 34. Jahrgang, 3. Ausgabe, S. 555-590.
- Duret, Pascal; Angué, Katia (2015): Two Norms for Innovation in Outdoor Sports: Technical and Social Innovation, in: *Loisir et Société / Society and Leisure*, 38. Jahrgang, 3. Ausgabe, S. 372-382.
- dvs (2019): eSport als Herausforderung für die Sportwissenschaft. Positionspapier der Deutschen Vereinigung für Sportwissenschaft (dvs), abgerufen am 24.04.2020 unter https://www.sportwissenschaft.de/fileadmin/pdf/download/dvs-Positionspapier_eSport_12-9-2019.pdf

Fry, Art (1987): The Post-it note: An Intrapreneurial Success, in: SAM Advanced Management Journal, 52. Jahrgang, 3. Ausgabe, S. 4-9.

Geser, Hans (1980): Kleine Sozialsysteme: Strukturmerkmale und Leistungskapazitäten – Versuch einer theoretischen Integration, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 32. Jahrgang, 2. Ausgabe, S. 205–239.

Hedlund, David P. (2014): Creating Value through Membership and Participation in Sport Fan Consumption Communities, in: European Sport Management Quarterly, 14. Jahrgang, 1. Ausgabe, S. 50–71.

Holt, Daniel T.; Rutherford, Matthew W.; Clohessy, Gretchen R. (2007): Corporate Entrepreneurship: An Empirical Look at Individual Characteristics, Context, and Process, in: Journal of Leadership & Organizational Studies, 13. Jahrgang, 4. Ausgabe, S. 40–54.

Holt, Nicholas L.; Pankow, Kurtis; Camiré, Martin; Côté, Jean; Fraser-Thomas, Jessica; MacDonald, Dany J. et al. (2018): Factors Associated with Using Research Evidence in National Sport Organizations, in: Journal of Sports Sciences, 36. Jahrgang, 10. Ausgabe, S. 1111–1117.

Hull, Clyde Eirikur; Lio, Brian H. (2006): Innovation in Non-profit and For-profit Organizations: Visionary, Strategic, and Financial Considerations, in: Journal of Change Management, 6. Jahrgang, 1. Ausgabe, S.53-65.

Hyysalo, Sampsa (2009): User Innovation and Everyday Practices: Micro-innovation in Sports Industry Development, in: R&D Management, 39. Jahrgang, 3. Ausgabe, S. 247-258.

Jenny, Seth E.; Manning, R. Douglas; Keiper, Margaret C.; Olrich, Tracy W. (2017): Virtual(ly) Athletes: Where eSports Fit Within the Definition of “Sport”, in: Quest, 69. Jahrgang, 1. Ausgabe, S. 1–18.

Kikulis, Lisa M.; Slack, Trevor; Hinings, Bob (1992): Institutionally Specific Design Archetypes: A Framework for Understanding Change in National Sport Organizations, in: International Review for the Sociology of Sport, 27. Jahrgang, 4. Ausgabe, S. 343–368.

Landström, Hans; Åström, Fredrik; Harirchi, Gouya (2015): Innovation and Entrepreneurship Studies: One or Two Fields of Research?, in: International Entrepreneurship and Management Journal, 11. Jahrgang, 3. Ausgabe, S. 493–509.

Lewis, M. (2001): Franchise Relocation and Fan Allegiance, in: Journal of Sport & Social Issues, 25. Jahrgang, 1. Ausgabe, S. 6-19.

Littkemann, Jörn; Brast, Christoph; Stübinger, Tim (2003): Neuordnung des verbandsrechtlichen Rahmens für die Fußball-Bundesliga, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 32. Jahrgang, 7. Ausgabe, S. 415–418.

March, James G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning, in: Organization Science, 2. Jahrgang, S. 71–87.

Martin, Roger L.; Osberg, Sally (2007): Social Entrepreneurship: The Case for Definition, in: Stanford Social Innovation Review, Spring 2007, S. 28-39.

Santos, Sara D. L.; Memmert, Daniel; Sampaio, Jaime; Leite, Nuno (2016): The Spawns of Creative Behavior in Team Sports: A Creativity Developmental Framework, in: Frontiers in Psychology, 7. Jahrgang, Article 1282.

Mintzberg, Henry (1994): The Fall and Rise of Strategic Planning, in: Harvard Business Review, 72. Jahrgang, 1. Ausgabe, S. 107–114.

Mullen, Brian; Johnson, Craig; Salas, Eduardo (1991): Productivity Loss in Brainstorming Groups: A Meta-Analytic Integration, in: Basic and Applied Social Psychology, 12. Jahrgang, 1. Ausgabe, S. 3-23.

Neuhoff, Klaus (2003): Tatsachenforschung zu Nonprofit-Insolvenzen, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen/Journal for Public and Nonprofit Services, 26. Jahrgang, 4. Ausgabe, S. 419-427.

Nijstad, Bernard A., Stroebe, Wolfgang & Lodewijckx, Hein F. M. (2003): Production Blocking and Idea Generation: Does Blocking Interfere with Cognitive Processes?, in: Journal of Experimental Social Psychology, 39. Ausgabe, S. 531-548.

Porter, Michael (1996): What is Strategy?, in: Harvard Business Review, Ausgabe November–Dezember 1996, S. 61-78.

Ratten, Vanessa (2011a): International Sports Management: Current Trends and Future Developments, in: Thunderbird International Business Review, 53. Jahrgang, 6. Ausgabe, S. 679-686.

Ratten, Vanessa (2011b): Sport-based Entrepreneurship: Towards a New Theory of Entrepreneurship and Sport Management, in: International Entrepreneurship and Management Journal, 7. Ausgabe, S. 57-69.

Ratten, Vanessa; Ferreira, Joao (2017): Entrepreneurship, Innovation and Sport Policy: Implications for Future Research, in: International Journal of Sport Policy and Politics, 9. Jahrgang, 4. Ausgabe, S. 575-577.

Reysen, Stephen; Branscombe, Nyla R. (2010): Fanship and Fandom: Comparisons Between Sport and Non-sport Fans, in: Journal of Sport Behavior, 33. Jahrgang, 2. Ausgabe, S. 176-193.

Schein, Edgar H. (1984): Coming to a New Awareness of Organizational Culture, in: Sloan Management Review, 25. Jahrgang, 2. Ausgabe, S. 3-16.

Sine, Wesley D.; Mitsuhashi, Hitoshi; Kirsch, David A. (2006): Revisiting Burns and Stalker: Formal Structure and New Venture Performance in Emerging Economic Sectors, in: The Academy of Management Journal, 49. Jahrgang, 1. Ausgabe, S. 121-132.

- Shah, Sonali (2000): Sources and Patterns of Innovation in a Consumer Products Field: Innovations in Sporting Equipment, in: Massachusetts Institute of Technology Working Paper #4105, abgerufen am 14.02.2020 unter <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.13.5045&rep=rep1&type=pdf>
- Spilling, Olav R. (1996): The Entrepreneurial System: On Entrepreneurship in the Context of a Mega-Event, in: *Journal of Business Research*, 36. Jahrgang, S. 91-103.
- Steinle, Claus; Eggers, Bernd; ter Hall, Andrea (1994): Gestaltungsmöglichkeiten und Grenzen von Unternehmenskulturen, in: *Journal für Betriebswirtschaft*, 3.-4. Ausgabe 1994, S. 129-148.
- Stevenson, Howard, H.; Gumpert, David E. (1985): The Heart of Entrepreneurship, in: *Harvard Business Review*, März-April 1985, S. 85-94.
- Thiel, Ansgar; Mayer, Jochen (2009): Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological Perspective, in: *European Sport Management Quarterly*, 9. Jahrgang, 1. Ausgabe, S. 81-98.
- Thiel, Ansgar; Meier, Heiko (2004): Sport und Gesellschaft - Sport and Society. In: *Sport und Gesellschaft – Sport and Society*, 1. Jahrgang, 2. Ausgabe, S. 103-124.
- Tjønnedal, Anne (2017): Sport Innovation: Developing a Typology, in: *European Journal for Sport and Society*, 14. Jahrgang, 4. Ausgabe, S. 291-310.
- Tushman, Michael L.; O'Reilly, Charles L. (1996): Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change, in: *California Management Review*, 38. Jahrgang, 4. Ausgabe, S. 8-30.
- von Hippel, Eric (2005): Democratizing Innovation: The Evolving Phenomenon of User Innovation, in: *Journal für Betriebswirtschaft*, 55. Ausgabe, S. 63-78
- Ward, Thomas B. (1994): Structured Imagination: The Role of Category Structure in Exemplar Generation, in: *Cognitive Psychology*, 27. Ausgabe, S. 1-40.
- Wennekers, Sander; Thurik, Roy (1999): Linking Entrepreneurship and Economic Growth, in: *Small Business Economics*, 13. Ausgabe, S. 27-55.
- West, Michael A. (2002): Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups, in: *Applied Psychology: an international Review*, 51. Jahrgang, 3. Ausgabe, S. 355-424.
- Winand, Mathieu; Anagnostopoulos, Christos (2017): Get Ready to Innovate! Staff's Disposition to Implement Service Innovation in Non-profit Sport Organisations, in: *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9. Jahrgang, 4. Ausgabe, S. 579-595.
- Woratschek, Herbert (1998): Sportdienstleistungen aus ökonomischer Sicht, in: *Sportwissenschaft*, 28. Jahrgang, 3.-4. Ausgabe, S. 344-357.

Woratschek, Herbert; Horbel, Chris; Popp, Bastian (2014): The Sport Value Framework – a New Fundamental Logic for Analyses in Sport Management, in: European Sport Management Quarterly, 14. Jahrgang, 1. Ausgabe, S. 6-24.

Zerfaß, Ansgar; Sandhu, Swaran; Huck, Simone (2004): Kommunikation und Innovation: Neue Ideen und Produkte erfolgreich positionieren, in: Kommunikationsmanager, 1. Jahrgang, 2. Ausgabe, S. 56-58.

Weitere Quellen

Abendzeitung (2009): Klinsmann: Ein Missverständnis in Zitaten, abgerufen am 29.04.2020 unter <https://www.abendzeitung-muenchen.de/inhalt.fc-bayern-klinsmann-ein-missverstaendnis-in-zitaten.39bfa077-3e5c-49eb-aecd-74166e54fc4c.html>

Adidas (2019): adidas startet Sport-Accelerator Programm „Platform A“ bei Station F in Paris, abgerufen am 15.05.2020 unter <https://www.adidas-group.com/de/medien/newsarchiv/pressemitteilungen/2019/adidas-startet-sport-accelerator-programm-platform-bei-station-f/>

Ahrens, Peter (2019): Der Kater nach Red Bull, abgerufen am 28.04.2020 unter <https://www.spiegel.de/sport/fussball/sc-paderborn-fan-wut-wegen-kooperation-mit-rb-leipzig-kater-nach-red-bull-a-1271668.html>

ARD (2018): Andreas Bretschneider - Nur Fliegen ist schöner, abgerufen am 19.05.2020 unter <https://rio.sportschau.de/rio2016/sportler/Sportlerportraet-Andreas-Bretschneider,andreas-bretschneider100.html>

DFB (2019a): Mitgliederstatistik, abgerufen am 15.05.2020 unter <https://www.dfb.de/verbandsstruktur/mitglieder/>

DFB (2019b): Think Tank, abgerufen am 15.05.2020 unter <https://www.dfb-akademie.de/think-tank/-/id-11008560>

DFB (o. D.): Saisonübergang: U-Trainer setzen Drei-Jahres-Rhythmus fort, abgerufen am 03.05.2020 unter <https://www.dfb.de/u-20-maenner/struktur-dfb-teams/>

DOSB (2020): Bestandserhebung 2019. Fassung vom 13. Januar 2020, abgerufen am 23.04.2020 unter https://cdn.dosb.de/user_upload/www.dosb.de/medien/BE/BE-Heft_2019.pdf

DOSB (o. D.): Neustrukturierung des Leistungssports und der Spitzensportförderung, abgerufen am 29.04.2020 unter https://cdn.dosb.de/user_upload/Leistungssport/Dokumente/Konzept_Neustrukturierung_des_Leistungssport_und_der_Spitzensportfoerderung.pdf

DSB (Hrsg.)(1992): Goldener Plan Ost. Memorandum, Richtlinien für die Schaffung von Erholungs-, Spiel- und Sportanlagen, Anleitung zur Sportstättenentwicklungsplanung. Köln.

dsj (o. D.): dsj-Zukunftspreis, abgerufen am 03.05.2020 unter <https://www.dsj.de/kinderwelt/dsj-kinderwelt/dsj-zukunftspreis/>

DSSV (2020a): Globaler Fitnessmarkt, abgerufen am 23.04.2020 unter <https://www.dssv.de/presse/statistik/globaler-fitnessmarkt/>

DSSV (2020b): Eckdaten der deutschen Fitness-Wirtschaft 2020, abgerufen am 23.04.2020 unter <https://www.dssv.de/presse/statistik/deutscher-fitnessmarkt/>

Eberwein, Bernd R. (2020): Vor 28 Jahren: "Hackl Schorsch" gewinnt erstmals Olympia-Gold, abgerufen am 16.05.2020 unter <https://www.br.de/nachrichten/sport/vor-28-jahren-hackl-schorsch-gewinnt-erstmal-olympia-gold,RpjrONu>

Europäische Gemeinschaften (2008): NACE Rev. 2. Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft. Luxemburg: Amt für Amtl. Veröff. der Europ. Gemeinschaften (Eurostat Reihe Thema), abgerufen am 15.05.2020 unter <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5902453/KS-RA-07-015-DE.PDF/680c5819-8a93-4c18-bea6-2e802379df86?version=1.0=&x=H>.

Europäische Kommission (2018): Fachkräfte im Bereich Sport und Fitness, abgerufen am 24.04.2020 unter <https://ec.europa.eu/esco/portal/occupation?uri=http%3A%2F%2Fdata.europa.eu%2Fesco%2Fisco%2FC342&conceptLanguage=de&full=true#&uri=http://data.europa.eu/esco/isco/C342>

Europäisches Parlament und Europäischer Rat (2008): Verordnung (EG) Nr. 451/2008 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. April 2008 zur Schaffung einer neuen statistischen Güterklassifikation in Verbindung mit den Wirtschaftszweigen (CPA) und zur Aufhebung der Verordnung (EWG) Nr. 3696/93 des Rates, abgerufen am 25.04.2020 unter <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:145:0065:0226:DE:PDF>

Eurostat (2013): Definition of Sport - Version 2.0 ("Vilnius Definition 2.0") according to CPA 2008, abgerufen am 24.02.2020 unter https://ec.europa.eu/eurostat/documents/6921402/0/Vilnius+Definition+Sport+CPA2008+official+2013_09_19.pdf/30838d11-01ea-431f-8112-50786e187c1c

Eurostat (o. D.a): CPA 2008 - Statistische Güterklassifikation in Verbindung mit den Wirtschaftszweigen, abgerufen am 25.04.2020 unter <https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/cpa/cpa-2008>

Eurostat (o. D.b): Sport. Methodologie, abgerufen am 24.04.2020 unter <https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/sport/methodology>

FC St. Pauli (2009): Leitlinien, abgerufen am 15.05.2020 unter <https://www.fcstpauli.com/verein/leitlinien/>

Hofer, Joachim (2015): Sturm im Hamburger Kiez, abgerufen am 28.04.2020 unter <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-konsumgueter/under-armour-st-pauli-sturm-im-hamburger-kiez/12462126-all.html>

International Labour Organisation (2016): International Standard Classification of Occupations (ISCO-08). Part III. Definitions of Major Groups, Sub-major Groups, Minor Groups and Unit Groups, abgerufen am 28. May 2019 unter <https://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/docs/groupdefn08.pdf>

Kemmner, Jürgen (2018): Deutsche Teilung im Bobsport, abgerufen am 29.04.2020 unter <https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.technologie-wettstreit-bei-olympia-2018-deutsche-teilung-im-bobsport.2a0b13e6-47ce-422b-8dbd-850cc1e7d97d.html>

Kicker (2020): "Vor drei, vier Tagen noch nicht abzusehen": DHB-Spitze erklärt Prokop-Trennung, abgerufen am 02.05.2020 unter <https://www.kicker.de/769138/artikel>

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2007): Weißbuch Sport, abgerufen am 23.04.2020 unter <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:52007DC0391&from=EN>

Krämer, Marcus (2018): Der Carbon-Revolutionär, abgerufen am 15.05.2020 unter <https://www.spiegel.de/sport/wintersport/simon-ammann-bei-olympia-2018-der-carbon-revolutionaer-a-1193839.html>

Krämer, Marcus (2020): Ein Satz mit X, abgerufen am 15.05.2020 unter <https://www.spiegel.de/sport/wintersport/vierschanzentournee-wie-sich-die-vielen-kreuzbandrisse-im-skispringen-in-den-griff-kriegen-lassen-a-1303744.html>

Kulke, Ulli (2014): Deutsche Technik wird es auch diesmal richten, abgerufen am 19.06.2019 unter <https://www.welt.de/geschichte/article129673431/Deutsche-Technik-wird-es-auch-diesmal-richten.html>

Miguletz, Maximilian (2020): Klinsmanns Trainerbild ist veraltet, abgerufen am 29.04.2020 unter <https://www.sport1.de/fussball/bundesliga/2020/02/juergen-klopp-zeigt-warum-das-trainerbild-von-juergen-klinsmann-veraltet-ist>

Mims, Christopher (2013): Google's "20% time," which brought you Gmail and AdSense, is now as good as dead, abgerufen am 07.02.2020 unter <https://qz.com/115831/googles-20-time-which-brought-you-gmail-and-adsense-is-now-as-good-as-dead/>

Nedo, Johannes (2016): Jan Boklöv: Per Zufall zum Visionär, abgerufen am 19.06.2019 unter <https://www.tagesspiegel.de/sport/der-v-stil-im-skispringen-jan-bokloev-per-zufall-zum-visio-naer/19182286.html>

Puma (2018): Unsere Mission, abgerufen am 15.05.2020 unter <https://about.puma.com/de-de/this-is-puma/our-mission>

Schalke 04 (2020): Schalke 04 e.V., abgerufen am 25.04.2020 unter <https://schalke04.de/verein/schalke-04-e-v/>

Schmid, Matthias (2015): Bretschneiders Blödsinn zahlt sich aus, abgerufen am 19.05.2020 unter <https://www.sueddeutsche.de/sport/neues-flugelement-im-turnen-bretschneiders-bloedsinn-zahlt-sich-aus-1.2288004-0#seite-2>

Transfermarkt (o. D.): Trainerwechsel während der Saison 2018/19, abgerufen am 29.04.2020 unter https://www.transfermarkt.de/1-bundesliga/trainerwechsel/wettbewerb/L1/plus/?saison_id=2018

US Department of Energy (o. D.): 3M's Model Rewards and Recognition Program Engages Employees and Drives Energy Savings Efforts, abgerufen am 07.02.2020 unter <https://www.energy.gov/sites/prod/files/2014/05/f16/3m.pdf>

Wojcicki, S. (2011): The eight pillars of innovation, abgerufen am 16.01.2020 unter https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/3860/8-pillars-of-innovation_articles_yfBQwEo.pdf

WHO (2010): Global recommendations on physical activity for health, abgerufen am 02.05.2020 unter https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44399/9789241599979_eng.pdf?sequence=1

ZDF (2020): Mediathek-Beitrag „Skispringen: Gefahr Kreuzbandriss“ vom 01.02.2020, abgerufen am 02.02.2020 unter <https://www.zdf.de/sport/wintersport/story-skispringen-damen-100.html>

Ziegengeist, Juliane; Cooper, Adam (2020): DAS-Verbot 2021: Renault fürchtet um "Querdenker"-Geist in der Formel 1, abgerufen am 03.05.2020 unter <https://www.motorsport-total.com/formel-1/news/das-verbot-2021-renault-fuerchtet-um-querdenker-geist-in-der-formel-1-20022312>