

# **BALANCEAKT INNOVATION**

---

Das Management unternehmungsexterner und -interner  
Entwicklungsverläufe über Proto-Institutionen

Inaugural-Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors  
der Wirtschaftswissenschaft des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der  
Freien Universität Berlin

Vorgelegt von:

**Hanni Adler (M. Sc.)**

Berlin, 2015

**Erstgutachter:**

**Prof. Dr. Martin Gersch**

Freie Universität Berlin

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Department Wirtschaftsinformatik

Professur für Betriebswirtschaftslehre

Garystr. 21,

14195 Berlin

**Zweitgutachter:**

**Prof. Dr. Carsten Dreher**

Freie Universität Berlin

Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Professur für Innovationsmanagement

Boltzmannstr. 20,

14195 Berlin

**Tag der Disputation:** 22. Mai 2015

## ZUSAMMENFASSUNG

Innovationen sind in hoch-regulierten Märkten wie dem deutschen Gesundheitswesen mit erheblichen Diffusionsbarrieren verbunden. Wenn sich in solchen über jahrzehntelang gewachsenen, stabilen Systemen auf einmal Regulierungsfenster öffnen, entsteht für Akteure die seltene Chance aber auch der Druck, die zukünftigen Rahmenvorgaben in ihrem Sinne mit zu gestalten. Vor diesem Hintergrund hat diese Dissertation es sich zum Thema gemacht, die unternehmungsinterne und -externe Perspektive auf Innovationsprozesse auf Basis einer in sich konsistenten theoretischen Grundlage zu verbinden. Im Fokus der Betrachtung steht die Frage, wie Akteure das Zusammenspiel der zukünftigen Entwicklungen der unternehmungs-externen Rahmenbedingungen und der eigene Leistungsfähigkeit in dem Management ihrer Innovationsvorhaben versuchen zu planen und zu steuern. Mit dieser Forschungsfrage adressiert die Arbeit somit die elementare Forschungslücke, die sich durch die Fokussierung der unterschiedlichen theoretischen Ansätze und Konzepte auf entweder die institutionelle oder die organisationale Ebene im Rahmen des Managements von Innovationsprozessen auftut. Obgleich sowohl die mikro- als auch die makroorientierten Ansätze den Fit der organisationalen Leistungsfähigkeit und der institutionellen Rahmenbedingungen der Umwelt als zentralen Aspekt für eine erfolgreiche und zukünftige Innovationsfähigkeit annehmen, kann das Management einer Ausbalancierung dieser Entwicklungsverläufe bis dato nicht auf Basis einer einzelnen, in sich konsistenten theoretischen Perspektive erklärt werden.

Den Kern dieser behavioristischen Arbeit bildet eine qualitative, longitudinale Einzelfallstudie im deutschen Gesundheitswesen. Über die Anwendung eines iterativen Forschungsdesigns wird auf Grundlage des theoretischen Fundaments der Competence-based Theory of the Firm (CbTF) ein Mehrebenenmodell entwickelt, das den co-evolutorischen Steuerungsprozess über Proto-Institutionen abbildet. In diesem Rahmen kann gezeigt werden, dass es Akteuren über die Entwicklung von Proto-Institutionen möglich ist, in Innovationsprozessen eine Prognose über die Veränderung der institutionellen Rahmenbedingungen zu treffen und eine entsprechende Vorabanpassung der organisationalen Leistungsbereitschaft vorzunehmen, sodass sie bei Markteintritt über geeignete Leistungspotenziale verfügen. Über das Verständnis von Innovationsprozessen als Mehrebenen-Phänomen liefert diese Arbeit wertvolle theoretische und praktische Implikationen, deren Relevanz insbesondere für das Management von Innovationen in unsicheren und wandlungsresistenten Umfeldern hervorzuheben ist.

**ABSTRACT**

Since innovations face strong diffusion barriers in highly regulated markets, actors attempt to influence the general regulations in their field on their behalf, whenever a window of opportunity presents itself. Taking such situations center stage, this thesis focuses on the interplay of firm internal and external perspectives in innovation processes. Specifically, this dissertation elaborates on the research question on how actors intend and try to manage the balance of the future institutional setting and their own readiness for action to realize innovations.

By linking institutional and organizational levels of analysis within the consistent, multi-level theoretical framework of the Competence-based Theory of the Firm (CbTF), this thesis addresses the fundamental research gap that arises out of the focus of existing approaches on either the institutional or the organizational level. This is an important contribution, since micro- and macro-approaches stress the fit of organizational and institutional developments as central aspects for future innovation capacity; however, the simultaneous management of institutional and organizational developments cannot be conceptualized.

Against this background, this behavioral dissertation builds on an empirical, longitudinal single case study in the German healthcare sector. Applying an iterative empirical research design, a multi-level model of the management of co-evolutionary processes via proto-institutions is elaborated. This model allows the exploration and analysis of proto-institutional work, that is, how actors simultaneously try to forecast institutional change and adapt their readiness for action to realize future innovations. By analyzing innovation processes as multi-level phenomena, this thesis formulates theoretical and practical contributions, notably with regard to the management of innovations in uncertain environments resistant to institutional change.

## **VORVERÖFFENTLICHUNG**

Auf dem Weg des Dissertationsvorhabens ist die folgende themenbezogene Vorveröffentlichung entstanden:

Gersch, Martin; Adler, Hanni; Dreher, Carsten; Biedermann, Annette (2014): Innovationen aus einer ressourcen- und kompetenzorientierten Perspektive. In: Wolfgang Burr (Hg.): Innovationen. Theorien, Konzepte und Methoden der Innovationsforschung. Stuttgart: Kohlhammer, S. 177-239.

# INHALTSÜBERSICHT

<b>INHALTSÜBERSICHT .....</b>	<b>IV</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS .....</b>	<b>VI</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>XII</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>XIII</b>
<b>1 EINLEITUNG .....</b>	<b>14</b>
1.1 Motivation und Forschungsproblem.....	14
1.2 Verlauf der Arbeit.....	16
<b>2 INNOVATIONEN UND INNOVATIONSPROZESSE – STAND DER FORSCHUNG UND KONZEPTIONELLER HINTERGRUND.....</b>	<b>18</b>
2.1 Ein ausdifferenziertes Verständnis des Innovationsbegriffs.....	18
2.2 Theoretische Erklärungsansätze der Innovationsforschung .....	24
2.3 Konsolidierung der Erkenntnisse und Forschungslücke .....	48
2.4 Zur Steuerung des Zusammenspiels externer und interner Entwicklungsverläufe in Innovationsprozessen .....	53
2.5 Proto-Institution als das vermutete Konstrukt zur simultanen Abbildung institutioneller und organisationaler Steuerungsprozesse .....	61
<b>3 DIE COMPETENCE-BASED THEORY OF THE FIRM ALS THEORETISCHE GRUNDLAGE.....</b>	<b>65</b>
3.1 Erklärungsziel und grundsätzliche Eignung der CbTF als theoretischer Rahmen ....	65
3.2 Das theoretische Fundament der CbTF in sechs Hartkernannahmen.....	67
3.3 Argumentationslogik der CbTF: Veränderlichkeit und Co-Evolutorik als zentrale Annahmen.....	70
3.4 Erweiterung der CbTF um Institutionen und Proto-Institutionen.....	80
<b>4 METHODISCHE GRUNDLAGEN UND VORGEHENSWEISE .....</b>	<b>87</b>
4.1 Qualitativer Forschungsansatz der eingebetteten Einzelfallstudie .....	87
4.2 Iteratives Forschungsdesign.....	91
4.3 Die Gioia-Methodik.....	92

---

4.4	Datenerhebung und Datenanalyse .....	96
4.5	Evaluierung der Gütekriterien .....	112
<b>5</b>	<b>DIE EMPIRISCHE FALLSTUDIE .....</b>	<b>115</b>
5.1	Einordnung und Überblick über die Fallstudie.....	115
5.2	Institutionelle und organisationale Ereignisse im Zeitverlauf der Fallstudie .....	132
5.3	Charakterisierung der Entlasskriterien als Proto-Institution.....	148
5.4	Das Management co-evolutorischer Entwicklungen über Proto-Institutionen: Herausforderungen und unternehmerische Handlungsmuster.....	154
5.5	Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse .....	191
<b>6</b>	<b>DISKUSSION, BEITRAG DER ARBEIT UND ZUKÜNFTIGER FORSCHUNGSBEDARF .....</b>	<b>192</b>
6.1	Resümee der empirischen Fallstudie .....	192
6.2	Theoretischer Beitrag der Arbeit .....	195
6.3	Managementimplikationen der Arbeit.....	220
6.4	Limitationen der Arbeit und weiterer Forschungsbedarf.....	226
6.5	Zusammenfassung .....	234
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>238</b>
	<b>ANHANG .....</b>	<b>A1</b>

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>INHALTSÜBERSICHT .....</b>	<b>IV</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS .....</b>	<b>VI</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>XII</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS .....</b>	<b>XIII</b>
<b>1 EINLEITUNG .....</b>	<b>14</b>
1.1 Motivation und Forschungsproblem.....	14
1.2 Verlauf der Arbeit.....	16
<b>2 INNOVATIONEN UND INNOVATIONSPROZESSE – STAND DER FORSCHUNG UND KONZEPTIONELLER HINTERGRUND.....</b>	<b>18</b>
2.1 Ein ausdifferenziertes Verständnis des Innovationsbegriffs.....	18
2.1.1 Einführung in das Forschungsfeld von Innovationen .....	18
2.1.2 Charakterisierung von Innovationen als diskrete Ereignisse .....	19
2.1.3 Innovationen aus einem Prozessverständnis .....	22
2.2 Theoretische Erklärungsansätze der Innovationsforschung .....	24
2.2.1 Theoretische Ansätze zur Erklärung von Innovationen und Innovationsprozessen.....	24
2.2.2 Innovationen aus der Mikro-Perspektive der Organisation.....	26
2.2.2.1 Die statische Betrachtung ressourcen- und kompetenzorientierter Ansätze.....	26
2.2.2.1.1 Die geeignete Leistungsbereitschaft aus Sicht des ressourcenbasierten Ansatzes.....	26
2.2.2.1.2 Eine kompetenzbasierte Perspektive auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen .....	28
2.2.2.1.3 Ein differenzierter Blick auf die Leistungsbereitschaft in Abhängigkeit der Innovationsart.....	29
2.2.2.1.4 Kritik einer innendeterminierten, statischen Betrachtung von Innovationen.....	30



2.2.2.2	Eine dynamische Perspektive auf die organisationale Innovationsfähigkeit .....	32
2.2.2.2.1	Organisationale Routinen.....	32
2.2.2.2.2	Dynamic Capabilities .....	35
2.2.2.2.3	Kritik einer fehlenden Konkretisierung des Umwelteinflusses und von unternehmerischen Handlungen.....	37
2.2.3	Innovationen und Innovationsprozesse in der Makrotheorie des Neo-Institutionalismus.....	39
2.2.3.1	Institutioneller Einfluss als Handlungsrahmen .....	39
2.2.3.2	Einordnung und Abgrenzung des soziologischen Konstrukts der Institution .....	40
2.2.3.3	Innovationsprozesse im Kontext institutioneller Rahmenbedingungen.....	42
2.2.3.4	Institutional Work als Umfeldsteuerung zur Realisierung von Innovationsvorhaben.....	44
2.2.3.5	Kritik einer unzureichenden Berücksichtigung von Mikrodynamiken.....	47
2.3	Konsolidierung der Erkenntnisse und Forschungslücke .....	48
2.4	Zur Steuerung des Zusammenspiels externer und interner Entwicklungsverläufe in Innovationsprozessen .....	53
2.4.1	Zum ‚Fit‘ von Umwelt und Organisation .....	53
2.4.2	Überblick über die theoretischen Implikationen zur Steuerung eines Fit .....	55
2.4.2.1	Fit über organisationale Anpassungsprozesse .....	55
2.4.2.2	Fit über institutionelle Steuerungsprozesse.....	58
2.4.3	Co-Evolution als ein dynamisches Verständnis von Fit.....	59
2.4.4	Konkretisierung der Forschungsfrage .....	61
2.5	Proto-Institution als das vermutete Konstrukt zur simultanen Abbildung institutioneller und organisationaler Steuerungsprozesse .....	61
<b>3</b>	<b>DIE COMPETENCE-BASED THEORY OF THE FIRM ALS THEORETISCHE GRUNDLAGE.....</b>	<b>65</b>
3.1	Erklärungsziel und grundsätzliche Eignung der CbTF als theoretischer Rahmen ....	65
3.2	Das theoretische Fundament der CbTF in sechs Hartkernannahmen .....	67

3.3	Argumentationslogik der CbTF: Veränderlichkeit und Co-Evolutorik als zentrale Annahmen.....	70
3.3.1	Klärung der Basisterminologie.....	70
3.3.2	Veränderlichkeit als zentrale Grundannahme .....	72
3.3.3	Das Zusammenspiel von Organisation und Umwelt in Innovationsprozessen ..	76
3.4	Erweiterung der CbTF um Institutionen und Proto-Institutionen.....	80
3.4.1	Anforderungen und Ableitung eines paradigmatisch-kompatiblen Verständnisses des Konstrukts der Institution.....	80
3.4.2	Erste Explizierung des Konstrukts der Proto-Institution.....	84
<b>4</b>	<b>METHODISCHE GRUNDLAGEN UND VORGEHENSWEISE .....</b>	<b>87</b>
4.1	Qualitativer Forschungsansatz der eingebetteten Einzelfallstudie .....	87
4.1.1	Zur grundlegenden Eignung qualitativer Forschung für Prozess- und co-evolutorische Untersuchungen .....	87
4.1.2	Die eingebettete Einzelfallstudie als geeignete Forschungsmethode.....	89
4.2	Iteratives Forschungsdesign.....	91
4.3	Die Gioia-Methodik.....	92
4.4	Datenerhebung und Datenanalyse .....	96
4.4.1	Vorgehen bei der Datenerhebung.....	96
4.4.2	Die Datenbasis.....	100
4.4.2.1	Primärdaten .....	100
4.4.2.2	Sekundärdaten.....	104
4.4.2.3	Datenverwaltung .....	105
4.4.3	Vorgehen bei der Datenanalyse.....	106
4.4.3.1	Codierung.....	106
4.4.3.2	Aufbereitung von Prozessdaten .....	108
4.4.3.3	Entwicklung der Datenstruktur .....	110
4.5	Evaluierung der Gütekriterien .....	112

<b>5</b>	<b>DIE EMPIRISCHE FALLSTUDIE .....</b>	<b>115</b>
5.1	Einordnung und Überblick über die Fallstudie.....	115
5.1.1	Der Stellenwert von institutionellen Rahmenbedingungen im deutschen Gesundheitswesen am Beispiel der Integrierten Versorgung.....	115
5.1.2	Überblick und Eignung des empirischen Settings ‚ <i>außerklinische Beatmungsversorgung</i> ‘ .....	120
5.1.3	Vorstellung des Geschäftssystems von <i>Breathe</i> .....	122
5.1.4	Das Innovationsvorhaben von <i>Breathe</i> .....	127
5.1.5	Definition des institutionellen Feldes und der weiteren Analyseebenen .....	128
5.2	Institutionelle und organisationale Ereignisse im Zeitverlauf der Fallstudie .....	132
5.2.1	Überblicksartige Darstellung wesentlicher Entwicklungen im Zeitablauf .....	132
5.2.2	Eine dynamische Betrachtung der Zusammenhänge wesentlicher Ereignisse. 134	
5.2.2.1	Phase der lückenhaften Branchenregulierung.....	134
5.2.2.2	Phase der ersten Branchenformation.....	137
5.2.2.3	Phase der fortgeschrittenen Branchenformation .....	141
5.2.3	Institutionell induzierte Unsicherheit als Treiber institutioneller Steuerungsprozesse.....	145
5.3	Charakterisierung der Entlasskriterien als Proto-Institution.....	148
5.4	Das Management co-evolutorischer Entwicklungen über Proto-Institutionen: Herausforderungen und unternehmerische Handlungsmuster.....	154
5.4.1	Die Herausforderung des ‚ <i>Symbolischen Legitimitätsmanagements</i> ‘ .....	154
5.4.1.1	Überblick über das ‚ <i>Symbolische Legitimitätsmanagement</i> ‘ .....	154
5.4.1.2	Ko-Kreieren .....	155
5.4.1.3	Konformität signalisieren.....	162
5.4.1.4	Einbetten .....	168
5.4.2	Die Herausforderung des ‚ <i>Technisch-materiellen Adaptionsmanagements</i> ‘ ...	172
5.4.2.1	Überblick über das ‚ <i>Technisch-materielle Adaptionsmanagement</i> ‘ .....	172
5.4.2.2	Fit scannen .....	174

5.4.2.3	Erstes Umsetzen .....	179
5.4.2.4	Absichern .....	184
5.5	Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse .....	191
<b>6</b>	<b>DISKUSSION, BEITRAG DER ARBEIT UND ZUKÜNFTIGER FORSCHUNGSBEDARF .....</b>	<b>192</b>
6.1	Resümee der empirischen Fallstudie .....	192
6.2	Theoretischer Beitrag der Arbeit .....	195
6.2.1	Steuerung institutioneller Entwicklungsverläufe in Innovationsprozessen .....	195
6.2.1.1	Fit über die simultane Berücksichtigung der Umfeldentwicklungen .....	195
6.2.1.2	Proto-Institution als Instrument zur vorteilhaften Steuerung der Umfeldanforderungen .....	198
6.2.1.3	Konkretisierung und Weiterentwicklung von (Proto-) Institutional Work .....	199
6.2.2	Die Bedeutung der organisationalen Leistungsfähigkeit in institutionellen Steuerungsprozessen .....	203
6.2.2.1	Das simultane Management der Leistungsfähigkeit in Umfeldsteuerungsprozessen .....	203
6.2.2.2	Proto-Institutionen als Orientierungspunkte zur ex ante-Gestaltung der Leistungsfähigkeit .....	206
6.2.2.3	Weiterentwicklung von (Proto-) Institutional Work auf organisationaler Ebene .....	209
6.2.3	Die Proto-Institution als Instrument zur Steuerung co-evolutorischer Entwicklungsverläufe .....	211
6.2.3.1	Das Management co-evolutorischer Entwicklungsverläufe via Proto-Institutionen .....	211
6.2.3.2	Erweitertes Verständnis von Proto-Institutionen .....	215
6.2.3.3	Materielle und symbolische Elemente einer Proto-Institution .....	216
6.3	Managementimplikationen der Arbeit .....	220

6.4	Limitationen der Arbeit und weiterer Forschungsbedarf.....	226
6.4.1	Anmerkungen zur internen Validität der Arbeit .....	226
6.4.2	Externe Validität und weiterer Forschungsbedarf.....	228
6.5	Zusammenfassung .....	234
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>238</b>
	<b>ANHANG .....</b>	<b>A1</b>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Verlauf der Arbeit .....	16
Abbildung 2: Lineares Innovationsmodell .....	22
Abbildung 3: Nicht-lineares Innovationsmodell .....	23
Abbildung 4: Der Innovationsprozess .....	34
Abbildung 5: ‚Könnenhaben‘ und ‚Habenkönnen‘ auf einer Zeitachse .....	73
Abbildung 6: Der Zusammenhang zwischen Vermögen und Handeln .....	74
Abbildung 7: Das Wettbewerbsmodell von Hamel und Prahalad .....	77
Abbildung 8: Zeitraumbezogene Darstellung der Datenbasis .....	96
Abbildung 9: Fallstudienbank <i>Breathe@Home</i> .....	106
Abbildung 10: Organisation der First Order Categories in One Note .....	109
Abbildung 11: Die drei Analyseebenen der Fallstudie .....	129
Abbildung 12: Überblickartige Darstellung der Fallstudie im Zeitablauf .....	133
Abbildung 13: Phase der lückenhaften Branchenregulierung .....	134
Abbildung 14: Phase der ersten Branchenformation .....	137
Abbildung 15: Phase der fortgeschrittenen Branchenformation .....	141
Abbildung 16: Zeitlicher Ablauf des Überleitmanagements .....	143
Abbildung 17: SOLL-Prozesskette .....	153
Abbildung 18: Prozessmodell und Erkenntnisbeitrag .....	194
Abbildung 19: Dynamische Betrachtung institutioneller Steuerungsprozesse über Proto-Institutionen .....	200
Abbildung 20: Dynamische Betrachtung organisationaler Steuerungsprozesse über Proto-Institutionen .....	208
Abbildung 21: Co-Evolution über Proto-Institutionen .....	216
Abbildung 22: Symbolische und materielle Elemente der Proto-Institution .....	219

---

**TABELLENVERZEICHNIS**

Tabelle 1: Entscheidungsmatrix .....	89
Tabelle 2: Überblick über die Datenbasis der Case Study .....	99
Tabelle 3: Gütekriterien der empirischen Fallstudie. ....	113
Tabelle 4: Wichtige Gesetzesänderungen zur Integrierten Versorgung.....	116
Tabelle 5: Datenstruktur institutionell induzierte Unsicherheit .....	147
Tabelle 6: Datenstruktur ‚ <i>Symbolisches Legitimitätsmanagement</i> ‘ .....	155
Tabelle 7: Illustrative Datensegmente ‚ <i>Ko-Kreieren</i> ‘ .....	157
Tabelle 8: Illustrative Datensegmente ‚ <i>Konformität signalisieren</i> ‘ .....	163
Tabelle 9: Illustrative Datensegmente ‚ <i>Einbetten</i> ‘ .....	169
Tabelle 10: Datenstruktur ‚ <i>Technisch-materielles Adaptionmanagement</i> ‘ .....	174
Tabelle 11: Illustrative Datensegmente ‚ <i>Fit scannen</i> ‘ .....	175
Tabelle 12: Illustrative Datensegmente ‚ <i>erstes Umsetzen</i> ‘ .....	180
Tabelle 13: Illustrative Datensegmente ‚ <i>Absichern</i> ‘ .....	186

# 1 EINLEITUNG

## 1.1 Motivation und Forschungsproblem

Wie gehen Akteure mit der seltenen Situation um, wenn sich in hoch-regulierten Märkten auf einmal Regulierungsfenster auftun und sie kurzzeitig die Chance sehen, die zukünftigen Rahmenbedingungen im Sinne ihrer Innovationsvorhaben mit gestalten zu können?

Die Realität zeigt, dass Innovationen in hoch-regulierten Märkten mit erheblichen Diffusionsbarrieren verbunden sind (Gersch & Rüsike 2011; Mirow et al. 2007; Schultz et al. 2005). In dem deutschen Gesundheitswesen, einem über jahrzehntelang gewachsenen System sektoraler Trennung, Partialinteressen, Unsicherheiten und zum Teil widersprüchlicher Rahmenvorschriften (Gersch et al. 2010c), wird selbst die flächendeckende Umsetzung neuartiger Versorgungspraktiken, die in anderen Branchen und Ländern bereits erfolgreich Anwendung finden, erschwert oder sogar verhindert. Anbieter im deutschen Gesundheitsmarkt werden durch die hohe Regulierung des Systems erheblich in ihrem Handlungsspielraum eingeschränkt. Innovative Versorgungskonzepte und neuartige Leistungsangebote sind nur innerhalb der langfristig geltenden, starren Rahmenvorgaben realisierbar. Der Spielraum für Innovationen ist folglich derart eingeschränkt, dass kaum Gestaltungsmöglichkeiten existieren oder absehbar sind. Es sei denn, es tritt die seltene Situation ein, dass für einen kurzen Zeitraum Regulierungsfenster entstehen, in denen eine politisch gewollte Veränderung der Rahmenvorgaben angestoßen wird und Akteure diese Gestaltungsfenster für ihre Vorhaben ausnutzen.

Dieses Phänomen ist aktuell in dem Teilmarkt der außerklinischen Beatmungsversorgung in Deutschland zu beobachten. Im Gegensatz zu anderen Ländern können sich qualitätsorientierte Anbieter von Versorgungsdienstleistungen, die speziell für die steigende Anzahl von Beatmungspatienten zugeschnitten sind, bisher nicht merklich von normalen Pflegedienstleistern unterscheiden. Die lückenhaften, zum Teil fehlenden oder widersprüchlichen Rahmenbedingungen, die den Nischenmarkt zur Zeit charakterisieren, schränken den wahrgenommenen Handlungsspielraum dieser Anbieter massiv ein. Organisationale Weiterentwicklungen oder Wettbewerbsvorteile durch die Realisierung innovativer Versorgungsideen und -konzepte sind kaum möglich. Aufgrund des demographischen Wandels und drohender Versorgungsengpässe erhöht sich in Deutschland jedoch gerade merklich der politische Druck, das bestehende Regelwerk für neue Versorgungskonzepte zu öffnen und den ambulanten Sektor zu stärken. Es können zunehmend mehr Anstrengungen auf politischer Ebene beobachtet wer-



den, die existierenden Rahmenbedingungen zu verändern, um sie an die zukünftigen Versorgungsbedarfe anzupassen. Auch für die Anbieter in dem Teilmarkt der außerklinischen Beatmungsversorgung öffnet sich damit für einen kurzen Zeitraum ein seltenes Gelegenheitsfenster. Es entsteht die Chance, die zukünftigen Rahmenvorgaben für ihren Nischenmarkt in ihrem eigenen Sinne mit zu gestalten. Da die zukünftigen Regeln jedoch nicht nur den späteren Handlungsspielraum maßgeblich definieren, sondern voraussichtlich auch einen Teil der bisherigen Praktiken entwerfen werden, ist für manche Akteure der Druck Einfluss zu nehmen hoch. Wie gehen Akteure in solchen Situationen mit den aufkommenden externen und internen Unsicherheiten um? Wie schaffen sie es, steuernd auf die Gestaltung der unternehmungsexternen Rahmenvorgaben Einfluss zu nehmen und dabei gleichzeitig ihre eigene Leistungsfähigkeit zu berücksichtigen, sodass sie ihre zukünftigen Vorhaben realisieren können? Das Dissertationsvorhaben stellt dieses Rätsel in den Mittelpunkt der Arbeit.

Um Licht in das Management des aktorsgesteuerten Zusammenspiels von externen und internen Entwicklungen im Rahmen von Innovationsvorhaben zu bringen, wird der Arbeit ein explorativ-iteratives empirisches Forschungsdesign zugrunde gelegt. Im Rahmen einer qualitativen, longitudinalen Einzelfallstudie im Teilmarkt der außerklinischen Beatmungsversorgung wird die Unternehmung *Breathe* in den Fokus der Untersuchung gestellt. *Breathe* verfolgt das Ziel, das oben beschriebene, sich herausbildende Gestaltungsfenster zu nutzen, um Voraussetzungen zu schaffen, dass sie ihr bisher klassisches, außerklinisches Leistungsangebot der Beatmungspflege intersektoral ausweiten und medizinische Teilprozesse übernehmen können. Konkret wird intendiert, Teilprozesse der bisher rein klinischen Dienstleistung des ‚Weaning‘<sup>1</sup>, also der Entwöhnung vom Respirator, im außerklinischen Bereich als Versorgungsinnovation zu etablieren. Wie schaffen sie es nun derart Einfluss auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen zu nehmen, dass die zukünftigen Regeln zu den eigenen Leistungs- und Entwicklungspotenzialen passen und sie ihr innovatives Vorhaben auch umsetzen können?

Zusammenfassend liegt der Mehrwert dieser Arbeit somit in der Verbindung der unternehmungsexternen und -internen Sicht auf Innovationsprozesse. Der Erkenntnisbeitrag bereichert die Forschung über Innovationsprozesse mit theoretischen und praktischen Implikationen,

---

<sup>1</sup> Weaning (von dem englischen Verb ‚to wean‘ – entwöhnen) meint die Phase der Entwöhnung von Patienten von der künstlichen, mechanischen Beatmung bzw. dem sogenannten Respirator. Weaning kann im deutschen als ‚Beatmungsentwöhnung‘ verstanden werden.

deren Relevanz sich insbesondere für das Management von Innovationsvorhaben in unsicheren, wandlungsresistenten Umfeldern zeigt.

## 1.2 Verlauf der Arbeit

Die Arbeit umfasst insgesamt sechs Kapitel.<sup>2</sup> Die folgende Abbildung visualisiert den Verlauf der Arbeit in aggregierter Form.



Abbildung 1: Verlauf der Arbeit

In dem folgenden Kapitel 2 wird ein Überblick über den Stand der Forschung von Innovationen und Innovationsprozessen aus der Perspektive unterschiedlicher theoretischer Ansätze gegeben. Auf Basis dieses konzeptionellen Hintergrunds lassen sich zum einen die Forschungslücke (vgl. Kapitel 2.3) und eine konkrete Forschungsfrage (vgl. Kapitel 2.4.4) ableiten. Zum anderen kann die theoriegeleitete Vermutung aufgestellt werden, dass ‚Proto-Institutionen‘ ein mögliches Instrument darstellen könnten, über das Akteure das Zusammen-

<sup>2</sup> Es wird vorweggenommen, dass in dieser Arbeit auf Doppelnennungen (z.B. „Forscherin/ Forscher“) verzichtet wird. Um den Lesefluss zu erleichtern wird ausschließlich das männliche Geschlecht genannt.

spiel externer und interner Entwicklungsverläufe ausbalancieren können (vgl. Kapitel 2.5). In Kapitel 3 wird mit der ‚*Competence-based Theory of the Firm*‘ (CbTF) das theoretische Fundament dieser Arbeit vorgestellt. Dieses Kapitel verfolgt das Ziel, die Eignung der CbTF für das Forschungsvorhaben herauszustellen. Zusammenfassend wird hier der co-evolutorische Charakter und somit die Anerkennung von Prozessen im Zeitablauf (vgl. Kapitel 3.3.2) über mehrere Analyseebenen (vgl. Kapitel 3.3.3) hervorgehoben. Dieses Kapitel schließt mit der Ableitung eines ersten paradigmatisch-kompatiblen Verständnisses der Konstrukte der Institution und der Proto-Institution (vgl. Kapitel 3.4). Diese werden bereits in Kapitel 2.2.3.1 als Konkretisierung der Rahmenvorgaben beziehungsweise als potenziell-zukünftige Rahmenbedingungen des Umfeldes verstanden. Kapitel 4 stellt die methodischen Grundlagen dar. Eine detaillierte Beschreibung der Vorgehensweise bei der Erhebung und Analyse qualitativer Daten kommt ein außerordentlicher Stellenwert zu, weshalb in diesem Kapitel eine größtmögliche Transparenz über die Verfahrensweise geschaffen wird. Hieran anschließend wird die empirische Fallstudie vorgestellt. Zunächst gilt es, einen Einblick in die Besonderheiten des empirischen Settings des deutschen Gesundheitswesens allgemein (vgl. Kapitel 5.1.1), den Teilmarkt der außerklinischen Beatmungsversorgung speziell (vgl. Kapitel 5.1.2), und in das Geschäftssystem sowie das Innovationsvorhaben von *Breathe* zu geben (vgl. Kapitel 5.1.3 und 5.1.4). Die über den zehnjährigen Untersuchungszeitraum erfassten Prozessdaten werden hiernach strukturiert aufbereitet vorgestellt. Damit ist eine umfassende Grundlage geschaffen, um in Kapitel 5.3 die zu untersuchende Proto-Institution zu charakterisieren und in Kapitel 5.4 die illustrativen Daten darzulegen, aus denen sich Handlungsmuster und Herausforderungen im co-evolutorischen Steuerungsprozess über Proto-Institutionen identifizieren lassen. Die empirisch-induzierten Ergebnisse werden in Kapitel 6 diskutiert. In Kapitel 6.2 wird der theoretische Beitrag der Arbeit herausgestellt, wobei sich drei Propositionen konkretisieren lassen, die für die weitere Forschung erste Anknüpfungspunkte darstellen können. Die praktischen Implikationen für das Management von Innovationsvorhaben werden in dem anschließenden Kapitel 6.3 dargestellt. Schließlich gilt es, die Limitationen und der sich hieraus ergebende weitere Forschungsbedarf vorzustellen (vgl. Kapitel 6.4). Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung in Kapitel 6.5.

## 2 INNOVATIONEN UND INNOVATIONSPROZESSE – STAND DER FORSCHUNG UND KONZEPTIONELLER HINTERGRUND

### 2.1 Ein ausdifferenziertes Verständnis des Innovationsbegriffs

#### 2.1.1 Einführung in das Forschungsfeld von Innovationen

Die betriebswirtschaftliche Innovationsforschung stellt die Frage in den Mittelpunkt, wie Organisationen Innovationen hervorbringen und wie das Management von solchen Innovationsprozessen gestaltet werden kann (Fichter 2014; Hauschildt & Salomo 2011). Seinen etymologischen Ursprung hat der Terminus in der lateinischen Bezeichnung ‚*innovare*‘, welche im Sinne von ‚*Neuerung*‘ oder ‚*Erneuerung*‘ übersetzt werden kann. Diese allumfassende Beschreibung kann als ein Grund dafür gesehen werden, dass der Innovationsbegriff in der wissenschaftlichen Literatur weit gefasst und ebenso vielfältig operationalisiert wird. Im Jahr 1997 identifiziert Hauschildt (1997, S. 4ff., 2004) alleine 18 unterschiedliche Definitionsarten des Terminus der ‚*Innovation*‘ und Garcia und Calantone (2002) zeigen in ihrer Metastudie aus dem Jahr 2002, dass 15 unterschiedliche Konstrukte und nicht weniger als 51 spezifische Skalenitems für die Operationalisierung des Konstrukts ‚*innovativeness*‘ Verwendung finden, was in der deutschen Übersetzung als „Innovationsfähigkeit“ verstanden werden kann.<sup>3</sup>

Im wissenschaftlichen Diskurs kann die Forschung zu Innovationen insbesondere in dem Feld des Strategischen Managements verortet werden. Im deutschsprachigen und wirtschaftswissenschaftlichen Raum wird Schumpeter (1997, 1931) von vielen Autoren als prägende Person für die Herausbildung des Innovationsbegriffs gesehen (Burr 2014a). Er versteht Innovationen als die „*schöpferische Zerstörung*“. Schumpeter folgend handelt es sich um die Durchsetzung neuer Kombinationen, die sich auf alle neuen oder qualitativ unterschiedlichen Güter, Produktionsmethoden, Absatz- oder Beschaffungsmärkte sowie Organisationsformen beziehen kann (Schumpeter 1997, S. 100f.). Schumpeter differenziert dabei die Invention, im Sinne einer wissenschaftlichen Neuerung, von der Innovation, im Sinne der wirtschaftlichen Nutzbarmachung bzw. Markteinführung der Invention (Schumpeter 1931). Die Verwertbarkeit des der Innovation zugrunde liegenden Wissens ist also ein zentrales Charakteristikum der Innovation (Vahs & Burmester 2002, S. 44).

---

<sup>3</sup> Eine übersichtliche Zusammenstellung der unterschiedlichen Theorien, Konzepte und Methoden im Kontext der Innovationsforschung findet sich in den Beiträgen von Fichter (2014); Fliaster (2014); Gersch et al. (2014); Stephan (2014); Walgenbach (2014), die in dem Sammelband von Burr (2014) veröffentlicht wurden.

Für diese Arbeit soll die Definition von Hauschildt (1997, S. 7) Anwendung finden, der auf Grundlage einer Systematisierung vorhandener Definitionen Innovationen versteht als „*im Ergebnis qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber dem vorangehenden Zustand merklich – wie immer das zu bestimmen ist – unterscheiden[.]*“. Hieraus wird zum einen deutlich, dass der Geltungsbereich bzw. das ‚*Innovationsobjekt*‘ umfassend angelegt ist und für alle qualitativ neuartigen Produkte, Prozesse, Verfahren, Dienstleistungen, Technologien, Organisationsstrukturen und Geschäftsmodelle Anwendung finden kann. Zum anderen geht damit einher, dass Innovationen nur im Kontext ihres Bezugssystems zu verstehen sind. Somit wird eine differenzierte Erläuterung und Abgrenzung des umfassenden und deshalb manchmal diffusen, Innovationsbegriffs notwendig.

### 2.1.2 Charakterisierung von Innovationen als diskrete Ereignisse

Innovationen können als diskrete Ereignisse oder als Prozesse verstanden und unterschieden werden. Während ein diskretes Innovationsverständnis auf die Untersuchung von einem zu einem bestimmten Zeitpunkt neu eingeführten Produkt, Standard oder einer Praktik abzielt, fokussiert eine Prozessperspektive eine Serie von Ereignissen im Innovationsprozess (Scott 1990). Bei einem diskreten Innovationsverständnis differenziert Scott drei Innovationsarten, die sich aus der zugrundeliegenden Analyseperspektive bzw. der ‚*subjektiven Dimension*‘ ergeben (vgl. im Folgenden Scott 1990, S. 166ff.). Die subjektive Dimension einer Innovation umfasst die Reichweite, in der das zu betrachtende Objekt als Innovation wahrgenommen wird.<sup>4</sup> Erstens kann der Begriff der Innovation umfassend für eine Erneuerung verwendet werden, deren Neuartigkeit im Vergleich zu bestehenden Angeboten bzw. dem State-of-the-Art aus Sicht des *Herkunftsfeldes* bestimmt wird. Exemplarisch trifft dies auf die Einführung einer vollkommen neuartigen Innovation wie einem neuartigen Medikament zu. Zweitens wird der Innovationsbegriff verwendet, um die Neuheit einer Einführung für den zu betrachtenden *Kontext* – beispielsweise für eine Industrie – herauszustellen. Hierunter fällt die Einführung oder Übertragung einer neuartigen Technologie in eine andere Branche, wobei die Technologie in anderen Branchen bereits eine ähnliche Verwendung finden kann. Eine dritte, diskrete Perspektive beleuchtet den relativen Neuheitsgrad einer Innovation für eine *einzelne Einheit*. Die Neuartigkeit bestimmt sich also aus der Perspektive der einzelnen Organisation.

---

<sup>4</sup> Hauschildt (1997, S. 7ff.) unterscheidet Innovationen danach, ob sie neu für ein Individuum (individualistischer Innovationsbegriff), für einen Betrieb (betriebswirtschaftlicher Innovationsbegriff), für eine Branche (industriewirtschaftlicher Innovationsbegriff), für eine Volkswirtschaft (national-ökonomischer Innovationsbegriff) oder für die Menschheit (absoluter Innovationsbegriff) sind.

Hier kann exemplarisch die Implementierung einer für die Unternehmung neuartigen Technologie angeführt werden, die aber von Wettbewerbern oder anderen Organisationen in der Branche bereits Anwendung finden kann.

Die Differenzierung des Innovationsbegriffs anhand der zugrunde liegenden subjektiven Dimension verdeutlicht, dass sich Innovationen in Abhängigkeit von der Analyseperspektive unterschiedlich interpretieren lassen. Diesen Bestimmungen ist gemein, dass die Innovation bzw. der Neuheitsgrad eines Objekts zu einem konkreten Zeitpunkt der Einführung festgestellt wird. Sie unterscheiden sich bezüglich der Reichweite bzw. der Analyseebene aus der das Innovationsobjekt betrachtet wird. Es sei angemerkt, dass sich die Reichweite einer zu betrachtenden Innovation im Zeitverlauf verändern kann (Prozessperspektive; vgl. Kapitel 2.1.3). Typischerweise finden innovative Technologien oder Praktiken erst in einigen wenigen Organisationen Anwendung, bis sie im Zeitablauf auf Branchen- oder branchenübergreifender Ebene als Standards oder Rahmenbedingung diffundieren. Die kontinuierliche Reflektion der zugrunde liegenden Analyseperspektive ist folglich ein essentieller Aspekt, um Innovationen und Innovationsprozesse adäquat durchdringen zu können.

Vahs und Burmester (2005) charakterisieren Innovationen anhand verschiedener Dimensionen. Diese Systematisierung ermöglicht ein differenziertes Verständnis des Konstrukts und damit seiner geeigneten Anpassung, Anwendung und Operationalisierung im Hinblick auf das jeweils zugrunde liegende Forschungsinteresse (Vahs & Burmester 2005).

Innovationen können entsprechend ihres Auslösers differenziert werden. Bei Vahs und Burmester (2005) findet sich dabei die Unterscheidung von zwei Situationen, die eine Unternehmung zur Entwicklung einer Innovation veranlasst. ‚*Demand-pull*‘-Innovationen werden auf Nachfrage bzw. auf Druck der Kunden entwickelt. ‚*Technology-push*‘-Innovationen entstehen aufgrund von neuen technologischen Möglichkeiten, die in Form von Innovationen ausgenutzt werden. Grundsätzlich muss bedacht werden, dass Innovationen auch das Ergebnis einer Kombination von technologie- und kundeninduzierten Anlässen darstellen können.

Innovationen lassen sich darüber hinaus anhand ihrer Radikalität bzw. dem Grad ihrer Neuartigkeit unterscheiden. Vahs und Burmester differenzieren Basisinnovationen, Verbesserungsinnovationen, Imitationen und Scheininnovationen (vgl. auch Trott 2012). ‚*Basisinnovationen*‘ stellen grundlegende, durchbruchartige Innovationen wie technologische Neuorientierungen dar. ‚*Verbesserungsinnovationen*‘ können als eine schrittweise Verbesserung eines Objekts im Hinblick auf den vorangegangenen Zustand verstanden werden. Der

Veränderungsumfang ist dabei inkrementell und betrifft nicht die grundlegende Funktion des Innovationsobjekts. ‚*Imitationen*‘ sind lediglich aus der Perspektive der Unternehmung neuartig. Die Unternehmung adoptiert bereits existierende Produkte oder Prozesse und passt diese ggf. geringfügig an die eigenen Anforderungen an. Die ‚*Scheininnovation*‘ unterscheidet sich von den vorangegangenen Innovationsarten in der Hinsicht, als dass diese keinen zusätzlichen Mehrwert für den Kunden bzw. Nutzer bringt. Die Innovation bezieht sich beispielsweise auf ein Design, womit jedoch keine Verbesserung in der Handhabung oder Funktionsweise einhergeht (Vahs & Burmester 2005).

Diese Unterscheidung hängt eng mit der Dimension des Veränderungsumfangs der Innovation zusammen (vgl. auch Gersch et al. 2014). Vahs und Burmester (2005) unterscheiden dabei inkrementelle von radikalen Innovationen. ‚*Inkrementalinnovationen*‘ stellen schrittweise Neuerungen im Sinne von Verbesserungen dar. Das heißt, dass die Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse weiterentwickelt werden. Diese Verbesserungen sind oftmals nachhaltig. Da sie auf den bisherigen Entwicklungspfaden (‚*Trajektorien*‘) verlaufen, sind sie für die Unternehmung weniger risikobehaftet (vgl. Kapitel 2.2.2.1.3). ‚*Radikale Innovationen*‘ umfassen dahingegen grundlegende Veränderungen von Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen. Diese rufen meist radikale Marktveränderungen und ggf. neue Standards hervor. Charakteristisch für Radikalinnovationen ist, dass sie dadurch mit einem erhöhten Risiko, aber zugleich auch großen Marktchancen verbunden sind. Christensen (2006) schlägt eine dreiteilige Klassifikation vor. Die ‚*nachhaltige Innovation*‘ entspricht dabei der Idee der inkrementellen Innovation im Sinne einer Verbesserung des Innovationsobjekts. Disruptive und radikale Innovationen stellen beide grundlegende Erneuerungen dar. Die ‚*radikale Innovation*‘ adressiert insbesondere die Verdrängung bestehender Technologien, Produkte oder Prozesse durch ihre Überlegenheit. ‚*Disruptive Innovationen*‘ setzen sich dahingegen wesentlich langsamer, aber systematischer durch.<sup>5</sup> Es kann sich dabei um Technologien handeln, deren Leistung im Vergleich zu den bestehenden Angeboten zunächst unterlegen ist und deren neuartige Eigenschaften von den Kunden erst einmal nicht gefordert werden. Sie stehen oftmals nicht im Zentrum, sondern an der Peripherie des Marktes. Charakteristisch ist, dass sie für Kunden erschwinglich sind, sie schrittweise in andere Produkte integriert werden und somit eine Markterosion beginnt. Da bei disruptiven Innovationen nicht selten ein Bruch mit den beste-

---

<sup>5</sup> Ein Vergleich der Charakteristika von radikalen und disruptiven Innovationen findet sich bei Davila und Kollegen (2006).

henden Entwicklungspfaden einhergeht (vgl. Kapitel 2.2.2.1.3), ist dieser Innovationstyp insbesondere für Neueinsteiger in den Markt interessant (Christensen 2006, 1997).

### 2.1.3 Innovationen aus einem Prozessverständnis

Im Gegensatz zu einem diskreten Innovationsverständnis lassen sich Innovationen auch als Prozesse verstehen. Im Innovationsmanagement werden zahlreiche Prozessmodelle von Innovationen unterschieden (Brockhoff 1999; Cooper 1994; Vahs & Burmester 2005).

Versteht man Innovationen als Prozesse, so wird demzufolge nicht ein einzelnes Ereignis zu einem Zeitpunkt (der Markteinführung) betrachtet, sondern ein Prozess, der sich über eine gewisse Zeitperiode hinstreckt. Prozessmodelle lenken den Fokus also weg von der Frage, ‚ob‘ z.B. ein Produkt, eine Praktik oder eine Technologie eine Innovation darstellt, hin zu dem Entstehungs- und Verbreitungsverlauf; also der Frage nach dem ‚wie‘ (Scott 1990, S. 170). In Prozessmodellen werden einzelne Entwicklungsphasen differenziert, aus denen sich unter anderem Implikationen für unternehmerisches Handeln ableiten und analysieren lassen.

Lineare Innovationsmodelle charakterisiert die sequentielle Folge verschiedener Phasen im Innovationsprozess, welche meist von der Invention bis zur Einführung der Innovation reichen (Maier et al. 2012). Die deterministische, lineare Abfolge verschiedener Phasen ist in der Realität meist nicht anzufinden. Da es sich bei dem Entwicklungsprozess von Innovationen jedoch um einen hochgradig komplizierten, vielschichtigen und unter Unsicherheit stattfindenden Prozess handelt, dienen sie der Reduktion der zugrundeliegenden Komplexität (Dodgson et al. 2005). Abbildung 2 veranschaulicht exemplarisch das Innovationsmodell nach Maier und Kollegen (2012), welches eine lineare Abfolge von vier Phasen im Innovationsprozess unterscheidet.



Abbildung 2: Lineares Innovationsmodell (Quelle: Maier et al. 2012)



Nicht-lineare oder interaktive Modelle unterscheiden sich hiervon wesentlich in zwei Aspekten. Erstens können auch Kunden, Lieferanten, Kooperationspartner oder weitere Akteure Impulse für die Entwicklung von Innovationen geben. Innovationen sind nicht grundsätzlich auf die Wissenschaft zurückzuführen.<sup>6</sup> Zweitens charakterisieren sich Innovationsprozesse durch Feedbackschleifen (Kline & Rosenberg 1986). Diese können die Form von Informations-, Lern- und Wissensströmen annehmen, die die lineare Abfolge der einzelnen Phasen unterbrechen und Interdependenzen induzieren (Schüle et al. 2009; Vahs & Burmester 2005). Abbildung 3 veranschaulicht diese Charakteristika exemplarisch an dem nicht-linearen Innovationsmodell von Kline und Rosenberg (1986).

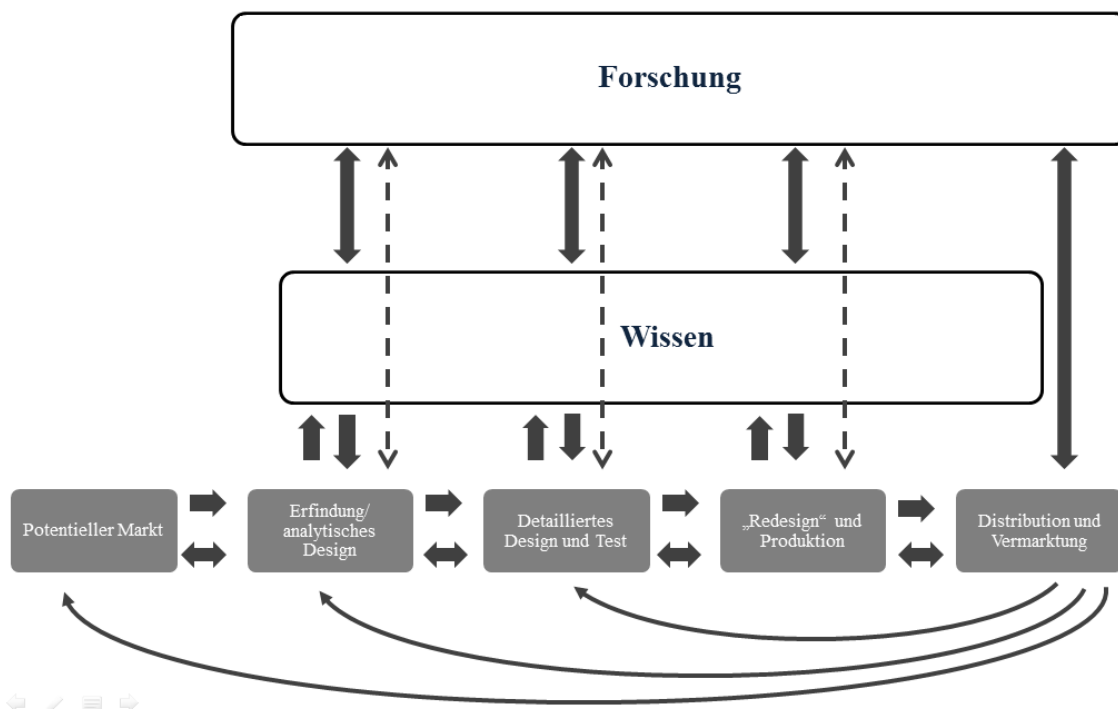


Abbildung 3: Nicht-lineares Innovationsmodell (Quelle: Kline & Rosenberg 1986)

Versteht man Innovationen als Prozess, so geht hiermit einher, dass eine Innovation nicht als das Ergebnis bzw. der Outcome zu einem bestimmten Zeitpunkt interpretiert werden kann. Sie stellt eine generische Unternehmeraktivität dar (Tidd et al. 2005).

<sup>6</sup> Vgl. hierzu auch die Ausführungen zu Innovationsauslösern in Kapitel 2.1.2.

## 2.2 Theoretische Erklärungsansätze der Innovationsforschung

### 2.2.1 Theoretische Ansätze zur Erklärung von Innovationen und Innovationsprozessen

In seinem kürzlich erschienenen Sammelband zu Theorien, Konzepten und Methoden der Innovationsforschung merkt Burr (2014, S. 5) einleitend an, dass die Forschung über die theoretischen Grundlagen des Innovationsphänomens in den letzten 20 Jahren in den Hintergrund getreten sei. Anstelle dessen werde sich für die Erklärung unterschiedlicher Innovationsfragestellungen bestehenden Theorien der Betriebswirtschaftslehre und ihren verwandten Disziplinen bedient (Burr 2014; Hauschildt & Salomo 2011; Moldaschl 2010b). In Anlehnung an Burr (2014) können hierunter exemplarisch die Volkswirtschaftslehre (z.B. Neoklassische Theorie, Theorien der Industrieevolution, Adoptions- und Diffusionstheorien), die Organisations- und Managementlehre (z.B. Neue Institutionenökonomik, Situativer Ansatz, Ressourcen- und kompetenzorientierte Ansätze) oder die Sozialwissenschaften (z.B. Neo-Institutionalistische Theorie, Population Ecology Ansatz) genannt werden. Während bereits Übersichtsarbeiten über den Erklärungsbeitrag einzelner theoretischer Ansätze und Konzepte für ausgewählte Innovationsfragestellungen existieren (Fichter 2014; Fliaster 2014; Gersch et al. 2014; Moldaschl 2010b; Stephan 2014; Walgenbach 2014), steht diese Arbeit vor der Herausforderung zu evaluieren, welche theoretischen Ansätze für die Beantwortung des Forschungsinteresses grundsätzlich geeignet erscheinen.

In der Frage, wie Akteure im Falle aufkommender Regulierungsfenster versuchen, die Balance der zukünftigen Rahmenanforderungen ihres Umfeldes und der eigenen Leistungsfähigkeiten mit zu gestalten und zu steuern, schwingen bereits erste Anforderungen an eine theoretische Perspektive mit: Diese Fragestellung erfordert ein geeignetes theoretisches Fundament, welches zum einen die Erklärung von Phänomenen auf der Ebene des Umfeldes und auf der Ebene der Organisation zulässt und zum anderen ein Abbild des Dynamischen und Prozesshaften ermöglicht. Hierfür erscheinen insbesondere Ansätze des Strategischen Managements und der Organisations- und Managementtheorie vielversprechend. Diese Ansätze können in Perspektiven unterschieden werden, die sich auf die Mikro- bzw. organisationsinterne Ebene fokussieren und in Perspektiven, welche die Makro- bzw. organisationsexterne Umfeldebene adressieren.

Analysiert man Innovationsprozesse aus der Perspektive einer einzelnen Organisation (Mikroebene), so stehen im Mittelpunkt der Untersuchung beispielsweise Fragestellungen, wie

eine Organisation eine Innovation intern entwickelt oder wie sie eine Innovation intern implementiert. Diese Fragen werden insbesondere im Rahmen der ressourcen- und kompetenzorientierten Forschung (Gersch et al. 2014) thematisiert. Im Vordergrund steht folglich die Entstehung neuer oder die Rekonfiguration bestehender Ressourcen und Kompetenzen. Grundlegende Annahme ist, dass die Organisation zunächst eine geeignete Leistungsbereitschaft zur Verfügung stellen muss, um intern die Voraussetzungen zu schaffen, eine Innovation entwickeln bzw. implementieren zu können (vgl. Kapitel 2.2.2).

Betrachtet man Innovationen auf einer Makroebene, also aus der Analyseperspektive des Umfeldes wie der Industrie oder Branche, werden vor allem Fragestellungen über den Prozess und den Grad der Verbreitung einer Innovation interessant. Die Verbreitung von Innovationen oder „*how things – ideas and practices – get from here to there*“ (Katz 1999, S. 145) werden im wissenschaftlichen Diskurs unter dem Begriff der ‚*Diffusion*‘ thematisiert. Die Frage, warum und wie Organisationen neue Praktiken adoptieren ist ein zentrales Thema der Management und Organisationstheorie (Abrahamson 1991; eine Übersicht findet sich bei Jonsson 2002). Während ökonomische Modelle die Diffusion von Innovationen als das Ergebnis (begrenzt-) rationaler, effizienzgetriebener Adoptionsentscheidungen verstehen (Katz & Shapiro 1987; Rogers 2003; Teece 1980; Williamson 1979), erklären soziologische Ansätze die Verbreitung von neuartigen Entwicklungen durch die Einbettung der Akteure in den sozialen Kontext und den Druck zur Konformität (DiMaggio & Powell 1983; Strang & Meyer 1993; vgl. Kapitel 2.2.3).

In den kommenden Unterabschnitten werden zunächst die mikroorientierten/ organisationsinternen und daraufhin die makroorientierten/ organisationsexternen Ansätze vorgestellt und in Bezug auf ihre Eignung für die Untersuchung des Forschungsvorhabens evaluiert. Es wird explizit vorweggenommen, dass die folgenden Ausführungen zunächst einen Einblick in die unterschiedlichen theoretischen Ansätze geben, die im Rahmen der Innovationsforschung zur Erklärung von Aspekten aus Sicht der Organisation (Mikro-Ebene) bzw. des Umfeldes (Makro-Ebene) Verwendung finden. Ihr Verhältnis zueinander sowie eine drohende paradigmatische Inkompatibilität im Falle einer Kombination dieser Ansätze soll erst im Anschluss thematisiert werden (vgl. Kapitel 2.3 und Kapitel 6.4.1).

## 2.2.2 Innovationen aus der Mikro-Perspektive der Organisation

### 2.2.2.1 Die statische Betrachtung ressourcen- und kompetenzorientierter Ansätze

#### 2.2.2.1.1 Die geeignete Leistungsbereitschaft aus Sicht des ressourcenbasierten Ansatzes

Betrachtet man Innovationen aus der Perspektive einer einzelnen Organisation heraus, so steht im Mittelpunkt die Frage nach den organisationsinternen Voraussetzungen, die es der Unternehmung erlauben, eine erfolgreiche Innovation hervorzubringen (vgl. im Folgenden ausführlicher auch Gersch et al. 2014). Primär kann dieser Diskurs in den ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätzen des Strategischen Managements verortet werden. Die grundlegende Annahme ist, dass der (Innovations-) Erfolg von Unternehmungen auf die idiosynkratische Beschaffenheit der organisationalen Ressourcen und Kompetenzen – oder kurz der ‚*organisationalen Leistungsbereitschaft*‘ (Freiling et al. 2006)<sup>7</sup> – zurückzuführen ist.<sup>8</sup> Das traditionelle Explanandum ressourcen- und kompetenzorientierter Ansätze liegt in der ‚*Erklärung der beobachtbaren divergierenden Performance (konkretisiert z. B. über Rendite, Gewinne oder Wettbewerbsvorteile) von Unternehmungen (auf Märkten) aus der unterschiedlichen Verfügbarkeit von Ressourcen und Kompetenzen*‘ (Freiling et al. 2006, S. 51). Die Innovationsfähigkeit einer Unternehmung ergibt sich, den ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätzen folgend, aus ihrer idiosynkratischen Ressourcen- und Kompetenzbasis (Burr 2004). Eine geeignete Leistungsbereitschaft für die Entwicklung einer erfolgsversprechenden Innovation ermisst sich dieser Logik nach aus einem überlegenen Ressourcenbestand oder einer im Vergleich zu den Wettbewerbern überlegenen Nutzung<sup>9</sup> dieser Ressourcenbasis, sodass Effektivitäts- und Effizienzvorteile realisiert werden können (Burr 2004; Cool & Dierickx 1994; Foss et al. 1995; Winter 1995). Die Überlegenheit der individuellen Leistungsbereitschaft wird dabei über zwei Annahmen möglich, die den ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätzen zugrunde liegen: die Ressourcenheterogenität und ihre Immobilität. Demzufolge generieren Innovationen, die auf einer idiosynkratischen Ressourcen- und Kompetenzbasis beruhen, nachhaltige und nicht-imitierbare Wettbewerbsvorteile. Grund hierfür ist, dass Organisationen in Abhängigkeit der ihnen zur Verfügung stehenden Leistungsbereitschaft ähnlich wahrgenommene Arbitragemöglichkeiten in unterschiedlicher Art und Weise adressieren (Freiling et al. 2008a). Die unternehmungsspezifischen und immobilen

---

<sup>7</sup> Vergleiche zum Begriff der ‚*Leistungsbereitschaft*‘ (Schneider 1997, S. 56f.) sowie die Erläuterungen in Kapitel 3.3.1.

<sup>8</sup> Damit unterscheiden sich ressourcen- und kompetenzorientierte Ansätze von dem industrieökonomischen, marktbasierter Ansatz, der den Erfolg bzw. die Rendite auf geeignete Produkt-Markt-Positionierung zurückführt (Bresser 2010; Porter 1985, 1980; vgl. Kapitel 2.4.2.1)

<sup>9</sup> Hier sei erwähnt, dass die ‚*überlegene Nutzung*‘ der Ressourcenbasis explizit im Rahmen der kompetenzbasierten Ansätze thematisiert wird (vgl. Kapitel 2.2.2.1.2).

Bestandteile einer Innovation machen ihre Transferierbarkeit zu anderen Unternehmungen schließlich unmöglich oder nur mit zeit- und kostenintensiven Aufwand realisierbar (Barney 1991). Insbesondere die intangiblen Eigenschaften der Leistungsbereitschaft, wie Know How-Intensität, Immaterialität und soziale Komplexität, ermöglichen die Gestaltung schwer-imitierbarer Innovationen. Die Historizität, kausale Ambiguität und Komplexität einer Innovation fungieren als Imitationsbarrieren (Barney 1991).

Im Rahmen des Resource-based View (RbV) adoptieren empirische Innovationsstudien das ‚VRIN-Framework‘ von Barney (1991), um beispielsweise untersuchen zu können, inwiefern die Ressourcenbasis einer Unternehmung das Potenzial hat, als Basis für wettbewerbsstrategische Innovationen dienen zu können. Das angelsächsische Akronym ‚VRIN‘ impliziert, dass Organisationen eine Leistungsbereitschaft herstellen müssen, die sich über die Eigenschaften wertvoll, selten, nicht-imitierbar und nicht-substituierbar charakterisieren lässt, da sie die Voraussetzung für die Entwicklung erfolgsgenerierender Innovationen darstellt (Lin & Wu 2014 am Beispiel von 1000 taiwanesischen Unternehmungen). Wie Irwin und Kollegen (1998) an 189 Krankenhäusern in Florida zeigen, erzielen Innovationen, die auf seltenen und wertvollen Ressourcen basieren, einen Wettbewerbsvorteil. Nachhaltig wettbewerbsvorteilsgenerierende Innovationen sind das Ergebnis einer nicht-imitierbaren und nicht-substituierbaren Leistungsbereitschaft. Die nachhaltige Innovationsfähigkeit speist sich dem RbV folgend aus dem Aufbau einer Leistungsbereitschaft, die sich durch Nicht-Imitierbarkeit und Nicht-Substituierbarkeit auszeichnet sowie aus einer darauf basierenden Renten- und Wertappropriierung (Amit & Schoemaker 1993; Dierickx & Cool 1989; Grant 1991; Peteraf 1993; Ray et al. 2004). Erfolgreiche Innovationen sind das Ergebnis einer Leistungsbereitschaft, die sich aus einem komplexen Zusammenspiel von unterschiedlichen intangiblen und wissensintensiven Ressourcen<sup>10</sup> konstituiert (Itami 1987; Villalonga 2004). Beispiele hierfür sind Patente, die Reputation oder der Markenname, der auch als Schutz für nicht mehr patentgeschützte Innovationen fungieren kann (Jennewein 2005).

---

<sup>10</sup> Hier sei am Rande darauf verwiesen, dass die Bedeutung des Aufbaus einer speziellen ‚Wissensbasis‘ für Innovationen im Rahmen des Knowledge-based View (KbV) diskutiert wird (Eisenhardt & Santos 2002; Grant 1996; Kogut & Zander 1992). Dieser Logik folgend ist die Generierung von Wissen die interne Voraussetzung, um Innovationen entwickeln zu können (Nonaka & Takeuchi 1995). Im Vordergrund stehen dabei lerntheoretische Argumente, das Management sowie die Herausforderungen beim Aufbau und im Umgang von organisationalem und interorganisationalem Wissen. Der KbV kann als eine spezifische Ausgestaltung des RbV betrachtet werden, der auch den Wert von unternehmungsexternen Ressourcen (Sanchez & Heene 1996) für den Aufbau einer geeigneten organisationalen Leistungsbereitschaft betont. In diesem Zusammenhang gewinnen auch die Konzepte der ‚Absorptive Capacity‘ (Cohen & Levinthal 1990; Duchek 2012; Schreyögg & Schmidt 2010) sowie der ‚Open Innovation‘ (Chesbrough 2006) an Bedeutung.

#### 2.2.2.1.2 Eine kompetenzbasierte Perspektive auf die Innovationsfähigkeit von Organisationen

Während der RbV den Fokus auf die Konstituierung der organisationalen Ressourcenbasis legt, stehen im Rahmen des Competence-based View (CbV) die konkrete Verknüpfung oder ‚*Nutzbarmachung*‘ der organisationalen Leistungsbereitschaft durch geeignete Kompetenzen im Vordergrund. In diesem Zusammenhang wird explizit eine Unterscheidung der Leistungsbereitschaft in Ressourcen auf der einen und Kompetenzen auf der anderen Seite vorgenommen. Annahme ist, dass Ressourcen erst durch eine effektive und effiziente Koordinationsleistung an strategischem Wert für Innovationsvorhaben gewinnen (Eberl 2008; Penrose 1959, S. 45; Sanchez et al. 1996). Dem CbV folgend muss eine Organisation sogenannte (Kern-) Kompetenzen aufbauen, um wertschaffende Innovationen generieren zu können. Kernkompetenzen werden definiert als *„the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technology“* (Prahalad & Hamel 1990, S. 82). Nevens und Kollegen (1990) zeigen in ihrer Studie am Beispiel von Honda, dass die Kernkompetenz im Bau von sparsamen und gleichzeitig leistungsfähigen Vierzylinder Vierventilmotoren auf den langjährigen Lern- und Erfahrungsprozess in dem Motorsport (Formel 1) und dem Motorradbau zurückzuführen ist. Diese Kernkompetenz erlaubte Honda den Zugang zum Motorrad-, Rennboot- und Rasenmäherbau und machte Honda zu einem der größten Automobilhersteller. (Kern-) Kompetenzen werden folglich als das Ergebnis kollektiver Lernprozesse betrachtet (Prahalad & Hamel 1990). Als verlässliche, replizierbare Problemlösungsarchitekturen (Schreyögg & Kliesch 2006b) ermöglichen sie den Akteuren eine wiederholbare Verfahrensweisen im Umgang mit Ressourcen (Nelson & Winter 1982). Wie Henderson und Cockburg (1994) am Beispiel der Pharmabranche, Iansiti und Kollegen (1994) am Beispiel der Automobil- und Computerindustrie, Swan mit Kollegen (2010) im Sektor der Biomedizin und Lynskey (2005) an japanischen Brauereien zeigen, müssen Organisationen die Fähigkeit einer *„komplexen systematischen Selektions- und Verknüpfungsleistung“* (Schreyögg & Kliesch 2006b, S. 459) aufbauen, um erfolgsgenerierende Innovationen hervorzubringen. Der CbV legt nahe, dass die Innovationsfähigkeit auf die sogenannten *„integrativen“* (Iansiti & Clark 1994; Yeoh & Roth 1999) bzw. *„kombinativen“* (Kogut & Zander 1992) Fähigkeiten zurückzuführen ist, die den Aufbau geeigneter und nicht-imitierbarer (Verona & Ravasi 2003) Innovationen erlauben.

### 2.2.2.1.3 Ein differenzierter Blick auf die Leistungsbereitschaft in Abhängigkeit der Innovationsart

Die verschiedenen Ansätze im ressourcen- und kompetenzorientierten Forschungsprogramm (Gersch et al. 2005, S. 8) fokussieren ähnliche, aber dennoch unterschiedliche Schwerpunkte bei der Erklärung von Innovationen aus einer organisationalen Perspektive. In Bezug auf die in Kapitel 2.1.2 dargelegte Charakterisierung der verschiedenen Innovationsarten in ‚*inkrementell*‘, ‚*radikal*‘ und ‚*disruptiv*‘ (Christensen 1997), nehmen Gersch und Kollegen (vgl. im Folgenden Gersch et al. 2014, S. 180f.) eine weitere Ausdifferenzierung vor. Sie unterscheiden, welche organisationalen Voraussetzungen es für die Entwicklung eines jeweiligen Innovationsvorhabens bedarf. Mit der Absicht Innovationsherausforderungen aus einer ressourcen- und kompetenzorientierten Perspektive zu beleuchten, identifizieren Gersch und Kollegen zusammenfassend die jeweiligen Aufgaben, vor denen Organisationen bei der Entwicklung von inkrementellen, radikalen oder disruptiven Innovationen stehen.

Demzufolge bedarf es für die Absicht der Entwicklung einer inkrementellen Innovation die effiziente Nutzung und Verknüpfung der bereits bestehenden Ressourcen- und Kompetenzbasis. Da inkrementelle Innovationen per definitionem sich entlang der in der Vergangenheit festgelegten Pfade entwickeln (Christensen 1997), muss die Organisation also keine neuartigen Ressourcen oder Kompetenzen aufbauen bzw. akquirieren. Die Innovation ist das Ergebnis eines Managements der vorhandenen Leistungsbereitschaft.

Bei radikalen oder Sprunginnovationen, wie beispielsweise der Entwicklung oder Implementierung einer innovativen Technik, eines Produkts oder einer Dienstleistung, ist die alleinige Nutzung der vorhandenen Leistungsbereitschaft nicht mehr ausreichend. Die Radikalität der Innovation, im Sinne dessen, dass die Organisation einen für sie neuartigen Bereich adressiert, macht den Ausbau der Wissens- und Kompetenzbasis hinsichtlich dieses neuartigen Bereichs notwendig.

Während die Organisation bei radikalen Innovationen also bereits vor der Herausforderung steht, ihre Leistungsbereitschaft im Hinblick auf bestimmte Aspekte neu oder weiterentwickeln zu müssen, entsteht der größte Aufwand im Kontext von disruptiven Innovationsvorhaben (Christensen 1997). Disruptive Innovationen – oder „*game changer*“ (Assink 2006) – charakterisieren sich aus der Sicht der Organisation darüber, dass die existierende Leistungsbereitschaft für das Vorhaben zum Teil obsolet sein kann. Die Organisation steht folglich vor der Herausforderung, vollkommen neuartige Ressourcen und Kompetenzen im Rahmen von Lernprozessen aufbauen bzw. erwerben zu müssen. Disruptive Innovationsvorhaben können mit als die riskantesten Innovationsziele interpretiert werden, da mit ihnen ein Bruch mit den

bisherigen (Kern-) Kompetenzen und Entwicklungspfaden einhergehen kann. Im wissenschaftlichen Diskurs erscheinen disruptive Innovationsvorhaben vor allem für neu gegründete (Assink 2006; Christensen 1997) oder neu in den Markt eintretende Unternehmungen eine vielversprechende Strategie zu sein. Diese Vermutung resultiert daher, dass etablierte Unternehmungen sich im Zeitverlauf auf idiosynkratischen Entwicklungspfaden bewegt haben und durch Lock-in Effekte ihre vorhandene Leistungsbereitschaft unter Umständen nicht zielführend ausnutzen können (Kunow et al. 2013).

#### 2.2.2.1.4 Kritik einer innendeterminierten, statischen Betrachtung von Innovationen

Die vorangegangenen Ausführungen haben einen Überblick über das Verständnis der originären ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätze von Innovationen gegeben. Der wissenschaftliche Diskurs beschäftigt sich in diesem Kontext mit der Frage nach der Gestaltung der geeigneten Ressourcen- und Kompetenzbasis auf der eine erfolgreiche Innovation fußt (Gersch et al. 2014). Als Theorie<sup>11</sup> des Strategischen Managements, zeigt sich das ressourcen- und kompetenzorientierte Forschungsprogramm grundsätzlich geeignet, um Innovationen aus einer organisationalen Perspektive erklären zu können (Gersch et al. 2014). Allerdings muss die Erklärungskraft dieser Konzepte insbesondere in Bezug Fragestellungen angezweifelt werden, die die Abbildung von Prozessen und Dynamik erfordern.<sup>12</sup>

Ein Grund hierfür ist in dem traditionellen Erkenntnisziel ressourcen- und kompetenzorientierter Forschung zu sehen. Die „*Erklärung der beobachtbaren divergierenden Performance (konkretisiert z.B. über Rendite, Gewinne oder Wettbewerbsvorteile) von Unternehmungen (auf Märkten) aus der unterschiedlichen Verfügbarkeit von Ressourcen und Kompetenzen*“ (Freiling et al. 2006, S. 51) fokussiert den zu einem bestimmten Betrachtungszeitpunkt eingetretenen Erfolg. Diese ex post-Perspektive führt auch in Kombination mit ungenauen Begriffsbestimmungen zu einer Zirkelschlusslogik bzw. einem Tautologievorwurf (Porter 1991; Priem & Butler 2001b). Da Ressourcen und Kompetenzen in Bezug auf den realisierten Markterfolg definiert werden, kann der (Innovations-) Erfolg eines Akteurs nicht vorhergesagt werden (da nur erfolgreiche Akteure kompetent handeln) (Freiling et al. 2006; Freiling et al. 2008a). Da es folglich an einer prognostischen Validität fehlt (Freiling et al. 2006; Priem &

---

<sup>11</sup> Hier sei auf unterschiedliche Stimmen verwiesen, die ressourcen- und kompetenzorientierte Ansätze aufgrund der im Folgenden dargelegten Kritik nicht als eine Theorie verstehen (Duschek 2002, S. 248ff.; Foss & Foss 2004, S. 111f.; Moldaschl & Fischer 2004, S. 130).

<sup>12</sup> Eine überblicksartige Zusammenstellung der Fundamentalkritik ressourcen- und kompetenzorientierter Ansätze findet sich bei Freiling et al. (2006, S. 40ff.); Freiling et al. (2008a, S. 1145f.); Knudsen (1996); Porter (1991); Priem & Butler (2001a).



Butler 2001b), sind Wettbewerbsvorteile nur aus einer ex post-Perspektive erklärbar (Freiling et al. 2006; Freiling et al. 2008a). Obgleich die Unternehmungsgeschichte explizit als wichtiger Antezedent der Konfiguration der Ressourcen- und Kompetenzbasis genannt wird (Barney 1991), muss die Erklärungslogik ressourcen- und kompetenzorientierter Ansätze auf einer zeitpunktbezogenen, statischen Argumentation beruhen. Die Innovationsfähigkeit einer Unternehmung kann immer nur auf die zu einem Zeitpunkt verfügbare Ressourcen- und Kompetenzbasis zurückgeführt werden. Zum einen sind damit der Innovationserfolg und die tatsächliche Eignung der organisationalen Leistungsbereitschaft erst ex post bestimmbar. Zum anderen liegen Innovationsprozesse somit grundsätzlich außerhalb der Erklärungsmöglichkeiten dieser Ansätze (Freiling et al. 2006; Freiling et al. 2008a). Auffällig ist darüber hinaus, dass auch das unternehmerische Handeln bei der Entwicklung einer geeigneten Leistungsbereitschaft unbeleuchtet bleibt. Es wird der Eindruck vermittelt, „*das Kompetenz-Management werde mehr oder weniger von einer ‚unsichtbaren Hand des Managers‘ gesteuert*“ (Freiling 2004b, S. 413). Auch infolgedessen sind die traditionellen ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätze in dieser Form nicht geeignet, um das Management von Innovationsprozessen untersuchen zu können.

Neben einer ex post- und statischen Orientierung zeichnen sich ressourcen- und kompetenzorientierte Erklärungen durch eine innendeterminierte Argumentationslogik aus. Im Vordergrund stehen die generischen Charakteristika von rentengenerierenden Ressourcen und Kompetenzen, wobei unterschiedliche Umweltsituationen nicht explizit in den Fokus genommen werden (Freiling 2008; Newbert 2007). Dabei kann gezeigt werden, dass der Wert von Ressourcen und Kompetenzen in Abhängigkeit von den Entwicklungen des sie umgebenden Umfeldes schwankt (Katila & Shane 2005). Gerade in Innovationsprozessen bedarf es organisationaler Flexibilisierungspotenziale und flexibler Problemlösungsarchitekturen (Gersch 2006), die es erlauben, kontinuierlich neue Quellen für Wettbewerbsvorteile zu entdecken und auszunutzen (Eisenhardt & Martin 2000; Helfat et al. 2007a, Schreyögg & Kliesch 2006a, 2006b, Teece et al. 1997). Aufgrund immer schnellerer Umwelt- und Marktveränderungen kann eine Unternehmung nur dann innovativ sein, wenn es ihr gelingt, ihre Kompetenzen immer wieder in Abhängigkeit der Umweltveränderungen neu- oder weiterzuentwickeln (Teece 2007; Teece et al. 1997). Obgleich die Rahmenbedingungen vieler Branchen in den letzten Jahren starken Veränderungen, kontinuierlichen Diskontinuitäten sowie Strukturbrüchen unterworfen sind (Burr 2004; Proff 2007; Siegfried Roth 2012), findet neben einer fehlenden dynamischen Perspektive auch der Umwelteinfluss keine konkrete Berück-

sichtigung. Da die Bedeutung der Innovationsfähigkeit jedoch gerade aufgrund der immer stärkeren Wandlungsrhythmik und den sich hierdurch verkürzenden Produktlebenszyklen als zunehmend bedeutsamer eingestuft werden kann, ist mittlerweile unumstritten, dass es einer dynamischen Perspektive auf die Innovationsfähigkeit in dynamischen Umfeldern braucht (Helfat et al. 2007b; Helfat & Peteraf 2003; Priem & Butler 2001a; Teece 2012; Teece et al. 1997).

## 2.2.2.2 Eine dynamische Perspektive auf die organisationale Innovationsfähigkeit

### 2.2.2.2.1 Organisationale Routinen

Wie die obigen Ausführungen zeigen, zeichnen sich die originären ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätze durch eine statische, innendeterminierte Perspektive aus. Ansätze, die auf eine Dynamisierung abzielen,<sup>13</sup> liefern dabei wichtige Erkenntnisse in Bezug auf die Beibehaltung der Innovationsfähigkeit durch die kontinuierliche Anpassung der Leistungsbereitschaft in dynamischen Umwelten.

Das Konzept der Organisationalen Routinen fußt auf den evolutorischen Ansätzen von Nelson und Winter (1982). Die Autoren intendieren eine Weiterentwicklung der innovationsorientierten Theorie der Unternehmung, des Wettbewerbs und des industriellen Wandels darzustellen (Nelson & Winter 1973, 1982; Stephan 2014).<sup>14</sup> Das Kernmodell fußt auf drei Bausteinen:

- den ‚*Organisationalen Routinen*‘, im Sinne von Fähigkeiten/ Kompetenzen auf organisationaler Ebene,
- den ‚*Suchstrategien*‘ bzw. ‚*Suchroutinen*‘, im Sinne von Meta-Routinen, die es ermöglichen, die organisationalen Routinen einer Bewertung und Veränderung zu unterziehen,
- den marktlichen und industriellen Rahmenbedingungen.

---

<sup>13</sup> Zu den Ansätzen, die eine dynamische Perspektive auf organisationale Prozesse einnehmen, können neben dem Konzept der Routinen (Nelson & Winter 1982) vor allem der hierauf aufbauende Dynamic Capability Ansatz (Teece et al. 1997) sowie die Competence-based Theory of the Firm (Freiling et al. 2008a) gezählt werden.

<sup>14</sup> Die grundlegende Annahme ist, dass Unternehmungen durch Innovationstätigkeiten einen Wettbewerbsvorsprung gegenüber ihren Konkurrenten gewinnen können. Durch Imitationsbemühungen wird das (technologische) Wissen im Markt diffundieren, was zum einen dazu führt, dass Wettbewerber versuchen werden den Vorsprung aufzuholen und zum anderen der Pionier weitere Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten unternehmen wird, den Vorsprung aufrecht zu erhalten bzw. zu vergrößern (Nelson & Winter 1982; Stephan 2014).

Nelson und Winter bezeichnen die Organisationalen Routinen als die „Gene“ (Nelson & Winter 1982, S. 134f.) oder die Fähigkeiten und das Gedächtnis einer Organisation (Nelson & Winter 1982, S. 99). Sie werden definiert als die „(...) *executable capability for repeated performance in some context that has been learned by an organization in response to selective pressure*“ (Cohen et al. 1996, S. 683). Routinen stellen folglich kontextbezogene, erlernte organisationale Fähigkeiten zur Generierung von Performance unter Berücksichtigung der Anforderungen der Umwelt dar. Es handelt sich um verlässliche Aktivitätsmuster, mit der eine Organisation ihre Ressourcen- und Kompetenzbasis kontinuierlich (re-) konfiguriert, um neue Leistungsangebote entwickeln zu können. Routinen stellen die Voraussetzung für die wiederholbare Generierung von innovativen Leistungsangeboten dar (Gerybadze 2004).

Das Konzept der Organisationalen Routinen kann im Kontext von Innovationen in mehrfacher Hinsicht als eine Ergänzung der ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätze betrachtet werden. In Abgrenzung zu neoklassischen Theorien liefert das Routinenkonzept zunächst eine mikroökonomische und behavioristische Fundierung des RbV, indem es ein Konzept der unternehmerischen Handlungs- und Ressourcenbasis (Barney 2001, S. 646f.; Nelson & Winter 1982, S. 59ff.) bietet. Kompetenzen umfassen demzufolge Handlungsprogramme, welche in Form von Sequenzen einzelner Handlungsschritte zu betrachten sind (Stephan 2014).

Darüber hinaus fußt das Konzept der Organisationalen Routinen auf einer dynamischen Perspektive. Im Gegensatz zu der statischen Orientierung der traditionellen ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätze liefern sie eine wissensorientierte und dynamische Sicht auf die unternehmerische Ressourcenbasis (Stephan 2014). In diesem Zuge muss der Widerspruch aufgehoben werden, der sich bei der gleichzeitigen Nennung von Routinen und Innovationen aufdrängt: Während Innovationen mit Erneuerung in Verbindung gebracht werden, induzieren Routinen Stabilität und repetitive Prozesse. Versteht man letztere jedoch als das Ergebnis von Erfahrungsprozessen (Cohen et al. 1996; Gerybadze 2004), so können Routinen durch Lernen verändert, angepasst oder aufgehoben werden (Tidd et al. 2005, S. 401ff.). Die sogenannten Suchstrategien ermöglichen die Veränderung der organisationalen Routinen in Abhängigkeit sich wandelnder Markt- und Rahmenbedingungen.

Hier schwingt bereits ein weiterer Aspekt mit, der bei dem traditionellen ressourcen- und kompetenzorientierten Forschungsprogramm vermisst wird: die Berücksichtigung der Rahmenbedingungen der Umwelt. Auch, wenn kritisiert werden muss, dass der tatsächliche Einfluss der Umwelt keine genauere Konkretisierung erfährt, werden die unternehmungsexternen Rahmenbedingungen als Determinante für den Einsatz von Suchstrategien gesehen, die die

organisatorische Wandlungsfähigkeit ermöglichen. Bei diesen Suchstrategien handelt es sich jedoch um Meta-Routinen, die ebenfalls festen Regeln folgen (Stephan 2014). Die Erklärung der Innovationsfähigkeit durch Suchroutinen erscheint also insbesondere für das Verständnis inkrementeller Innovationsvorhaben geeignet (vgl. Kapitel 2.2.2.1.3). Suchroutinen ermöglichen dabei die ‚*Replikation*‘ und ‚*Rekombination*‘ bereits vorhandener, erfolgreicher Routinen (Nelson & Winter 1982, S. 121).

Es muss kritisch angemerkt werden, dass es dem Konstrukt der Innovationsroutinen an einer eindeutigen Definition und an Operationalisierungsvorschlägen fehlt (Cohen et al. 1996; Felin & Foss 2005). Dennoch kann zumindest auf einer konzeptionellen Ebene die Identifizierung von notwendigen Routinen erfolgen, die für die Umsetzung der einzelnen Phasen des Innovationsprozesses benötigt werden. Gersch und Kollegen (2014) nehmen in Anlehnung an Tidd und Kollegen (2001) sowie Kirner et al. (2006) eine solche Zuordnung am Beispiel eines (linearen)<sup>15</sup> Innovationsprozesses vor.

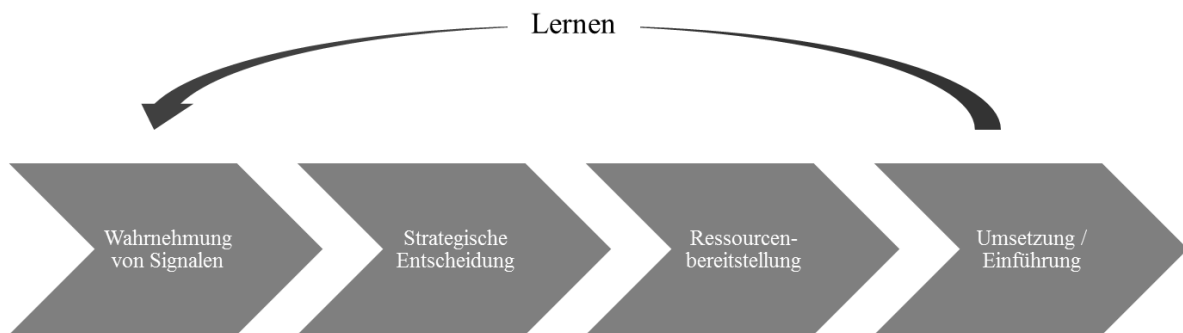


Abbildung 4: Der Innovationsprozess (Quelle: Tidd et al. 2001)

Abbildung 4 illustriert einen vierphasigen Innovationsprozess. Entlang dieser einzelnen Phasen lassen sich die für die Realisierung einer Innovation erforderlichen Routinen feststellen bzw. zuordnen (vgl. im Folgenden Gersch et al. 2014; Kirner et al. 2006). In der ersten Phase wird unter anderem das Vorhandensein von Suchroutinen erforderlich, um Marktchancen entdecken zu können. In der Phase der ‚*Strategischen Entscheidung*‘ bedarf es hingegen der Identifizierung, Bewertung und Auswahl geeigneter Innovationsprojekte. Dies kann beispielsweise mit der Unterstützung von Marktanalysen oder Machbarkeitsstudien erfolgen. Die Phase der ‚*Ressourcenbereitstellung*‘ bezieht sich auf unternehmerische Aktivitäten, die auf die Entwicklung oder Akquisition der notwendigen Leistungsbereitschaft sowie die anschlie-

<sup>15</sup> Hier sei auf Kapitel 2.1.3 verwiesen, in dem herausgestellt wird, dass ein lineares Innovationsverständnis mittlerweile obsolet ist.

ßende konkrete Umsetzung des Innovationsvorhabens abzielen. In der letzten Phase können schließlich Implementierungsprozesse, aber auch die Diffusion der Innovation beobachtet werden. Diesem Modell liegt darüber hinaus die Annahme zugrunde, dass mit dem Innovationsprozess ein kontinuierlicher Lernprozess zusammenhängt.<sup>16</sup>

Die Popularität des Organisationalen Routinen-Konzepts resultiert insbesondere daher, dass es als das Fundament von Dynamic Capabilities betrachtet wird. Mit dem Konstrukt der Organisationalen Routinen entsteht folglich ein Ansatz, der die Analyse der (Re-) Konfiguration der Leistungsbereitschaft (Input) zur Entwicklung von dynamischen Fähigkeiten (Output) erlaubt. Demzufolge öffnen sie die Blackbox, die zwischen dem Input und der Entstehung dynamischer Fähigkeiten liegt (Stephan 2014).

#### 2.2.2.2.2 Dynamic Capabilities

Aufbauend auf den ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätzen sowie dem Konzept der Organisationalen Routinen der evolutorischen Theorien (Nelson & Winter 1982), dominiert mit dem Dynamic Capability Ansatz (Teece 2012; Teece et al. 1997) ein Forschungsstrang, der sich der Herausforderung des Umgangs von Organisationen mit dynamischen Umwelten stellt. Unter dem Konzept der Dynamic Capabilities subsummieren Forscher die kontinuierliche Anpassungsfähigkeit der organisationalen Ressourcen- und Kompetenzbasis in sich verändernden Umwelten (Eisenhardt & Martin 2000). Dynamic Capabilities werden in Anlehnung an die ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätze verstanden als die „*capacity of an organization to purposefully create, extend or modify its resource base*“ (Helfat et al. 2007b, S. 4). Sie sichern per definitionem die kontinuierliche Innovationsfähigkeit von Organisationen durch eine fortwährende Erneuerung der organisationalen Potenziale im Angesicht einer sich wandelnden Umwelt (Eisenhardt & Martin 2000, S. 1107; Teece et al. 1997, S. 516). Das Konzept der Dynamic Capabilities stößt gerade in der Strategischen Managementliteratur auf Anklang, da hiermit die wiederholbare, absichtsvolle Anpassung der Organisation an die Umwelt abgebildet werden kann (Barreto 2009; Easterby-Smith et al. 2009). Damit kann auch eine Abgrenzung von dem Konzept der Routinen (Nelson & Winter 1982) vorgenommen werden. Letztere thematisieren primär das Lösen von ad-hoc Problemen (Winter

---

<sup>16</sup> Eine ähnliche Zuordnung ist auch im Kontext des Dynamic Capability Ansatzes in Bezug auf die ‚*sensing*‘, ‚*seizing*‘ und ‚*reconfiguring capabilities*‘ (Teece 2007; vgl. Kapitel 2.2.2.2.2) oder in Bezug auf die evolutorischen Phasen der ‚*Retention*‘, ‚*Variation*‘ und ‚*Selektion*‘ von Nelson und Winter (1982) denkbar (Gersch et al. 2014, S. 181).

2003) und legen eine eher deterministische Perspektive auf die von der Umwelt induzierten strukturellen Veränderungen der operativen Routinen zugrunde (Feldman 2000; Stephan 2014).

Die Popularität des Konzepts der Dynamic Capabilities spiegelt sich in seiner zahlreichen empirischen Anwendung in unterschiedlichen Bereichen wider. Implikationen des Dynamic Capability Konzepts resultieren aus Restrukturierungsprozessen in Organisationen (Karim & Mitchell 2000), Corporate Venturing (Collinson & Wilson 2006; Keil 2004), der Bildung strategischer Allianzen (Heimeriks & Duysters 2007) und aus der Analyse organisationaler Prozesse in hochdynamischen Märkten wie der High-Tech- (Wu 2007) und Pharma-Industrie (Bruni & Verona 2009).

Dem Dynamic Capability Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass Unternehmungen eine Fähigkeit brauchen „(...) *to renew competences so as to achieve congruence with the changing business environment*“ (Teece et al. 1997, S. 515). Mit dem Dynamic Capability Ansatz ist somit ein theoretisches Konzept vorhanden, mit dem die Innovationsfähigkeit von Organisationen in sich wandelnden Umfeldern abgebildet werden kann (Danneels 2002, 2011; Verona & Ravasi 2003). Der Ausdruck von Dynamic Capabilities zeigt sich folglich in der Flexibilität der Unternehmung in dynamischen Branchen (Burr 2004).

Grundlegend für das Verständnis der kontinuierlichen Adaptions- und Erneuerungsfähigkeit der organisationalen Leistungsbereitschaft ist die Mikrofundierung der Dynamic Capabilities. Diese zeigen sich in der Form von ‚*sensing*‘, ‚*seizing*‘ und ‚*reconfiguring capabilities*‘ (Teece 2007). Demzufolge können Dynamic Capabilities in drei Kompetenzen heruntergebrochen werden: ‚*sensing*‘ bezieht sich auf die Identifizierung und Bewertung einer Arbitragemöglichkeit, ‚*seizing*‘ umfasst die Mobilisierung von Ressourcen, um diese Möglichkeit wertschöpfend zu ergreifen und ‚*reconfiguring*‘ meint die kontinuierliche Erneuerung (Teece 2012). Diese drei Kompetenzen helfen dabei, die Ressourcen- und Kompetenzbasis zielführend zu koordinieren und Fähigkeiten sowie Routinen zu verändern.

Zusammenfassend stellt der Besitz von Dynamic Capabilities in dem ressourcen- und kompetenzorientierten Diskurs die Antwort auf die Frage dar, wie Organisationen eine kontinuierliche Wandlungsfähigkeit in sich verändernden Umwelten realisieren (Helfat et al. 2007a; Helfat & Peteraf 2009; Peteraf et al. 2013). Gleichzeitig geht damit auch die Forschung um Unternehmungen einher, die Schwierigkeiten haben, die organisationale Leistungsbereitschaft

dem Wandel der Umwelt anzupassen (Danneels 2011; Sull 1999; Tripsas & Gavetti 2000). Empirische Beispiele zeigen, dass die Erneuerung der Kompetenzbasis keinen einfachen, problemlosen Prozess darstellt (Danneels 2011; Tripsas & Gavetti 2000). Eine mögliche Erklärung wird in ihrer pfadabhängigen Entwicklung gesehen, welche oftmals nur inkrementelle Veränderungen zulässt (Sydow et al. 2009). Aktuell werden konzeptionelle Möglichkeiten diskutiert, solche eingefahrenen Muster zu überwinden. Beispiele hierfür sind ad-hoc Problemlösungen (Winter 2003), paradoxe Interventionen (Sydow et al. 2009, S. 702) oder ein Kompetenz-Monitoring (Schreyögg & Kliesch 2006a; Schreyögg & Kliesch-Eberl 2007).

#### 2.2.2.2.3 Kritik einer fehlenden Konkretisierung des Umwelteinflusses und von unternehmerischen Handlungen

Der auf dem Konzept der Organisationalen Routinen fußende Dynamic Capability Ansatz hat sich zu einer der populärsten Ansätze im Strategischen Management entwickelt (Arend & Bromiley 2009). Grund hierfür ist die Möglichkeit, eine kontinuierliche Innovationsfähigkeit in sich wandelnden Märkten erklären zu können (Teece 2012). Die im Dynamic Capability Ansatz fokussierte ex ante-Vorbereitung der organisationalen Leistungsbereitschaft zur Erklärung von zukünftigen Innovationen kann somit als eine wertvolle Weiterentwicklung gegenüber den eher statischen und ex post-ausgerichteten traditionellen ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätzen (vgl. Kapitel 2.2.2.1) betrachtet werden. Während letztere sich auch durch eine starke Innendeterminierung auszeichnen, löst sich der Dynamic Capability Ansatz hiervon. Zumindest wird die kontinuierlich stärker zu verzeichnende Wandlungsstärke und -rhythmik vieler Branchen aufgegriffen. Die Innovationsfähigkeit der Organisation wird folglich als das Ergebnis einer fortwährenden Anpassungsfähigkeit an diese Umweltveränderungen verstanden.

Möchte man mit Hilfe des Dynamic Capability Ansatzes Innovationsprozesse umfassend erklären, so ist jedoch auffallend, dass hier – ähnlich wie bei den originären ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätzen – die Berücksichtigung unternehmerischer Handlungen eine stiefmütterliche Aufmerksamkeit erfahren. Obgleich die Herstellung einer kontinuierlichen Innovationsfähigkeit essentielle Relevanz für das Management von Innovationen hat, lassen sich durch das Fehlen einer eindeutigen Handlungstheorie kaum eindeutige, praktische Implikationen ableiten (Ambrosini & Bowman 2009). Damit zusammenhängend sieht sich das Konzept der Dynamic Capabilities auch einer zunehmenden Kritik ausgesetzt, da es als unbe-

stritten angesehen wird, dass die Dynamic Capabilities aufgrund ihrer zahlreichen Anwendung auf unterschiedliche Phänomene zu verschwimmen drohen. Durch die vielfältigen, ambigen Definitionen (Zahra et al. 2006) fehlt es dem Konstrukt an einer eindeutigen Gestalt (Arend & Bromiley 2009; Vogel & Güttel 2012).

Für ein umfassendes Verständnis von Innovationsprozessen mangelt es dem Dynamic Capability Ansatz zudem an einem weiteren entscheidenden Erklärungsaspekt. Obgleich hier die Veränderung der Umwelt einen zentralen Stellenwert einnimmt, erscheint auch die Einbettung der Organisation in ihr Umfeld nicht ausreichend konzeptualisiert. Die Beschaffenheit und der Einfluss der Umwelt werden nicht weiter expliziert. Es werden weder die unterschiedlichen Einflussarten, noch die konkrete Auswirkung des Umfeldes auf die organisationalen Prozesse spezifiziert. Ein differenzierterer Blick auf das Verhältnis von Organisation und Umwelt erscheint jedoch grundlegend, um ein tiefergehendes Verständnis auf die Entwicklung einer kontinuierlichen Innovationsfähigkeit (z.B. mittels Dynamic Capabilities) generieren zu können. Im Gegensatz dazu wird die Organisation als relativ passives Objekt betrachtet, welches dem unternehmungsexternen Wandel mehr oder weniger ausgeliefert zu sein scheint. Innovationsfähigkeit scheint das alleinige Resultat einer kontinuierlichen Anpassung an die Umfeldveränderungen zu sein. Die Möglichkeit einer proaktiven Steuerung und Gestaltung der Umwelтанforderungen, um eine Balance und einen Fit mit den eigenen Leistungspotenzialen und Entwicklungspotenzialen zu erzielen, scheint nicht in Betracht gezogen zu werden.

Zusammenfassend geben die mikroorientierten Ansätze – vor allem die Weiterentwicklung in Form der Dynamic Capabilities – einen guten Einblick in die organisationalen Erfordernisse zur Generierung einer kontinuierlichen Innovationsfähigkeit. Die Vernachlässigung der unternehmungsexternen Rahmenbedingungen führt jedoch dazu, dass diese Ansätze für sich alleine stehend, Innovationen und Innovationsprozesse nicht umfassend erklären können. Für das Forschungsvorhaben dieser Arbeit, nämlich die Untersuchung, wie Akteure bei dem Versuch der (Mit-) Gestaltung der externen Rahmenbedingungen eine Balance mit der eigenen Leistungsbereitschaft herstellen, um ihren zukünftigen Handlungsspielraum zu erweitern, können diese Ansätze für sich alleine keine geeignete theoretische Erklärungsgrundlage darstellen. Aus diesem Grund soll in dem folgenden Kapitel ein Blick auf den Erklärungsbeitrag von Ansätzen geworfen werden, die Innovationen eher aus einer makroorientierten Perspektive beleuchten. Organisationen werden in diesem Rahmen als offene Systeme verstanden. Orga-



nisationales Handeln findet demzufolge immer in Bezug zu den direkten oder indirekten unternehmungsexternen Einflüssen statt.

### 2.2.3 Innovationen und Innovationsprozesse in der Makrotheorie des Neo-Institutionalismus

#### 2.2.3.1 Institutioneller Einfluss als Handlungsrahmen

Der hauptsächliche Beitrag der neo-institutionalistischen Forschung liegt in der Erkenntnis, dass Unternehmungen in ihrem wirtschaftlichen Handeln nicht nur technischen Effizienzkriterien genügen, sondern auch Legitimität generieren müssen, um überleben und sich im Wettbewerb behaupten zu können (DiMaggio & Powell 1983; Meyer & Rowan 1977). Annahme ist, dass die institutionalisierten Normen, Werte und Logiken<sup>17</sup> in dem organisationalen bzw. institutionellen Feld das Handeln und Denken der Akteure rahmen und dabei Druck zur Konformität ausüben. Eine Unternehmung, die sich entsprechend dieser rationalisierten und institutionalisierten Erwartungen verhält, wird als legitim wahrgenommen und erhält infolgedessen die überlebenswichtige Unterstützung von relevanten Anspruchsgruppen (DiMaggio & Powell 1983; Hybels 1995; Meyer & Rowan 1977; Suchman 1995). Der Neo-Institutionalismus, in seiner traditionellen Genese, weist Theorien der rationalen Wahl sowie zum Teil auch funktionalistische Ansätze zurück (Walgenbach 2014).<sup>18</sup>

Im soziologischen Neo-Institutionalismus manifestieren sich die direkten oder indirekten unternehmungsexternen Einflüsse in ‚*Institutionen*‘ bzw. den institutionellen Rahmenbedingungen, die das Handeln und die Innovationsprozesse von Organisationen prägen. Direkte Einflüsse sind in den zahlreichen Industrieregulierungen, Standards sowie in politischen Vorgaben oder in Gesetzen zu sehen. Indirekte Vorgaben resultieren aus kulturellen, ethischen und moralischen Normen sowie der öffentlichen Meinung (Bromley & Powell 2012). An-

---

<sup>17</sup> Institutionelle Logiken helfen als Organisationsprinzipien dabei, die kollektiven Handlungen zu rahmen (Cloutier & Langley 2013). Die übergeordneten Bedeutungssysteme, Werte, Normen und/ oder Regeln sind richtungsweisend dafür, wie Individuen der Welt Sinn verleihen. Ihre Begründer, Friedland und Alford (1991), verstehen sie als „*the socially constructed, historical patterns of material practices, assumptions, beliefs and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality*“ (Thornton & Ocasio 1999, S. 804). Institutionelle Logiken sind das Erklärungs-konstrukt eines eigenen Forschungsstrangs der neo-institutionalistischen Theorie, weshalb für ein tiefergehendes Verständnis hier nur auf das umfassende Überblickswerk von Thornton, Ocasio und Lounsbury (2012) verwiesen werden kann.

<sup>18</sup> Hier wird auf Kapitel 2.2.1 verwiesen, in dem vorweggenommen wird, dass zunächst ein Einblick in die unterschiedlichen theoretischen Ansätze gegeben wird, die im Rahmen der Innovationsforschung zur Erklärung von Phänomenen aus der mikroorientierten-/ organisationalen oder makroorientierten-/ institutionellen Perspektive Verwendung finden. Ihr Verhältnis zueinander, sowie eine drohende paradigmatische Inkompatibilität im Falle einer Kombination dieser Ansätze, soll erst im Anschluss aufgegriffen werden (vgl. Kapitel 2.3 und Kapitel 6.4.1).

nahme ist, dass Organisationen in einem organisationalen Feld von den gleichen institutionellen Rahmenbedingungen geprägt werden. Dies hat zur Folge, dass eine zunehmende Angleichung der Organisationen in einem Feld zu beobachten ist (DiMaggio & Powell 1983).

Mit dem Feld-Konzept wird der Versuch unternommen, die Analyseebenen und -einheiten der neo-institutionalistischen Forschung zu definieren (Reay & Hinings 2005). Das organisationale Feld umfasst „*those organizations that in the aggregate constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies and other organizations that produce similar services or products*“ (DiMaggio & Powell 1983, S. 148). Die Autoren beabsichtigen, die Gesamtheit aller relevanten Akteure einzuschließen, die von den betrachteten institutionellen Rahmenbedingungen beeinflusst werden. In dieser Arbeit wird der Begriff des ‚*institutionellen (Um-) Feldes*‘ synonym zu dem Konzept und der Konzeption des organisationalen Feldes verwendet.<sup>19</sup> In dem folgenden Kapitel werden die institutionellen Rahmenbedingungen, die auf die Innovationsprozesse von Akteuren im Feld Einfluss ausüben, spezifiziert.

#### 2.2.3.2 Einordnung und Abgrenzung des soziologischen Konstrukts der Institution

In diesem Kapitel wird die begriffliche Klärung des Konstrukts der ‚*Institution*‘ bzw. der institutionellen Rahmenbedingungen vorgenommen. Die institutionellen Rahmenbedingungen werden in dieser Arbeit als Konkretisierung bzw. für die konzeptionelle und empirische Erfassung des Umfeldeinflusses gebraucht, dem sich Organisationen in Innovationsprozessen ausgesetzt sehen. Das Institutionenverständnis umfasst jedoch ein sehr weites Spektrum (Walgenbach 2006). Jepperson (1991, S. 144ff.) subsummiert hierunter exemplarisch die Ehe, den Handschlag, den Vertrag, die Versicherung, die Unternehmung oder den Urlaub. Das Konstrukt der Institution erfährt in einzelnen Theorien eine Spezifizierung. Hier ist zunächst eine grundlegende Abgrenzung des Institutionenverständnisses des Neo-Institutionalismus<sup>20</sup> von dem der Neuen Institutionen Ökonomie vorzunehmen.

Die Neue Institutionen Ökonomie (NIÖ) geht auf Oliver E. Williamson und seine Kritik an der Neoklassik zurück. In diesem Kontext definieren Institutionen nach North (1994, S. 359) „*(...) die Anreizstruktur von Gesellschaften und insbesondere von Ökonomien*“. Die ver-

<sup>19</sup> Die empirische Konstitution des institutionellen Feldes für diese Arbeit wird in Kapitel 5.1.5 konkretisiert.

<sup>20</sup> Hier sei erwähnt, dass der Neo-Institutionalismus in drei Strömungen (Hall & Taylor 1996; Immergut 1996) unterteilt werden kann: der rationalistische Institutionalismus (North 1990; Ostrom 1990), der historische Institutionalismus (Evans et al. 1985; Steinmo et al. 1992) und der soziologische Institutionalismus (Powell & DiMaggio 1991). Diese Arbeit fokussiert sich allein auf den soziologischen Neo-Institutionalismus.

schiedenen Forschungszweige der NIÖ lassen sich anhand der Art der betrachteten Institutionen unterscheiden (vgl. im Folgenden Erlei et al. 2007). Grundlegend werden die Institution der Wirtschaft (Prinzipal-Agenten Theorie, Transaktionskostentheorie), des Rechts (Property-Rights Theorie) und der Politik (Public-Choice Theorie) differenziert. Die NIÖ legt den Fokus auf die ökonomische Funktionalität von Institutionen (und Organisationen) sowie auf die Annahme der rationalen Wahl. Das Institutionenverständnis der Organisationswissenschaftler des soziologischen Neo-Institutionalismus beschränkt sich dahingegen auf die institutionalisierten<sup>21</sup> Elemente der formellen Struktur von Organisationen und Praktiken, die eine branchenweite, nationale oder internationale Verbreitung aufweisen (DiMaggio & Powell 1991). Im Gegensatz zur NIÖ weist die die grundlegende Prämisse des soziologischen Neo-Institutionalismus darauf hin, dass die Organisationsstrukturen und Handlungen nicht das Ergebnis von reinen ökonomischen Effizienzkriterien darstellen. Die Regeln, Normen und Leitbilder der institutionellen Umwelt bzw. des organisationalen Feldes vermitteln eine Idee von der Ausgestaltung einer effizienten, erfolgreichen Organisation (DiMaggio & Powell 1983; Meyer & Rowan 1977). Handeln ist nicht einzig durch die (beschränkte) Rationalität der Akteure, sondern durch Normen und das Erfordernis von Legitimität erklärbar.

Legitimität stellt für den weiteren Verlauf der Arbeit ein herausragendes Konstrukt dar. In Anlehnung an Suchman (1995, S. 574) wird Legitimität verstanden als „*generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions*[.]“. Dabei wird in Bezug auf Zimmermann und Zeitz die explizite Differenzierung von Legitimität als Zustand und Legitimation bzw. Legitimierung als Prozess der Erzeugung von Legitimität verstanden (Zimmerman & Zeitz 2002, S. 421).

Institutionen werden im Neo-Institutionalismus definiert als „*shared rules and typifications that identify categories of social actors and their appropriate relationships*“ (Barley & Tolbert 1997, S. 96). Institutionen münden in sozial-konstruierten, routinehaft-reproduzierten Programmen oder Regelsystemen, die dem sozialen Leben Stabilität und Bedeutung verleihen (Jepperson 1991, S. 149; Scott 2001, S. 48). Es handelt sich um beständige Elemente und für selbstverständlich erachtete Schemata, die das Verhalten strukturieren (Scott 2008b). Institu-

---

<sup>21</sup> ‚Institutionalisierung‘ meint in Anlehnung an Walgenbach (2006, S. 355f.) die gesellschaftlich geteilte Vorstellung davon, dass ein bestimmtes Element – sei es EDV, sei es Buchführung oder Investitionsrechnung – zu bestimmten Organisationen gehört.

tionen sind folglich Konstrukte einer höheren Ordnung, die auf der Makro- bzw. der institutionellen Feldebene anzusiedeln sind.<sup>22</sup>

Das Konstrukt der Institution kann mit den folgenden konstitutiven Merkmalen zusammenfassend charakterisiert werden (DiMaggio & Powell 1983; Jepperson 1991, S. 425f.; Scott 2001, S. 48):

- es handelt sich um Muster sozialer Beziehungen
- sie haben einen Ordnungs-, Regelungs- und Orientierungscharakter
- sie sind auf Dauer angelegt (Beständigkeit)
- sie werden (meist) unreflektiert und selbstverständlich im Handeln reproduziert
- sie haben einen legitimitätsstiftenden Charakter
- eine Nichtbefolgung wird von der Gesellschaft sanktioniert
- sie sind analytisch auf einer aggregierten (Meso- oder Makro-) Ebene anzusiedeln

Institutionen konstituieren damit das Umfeld von Organisationen. Es handelt sich um sinn- und orientierungsstiftende Bedeutungsschemata, die dem sozialen Handeln Sinn und Zweck verleihen. Sie sind eine Voraussetzung dafür, die Umwelt verstehen und entsprechend in ihr handeln zu können. Institutionen haben somit zugleich eine ermöglichende und eine beschränkende Wirkung. Die Bedeutung der institutionellen Rahmenbedingungen für organisationale Prozesse im Allgemeinen und für Innovationsprozesse im Speziellen, soll in dem folgenden Unterkapitel eine nähere Erläuterung erfahren.

### 2.2.3.3 Innovationsprozesse im Kontext institutioneller Rahmenbedingungen

Die vorangegangenen Ausführungen haben bereits eine erste Vorstellung davon vermittelt, dass originäre neo-institutionalistische Arbeiten von einem unidirektionalen Einfluss der institutionellen Rahmenbedingungen auf Akteurshandeln ausgehen. Sie haben eine handlungsleitende Wirkung. Folglich werden Innovationsprozesse nicht nur im neo-klassischen Sinne durch Technologien, Informationen und Einkommen beeinflusst, sondern auch von den sozial

---

<sup>22</sup> Es wird vorweggenommen, dass dieses „traditionelle“ Verständnis von Institutionen und Akteurshandeln aus wissenschaftstheoretischer Sicht nicht geeignet ist, um die Aktivitäten von Akteuren zu erklären, die versuchen, die institutionellen Rahmenbedingungen zu verändern (vgl. auch Kapitel 2.2.3.4). Um sich von Arbeiten abzugrenzen, die dennoch eine unreflektierte Vermischung nicht-vereinbarer Annahmen vornehmen, wird in Kapitel 3.4 ein paradigmatisch-kompatibles Verständnis von Institutionen abgeleitet, welches mit den Basisannahmen der verwendeten theoretischen Grundlage vereinbar ist.

konstruierten Normen, Werten und Bräuchen (DiMaggio & Powell 1983; Oliver 1997; Zucker 1977). Empirische Studien zeigen, dass sich der Einfluss von Institutionen in zahlreichen Aspekten niederschlägt: sie lenken die Aufmerksamkeit von Akteuren (Ocasio 1997) und sie geben vor, welche Handlungen in bestimmten Situationen als angemessen wahrgenommen werden (Lounsbury 2007; March & Olsen 1989). Somit prägen sie unter anderem den Zugang zu Ressourcen und Kompetenzen (D'Aunno et al. 1991), ihren Selektionsprozess auf der individuellen, der Unternehmungs- und der interorganisationalen Ebene (Oliver 1997) oder die Wahl geeigneter Allianzpartner (Vasudeva et al. 2013). Der Druck zur Konformität mit den institutionellen Rahmenbedingungen prägt den Handlungsspielraum von Akteuren vor allem in der Hinsicht, als dass Abweichungen kaum oder nur durch die formelle Aufrechterhaltung einer bewussten (Meyer & Rowan 1977) oder unbewussten (Selznick 1949) Scheinkonformität möglich sind. Innovationen und Wettbewerbsvorteile sind demzufolge nur dann realisierbar, wenn das Ausmaß des Innovationsgrads (Hargadon & Douglas 2001) und der Differenzierung noch in dem akzeptierten Legitimitätsspielraum liegen (Deephouse 1999).<sup>23</sup> Institutionen üben folglich einen nicht zu vernachlässigenden Einfluss auf den Entscheidungsspielraum von Akteuren in Innovationsprozessen aus. Dieser Logik folgend basieren Adoptionsentscheidungen von Innovationen oder Best Practices nicht auf reinen ökonomischen Kriterien, sondern auch auf dem Erfordernis, von den verschiedenen Anspruchsgruppen als legitim wahrgenommen zu werden (Abrahamson 1991; Westphal et al. 1997). Institutionen veranlassen Organisationen daher auch zur Übernahme von Innovationen, die keine direkten Effizienzgewinne mit sich bringen (Berrone et al. 2013; Meyer & Rowan 1977; Soule 1999; Westphal et al. 1997), oder umgekehrt: ökonomisch sinnvoll erscheinende Innovationen werden aus Legitimitätsgründen nicht adressiert oder imitiert (Davis & Greve 1997; Jonsson & Regnér 2009).

Diese Ausführungen weisen darauf hin, dass ökonomische und sozio-kulturelle Motive für die Entwicklung oder Übernahme von Innovationen nicht unabhängig voneinander betrachtet werden können (Schneiberg & Soule 2005). Je nachdem, ob eine Innovation mit den vorherrschenden institutionellen Rahmenbedingungen konform ist, können letztere Innovationen fördern (Kennedy & Fiss 2009) oder verhindern (Caronna 2004; Ferlie et al. 2005). Innovationen können folglich nur dann flächendeckend implementiert werden, wenn sie von geeigneten institutionellen Rahmenbedingungen unterstützt werden.

---

<sup>23</sup> Weitere Arbeiten zeigen, dass die institutionelle Umwelt dennoch einen gewissen Spielraum für strategische Differenzierungen offen lässt (Boxenbaum & Jonsson 2008; Deephouse & Suchman 2008; Zuckerman 1999).

Mit Hilfe des Konstrukts der Institution kann der Einfluss des Umfeldes auf das unternehmerische Handeln in Innovationsprozessen konkretisiert werden. Während die ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätze einen tiefergehenden Einblick in die organisationale Leistungsbereitschaft zur Realisierung einer (zukünftigen) Innovationsfähigkeit gewähren, zeigen diese Ausführungen, dass ein differenzierter Blick auf den Einfluss der Unternehmungsumwelt nochmals eine andere Sicht ermöglicht. Innovationsprozesse können in einem größeren Ausmaß verstanden werden, wenn nicht nur die internen strategischen Prozesse, sondern auch die Interaktion mit den institutionellen Rahmenbedingungen Berücksichtigung findet.

#### 2.2.3.4 Institutional Work als Umfeldsteuerung zur Realisierung von Innovationsvorhaben

Institutionen haben eine ermöglichende und zugleich einen beschränkende Wirkung auf den organisationalen Handlungsspielraum, den es benötigt, um Innovationsvorhaben zu realisieren. Sie determinieren nicht nur, welche Arbitragemöglichkeiten wahrgenommen werden (Ocasio 1997), sondern auch, welche Innovationen letztendlich legitimiert und von dem institutionellen Umfeld unterstützt werden. Auf Basis dieser ursprünglich deterministischen Annahme drängt sich die Frage auf, inwiefern Akteure in der Lage sind, selbst die institutionellen Arrangements zu verändern, sodass sie ihre strategischen Innovationsziele umsetzen können. Während die zentralen Aspekte der Beständigkeit und Stabilität mit dem Konstrukt der Institution mitschwingen, erscheinen Veränderungen wie institutioneller Wandel oder Innovationen nämlich hiermit zunächst nicht vereinbar (Walgenbach 2014). Dieses Problem wird auch unter dem Stichwort des ‚*paradox of embedded agency*‘ diskutiert: wie schaffen es Akteure, institutionalisierte Arrangements zu verändern oder neue zu erschaffen, wenn ihr Denken und Handeln selbst von diesen geprägt werden (Holm 1995; Seo & Creed 2002). Als Antwort auf die Frage, wie im Neo-Institutionalismus die dennoch zu beobachtende Veränderung von institutionellen Rahmenbedingungen konzeptualisiert werden kann, entstehen schließlich Erklärungen und darauf basierende Konzepte, die sich mit aktorsgetriebenen Wandelprozessen auseinandersetzen.<sup>24</sup> Auf Grundlage der ursprünglichen Annahme unreflek-

---

<sup>24</sup> Hier wird darauf hingewiesen, dass im Rahmen der neo-institutionalistischen Forschung ebenfalls Arbeiten entstanden sind, die eine Kombination der Neo-Institutionalistischen Theorie und der Strategischen Managementforschung sowie deren Konzepte vornehmen, um strategisches Handeln im Rahmen des Neo-Institutionalismus (dennoch) erklären zu können (Bresser & Millonig 2003; Deephouse 1999; Ingram & Silverman 2002; Oliver 1997, 1991). Da diese Arbeiten jedoch eine unreflektierte „Vermischung“ von Theorien unterschiedlicher Denkschulen vornehmen, ohne deren paradigmatische Kompatibilität zu prüfen, kann kritisch angenommen werden, dass Erkenntnisse hierin nur bedingt abgeleitet werden können. In dieser Arbeit wird explizit von einer unbedachten Kombination von Erklärungsansätzen unterschiedlicher Denkschulen

tiert denkender Akteure werden zunächst exogene Mechanismen für institutionelle Wandelprozesse verantwortlich gemacht. Beispielsweise können Schocks oder Krisen (Fligstein 2001), Veränderungen des Marktes und der Nachfrage wichtiger Anspruchsgruppen (Greenwood et al. 2002), Technologieveränderungen (Barley 1986) oder politische, rechtliche und administrative Neuregelungen (Fox-Wolfgramm et al. 1998; Oliver 1991, 1992) einen Spielraum für die Veränderung von Institutionen und organisationalen Feldern schaffen.

Erst neuere Studien thematisieren die unternehmerische Handlungsfähigkeit von Akteuren, indem sie annehmen, dass nicht alle Akteure in gleichem Maße von den existierenden Institutionen und Logiken beschränkt seien (Zietsma & McKnight 2009).

Mit dem Institutional Work Konzept ist ein Ansatz elaboriert worden, in dem sich die Arbeiten um die Institutional Entrepreneurship einschließen lassen (Gawer & Phillips 2013). Unter dem Schirm des Institutional Work Konzepts wird explizit untersucht, wie Institutionen durch absichtsvolles Handeln entwickelt, verändert bzw. zerstört oder aufrechterhalten werden (Lawrence & Suddaby 2006, S. 215). Dieser Ansatz hat es sich zum Thema gemacht zu zeigen, dass vereinzelte Akteure in der Lage sind, beispielsweise diese institutionellen Arrangements zu hinterfragen (DiMaggio 1988), sich ihnen strategisch zu widersetzen (Ang & Cummings 1997), sie zu de-institutionalisieren (Ahmadjian & Robinson 2001; Oliver 1992), sie entsprechend ihrer Wünsche zu verändern (Anand & Peterson 2000; Hargadon & Douglas 2001; Zilber 2002) oder innovative Praktiken und institutionelle Arrangements hervorzubringen (Fligstein 2001; Garud et al. 2002; Greenwood & Suddaby 2006). Dieses Vermögen liegt auch in den persönlichen Charakteristika der Institutional Entrepreneure begründet (Hardy & Maguire 2008). Endogener Wandel wird in den frühen Arbeiten insbesondere auf die Position eines Akteurs an der Peripherie (Leblebici et al. 1991) oder im Zentrum eines Feldes, mit Zugang zu alternativen Praktiken aus anderen Feldern (Boxenbaum & Battilana 2005; Greenwood & Suddaby 2006; Sherer & Lee 2002), auf die Existenz von Unsicherheiten (Déjean et al. 2004; Durand & McGuire 2005), Widersprüchen (Dorado 2005; Rao et al. 2003; Zilber 2002) oder auf Aktivitäten im Rahmen von sozialen Massenbewegungen (Hargrave & van de Ven 2006; Lounsbury et al. 2003; Wijen & Ansari 2007) zurückgeführt. Sukzessive wird in diesem Rahmen anerkannt, dass Institutionen folglich als das Produkt menschlicher Aktivitäten zu betrachten sind (Jepperson 1991).

---

Abstand genommen, um Inkommensurabilitätsprobleme und paradigmatische Inkompatibilitäten zu vermeiden (vgl. Kapitel 3.4 sowie Kapitel 6.4.1).

Mit dem Institutional Work Konzept wird eine akteurszentrierte Perspektive auf institutionelle Veränderungsprozesse möglich. Der Bruch mit traditionellen neo-institutionalistischen Arbeiten besteht in der Abkehr von einer strukturdeterministischen Perspektive, in der Handeln als reine Reaktion auf institutionellen Druck verstanden wird (Lawrence et al. 2009). Basis des Institutional Work Konzepts ist die Annahme zielorientierter und reflektierter Akteure (Hirsch & Lounsbury 1997; Lounsbury 2008). Diese sind fähig, Strategien zu entwickeln (Lawrence 1999; Oliver 1991), um die institutionellen Strukturen absichtsvoll zu beeinflussen. Im Fokus steht das Handeln von Akteuren als die Quelle institutioneller Veränderungen und der Auffassung einer rekursiven Beziehung von Struktur und Handlung (Battilana et al. 2009). Auf Basis der Institutional Work-Typologie der Kreierung, Beibehaltung und Zerstörung von Institutionen von Lawrence und Suddaby (2006) entstehen empirische Erkenntnisse über die Vielfältigkeit institutioneller Arbeit, wie beispielsweise ‚*justification work*‘ als der Einsatz moralischer Argumente zur Unterstützung von institutionellen Projekten und Debatten (Jagd 2011; Taupin 2012), die Bedeutung von ‚*practice work*‘ und ‚*boundary work*‘ (Zietsma & Lawrence 2010) oder von (interner und externer) ‚*practice work*‘, ‚*legitimacy work*‘ und ‚*identity work*‘ (Gawer & Phillips 2013) im Kontext sich verändernder Rahmenbedingungen auf Feldebene.

Das Institutional Work Konzept verdeutlicht, dass die institutionellen Rahmenbedingungen nicht nur einen entscheidenden Einfluss auf Innovationsprozesse ausüben. Gerade in Märkten, die sich durch eine hohe Wandlungsresistenz oder nur lückenhafte Regulierung auszeichnen, kann im Rahmen von radikalen oder disruptiven Innovationsprozessen zunächst die Notwendigkeit institutioneller Veränderungen entstehen (Aldrich & Fiol 1994; Mair & Marti 2009; Puffer et al. 2010; Tracey & Phillips 2011; Zietsma & McKnight 2009). Akteure müssen manchmal für die Realisierung ihrer Innovationsvorhaben erst die geeigneten institutionellen Rahmenbedingungen schaffen, die ihre Ziele unterstützen. Aufgrund einer fehlenden Legitimität können über die Konformität mit den Umfeldbedingungen nicht grundsätzlich alle Innovationsvorhaben hervorgebracht oder die Innovationsfähigkeit aufrechterhalten werden. Der proaktive Umgang mit den unternehmungsexternen Rahmenbedingungen im Zusammenhang von Innovationsprozessen muss demzufolge insbesondere im Rahmen dieser Arbeit eine weitere Berücksichtigung finden.



### 2.2.3.5 Kritik einer unzureichenden Berücksichtigung von Mikrodynamiken

Während ressourcen- und kompetenzorientierte Ansätze eine Mikroperspektive auf organisationale Innovationsprozesse ermöglichen, stellt der Neo-Institutionalismus eine Makrotheorie der Organisation dar. Im Neo-Institutionalismus liegt der Fokus auf dem institutionellen Umfeld und der Erklärung von organisationalem Handeln, welches keiner reinen Markt- bzw. Effizienzlogik folgt. Institutionen und Legitimität stellen die zentralen Erklärungsstrukturen im Neo-Institutionalismus dar. Im Zusammenhang mit Innovationen werden hauptsächlich die Institutionalisierungs- bzw. Diffusionsprozesse diskutiert, welche zu einer zunehmenden Angleichung der Akteure im institutionellen Feld führen (DiMaggio & Powell 1983).

Die neo-institutionalistische Theorie erfreut sich großer Popularität, was sich in der Erzeugung immer wieder neuer Forschungsprogramme zeigt.<sup>25</sup> Die Vielfältigkeit führt allerdings zu der (berechtigten) Kritik, dass „[e]ven among these early studies, it is perhaps more appropriate to think of related lines of inquiry, rather than a unitary conceptual paradigm“ (Powell & Bromley im Druck, S. 3). Obgleich rationales Handeln und Agency in den originären Arbeiten negiert werden, ist mit dem Institutional Work Konzept mittlerweile auch die Erklärung institutioneller Wandelprozesse möglich, die auf die Anstrengungen einzelner Akteure zurückzuführen sind (vgl. Kapitel 2.2.3.4). Problematisch ist dabei, dass Interessen und Agency allerdings auch in diesem Kontext keine klare Theorisierung finden und eher implizit bleiben (DiMaggio 1988). Da das zugrundeliegende Akteursmodell nicht weiter konkretisiert wird (Schimank 2010), widersprechen die neueren Konzepte zum Teil den ursprünglichen Konzeptionen des Neo-Institutionalismus (Weik 2011). Es ist unbestritten, dass es dem Neo-Institutionalismus an einer klaren Mikrofundierung fehlt. Auch, wenn dieses Problem vielfach diskutiert wird, ist hierin immer noch ein ungelöstes Forschungsfeld zu sehen. Eine zugrundeliegende Handlungstheorie ist nicht erkennbar, sodass die Abbildung von Akteurshandlungen notwendigerweise auf einer deskriptiven Ebene bleiben muss.

Suddaby und Kollegen rufen in einem speziellen Call for Paper für das Academy of Management Journal auf, „[to] reconnect institutional research with processes that occur inside the organization“ (Suddaby et al. 2007, S. 468). Obgleich sich der Neo-Institutionalismus als eine Makrotheorie der Organisation versteht, bleibt die Organisation eine nicht weiter defi-

---

<sup>25</sup> Hier können z.B. die Konzepte der Institutional Work (Lawrence & Suddaby 2006, das Institutional Entrepreneurship Konzept (DiMaggio 1988; Hardy & Maguire 2008) miteinschließend) und der Institutional Logics (Friedland & Alford 1991; Thornton et al. 2012) genannt werden.

nierte Einheit, die sich über bestimmte Strukturmerkmale charakterisieren lässt.<sup>26</sup> Die Organisation und ihre internen Prozesse finden keine weitere Beachtung (Walgenbach 2011). Auch, wenn zunehmend eine Öffnung auf die Mikrodynamiken von Institutionen zu beobachten ist, bleibt die Unterscheidung und der Link von Mikro- und Makroebene weitestgehend unexploriert (eine Ausnahme bilden Tracey und Kollegen (2011)). Der Grund hierfür wird in der Abgrenzung des Neo-Institutionalismus zu Ansätzen gesehen, die Organisationen als in sich geschlossene Systeme betrachten (Meyer & Scott 1983).

Die oben aufgeführte Kritik zeigt, dass die neo-institutionalistischen Ansätze zwar in der Lage sind, Innovationsprozesse aus einer Makroebene zu betrachten, die fehlende Mikrofundierung und Berücksichtigung der Organisation allerdings mit sich bringt, dass die organisationalen Kernprozesse im Kontext von Innovationen keine weitere Erklärung finden können. Obgleich die ersten Arbeiten mit der Entkopplungsthese von Meyer und Rowan (1977) sowie der mikrosozialen Fundierung von Zucker (1977) genau diese Aspekte adressieren, wird der Link zu den organisationsinternen Prozessen in den Nachfolgearbeiten nicht weiter ausgebaut oder gar spezifiziert. Dies kann als eine bedeutsame Schwachstelle interpretiert werden. Die neo-institutionalistischen Ansätze können, für sich alleine stehend, folglich nicht die geeignete theoretische Grundlage darstellen, um zu erklären, wie Akteure über die simultane Steuerung der externen, institutionellen Rahmenbedingungen und der internen, organisationalen Leistungsbereitschaft eine Balance herstellen. Zwar ist mit dem Institutional Work Konzept die Erklärung der Umfeldsteuerung möglich, allerdings kann auf theoretischer Ebene nicht die Berücksichtigung der Leistungsfähigkeit abgebildet werden, um das aktEURSGESTEUERTE Zusammenspiel von internen und externen Entwicklungen in Innovationsprozessen erklären zu können. Innovative Leistungsangebote können jedoch nur dann erfolgreich sein, wenn sie mit den institutionellen Anforderungen des relevanten Umfeldes kompatibel sind.

### **2.3 Konsolidierung der Erkenntnisse und Forschungslücke**

Die Erläuterungen zu den organisationalen Mikro- und institutionellen Makro-Perspektiven auf Innovationsprozesse lassen sich in Form von drei Aspekten konsolidieren.

Erstens zeigen die vorangegangenen Ausführungen, dass weder die mikro- (vgl. Kapitel 2.2.2) noch die makroorientierten Sichtweisen (vgl. Kapitel 2.2.3) einen ausreichend umfassenden

---

<sup>26</sup> Eine Ausnahme stellen Arbeiten der skandinavischen Forschung dar (Ahrne & Brunsson 2011; Ahrne et al. 2007; Brunsson & Sahlin-Andersson 2000).

Erklärungsansatz für das Verständnis von Innovationen und Innovationsprozessen darstellen. Während der Dynamic Capability Ansatz (als Dynamisierung der ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätze) den Fokus auf die organisationsinternen Prozesse legt und dabei die unternehmungsexternen Rahmenbedingungen nicht weiter konkretisiert (vgl. Kapitel 2.2.2.2.3), stellen neo-institutionalistische Ansätze den Einfluss der institutionellen Rahmenbedingungen heraus, wobei die Mikrodynamiken vernachlässigt werden (vgl. Kapitel 2.2.3.5).<sup>27</sup> Es muss festgehalten werden, dass in den einzelnen Konzepten entweder die organisationale *oder* die institutionelle Ebene im alleinigen Betrachtungsfokus steht. Das konkrete unternehmerische Handeln kann beides Mal nicht auf Basis einer fundierten Handlungstheorie bzw. auf Basis eines konsistenten Akteursmodells berücksichtigt werden.

Zweitens kann veranschaulicht werden, dass sich die Organisations- und (Strategische) Managementforschung vor allem der Untersuchung von Anpassungsprozessen von Organisationen an die Umwelanforderungen gewidmet hat. Ein Blick in die Literatur zeigt, dass die Erforschung der organisationalen Einflussmöglichkeiten und die proaktive Beeinflussung des sozialen Kontexts in dem sich Organisationen eingebettet sehen, lediglich eine stiefmütterliche Aufmerksamkeit erfahren (Barley 2010; eine Ausnahme bildet das Institutional Work Konzept). Dieser Aspekt erscheint bereits aus dem Grund verwunderlich, da insbesondere Dynamic Capabilities als „*history dependent*“ (Helfat 2003, S. 2) oder als „*trajectory or path*“ (Teece et al. 1997, S. 525) charakterisiert werden und zahlreiche Arbeiten (Danneels 2011; Sull 1999; Tripsas & Gavetti 2000) die Schwierigkeiten einer kontinuierlichen Wandlungsfähigkeit einer Organisation diskutieren. Aufgrund von Pfadabhängigkeiten, Trägheit und damit den eigenen organisationalen Voraussetzungen kann nicht von einer grundsätzlichen Anpassungsfähigkeit der organisationalen Leistungsbereitschaft an jedwede Umweltveränderung ausgegangen werden. Solche Situationen erfordern die Beeinflussung der Anforderungsbedingungen der Umwelt zu Gunsten der Unternehmung bzw. des eigenen Innovationsvorhabens (Goeke 2008). Die Möglichkeit der vorteilhaften Beeinflussung der institutionellen Rahmenbedingungen wird von den ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätzen allerdings nicht beachtet.

---

<sup>27</sup> Nachdem die grundlegenden theoretischen Konzepte vorgestellt sind, werden im Folgenden die Termini ‚*unternehmensinterne*‘ und ‚*organisationale*‘ (Leistungsbereitschaft, Entwicklungsverläufe etc.) synonym verwendet, als auch ‚*unternehmungsexterne*‘ und ‚*institutionelle*‘ (Rahmenbedingungen, Entwicklungen etc.).

Drittens zeigen die Ausführungen zu den neo-institutionalistischen Arbeiten, dass hier zwar die institutionellen Rahmenbedingungen im Vordergrund stehen – umgekehrt aber die Ebene der Organisation vernachlässigt wird. Während das neo-institutionalistische Institutional Work Konzept versucht, aktEURsgesteuerte Wandelprozesse von Institutionen zu erklären (vgl. Kapitel 2.2.3.4), bleibt dennoch die organisationale Ebene im Dunkeln. Da es diesem Ansatz an einer konkreten Handlungstheorie bzw. der Spezifizierung von Agency fehlt, können die Konsequenzen solcher Steuerungsprozesse auf organisationaler Ebene nicht abgebildet werden. Obgleich die fundamentalen Arbeiten des Neo-Institutionalismus den organisationalen Umgang mit institutionellem Druck thematisieren (Meyer & Rowan 1977; Zucker 1977), haben die weiteren Ausarbeitungen dazu geführt, dass die Erklärung von organisationalen Dynamiken und Anpassungsreaktionen lediglich auf struktureller Ebene bleiben muss. Die Leistungsprozesse und Mikroaktivitäten der Organisation finden in neo-institutionalistischen Ansätzen keine weitere Beachtung.

Auf Basis der obigen Ausführungen muss die Schlussfolgerung gezogen werden, dass weder die mikro- (vgl. Kapitel 2.2.2) noch die makroorientierten Perspektiven (vgl. Kapitel 2.2.3) Innovationen und Innovationsprozesse ausreichend umfassend erklären können. Die fehlende simultane Berücksichtigung des Managements von organisationalen *und* institutionellen Rahmenbedingungen wird als eine bedenkenswerte Forschungslücke im Kontext von Innovationsprozessen betrachtet. Es kann nicht auf Grundlage einer einzelnen, konsistenten Theorie die Frage beantwortet werden, wie Akteure das Zusammenspiel der (zukünftigen) institutionellen und organisationalen Entwicklungsverläufe versuchen zu steuern. Die Beantwortung dieser Fragestellung wird jedoch gerade im Kontext des Managements von Innovationsvorhaben als essentiell betrachtet. Wie in Punkt zwei zusammengefasst, legen die meisten Ansätze das Augenmerk einzig auf die Anpassung der Leistungsbereitschaft an die institutionellen Anforderungen der Umwelt, um Innovationsfähigkeit zu erklären. Dieser Fokus muss schon aus diesem Grund ein großes Potenzial zum Scheitern mit sich bringen, da die zukünftigen Entwicklungen des institutionellen Umfeldes ungewiss sind. Ohne die gleichzeitige Berücksichtigung der zukünftigen Rahmenbedingungen und die Möglichkeit, steuernd Einfluss zu nehmen, werden sogenannte Flexibilitätsfallen in Innovationsprozessen nur schwer zu vermeiden sein. Flexibilitätsfallen können einer allgemein-ausgerichteten Definition nach Gersch (2006, S. 33) verstanden werden, als „*unzureichende (Re-) Aktionsmöglichkeiten in einzelnen Zeitpunkten, die krisenähnliche Situationen für die einzelnen Akteure beziehungsweise Unternehmungen begründen*“. Übertragen auf Innovationsprozesse können diese in der Gefahr ge-

sehen werden, dass die Unternehmung für die Realisierung eines Innovationsvorhabens eine zu einem Zeitpunkt als notwendig wahrgenommene Ressourcen- und Kompetenzbasis aufbaut, diese jedoch aufgrund von institutionellen Umfeldveränderungen zu einem späteren Zeitpunkt obsolet wird. Flexibilität (Gersch 2006, S. 30; Schneider 1971, S. 840f.), im Sinne der Anpassungsfähigkeit bzw. des Ausmaßes der (Re-) Aktionsmöglichkeiten auf neue Situationsanforderungen oder Gegebenheiten, bliebe demnach gering.

Eine solche Flexibilität ist auch von Nöten, da aufgrund von Beharrungstendenzen nicht von einer unendlichen Anpassungsfähigkeit der Unternehmung an die Umweltveränderungen ausgegangen werden kann. Die Annahmen der Heterogenität und damit der idiosynkratischen Beschaffenheit der Leistungsbereitschaft in ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätzen weisen darauf hin, dass Unternehmungen die institutionellen Rahmenbedingungen unterschiedlich vorteilhaft wahrnehmen und eine institutionelle Veränderung aus ihrer individuellen Sicht notwendig erscheinen kann. Wie die späteren Ausführungen zeigen, können auch die Charakteristika der Branche bzw. des institutionellen Feldes Anlass für aktorsgetriebene Veränderungsprozesse bieten. Hierzu zählen zum einen hoch-regulierte, wandlungsresistente Branchen, wie das Gesundheitswesen oder die Pharmaindustrie, in denen Lobbying-Aktivitäten auch regelmäßig erkennbar sind (Gersch et al. 2010a). Zum anderen zählen hierzu aber auch Märkte, die nur unzureichend, lückenhaft reguliert sind (Mair et al. 2012) oder sich im Umbruch befinden (Zietsma & McKnight 2009).

Gleichwohl erscheint auch die alleinige Fokussierung auf die Umfeldsteuerung nicht erfolgsversprechend, um Innovationsprozesse erklären zu können. Durch das Fehlen einer Erläuterung, wie auf der organisationalen Ebene wiederum mit den sich verändernden Umweltanforderungen umgegangen wird, können keine Rückschlüsse auf eine zukünftige Innovationsfähigkeit oder erfolgsversprechende Innovationen gezogen werden. Nur, wenn die Organisation die eigene Leistungsfähigkeit auch an die zukünftigen Rahmenbedingungen anpasst, kann sie von dem Versuch der Umfeldsteuerung profitieren. Zusammenfassend wird vermutet, dass die vorteilhafte Umfeldsteuerung und die gleichzeitige organisationale Anpassung an ebendiese Veränderungen als Komplementärstrategien in Innovationsprozessen interpretiert werden können.

Vor diesem Hintergrund erscheint gerade im Kontext des Innovationsmanagements die Notwendigkeit einer gleichzeitigen Steuerung der organisationalen und institutionellen Rahmenbedingungen zu greifen: Durch eine (Mit-) Gestaltung des Umfeldkontexts erhält die Unternehmung wichtige Hinweise, um zukünftige Rahmenanforderungen abschätzen und die

eigene Leistungsbereitschaft rechtzeitig vorbereiten zu können. Akteursgetriebene Veränderungen werden folglich auf zwei Ebenen relevant: Zum einen die möglichst vorteilhafte Anpassung der unternehmungsexternen Rahmenbedingungen an die strategischen Ziele und organisationalen Leistungspotenziale. Zum anderen die gleichzeitige (Re-) Konfiguration der unternehmungsinternen Leistungsbereitschaft an die für die Zukunft vermuteten Umfeldanforderungen. Diese Arbeit argumentiert, dass ein Fokus auf dem Management des Zusammenspiels organisationaler und institutioneller Entwicklungsverläufe gerade in Innovationsprozessen essentiell ist, um einerseits Legitimität und Akzeptanz zu erhalten und andererseits Flexibilitätsfallen (Gersch 2006, S. 33) zu vermeiden. Der Mehrwert dieser Arbeit soll in der Entwicklung eines Modells zur Untersuchung einer simultanen Steuerung der organisationalen und institutionellen Entwicklungsverläufe auf dem Fundament einer einzelnen, in sich konsistenten theoretischen Perspektive liegen.

Anstelle zu betonen wie gegensätzlich die vorgestellten Konzepte zueinander stehen, soll hier jedoch zunächst ihre Komplementarität herausgestellt werden. Auch, wenn es sowohl den mikro- als auch den makroorientierten Ansätzen an einer theoretisch fundierten Erklärungsmöglichkeit unternehmerischer Handlungen in Innovationsprozessen fehlt, betonen die Ansätze jedoch übereinstimmend, dass die Kompatibilität von Organisation und Umwelt (im Zeitablauf) als eine Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung von Innovationen bzw. für den Erhalt der Innovationsfähigkeit zu betrachten ist. Die mikro- und makroorientierten Ansätze vereint die implizit dahinterstehende Annahme, dass die organisationalen Leistungsprozesse und Strukturen mit den Entwicklungen der institutionellen Umwelt kompatibel sein müssen, sodass eine Organisation wettbewerbsvorteilsbegründende, legitimierte Innovationen hervorbringen und sich als innovationsfähig erweisen kann. Innovationen können nur dann flächendeckend implementiert werden, wenn die intern vorbereitete Leistungsbereitschaft und die institutionellen Anforderungen des relevanten Umfeldes sich während des Vorbereitungsprozesses kompatibel zueinander entwickeln (Greif 2006).

Die Tatsache, dass die Erzielung einer Kongruenz von Organisation und Umwelt von den unterschiedlichen theoretischen Ansätzen (zum Teil indirekt) aufgegriffen und diskutiert wird, legt nahe, dass der Herstellung eines ‚Fit‘ im Rahmen von Innovationsprozessen ein besonderer Stellenwert beizumessen ist. Aus diesem Grund erscheint es sinnvoll, eine Vereinigung der Ansätze über das Konzept des Fit zu versuchen. Zur Spezifizierung einer adäquaten Forschungsfrage sollen hierüber wichtige Anhaltspunkte gewonnen werden. Die Möglichkeit

einer simultanen Steuerung des Fit organisationaler und institutioneller Entwicklungsverläufe wird in den Mittelpunkt der Untersuchung gestellt (vgl. Kapitel 2.4.4).

## **2.4 Zur Steuerung des Zusammenspiels externer und interner Entwicklungsverläufe in Innovationsprozessen**

### 2.4.1 Zum ‚Fit‘ von Umwelt und Organisation

Mit dem Konzept des ‚Fit‘ soll die Bedeutung der Interdependenz bzw. der Kompatibilität von Umwelt und Organisation auf eine theoretische Basis gestellt werden. Die dahinterliegende Annahme ist, dass sich hierüber die Implikationen der mikro- und makroorientierten Ansätze vereinen lassen.

‚Fit‘ ist ein polyvalentes Konzept (Volberda et al. 2012, S. 1041), dessen Wurzeln in die Kontingenztheorie und die Population Ecology reichen (van de Ven 1979). Anklang und Weiterentwicklung findet das Konzept insbesondere im Strategischen Management (Venkatraman 1989) aber auch in Organisations- und Managementtheorien (Drazin & van Ven 1985). Unter dem ‚*strategic fit*‘ wird in der Strategieforschung der Match, die Kongruenz oder Kompatibilität der strategischen Ausrichtung einer Organisation mit der Umwelt diskutiert (Zajac et al. 2000, S. 429). Es wird argumentiert, dass der Erfolg einer strategischen Entscheidung oder Handlung von ihrer Kompatibilität mit den Rahmenbedingungen des Umfeldes abhängt (Andrews 1971; Hofer & Schendel 1978). Dieses Argument kann auch auf die Entwicklung und Einführung einer Innovation übertragen werden.

Nadler and Tushman (1980, S. 45) liefern eine allgemeingültige Definition von Fit als „*the degree to which the needs, demands, goals, objectives, and/ or structures of one component are consistent with the needs, demands, goals, objectives, and/ or structures of another component*“.<sup>28</sup> Versteht man Fit als Kongruenz, dann ist hohe Performance das Ergebnis einer Kompatibilität der Variablen einer Organisation mit denen der Umwelt. Der Beitrag dieses Forschungsbereichs konstituiert sich vor allem aus Implikationen zur Steigerung der Performance durch die Anpassung der Organisation an die jeweiligen Umweltbedingungen (Ginsberg & Venkatraman 1985; Miles & Snow 1994).

Kontingenztheoretiker beschäftigen sich mit dem Match bestimmter Variablen der (Aufgaben-) Umwelt mit den Charakteristika einer Organisation (Burns & Stalker 1961; Emery &

---

<sup>28</sup> Weitere Definitionen finden sich unter anderem auch bei Venkatraman (1989) und van de Ven & Drazin (1985).

Trist 1965; Hambrick 1983; Lawrence & Lorsch 1967). Folgt man dem Argument der Kontingenztheorie, dann gibt es nicht die eine beste Organisationsstruktur oder Managementform. Die jeweils beste Ausgestaltung hängt von der Natur der Aufgabenumwelt bzw. von bestimmten Kontingenzfaktoren ab. Variationen in der Organisationsstruktur sind auf die Umweltbedingungen zurückzuführen, wie die Geschwindigkeit von Umfeldveränderungen (Burns & Stalker 1961), der Grad an Unsicherheit (Lawrence & Lorsch 1967) oder der Grad und die Häufigkeitsrate von technologischen Innovationen (Woodward 1965). Aus kontingenztheoretischer Sicht resultiert eine hohe Performance aus dem Fit der Organisation mit den entsprechenden Umweltkontingenzen (Donaldson 2001). Diese theoretische Perspektive legt nahe, dass Performance über die proaktive Anpassung der Organisation an die Charakteristika der Umwelt generiert werden kann. Die erfolgreiche Organisation kann somit als eine Reflexion und als Spiegel ihrer jeweiligen Umwelt betrachtet werden.

Die Nähe des Fit-Konzepts zu der oben vorgestellten Argumentationslogik neo-institutionalistischer Forschung wird auch von Kondra und Hinings (1998) erkannt, die das Konzept des Fit im Kontext des Neo-Institutionalismus aufgreifen: das Wissen, wie durch ein organisationales Design externe Legitimität generiert werden kann, ist folglich die Voraussetzung für die erfolgsgenerierende Unterstützung relevanter Anspruchsgruppen. Obgleich die Neo-Institutionalisten ebenfalls die umweltkonforme Anpassung einer Organisation als Erfolgsfaktor betonen, unterscheidet sich dieses Verständnis von dem der Kontingenztheoretiker (Volberda et al. 2012, S. 1041). Volberda und Kollegen (2012) erkennen in ihrem Meta-Fit Ansatz, dass kontingenztheoretischer und institutioneller Fit komplementäre und interdependente Erklärungen von Unternehmungsperformance liefern, diese jedoch konfligierende Implikationen haben können. Entsprechend der neo-institutionalistischen Argumentationslogik stellt Performance das Ergebnis von externer Legitimität bzw. der dahinterstehenden Kongruenz der Organisationscharakteristika mit den institutionalisierten Normen, Regeln und Schemata dar (Greenwood & Hinings 1996). Während im kontingenztheoretischen Ansatz also die Anpassung der Organisation an die Kontingenzfaktoren der (Aufgaben-) Umwelt betont wird, implizieren Neo-Institutionalisten die Konformität der Organisation mit den institutionellen Rahmenbedingungen der relevanten Umwelt. Aufgrund der Bedeutung der institutionellen Rahmenbedingungen für diese Arbeit soll das oben dargelegte allgemeine Verständnis von Fit für die vorliegende Arbeit konkretisiert werden. Fit wird im Folgenden in Anlehnung an Kondra und Hinings (1998, S. 750) verstanden als „*the degree of compliance by an organization*



*with the organizational form of structures, routines, and systems prescribed by institutional norms“.*

Mit Hilfe des Konzept des Fit sollen die Gemeinsamkeiten der Argumente organisationaler und institutioneller Perspektiven auf einer theoretischen Basis in Einklang gebracht werden. Demzufolge wird hier argumentiert, dass die Vorbereitung einer mit den für die Zukunft vermuteten institutionellen Anforderungen kompatiblen Leistungsbereitschaft die Voraussetzung für die Innovationsfähigkeit darstellt. Somit wird sichergestellt, dass das Innovationsvorhaben von dem institutionellen Umfeld unterstützt wird. Da weder im Dynamic Capability Ansatz (als Dynamisierung der ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätze) noch in den neo-institutionalistischen Ansätzen unternehmerische Handlungen generell und zur Steuerung eines Fit speziell konkretisiert werden, soll das folgende Kapitel einen Überblick über die existierenden wissenschaftlichen Erkenntnisse in Bezug auf die Möglichkeiten der Herstellung eines Fit geben.

## 2.4.2 Überblick über die theoretischen Implikationen zur Steuerung eines Fit

### 2.4.2.1 Fit über organisationale Anpassungsprozesse

Es können grundsätzlich zwei verschiedene Arten unterschieden werden, wie ein Fit zwischen organisationalen und institutionellen Rahmenbedingungen hergestellt werden kann. Erstens über die Anpassung der organisationalen Leistungsbereitschaft an (die sich verändernden) institutionellen Umfeldbedingungen und zweitens über die vorteilhafte Veränderung der institutionellen Rahmenbedingungen im Hinblick auf die organisationalen Ziele und mögliche Leistungsbereitschaft. Bereits 1956 betont Parsons in der Ausgabe der *Administrative Science Quarterly* drei Herausforderungen vor der die Organisationsforschung steht: Neben der Untersuchung der allgemeinen internen Prozesse einer Organisation, bedarf es dem Verständnis, zum einen der Anpassungsprozesse von Organisationen an (sich verändernde) Situationen und zum anderen der Erforschung ihrer Einflussmöglichkeiten und der Beeinflussung des sozialen Kontexts, in dem sich Organisationen eingebettet sehen (Parsons 1956, zitiert nach Barley 2010). Die Organisations- und Strategische Managementforschung hat sich dabei insbesondere Zweitem, der Forschung um die Anpassung der Organisation an das Umfeld gewidmet.

Seit den späten 1960er Jahren wird von einer Vielzahl von Organisationswissenschaftlern die Annahme zugrunde gelegt, Organisationen als ‚offene Systeme‘ (vgl. auch ‚Open System

*View*‘ Sanchez & Heene 1996) zu betrachten (Bromley & Powell 2012). Als grundlegende Arbeiten, die den dahinterstehenden Wandel von einem ausschließlichen Fokus auf die organisationsinternen Strukturen und Prozesse hin zu der Anerkennung von Umwelteinflüssen begründen, sind unter anderem die kontingenztheoretischen Werke von Thompson (1967), Lawrence und Lorsch (1967) sowie Perrow (1967) zu nennen. Die Kontingenztheorie geht von einem deterministischen Einfluss der Umwelt auf die Struktur der Organisation aus. Demzufolge ist die Organisationsstruktur kontingent von den jeweiligen (technologischen und ökonomischen; Burns & Stalker 1961) Umweltaforderungen (Donaldson 2001). Um effizient zu sein, müssen Organisationen ihre Strukturen spezifisch an ihre jeweiligen Umwelten anpassen. Auf dieser Grundlage entwickelt sich schließlich die mittlerweile unumstrittene Annahme, dass Organisationen und organisationale Prozesse von einem dynamischen System ineinander verwobener ökonomischer, institutioneller und ökologischer Prozesse umgeben sind (Dacin 1997; Granovetter 1985; Oliver 1996).

Im Kontext des Strategischen Managements geht auch der marktbasierter Ansatz von einem deterministischen Einfluss der Unternehmungsumwelt auf die Organisation aus. Der industrieökonomischen Logik des marktbasierter Ansatzes folgend, gelten die Industrie- und Marktstrukturen, die eine Unternehmung umgeben, als die wesentlichen Determinanten von Performanceunterschieden von Unternehmungen (Bresser 2010). Im Gegensatz zu den ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätzen gehen Anhänger des marktbasierter Ansatzes davon aus, dass der Unternehmungserfolg nicht durch die idiosynkratische Ausgestaltung der Leistungsbereitschaft, sondern durch die Branchenzugehörigkeit bestimmt wird (Tece et al. 1997). Die Popularität des Ansatzes kann insbesondere auf die Arbeiten von Porter (1985, 1980) zurückgeführt werden. Porter spezifiziert den Einfluss des Marktes in Form von fünf Wettbewerbskräften.<sup>29</sup> Diese wirken sich auf die Renditeerzielung einer Unternehmung aus. Akteure haben über die Wahl einer der drei Strategien der ‚*Differenzierung*‘, der ‚*Kostenführerschaft*‘ oder der ‚*Nischenstrategie*‘ die Möglichkeit, die geeignete, erfolgsgenerierende Produkt-Markt Position zu besetzen und sich den Wettbewerbskräften entsprechend anzupassen.

Die Argumentationslogik der Kontingenztheorie und des marktbasierter Ansatzes veranschaulichen exemplarisch, dass von der Unternehmungsumwelt ein nicht zu vernachlässigen-

---

<sup>29</sup> Porter (1980) identifiziert fünf Wettbewerbskräfte, die einen Einfluss auf die Rendite einer Unternehmung nehmen: 1) der Markteintritt neuer Wettbewerber, 2) die Bedrohung durch Substitute, 3) die Verhandlungsmacht der Kunden, 4) die Verhandlungsmacht der Zulieferer sowie 5) die Stärke des Wettbewerbs im Markt.

der Einfluss ausgeht, auf den die Organisation differenziert reagieren muss. Durch die starke Außendeterminierung wird insbesondere der marktbasierter Ansatz als extremer Gegenpol zu den ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätzen betrachtet (Bresser 2010). Die Ansätze betonen, dass in Abhängigkeit der Ausgestaltung der Umwelt jeweils andere unternehmerische Handlungen notwendig werden, um Performance generieren zu können. Für die Erklärung von Innovationen oder ihren Entwicklungsprozess zeigen sich diese Ansätze jedoch nicht geeignet, da die Mikroperspektive außer Acht gelassen wird. Den Ansätzen fehlt es an einer theoretischen Konzeptualisierung der Handlungsalternativen im Umgang mit den Umfeldanforderungen, sodass hier von deterministischen Ansätzen gesprochen werden kann. Insbesondere der marktbasierter Ansatz wird vielfach kritisiert, da den Akteuren lediglich der Handlungsspielraum der richtigen Auswahl einer von drei Strategien bleibt, eine vollkommene Rationalität und Wissen der Akteure bezüglich der Wettbewerbssituation unterstellt wird, Performanceunterschiede von Unternehmungen mit der gleichen strategischen Ausrichtungen nicht erklärbar sind und hier wiederum der Wandel von Branchen vollkommen unbedacht bleibt (Burr 2004).

Neben diesen deterministischen Ansätzen, betonen auch die Konzepte der Organisationalen Routinen (vgl. Kapitel 2.2.2.2.1) und der Dynamic Capabilities (vgl. Kapitel 2.2.2.2.2) die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Anpassung an die Umweltdynamiken. Eine fortwährende Innovationsfähigkeit wird auf das Vermögen zurückgeführt, die eigene Leistungsbereitschaft im Angesicht sich wandelnder Umwelthanforderungen (re-) konfigurieren zu können.

Wie die obigen Ausführungen in Kapitel 2.2.3 zeigen, sehen auch die ursprünglichen Arbeiten neo-institutionalistischer Forschung die Stellschraube für die Erzielung des notwendigen Fit von Organisation und institutionellem Umfeld zunächst in der Organisationsstruktur bzw. den organisationalen Leistungsvoraussetzungen. Die institutionellen Erwartungsstrukturen werden als „*rationalisierte Mythen*“ (Meyer & Rowan 1977, S. 340) betrachtet, die es aus Legitimitätsanforderungen in die Organisationsstruktur zu implementieren gilt. Bemerkenswert ist dabei, dass die erforderlichen Anpassungen zur Erzielung der erwarteten Konformität sogar mit den Effizienzkriterien und internen Routinen konfliktieren (Meyer & Rowan 1977) und das Differenzierungspotenzial gegenüber Wettbewerbern vermindern (DiMaggio & Powell 1983; Heugens & Lander 2009) können. Die Bedeutung des Fit kann jedoch als so substantiell interpretiert werden, dass die formellen Organisationsstrukturen voneinander entkoppelt (Weick 1976), somit Scheinfassaden der Konformität aufgebaut (Meyer & Rowan

1977) oder radikale Innovationen unter dem Deckmantel eines erwartungskonformen, vertrauten Designs in den Markt geschleust werden (Hargadon & Douglas 2001).

All diese Ansätze eint, dass die konkreten unternehmerischen Handlungen keine Berücksichtigung finden, sodass akteursgetriebene Steuerungsprozesse zur Herstellung eines Fit nicht abgebildet werden können (vgl. Kapitel 2.2.2.2.3 und 2.2.3.5).

#### 2.4.2.2 Fit über institutionelle Steuerungsprozesse

Eine weitere Stellschraube zur Erzielung eines Fit von Umwelt und Organisation kann in der vorteilhaften Veränderung und Anpassung der institutionellen Rahmenbedingungen gesehen werden. Die gezielte Veränderung der institutionellen Anforderungen bezieht sich auf ihre Kompatibilität mit der möglichen organisationalen Leistungsfähigkeit. Der Fit wird als Voraussetzung betrachtet, dass das Innovationsvorhaben im Umfeld Unterstützung und Legitimierung gewinnt (Greif 2006).

Im Kontext der neo-institutionalistischen Forschung werden unter dem Stichwort der Institutional Work von Lawrence und Suddaby (2006, S. 215) gezielt „*the purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions*“ thematisiert. Wie in Kapitel 2.2.3.4 dargelegt, stehen hier per definitionem die Handlungen im Vordergrund, deren Intention auf der Veränderung des institutionellen Rahmengerüsts gerichtet ist. Die Stellschraube für die Erzielung eines Fit wird folglich in der vorteilhaften Steuerung des institutionellen Umfeldes gesehen. Auf theoretischer Ebene erlaubt das Institutional Work Konzept also die Analyse der Beeinflussung institutioneller Rahmenbedingungen. Problematisch erscheint hierbei nur, dass es dem Konzept an einer Mikrofundierung und einer klaren theoretischen Darlegung der Handlungsannahmen fehlt. Die organisationale Leistungsbereitschaft findet in diesem Kontext folglich keine Berücksichtigung (vgl. Kapitel 2.2.3.5). Dennoch erscheint das Konzept grundsätzlich vielversprechend, wertvolle Hinweise in Bezug auf institutionelle Steuerungsprozesse geben zu können.

Im Rahmen des Strategischen Managements finden sich vereinzelte Arbeiten, die die Idee einer unternehmerischen Steuerung von externen, institutionellen Rahmenbedingungen aufgreifen. Im Zusammenhang mit der Untersuchung von Kooperationsmotiven erkennt beispielsweise Goeke (2008), dass Akteure sogenannte Steuerungsallianzen eingehen, um

Einfluss auf die Erwartungen, Voraussetzungen und Entwicklungspfade des relevanten Umfeldes zu nehmen. Wie bereits in dem vorangegangenen Kapitel dargelegt, argumentiert Goeke, dass die unternehmerischen Anstrengungen, die an der (Mit-) Gestaltung der Marktanforderungen und Rahmenbedingungen ansetzen, notwendig werden können, da Beharrungstendenzen von Unternehmungen oder den dazugehörigen Geschäftssystemen nicht die grundsätzliche und unendliche Anpassungsfähigkeit an alle erdenklichen Umfeldsituationen erlauben (Goeke 2008, S. 157).

Unternehmerische Aktivitäten zur Umfeldsteuerung können sich in der Realisierung von politischen Strategien wie in der Form des Lobbyings äußern (Gersch et al. 2010a). Anstelle eines passiven Anpassens an sich verändernde Umweltbedingungen zielen Lobbying-Aktivitäten auf unternehmerische Anstrengungen, die institutionellen Rahmenbedingungen mit zu beeinflussen und deren Veränderung zielgerichtet zu steuern (Gersch et al. 2010a). Im Einklang mit den Annahmen von ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätzen, kann das Motiv für Lobbying in der idiosynkratischen Beschaffenheit der organisationalen Leistungsbereitschaft gesehen werden. Diese Heterogenität weist darauf hin, dass manche Regeln in der institutionellen Umwelt vorteilhafter als andere für die Organisation und ihre geplanten Innovationen wahrgenommen werden (Jacobides et al. 2006). Die unterschiedlich wahrgenommenen Konsequenzen der Umfeldanforderungen können folglich als Quelle von konfligierenden Interessen und als Motiv von Koalitionszusammenschlüssen mit dem Ziel des Lobbying gesehen werden (Goeke 2008; Sadrieh & Annavarjula 2007). Bedenkt man, dass Marktaktivitäten wie Innovationsvorhaben nur dann realisiert werden können, wenn geeignete institutionelle Strukturen die strategischen Vorhaben unterstützen und fördern (Greif 2006), lassen sich vor diesem Hintergrund auch die Anstrengungen von Akteuren erklären, die beabsichtigen, Rahmenbedingungen und Regeln für (neue) Praktiken im Markt zu setzen (Beck & Walgenbach 2005; Boiral 2003; Déjean et al. 2004; Durand & McGuire 2005; Slager et al. 2012).

#### 2.4.3 Co-Evolution als ein dynamisches Verständnis von Fit

Der vorangegangene Literaturüberblick verdeutlicht nochmals, dass die unterschiedlichen theoretischen Konzepte den Ansatzpunkt für die Steuerung einer (zukünftigen) Balance oder eines Fit entweder in der internen, organisationalen Leistungsbereitschaft oder den externen, institutionellen Rahmenbedingungen sehen. Die unternehmerischen Handlungen werden dabei nicht auf Basis eines klar-definierten theoretischen Fundaments und eines konsistenten

Akteursmodells konkretisiert. Dieser Forschungsstand wird hier zum Anlass genommen, Erkenntnisse zum Management des Zusammenspiels institutioneller und organisationaler Entwicklungen zu explorieren. Über das Konzept des Fit erscheint es vielversprechend, die simultane Berücksichtigung organisationaler und institutioneller Entwicklungen abbilden zu können.

Das der Arbeit zugrunde gelegte spezifizierte Verständnis von Fit nach Kondra und Hinings (1998, S. 750) stellt primär auf die Kompatibilität von Organisation und Umwelt zu einem bestimmten Zeitpunkt ab. Da diese Arbeit jedoch explizit den Prozess der Generierung eines Fit und das aktorsgetriebene Zusammenspiel organisationaler und institutioneller Entwicklungen im Zeitverlauf verstehen und abbilden möchte, bedarf es seiner Dynamisierung. Hierfür wird sich der Idee der Co-Evolutorik bedient.

Das Konzept der Co-Evolution stammt ursprünglich aus der Biologie, wo es die gegenseitig abhängige Evolution bestimmter Spezies und ihrer Umwelt thematisiert (Ehrlich & Raven 1964). Laut Duden wird unter dem Terminus der ‚*Co-Evolution*‘ eine Entwicklung von Elementen „*unter wechselseitiger Beeinflussung*“ (Duden Lexikon 2014) verstanden. Diese Idee wird vermehrt auch auf weitere Disziplinen übertragen, wie beispielsweise der Genetik, Linguistik und Psychoanalyse (Porter 2006). Das Konzept findet jedoch auch Zuspruch in der Organisations- und Managementforschung (Lewin & Volberda 2003; Volberda & Lewin 2003), wo es sich insbesondere auf das rekursive Entwicklungsverhältnis von Umwelt und Organisation anwenden lässt (Porter 2006). In diesem Zusammenhang wird Co-Evolution entsprechend als die simultane Evolution von Einheiten (im Sinne von Organismen oder Organisationen) und ihren Umwelten verstanden (Baum & Singh 1994).

In Anlehnung an weitere Studien der Prozessforschung (Schreyögg & Sydow 2003) und an Arbeiten, die sich dem Konzept der Co-Evolutorik bedienen (Gersch et al. 2010a; Henderson & Stern 2004; Murmann 2013; van den Bosch et al. 1999), kann die logische Schlussfolgerung gezogen werden, dass eine rekursive, sich gegenseitig beeinflussende Entwicklung zweier oder mehrerer Elemente ihren Fit zu verschiedenen Zeitpunkten zur Folge hat. Im weiteren Verlauf wird das Konzept der Co-Evolutorik verwendet, um das Management des Zusammenspiels verschiedener Elemente im Zeitablauf abzubilden. Fit wird dahingegen als die Kompatibilität dieser Elemente zu einem bestimmten Zeitpunkt verstanden.

Wie unter anderem am Beispiel des Lobbying (Gersch et al. 2010a), der Entstehung von Industrien (Murmans 2013), Pfadabhängigkeiten (Schreyögg & Sydow 2003) und einer organisationalen Absorptive Capacity (van den Bosch et al. 1999) gezeigt werden kann, eignet sich das Konzept der Co-Evolutorik insbesondere für die Untersuchung von Entwicklungsverläufen auf unterschiedlichen Analyseebenen. Überträgt man diese Gedanken auf das vorliegende Forschungsinteresse eines akteursgetriebenen Zusammenspiels institutioneller und organisationaler Entwicklungsverläufe im Rahmen von Innovationsprozessen, so wird hiermit ebenfalls die Co-Evolution der jeweiligen Voraussetzungen auf mindestens zwei Analyseebenen angesprochen: die Steuerung aufeinander bezogener Elemente einmal auf der institutionellen und einmal der organisationalen Ebene.

#### 2.4.4 Konkretisierung der Forschungsfrage

Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Erläuterungen wird der Arbeit die folgende Forschungsfrage zugrunde gelegt:

*Wie planen und versuchen Akteure, die Co-Evolution der zukünftigen institutionellen und organisationalen Entwicklungsverläufe für die Realisierung ihrer Innovationsvorhaben zu steuern?*

Aus dieser Forschungsfrage geht hervor, dass in dieser Arbeit nicht primär die emergente, eher auf Zufall beruhende kompatible Entwicklung unternehmensinterner, organisationaler und unternehmungsexterner, institutioneller Rahmenbedingungen im Vordergrund steht. Im Fokus der Betrachtung liegt die absichtsvolle Steuerung der Co-Evolution zur Realisierung eines Innovationsvorhabens. Ziel ist die Entwicklung eines Mehrebenenmodells, welches auf einer einzelnen, in sich konsistenten theoretischen Grundlage fußt.

### **2.5 Proto-Institution als das vermutete Konstrukt zur simultanen Abbildung institutioneller und organisationaler Steuerungsprozesse**

In diesem Kapitel soll das Konstrukt der ‚Proto-Institution‘ vorgestellt werden. Auf Basis der theoretischen Vorkenntnisse über das Institutional Work Konzept wird die Vermutung aufgestellt, dass sich über Proto-Institutionen die simultane Steuerung der institutionellen und organisationalen Entwicklungsverläufe abbilden lassen könnte. Hierzu bedarf es allerdings einer

Theorie, die in der Lage ist, sowohl die Außen- als auch eine Innenwirkung von Proto-Institutionen abzubilden (vgl. auch Kapitel 3.4.1).

Lawrence, Hardy und Phillips (2002) konkretisieren mit dem Konstrukt der Proto-Institution neuartige Regeln, Praktiken oder Technologien, die zu Beginn nur wenig verbreitet sind, die aber das Potenzial haben, im organisationalen bzw. im institutionellen Feld zu diffundieren. Per definitionem werden Proto-Institutionen verstanden als „[new] *practices, technologies, and rules that are narrowly diffused and only weakly entrenched, but that have the potential to become widely institutionalized (...)*“ (Lawrence et al. 2002, S. 283). Über Proto-Institutionen untersuchen Forscher folglich den aktueursgesteuerten Prozess der Entwicklung von zukünftigen Regeln und Anforderungen auf institutioneller Ebene. Im Vordergrund steht der konkrete Entstehungsprozess von potenziellen, zukünftigen institutionellen Rahmenbedingungen. Insbesondere in unsicheren, ungeordneten Umwelten, wo keine Vorgaben für legitimes Handeln existieren, entsteht die Möglichkeit und Notwendigkeit für institutionelle Neuordnungen (Puffer et al. 2010; Zietsma & McKnight 2009). Diese Neuordnungen werden über die Entwicklung von Proto-Institutionen versucht (Zietsma & McKnight 2009), die sich dann über Diffusionsprozesse zu einflussreichen Institutionen entwickeln sollen.

Im Gegensatz zu der dominierenden Forschung um die oftmals ex-post betrachteten, erfolgreichen institutionellen Veränderungsprozesse im Kontext des Institutional Work Konzepts stehen hier die Unsicherheit und der prototypische Charakter von potenziellen Institutionen im Vordergrund. Mit dem Konstrukt der Proto-Institution wird der Tatsache Rechnung getragen, dass sich zwar nicht alle Proto-Institutionen zu vollkommen institutionalisierten Rahmenbedingungen entwickeln (Zeitj et al. 1999), diese jedoch die Basis für grundlegende Veränderungen des Feldes darstellen können (Lawrence et al. 2002).

Eine systematische Literaturrecherche zu dem Konstrukt der Proto-Institution zeigt, dass seit der Entstehung im Jahr 2002 bis zum Jahr 2015 noch nicht viel Forschung zu Proto-Institutionen existiert. Die wenigen Arbeiten zeigen jedoch, dass Proto-Institutionen das Ergebnis von Verhandlungen (Helfen & Sydow 2013) und strategischen, aufeinander bezogenen Aushandlungsprozessen (Zietsma & McKnight 2009) in interorganisationalen Kooperationen darstellen. Zietsma und McKnight (2009, S. 155f.) charakterisieren diese Aushandlungsprozesse als eine Mischform kollaborativer Zusammenentwicklung und kompetitiver Angleichung. Ein hohes Involvement der Kollaborationspartner und ihre Einbettung in das



institutionelle Umfeld werden dabei positiv mit der Entwicklung von Proto-Institutionen assoziiert (Lawrence et al. 2002). Neuere Arbeiten verstehen das Organisieren von „*field-configuring events*“ als Proto-Institutional Work (Schüßler et al. 2014).

Zusammenfassend lässt sich über die bisherigen Erkenntnisse zu dem Konstrukt der Proto-Institution eine folgende Charakterisierung vornehmen:

- Proto-Institutionen werden von Akteuren mit der Absicht entwickelt, dass sie diffundieren. Als mögliche, zukünftige Institutionen bzw. „*institutions in the making*“ (Lawrence et al. 2002, S. 283) wird ihnen das Potenzial zugesprochen, das Handeln weiterer Akteure im institutionellen (Um-) Feld zu prägen. Proto-Institutionen kann folglich eine ‚*Außenwirkung*‘, im Sinne der Veränderung des institutionellen Rahmengerüges, zugesprochen werden. Unter Außenwirkung wird hier verstanden, dass Proto-Institutionen im Falle ihrer Institutionalisierung die Praktiken weiterer Akteure im Feld rahmen.
- Im Entwicklungsprozess von Proto-Institutionen verhandeln Akteure den Regelungscharakter mit den relevanten Stakeholdern, da die Diffusion und Etablierung der Proto-Institution von deren Akzeptanz und Legitimität abhängig ist (Zietsma & McKnight 2009).
- Proto-Institutionen haben Scheiterungspotenzial. In dem Entwicklungsprozess ist noch nicht zu jedem Zeitpunkt klar, ob sie im Feld diffundieren, die gewünschte Außenwirkung entfalten und die Praktiken weiterer Akteure rahmen werden (Zeititz et al. 1999).

Mit der Proto-Institution existiert also ein Konstrukt, über das sich die unternehmerischen Handlungsversuche zur absichtsvollen Steuerung der institutionellen Rahmenbedingungen abbilden lassen. Da das Konstrukt auf der theoretischen Grundlage des Neo-Institutionalismus bzw. des Proto-Institutional Work Konzepts fußt, kann bisher nur die Außenwirkung von Proto-Institutionen thematisiert werden (vgl. Kapitel 2.2.3.5). In dieser Arbeit wird die Vermutung aufgestellt, dass aus der Perspektive einer Theorie, die sowohl die institutionellen als auch die organisationalen Prozesse abzubilden vermag, womöglich eine ‚*Innenwirkung*‘ von Proto-Institutionen zu erkennen ist. In diesem Kontext wird unter der Innenwirkung verstanden, dass die Proto-Institution in ihrem Entwicklungsprozess auch einen Einfluss bzw. eine Rückwirkung auf die Prozesse und Praktiken der einzelnen Organisation haben kann, die die Proto-Institution (mit-) entwickelt. Die auf sachlogischen Gesichtspunkten beruhende Idee ist,

dass Akteure im Entwicklungsprozess von zukünftigen – sie selbst beschränkenden Regulierungen oder Rahmenbedingungen – Einfluss und Hinweise erhalten, welche Anforderungen im Falle der Institutionalisierung der Proto-Institution an das eigene Handeln gestellt werden. Proto-Institutionen könnten im Rahmen von Innovationsprozessen gegebenenfalls ein Instrument darstellen, mit dem Akteure eine (Mit-) Gestaltung des Umfeldes versuchen. Gleichzeitig könnten sie im Hinblick auf die selbst entwickelten, für die Zukunft vermuteten institutionellen Anforderungen, ihre Leistungsbereitschaft entsprechend vorbereiten. Ziel und Konsequenz dessen wäre die Vorbereitung geeigneter Leistungspotenziale, sodass bei Markteintritt eine Innovation eingeführt werden kann, die von den für die Zukunft vermuteten institutionellen Rahmenbedingungen unterstützt wird.

Wie die bisherigen Ausführungen zeigen, erfordert die Fragestellung dieser Arbeit die Erfassung der Mikroaktivitäten in Steuerungsprozessen auf organisationaler als auch auf institutioneller Ebene. Es bedarf einer Theorie, die zum einen die Möglichkeit des Einflusses der Akteure auf das institutionelle Rahmengerüst anerkennt, wie es im Institutional Work Konzept (vgl. Kapitel 2.2.3.4) der Fall ist. Zum anderen bedarf es jedoch zugleich der Abbildung der Prozesse auf organisationaler Ebene, im Sinne von organisationalen Maßnahmen als mögliche Reaktion auf die sich verändernden Umfeldbedingungen. Dieser Aspekt wird von den ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätzen stark gemacht (vgl. Kapitel 2.2.2).

Die zentrale Herausforderung liegt folglich in der theoretischen Abbildung einer geeigneten prozesshaften Mehrebenenanalyse. Während sich weder die ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätze, noch die neo-institutionalistischen Konzepte für dieses Vorhaben als geeignet erweisen, wird im folgenden Kapitel mit der ‚*Competence-based Theory of the Firm*‘ eine Theorie vorgestellt, mit der die Abbildung der Co-Evolutorik von Umwelt und Organisation (Freiling et al. 2008a, S. 1144; 1161), gerade auch im Hinblick auf Innovationen (Gersch et al. 2014), möglich wird. Gleichmaßen ist in den Hartkernannahmen der CbTF der gegenseitige Einfluss von Umwelt und Organisation verankert. Sowohl die Außen- als auch die vermutete Innenwirkung von Proto-Institutionen könnten auf diesem theoretischen Fundament abgebildet werden.

### **3 DIE COMPETENCE-BASED THEORY OF THE FIRM ALS THEORETISCHE GRUNDLAGE**

#### **3.1 Erklärungsziel und grundsätzliche Eignung der CbTF als theoretischer Rahmen**

In diesem Kapitel soll die ‚*Competence-based Theory of the Firm*‘ (CbTF) als theoretische Basis für die Betrachtung des Managements der Co-Evolution institutioneller und organisationaler Entwicklungsverläufe in Innovationsprozessen vorgestellt werden. Die CbTF (Freiling et al. 2008a) ist eine noch relativ junge Theorie der Unternehmung. Sie wurde von ihren Begründern als Rekonzeptualisierung (Sydow 1999, ähnlich Moldaschl 2010a) ressourcen- und kompetenzorientierter Ansätze entwickelt und stellt eine Antwort auf die Fundamentalkritik ressourcen- und kompetenzorientierter Ansätze (vgl. Kapitel 2.2.2.1.4; Freiling et al. 2006, S. 40ff.; Freiling et al. 2008a, S. 1145f.; Knudsen 1996; Priem & Butler 2001a) dar. Ziel der Autoren der CbTF ist die Entwicklung eines konsistenten Forschungsprogramms im Sinne von Imré Lakatos (1974; Lakatos & Musgrave 1974).

Auf einer explizierten marktprozess-theoretischen Grundlage erklärt die CbTF die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen durch die Nutzung der ressourcen- und kompetenzorientierten Logik im Rahmen einer Theorie der Unternehmung. Das Explanandum der CbTF ist nach Freiling, Gersch und Goeke (2006, S. 51ff.) zufolge in dem modifizierten Erklärungsziel der traditionellen ressourcen- und kompetenzorientierten Forschung zu sehen. Letzteres umfasst die *„Erklärung der beobachtbaren divergierenden Performance (...) von Unternehmungen (auf Märkten) aus der unterschiedlichen Verfügbarkeit von Ressourcen und Kompetenzen“* (vgl. Kapitel 2.2.2.1.1). Aufgrund der Tautologieproblematik und ex post-Orientierung (Porter 1991; Priem & Butler 2001b) dieses klassischen Erklärungsziels erscheint den Autoren die Weiterentwicklung hin zu *„der Erklärung der aktuellen und zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen (auf Märkten) aus der unterschiedlichen Verfügbarkeit von Ressourcen und Kompetenzen“* erforderlich. Das Erklärungsziel der CbTF verdeutlicht, dass jegliches unternehmerische Handeln zur aktuellen und zukünftigen Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung dient. Die Heterogenität von Unternehmungen ist auf die idiosynkratische Ausgestaltung der Ressourcen- und Kompetenzbasis zurückzuführen. Da Ressourcen und Kompetenzen somit die zentralen Erklärungsvariablen darstellen, lässt sich die CbTF eindeutig in das ressourcen- und kompetenzorientierte Forschungsprogramm einordnen. Die CbTF positioniert sich demzufolge in dem Feld der Organisations- und Managementtheorien (Freiling et al. 2006; Freiling et al. 2008a). Durch eine

Berücksichtigung zukünftiger Entwicklungsverläufe kann die CbTF zugleich als Weiterentwicklung der oftmals kritisierten statischen und ex post-Perspektive der traditionellen ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätze (Ortmann 2014; Porter 1991; Priem & Butler 2001b) gesehen werden (vgl. Kapitel 2.2.2.1.4). Mit der Idee sich in Richtung einer ‚*Competence-based Theory of the Firm*‘ zu bewegen (Freiling et al. 2006, S. 52)<sup>30</sup>, sehen die Autoren es darüber hinaus als vielversprechend an, auch „*die Erklärung der Existenz, Veränderung und des Niedergangs von Unternehmungen*“ forschungsleitend mitzudenken.

Zusammenfassend zeigt sich die grundsätzliche Eignung der CbTF für die Untersuchung der Co-Evolution institutioneller und organisationaler Entwicklungsverläufe in den folgenden Punkten, die aufgrund ihrer Relevanz in Kapitel 3.3 eine detaillierte Erläuterung finden:

- Erstens kann durch die Nähe zur Österreichischen Schule und Marktprozessstheorie eine Prozessperspektive auf Innovationen angewendet werden (Foss & Ishikawa 2007, S. 755).
- Zweitens wird die Interaktion von Umwelt und Organisation im Zeitverlauf bzw. werden co-evolutorische Prozesse auf unterschiedlichen Aggregations- und Analyseebenen anerkannt (Gersch et al. 2009, S. 211; Lewin & Volberda 1999, S. 520; Volberda & Lewin 2003, S. 2112).
- Drittens eignet sich die CbTF als theoretische Grundlage, um die Co-Evolutorik von Umwelt und Organisation (Freiling et al. 2008a, S. 1144, 1161) gerade auch im Hinblick auf Innovationen (Gersch et al. 2014) abzubilden.
- Viertens erlauben die im Folgenden vorzustellenden Hartkernannahmen die Adaption eines theoretisch kompatiblen Verständnisses von Institutionen.

Mit den folgenden Ausführungen wird gezielt herausgearbeitet, inwiefern auf dem theoretischen Fundament der CbTF das Management co-evolutorischer Entwicklungen in Innovationsprozessen konsistent abgebildet werden kann.

---

<sup>30</sup> Grundsätzlich kann keine der Partialansätze ressourcen- und kompetenzorientierter Forschung für sich alleine eine Theorie der Unternehmung darstellen (Foss & Foss 2004; Knudsen 1996; Moldaschl & Fischer 2004). Um das Potenzial der ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätze für die Entwicklung einer Theorie der Unternehmung auszuschöpfen, bedarf es zunächst ihrer Rekonzeptualisierung (Freiling et al. 2006, S. 53).

### 3.2 Das theoretische Fundament der CbTF in sechs Hartkernannahmen

Es muss vorweggenommen werden, dass die Ausgestaltung der Hartkernannahmen der CbTF ein theoretisches Fundament bietet, welches die Untersuchung eines Managements der Co-Evolution von institutionellen Rahmenbedingungen und der organisationalen Leistungsbereitschaft erlaubt. Gleichwohl liegt der Nukleus der noch relativ jungen Theorie bisher auf der Betrachtung organisationaler Phänomene. Für die Untersuchung der Forschungsfrage bedarf es folglich zunächst einer Theorieerweiterung der CbTF um das Konstrukt der Institution. Die Erweiterung einer Theorie um neue Aspekte kann jedoch nur auf Basis eines wissenschaftstheoretischen Fundaments erfolgen, sodass Kompatibilitätsprobleme vermieden werden können (Foss 2005).<sup>31</sup> In diesem Kapitel soll der Hartkern der CbTF in Form von sechs Basisentscheidungen gemäß Lakatos (1974) überblicksartig vorgestellt werden (Freiling et al. 2006, S. 45). Diese Hartkernannahmen bilden das entscheidende, nicht mehr zu hinterfragende Fundament der CbTF. Den Basisannahmen wird hier ein besonderer Stellenwert zugeschrieben, da sie somit die Anforderungen für die spätere Adaption eines kompatiblen Verständnisses von Institutionen darlegen (vgl. Kapitel 3.4). Diese theoretische Explizierung ist demzufolge ein wichtiger Schritt, um das zu kritisierende eklektische Vorgehen im Kontext ressourcen- und kompetenzorientierter Ansätze vermeiden zu können (Foss 2005; Freiling et al. 2008a).

*Methodologischer Individualismus:* Die CbTF basiert auf der Grundannahme, dass Handlungen auf das einzelne Individuum zurückzuführen sind. Dies bedeutet, dass nur einzelne Akteure und nicht ganze Unternehmungen Träger von Entscheidungen sein können. Für diese Arbeit ist es wichtig hervorzuheben, dass die CbTF eine gemäßigte Form des methodologischen Individualismus annimmt (Freiling et al. 2008a, S. 1148). Damit geht die Annahme einher, dass Akteure in ihre (institutionelle) Umwelt eingebettet sind, wobei die institutionellen Rahmenbedingungen das unternehmerische Denken und Handeln prägen (Felin & Foss 2005, S. 448). In Anlehnung an Foss (2011) soll hier noch herausgestellt werden, dass eine gemäßigte Form des methodologischen Individualismus ein wichtiger Schritt ist, um eine geeignete Mikrofundierung ressourcen- und kompetenzorientierter Ansätze zu entwickeln. Der

<sup>31</sup> Hier sei darauf verwiesen, dass ressourcen- und kompetenzorientierte Ansätze eine konkrete wissenschaftstheoretische Verortung vermissen lassen (Foss 2005). Die fehlende Explizierung der zugrunde liegenden Basisannahmen (Knudsen 1996) führt somit unweigerlich zu der drohenden Gefahr von Eklektizismus (Freiling et al. 2008a, S. 1146). Eine paradigmatisch kompatible Adaption existierender Erkenntnisse aus anderen Bereichen ist daher kaum realisierbar. Da diese Arbeit nicht in die Reihe eklektischer Arbeiten im ressourcen- und kompetenzorientierten Forschungsprogramm (Beispiele bei Freiling et al. 2008a, S. 1146; Freiling et al. 2006, S. 42) eingereicht werden soll, bedarf es der Anwendung einer Theoriebrille mit einem eindeutigem theoretischem Fundament.

gemäßigte methodologische Individualismus kann demzufolge als Voraussetzung betrachtet werden, um das aktEURSGESTEUERTE Zusammenspiel von Institution und Organisation untersuchen zu können.

*Subjektivismus:* Eng mit der Annahme eines methodologischen Individualismus ist die von der Österreichischen Schule entnommene Subjektivismusannahme verknüpft (Freiling et al. 2006 mit Verweis auf Rese 2000, S. 67ff.). Diese meint, dass sich Akteure hinsichtlich ihres Wissens, Wollens und Könnens voneinander unterscheiden. Akteure interpretieren und nehmen aufgrund ihres im Zeitablauf individuell erworbenen Wissensstands Informationen und Ereignisse aus der Umwelt unterschiedlich wahr. Akteure unterscheiden sich folglich in einzelnen oder zu verschiedenen Zeitpunkten voneinander. Damit werden eine Prozessperspektive und die Notwendigkeit einer Analyse von Entwicklungen im Zeitverlauf deutlich. Die Heterogenität der Akteure kann schließlich als ein Grund für divergierende Ressourcen- und Kompetenzausstattungen sowie der unterschiedlichen Wahrnehmung von Arbitrage- und Innovationsmöglichkeiten interpretiert werden. Der Subjektivismus ist damit zentrales Element der ressourcen- und kompetenzorientierten Forschung (Freiling et al. 2006, S. 47).

*Bedeutung der Zeit:* Die CbTF nimmt an, dass sowohl die unternehmungsexternen Rahmenbedingungen als auch die organisationale Ausstattung mit Inputgütern, Ressourcen und Kompetenzen geplanten oder emergenten Veränderungen im Zeitablauf unterliegen (Freiling et al. 2006, S. 48). Dem Zeitverständnis der CbTF wird in dieser Arbeit ein herausragender Stellenwert zugeschrieben. Hier sind die entscheidenden Grundlagen für prozessuales Denken und die Möglichkeit der Analyse von (zukünftigen) Dynamiken und Phänomenen verankert. Die Veränderung der Ressourcen- und Kompetenzbasis stellt einen zeitintensiven Prozess dar. Deshalb sind auch die Wettbewerbs- oder die Innovationsfähigkeit in der CbTF nicht als dauerhafter Status Quo zu verstehen. Akteure müssen kontinuierlich Entscheidungen zur Gewährleistung ihrer Aufrechterhaltung treffen (Freiling et al. 2006, S. 47). Die Annahme von möglichen Pfadabhängigkeiten und das Argument der Historizität bedingen, dass die zukünftige Gestaltungsfreiheit jedoch durch vergangene Entscheidungen und erfolgte Entwicklungen eingeschränkt ist. Diese Einschränkung kann dabei wiederum selbst Anknüpfungspunkt für ein Flexibilitätsmanagement sein (Freiling et al. 2006, S. 48). Ein solches Zeitverständnis ist demzufolge essentiell, da die Betrachtung des Zusammenspiels der organisationalen und institutionellen Ebene in Innovationsprozessen ein dynamisches Verständnis bedarf, um die Inter-

dependenzen von absichtsvollen oder emergenten Veränderungen der institutionellen Rahmenbedingungen und der Leistungsbereitschaft verstehen zu können.

*Radikale Unsicherheit:* Die CbTF geht davon aus, dass Akteure unter radikaler Unsicherheit im Hinblick auf unternehmungsexternes, marktrelevantes Wissen und im Hinblick auf unternehmensinternes Wissen handeln (Freiling et al. 2008a, S. 88). Die Annahme einer radikalen Unsicherheit bezieht sich auch auf das Wissen, das zu dem jeweiligen Entscheidungszeitpunkt noch nicht existiert (Rese 2000, S. 70). Letzteres ist insbesondere relevant, da Freiling, Gersch und Goeke damit der CbTF ein zentrales Element co-evolutorischer Theorien verleihen: „*In evolutorischen Theorien ist die Zukunft nicht einfach unbekannt, sondern sie existiert im Zeitpunkt vor einer Entscheidung, dies zu tun oder jedes zu unterlassen, noch gar nicht*“ (Schneider 1997, S. 44 zitiert nach Freiling et al. 2006, S. 49). Die Realisierung von Innovationsideen findet demzufolge grundsätzlich unter einem gewissen Grad an Unsicherheit statt (Mises 1949, S. 254). Diese Unsicherheit kann sich zum einen auf die ungewisse Entwicklung unterstützender institutioneller Rahmenbedingungen beziehen und/ oder auf die Frage der Ausgestaltung einer geeigneten Leistungsbereitschaft zur Realisierung erfolgreicher Innovationsvorhaben.

*„Homo Agens“ als Annahme des Entscheidungsverhaltens:* Da in Bezug auf das Entscheidungsverhalten bzw. der angenommenen Rationalität der Akteure in ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätzen Uneinigkeit herrscht (Freiling et al. 2006, S. 49f.), entscheiden sich die Autoren der CbTF für ein mit den vorangegangenen Basisentscheidungen kompatibles Akteursverhalten. Akteure werden demzufolge als *„Homo Agens“* konzeptualisiert, die sich in Anlehnung an die Vertreter der Österreichischen Schule (Kirzner 1988; 1978; Mises 1922, 1949) durch die Eigenschaften der *„Findigkeit“* und des *„Ökonomisieren“* beschreiben lassen. Demzufolge entscheidet der beschränkt rational handelnde Akteur unter einem vorgegebenen Ziel-/ Mittel-/ Alternativen-Rahmen (*ökonomisieren*). Dabei beabsichtigt er seinen Handlungsrahmen so zu gestalten, dass er bessere Entscheidungen treffen (*Findigkeit*) und sich somit *„besserstellen“* (Mises 1949) kann.

Für diese Arbeit birgt eine solche Modellierung des Entscheidungsverhaltens – vor allem in Verbindung mit der Lehre der Unternehmerfunktion (Freiling 2004a; Freiling & Reckenfelderbäumer 2010; Schneider 1997) – die Möglichkeit, unternehmerisches Handeln in Innovationsprozessen untersuchen zu können. Akteure sind dabei grundsätzlich durch die

institutionellen sowie subjektiven Rahmenbedingungen beschränkt, aber dennoch kreativ genug, um Innovationsvorhaben zu planen, zu steuern und zu realisieren.

*Nicht-konsummatorischer Ansatz und gemäßigter Voluntarismus:* Nicht-konsummatorische Ansätze zeichnen sich dadurch aus, dass Entwicklungen ein nicht von vorneherein definierbares Ergebnis aufweisen. Dies bedeutet, dass Veränderungen in der institutionellen Umwelt stets ergebnisoffen sind und somit Spielraum für unterschiedlich denkbare Handlungstrajektorien entstehen. Mit dieser Ausrichtung hängt die Annahme eines gemäßigten Voluntarismus zusammen. Demzufolge erkennt die CbTF die für diese Arbeit wichtige Einflussmöglichkeit der Akteure auf die institutionellen Rahmenbedingungen an. Akteure werden zumindest versuchen, die Umwelt zu ihren Gunsten zu gestalten. Entsprechend einer gemäßigten Form des Voluntarismus werden sie dabei jedoch nur eine bedingte Gestaltungsmöglichkeit haben. Die Annahme eines gemäßigten Voluntarismus kann als die notwendige Voraussetzung interpretiert werden, um das rekursive Verhältnis von Institution und Handlung im Rahmen von Steuerungsprozessen im Zeitablauf abbilden zu können.

Zusammenfassend wird in den Hartkernannahmen der CbTF die Nähe zu der Österreichischen Schule offensichtlich. Es kann gezeigt werden, dass die Hartkernannahmen ein theoretisches Fundament bilden, welches geeignet ist, um das Management co-evolutorischer Entwicklungsverläufe in Innovationsprozessen untersuchen zu können. Im nächsten Kapitel wird auf die Argumentationslogik der CbTF eingegangen. Zum einen wird ein einheitliches Verständnis der Basisterminologie erzielt und zum anderen werden die zentralen Elemente der Veränderlichkeit und Co-Evolutorik in der CbTF eine Erläuterung finden.

### **3.3 Argumentationslogik der CbTF: Veränderlichkeit und Co-Evolutorik als zentrale Annahmen**

#### **3.3.1 Klärung der Basisterminologie**

Die CbTF versteht Unternehmungen nicht wie die klassischen ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätze einfach als „*Bündel von Ressourcen*“ (Kieser & Walgenbach 2010, S. 3). Um den inhärenten Tautologievorwurf dieser Ansätze zu umgehen, unterscheiden Freiling, Gersch und Goeke (2006; Freiling et al. 2008a) konsequent zwischen Inputgütern, Ressourcen und Kompetenzen. In Anlehnung an Schneider (Schneider 1997, S. 57) kann ein zu einem Zeitpunkt verfügbares Gefüge aus Inputgütern, Ressourcen und Kompetenzen, die als Hand-



lungsvermögen bereit stehen und genutzt werden können, als die vorhandene Leistungsbereitschaft beschrieben werden.<sup>32</sup>

*„Inputgüter sind homogene prinzipiell marktgängige, unternehmungsextern oder -intern erstellte Faktoren, die den Ausgangspunkt weiterer Verwertungs- oder Veredelungsaktivitäten bilden[.]“* (Freiling et al. 2006, S. 53). Sie sind grundsätzlich marktgängig, können jedoch aufgrund ihrer Homogenität keine Quelle von Wettbewerbsvorteilen darstellen. Charakteristisch ist, dass sie im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses direkt zur Herstellung von Leistungsangeboten verwendet oder nach Konfigurations- und Veredelungsprozessen zu Ressourcen weiterentwickelt werden. Sie stellen den Ausgangspunkt der Entwicklung der (zukünftigen) Leistungsbereitschaft in Unternehmungen dar (Freiling et al. 2006, S. 54).

Ressourcen werden verstanden als *„(...) das Ergebnis durch Veredelungsprozesse weiter entwickelter Inputgüter, die wesentlich zur Heterogenität der Unternehmung und zur Sicherstellung aktueller und zukünftiger Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung beitragen (sollen)[.]“*<sup>33</sup> (Freiling et al. 2006, S. 55). Der Aspekt der Heterogenität ist für Ansätze der Ressourcen- und Kompetenzforschung die zentrale Variable zur Erklärung der Wettbewerbsfähigkeit. Ressourcen sind im Vergleich zu Inputgütern nicht marktgängig, wodurch sie eine gewisse Unternehmungsspezifität aufweisen. Als Isolationselemente dienen sie demzufolge als Schutz vor Imitation und Substitution (Barney 1991). Der Argumentationslogik der CbTF folgend stellen Ressourcen das Ergebnis von wahrgenommenen Marktrückkopplungen und visionären Gestaltungsprozessen dar. Ressourcen sind damit ebenfalls geplanten oder ungeplanten Veränderungen im Zeitablauf unterlegen. Sie fließen in die Leistungsbereitschaft ein, können für sich alleine jedoch keine konkreten Marktzufuhr- oder Marktprozesse realisieren (Freiling et al. 2006, S. 55ff.).

*„Kompetenzen sind wiederholbare, auf der Nutzung von Wissen beruhende, durch Regeln geleitete und daher nicht zufällige Handlungspotenziale einer Organisation, die zielgerichtete Prozesse sowohl im Rahmen der Disposition zukünftiger Leistungsbereitschaften als auch*

---

<sup>32</sup> Nach Schneider (1997, S. 56f.) basieren Unternehmungsprozesse (als Marktprozesse in Märkten und als Marktzufuhrhandlungen für Märkte) auf einer zu einem Zeitpunkt verfügbaren Leistungsbereitschaft. Die Leistungsbereitschaft erfordert dabei das Beschaffen von Beständen, Maschinen, Vorräten, Nutzungsrechten sowie das Bereitstehen von Mitarbeitern. Zudem ist eine Leistungsbereitschaft erst dann vorhanden, wenn sie so aufgestellt ist, dass auf ihrer Basis eine Produktion begonnen werden kann (Gersch et al. 2005, S. 51). Die Leistungsbereitschaft wird gemessen durch die technisch maximal mögliche Ausbringungsmenge an Leistungen, die pro Zeiteinheit hervorgebracht werden können (Schneider 1997, S. 82).

<sup>33</sup> Der Zusatz ‚sollen‘ in der Definition weist auf den absichtsvollen Gestaltungswillen handelnder Akteure hin sowie dass eine tatsächliche Wettbewerbsfähigkeit erst ex post festzustellen ist.

konkreter Marktzufuhr- und Marktprozesse ermöglichen. Sie dienen dem Erhalt der als notwendig erachteten Wettbewerbsfähigkeit und gegebenenfalls der Realisierung konkreter Wettbewerbsvorteile[.]“ (Freiling et al. 2006, S. 57). Kompetenzen werden in Anlehnung an Ortman verstanden als ein beständiges, aber nicht statisches Potenzial zum Handeln. Sie müssen demzufolge ebenso im zeitlichen Kontext betrachtet werden. Da sie wesentlich auf Lernprozessen und dem hierdurch verfügbaren Wissen basieren, unterliegt ihre Veränderung auch den zugrundeliegenden Lern- und Wissenserweiterungsprozessen. Kompetenzen werden auf drei Ebenen relevant:

- ‚Veredelungskompetenzen‘ dienen der zielgerichteten Gestaltung der unternehmungs-eigenen Ressourcen und Kompetenzen.
- ‚Marktzufuhrkompetenzen‘ dienen der Aktivierung der Leistungsbereitschaft zur Über-führung des Handlungspotenzials in konkrete Leistungsangebote. Darüber hinaus um-fassen sie die konkrete Überführung des Handlungspotenzials in erfolgreiche Markttransaktionen.
- ‚Metakompetenzen‘ dienen der dauerhaften Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit durch die Gestaltung des Um- und Rahmensystems, in dem sich die Unternehmung bewegt. Sie konkretisieren sich unter anderem in der kontinuierlichen Anpassungs- und Veränderungsfähigkeit der Unternehmung, in der Sicherstellung eines ‚Deutero-Lernens‘ (Argyris & Schön 1978) sowie der kontinuierlichen Wahrnehmung von Um-feldveränderungen und der Sicherstellung der Unternehmungsflexibilität (Freiling et al. 2006, S. 59).<sup>34</sup>

### 3.3.2 Veränderlichkeit als zentrale Grundannahme

Die theoretische Abgrenzung der Begrifflichkeiten ist essentiell für das Verständnis der Ar-gumentationslogik der CbTF. Ausgangspunkt jeglichen unternehmerischen Handelns ist dem-zufolge das individuell vorhandene Leistungspotenzial. Wie der Abbildung 5 zu entnehmen ist, wird dieses aktiviert, um mittels geeigneter Marktzufuhrprozesse Leistungsangebote sowie konkrete Transaktionen am Markt realisieren zu können (Freiling et al. 2006; Freiling et al. 2008a).

---

<sup>34</sup> Die Ausführung zu Metakompetenzen ähneln der Argumentationslogik im Dynamic Capability Ansatz (Tee-ce et al. 1997, vgl. hierzu insbesondere das ‚Capability Monitoring‘ von Schreyögg und Kliesch-Eberl (2007, S. 925ff.)), der die kontinuierliche Beobachtung und Reflektion der Ressourcen- und Kompetenzbasis zur Wahrung der Anpassungsfähigkeit der Unternehmung an sich verändernde Umweltentwicklungen betont.

Folgt man der Annahme des Subjektivismus, so wird deutlich, dass die Leistungsbereitschaft aufgrund der unterschiedlichen vergangenen Erfahrungen und zukünftigen Erwartungen der Akteure stets individuell ausgeprägt ist. Der Aufbau einer für die Realisierung zukünftiger Markttransaktionen als zielführend wahrgenommenen Leistungsbereitschaft erfolgt in einzelnen Zeitpunkten. Die Entwicklung der Leistungsbereitschaft kann als eine visionäre Gestaltung interpretiert werden, die entsprechend des Erfahrungs- und Erwartungshorizonts des Akteurs unter Berücksichtigung von Marktrückkopplungen über die Umweltentwicklungen gestaltet wird. Der Aufbau der Leistungsbereitschaft ist demzufolge immer auf die individuell wahrgenommenen, zukünftigen Umweltentwicklungen ausgerichtet (Freiling et al. 2008a, S. 94f.). Diese Ausführungen zeigen, dass sich in der Ausgestaltung der Leistungsbereitschaft der zukünftig mögliche Handlungsspielraum der Akteure manifestiert.

Zur Konkretisierung der Veränderung der Leistungsbereitschaft im Zeitablauf zeigen sich auch die Überlegungen von Ortmann (2014) kompatibel (Freiling et al. 2006, S. 60f.). Hierin lassen sich zudem die Wirkungsweisen einer ‚visionären Gestaltung‘ und der ‚marktlichen Rückkopplungen‘ wiederfinden, die auch im folgenden Unterkapitel noch eine tiefere Erläuterung erfahren.

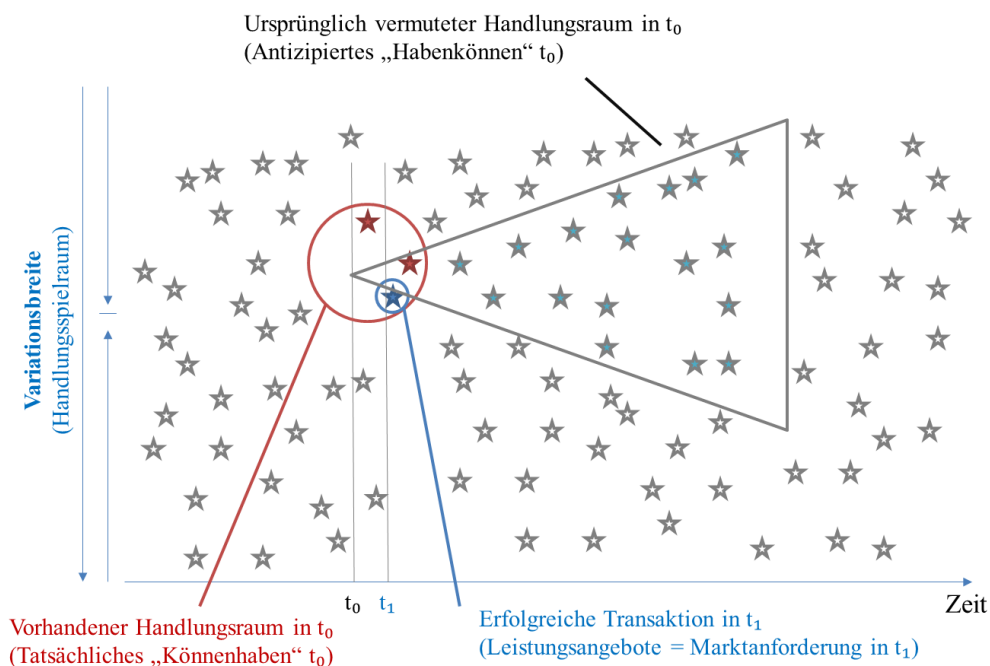


Abbildung 5: ‚Könnenhaben‘ und ‚Habenkönnen‘ auf einer Zeitachse (Quelle: Gersch 2006, S. 198)

Wie der Abbildung 5 zu entnehmen ist, besitzen Unternehmungen zu einem Zeitpunkt ( $t_0$ ) eine bestimmte Konfiguration ihrer Leistungsbereitschaft. In der Terminologie von Ortman wird dies als ‚*Könnenhaben*‘ gefasst. Hierunter wird das tatsächliche Handlungsvermögen zu dem jetzigen Zeitpunkt verstanden, welches durch das Inputgüter-, Ressourcen- und Kompetenzgefüge bestimmt wird. Dieses Könnenhaben muss aktiviert und in einem bestimmten Sinn- und Verwendungszusammenhang Einsatz finden. Es wird davon ausgegangen, dass mit solchen Anwendungsprozessen eine Veränderung des jeweiligen Könnenhabens für nachfolgende Zeitpunkte einhergeht.

Die Logik der Veränderlichkeit der Leistungsbereitschaft soll über das Konzept der Lernschleifen von Ortman (2008) veranschaulicht werden (Freiling et al. 2008a, S. 1152f.; vgl. Abbildung 6 nach Ortman 2004, S. 13f.). Ausgangspunkt für jegliches Handeln stellt die Leistungsbereitschaft bzw. das Handlungsvermögen zu dem jetzigen Zeitpunkt ( $t_0$ ) dar. Es wird davon ausgegangen, dass in dem tatsächlichen Handlungsprozess neue Einsichten und Erkenntnisse – beispielsweise in Bezug auf Kundenfeedback oder Marktrückkopplungen – generiert werden. Dieser Erkenntnis- oder Wissenszuwachs hat die Veränderung des Leistungspotenzials zur Folge, sodass es in dem Handlungsprozess zu der Weiterentwicklung der Leistungsbereitschaft in einem späteren Zeitpunkt ( $t_1$ ) kommt. Die Helixstruktur illustriert die aggregierte Darstellung der Veränderlichkeit der Leistungsbereitschaft durch Handlung im Zeitablauf.

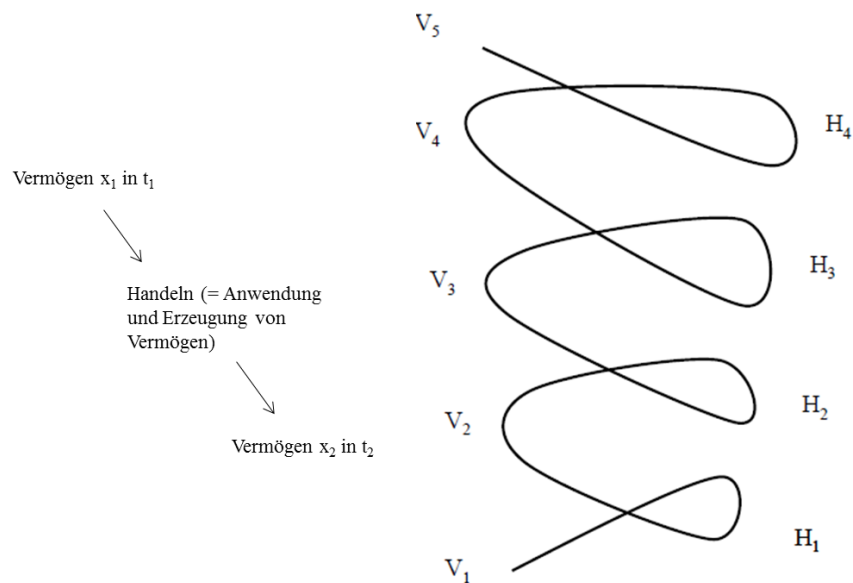


Abbildung 6: Der Zusammenhang zwischen Vermögen und Handeln (Quelle: Ortman 2004, S. 13f.)

Die Veränderung oder Anpassung der Leistungsbereitschaft kann zielgerichtet erfolgen oder durch ein ‚*learning by doing*‘ bzw. ‚*polishing by use*‘. Dies bedarf der kritischen Reflektion der Leistungsbereitschaft. Durch die fortwährende Beobachtung von Marktrückkopplungen gilt es, entsprechende Anpassungen der Inputgüter, Ressourcen und Kompetenzen im Zeitablauf vorzunehmen. Die zu dem jetzigen Zeitpunkt individuell wahrgenommenen Veränderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten werden als ‚*Haberkönnen*‘ bezeichnet. Die anschließende Realisierung des potenziellen Haberkönnens durch die Weiterentwicklung des verfügbaren Könnenshabens wird durch die kontinuierliche Analyse und Beobachtung der Wettbewerber und den Anforderungen des Marktes begleitet. Diese Veränderungs- und Anpassungsprozesse führen zu permanenten Lern- und gleichzeitigen Wissensentwertungsprozessen.

Diese Ausführungen verdeutlichen, dass das Handeln einzelner Akteure in der CbTF einen vordergründigen Aspekt einnimmt. Dabei sind die Handlungen und Handlungsergebnisse (i.S. des Aufbaus einer zielgerichteten Leistungsbereitschaft) stets Veränderungen im Zeitablauf unterworfen. Diese Veränderungen ergeben sich aus der Aufgabe der Akteure, die Leistungsbereitschaft unter Berücksichtigung von Marktrückkopplungen zu steuern (Freiling et al. 2008a, S. 1160). Durch Rückkopplungen – vor allem in Form konkreter Markttransaktionen – entwickeln Akteure ihr individuelles, erfahrungsgeprägtes (Markt-) Wissen weiter. Dieses neue Wissen wird wiederum für die Konfiguration der Leistungsbereitschaft in Form von Ressourcen und Kompetenzen verwendet, um das Leistungspotenzial entsprechend eines vermuteten Vorausblicks anzupassen (Freiling et al. 2006, S. 61).

Der Logik der radikalen Unsicherheit folgend muss erwähnt werden, dass sich die Annahmen über zukünftige Arbitragemöglichkeiten auch als falsch erweisen können. Ebenso unterliegen nämlich auch die Umweltbedingungen Veränderungen im Zeitablauf. Es ist also durchaus denkbar, dass sich im Zeitraum zwischen dem Aufbau der Leistungsbereitschaft und einer tatsächlichen Realisierung der Markttransaktion, die Rahmenbedingungen der Umwelt nachteilig verändern, sodass Akteure regelmäßig scheitern (Freiling et al. 2006, S. 61f.).

Der zentrale Untersuchungsgegenstand der CbTF ist in der dargestellten Überführung des Könnenshabens zu dem jetzigen Zeitpunkt ( $t_0$ ) auf ein Könnenshaben zu einem späteren Zeitpunkt ( $t_n$ ) zu sehen. Es wird erstens deutlich, dass das Handlungsvermögen zu verschiedenen Zeitpunkten grundsätzlich das Ergebnis von Veränderungen auf bestimmten Entwicklungspfaden und von Historizität darstellt. Zweitens wirken Veränderungen der Umfeldbedingun-

gen – unter anderem in Form von Marktrückkopplungen – fortwährend auf diesen Anpassungs- und Leistungserstellungsprozess ein. Sie rahmen die (wahrgenommenen) Möglichkeiten von zukünftigen Leistungsangeboten, die Konfiguration der Leistungsbereitschaft sowie das Ausmaß der erfolgreichen Implementierung neuer Angebote am Markt.

### 3.3.3 Das Zusammenspiel von Organisation und Umwelt in Innovationsprozessen

Im vorangegangenen Unterkapitel wird verdeutlicht, inwiefern die CbTF eine geeignete theoretische Basis liefert, um Veränderungsprozesse – insbesondere auf organisationaler Ebene – untersuchen und abbilden zu können. Dieses Unterkapitel verfolgt das Ziel, den co-evolutionären Charakter der CbTF zu erläutern. Es soll deutlich werden, wie auf dem theoretischen Fundament der CbTF interdependente Phänomene auf unterschiedlichen Aggregations- und Analyseebenen abgebildet werden können (Freiling et al. 2006, S. 95). Da die Co-Evolution von Organisation und Umwelt zentraler Gegenstand des Forschungsvorhabens darstellt, soll hierauf im Folgenden näher eingegangen werden.

Freiling und Kollegen (2006, S. 62ff.) bedienen sich dem Wettbewerbsmodell von Hamel und Prahalad (1994, S. 50f.), um die Interaktion von Umwelt und Organisation im Leistungserstellungsprozess zu erklären (vgl. Abbildung 7; Darstellung nach Gersch et al. 2014). Wie von Gersch und Kollegen (2014) gezeigt wird, lässt sich diese Argumentationslogik auch auf den Kontext von Innovationsprozessen übertragen. In diesem Zusammenhang liefert die CbTF konkrete Einblicke in die Vormarktphase. Es werden die Prozesse der Generierung einer Invention bis hin zur Einführung der Innovation mittels der Abfolge der dazugehörigen Unternehmens- und Marktprozesse veranschaulicht (vgl. im Folgenden Freiling et al. 2006, S. 61ff.; Gersch et al. 2014).

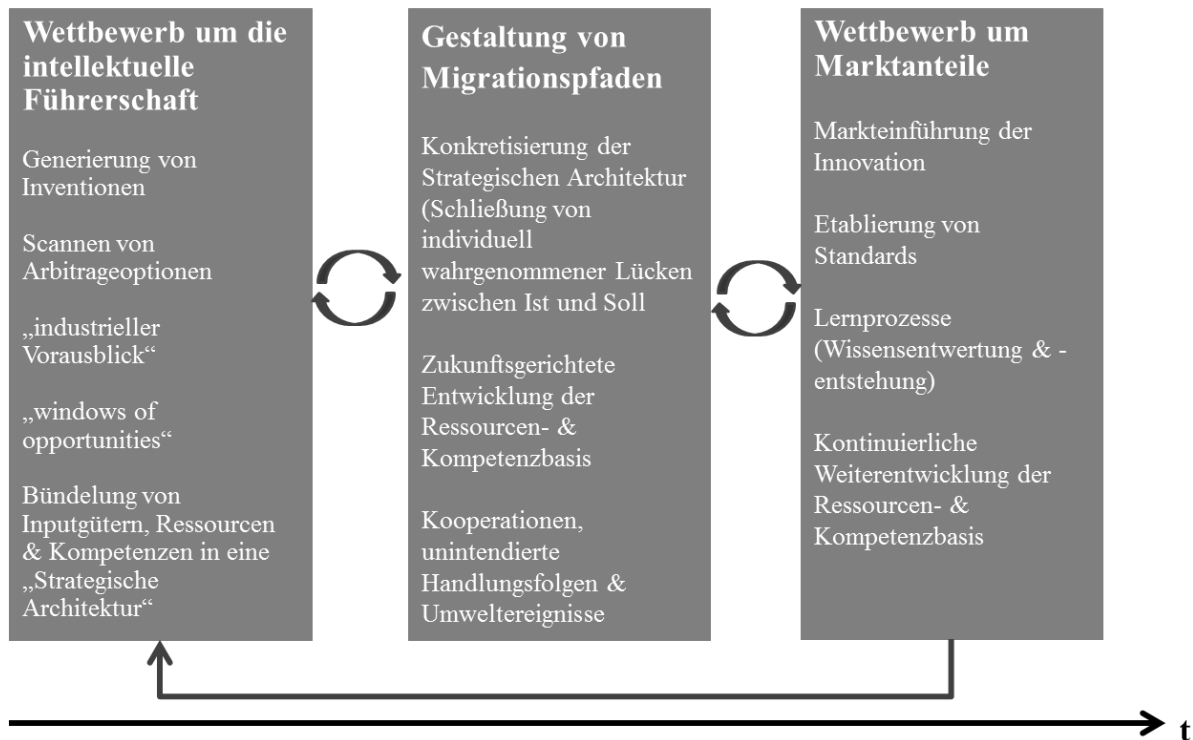


Abbildung 7: Das Wettbewerbsmodell von Hamel und Prahalad (1994, S. 50f.)

Die Phase ‚Wettbewerb um die intellektuelle Führerschaft‘ umfasst die Aktivitäten von Akteuren bei der Generierung von Inventionen. Aufgrund radikaler Unsicherheit über die zukünftigen Rahmenbedingungen der Umwelt sind Akteure darauf angewiesen einen ‚industriellen Vorausblick‘ auf die zukünftigen Marktveränderungen, resultierenden Herausforderungen und Chancen zu entwickeln. Diese prognostizierten Chancen stellen subjektiv wahrgenommene ‚windows of opportunities‘ dar – zum Beispiel für neue Leistungsangebote oder Prozesslösungen für die Leistungserstellung. Die Adressierung dieser Arbitragemöglichkeiten kann als Reaktion auf die individuell vermuteten Rahmenentwicklungen der Umwelt interpretiert werden.

Neben der nach außen gerichteten Antizipation möglicher Gestaltungsoptionen des Marktes muss ebenfalls eine nach innen gerichtete Einschätzung erfolgen, wie die Unternehmung solche Problemlösungen generieren kann. Die Entwicklung einer Invention basiert auf dem Vermögen, Veränderungsmöglichkeiten hinreichend genau prognostizieren und in entsprechende Handlungsspielräume übersetzen zu können. Entsprechend ihrer individuellen Vision bündeln Akteure die für eine potenzielle Innovation als notwendig erachteten Inputgüter, Ressourcen und Kompetenzen in eine sogenannte ‚strategische Architektur‘. Wissen und Kreativität sind eine notwendige Voraussetzung für diesen Prozess (Freiling 2004b in Bezug auf Picot et al. 2001). Regelmäßig konkurrieren die Unternehmungen um die Realisierung einer

besseren strategischen Architektur. Gleichzeitig sind Akteure in dieser Phase bemüht, nicht nur Arbitragemöglichkeiten von den Umweltentwicklungen abzuleiten, sondern gegebenenfalls auch die Umfeldbedingungen vorteilhaft für die Unternehmung zu gestalten.

Die als notwendig erachtete strategische Architektur muss in einem weiteren Schritt konkretisiert und umgesetzt werden (*„Gestaltung von Migrationspfaden“*). Migrationspfade umfassen in diesem Zusammenhang den Übergang von dem Ist- in den individuell gewünschten Soll-Zustand der als notwendig erachteten Ressourcen- und Kompetenzbasis. Die zukunftsgerichtete Entwicklung der Leistungsbereitschaft ist ein zeitintensiver, unumkehrbarer Prozess. Die Gestaltung des Übergangs erfordert die grundlegende Kenntnis der Feinstruktur (Lin & Wu 2014; Teece 2007) und der Fungibilität (Denrell et al. 2004; Schreyögg & Kliesch-Eberl 2007) der bestehenden Ressourcen- und Kompetenzbasis. Im Falle von wahrgenommenen Lücken bedarf es ggf. der Identifikation potenzieller Kooperationspartner (Goeke 2008; Sanchez & Heene 1996).

Der unternehmensinterne Aufbau der Leistungsbereitschaft stellt den Nukleus der Migrationsphase dar. Dieser Prozess ist durchweg von aktuellen Umfeldereignissen beeinflusst. Es existiert radikale Unsicherheit bezüglich der zukünftigen Rahmenentwicklungen und den Grad ihrer Vorteilhaftigkeit für die geplante Innovation. Jeder Zeit können unintendierte Handlungsfolgen und Überraschungen auf den Leistungserstellungsprozess einwirken. Demzufolge müssen die erkannten Arbitragemöglichkeiten in der Unternehmungsumwelt kontinuierlich auf ihre Aktualität überprüft, angepasst und gegebenenfalls intern in den Aufbau von Maßnahmen für die Entwicklung erforderlicher Kompetenzen und Ressourcen übersetzt werden (Gersch et al. 2014).

*„Wettbewerb um Marktanteile“* charakterisiert die Phase der Markteinführung der Innovation. Nach der erfolgreichen Etablierung kommt es zur Durchsetzung von Leistungsstandards im Markt, welche den Handlungsspielraum der Akteure zunehmend einschränken. Markttransaktionen ermöglichen durch entsprechende Rückkopplungen sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite das Schaffen von neuem sowie eine Entwertung von altem Wissen (Rese 2000). Dieses Wissen fließt in weitere Leistungserstellungsprozesse ein. Es dient der Anpassung und schrittweisen Verbesserung der Leistungsangebote. Diese Anpassungs- und Lernprozesse in der Unternehmung induzieren eine kontinuierliche Weiterentwicklung ihrer Ressourcen- und Kompetenzbasis. Kompetenzveränderungen finden demzufolge auch im Falle eines Scheiterns statt. Dieser Wissenserwerb wird jedoch nicht nur für Veränderungs-



prozesse auf Unternehmungsebene angewendet, sondern ist auch eine notwendige Voraussetzung zur Identifizierung von Zielkunden, ihren Bedürfnissen und wirksamen Maßnahmen zur vorteilhaften Steuerung der Umfeldbedingungen (*,Lobbying‘*; Gersch et al. 2010a).

Für das Wettbewerbsmodell ist charakteristisch, dass sich der Markt über den ganzen Innovationsprozess hinweg nicht im Gleichgewicht befindet. Es kommt zu einer unendlichen Abfolge dieser Markt- bzw. Wettbewerbsphasen (Freiling et al. 2006), da angenommen wird, dass der Wissenserwerb und die Findigkeit der Akteure zu der immer wiederkehrenden, individuellen Wahrnehmung neuer Arbitragemöglichkeiten und Entwicklung von Inventionen bzw. Einführung neuer Innovationen führen.

Die unternehmerischen Aktivitäten lassen sich auch durch die Logik des *,Open Systems View‘* von Sanchez und Heene (1996, S. 40ff.; 1997, S. 39ff.) konkretisieren. Demzufolge werden Unternehmungen als offene Systeme verstanden, die in ihre relevante Umwelt eingebettet sind. Die Heterogenität von Unternehmungen lässt sich auf ihre divergierende Ressourcen- und Kompetenzgefüge zu bestimmten Zeitpunkten zurückführen. Hierfür sind auch die aus der idiosynkratischen *,strategic logic‘* folgenden Management- und Selbstanpassungsprozesse verantwortlich. Grundannahme ist, dass sich die Elemente des Unternehmungssystems im Zeitablauf im Zusammenspiel mit der Umwelt kontinuierlich und zeitpfadabhängig weiterentwickeln (Freiling et al. 2006, S. 63f.). Die Existenz- und Wettbewerbsfähigkeit erfordert den ständigen Austausch mit der Umwelt. Das Bewähren gegenüber Marktpartnern und das Behaupten gegenüber Wettbewerbern sind nur durch eine fortwährende Anpassung der Unternehmung an die Veränderungen der Umwelt möglich. Grundsätzlich sind die Variationen der Umweltbedingungen jedoch auch das Ergebnis entsprechender (Re-) Aktionen der Akteure.

Die vorangehenden Ausführungen zeigen, dass sich der Leistungserstellungsprozess – hier bezogen auf Innovationen – durch eine interdependente Entwicklung von Umwelt und Organisation auszeichnet. Der Aufbau der Leistungsbereitschaft zur Realisierung als vielversprechend wahrgenommener Arbitragemöglichkeiten ist durchweg von den Umweltentwicklungen beeinflusst. Gleichwohl stellt das Umfeld auch ein mögliches Objekt für die vorteilhafte Gestaltung der unternehmungsexternen Rahmenbedingungen dar (Goeke 2008).

Die Abbildung interdependenter Phänomene auf unterschiedlichen Aggregations- und Analyseebenen ist ein zentrales Charakteristikum der CbTF (Freiling et al. 2008b, S. 95; Gersch et al. 2009, S. 211). Die Betrachtung mehrerer Analyseebenen wird auch von weiteren Autoren (Lewin & Volberda 1999, S. 520; Volberda & Lewin 2003, S. 2112) als wertvolle Erkenntnis und Erweiterung für die ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätze betrachtet. Dieses Unterkapitel veranschaulicht, dass die CbTF folglich das geeignete theoretische Fundament bietet, um die gezielte Steuerung von Umfeld und Organisation in Innovationsprozessen abbilden zu können. Im Vordergrund soll das Management ihrer Co-Evolution zur Realisierung eines Innovationsvorhabens stehen. Obgleich die CbTF Unternehmungen als offene Systeme versteht und die Interdependenz von Umwelt und Unternehmung über die Annahme eines gemäßigten Voluntarismus grundsätzlich anerkennt, liegt der bisherige Fokus auf der Herstellung einer durch die handelnden Akteure als angemessen vermuteten (zukünftigen) Leistungsbereitschaft. Zur Untersuchung der Forschungsfrage bedarf es folglich einer theoretischen Konzeptualisierung von Umwelteinflüssen und ihren gezielten Gestaltungsmöglichkeiten. Im folgenden Kapitel soll sich deshalb den bereits vorgestellten Erkenntnissen der neo-institutionalistischen Theorie bedient werden, deren zentrales Konstrukt in Institutionen und institutionellen Einflüssen zu sehen ist (vgl. Kapitel 2.2.3)

### **3.4 Erweiterung der CbTF um Institutionen und Proto-Institutionen**

#### **3.4.1 Anforderungen und Ableitung eines paradigmatisch-kompatiblen Verständnisses des Konstrukts der Institution**

Die Erweiterung einer Theorie um neue Aspekte kann nur auf Basis eines eindeutigen wissenschaftstheoretischen Fundaments erfolgen, sodass Kompatibilitätsprobleme vermieden werden (Foss 2005). Mit dem Ziel, die CbTF um ein geeignetes Verständnis von Institutionen zu ergänzen, wird nun auf Basis der Hartkernannahmen (vgl. Kapitel 3.2) ein paradigmatisch-kompatibles Institutionenkonstrukt abgeleitet.

Zunächst muss vorweggenommen werden, dass Freiling, Gersch und Goeke die CbTF auf Grundlage der Hartkernannahmen dem interpretativen Paradigma in der Taxonomie von Burrell und Morgan (1979, S. 22) zuordnen. Diese Positionierung ist jedoch weniger radikal zu betrachten. Die CbTF kann in der Nähe des radikal-humanistischen Paradigmas verortet werden (Freiling et al. 2008a, S. 1152ff.). Diese Einordnung hat zur Konsequenz, dass aufgrund einer drohenden Inkompatibilität eine Kombination der CbTF mit Ansätzen des funk-

tionalistischen Paradigmas aus wissenschaftstheoretischer Sicht nicht sinnvoll erscheint (Freiling et al. 2008a, S. 1154). Folgt man dem Verständnis des soziologischen Neo-Institutionalismus, so können die Untersuchung von Institutionen und institutionellen Prozessen auch eher dem interpretativen Paradigma zugeordnet werden. Die Ableitung eines kompatiblen Verständnisses von Institutionen sollte deshalb grundsätzlich möglich sein. Zudem betonen die Autoren, dass wichtige Konstrukte auf Grundlage des theoretischen Fundaments der CbTF auch eine evolutorische Rekonzeptualisierung erfahren können. Als ein Beispiel sei das dynamisch zu interpretierende Verständnis von Spezifität genannt (Freiling et al. 2008a, S. 1154f.; Gersch 2006; Rüsike 2012). Auf Basis dieser Annahmen sollen in diesem Kapitel die Anforderungen an ein kompatibles Verständnis von Institutionen entlang der in Kapitel 3.2 vorgestellten Basisannahmen nach Lakatos (1974) dekliniert werden.

*Methodologischer Individualismus:* Während eine strenge Auslegung des methodologischen Individualismus den Einfluss von Institutionen auf unternehmerisches Denken und Handeln negieren würde, fußt die CbTF ausdrücklich auf einer gemäßigten Form. Eine gemäßigte Auslegung des methodologischen Individualismus ermöglicht somit die Abbildung organisationaler Phänomene ohne die individualistische Sichtweise aufzugeben. Rekurrierend auf Foss (2005, S. 10) erkennt die CbTF an, dass „*at least metaphorically ... institutions exert influence on individual behaviour ... in the sense that ,they‘ structure incentives and therefore impact behaviour*“ (Freiling et al. 2008a, S. 1148). Diese Hartkernannahme impliziert folglich zum einen, dass institutionelle Veränderungen auf Individuen zurückzuführen sind. Zum anderen muss das Institutionenverständnis jedoch so ausgelegt werden, dass Institutionen wiederum auch das individuelle (Entscheidungs-) Verhalten rahmen.

*Subjektivismus:* Die Annahme des Subjektivismus meint, dass institutionelle Einflüsse von Akteuren individuell wahrgenommen werden. Während die institutionellen Rahmenbedingungen für manche Akteure restriktive Handlungseinschränkungen bedeuten können, ist es möglich, dass dieser Einfluss zu anderen Zeitpunkten oder von anderen Akteursgruppen womöglich kaum oder sogar als vorteilhaft wahrgenommen wird. Diese unterschiedliche Wahrnehmung resultiert aus der ungleichen Ausstattung der Akteure hinsichtlich ihres Wissens, ihrer Fähigkeiten und ihrer Motivation. Dieser Basisannahme folgend muss anerkannt werden, dass die rahmengebende Wirkung von Institutionen das Denken und Handeln von Akteuren in unterschiedlichem Maße prägt. In Abkehr zu einer undifferenzierten Konzeptualisierung institutioneller Einflüsse auf Akteure in einem Feld, muss im Kontext der

CbTF bedacht werden, dass selbst Wettbewerber diese Beeinflussung unterschiedlich wahrnehmen können.

*Bedeutung der Zeit:* Die zugrunde liegenden Annahmen der Zeit weisen darauf hin, dass die institutionellen Rahmenbedingungen gezielten oder emergenten Veränderungen im Zeitablauf unterliegen. Im Gegensatz zu dem traditionellen neo-institutionalistischen Verständnis von Institutionen als beständige, dauerhafte Regeln des sozialen Lebens erfordert die CbTF eine Konzeptualisierung, in der auch Modifikationen oder die Entstehung neuer Institutionen grundsätzlich möglich sind. Dabei können die Ausführungen zu der Subjektivismusannahme konkretisiert werden: Gründe dafür, dass Akteure den Einfluss von Institutionen zu verschiedenen Zeitpunkten als unterschiedlich empfinden, können erstens auf ihre individuelle Weiterentwicklung oder zweitens in dem Wandel des entsprechenden Institutionengefüges gesehen werden.

*Radikale Unsicherheit:* Die Annahme, dass Akteure unter radikaler Unwissenheit über die zukünftigen Entwicklungen handeln, hat zur Konsequenz, dass der orientierungsstiftende Charakter von Institutionen lediglich zeitpunktbezogen wirkt. Institutionen können – die Terminologie der CbTF verwendend – beispielsweise in Form von Marktrückkopplungen zu einem Zeitpunkt Hinweise für mögliche (individuelle) Arbitragemöglichkeiten oder Innovationsvorhaben geben. Allerdings sind diese Anhaltspunkte immer nur für den jetzigen Zeitpunkt als aktuell zu interpretieren. Im Rahmen der CbTF muss anerkannt werden, dass die Akteure unter der grundsätzlichen Ungewissheit handeln, wie sich die institutionellen Rahmenbedingungen, beispielsweise in Form von Gesetzesänderungen, auf ihre zukünftigen Vorhaben auswirken werden.

*„Homo Agens“ als Annahme des Entscheidungsverhaltens:* Die Charakteristika des Homo Agens äußern sich in den Eigenschaften der Findigkeit und des Ökonomisierens. Akteure gelten als beschränkt rational, die unter gewissen Restriktionen versuchen, eine Besserstellung zu erreichen. Die traditionellen Ansätze im Neo-Institutionalismus weisen allerdings jegliche Form der rationalen Wahl zurück. Demzufolge wird in dieser Basisannahme deutlich, dass das Institutionenverständnis in der CbTF so angelegt sein muss, dass Akteure in ihrem Handeln von dem sie umgebenden institutionellen Gefüge gerahmt werden. Dennoch muss der handlungsleitende Einfluss in der Art veränderbar oder umgehbar sein, als dass die Findigkeit der Akteure es ihnen ermöglicht, den Handlungsrahmen so (mit) zu gestalten, dass ein Besser-

stellen möglich wird. Dieses kann beispielsweise in der Form der Veränderung, Zerstörung oder Schaffung neuer Institutionen erfolgen. Die originäre neo-institutionalistische Passivität und fehlende Reflektionsfähigkeit der Akteure im Umgang mit Institutionen müssen in der CbTF der Annahme der Proaktivität weichen, wie sie im Institutional Work Konzept zu finden ist (vgl. Kapitel 2.2.3.4)

*Nicht-konsummatorischer Ansatz und gemäßigter Voluntarismus:* An die vorangehende Hartkernannahme anschließend, gibt insbesondere der gemäßigte Voluntarismus einen deutlichen Hinweis für die Entwicklung eines kompatiblen Verständnisses von Institutionen. Die CbTF erkennt die Einflussmöglichkeit der Akteure auf die sie umgebenden institutionellen Rahmenbedingungen an. Wie in Vorarbeiten gezeigt wird (Gersch et al. 2010a; Goeke 2008), bedeutet dies, dass Akteure zumindest versuchen werden, die institutionelle Rahmung zu ihrem Vorteil zu gestalten. Gleichwohl weist die gemäßigte Form des Voluntarismus darauf hin, dass die Gestaltungsmöglichkeiten wiederum von denselben oder weiteren Institutionen beschränkt werden. Die rekursive Beeinflussung von Institution und Organisation bewirkt, dass manchmal auch nur ein Mitgestalten oder ein relativ passives Anpassen an die (Veränderungen) der institutionellen Rahmenbedingungen möglich sein wird (Freiling et al. 2006, S. 50).

Zusammenfassend kann aus der vorangegangenen Reflektion der sechs Hartkernannahmen ein paradigmatisch-kompatibles Verständnis von Institutionen für die CbTF abgeleitet werden. Insbesondere die Annahmen eines moderaten Voluntarismus und eines gemäßigten methodologischen Individualismus erfordern eine reflexive Definition von Institutionen, die die Interaktion von Institution und Handeln anerkennt. Demzufolge sind Akteure in der Lage, die Umwelt durch unternehmerisches Handeln mit zu beeinflussen (Gersch et al. 2010a; Goeke 2008). Gleichwohl muss berücksichtigt werden, dass der Handlungsspielraum wiederum durch die institutionellen Rahmenbedingungen begrenzt wird. Marktrückkopplungen und visionäre Absichten werden zugleich zu wichtigen Einflussgrößen bei der Gestaltung der jetzigen und zukünftigen Leistungsbereitschaft in Innovationsprozessen.

Vor dem Hintergrund dieser Ausführungen sollen Institutionen in Anlehnung an das reflexive Verständnis von Hargrave und van de Ven (2006, S. 866)<sup>35</sup> wie folgt verstanden werden:

*Bei Institutionen handelt es sich von Akteuren verwendete Normen, Regeln und Schemata, die das Handeln anleiten und dem sozialen Leben Orientierung verleihen.*

Da mit der Annahme einer gemäßigten Form des methodologischen Individualismus ein wichtiger Schritt getan ist, um eine geeignete Mikrofundierung ressourcen- und kompetenzorientierter Ansätze zu entwickeln (Foss 2011), soll hier in Anlehnung an van de Ven und Lifschitz (2013) auch der Bezug zu der Mikrofundierung von Institutionen hergestellt werden. Die Mikrofundierung von Institutionen wird demzufolge verstanden als „*a common external standard of what a community defines reasonable behavior*“<sup>36</sup> (van de Ven & Lifschitz 2013, S. 164). Der Verweis auf ‚*angemessenes Verhalten*‘ bedeutet dabei nicht, dass rationales Selbstinteresse von vorneherein negiert wird – es wird lediglich der Tatsache Rechnung getragen, dass individuelles Handeln und Selbstinteresse in Übereinstimmung mit dem kollektiven Einverständnis von angemessenem Verhalten gebracht werden (van de Ven & Lifschitz 2013, S. 164, 157). Annahme ist, dass die Entscheidungen einer Organisation nicht das Ergebnis einer Auswahl unendlicher Handlungsalternativen ist. Es handelt sich vielmehr um eine sozial-gerahmte Wahl aus einem beschränkten Repertoire legitimer Möglichkeiten, die von einer Gruppe von Akteuren bestimmt werden und die das institutionelle Umfeld konstituieren (Scott 1991).

### 3.4.2 Erste Explizierung des Konstrukts der Proto-Institution

Die Proto-Institution erscheint ein vielversprechendes Konstrukt, um das Zusammenspiel von organisationalen und institutionellen Entwicklungsverläufen abbilden zu können (vgl. Kapitel 2.5). Im Sinne der etablierten Definition von Lawrence und Kollegen können Proto-Institutionen zwar grundsätzlich definiert werden als „*[new] practices, technologies, and rules that are narrowly diffused and only weakly entrenched, but that have the potential to*

---

<sup>35</sup> Hargrave und van de Ven verstehen Proto-Institutionen als „*(...) the humanly devised schemas, norms, and regulations that enable and constrain the behavior of social actors and make social life predictable and meaningful (...)*“ (Hargrave & van de Ven 2006, S. 866).

<sup>36</sup> Reasonable behavior meint in diesem Kontext „*(...) a collective institutional standard of the norms, values, and rules that society views as fair, just, and legitimate behavior of a person in a given role and situation.*“ (van de Ven & Lifschitz 2013, S. 156).

*become widely institutionalized (...)*” (Lawrence et al. 2002, S. 283). Nachdem ein paradigmatisch-kompatibles Verständnis des Konstrukts der Institution entwickelt ist (vgl. Kapitel 3.4.1), lohnt es sich für den weiteren Verlauf der Arbeit, ein damit kompatibles, aber konkretisierendes Verständnis von Proto-Institutionen abzuleiten. Auf Grundlage der oben dargelegten Definition von Institutionen werden Proto-Institutionen prägnant verstanden als *„Institutionen im Entwicklungsprozess“* (Lawrence et al. 2002, S. 283). Ausführlicher sollen Proto-Institutionen aufgefasst werden als

*„neue, in dieser Form noch nicht allgemein akzeptierte Institutionen, die Akteure mit der Absicht ihrer Institutionalisierung entwickeln, sodass sie das Handeln weiterer Akteure rahmen“.*

Dieses Verständnis expliziert, dass mit dem Entwicklungsprozess von Proto-Institutionen eine Außenwirkung einhergeht. Die Außenwirkung zeigt sich in ihrem Einfluss auf das institutionelle Umfeld sowie auf die Praktiken weiterer Akteure. Während der Erklärungsfokus der neo-institutionalistischen Forschung bisher auf institutionellen Veränderungsprozessen liegt (vgl. Kapitel 2.5), haben die Ausführungen in Kapitel 3.3 gezeigt, dass die CbTF eine kombinierte Analyse auch der vermuteten Innenwirkung von Proto-Institutionen ermöglicht. Zum einen kann die CbTF die Untersuchung der unternehmerischen Handlungen in Bezug auf die Modifizierung bestehender oder die Entwicklung neuer institutioneller Rahmenbedingungen durch Proto-Institutionen abbilden. Dies wird möglich, da die zugrunde liegenden Basisannahmen die Markt- bzw. Umfeldsteuerung grundsätzlich anerkennen. Zum anderen geht mit der Anwendung der CbTF zusätzlich die Möglichkeit der Analyse einer Innenwirkung im Gestaltungsprozess von Proto-Institutionen einher. In diesem Kontext wird unter der Innenwirkung verstanden, dass die Proto-Institution in ihrem Entwicklungsprozess auch einen Einfluss bzw. eine Rückwirkung auf die Prozesse und Praktiken der einzelnen Organisation haben kann, die die Proto-Institution (mit-) entwickelt. Analog zu der Idee, dass Akteure ihr Handeln an den etablierten Institutionen im Feld und den sich hieraus ergebenden Marktrückkopplungen orientieren, lassen die Basisannahmen sowie die Ausführungen aus Kapitel 3.3.3 vermuten, dass Akteure in Situationen radikaler Unsicherheit und nur lückenhafter Regulierung versuchen, selbst solche institutionellen Rahmenbedingungen mit zu gestalten. Als *„Institutionen im Entwicklungsprozess“* (vgl. auch Lawrence et al. 2002, S. 283) stellen Proto-Institutionen womöglich ein Objekt zur schrittweisen Kollaboration, ein Verhandlungsgegenstand für Inskriptionen und eine Orientierungshilfe dar, um die Rahmenbedingungen – als den

vorhandenen Ziel-Mittel-Rahmen im weiten Sinne – zum eigenen Gunsten zu gestalten. Als zukünftig potenzielle Regeln geben sie dabei möglicherweise Hinweise auf die erforderliche Entwicklung der eigenen Leistungsbereitschaft zur Realisierung von Markttransaktionen in für als relevant erachteten Umfeldern.

Zusammenfassend lässt sich durch die Theoriebrille der CbTF vermuten, dass Akteure Proto-Institutionen mit der Absicht (mit-) entwickeln, erstens, um beeinflussend auf die Gestaltung zukünftiger Strukturen der institutionellen Umwelt einzuwirken. Zweitens könnten Akteure Proto-Institutionen als Orientierungspunkte für die proaktive, zukunftsgerichtete Weiterentwicklung ihrer Leistungsbereitschaft nutzen, um bei Markteintritt über geeignete Leistungspotenziale zu verfügen. Je nach individueller Einschätzung der eigenen Einflussmöglichkeiten wird den Akteuren in jedem Zeitpunkt klar sein, dass sich diese Proto-Institutionen wiederum selbst noch in ihrem Etablierungsprozess als Folge vielfältiger Verhandlungs- und Anpassungsprozesse verändern werden. Es wird folglich eine entsprechende Flexibilität bei der Ausrichtung der eigenen Leistungsbereitschaft in einzelnen Folgezeitpunkten benötigt.

Auf Basis dieses adaptierten und erweiterten Verständnisses von Proto-Institutionen soll im Weiteren die vermutete Innenwirkung und das Doppelspiel von Proto-Institutionen im Rahmen eines disruptiven Innovationsprozesses eingehender untersucht werden. Die Untersuchung findet im Kontext einer empirischen Einzelfallstudie statt. Auf Basis der theoriegeleiteten Vermutungen wird dem Konstrukt der Proto-Institution besondere Beachtung geschenkt: es wird für möglich gehalten, dass sich hierüber das Management des Zusammenspiels der unternehmungsexternen und -internen Entwicklungen abbilden lässt. Nachdem die theoretischen Grundlagen dargelegt sind, wird im folgenden Kapitel jedoch zunächst auf die methodische Vorgehensweise eingegangen.



## 4 METHODISCHE GRUNDLAGEN UND VORGEHENSWEISE

### 4.1 Qualitativer Forschungsansatz der eingebetteten Einzelfallstudie

#### 4.1.1 Zur grundlegenden Eignung qualitativer Forschung für Prozess- und co-evolutorische Untersuchungen

Dieses Kapitel verfolgt das Ziel, eine größtmögliche Transparenz und Genauigkeit bei der Darlegung der methodischen Vorgehensweise zu erreichen. In den folgenden Unterkapiteln werden sowohl die Auswahl des angewendeten Forschungsdesigns sowie das methodische Vorgehen dargestellt. Dazu gehört es, zunächst die Gründe darzulegen, auf Basis derer die Auswahl eines qualitativen Forschungsansatzes getroffen und die Methode der Einzelfallstudie gewählt wird. Die folgenden Ausführungen machen deutlich, dass neben dem unzureichenden Forschungsstand, insbesondere die Aspekte der Co-Evolutorik und der Zeit, die es für eine Prozessanalyse des Managements des Zusammenspiels von organisationalen und institutionellen Entwicklungsverläufen braucht, maßgeblich die Wahl eines qualitativen Ansatzes und eines iterativen Forschungsdesigns begründen.

Im vorangegangenen Kapitel wird die CbTF als geeigneter konzeptioneller Rahmen für die Untersuchung von gesteuerten Co-Evolutionsprozessen von Umwelt und Unternehmung identifiziert. Essentielle Hinweise auf die methodischen Anforderungen co-evolutorischer Forschungskonzeptionen in der Kompetenzforschung werden von den Begründern der CbTF (Gersch et al. 2009) selbst gegeben. Die Autoren argumentieren, dass die zugrunde liegenden Basisannahmen der CbTF die Verfolgung eines ‚*popperschen*‘ kritisch-rationalistischen theoretischen Wissenschaftsziels kaum zulassen (Gersch et al. 2009, S. 109). Anstelle allgemeine ‚*Wenn*‘-Aussagen in möglichst eindeutig konkretisierte ‚*Dann*‘-Aussagen zu überführen, erscheint die Untersuchung von ‚*Mustern*‘ geeigneter. Hayek (1964, S. 335f.) argumentiert, dass Kausalbeziehungen bei der Untersuchung komplexer Phänomene, aufgrund ihrer fast unmöglichen Erfassung durch wenige Variablen, lediglich als ‚*Muster*‘ zu beschreiben sind. Gersch und Kollegen (2009, S. 109f.) verstehen Muster in Anlehnung an Hayek als „*allgemeine Prinzipien (...) auf einer höheren Abstraktionsebene, die es zu entdecken, beschreiben und überprüfen gilt*“. Damit wird nicht das Ziel verfolgt, weitere Einzelfälle vorherzusagen, sondern diese Muster auf Gruppen vergleichbarer empirischer Phänomene zu übertragen (Gersch et al. 2009, S. 112). Unterstützt durch die Einordnung der CbTF zum interpretativen Paradigma innerhalb der Organisationstheorie (Burrell & Morgan 1979), wird im Kontext der

CbTF diese Mustererkennung als das theoretische Wissenschaftsziel identifiziert (Gersch et al. 2009, S. 110f.).

Wie die Ausführungen in Kapitel 2 zeigen, ist der Link zwischen institutionellen und organisationalen Entwicklungen, insbesondere in Bezug auf die dahinterstehenden (Mikro-) Dynamiken in Steuerungsprozessen, noch nicht gut verstanden. Aus diesem Grund bedarf es zunächst genau der von Gersch und Kollegen erwähnten Identifikation der dahinterliegenden Muster, ihrer Beschreibung und Erklärung. Dieses theoretische Wissenschaftsziel ist kaum durch eine Modellierung mit einer quantitativen Überprüfung, wenigen Variablen und einer hohen Prognosevalidität erreichbar. In dieser Arbeit wird sich demzufolge den Anhängern der Kompetenzforschung angeschlossen, die den Einsatz von qualitativen Methoden sowie die Anwendung von Längsschnittanalysen empfehlen, um kaum erforschte Muster zu explorieren und evolutorische Sachverhalte zu erfassen (Gersch et al. 2009, S. 107). Damit wird in dieser Arbeit auch der weit verbreiteten Meinung entsprochen, dass die Erforschung neuartiger, weitestgehend unbekannter Phänomene und die hieraus resultierende explorative Forschungsfrage nach dem ‚*wie*‘ besonders gut mit qualitativen Ansätzen zu bewältigen ist (Punch 2005, S. 19; Yin 2009, 2014). Da diese Arbeit das Ziel der Theorieerweiterung durch eine prozesshafte Mehrebenenanalyse verfolgt, erscheint ein solcher Ansatz sogar notwendig (Eisenhardt 1989; Yin 2009, 2014).

Qualitative Forschungsmethoden bringen speziell für diese Arbeit zudem den Vorteil mit sich, dass diese Ansätze neben der Identifizierung und Erklärung von Bedeutungsmustern sowie menschlichen Interaktionen, für das Verstehen von Prozessen prädestiniert sind. Da die Untersuchung co-evolutorischer Entwicklungsverläufe unauflöslich mit der Erfassung von Prozessen verlinkt ist (Berthod 2011; Gersch et al. 2009; Wessel 2014, S. 122), erleichtert der hoch deskriptive Fokus (Gephart 2004) auf Situationsaspekte von qualitativen Methoden, die Beschreibung und Erklärung der Interdependenzen und Dynamiken von organisationalen und institutionellen Entwicklungen in Innovationsprozessen auf verschiedenen Analyseebenen (Bansal & Corley 2011).

Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Erläuterungen wird festgehalten, dass für dieses Forschungsvorhaben ein qualitativer Ansatz geeignet ist. Auf Grundlage einer qualitativen

empirischen Studie können schließlich Muster von kaum erforschten, komplexen Phänomenen im Zeitablauf identifiziert, beschrieben und erklärt werden.<sup>37</sup>

#### 4.1.2 Die eingebettete Einzelfallstudie als geeignete Forschungsmethode

Es stehen unterschiedliche Methoden zur Durchführung qualitativer Forschung zur Auswahl (Bansal & Corley 2011). Yin (2009) unterscheidet das Experiment, die Umfrage, die Analyse von Archivmaterial, die geschichtliche Untersuchung sowie die Fallstudie. Die Auswahl der geeigneten Forschungsmethode ist nach Yin (2009, S. 8) abhängig von der zugrunde liegenden Forschungsfrage, der Notwendigkeit von Kontrolle, wie es bei Experimenten der Fall ist, und der Untersuchung vergangener oder gegenwärtiger Ereignisse (vgl. Tabelle 1).

Strategy	Form of Research Question	Requires Control of Behavioral Events?	Focuses on Contemporary Events?
<b>Experiment</b>	how, why?	yes	yes
<b>Survey</b>	who, what, where, how many, how much?	no	yes
<b>Archival Analysis</b>	who, what, where, how many, how much?	no	yes/ no
<b>History</b>	how, why?	no	no
<b>Case Study</b>	how, why?	no	yes

Tabelle 1: Entscheidungsmatrix (Quelle: Yin 2009, S. 8)

Die zugrunde liegende Forschungsfrage dieser Arbeit bezieht sich auf das Interesse, ‚wie‘ Akteure den zukünftigen Fit bzw. das Zusammenspiel organisationaler und institutioneller Entwicklungen im Zeitablauf planen und versuchen zu gestalten. Im Folgenden soll aufgezeigt werden, dass in der Forschungsfrage bereits essentielle Anhaltspunkte verankert sind, um mit Hilfe der Entscheidungsmatrix nach Yin (2009, S. 8) zu einer begründeten Auswahl einer zutreffenden Forschungsmethode zu gelangen.

<sup>37</sup> Die Limitationen, die mit einer qualitativen Studie einhergehen, werden in Kapitel 6.4 reflektiert.

Die Frage nach dem ‚wie‘ weist darauf hin, dass das Experiment, die geschichtliche Untersuchung oder die Fallstudie zunächst als geeignete Methoden zur Erfassung des interessierenden Phänomens erscheinen. Weiterhin ist zur Beantwortung der Forschungsfrage jedoch nicht die Beeinflussung des Verhaltens der zu beobachtenden Akteure notwendig. Diese Voraussetzung trifft auf experimentelle Studien zu. Allerdings erfordert die Untersuchung von co-evolutionären Entwicklungsverläufen einen Fokus auf die Analyse von Prozessen. Das heißt, es ist erforderlich, dass sowohl die Erfassung retrospektiver als auch echtzeitbasierter Daten durch die Methode gewährleistet ist. Mit Hilfe der Entscheidungsmatrix von Yin (2009, S. 8) kann durch eine Reflektion der zugrundeliegenden Rahmenbedingungen des empirischen Vorhabens relativ schnell die geeignete qualitative Forschungsmethode identifiziert werden: Für die vorliegende Arbeit fällt die Wahl auf die empirische Fallstudie.

In einem zweiten Schritt soll die Eignung der empirischen Fallstudie als Methode im Detail überprüft werden. Die nachfolgenden Ausführungen können als eine tiefergehende Begründung für die Auswahl dieser Forschungsmethode für diese Arbeit verstanden werden.

Eine Fallstudie *„is an empirical inquiry that investigates a temporary phenomenon in-depth and within its real-world context, especially when the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident[.]“* (Yin 2009, S. 15). Diese Definition weist darauf hin, dass die Fallstudienforschung prädestiniert ist, Phänomene in ihrem Kontext zu untersuchen und neue oder noch nicht ausreichend erforschte Untersuchungsfelder zu explorieren. Der Vorteil der empirischen Fallstudie liegt demzufolge in der Möglichkeit, neue Erkenntnisse hervorzubringen und diese für den Zweck der Theoriebildung zu verwenden (Eisenhardt 1989). Damit erscheint die Fallstudie grundsätzlich geeignet, um das übergreifende Ziel der Arbeit – die Theorieerweiterung – zu bedienen. In der obigen Definition wird darüber hinaus deutlich, dass die Fallstudienforschung darauf abzielt, Phänomene unter Berücksichtigung ihres Kontexts zu untersuchen. Die vorliegende Arbeit beabsichtigt, die Interaktion von Organisation und institutioneller Umwelt in Innovationsprozessen abzubilden. Da hier die Bedeutung des empirischen Kontexts notwendig wird, erscheint die Methode der empirischen Fallstudie auch deshalb zielführend. Sie ermöglicht dem Forscher einen induktiven, interpretativen Empiriezugang, um (organisationale) Phänomene in ihrem Kontext zu erfassen (Yin 2009).

Da für dieses Vorhaben nicht die Erfassung von zwei oder mehreren Fällen erforderlich ist, sondern die tiefgreifende, detaillierte erste Exploration neuer Erkenntnisse im Vordergrund

steht, wird sich im Speziellen für die eingebettete Einzelfallstudie (Yin 2014, S. 53ff.) entschieden. Die eingebettete Fallstudie geht im Vergleich zu einem holistischen Design davon aus, dass der Fall aus mehreren Unter- oder Analyseeinheiten besteht. Diese werden jedoch nicht isoliert betrachtet, sondern gemeinsam im Hinblick auf den übergeordneten Fall (Yin 2014).

## 4.2 Iteratives Forschungsdesign

Traditionell werden das explorative, das deduktive und das kausale Forschungsdesign unterschieden (Mayring 2010). Die Charakteristika der CbTF und des vorliegenden Forschungsvorhabens legen nach Gersch und Kollegen (2009, S. 115; vgl. auch Kapitel 4.1.1) insbesondere die Wahl eines kleinschrittigeren, iterativen Forschungsdesigns nahe. Charakteristisch für das iterative Forschungsdesign ist, dass eine bestimmte Abfolge von Forschungsschritten mehrmals durchlaufen wird (*Iteration*). Im Gegensatz zu einem linearen Ansatz wird demzufolge nicht jeder Schritt einmalig durchgeführt. Es handelt sich um einen Kreislauf schrittweiser Deduktion und gleichzeitiger Exploration. Dies wird auch als „*empirisch informierte*“ *Deduktion*“ (Gersch et al. 2009, S. 115) verstanden. Konkret geht damit einher, dass die Forscher iterativ zwischen den empirischen Daten und theoretischen Vorkenntnissen vor- und zurückgehen. In diesem Prozess werden theoriegeleitete Vermutungen mit Erkenntnissen aus den empirisch erhobenen Daten angereichert. Diese bilden wiederum die Grundlage für die nächste Daten- und Literaturerhebung. Ziel dessen ist es, theoretische Ideen durch empirische Daten zu konkretisieren, sodass beispielsweise Propositionen aufgestellt werden können. Diese stellen die Basis für weitere Untersuchungen dar.

Dieses iterative Vorgehen erscheint also genau dann sinnvoll, wenn Theorien noch nicht vollkommen ausgereift sind und diese um theoretische Vermutungen erweitert werden sollen (Gioia et al. 2013). Da diese Arbeit beabsichtigt, die noch relativ junge CbTF um die Idee der (Proto-) Institution und um ein Verständnis von co-evolutionären Steuerungsprozessen zu erweitern, erscheint ein iteratives Vorgehen zunächst sinnvoll. Bevor ausdifferenzierte Propositionen aufgestellt und getestet werden können, bedarf es zunächst tiefergreifender Erkenntnisse über das unbekannte Realphänomen bzw. über die dahinterstehenden *Muster*. Die Basisannahmen der CbTF weisen dabei darauf hin, dass sich die zu beobachtenden Phänomene auf den unterschiedlichen Analyseebenen gegenseitig bedingen. Dies hat zur Konsequenz, dass bidirektionale, anstelle unidirektionaler Kausalaussagen notwendig werden können (Gersch et al. 2009).

### 4.3 Die Gioia-Methodik

In der wissenschaftlichen Community des Strategischen Managements sowie der Organisations- und Managementforschung kann in den letzten Jahren eine steigende Akzeptanz von qualitativen Forschungsarbeiten verzeichnet werden (Bansal & Corley 2011). Hintergrund der dennoch eingeschränkten Legitimität qualitativer Forschung in der wissenschaftlichen Community ist der Vorwurf einer fehlenden Transparenz bei der Darlegung der methodischen Vorgehensweise (Gephart 2004; Glaser & Strauss 1967; Suddaby 2006). Um diesem Vorwurf zu begegnen, wird sich für die Wahl der Gioia-Methodik (Gioia et al. 2013) entschieden. Hiermit kann das Vorgehen im Rahmen des explorativen, iterativen Forschungsdesigns strukturiert vorgenommen und dargelegt werden.

Einen ersten Ansatz einer systematischen Vorgehensweise für die Empirie-basierte Theoriebildung entwickeln Glaser und Strauss (1967) mit ihrer ‚*Grounded Theory*‘. Die Forschung im Kontext der Grounded Theory ist jedoch der, zum Teil auch berechtigten, Kritik ausgesetzt, das Label der Grounded Theory als Mantel zu verwenden, um die tatsächliche Beschreibung der Vorgehensweise zu verdecken (Suddaby 2006). Dennoch liefern Glaser und Strauss (1967) den essentiellen Hinweis, dass theoretische Vorkenntnisse nicht nur natürlich, sondern auch wichtig für empirische Untersuchungen sind. Gioia und Kollegen (2013) greifen diesen Aspekt und weitere Elemente von Glaser und Strauss für die Entwicklung ihrer ‚*Gioia-Methodik*‘<sup>38</sup> auf. Im weiteren Verlauf sollen die drei zentralen Charakteristika dieses Ansatzes vorgestellt werden. Diese sollen zum einen erklären, weshalb die Gioia-Methodik eine merkliche Akzeptanz in der wissenschaftlichen Community erhält. Zum anderen dienen sie als Begründung, weshalb die methodische Vorgehensweise nach Gioia und Kollegen für diese Arbeit als besonders geeignet betrachtet wird (vgl. im Folgenden Gersch et al. 2009; Gioia et al. 2013; Wessel 2014).

*Transparenz und Struktur:* Der größte Mehrwert des Gioia-Ansatzes für dieses Forschungsvorhaben wird darin gesehen, dass hier eine strukturierte, methodische Vorgehensweise beschrieben wird. Diese kann als Anleitung für explorative Forschung verwendet werden. In ihrem bekannten Werk aus dem Jahr 2013 unterteilen Gioia und Kollegen den Ansatz in vier Hauptteile, wobei sie die dazugehörigen erforderlichen Arbeitsschritte konkretisieren. Ziel der

---

<sup>38</sup> Dieser Name ist auf den Hauptbegründer der Methodik zurückzuführen. Während im Angloamerikanischen zwar von einer ‚*methodology*‘ gesprochen wird (Gioia et al. 2013), setzte sich in dem wissenschaftlichen Diskurs das Label der ‚*Gioia-Methode*‘ durch.

Gioia-Methodik ist es, eine Struktur vorzugeben, um größtmögliche Transparenz bei der Vorgehensweise zu erzielen. Damit soll und kann dem größten Kritikpunkt begegnet werden, qualitative Forschung sei willkürlich, unstrukturiert und nicht intersubjektiv nachvollziehbar (Gioia et al. 2013).

*Theorieerweiterung:* Gioia und Kollegen fokussieren in ihrem Ansatz explizit das Ziel der Entwicklung noch junger, unzureichender Konzepte (Gioia et al. 2013). Sie geben eine Anleitung, wie eine Theorieerweiterung und -bildung realisiert werden kann. Folglich kann die Gioia-Methodik auch für diese Arbeit eine geeignete Grundlage bieten, um das Ziel der Theorieerweiterung umzusetzen. Zugleich bietet eine solche Anleitung für den Forscher (und Leser) auch eine gewisse Sicherheit, wie der Prozess der Theoriebildung erfolgen kann.

*Prozessforschung:* Die Forschungsfrage stellt diese Arbeit vor die methodische Herausforderung, eine Prozessanalyse durchzuführen. Die Gioia-Methodik hat sich dabei bereits mehrfach als geeignet für die Erklärung von Prozessen erwiesen (Clark et al. 2010; Gawer & Phillips 2013; Mantere et al. 2012; Wessel 2014). Die Veröffentlichung solcher Arbeiten in hochrangigen wissenschaftlichen Zeitschriften kann als eine Bestätigung der wissenschaftlichen Community gesehen werden, dass mit Hilfe der Gioia-Methodik strukturierte Prozessanalysen durchgeführt werden können. Wessel (2014) argumentiert zudem, dass die Gioia-Methodik anschlussfähig für weitere Tools der Prozessforschung ist. In dieser Arbeit wird beispielsweise die Strategie des ‚*temporal bracketing*‘ von Langley (1999) angewendet. Diese Strategie sieht vor, die empirischen Daten strukturiert, entlang verschiedener Zeitpunkte anzuordnen (vgl. Kapitel 5.2). Durch die Kompatibilität der Gioia-Methodik mit weiteren Strategien der Prozessforschung wird es somit möglich, aus den empirischen Daten relevante Analyseebenen und zeitliche Phasen zu identifizieren (vgl. Kapitel 5.1.5 und 5.2).

Diese Argumente sollen die Eignung der Gioia-Methodik für die qualitative Forschung grundsätzlich und für diese Arbeit im Speziellen hervorheben. Im Folgenden wird in Anlehnung an die Empfehlungen von Gioia und Kollegen (2013) ein Überblick über die einzelnen Vorgehensschritte gegeben.

Grundlage für die Anwendung der Gioia-Methodik ist eine spezifizierte Forschungsfrage, die meistens nach dem ‚*wie*‘ oder ‚*warum*‘ fragt, um empirische Phänomene tiefgreifend verstehen zu können. Als Beispiel führen Gioia und Kollegen die folgende Forschungsfrage an: „*How do top managers of academic institutions make sense of their environments?*“ (Gioia et

al. 2013, S. 19). Die Datenerhebung sollte auf semi-strukturierten Interviews beruhen, die mit ausreichend Sekundärmaterial trianguliert werden. Die Datentriangulierung wird als zentral angesehen, um sowohl retrospektive als auch Echtzeit-Informationen zu erhalten, Missinterpretationen zu vermeiden und die Sachverhalte möglichst umfassend abzubilden (Gephart 2004; Miles & Huberman 1994).

In einem ersten Schritt werden die erhobenen empirischen Daten gelesen und sogenannte ‚*First Order Categories*‘ gebildet. Diese Kategorien umfassen Zitate, die Hinweise auf die ersten Ideen oder Zusammenhänge in den empirischen Daten geben. Diese Vorgehensweise ist ähnlich zu dem ‚*axial coding*‘ nach Strauss und Corbin (1998). Mit Hilfe spezieller Software für die Analyse qualitativer Daten lassen sich diese Kategorien nachhaltig erfassen. Die Autoren betonen, dass sich das Label der jeweiligen Kategorien an der Sprache der Informanten orientiert (van Maanen 1979).

In einem zweiten Schritt werden die Kategorien im Hinblick auf Ähnlichkeiten oder Zusammenhänge gruppiert. Diese Kategorie-Gruppen werden schließlich in sogenannte ‚*First Order Concepts*‘ zusammengefasst und voneinander abgegrenzt. Die Konzepte geben bereits erste Hinweise auf die Notwendigkeit einer weiteren oder tiefgreifenderen Datenerhebung. Zum Teil sind Folgeinterviews erforderlich, um sich herauskristallisierende Aspekte besser verstehen zu können oder die Tiefenstruktur bestimmter Sachverhalte und ihre Zusammenhänge erfassen zu können.

Während die vorangegangenen Schritte sich rein an den empirischen Daten orientieren, sollen die gewonnenen Erkenntnisse in einem dritten Schritt auf eine theoretische Ebene angehoben werden. Ziel dessen ist es, eine theoretische Struktur zwischen den einzelnen Konzepten erster Ordnung zu identifizieren. Während sich die Kategorien und Konzepte erster Ordnung noch an der Sprache der Informanten orientieren, steht der Forscher nun vor der Herausforderung, die Kategorien in der existierenden theoretischen Literatur zu verankern. Es werden ‚*Second Order Themes*‘ gebildet, deren Label theoretisch informiert ist (Corley & Gioia 2004; Gioia & Chittipeddi 1991; Gioia et al. 2010). Gioia und Kollegen fokussieren dabei noch junge Konzepte, die in der Literatur noch nicht ausreichend verankert sind. Als Beispiel wird das Thema der ‚*identity ambiguity*‘ von Corley und Gioia (2004) angeführt, welches ein bedeutender, neuer Aspekt der höher aggregierten Dimension des ‚*change context*‘ darstellt. Der Entwicklungsprozess der Second Order Themes bietet wiederum zahlreiche Anhaltspunkte für



die weitere Datenerhebung und Literaturrecherche. Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse dienen einer weiteren Konkretisierung der Second Order Themes. In diesem Schritt wird deutlich, wie sich in der Gioia-Methodik die Idee der kontinuierlichen Iteration zwischen Daten und Theorie des zugrunde liegenden Forschungsdesigns manifestiert. Dieser Iterationsvorgang wird so lange durchgeführt, bis die nach Glaser und Strauss (1967) benannte ‚Sättigung‘ („*theoretical saturation*“) erreicht ist. In der vorliegenden Arbeit liegt dieser Punkt bei der Identifizierung von ‚*Mustern*‘ unternehmerischen Handelns. Diese ‚*Muster*‘ kristallisieren sich als unternehmerische Aktivitäten bei der Steuerung eines zukünftigen Fit institutioneller und organisationaler Entwicklungsverläufe heraus.

Die Themen zweiter Ordnung werden in einem vierten Schritt weiter aggregiert und auf einer höheren Ebene in Form sogenannter ‚*Aggregate Dimensions*‘ abstrahiert. Diese weitere Abstraktion ist wichtig, um den „*necessary ‘30,000-ft.’ view (...) to draw forth the theoretical insights*“ (Gioia et al. 2013, S. 21) zu generieren. Darüber hinaus steht der Forscher vor der Herausforderung, die Erkenntnisse von vergleichbaren Vorarbeiten abzugrenzen, um dem Vorwurf einer reinen Literaturarbeit zu begegnen (Gephart 2004). Diese Abgrenzung kann inhaltlich und durch eine entsprechende kreative Bezeichnung der Themen und Dimensionen erfolgen. Die Aggregate Dimensions dieser Arbeit umfassen die Herausforderungen eines ‚*Symbolischen Legitimitätsmanagements*‘ und eines ‚*Technisch-materiellen Adaptionsmanagements*‘, denen Akteure in dem co-evolutorischen Steuerungsprozess gegenüberstehen.

Einen zentralen Stellenwert in der Gioia-Methodik nimmt die graphische Darstellung der soeben beschriebenen Datenstruktur ein: die visuelle Abbildung der Vorgehensweise von dem Aggregations- und Abstrahierungsprozess der empirischen Daten ist ein Schlüsselement für die Realisierung der geforderten Genauigkeit in der qualitativen Forschung (Pratt 2007; Tracy 2010). In Kapitel 5 werden die empirischen Ergebnisse und die jeweils identifizierte Datenstruktur dargestellt. Zudem wird ein Prozessmodell entwickelt (vgl. Kapitel 6.1), aus dem die Zusammenhänge hervorgehen.

## 4.4 Datenerhebung und Datenanalyse

### 4.4.1 Vorgehen bei der Datenerhebung

Die empirische Einzelfallstudie wird im Teilmarkt der ‚*außerklinischen Beatmungsversorgung*‘ des deutschen Gesundheitswesens durchgeführt. Im Betrachtungsfokus stehen die Aktivitäten des Industrieanbieters *Breathe*, der das Ziel verfolgt, als einer der ersten das bisher klassische, außerklinische Leistungsangebot der Beatmungspflege durch die Übernahme von medizinischen Teilprozessen intersektoral auszuweiten. Es sollen Teilprozesse der bisher rein klinischen Dienstleistung des ‚*Weaning*‘, also der Entwöhnung vom Respirator, im außerklinischen Bereich als Versorgungsinnovation etabliert und angeboten werden. *Breathe* befindet sich in der besonderen Situation, dass sich in dem hoch-regulierten Gesundheitswesen politisch gewollte Regulierungsfenster auftun, um das Regelwerk derart zu verändern, dass die zukünftigen Versorgungsherausforderungen mittels innovativer Konzepte und einer damit einhergehenden Stärkung des ambulanten Versorgungsbereichs bewältigt werden können. Um dieses seltene Gestaltungsfenster zu nutzen und ggf. (Mit-) Einfluss auf die zukünftigen Rahmenbedingungen nehmen zu können, initiiert *Breathe* im Jahr 2013 ein Verbundprojekt, welches die Entwicklung eines intersektoralen, technikgestützten Versorgungskonzepts von Beatmungspatienten vorsieht. Folglich konzentriert sich die Datenerhebung im Rahmen der empirischen Fallstudie insbesondere auf die Aktivitäten von *Breathe*, die darauf abzielen, das Zusammenspiel und eine Balance der zukünftigen institutionellen Rahmenbedingungen und der eigenen Leistungspotenziale mit zu gestalten, sodass sie ihre Innovationsidee umsetzen können.

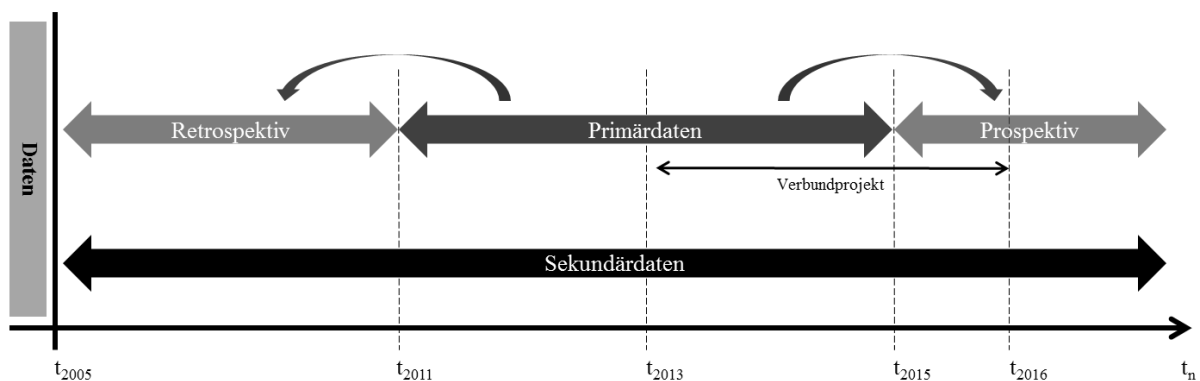


Abbildung 8: Zeitraumbezogene Darstellung der Datenbasis

Der Untersuchungszeitraum umfasst die Jahre von 2005 bis 2015. Die Primärdatenerhebung erfolgt in zwei Phasen, wobei jeweils retrospektive und Echtzeitdaten erfasst werden. Die erste Erhebungsrunde findet in den Jahren 2011 und 2012 statt. Der zweite Erhebungszeitraum umfasst die Jahre 2013 bis 2015 (vgl. Abbildung 8). In diesem Zeitraum werden 29 halbstandardisierte Tiefeninterviews mit 22 Personen durchgeführt. Zusätzlich wird die Möglichkeit von teilnehmenden Beobachtungen eingeräumt sowie der Zugang zu unternehmensinternen Dokumenten gewährt. Die Triangulation wird durch zusätzlich erhobenes Sekundärmaterial in Bezug auf themenrelevante Inhalte erreicht. Das Sekundärmaterial bezieht sich auf den gesamten zehnjährigen Erhebungszeitraum. Zusammenfassend können die erhobenen Daten in die Kategorien der Primärdokumente und Sekundärdokumente eingeordnet werden (vgl. Kapitel 4.4.2). Bevor genauer auf die zugrundeliegende Datenbasis eingegangen wird, soll das (iterative) Prozedere der Datenerhebung vorgestellt werden.

Zu Beginn der Datenerhebung liegt das Forschungsinteresse in der Beantwortung der Frage, welche Aktivitäten die untersuchte Unternehmung *Breathe* durchführt, um ihr Innovationsvorhaben realisieren zu können. Der Fokus liegt dabei auf der Identifizierung von Handlungen, die auf die Steuerung der Umfeldanforderungen und der eigenen Leistungsfähigkeit gerichtet sind. Auf Basis von ersten explorativen Interviews wird herausgefunden, dass das Hauptziel von *Breathe* in der Entwicklung von allgemeinen Qualitätskriterien liegt. Diese sollen zum einen das Verhalten der weiteren Akteure rahmen. Zum anderen sollen sie es *Breathe* ermöglichen, sich von den Wettbewerbern durch innovative Leistungsangebote differenzieren zu können. Hierauf aufbauend kristallisiert sich im Rahmen von Folgeinterviews und ersten teilnehmenden Beobachtungen heraus, dass der Überleitungsprozess – also die Entlassungs- und Aufnahmepraktik der Patienten vom klinischen in den außerklinischen Bereich – von großer Relevanz ist. Mit Hilfe von Sekundärmaterial, wie vor allem medizinischen Leitlinien, weiterer Fachliteratur, öffentlichen Studien und Reports, wird ein tiefergehender Einblick in diese Thematik gewonnen. Der Fokus bezieht sich insbesondere darauf, welche Auswirkungen der Überleitungsprozess und vor allem das Fehlen von verbindlichen Regeln auf die Versorgungsmöglichkeiten und -zuständigkeiten im außerklinischen Bereich haben.

Während die Interviews ein tiefergehendes Verständnis zu der Rolle der Überleitung und den strategischen Zielen von *Breathe* vermitteln, erweisen sie sich als nicht ausreichend, um Prozesse vollkommen verstehen und abbilden zu können. In Rahmen der Fallstudie wird jedoch die seltene Möglichkeit eingeräumt, durch teilnehmende Beobachtungen die Aktivitäten der

verschiedenen Projektpartner in vivo verfolgen zu dürfen. Die Beobachtungen bringen wertvolle Erkenntnisse über die Prozesse, mit denen versucht wird, die Arbeitsabläufe und Überleitungstätigkeiten aufeinander abzustimmen. Einen herausragenden Stellenwert gewinnen dabei der Entwicklungsprozess von sogenannten ‚*Entlasskriterien*‘ und der Umgang der Akteure mit diesen Kriterien.

Während sich im Datenerhebungsprozess die Bedeutung der Entlasskriterien zunehmend herausbildet, führt eine erneute Literaturrecherche zu der Erkenntnis, dass diese potenziellen Kriterien den Charakter einer Proto-Institution annehmen. Die Literaturrecherche ist dabei von der theoriegeleiteten Vermutung informiert, dass Proto-Institutionen ein Instrument zur Steuerung co-evolutorischer Prozesse darstellen könnten (vgl. Kapitel 2.5). Diese Vermutung kann im weiteren Verlauf konkretisiert werden. Beispielsweise kann beobachtet werden, dass diverse Anstrengungen unternommen werden, um die Entlasskriterien in das bestehende institutionelle Rahmengefüge einzugliedern und sie dadurch zu verstetigen (vgl. Kapitel 5.3). In diesem Zusammenhang ermöglicht die passive Teilnehmerrolle am Entwicklungsprozess der Entlasskriterien darüber hinaus die Möglichkeit beobachten zu können, welche Auswirkungen die Herausbildung der Proto-Institution auf die organisationale Ebene von *Breathe* haben. In diesem Observationsprozess nimmt die fortwährende Literaturarbeit einen großen Stellenwert ein. Insbesondere die Arbeiten um die CbTF, die sich auch auf die Marktprozess- und ressourcen- und kompetenzorientierten Werke berufen, helfen, die Aktivitäten in dem Umgang mit den zukünftigen Entlasskriterien auf organisationaler Ebene zu verstehen. Die hier entdeckten Veränderungen und Anpassungen werden mit der Literatur rückgekoppelt und dienen wiederum als Ausgangsbasis für Folgeinterviews.

Aus den vorangegangenen Erläuterungen geht hervor, dass sich die anfängliche theoriegetriebene Vermutung über eine Außen- und Innenwirkung der Proto-Institution (vgl. Kapitel 2.5) zunächst in den empirischen Daten wiederfinden lässt. Die fortwährende Iteration zwischen Empirie und Literatur führt schließlich zu einer zunehmenden Konkretisierung dieser Vermutung. Dieser Iterationsvorgang wird so lange durchgeführt, bis die nach Glaser und Strauss (1967) benannte ‚*Sättigung*‘ („*theoretical saturation*“) erreicht ist. In der vorliegenden Arbeit liegt dieser Punkt bei der Identifizierung von ‚*Mustern*‘ unternehmerischen Handelns. Diese ‚*Muster*‘ kristallisieren sich als unternehmerische Aktivitäten bei der Steuerung eines zukünftigen Fit institutioneller und organisationaler Entwicklungsverläufe heraus. Sie lassen sich in die Herausforderung eines ‚*Symbolischen Legitimitätsmanagements*‘ und eines ‚*Technisch-*

*materiellen Adaptionsmanagements*‘ aggregieren, denen Akteure in dem co-evolutorischen Steuerungsprozess gegenüberstehen.

Aus diesem iterativen Forschungsprozess resultiert schließlich eine reichhaltige Datenbasis, bestehend aus 29 Interviews, 1052,5 Seiten weiteren Primärdatenmaterials, 119,5 Stunden teilnehmender Beobachtung und 2343 Seiten Sekundärmaterials (vgl. Tabelle 2). Im folgenden Kapitel soll zunächst das Primärdatenmaterial vorgestellt werden, welches sich aus Interviews, teilnehmenden Beobachtungen, den dazugehörigen Field Notes sowie offiziellen Projektdokumenten („Memo“) konstituiert. Anschließend wird auf das Sekundärmaterial eingegangen. Dieses enthält themenrelevante Informationen in Form von Präsentationen, Presseartikeln, Studien und Reports, wissenschaftlichen Artikeln, Unternehmensberichten, TV-Reportagen und Website-Darstellungen.

Dokumententyp	Dokumentenanzahl	Seitenanzahl	Anzahl Interviewpartner	Stunden Teilnehmende Beobachtung
<b>PRIMÄRDATEN</b>				
Interviews 2013-2015	22	580	18	
Interviews 2011-2012	7	161	7	
<b>SUMME Interviews</b>	<b>29</b>	<b>741</b>	<b>22</b>	
Field Notes	45	176,5		
Teilnehmende Beobachtung	25			119,5
Memos	20	135		
<b>SUMME Primärdokumente</b>	<b>119</b>	<b>1052,5</b>	<b>22</b>	<b>119,5</b>
<b>SEKUNDÄRDATEN</b>				
Präsentationen	19	401		
Presseartikel, Studien, Reports, wissenschaftliche Artikel, Unternehmensberichte, TV-Reportagen, Websites	79	1942		
<b>SUMME Sekundärdokumente</b>	<b>98</b>	<b>2343</b>		
<b>SUMME</b>	<b>217</b>	<b>3395,5</b>	<b>22</b>	<b>119,5</b>

Tabelle 2: Überblick über die Datenbasis der Case Study

## 4.4.2 Die Datenbasis

### 4.4.2.1 Primärdaten

#### *Interviews*

Die Interviewdaten stellen neben den teilnehmenden Beobachtungen die Hauptinformationsquelle dieser Arbeit dar. Die Daten basieren auf 29 Interviews, die mit 22 unterschiedlichen Personen durchgeführt werden. Insbesondere die Interviews aus der ersten Erhebungsrunde (2011 – 2012) dienen der retrospektiven Datenerhebung. Die Fragen dieser ersten Phase decken eine breite Spanne unterschiedlicher Themen ab, wie beispielsweise die Unternehmungsgeschichte, den institutionellen Kontext der außerklinischen Beatmungsversorgung, die strategischen Ziele und Herausforderungen, die Beziehung zu Zuweisern, Patienten und höheren Institutionen wie Krankenkassen und politischen Entscheidungsträgern. Diese Informationen sind für das grundsätzliche Verständnis von dem Geschäftssystem *Breathe*, dem empirischen Kontext des Teilmarkts der außerklinischen Beatmungsversorgung sowie für eine valide Wiedergabe der Unternehmungsperspektive bezüglich zukünftiger Zielvorstellungen und ihrer tatsächlichen Realisierung essentiell.

Die Interviews in der zweiten Erhebungsrunde (2013 – 2015) finden in der konkreten Planungs- und Entwicklungsphase der Entlasskriterien statt, die im Erhebungszeitraum als Proto-Institution charakterisiert werden können (vgl. Kapitel 5.3). Diese Echtzeitdaten dienen einem umfassenden Verständnis über die Bedeutung und die Absichten, die Akteure mit dem Entwicklungsprozess der Kriterien verfolgen. Insbesondere können hier die konkreten Intentionen von *Breathe* erfasst werden sowie die im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung gewonnenen Eindrücke tiefergehend thematisiert und validiert werden. Dabei ist anzumerken, dass die Interviews im Verlauf der Datenerhebung zunehmend spezifischer und themenfokussierter werden. Zu Beginn der zweiten Erhebungsrunde (2013 – 2015) wird vorrangig exploriert, inwiefern die Gestaltung der institutionellen und organisationalen Rahmenbedingungen eine Rolle für das Innovationsvorhaben spielt. Zum Ende des Erhebungszeitraums konzentrieren sich die Gespräche hauptsächlich auf die Aktivitäten von *Breathe*, die sich im Entwicklungsprozess der Entlasskriterien auf die institutionelle und auf die organisationale Ebene richten.

Die zunehmende Konkretisierung der Fragestellungen spiegelt sich auch in der Auswahl der Interviewpartner wider. Zu Beginn der Datenerhebung werden jeweils ein bis maximal drei

Informanten der relevanten Projektpartner<sup>39</sup> im Hinblick auf deren Ziele sowie die Bedeutung der institutionellen Rahmenbedingungen befragt. Hier gilt es insbesondere auch ein gewisses medizinisches, pflegerisches und technisches Fachverständnis zu entwickeln. Die sich herauskristallisierende Bedeutung der Überleitungsprozesse und der Entlasskriterien erfordert im Zeitablauf schließlich ein detailliertes Wissen über die internen Prozessabläufe bei *Breathe* sowie bei den medizinischen Partnern im klinisch-stationären Bereich. Aus diesem Grund werden neben den Prozessbeobachtungen zusätzlich weitere Informanten befragt, die mit den internen Prozessen betraut sind. Nachdem ein umfassender Überblick gewonnen ist, beschränken sich die weiteren Interviews somit zunehmend auf Informanten, die entweder direkt mit der Entwicklung der Entlasskriterien betraut sind oder als Experten für diese Thematik im Gesundheitswesen gelten. Die Gesprächspartner werden so gewählt, dass zum einen unterschiedliche Bereiche und Ebenen bei *Breathe* und zum anderen der politische, klinische und technische Bereich bei der Expertenbefragung abgedeckt sind. Um weitere Informanten zu identifizieren, die für das Verständnis dieses Steuerungsprozesses relevant sind, wird das ‚Schneeballverfahren‘ (Lincoln & Guba 1985) angewendet. Während die ersten Interviews mit Personen aus bereits bestehenden Kontakten durchgeführt werden, stammt ein Großteil der weiteren Informanten von deren Empfehlungen.

Die Interviews haben eine Länge zwischen ein und zwei Stunden. Die Gesprächsvorbereitung umfasst vor allem die Erstellung eines halbstandardisierten Interviewleitfadens. Dieser Leitfaden ist in verschiedene Themenblöcke strukturiert, welche im Laufe des Interviews aufgegriffen werden sollen. Innerhalb dieser Themenblöcke sind zum Teil konkrete Eisbrecherfragen und zum Teil themenrelevante Stichwörter notiert. Diese dienen als Hinweise und Not-Anker während des Interviews. Es bewährt sich, dass grundsätzlich eine offene Formulierung gewählt wird, sodass weitere Themen aufkommen und vertieft werden können. Bis auf vier Gespräche dürfen alle Interviews aufgenommen werden. Diese können im Anschluss mit Hilfe der Software ‚F4‘ transkribiert werden. Bei den anderen vier Interviews wird der Gesprächsinhalt in Form von unmittelbar erstellten Gesprächsnotizen festgehalten.

Es muss erwähnt werden, dass die Erhebung und Analyse von Interviewdaten gerade bei sensiblen Themen immer in dem Bewusstsein über das mögliche Vorhandensein von verschiede-

---

<sup>39</sup> Als ‚relevant‘ werden die Projektpartner eingestuft, die als Leistungserbringer identifiziert werden können, die die Entlasskriterien sowie Projektergebnisse mitgestalten und die Absicht hegen, diese nach Projektende tatsächlich umzusetzen: Medizin, Pflege und Technik. Die wissenschaftlichen Partner, die lediglich an der konzeptionellen Entwicklung und Bewertung beteiligt sind, werden dadurch ausgeschlossen.

nen Bias erfolgen muss. In seinem hochrangig veröffentlichten Artikel entwickelt Alvesson (2003) ein reflexives Framework, welches wichtige Implikationen im Umgang mit der Interpretation von Interviewdaten enthält. Eisenhardt und Graebner (2007) weisen vor allem auf die Gefahr von ‚*impression management*‘ und retrospektiver Sinngebung hin. Bei Erstem handelt es sich um eine Methode der Interviewpartner, beispielsweise sozial unerwünschtes Verhalten zu beschönigen. Um dieser Gefahr zu begegnen, werden konsequent mehrere Personen befragt, um eine alternative Sichtweise auf den Aspekt zu erhalten. Darüber hinaus werden Echtzeitdaten erhoben (Eisenhardt & Graebner 2007), bei fraglichen Aspekten tiefergehend nachgehakt, um Beispiele gebeten oder der interessierende Punkt zu einem späteren Zeitpunkt des Interviews nochmals aufgegriffen (Alvesson 2003). Die Interviewdaten werden zudem mit Sekundärinformationen trianguliert. Darüber hinaus erweist es sich als zielführend, dass ein Großteil der Interviews mit einer weiteren, mit dem Forschungsprojekt betrauten Person durchgeführt wird. Während des Erhebungsprozesses können somit die interessierenden Aspekte gemeinsam reflektiert werden, um sicherzustellen, dass die Interpretation der Ereignisse nicht subjektiv gefärbt ist (vgl. auch Kapitel 4.5). Die Vermeidung von retrospektiver Sinngebung wird ebenfalls versucht durch die reichhaltige Datentriangulierung und Befragung weiterer Personen zu erreichen. Wie in Kapitel 6.4 noch ausführlich dargelegt wird, kann die Gefahr einer retrospektiven Verzerrung der Untersuchungsergebnisse in dieser Arbeit als gering eingestuft werden, da der Hauptteil der Daten in Echtzeit erhoben wird und persönliche Erfahrungen sowie Bedeutungszuschreibungen aus der Vergangenheit für die Ergebnisse kaum von Belang sind.

#### *Teilnehmende Beobachtung, Field Notes und Memos*

Neben den Interviewdaten werden weitere Primärdaten erhoben, wobei insbesondere den teilnehmenden Beobachtungen ein hoher Stellenwert zuzumessen ist. Teilnehmende Beobachtungen sind essentiell, um Prozesse vollkommen verstehen und erfassen zu können (Atkinson & Hemmersley 1994).

Im Rahmen des Forschungsprojekts wird zum einen die Möglichkeit wahrgenommen, die Prozessabläufe an zwei verschiedenen Standorten von *Breathe* sowie die Prozesse der überweisenden klinisch-stationären Leistungserbringer in vivo zu beobachten. Während dieser Aufenthalte entstehen zudem weitere Gelegenheiten, sowohl mit den Mitarbeitern als auch mit den Patienten zu sprechen. Dies erweist sich als wertvoll, da die internen Prozesse aus dem Blickwinkel unterschiedlicher Perspektiven erfasst und reflektiert werden können. Auf



Basis dieser Beobachtungen ist es möglich, sich ein realistisches Bild der jeweiligen Organisation und hierin stattfindenden Leistungsprozesse zu machen.

Zum anderen bietet das Forschungsprojekt einen Anlass, um offizielle aber insbesondere bilaterale Projekttreffen zwischen *Breathe* und den klinischen Leistungserbringern zu beobachten. Diese Projekttreffen werden initiiert, um die Arbeitsabläufe der einzelnen Projektpartner offenzulegen, sie zu diskutieren, neu zu definieren und aufeinander abzustimmen. Der Abgleich der Prozessabläufe von *Breathe* und den klinisch-stationären Leistungserbringern stellt die Basis für die anschließende Entwicklung der Entlasskriterien (Proto-Institution) dar. Die teilnehmenden Beobachtungen und regelmäßigen Telefonkonferenzen vermitteln ein tiefgreifendes Verständnis über den Entwicklungsprozess der Entlasskriterien und die politischen Dynamiken zwischen den Projektpartnern. Diese Erkenntnisse dienen wiederum als Aufhänger für weitere Interviews.

Insgesamt können 119,5 Stunden teilnehmende Beobachtung verzeichnet werden. Die gewonnenen Eindrücke im Rahmen dieser Observationen werden zu einem geringen Teil in Audio-Aufzeichnungen, jedoch hauptsächlich in Form von sogenannten Field Notes (176,5 Seiten) handschriftlich oder elektronisch erfasst. In den Field Notes dokumentiert der Forscher die beobachteten Aktivitäten, gewonnenen Eindrücke und Dynamiken. Hierbei entsteht auch die Möglichkeit, die Besonderheiten des empirischen Settings zu erfassen und die beobachteten Phänomene in den entsprechenden Kontext einzuordnen. Es muss erwähnt werden, dass Field Notes grundsätzlich durch die subjektive Wahrnehmung des Ethnographen gefärbt sind (Denzin & Lincoln 2011). Selbst bei dem Versuch einer möglichst objektiven Wiedergabe der Ereignisse beruht bereits der Wahrnehmungsprozess auf der unbewussten Selektion durch den Forscher. Diese unbewusste Selektion kann beispielsweise durch den Einfluss von Forschungsinteresse, Vorwissen und Erfahrungen erfolgen. Um dennoch eine möglichst objektive Sichtweise auf die Dynamiken und Ereignisse zu erhalten, wird die Stimmigkeit der Beobachtungen gesichert, indem sie über den kompletten zweiten Erhebungszeitraum kontinuierlich durchgeführt werden. Anschließend werden die Eindrücke gemeinsam mit einer weiteren, mit dem Projekt betrauten Forscherperson reflektiert und in Folgeinterviews validiert.

Neben den teilnehmenden Beobachtungen und den dazugehörigen Field Notes werden zudem sogenannte ‚*Memos*‘ erhoben. Hierunter sind offizielle Protokolle und Berichte von Projekttreffen und weiteren Veranstaltungen zu verstehen, die von den einzelnen Projektpartnern

zugänglich gemacht werden. Im Unterschied zu Field Notes sind Memos also nicht von dem Forscher selbst verfasst, sondern von einer unabhängigen Person oder Personengruppe. Aus diesem Grund weisen Memos nicht die Gefahr subjektiv gefärbter Inhalte auf. In der Summe werden 135 Seiten Datenmaterial analysiert, die der Primärdatenkategorie ‚Memo‘ zuzuordnen sind.

#### 4.4.2.2 Sekundärdaten

Die Primärdaten werden mit Hilfe von Sekundärmaterial trianguliert. Erstens soll hiermit eine möglichst hohe Validität der Interpretation der Primärdaten erreicht werden. Zweitens dient das Sekundärmaterial dazu, tiefere, kontextbezogene Hintergrundinformationen zu erhalten. Das Sekundärmaterial wird in Form von Präsentationen, Zeitungsartikeln, Pressemitteilungen, wissenschaftlichen, themenbezogenen Artikeln und Reports sowie Studien, Website-Informationen und TV-Dokumentationen gesammelt.

Die Präsentationen stammen aus Vorträgen von besuchten, themenrelevanten Veranstaltungen. Beispielsweise werden im Erhebungszeitraum der ‚Bundeskongress Managed Care‘ im Jahr 2014, der Kongress der ‚Deutschen Gesellschaft für Gesundheitsökonomie‘ 2014 sowie verschiedene Veranstaltungen des ‚Branchen-Panels‘ des Competence Center E-Commerce besucht. Bei letzterem handelt es sich um regelmäßige Veranstaltungen mit ausgewählten Partnern aus Politik und Industrie, die sich mit technologiegetriebenen Veränderungs- und Transformationsprozessen im Gesundheitswesen beschäftigen. Der Besuch themenbezogener Veranstaltungen dient der Erhebung weiterer, aktueller Informationen über relevante Entwicklungen im Gesundheitswesen. Hierzu zählen beispielsweise die Diskussionen um Interoperabilitätsfragen, Leitlinien sowie die Auswirkungen des neuen Koalitionsvertrags von 2014. Ein Großteil der Präsentationen stammt zudem von den Projektpartnern selbst, die im Rahmen des Verbundprojektes für verschiedenartige Veranstaltungen vorbereitet werden.

Die Suche nach Pressemitteilungen und Zeitungsartikeln erfolgt über eine strukturierte Recherche in der Datenbank *LexisNexis* sowie in ausgewählten Fachzeitschriften, wie z.B. ‚Deutsches Ärzteblatt‘, oder ‚Ärztezeitung‘. Die Suche bei *LexisNexis* findet um die Keywords ‚Breathe‘ oder ‚außerklinische Beatmung‘ oder ‚Weaning‘ in allen deutschsprachigen Zeitungen ab dem Jahr 2005 statt. Dieser Zeitraum wird gewählt, da das Jahr 2005 den Markteintritt von *Breathe* in die außerklinische Beatmungsversorgung markiert. Die Suche generiert aller-

dings lediglich 117 Treffer. Aufgrund dieser geringen Anzahl werden neben dieser strukturierten Literaturrecherche weitere gezielte Informationen über die Entwicklungen des deutschen Gesundheitswesens allgemein und speziell über die (außerklinische) Beatmungsversorgung, das Weaning und die integrierte Versorgung gesucht. Diese Informationen stammen von Pressemitteilungen, Unternehmungsinformationen, Webseiten, TV-Reports oder themenbezogenen Studien.

Eine wichtige Informationsquelle kann zudem in dem wissenschaftlichen Informationsmaterial gesehen werden, worunter insbesondere die medizinischen Leitlinien der Fachgesellschaften in Bezug auf die Beatmungsversorgung zählen. Medizinische Leitlinien sind ein Abbild der vorhandenen wissenschaftlich-medizinischen Evidenz.<sup>40</sup> Sie sind handlungsleitend für die jeweils angesprochenen Akteure und bilden die Entscheidungsgrundlage von Kostenträgern und Politik (AWMF 2006).

Insgesamt umfasst das erhobene Sekundärmaterial 2343 Seiten.

#### 4.4.2.3 Datenverwaltung

Die Datenverwaltung und -organisation stellt eine notwendige Voraussetzung dar, um das Material anschließend adäquat und vollständig einordnen sowie analysieren zu können. Das Datenmaterial wird vollständig auf dem Server gespeichert und zentral in einer eigens angelegten Fallstudien Datenbank dokumentiert (vgl. Abbildung 9). Für die übersichtliche Verwaltung wird den einzelnen Dokumentenarten ein Abkürzungslabel zugeordnet. Beispielsweise ‚PR‘ für Pressarticle, ‚SCART‘ für Scientific Article oder ‚ITW‘ für Interview. Der Dateiname, unter dem die einzelnen Dokumente gespeichert werden, entspricht einer einheitlichen Logik. Jede Datei enthält als erste Kennung das Label ‚BEA‘, was der grundlegenden Zuordnung zu der Fallstudie dient. Anschließend wird zwischen Primärdaten (‚PD‘) und Sekundärdaten (‚SD‘) unterschieden. Schließlich werden jedem Dokument das Kürzel der Dokumentenart und das Datum zugeordnet. Die Speicherlogik ergibt sich demzufolge aus:

*BEA\_ [SD/ PD]\_ [Dokumentenart]\_ Jahr-Monat-Tag\_ Suffix.*

<sup>40</sup> Die Arbeitsgemeinschaft der Wissenschaftlichen Medizinischen Fachgesellschaften (AWMF) definiert Leitlinien als „systematisch entwickelte Aussagen, die den gegenwärtigen Erkenntnisstand wiedergeben und den behandelnden Ärzten und ihren Patienten die Entscheidungsfindung für eine angemessene Behandlung spezifischer Krankheitssituationen erleichtern.“ (AWMF 2006; AWMF & ÄZQ 2001).

In der Fallstudien­datenbank sind diese Dokumente entsprechend der oben aufgeführten Logik leicht zu identifizieren. Hier werden zudem weitere Informationen hinterlegt, wie Titel, Autor, Forscher und Speicherort auf dem Server. Diese Fallstudien­datenbank sowie die Primär- als auch Sekundärdaten werden der Dissertation vollständig auf CD ROM beigelegt.

A	B	C	D	E	F	G	H	I
<b>Fallstudien Datenbank</b>								<b>Legende</b>
Fallstudie:	<b>Breathe@Home</b>						PD	Projekt Dokument (Bea@Home)
Dokumententyp:	Weiteres Material (siehe Legende)						PR	Öffentliche Unternehmensdokumente
Stand:	04.01.15						PA	Nachrichten-Zeitungsartikel
						SCART	Wissenschaftliche Artikel	
						WS	Website	
						TV	TV-Reportage/-Dokumentation	
						RP	Report	
<b>SUMME</b>								
Dokumente	79							
Seiten	1942							
<b>DOKUMENTEN ID</b>								
Typ	Jahr	Monat	Datum	Suffix	Titel		Publikation	Zusätzliche Information
TV	2013	10	14	1	Hart aber fair: Diagnose Alzheimer - Mildes Wegdämmen oder Absturz ins Dunkel?			TV-Reportage über die Notwendigkeit von
RP	2013	11	26	1	Aufbauworkshop des Expertenbeirats: Evaluationsstudie zur Qualität der Personalvermittlung in der häuslichen 24 Stunden Betreuung und Pflege (EVA)			Report of Workshop
RP	2013	11	26	2	Aufbauworkshop des Expertenbeirats: Evaluationsstudie zur Qualität der Personalvermittlung in der häuslichen 24 Stunden Betreuung und Pflege (EVA)			Report of Workshop
RP	2013	12	5	1	BearingPoint Studie - Ergebnisbericht AP1			Report of BearingPoint Studie
RP	2013	12	5	2	BearingPoint Studie - Ergebnisbericht AP2			Report of BearingPoint Studie
RP	2013	12	5	3	BearingPoint Studie - Ergebnisbericht AP3			Report of BearingPoint Studie
RP	2013	11	20	1	Verhandlungsergebnisse Große Koalition CDU/CSU - SPD: Gesundheit - Pflege (Endfassung)			(G-BA) interne Darstellung der Verhandl
RP	2014	1	13	1	Projektbeschreibung EViVa: "Einsatz innovativer Telekommunikationstechnik zur langfristigen und kontinuierlichen Betreuung von Patienten mit außerklinischer			Projekt vorgestellt auf MAIK Kongresse
RP	2014	1	13	2	Projektposter EViVa			
PD	2014	1	24	1	Bea@Home: idealtypischer Grobprozess und Bedarfscluster IKT, Telemedizin, AAL			Visio-Datei von Hr. Tittmann (CC12)
PD	2014	5	2	1	Bea@Home Projektsteckbrief_Beiratstreffen			Darstellung des Projekts für Beiratsmitgli
SCART	2010	2	6	1	WeanNet - Kompetenznetzwerk pneumologischer Weaningzentren			Patientenregister und Akkreditierung der
PA	2014	4	16	1	Neue S2k-Leitlinie „Prolongiertes Weaning“			
PA	2011	4	13	1	„WeanNet“ - das Kompetenznetzwerk pneumologischer Weaningzentren, Weaningregister & Akkreditierung der Weaningzentren			
PA	2012	4	3	1	Alleingelassen unter der Atemmaske: Beatmungs-Stationen sind eines der größten Wachstumsfelder in der Medizinbranche.			Darstellung GS Remoo als Qualitätsanbie
PA	2011	7	29	1	Telemedizin und Assistenzsysteme: Lösungen, die sich rechnen			Beschreibung E-Health@Home Projekt &
PA	2011	12	26	1	WeanNet: Strukturierte Entwöhnung vom Respirator		Deutsches Ärzteblatt 2011;	Beschreibung WeanNet ein Jahr nach Grü
PR	2014	4	8	1	Erprobung des neuen Pflegebedürftigkeitsbegriffs startet		BMG	Pressemitteilung des BMG zum Start der
RP	2014	5	14	1	Vorschläge zur Festlegung geeigneter chronischer Krankheiten für strukturierte Behandlungsprogramme gemäß § 137f		G-BA	Pressemitteilung des G-BA
RP	2013	12	16	1	Deutschlands Zukunft Gestalten: Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD, 18. Legislaturperiode			
RP	2005	7	18	1	§ 137f Strukturierte Behandlungsprogramme bei chronischen Krankheiten		BVerfGE	§ 137f
PR	2014	6	19	1	DMP: Anforderungen an eine kontinuierliche Evaluation sowie an Qualitätsberichte festgelegt		G-BA	Pressemitteilung des BMG zur Anforde
PR	2012	7	19	1	Richtlinie des Gemeinsamen Bundesausschusses zur Regelung von Anforderungen an die Ausgestaltung von Strukturierten		G-BA	Regelung der Ausgestaltung Strukturierte
PR	2012	2	16	1	Tragende Gründe zum Beschluss des Gemeinsamen Bundesausschusses über die Richtlinie zur Regelung von Anforderungen an		G-BA	
SCART	2008	6	1	1	S3-Leitlinie Nichtinvasive Beatmung als Therapie der akuten respiratorischen Insuffizienz			S3-Leitlinie
SCART	2009	12	17	1	S2-Leitlinie Nichtinvasive und invasive Beatmung als Therapie der chronischen respiratorischen Insuffizienz		DGP	S2-Leitlinie
SCART	2011	2	x	1	Durchführungsempfehlungen zur invasiven außerklinischen Beatmung			Durchführungsempfehlung
SCART	2014	1	31	1	S2k-Leitlinie Prolongiertes Weaning			S2k-Leitlinie
PR	2014	1	23	1	G-BA: Fragenkatalog für Festlegungen geeigneter chronischer Krankheiten für neue strukturierte Behandlungsprogramme (DMP)		G-BA	Fragebogen zur Einreichung neuer DMP-

Abbildung 9: Fallstudien­datenbank *Breathe@Home*

#### 4.4.3 Vorgehen bei der Datenanalyse

##### 4.4.3.1 Codierung

Die zunehmende Akzeptanz qualitativer Forschung in hochrangigen wissenschaftlichen Zeitschriften, die auf der Gioia-Methodik beruht, kann als eine Antwort auf die klare Struktur und Transparenz in der methodischen Vorgehensweise interpretiert werden (Gioia et al. 2013; Suddaby 2006; vgl. Kapitel 4.3). Im Folgenden werden nun die Schritte und Aspekte dargestellt, nach denen das Datenmaterial analysiert wird. Anschließend wird die Aufbereitung der Prozessdaten (vgl. Kapitel 4.4.3.2) sowie der Entwicklungsprozess der Datenstruktur (vgl. Kapitel 4.4.3.3) offengelegt, um nachvollziehen zu können, wie eine Prozessstrukturierung und -analyse möglich wird.

Grundlage des Analyseprozesses bilden zunächst die halbstrukturierten Interviews, die mit allen pflegerischen, medizinischen und technischen Experten in dem Verbundprojekt geführt werden. Diese Interviews dienen dazu, ein erstes Verständnis über die (jeweiligen) Zielvorstellungen, die Historie, den Kontext und insbesondere die absichtsvollen aber auch emergenten Veränderungsprozesse auf organisationaler und institutioneller Ebene zu erfassen.

In einem ersten Schritt werden mit Hilfe der Software ‚Atlas.ti‘ (Version 7) illustrative Zitate in den Interviews für die Entwicklung der ‚First Order Categories‘ codiert. Atlas.ti weist dabei jedem Code automatisch eine Kennziffer zu. Die Nummerierung der Codes folgt einem einheitlichen Schema, welches auch als Quellenangabe der Zitate in dieser Arbeit verwendet wird, um die Anonymität der Auskunft gebenden Personen zu wahren. Die erste Zahl gibt die Nummer des Interviewdokuments an, welche von einem Doppelpunkt von der chronologisch vergebenen Code-Nummer getrennt wird: [Nummer des Interviewdokuments]:[Nummer des Codes]. Ist die Quelle eines Zitats also mit der Nummerierung ‚(11:136)‘ angegeben, kann dieses demzufolge auf das 136. markierte Zitat in dem Interview Nummer 11 zurückgeführt werden.

Der Codierprozess wird einheitlich nach einem eigens vorab entwickelten Schema vorgenommen. Zum einen enthält jeder Code als erstes einen Oberbegriff, der die inhaltliche Zugehörigkeit des Codes zu einem der interessierenden Aspekte angibt. Dieser wird schließlich im zweiten Teil des Codes weiter spezifiziert. Alle Codes, die sich beispielsweise auf die Erfassung eines Ziels von *Breathe* oder die unternehmungsexternen Rahmenbedingungen beziehen, fangen einheitlich mit dem Label ‚Ziel‘, respektive ‚Rahmenbedingung‘ an.

Da die zugrunde liegende Forschungsfrage erfordert einen Prozess verstehen und darstellen zu müssen, wird bereits bei der Codierung versucht, die Codes bzw. die dahinterstehenden Ereignisse in eine grobe zeitliche Struktur einzuordnen. Ziel dessen ist es, Vorarbeit für die spätere zeitliche Anordnung der Ereignisse im Sinne des ‚temporal bracketing‘ (Langley 1999) zu leisten, um eine Prozessperspektive auf die empirischen Daten zu erhalten (vgl. Kapitel 4.4.3.2). Die Ereignisse vor der ersten Erhebungsrunde, also im Zeitraum von 2005 – 2010, werden daher mit dem Label ‚t1‘ versehen. Die Ereignisse in der ersten bis zur zweiten Erhebungsrunde (2011 – 2013) mit ‚t2‘ und die Ereignisse in der zweiten Erhebungsrunde mit ‚t3‘. Das Ziel von *Breathe*, neue Rahmenbedingungen in dem im Jahr 2013 initiierten Verbundprojekt zu entwickeln, um sich von anderen Anbietern differenzieren zu können, wird schließlich wie folgt codiert: ‚Ziel t3: Differenzierung durch Standardsetzen‘. Schlussendlich werden insgesamt 267 solcher First Order Categories entwickelt.

Diese anfängliche Code-Struktur bildet die Grundlage für das weitere Vorgehen in den spezifischeren Folgeinterviews. Demzufolge werden die Äußerungen der weiteren Interviewpartner den existierenden First Order Categories zugeordnet. Im Falle von neuen Erkenntnissen werden entsprechende neue Codes vergeben.

#### 4.4.3.2 Aufbereitung von Prozessdaten

Mit Hilfe der Software Atlas.ti ist es möglich, sich eine Liste mit den erstellten Codes ausgeben zu lassen. Diese Übersicht ermöglicht zwar eine erste Einschätzung über den Inhalt und die interessierenden Aspekte, allerdings lassen sich hieraus noch keine analytischen Aussagen treffen. Um einen tiefergehenden Einblick in diese First Order Categories zu erhalten, werden diese mit Hilfe der Microsoft-Software ‚One Note‘ organisiert (vgl. Abbildung 10). Für jeden interessierenden übergreifenden Aspekt (bspw. ‚Ziel‘, ‚Rahmenbedingung‘ etc.) wird ein eigenes Tabellenblatt angelegt. In jedem Tabellenblatt werden weitere Reiter eingefügt, die den jeweiligen Zeitraum für die Ereignisse markieren (‚t1‘, ‚t2‘ und ‚t3‘). Die entwickelten First Order Categories werden schließlich in dem inhaltlich-entsprechenden Tabellenblatt und dem zeitlich-entsprechenden Reiter aufgelistet sowie die dazugehörigen Zitate eingefügt. Im Vergleich zu einer reinen Code-Liste sind hier nun die First Order Categories mit den entsprechenden Zitaten überblicksartig und in einer zeitlichen Grobsortierung aufgelistet. Diese zusätzliche Organisation der empirischen Daten in *One Note* erleichtert es, anhand der Zitate und ersten Zeiteinteilung, Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den einzelnen First Order Categories zu erkennen.

Es sei vorweggenommen, dass die repräsentative, aggregierte Datenstruktur aus Gründen einer einfacheren Formatierung separiert in Excel vorgenommen wird.

Code	Quotation	Anmerkung
Ziel t0: Skalierung des GMs	Also es war grundsätzlich, also ganz sicher bin ich mir nicht, aber es war grundsätzlich geplant oder es ist weiter auch geplant, mit diesem Konzept zu expandieren, ja. (1:15)	
	Dennoch hat man gesagt, und diese Idee wird auch weiter verfolgt, da wo wir starten, starten wir im Kern mit einer stationären Versorgung und lassen die laufen und sobald die gut läuft, überlegen wir uns die Ausdehnung in die anderen zwei Geschäftsbereiche. Der Schritt ist aber noch nicht getan und die Planung dazu auch noch nicht. (2:8)	
	Also jetzt für Deutschland nahezu vom ersten Tag. Als es global entschieden wurde, weiß ich gar nicht mehr. Das ist vielleicht auch erst vier, fünf...drei, vier, fünf Jahre so ungefähr her. (3:51)	
	Also davon kann ich ausgehen, weil Headquarters kauft sich nicht so eine kleine Bude dazu und lässt sie dann so. Also das war auf Expansion ausgerichtet, da bin ich mir sehr sicher. (4:39)	
Ziel t0: Marktführer werden	Ist der Markt groß genug, um hier mittel- bis langfristig zu wachsen? Und zwar so zu wachsen, dass Headquarters mit diesem Bereich dominant ist. Und dann die Suche nach einem Unternehmen, das bestimmte Kennzahlen vorweist. Und die sind vorgegeben	Überlegungen, die zum Kauf geführt haben.

Abbildung 10: Organisation der First Order Categories in One Note

Da die First Order Categories also nur erste inhaltliche Hinweise geben, lassen sich hieraus noch keine analytischen Aussagen oder Zusammenhänge erkennen. Langley (1999) argumentiert, dass gerade qualitative Prozessdatenforschung die Strukturierung der Ereignisse in chronologischer Reihenfolge erfordert, um hieraus theoretische Schlüsse ziehen zu können. Aufgrund der hohen Bedeutung einer Prozessperspektive auf die empirischen Ereignisse wird hier das sogenannte ‚temporal bracketing‘ (Langley 1999) durchgeführt. Temporal bracketing ist eine Strategie, bei der die Daten entlang einer Zeitachse detailliert strukturiert werden. Die erste Vorarbeit ist bereits während der Codierung geleistet worden. Wie die vorangegangenen Ausführungen darlegen, beinhalten die Label der Kategorien jeweils eine erste grobe Einteilung in drei Zeitabschnitte. Die Codes sind entsprechend der Label ‚t1‘, ‚t2‘, ‚t3‘ benannt.

In einem nächsten Schritt wird mit Hilfe von Microsoft Excel eine detaillierte Tabelle erstellt, in der die Jahre des Untersuchungszeitraums, also von 2005 bis 2015 in einzelnen Spalten abgebildet sind. Die Daten werden zunächst in die Spalten der jeweiligen Jahreszahl eingeordnet. Diese Zuordnung führt bereits zu zwei wertvollen analytischen Erkenntnissen, die die Arbeit durchziehen. Zum einen können aus dem zehnjährigen Untersuchungszeitraum drei zeitliche Phasen identifiziert werden. Diese Phasen kennzeichnen die Ereignisabläufe des empirischen Settings und werden in Kapitel 5.2 näher erläutert. Zum anderen werden bei der Anordnung der Daten auch drei Ebenen identifiziert, die in der Fallstudie analytisch unterschieden werden müssen. Diese Ebenen umfassen erstens die Organisation, zweitens die Kooperation im Rahmen des Verbundprojekts und drittens die Ebene des institutionellen Feldes. Die Identifizierung dieser Ebenen ist ein weiterer essentieller Schritt, um die beabsichtigte

Mehrebenenanalyse im Zeitablauf durchführen zu können. Die Ebenen werden in Kapitel 5.1.5 näher erläutert.

Zusammenfassend können mit der chronologischen Anordnung der Daten nicht nur eine konkrete phasenartige Zeitdarstellung, sondern auch die zu berücksichtigenden Analyseebenen identifiziert werden. Diese zeitliche Darstellung bietet zudem die Grundlage, um die Dynamiken zwischen den Ebenen im Zeitverlauf näher verstehen zu können. Sowohl die One Note-Datei als auch die Prozessdarstellung der Daten in Excel sind der Arbeit in digitaler Form beigelegt. Die Prozessdarstellung ist zusätzlich in Form eines Faltblatts beigelegt.

#### 4.4.3.3 Entwicklung der Datenstruktur

Für die Interpretation der Daten nach der Gioia-Methodik (Clark et al. 2010; Corley & Gioia 2004; Nag & Gioia 2012) ist es erforderlich, ein Gefühl für und tiefgreifende Erkenntnisse über die empirischen Daten zu bekommen, um eine entsprechende Datenstruktur entwickeln zu können: *„to see those transcripts and notes as more than just page after page of work“* (Gioia et al. 2013, S. 21). Neben der phasen- und ebenenartigen Strukturierung der Daten bleibt es fortlaufend grundlegend, sich auch während der weiteren Datenerhebung immer wieder die First Order Categories, die entsprechenden Zitate als auch die vollständigen Interviews vor Augen zu führen.

Der Prozess der Entwicklung einer Datenstruktur schließt eine kontinuierliche weitere Datenerhebung mit ein. In diesem Prozess können schließlich mehrere inhaltlich-zusammenhängende First Order Categories in erste First Order Concepts zusammengefasst und voneinander abgegrenzt werden. Wie Gioia und Kollegen (2013) vorschlagen, orientiert sich das Label dieser Konzepte weiterhin an der Sprache der Informanten. Die First Order Concepts liefern demzufolge eine aggregiertere Darstellung der Inhalte zu den interessierenden Aspekten der jeweiligen Codes. Ein Konzept in dieser Fallstudie wird demzufolge benannt als *„Evidenz schaffen“*.

Nachdem sich die Bedeutung der Entlasskriterien in dem Versuch der simultanen, aufeinander abgestimmten Beeinflussung der institutionellen Umwelt und der internen Leistungsfähigkeit von *Breathe* abzeichnet, bringt eine erneute Literaturrecherche befruchtende Erkenntnisse. Die Literaturrecherche erweist sich insbesondere in Bezug auf die Konzepte der Proto-



Institution, Institutional Work, Lernen und die Veränderung der organisationalen Leistungsbereitschaft als gewinnbringend. Bereits existierende wissenschaftliche Erkenntnisse zu diesen Themen helfen, die empirischen Daten tiefergehend zu verstehen und sie an den wissenschaftlichen Diskurs anschlussfähig zu machen. Durch Zuhilfenahme der existierenden wissenschaftlichen Erkenntnisse kristallisieren sich die Zusammenhänge zwischen den Konzepten schrittweise heraus. Mit Hilfe von Bleistift und Papier werden Beziehungsstrukturen visuell aufgezeichnet und erste, theoriegetriebene Vermutungen zunehmend konkretisiert (vgl. hierzu auch die Strategie des ‚*visual mapping*‘ nach Langley (1999)). In diesem Prozess lassen sich die First Order Concepts in die theoretisch gefärbten Second Order Themes verdichten. Ein Beispiel ist das an Zietsma und McKnight (2009) angelehnte Thema ‚*Ko-Kreieren*‘.

Dieser iterative Prozess der Literaturrecherche und der Datenerhebung sowie -analyse wird so lange durchgeführt, bis schlussendlich der Punkt der ‚*theoretical saturation*‘ (Glaser & Strauss 1967) erreicht wird. Dieser ist dafür bezeichnend, dass eine weitere Datenerhebung und Literaturrecherche zu keinen weiteren Erkenntnissen führt. In dieser Arbeit können zu diesem Zeitpunkt die Zusammenhänge zwischen den Themen deutlich herausgestellt und durch die Informanten validiert werden. Zudem wird es möglich, die Second Order Themes in die sogenannten ‚*Aggregate Dimensions*‘ zusammenzufassen.

Als eine Herausforderung stellt sich insbesondere das Labeling der Second Order Themes sowie der Aggregate Dimensions heraus. In dem Namen der Themen sollte der Inhalt der Daten als auch die Neuartigkeit der Erkenntnisse für den wissenschaftlichen Diskurs erkennbar sein. Die aggregierten Dimensionen haben also den Anspruch, die jeweiligen theoretischen Erkenntnisse präzise und in kreativ-abstrakter Form wiederzugeben. Diese Abstraktion soll der Abgrenzung der Erkenntnisse von vergleichbaren Vorarbeiten dienen, um dem Vorwurf einer reinen Literaturarbeit zu begegnen (Gephart 2004).

Die graphische Darstellung der Zusammenhänge (Gioia et al. 2013) oder das ‚*visual mapping*‘ nach Langley (1999) zeigt sich dabei als hilfreich, um erstens eine Datenstruktur zu identifizieren und zweitens die Themen und Dimensionen geeignet zu benennen, um schließlich zu einem Prozessmodell zu gelangen. Die jeweilige Datenstruktur wird im Rahmen der Darlegung der empirischen Ergebnisse vorgestellt (vgl. Kapitel 5). Zudem kann der Prozess der Entwicklung der Datenstruktur von den einzelnen illustrativen Datensegmenten bis hin zu den

aggregierten Dimensionen in den eigens angefertigten Excel-Dokumenten nachvollzogen werden, die der Arbeit in elektronischer Form beiliegen.

#### **4.5 Evaluierung der Gütekriterien**

In diesem Unterkapitel soll auf die wichtigsten Gütekriterien für diese empirische Untersuchung eingegangen werden. Während solche Qualitätsmaßstäbe insbesondere aus der quantitativen Forschung bekannt sind und die Aussagekraft der Ergebnisse anhand von Kennzahlen prägnant aufzeigen sowie unterstützen sollen, wird die Anwendung äquivalenter Kriterien auch in der qualitativen Forschung zunehmend gefordert (Tracy 2010). Das klassische Gütekriterium der qualitativen Forschung beinhaltet die Triangulation der Daten (Flint et al. 2002; Tracy 2010). Die Validierung der Inhalte der Primärdaten wird auch in dieser Arbeit durch die Erhebung einer Vielzahl unterschiedlicher Typen von Sekundärmaterial – wie Archivmaterial, Presse- und wissenschaftliche Artikel – erreicht (vgl. Kapitel 4.4.2.2).

Flint und Kollegen (2002) entwickeln eine Liste mit Gütekriterien, wobei sie sich an der interpretativen Forschung (Hirschman 1986) sowie an der Grounded Theory (Corbin & Strauss 1990) orientieren (Gersch et al. 2009, S. 123ff.). Analog zu Gersch und Kollegen (2009, S. 123ff.) soll in der folgenden tabellenartigen Darstellung auf die Einhaltung der Gütekriterien dieser empirischen Untersuchung eingegangen werden. Es soll erwähnt werden, dass eine Kriterienzusammenstellung zur Evaluierung der Güte von Forschungsarbeiten auch von anderen Autoren vorgenommen wird (Tracy 2010), die sich unter anderem Namen jedoch in der von Gersch und Kollegen aufgestellten Liste wiederfinden lassen.

Gütekriterium	Beschreibung
<p><b>Glaubwürdigkeit</b> (Ausmaß, in dem die Ergebnisse akzeptable Repräsentationen der Daten sind)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umfassende Interviews mit allen beteiligten Akteuren in zwei Erhebungsrunden</li> <li>▪ Teilnehmende Beobachtungen mit entsprechenden Field Notes zur Validierung der Aussagen</li> <li>▪ Kontinuierliche Marktbeobachtung</li> <li>▪ Diskussion der Ergebnisse im kleinen, mit der Fallstudie betrauten Forscherkreis</li> <li>▪ Darlegung der Datenstruktur</li> </ul>
<p><b>Übertragbarkeit</b> (Ausmaß, in dem Ergebnisse einer Studie aus einem Kontext auch auf andere Kontexte angewendet werden können)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausführliche Beschreibung der Besonderheiten des empirischen Settings</li> <li>▪ Diskussion der Limitationen der Übertragbarkeit (vgl. Kapitel 6.4)</li> </ul>
<p><b>Abhängigkeit</b> (Ausmaß, in dem Ergebnisse auf einen konkreten zeitlich-räumlichen Kontext bezogen sind bzw. Erläuterungen stabilisieren)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prozessperspektive bzw. Längsschnittanalyse</li> <li>▪ Ergebnisse abstrahieren von und sind unabhängig von konkreten Ereignissen</li> <li>▪ Besonderheiten des Kontexts werden offengelegt</li> </ul>
<p><b>Bestätigbarkeit</b> (Ausmaß, in dem Ergebnisse Resultat der Teilnehmereinschätzungen und beobachteten Phänomene sind und nicht der Befangenheit des Forschers)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diskussion der Erkenntnisse im kleinen, mit der Fallstudie betrauten Forscherkreis</li> <li>▪ Vorstellung der Zwischenergebnisse auf (internationalen) Konferenzen</li> <li>▪ Offenlegung der Vorgehensweise bei der Interpretation</li> </ul>
<p><b>Integrität</b> (Ausmaß, in dem Interpretationen von Fehlinformationen oder Ausflüchten von Informanten beeinflusst werden)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Triangulation mit unterschiedlichen Typen von Sekundärmaterial (vgl. Kapitel 4.4.2.2)</li> <li>▪ Befragung im größeren Personenkreis oder Befragung weiterer Themenbetrauter zur Validierung der Aussagen</li> </ul>
<p><b>Fit</b> (Ausmaß, in dem Ergebnisse zur Untersuchung, Forschungszielen und Forschungsfragen passen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anwendung eines iterativen Forschungsdesigns mit dem Ziel der Exploration bzw. Theorieerweiterung</li> <li>▪ Darlegung der Datenstruktur</li> </ul>
<p><b>Verstehen</b> (Ausmaß, zu dem Informanten von den Ergebnissen überzeugt sind)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fortlaufende Diskussion der Zwischenergebnisse mit themenbetrauten Forschern</li> <li>▪ Validierung der Vermutungen in Folgeinterviews</li> </ul>
<p><b>Allgemeingültigkeit</b> (Ausmaß, in dem die Ergebnisse allgemeine Aspekte des untersuchten Phänomens widerspiegeln)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limitationen bez. Generalisierbarkeit und Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Kontexte werden in Kapitel 6.4 kritisch reflektiert und diskutiert</li> </ul>
<p><b>Kontrolle</b> (Ausmaß, in dem Informanten Einfluss auf die Theoriebildung nehmen können)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entlasskriterien werden von den Akteuren unabhängig von dieser empirischen Fallstudie gebildet</li> <li>▪ Ergebnisse dieser Studie sind unabhängig von dem Forschungsprojekt</li> </ul>

Tabelle 3: Gütekriterien der empirischen Fallstudie (Quelle: Gersch et al. 2009, S. 123ff.).

Es soll erwähnt werden, dass Yin (2009, S. 41f.) in diesem Kontext insbesondere den Stellenwert von Validitäts- und Reliabilitätskriterien für jede Art von Forschung hervorhebt. Validität umfasst einmal die Konstrukt-, die interne und die externe Validität. Diese werden mit den oben aufgeführten Kriterien bereits umfassend abgedeckt: Konstruktvalidität bezieht sich auf die adäquate Messung bzw. die Vermeidung von Subjektivität bei der Messung der verwendeten Konstrukte (v.a. *Fit*, *Bestätigbarkeit*, *Integrität*, *Kontrolle*). Interne Validität umfasst die richtige Interpretation der Daten (v.a. *Bestätigbarkeit*, *Integrität*, *Verstehen*). Externe Validität meint die Möglichkeit der Übertragbarkeit der Ergebnisse auf einen anderen Fall (v.a. *Allgemeingültigkeit*, *Abhängigkeit*, *Übertragbarkeit*).

Das Gütekriterium der Reliabilität (Yin 2009, S. 77) evaluiert die Replizierbarkeit einer empirischen Untersuchung. Dies meint, dass eine empirische Untersuchung von anderen Forschern wiederholt werden kann und diese zu einem gleichen Ergebnis kommen. In der vorliegenden Arbeit wird dem Kriterium der Reliabilität durch das Schaffen größtmöglicher Transparenz in der Beschreibung der Vorgehensweise Genüge getan. Hierunter zählt die Entwicklung einer detaillierten Fallstudienbank, welche Details zu den erhobenen Daten umfasst, eine detaillierte prozessartige bzw. phasenartige Darstellung der Ereignisse im Zeitablauf, gegliedert über drei Analyseebenen, die Darstellung der illustrativen Zitate in Excel und One Note sowie die Beschreibung und Offenlegung der Datenstruktur, ebenfalls in Excel. Dieses Material ist der Dissertation auf einer CD ROM beigelegt.

Nachdem mit diesem Kapitel die methodische Vorgehensweise und die hieraus resultierende Datenbasis offengelegt sind, werden im folgenden Kapitel die empirische Fallstudie sowie die Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt.

## 5 DIE EMPIRISCHE FALLSTUDIE

### 5.1 Einordnung und Überblick über die Fallstudie

#### 5.1.1 Der Stellenwert von institutionellen Rahmenbedingungen im deutschen Gesundheitswesen am Beispiel der Integrierten Versorgung

In diesem Unterkapitel wird zunächst auf die wesentlichen Aspekte eingegangen, die das empirische Setting dieser Fallstudie charakterisieren. Das deutsche Gesundheitswesen zeichnet sich durch Besonderheiten aus, deren Verständnis von Nöten ist, um die empirische Fallstudie umfassend verstehen zu können. Im Fokus steht dabei die hohe institutionelle Regulierung des deutschen Gesundheitswesens (Gersch et al. 2010a). Es ist anzumerken, dass nur auf die für die Fallstudie wesentlichen Aspekte eingegangen wird. Einen detaillierteren, chronologisch geordneten Überblick verschafft dabei der Arbeit beigelegte Faltblatt. Im Folgenden wird am konkreten Beispiel der sektorenübergreifenden ‚*Integrierten Versorgung*‘ (IV) ein Eindruck über die Regulierungsdichte des deutschen Gesundheitswesens vermittelt. Die Darlegung der wesentlichen Hintergrundaspekte im Kontext der Integrierten Versorgung ist für das Verständnis dieser Fallstudie zentral (vgl. im Folgenden Amelung 2006; Amelung et al. 2008).

Ziel der Integrierten Versorgung ist die stärkere Vernetzung der verschiedenen Akteure im Gesundheitswesen über die Sektorengrenzen und einzelnen Fachdisziplinen hinweg. Die Integrierte Versorgung lehnt sich an das US-amerikanische ‚*Managed Care System*‘ an (Simon 2013). Auch die Einführung von ‚*Disease Management Programmen*‘ (DMP) und von Managementgesellschaften in Deutschland können als Komponenten eines Managed Care Systems betrachtet werden. Ziel dieser neuen Versorgungsmodelle ist es, die Qualität der Versorgung zu erhöhen und zugleich die Gesundheitskosten zu senken, indem eine standardisierte und damit vergleichbare Abbildung der Versorgungsleistungen ermöglicht wird (Simon 2013).

In Deutschland sind zahlreiche Reformversuche umgesetzt worden, die darauf abzielen, eine stärkere, sektorenübergreifende Vernetzung der Akteure zu realisieren. Tabelle 4 gibt einen Überblick über die wesentlichen Rahmenregulierungen und Maßnahmen, die im Zusammenhang mit dem Realisierungsversuch integrierter Versorgungsmodelle nennenswert sind (Gersch et al. 2010b; Simon 2013).

Jahr	Gesetzesänderung	Erläuterung
2000	GKV-Gesundheitsreform	§§ 140 a-h SGB V: Erste gesetzliche Grundlagen für die Integrierte Versorgung als Bestandteil der Regelversorgung  Modifizierung in 2011: Erweiterung der Liste möglicher Vertragspartner für IV-Verträge um bspw. pharmazeutische Unternehmungen oder Hersteller von Medizinprodukten (§ 140 b Abs. 1 SGB V)
2002	Risikostrukturausgleich	(4. Änderung des RSA) §§ 137 f-g SGB V: Einführung von Disease Management Programmen („DMP“) – auf ausgewählte chronische Krankheiten ausgerichtete, sektorübergreifende, strukturierte Behandlungsprogramme
2004	GKV-Modernisierungsgesetz	§§ 140 a-d SGB V <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ IV-Einzelverträge ohne KV-Zustimmung möglich</li> <li>▪ Anschubfinanzierung</li> </ul>
2007	GKV-Wettbewerbsstärkungsgesetz	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erweiterung der Vertragsfreiheiten der gesetzlichen Krankenkassen und der Leistungserbringer in der Integrierten Versorgung</li> <li>▪ Stärkung von Versorgungsmodellen, die die flächendeckende Behandlung einer versorgungsrelevanten Volkskrankheit durch Vernetzung ermöglichen</li> <li>▪ Ausweitung der integrierten Versorgung auf Pflegekassen und Pflegeeinrichtungen (Simon 2013)</li> </ul>
2009	Morbi-RSA	Orientierung des Risikostrukturausgleich (RSA) zwischen den gesetzlichen Krankenkassen auch am Krankheitszustand der Versicherten
2012	GKV-Versorgungsstrukturgesetz	Gesetz zur Verbesserung der Versorgungsstrukturen in der gesetzlichen Krankenversicherung mit umfassenden Maßnahmen zur zukünftigen Sicherung einer guten, flächendeckenden Versorgung <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bessere Versorgung für die Patienten</li> <li>▪ flexiblere Versorgungsstrukturen auf dem Land</li> <li>▪ Anreize für Ärzte in strukturschwachen Gebieten</li> <li>▪ gute Rahmenbedingungen für den Arztberuf</li> <li>▪ zielgenaue Bedarfsplanung</li> </ul> 2013: G-BA legt erste Indikationen für die „Ambulante Spezialfachärztliche Versorgung“ (§ 116 b SGB V) fest
2014	Gesetz zur Stärkung der Versorgung in der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV-VSG)	Verbesserung der ambulanten ärztlichen Versorgung (vgl. auch SVR 2014) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovationsfond (§ 92 a SGB V)</li> <li>▪ Beseitigung der Hürden zur Umsetzung der IV (§ 140 a SGB V)</li> <li>▪ Entlassmanagement (§ 39 SGB V)</li> <li>▪ Krankenhäuser in der ambulanten Versorgung (§§ 116 a, b SGB V)</li> </ul>
2015	Interner Referentenentwurf für ein E-Health Gesetz	Konkretisierung der gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Realisierung, Beschleunigung und Erleichterung einer (interoperablen) Telematikinfrastruktur

Tabelle 4: Wichtige Gesetzesänderungen zur Integrierten Versorgung

Der Einstieg in die Integrierte Versorgung erfolgt als Teil der ‚Gesundheitsreform 2000‘. Das GKV-Gesundheitsreformgesetz 2000 (§§ 140 a-h SGB V) sieht vor, dass die Krankenkassen

mit ausgewählten Leistungserbringern unter Zustimmung der Kassenärztlichen Vereinigung (KV) sogenannte Selektivverträge abschließen dürfen. Selektivverträge sind im Unterschied zu Kollektivverträgen, direkte Verträge zwischen den Krankenkassen einerseits und den Leistungserbringern andererseits (Orlowski & Wasem 2003).<sup>41</sup> Ziel dessen ist es, die Kooperation und Koordination der verschiedenen Akteure über die starren Sektorengrenzen hinweg zu erleichtern (Simon 2013). Hintergrund ist die Idee, dass sich durch eine verstärkte Zusammenarbeit und einem erhöhten Informationsaustausch zum einen unnötige Behandlungen vermeiden und zum anderen Kosten senken lassen. Die Gesundheitsreform kann demnach als eine Antwort auf die vielfach kritisierte Fragmentierung und Schnittstellenproblematik des Gesundheitswesens betrachtet werden (Badura 1996).

Während durch den § 140 SGB V zwar grundsätzlich kooperative und koordinierende Versorgungsmodelle auf einer rechtlichen Basis ermöglicht werden, fördert die Zustimmungsnotwendigkeit der KV für den Abschluss von IV-Verträgen eher den Erhalt der kollektivvertraglichen Vereinbarungen (Simon 2013). Die Zustimmungsnotwendigkeit der KV steht einer Reformierung des Systems durch den Abschluss selektivvertraglicher Vereinbarungen somit im Wege (Orlowski & Wasem 2003). Erst das im Jahr 2004 geschaffene ‚GKV-Modernisierungsgesetz‘ beseitigt diese Hemmnisse und bietet schließlich eine Grundlage zur Realisierung von Einzelverträgen. Die Paragraphen §§ 140 a-d SGB V legen fest, dass Krankenkassen und Leistungserbringer auch ohne die Beteiligung der KV Integrierte Versorgungsverträge abschließen können. Zudem wird ein gesetzlich vorgegebenes Finanzierungssystem für die Integrierte Versorgung eingerichtet (Simon 2013). Die in § 140 d SGB V geregelte Anschubfinanzierung in Höhe von 1% der Gesamtvergütung ambulanter und stationärer Leistungen soll den Abschluss von IV-Verträgen zusätzlich fördern, indem den Krankenkassen ein gewisses finanzielles Risiko bei der Realisierung Integrierter Versorgung genommen wird. Mit dieser Reform gewinnen die Krankenkassen deutlich mehr Handlungsspielraum, was schließlich auch zu einem Anstieg der abgeschlossenen Integrierten Versorgungsverträge führt.

In 2007 wird die Liste möglicher Vertragspartner um Pflegekassen und zugelassene Pflegeeinrichtungen (Simon 2013) sowie 2011 entsprechend § 140 b Abs. 1 SGB V um weitere Leistungserbringer wie pharmazeutische Unternehmung oder Medizinproduktehersteller aus-

---

<sup>41</sup> Ein Selektivvertrag stellt im Gegensatz zu der kollektiven Vereinbarung mit den Kassenärztlichen Vereinigungen einen Versorgungsvertrag zwischen einer einzelnen Krankenkasse und einzelnen (oder Gruppen von) Leistungserbringern dar. Selektivverträge werden vor allem in der hausarztzentrierten Versorgung (§ 73 b SGB V), in der besonderen ambulanten ärztlichen Versorgung (§ 73 c SGB V), bei strukturierten Behandlungsprogrammen für chronische Erkrankungen (Disease Management Programme, kurz ‚DMP‘; § 137 f-g SGB V) und in der Integrierten Versorgung (§§ 140ff. SGB V) abgeschlossen (Simon 2013).

gedehnt. Das ‚GKV-Wettbewerbsstärkungsgesetz‘ von 2007 forciert unter anderem mehr Wettbewerb zwischen den gesetzlichen Krankenversicherungen, indem die Vertragsfreiheiten von Krankenkassen und Leistungserbringern im Bereich der Integrierten Versorgung erweitert werden. Ein bedeutsamer Aspekt ist der Beschluss der Verlängerung der Anschubfinanzierung aus dem Jahr 2004 bis Ende 2008. Durch die Anschubfinanzierung, mit bis zu 1% der Gesamtvergütung, hat die Anzahl der Vertragsabschlüsse zur Integrierten Versorgung kontinuierlich zugenommen. Laut Simon (2013, S. 396f.) steigt die Anzahl von etwa 2000 abgeschlossenen Verträgen in 2000 bis zu über 6000 Ende 2008 an. Allerdings kann insbesondere nach Ablauf der Anschubfinanzierung Ende 2008 nur ein minimaler Anstieg der Vertragsabschlüsse beobachtet werden. Gründe hierfür sind vor allem rechtlich-bürokratischer Natur. Als Barrieren sind die Notwendigkeit der Ausschreibung von Leistungen, die Forderung nach der Berücksichtigung der Beitragsstabilität (§ 71 SGB V) und die Vorlagepflicht der Verträge beim Bundesversicherungsamt (BVA) zu sehen. Als größte Hindernisse für die Umsetzung der Integrierten Versorgung werden dabei die Bereinigung der Gesamtvergütung um selektivvertragliche Leistungen (§ 140 d SGB V) sowie die Nachweispflicht der Wirtschaftlichkeit nach bereits einem Jahr angeführt (Simon 2013).

Für das Verständnis der Fallstudie ist ebenfalls die im Jahr 2002 modifizierte ‚Reform des Risikostrukturausgleichs‘ (RSA) von 1994 eine wichtige Rahmenregelung. Diese sieht den Ausgleich finanzieller Nachteile vor, die sich durch eine unterschiedliche Versichertenstruktur bei den einzelnen Krankenkassen ergeben können (‚morbidityorientierter Risikostrukturausgleich‘). In 2002 werden dabei ‚Disease Management Programme‘ (DMP) aufgrund der hohen Versorgungskosten von chronisch kranken Patienten in die Reform eingefügt. Dies bedeutet, dass Krankenkassen, die ihren Versicherten strukturierte Behandlungsprogramme anbieten, für ihren finanziellen Mehraufwand entschädigt werden (Simon 2013). Generell handelt es sich bei Disease Management Programmen um strukturierte Behandlungsprogramme für chronisch kranke Menschen. Diese Behandlungsprogramme werden auf Grundlage der zur Verfügung stehenden medizinischen Evidenz<sup>42</sup> gestaltet. Ihre Bedeutung ist deshalb relevant, da auch sie die sektorenübergreifende Koordination der einzelnen Leis-

---

<sup>42</sup> Evidenzbasierte Medizin (aus dem englischen ‚evidence-based medicine‘) meint eine auf empirische Belege gestützte Heilkunde. Timmermans und Berg definieren evidence-based medicine (EBM) in Bezug auf Sackett und Rosenberg (1995) als „the conscious, explicit, and judicious use of current best evidence in making decisions about the care of individual patients“ (Timmermans & Berg 2003, S. 3). Im Zusammenhang mit EBM werden medizinische Leitlinien bedeutsam, die dazu dienen, das bewiesene diagnostische und therapeutische Wissen zu verbreiten (Timmermans & Berg 2003, S. 3).



tungserbringer über den gesamten Verlauf der Behandlung von chronisch kranken Patienten vorsehen (Simon 2013).

Aufgrund des demographischen Wandels bei gleichzeitigem Ärzte- und Pflegekräftemangel sind auf politischer Ebene zunehmend Anstrengungen zu beobachten, Diffusionsbarrieren für die Realisierung integrierter Versorgungsmodelle zu beseitigen (SVR 2014). Der neue Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD aus dem Jahr 2014 kann als ein Beispiel genannt werden. Dieser sieht unter anderem eine gleichartige Regelung der Evaluation integrierter Versorgungsformen durch eine Vereinbarung der Vertragspartner sowie eine Nachweispflicht der Wirtschaftlichkeit nach erst vier Jahren vor. Zudem sollen Maßnahmen ergriffen werden, um das Bereinigungsverfahren zu vereinfachen. Der Referentenentwurf für ein ‚*Gesetz zur Stärkung der Versorgung in der gesetzlichen Krankenversicherung*‘ (GKV-VSG) beabsichtigt, durch die Förderung intersektoraler Versorgungsmodelle insbesondere die ambulante spezialfachärztliche Versorgung zu verbessern. Als eine besonders vielversprechende Einführung wird der ‚*Innovationsfond*‘ (§ 92 a SGB V) betrachtet, der die Umsetzung von innovativen, integrierten Versorgungsformen in Höhe von 300 Millionen Euro über vier Jahre ankurbeln soll. Zudem sollen neue Vorgaben im § 116 a SGB V den Krankenhäusern der Antrag zur Teilnahme an der ambulanten Versorgung erleichtert werden, sofern Unterversorgung herrscht oder droht. Bereits in 2013 wird mit der Überarbeitung des § 116 b SGB V die gesetzliche Grundlage geschaffen, die die Behandlung von Patienten mit bestimmten schweren Erkrankungen im Rahmen von interdisziplinären Leistungskooperationen mit an der vertragsärztlichen Versorgung teilnehmenden Leistungserbringern und zugelassenen Krankenhäusern ermöglicht.

Für diese Arbeit ist es besonders erwähnenswert, dass das GKV-VSG ebenfalls intendiert, dass das Entlassmanagement (§ 39 SGB V) nach der Krankenhausbehandlung so umgesetzt werden soll, dass Leistungslücken in jedem Fall wirkungsvoll geschlossen werden können. Zukünftige Aufgabe der Krankenhäuser wird es sein, in einem Entlassungsplan die medizinisch unmittelbar erforderlichen Anschlussleistungen festzulegen. Hierunter zählt u.a. die Verordnungsmöglichkeit der jeweils kleinsten Packung eines erforderlichen Medikamentes sowie der häuslichen Krankenpflege und Versorgung mit Heilmitteln für eine Dauer von maximal sieben Tagen (Referentenentwurf Versorgungsstärkungsgesetz). Mit dem Anfang 2015 erschienenen Referentenentwurf für ein ‚*E-Health Gesetz*‘ wird zudem beabsichtigt, die gesetzlichen Rahmenbedingungen für den Aufbau und die Nutzung einer (interoperablen) Tele-

matikinfrastruktur in Deutschland zu konkretisieren, um deren Umsetzung zu erleichtern und zu beschleunigen.

Die vorangegangenen Ausführungen veranschaulichen die hohe Regulierungsdichte des deutschen Gesundheitswesens. Diese erprobten Rahmenbedingungen können einerseits für das Funktionieren des Status Quo des Gesundheitswesens als notwendig betrachtet werden. Andererseits zeigt die Realität, dass innovative Vorhaben in dem über jahrzehntelang gewachsenen System, welches sich durch sektorale Trennung, Partialinteressen, Unsicherheiten und zum Teil widersprüchliche Rahmenvorschriften auszeichnet, mit erheblichen Diffusionshemmnissen verbunden sind (Gersch & Rüsike 2011; Gersch et al. 2010c; Mirow et al. 2007; Schultz et al. 2005). Wie am Beispiel der Integrierten Versorgung aufgezeigt wird, bedarf es für die Realisierung innovativer Versorgungsmodelle zunächst geeigneter institutioneller Rahmenbedingungen, die die Innovationsvorhaben unterstützen, sodass sie implementiert werden können.

### 5.1.2 Überblick und Eignung des empirischen Settings ‚außerklinische Beatmungsversorgung‘

Vor dem Hintergrund dieser Rahmenregulierungen soll im Folgenden auf die wesentlichen Charakteristika des Teilmarkts der außerklinischen Beatmungsversorgung<sup>43</sup> eingegangen werden. Dieser Teilmarkt stellt den spezifischen empirischen Kontext der Fallstudie dar. Es ist daher von hoher Relevanz aufzuzeigen, weshalb sich das empirische Setting der außerklinischen Beatmungsversorgung zur Untersuchung der Forschungsfrage eignet.

Während die vorangegangenen Ausführungen die hohe Regulierungsdichte des deutschen Gesundheitswesens veranschaulichen, zeichnet sich der Teilmarkt der außerklinischen Beatmungsversorgung bisher durch ein unzureichendes oder nur lückenhaftes Regelwerk aus. Es fehlen spezifische Vorgaben, die es erlauben, dass das übergreifende institutionelle Rahmengerüst im Hinblick auf die Besonderheiten der außerklinischen Beatmungsversorgung adä-

---

<sup>43</sup> Hier wird gezielt der Terminus ‚Beatmungsversorgung‘ verwendet, worunter nicht nur die Grundpflege von Beatmungspatienten, im Sinne des SGB XI (‚Beatmungspflege‘), zu verstehen ist. Es soll deutlich werden, dass die zu untersuchende Unternehmung das Leistungsangebot auch in Bezug auf darüber hinausgehende Leistungen des SGB V, also delegierbare ärztliche Leistungen, ausweiten möchte.

quate, nutzenbringende Anwendung finden kann. Wie in Kapitel 5.2.3<sup>44</sup> noch ausführlich erläutert wird, manifestiert sich die lückenhafte Regulierung unter anderem in dem Fehlen

- einer rechtlichen Verankerung des Leistungsangebots ‚*außerklinische Beatmungsversorgung*‘ und ‚*außerklinisches Weaning*‘,
- handlungsleitender Leitlinienempfehlungen, die die besonderen Versorgungsanforderungen von Beatmungspatienten im außerklinischen Bereich konkretisieren,
- einer Spezifizierung von Teilprozessen und den jeweiligen Zuständigkeiten im außerklinischen Sektor – insbesondere die Leistung des ‚*Weaning*‘ betreffend,
- eines Konsenses über die Überleitungspraktik der Patienten in den außerklinischen Bereich sowie
- von spezifischen Prüf- und Qualitätsanforderungen für spezialisierte außerklinische Beatmungsversorgungseinrichtungen.

Märkte in denen keine oder nur ungenaue Vorgaben für legitimes Handeln existieren, sollen in Anlehnung an Mair und Kollegen als ‚*lückenhaft reguliert*‘ bezeichnet werden (vgl. ‚*institutional voids*‘; Mair et al. 2012). Es ist unumstritten, dass in solch lückenhaft regulierten Umfeldern Möglichkeiten (Zietsma & McKnight 2009) und auch die Notwendigkeit für institutionelle Neuordnungen entstehen, sodass die Akteure mehr Handlungssicherheit erhalten. Im Rahmen der empirischen Untersuchung zeigen die Daten, dass diese Lücken eine ‚*institutionell induzierte Unsicherheit*‘ (vgl. Kapitel 5.2.3) hervorrufen. Akteure, die gestaltungswillig sind und eine eigene Einflussmöglichkeit vermuten, werden hierdurch angetrieben, proaktiv auf die Regulierung des institutionellen Kontexts einzuwirken. Einerseits mit dem Ziel eine Legitimationsbasis für ihre Versorgungsinnovation zu schaffen und andererseits, um unter anderem ihre eigene Planungssicherheit für die Entwicklung einer hierfür als notwendig erachteten Leistungsbereitschaft zu erhöhen.

Diese institutionell induzierte Unsicherheit erscheint jedoch vor allem in dem Kontext der außerklinischen Beatmungsversorgung in Deutschland bemerkenswert, da sich in dem hochregulierten Gesundheitswesen zu dem Zeitpunkt der Untersuchung politisch gewollte Regulierungsfenster auftun. Der Sachverständigenrat merkt in seinem Sondergutachten zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen an, dass es ‚*(...) innovativer*

<sup>44</sup> Aus dem der Arbeit beigelegten Falblatt kann zudem ein chronologischer Überblick über die unzureichende Regulierung für den Teilmarkt der außerklinischen Beatmungsversorgung entnommen werden.

*Versorgungskonzepte und -strukturen [bedarf], um den Herausforderungen des demografischen Wandels, eines sich wandelnden Behandlungsspektrums und geänderter Patientenanprüche gerecht zu werden“* (SVR 2014, Nr. 149; vgl. auch die Ausführungen in Kapitel 5.1.1). Indem die seltene Möglichkeit entsteht, die zukünftigen Rahmenbedingungen mit zu beeinflussen und somit womöglich den eigenen Handlungsspielraum zu erweitern, bieten solche Regulierungsfenster vor allem für Akteure in für als unzureichend wahrgenommenen regulierten Bereichen eine seltene Chance, die zukünftigen Rahmenvorgaben für ihre Nische mit zu gestalten. Gleichzeitig stehen die Akteure auch unter einem gewissen Druck (Mit-) Einfluss zu nehmen, da eine Veränderung der zukünftigen Rahmenanforderungen auch bedeuten kann, dass ihre bisherigen Praktiken zum Teil entwertet werden und neue Anforderungen an das Handeln entstehen.

Der Teilmarkt der außerklinischen Beatmungsversorgung eignet sich folglich besonders, um Akteure in Echtzeit beobachten zu können, die beabsichtigen, das Zusammenspiel der zukünftigen Rahmenanforderungen und der eigenen Leistungspotenziale so zu gestalten, dass sie ihren Handlungsspielraum für ihre Innovationsvorhaben erweitern. Es erscheint damit vielversprechend, die Entstehung von neuartigen Regeln beobachten zu können, die von Akteuren mit der Absicht entwickelt werden, dass sie als zukünftige Rahmenbedingungen auch das Handeln weiterer Akteure im Feld anleiten (*Proto-Institutionen*; vgl. Kapitel 3.4.2; Lawrence et al. 2002; Zietsma & McKnight 2009).

### 5.1.3 Vorstellung des Geschäftssystems von *Breathe*

In diesem Unterkapitel soll ein erster Überblick über die Einzelfallstudie gegeben werden, im Kontext derer die empirischen Daten erhoben werden. Dabei werden die Aktivitäten der Unternehmung *Breathe* beobachtet, die eine Versorgungsinnovation im Teilmarkt der außerklinischen Beatmungsversorgung etablieren möchte. *Breathe* ist ein Tochterunternehmen des weltweit tätigen Industriekonzerns *Headquarters*, dessen Kerngeschäft in der Herstellung und dem Vertrieb von Gasen liegt. Mit dem Aufkauf einer etablierten Beatmungspflegeeinrichtung im Jahr 2005 wurde der Markt der außerklinischen Beatmungsversorgung durch *Headquarters* betreten und die Marke *Breathe* aufgebaut.

Das Leistungsangebot von *Breathe* umfasst ein spezialisiertes, auf Beatmungspatienten zugeschnittenes Pflegekonzept. *Breathe* versteht sich als Qualitätsanbieter, infolgedessen sich auf die hochqualitative Versorgung von Beatmungspatienten konzentriert wird. Hierunter zählen

zum einen die häuslich-ambulante Pflege durch Beatmungspflegeteams und zum anderen die außerklinisch-stationäre Versorgung in speziellen Beatmungs-Centern. Der Fokus liegt dabei auf dem Angebot der Lang- und Kurzzeitversorgung in den Centern. Die Spezialisierung zeigt sich in der Versorgungspraktik der Beatmungspatienten. Im Unterschied zu nicht-spezialisierten Pflegeheimen geht die Leistung von *Breathe* über die normale Grundpflege (SGB XI) hinaus. *Breathe* verfolgt das grundsätzliche Ziel, die Abhängigkeit von medizinischen Geräten bzw. die ‚*Respiratorabhängigkeit*‘ zu verringern und die Patienten in ein möglichst selbstständiges Leben zurückzuführen. Es wird intendiert, das Leistungsangebot auszuweiten und auch ärztlich-delegierbare Leistungen (SGB V) anzubieten.

Im Bereich der Beatmungsmedizin und -pflege sind nicht nur Aspekte relevant, die die Stabilisierung der Beatmung von Patienten durch mechanische Geräte betreffen. Einen großen Stellenwert nimmt die möglichst frühzeitige Entwöhnung der Patienten von dem Respirator ein. Da die Entwöhnung der Patienten von dem Beatmungsgerät ein wesentlicher Teil des Innovationsvorhabens von *Breathe* darstellt, ist es essentiell, ein tiefergehendes Verständnis in Bezug auf den Weaningprozess zu vermitteln. Nach der künstlichen Beatmung – beispielsweise nach Operationen – ist die Entwöhnung von der mechanischen Beatmung ein wichtiges Ziel, um das Infektionsrisiko zu mindern und den Menschen ein unabhängiges Leben zu ermöglichen. Laut der S2k-Leitlinie „*prolongiertes Weaning*“ entfallen ungefähr 40–50% der gesamten Beatmungszeit eines Intensivpatienten auf die Entwöhnung von der maschinellen Beatmung. Während der Großteil der Patienten relativ problemlos entwöhnt werden kann, ist für etwa 20% der Patienten der Weaningprozess deutlich länger. Das Patientenkollektiv mit dem sogenannten ‚*prolongierten Weaning*‘<sup>45</sup> bedarf einer weiteren Therapie außerhalb der Intensivstation, beispielsweise in spezialisierte Weaningzentren. Aufgrund des steigenden Anteils geriatrischer Patienten und der zunehmenden Multimorbidität dieser Patientengruppe drohen dauerhafte Funktionseinschränkungen durch ein prolongiertes Weaning, sodass auch wiederholte Entwöhnungsversuche fehlschlagen können. Folge dessen kann die dauerhafte Langzeitbeatmung in außerklinischer Umgebung sein (Schönhofer et al. 2002). Das Leistungsangebot von *Breathe* richtet sich an ebendiese Patienten, die dauerhaft von der (invasiven) künstlichen Beatmung abhängig oder im prolongierten Weaning sind und eine längere Entwöhnungsdauer haben.

---

<sup>45</sup> Ein prolongiertes Weaning liegt vor, wenn die Entwöhnung erst nach drei erfolglosen Spontanatmungsversuchen (Spontaneous Breathing Trial, kurz ‚*SBT*‘) oder nach über sieben Tagen Beatmung nach dem ersten erfolglosen SBT gelingt (Boles et al. 2007).

Die Leistungsbereitschaft von *Breathe* ist auf das Angebot einer hochqualitativen Versorgung ausgerichtet, was aufgrund fehlender Vergleichsmaßstäbe und spezieller Kriterien bisher allerdings eher nur behauptet werden kann. Die Qualitätsorientierung zeigt sich zum einen in der unternehmungsweiten Standardisierung der internen Leistungsprozesse über alle Center hinweg. Zum anderen werden ausschließlich examinierte, auf die speziellen Anforderungen der Beatmung geschulte Pflegekräfte eingesetzt. Diese werden über die unternehmungseigenen Schulungszentren kontinuierlich in Bezug auf die sich weiterentwickelnden Prozessstandards qualifiziert. Nach eigener Unternehmensdarstellung soll diese Maßnahme sicherstellen, „dass die Qualität der Versorgung mit den Entwicklungen der Beatmungsmedizin in der Klinik Schritt hält“. Aufgrund ihrer besonderen Bedarfe ist dabei die Versorgung von Kindern und Demenzkranken ausgeschlossen. Neben neurologischen oder neuromuskulären Erkrankungen, leidet das größte Patientenkollektiv an der ‚chronisch obstruktiven Lungenerkrankung‘ (COPD). COPD zählt zu einer der häufigsten Todesursachen, deren Prävalenz kontinuierlich steigt. Den Schätzungen der Weltgesundheitsorganisation (WHO) zufolge, leiden etwa 64 Millionen Menschen an dieser Lungenerkrankung. Es wird davon ausgegangen, dass COPD im Jahr 2030 die dritthäufigste Todesursache darstellen wird. Die jährlichen Gesamtkosten der COPD in Deutschland werden dabei auf etwa 5,47 Milliarden Euro geschätzt. Damit ist die Relevanz der COPD nicht nur aus medizinischer, sondern auch aus gesundheitsökonomischer Perspektive offensichtlich.

Während *Breathe* sich auf das Angebot einer hochqualitativen Beatmungsversorgung spezialisiert, sind die größten Wettbewerber zum einen in den klinischen Weaningzentren und zum anderen in den nichtspezialisierten Pflegeheimen zu sehen. Bei einem klinischen Weaningzentrum handelt es sich um eine an eine Klinik angebundene Spezialeinheit, die sich u.a. auf die Entwöhnung von Patienten im prolongierten Weaning fokussiert. Schönhofer und Kollegen finden in ihrer Studie aus dem Jahr 2008 heraus, dass es spezialisierten Weaningzentren oder -einheiten in 66,4% der Fälle gelingt, Patienten erfolgreich vom Respirator zu entwöhnen, wobei etwa 31,9% der Patienten im Anschluss an den Weaning-Prozess mit Heimbeatmung versorgt werden (Schönhofer et al. 2008).<sup>46</sup> Diese Weaningzentren stehen hauptsächlich

---

<sup>46</sup> Diese Zahlen sind auch im Jahr 2015 noch die aktuellsten, zur Verfügung stehenden zitierfähigen wissenschaftlichen Daten. Bis zu dem Zeitpunkt dieser Arbeit werden sie auf den Tagungen der Deutschen Gesellschaft für Pneumologie, der Deutschen Interdisziplinären Gesellschaft für Außerklinische Beatmung und der Deutschen Interdisziplinäre Vereinigung für Intensiv- und Notfallmedizin vorgestellt. In der Studie von Schönhofer und Kollegen aus dem Jahr 2002 lag die Anzahl noch bei 50% der Fälle, bei denen es noch gelingt, ein Weaningversagen abzuwenden. Ebenfalls circa 30% der in pneumologischen Zentren entwöhnten Patienten konnten mit einer nicht-invasiven außerklinischen Beatmung entlassen werden (Schönhofer et al. 2002).

unter der Leitung von Pneumologen. Den Weaningzentren wird seit Einführung der medizinischen S2-Leitlinie über die ‚*Chronisch respiratorische Insuffizienz*‘ im Jahr 2009 sowie der 2014 erschienen S2k-Leitlinie die Hoheit über das Weaning zugesprochen. Dies hat zur Konsequenz, dass die explizite Weaning-Dienstleistung seitdem nur im klinischen Bereich bzw. in an eine Klinik angebundene Spezialeinheit durchgeführt werden darf. In außerklinischen Einheiten wie *Breathe* ist lediglich die Beatmungspflege anzusiedeln. Jegliche Therapieentscheidungen sowie Auslassversuche werden im Weaningzentrum getroffen und durchgeführt. Als Folge dieser Leitlinienregelung ist es *Breathe* seit 2009 auch formell nur möglich, von der Leistung der ‚*Reduktion von Beatmungsstunden*‘ bzw. der ‚*Entwöhnung*‘ zu sprechen, welche bis zum Zeitpunkt dieser Arbeit nicht in den Vergütungsstrukturen abgebildet werden kann.

In dem Bereich der Beatmungspflege konkurriert *Breathe* deshalb mit nichtspezialisierten Pflegeheimen. Aufgrund fehlender Rahmenbedingungen und -anforderungen für die pflegerische Versorgung von Beatmungspatienten ist es auch gewöhnlichen Pflegeheimen möglich, Beatmungspatienten aufzunehmen. Ihre Nichtspezialisierung und ihr Fokus auf die ‚*zustandserhaltende Pflege*‘<sup>47</sup>, ermöglichen ihnen eine schnellere Aufnahme der Patienten von der Intensivstation und das Angebot der Grundpflegeleistung zu weitaus geringeren Kosten. Dieser Wettbewerbsvorteil wird durch das DRG-System begünstigt, welches für den klinisch-stationären Bereich einen ökonomischen Anreiz für möglichst frühe Entlassungen bietet, um geringere Behandlungskosten als das zugewiesene Budget zu realisieren (Simon 2013).

Eine zu frühe Überweisung oder eine unzureichende Versorgungsqualität und -kompetenz in nichtspezialisierten Pflegeheimen können als Ursache für den sogenannten ‚*Drehtüreffekt*‘ betrachtet werden: nach der Überleitung in den außerklinischen Bereich verschlechtert sich der Gesundheitszustand der (nicht vollständig ausgeheilten) Patienten rasant, sodass sie nach sehr kurzer Zeit aufgrund eines Rückfalls erneut in das Krankenhaus eingeliefert werden müssen (Gersch & Hewing 2012). Um diese Drehtüreffekte zu vermeiden und auch der Wettbewerbssituation zu entgehen, beabsichtigt das Geschäftssystem *Breathe* nach eigenen Angaben, die Lücke zwischen dem klinisch-stationären und dem ambulanten Sektor ‚*(...) als das wichtige Bindeglied zwischen der Intensivstation und der Rückkehr nach Hause*‘ zu schließen. Konkret bedeutet dies, dass in den Centern die Therapie der Respiratorentwöhnung fortgeführt werden soll, sodass die Patienten entwöhnt und langfristig in das eigene Wohnumfeld

---

<sup>47</sup> Hierunter wird die Pflegepraktik verstanden, die auf die Aufrechterhaltung des Gesundheitszustands, jedoch nicht den Fokus auf eine Therapie oder der Verbesserung des (Beatmungs-) Zustands legt.

bzw. ein Pflegeheim zurückkehren können. Patienten mit Weaningversagen werden dauerhaft bei *Breathe* versorgt. Für die Patienten und Angehörigen soll dabei die Steigerung der Lebensqualität im Mittelpunkt stehen, da die Beatmungspatienten nicht mehr auf der Intensivstation verweilen müssen, die Beatmung erst einmal in einem sichereren Umfeld als Zuhause weitergeführt und die Entwöhnung fortgesetzt wird, sodass die Patienten erst dann in das häusliche Umfeld entlassen werden. Die Überleitung findet dabei schrittweise unter Aufsicht statt, was insbesondere für den häuslichen Bereich wichtig ist, wo es an spezialisiertem pflegerischen Know How und spezialfachärztlicher Versorgung fehlt.

Grundsätzlich sollten also auch die Intensivmediziner als Zuweiser von dem Leistungsangebot von *Breathe* profitieren, indem durch eine qualitätsorientierte, beatmungsspezifische Versorgung Notfallsituationen verhindert und Rücküberweisungen durch den oben erläuterten Drehtüreffekt vermindert werden sollen. Laut eigener Angaben gelingt die Entwöhnung in dem wohnlichen Umfeld bei *Breathe* zu etwa 50%. Das Geschäftssystem beabsichtigt also nicht nur die Verhinderung von Notfalleinweisungen, sondern auf lange Frist auch die Realisierung ökonomischer Vorteile für die Kostenträger, da bei *Breathe* geringere Versorgungskosten als auf der Intensivstation oder in der Häuslichkeit anfallen.

Die Kostenträger nehmen einen besonderen Stellenwert für das Geschäftssystem von *Breathe* ein, da diese die vertragliche Ausgestaltung der Vergütung festlegen. Das Leistungsangebot von *Breathe* – die außerklinische Versorgung von Beatmungspatienten – ist jedoch nicht in den Vergütungsstrukturen verankert. Aufgrund dessen ist *Breathe* darauf angewiesen, zunächst in jedem Bundesland bei den Pflegekassen eine rechtliche Zulassung als stationäre Pflegeeinrichtung nach SGB XI zu beantragen. Die spezialisierte Versorgung von Beatmungspatienten übersteigt allerdings die hierin abgebildete grundpflegerische Leistung. Die Erstattung der Kosten der weiteren Versorgung erfordert daher eine weitere Vertragsverhandlung mit jeder einzelnen Krankenkasse entsprechend SGB V. Aufgrund der fehlenden standardisierten Rahmenbedingungen für die Vergütung von weiteren Leistungen wie der Entwöhnung muss die Erstattung zum Teil für jeden Patienten in Form eines Tagessatzes per Einzelfallentscheid mit der jeweiligen Krankenkasse verhandelt werden. Wie in den folgenden Unterkapiteln weiter ausgeführt wird, stellt die Vergütung der Leistung, als Mischform aus SGB XI und SGB V, einen erheblichen Unsicherheitsfaktor für *Breathe* dar. Erst im Jahr 2014 können für zunehmend mehr Standorte von *Breathe* Verträge mit einzelnen Krankenkassen verzeichnet werden, die eine einheitliche Festlegung des Tagessatzes für ihre Versicherten vorsehen. Dennoch ist *Breathe* in Deutschland in seinem Leistungsangebot aufgrund



der fehlenden Legitimierung bei den Kostenträgern, in Leitlinien und den vorherrschenden Gesetzen massiv eingeschränkt. Während *Breathe* entsprechend eigener Aussagen in weniger regulierten Ländern auch weitere, eigentlich klinisch-stationäre Leistungen wie das Weaning anbieten kann, ist dies in Deutschland aufgrund der fehlenden Unterstützung durch die institutionellen Regulierungen unmöglich. Grundsätzliches Ziel von *Breathe* ist es, einen Status als ‚besondere Versorgungseinrichtung‘ nach SGB V zu erlangen, sodass auch Leistungen angeboten werden können, die über die in SGB XI festgelegten Tätigkeiten hinausgehen und sie sich somit von den SGB XI-Einrichtungen abgrenzen können.

#### 5.1.4 Das Innovationsvorhaben von *Breathe*

Um als Innovator und einer der ersten im Bereich der außerklinischen Beatmungsversorgung ihre Wachstumsziele zu erreichen und sich von den normalen Pflegeheimen abzugrenzen, strebt *Breathe* die Implementierung einer Versorgungsinnovation an. Die Versorgungsinnovation kann im Folgenden kurz als das Angebot von ‚außerklinischem Weaning‘ bezeichnet werden. Hierunter wird die Übernahme von bisher klinisch-stationären Teilprozessen des Weaning verstanden. Dieses Vorhaben muss im Rahmen eines integrierten Versorgungskonzepts realisiert werden, da *Breathe* auf das medizinische, spezialfachärztliche Know How angewiesen ist und die aktuellen Leitlinienvorgaben die Beteiligung eines Weaningzentrums obligatorisch voraussetzen.

Von dem Geschäftsführer von *Breathe* werden dabei zwei Szenarien angestrebt.<sup>48</sup> Erstens sollen bestimmte Patientengruppen im prolongierten Weaning frühzeitig aus dem Weaningzentrum in eine spezialisierte außerklinische Versorgungseinrichtung wie *Breathe* entlassen werden können. Der Weaningprozess soll somit unter spezialfachärztlicher Anbindung an ein Weaningzentrum im außerklinischen Bereich fortgeführt werden. Zweitens wird intendiert, dass zu definierende beatmungspflichtige Patientenkollektive auf der Intensivstation direkt von *Breathe* aufgenommen werden können und der Entwöhnungsprozess hier unter spezialfachärztlicher Anbindung an das Weaningzentrum begonnen werden soll. Das Weaningzentrum hat die Möglichkeit, im Bedarfsfall und für Auslassversuche auf den Patienten „zugreifen“ zu können. *Breathe* möchte sich laut Angaben des Geschäftsführers als die „verlängerte Werkbank“ des Weaningzentrums etablieren.

---

<sup>48</sup> Dieses Innovationsvorhaben spiegelt einzig die Ziele aus der Sicht von *Breathe* wider. Es muss angemerkt werden, dass weitere Akteure, wie insbesondere die Vertreter der medizinischen Fachabteilungen, Kostenträger oder Patienten und Angehörige, eine andere Vorstellungen oder Einschätzung haben können.

Beide Szenarien setzen an der von *Breathe* vermuteten quantitativen und qualitativen Fehlbelegung bzw. den Kapazitätsengpässen der Intensivstation sowie dem Weaningzentrum an. Für alle an dem Prozess beteiligten Akteure soll somit der Vorteil entstehen, dass der Patient aufgrund von Kapazitätsproblemen und einer schlechten Versorgung im außerklinischen Bereich, nicht aus dem System fällt und eine Entwöhnung weiterhin angestrebt wird.

*Breathe* versucht, die wahrgenommenen politischen Regulierungsfenster zu nutzen, um derart Einfluss auf die Entwicklung der sich verändernden institutionellen Regeln zu nehmen, sodass letztere ihr Innovationsvorhaben im Rahmen eines intersektoralen Versorgungskonzepts unterstützen. Ein grundlegendes Ziel ist dabei die Entwicklung von Kriterien der Verlegungsfähigkeit von Beatmungspatienten in den außerklinischen Bereich (sogenannte ‚*Entlasskriterien*‘). Die Entwicklung und Verbreitung von allgemeingültigen Entlasskriterien kann als ein – wenn auch besonders wichtiges – Beispiel für eine Vielzahl zukünftig benötigter institutioneller Regeln betrachtet werden, die auch zur politisch gewünschten Ausweitung intersektoral koordinierter Versorgungskonzepte (vgl. Kapitel 5.1.1 und 5.1.2) erforderlich sind. Als mögliche Qualitätskriterien können sie in Leitlinien einfließen, somit die Grundlage für die Überprüfung durch den Medizinischen Dienst der Krankenversicherung (MDK) und die Basis für die Vertragsverhandlungen mit den Krankenkassen darstellen. In Kapitel 5.3 können die Entlasskriterien als Proto-Institution charakterisiert werden. Ihr Entwicklungsprozess steht im Fokus der Fallstudie, um den Versuch der Steuerung des Zusammenspiels der institutionellen Rahmenbedingungen und der vorausschauenden Vorbereitung der organisationalen Leistungsbereitschaft untersuchen zu können (vgl. Kapitel 5.4).

#### 5.1.5 Definition des institutionellen Feldes und der weiteren Analyseebenen

Für die empirische Untersuchung ist es grundlegend, zunächst die zu betrachtenden Analyseebenen zu definieren. Die klare Abgrenzung der Analyseebenen ist insbesondere für diese Arbeit unerlässlich, da die forschungsleitende Frage die Untersuchung co-evolutorischer Prozesse und damit die Betrachtung mehrerer Ebenen erfordert. Die Forschungsfrage und die zeitliche Strukturierung der Prozessdaten im Rahmen des ‚*temporal bracketing*‘ (Langley 1999; vgl. Kapitel 4.4.3.2) weisen darauf hin, dass für die Fallstudie mindestens zwei Analyseebenen relevant werden: die unternehmensinterne, organisationale und die unternehmungsexterne, institutionelle Ebene. Wie bereits dargelegt, initiiert die zu untersuchende Unternehmung ein Verbundprojekt, um das Innovationsvorhaben vorzubereiten. Im Datener-

hebungsprozess kristallisiert sich heraus, dass damit zusätzlich die Ebene der interorganisationalen Kooperation zu berücksichtigen ist.

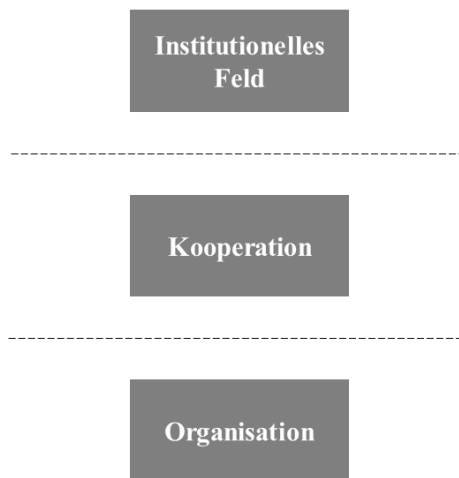


Abbildung 11: Die drei Analyseebenen der Fallstudie

Wie in Abbildung 11 zu sehen ist, werden in der empirischen Untersuchung die Entwicklungsverläufe und Dynamiken auf den entsprechenden drei Ebenen der *Organisation Breathe*, der *Kooperation* mit Projektpartnern und dem *institutionellen Feld* betrachtet. Im Folgenden sollen die relevanten Akteure und Analysegrenzen der drei Ebenen kurz dargestellt werden.

Auf *organisationaler Ebene* werden die Entwicklungen und Aktivitäten des Industrieanbieters *Breathe* betrachtet (vgl. Kapitel 5.1.3 und 5.1.4). Im Vordergrund der Untersuchung stehen dabei die Aktivitäten von *Breathe*, die auf die Realisierung der Versorgungsinnovation ‚*außerklinisches Weaning*‘ abzielen. Im Besonderen interessieren die Aktivitäten im Entwicklungsprozess der Entlasskriterien, die im Folgenden als Proto-Institution charakterisiert werden. In diesem Kontext wird das unternehmerische Handeln im Hinblick auf die Steuerung des Zusammenspiels der institutionellen Rahmenbedingungen und der organisationalen Leistungsfähigkeit beobachtet.

Auf der Ebene des *institutionellen Feldes* werden die institutionellen Rahmenbedingungen und -entwicklungen betrachtet, im Kontext derer *Breathe* agiert (vgl. Kapitel 5.1.1 und 5.1.2). Die Bezeichnung dieser Analyseebene legt bereits nahe, dass die institutionellen Regulierungen eine herausragende Rolle einnehmen. Wie in Kapitel 2.2.3 erläutert, rahmen Institutionen das Denken und Handeln und beschreiben damit die Realität sowie die Handlungsalternativen

für Organisationen (Hoffman 1999). In dieser Arbeit ist die Analyseebene des institutionellen Feldes von besonderem Interesse, um zu verstehen a) welche Veränderungen der institutionellen Rahmenbedingungen im Zeitablauf zu beobachten sind, b) inwiefern sie von *Breathe* zur Realisierung ihres Innovationsvorhabens (durch den Entwicklungsprozess einer Proto-Institutionen) gezielt gesteuert werden und c) wie das bestehende Institutionengefüge wiederum den Handlungs- und Entscheidungsspielraum von *Breathe* beeinflusst.

Während der Analyserahmen der *organisationalen Ebene* sich relativ selbsterklärend aus den Grenzen der zu untersuchenden Unternehmung *Breathe* ergibt, erfordert die Eingrenzung der *institutionellen Feldebene* ein begründetes Vorgehen. Einen viel beachteten systematischen Versuch, die Analyseebenen und -einheiten der neo-institutionalistischen Forschung zu definieren (Reay & Hinings 2005), wird von DiMaggio und Powell (1983) mit dem Begriff des ‚*organisationalen Feldes*‘ vorgenommen. Dieses umfasst „*those organizations that in the aggregate constitute a recognized area of institutional life: key suppliers, resource and product consumers, regulatory agencies and other organizations that produce similar services or products*“. Die Autoren beabsichtigen, die Gesamtheit aller relevanten Akteure für eine Organisation einzuschließen. Die Feldkonzeption ist damit umfassender als die einer Branche. Für diese Arbeit soll jedoch auf das Konzept der ‚*issue fields*‘ (Hoffman 1999) zurückgegriffen werden (vgl. auch Reuter 2012), da es für den Kontext der außerklinischen Beatmungsversorgung geeigneter erscheint. Während das organisationale Feld zwar weit gefasst ist und sowohl Kooperationspartner als auch Wettbewerber einschließt, werden hier lediglich die Akteursgruppen vereint, die über die Herstellung oder Verwendung ähnlicher Produkte und Technologien in Interaktion treten. Das Konzept der ‚*issue fields*‘ umfasst dahingegen all diejenigen Akteure, die über das Thema der Beatmungsversorgung diskutieren und hierdurch miteinander in Verbindung stehen: „*A field is formed around the issues that become important to the interests and objectives of a specific collective of organizations. Issues define what the field is, making links that may not have previously been present*“ (Hoffman 1999, S. 352). Ein Rückgriff auf die Konzeption der *issue fields* erlaubt damit nicht nur die Berücksichtigung von Ärzten und Akteuren der Pflege- oder Beatmungsversorgungseinrichtungen, sondern auch von Krankenkassen, Fachgesellschaften, politischen Gremien und weiteren Institutionen (Reuter 2012). Auf der Ebene des *institutionellen Feldes* finden demzufolge alle relevanten institutionellen Entwicklungen und Dynamiken Eingang, die die Thematik und Debatten der Beatmungsversorgung konstituieren.

Die empirische Fallstudie erfordert zudem die Berücksichtigung einer Ebene, die zwischen der Organisation und dem institutionellen Feld zu verorten ist: die Ebene der (interorganisationalen) *Kooperation*. Diese umfasst alle Projektpartner, die in dem von *Breathe* initiierten Forschungsprojekt *Breathe@Home* beteiligt sind. Die Berücksichtigung der interorganisationalen Kooperation ist aus zweierlei Gründen für die empirische Untersuchung in dieser Arbeit relevant. Aus existierenden Vorarbeiten ist zum einen bekannt, dass Akteure Kooperationen auch eingehen, um steuernd auf die Umfeldbedingungen Einfluss zu nehmen (Goeke 2008). Die empirischen Daten zeigen entsprechend, dass der Versuch von *Breathe* auf das institutionelle Feld einzuwirken, im Rahmen des von ihnen initiierten Verbundprojekts stattfindet. Zum anderen spielen Kollaborationen im wissenschaftlichen Diskurs um die Entwicklung von Proto-Institutionen eine bedeutsame Rolle (vgl. Kapitel 2.5; Lawrence et al. 2002). Aus diesen Gründen werden auch die Dynamiken und Entwicklungen auf Ebene des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Verbundprojekts erfasst, welches aus einem interdisziplinären Projektkonsortium mit acht Partnern der Wissenschaft und Industrie besteht.

Mit diesem Kapitel sind die Grundlagen geschaffen, um die Entwicklungen und ebenenübergreifenden Dynamiken des Untersuchungskontexts über den Zeitraum von 2005 bis 2015 darzustellen. Diese Darstellung ist das Ergebnis der zeitlichen Anordnung der Prozessdaten im Sinne des ‚*temporal bracketing*‘ (Langley 1999; vgl. Kapitel 4.4.3.2).

## 5.2 Institutionelle und organisationale Ereignisse im Zeitverlauf der Fallstudie

### 5.2.1 Überblicksartige Darstellung wesentlicher Entwicklungen im Zeitablauf

In Kapitel 4.4.3.2 wird dargelegt, dass im Rahmen von Prozessanalysen das Aufzeigen der Entwicklungen im Zeitablauf einen fundamentalen Schritt darstellt. Abbildung 12 zeigt dementsprechend einen aggregierten Überblick über die wesentlichen Ereignisse in Bezug auf die Unternehmung *Breathe* und die dazugehörigen Kontextbedingungen über den Zeitraum der Untersuchung.<sup>49</sup> In der zeitorientierten Darstellung können drei bzw. vier<sup>50</sup> Phasen identifiziert werden.

Die Dynamiken und ebenenübergreifenden Zusammenhänge innerhalb dieser Phasen werden in Kapitel 5.2.2 vorgestellt.

---

<sup>49</sup> Eine chronologische Detailaufstellung, der hier lediglich in aggregierter Form aufgeführten Entwicklungen, lässt sich in dem der Arbeit beigefügten Faltblatt wiederfinden.

<sup>50</sup> Hier sei angemerkt, dass die vierte Phase in der Zukunft liegt und lediglich auf aggregierter Ebene eine von der Autorin vermutete Entwicklung des Teilmarkts der außerklinischen Beatmungsversorgung darstellt.

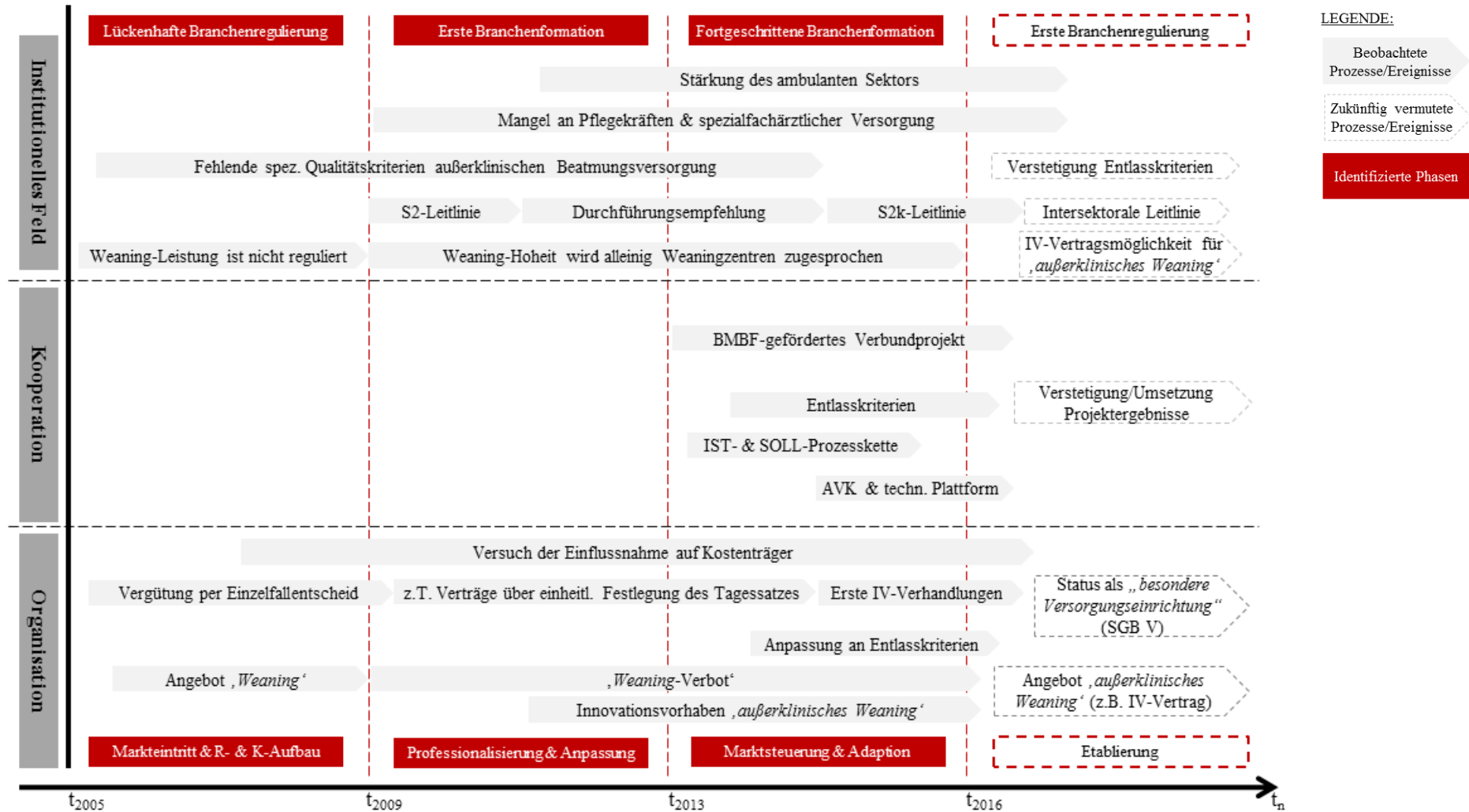


Abbildung 12: Überblicksartige Darstellung der Fallstudie im Zeitablauf

## 5.2.2 Eine dynamische Betrachtung der Zusammenhänge wesentlicher Ereignisse

### 5.2.2.1 Phase der lückenhaften Branchenregulierung

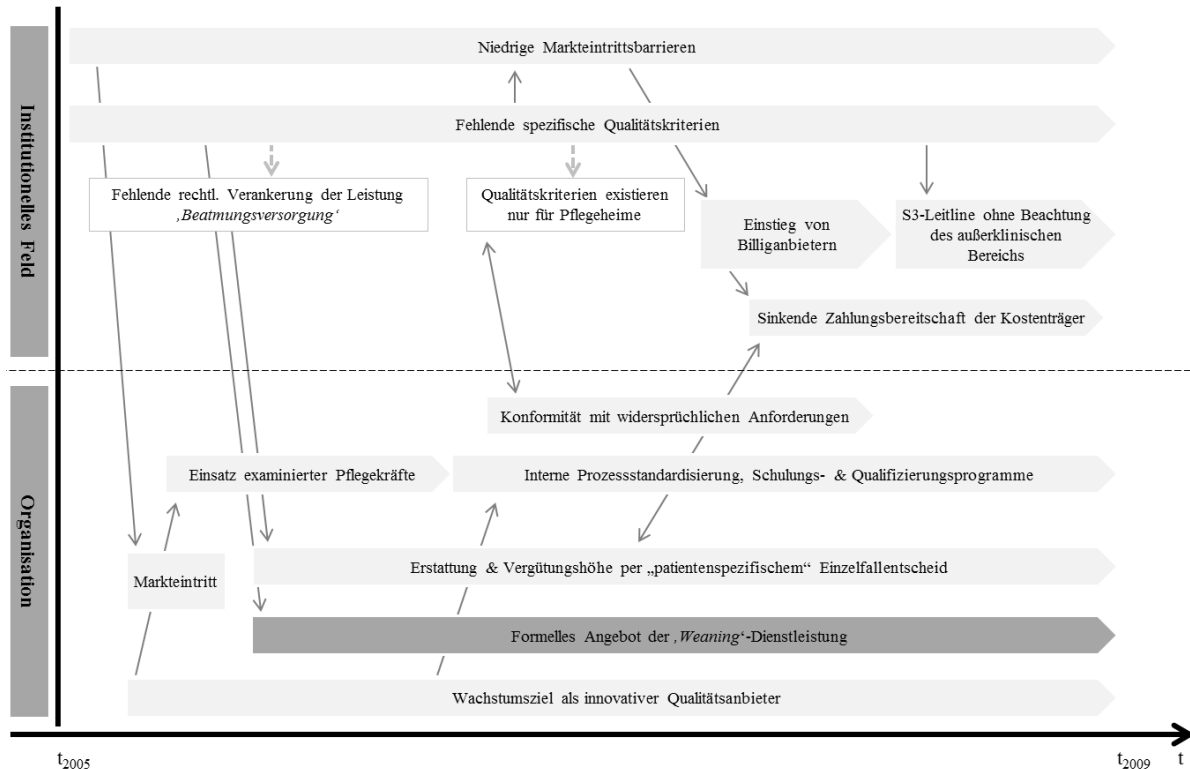


Abbildung 13: Phase der lückenhaften Branchenregulierung

Die Phase der *lückenhaften Branchenregulierung* umfasst vier Jahre des Untersuchungszeitraums – die Jahre 2005 bis 2009. Ein wesentlicher Aspekt in diesem Untersuchungszeitraum ist der Markteintritt von *Breathe* in den Teilmarkt der außerklinischen Beatmungsversorgung im Jahr 2005. Der Markteinstieg wurde durch den Erwerb einer bereits bestehenden Unternehmung durch den Mutterkonzern von *Breathe* realisiert. Die Entscheidung den Markteintritt durch eine Unternehmungsübernahme zu bewältigen, ist auf das geringe Know How des Mutterkonzerns in dem Bereich der Beatmungsversorgung bei gleichzeitigem Wunsch nach einem frühzeitigen Markteinstieg zurückzuführen.

Zu dem Zeitpunkt des Markteintritts kann der Teilmarkt der Beatmungsversorgung (in dem hoch-regulierten Gesundheitswesen (vgl. Kapitel 5.1.1; Gersch et al. 2010a)) als nur ‚*lückenhaft reguliert*‘ charakterisiert werden (vgl. auch Kapitel 5.1.2 und 5.2.3). Das Fehlen spezifischer institutioneller Rahmenbedingungen spiegelt sich insbesondere in den geringen Markteintrittsbarrieren wider, da spezifische Qualitätskriterien für Beatmungsversorgungsein-



richtungen fehlen. Es existieren zunächst partielle Spielräume für die individuelle Ausgestaltung des Leistungsangebots. Wie die folgenden Ausführungen veranschaulichen, führt die lückenhafte Regulierung des Teilmarkts der Beatmungsversorgung jedoch zu einer hohen Handlungsunsicherheit, die insbesondere den Handlungsspielraum, den Leistungserstellungsprozess sowie das Leistungsangebot von *Breathe* massiv beschränkt.

Erstens fehlt es an einer rechtlichen Verankerung des Leistungsangebots der ‚*Beatmungsversorgung*‘. Direkt nach dem Markteintritt werden dem Mutterkonzern von *Breathe* die Konsequenzen spürbar deutlich: das Leistungsangebot von *Breathe* ist nicht in den gesetzlichen Strukturen abgebildet. Das liegt daran, dass *Breathe* sich als spezialisierte Beatmungsversorgungseinrichtung versteht und im Gegensatz zu Pflegeheimen auch SGB V-Leistungen anbietet, die über die grundpflegerischen Maßnahmen (SGB XI) hinausgehen. Die fehlende rechtliche Verankerung der Leistung ‚*außerklinische Beatmungsversorgung*‘ hat in einem ersten Schritt Konsequenzen auf die Frage der generellen Anerkennung der Leistung durch die Kostenträger und in einem zweiten Schritt, auf die Frage der Höhe der Vergütung. Anstelle einer standardisierten, vertragsbasierten Abrechnung der erbrachten Leistung mit den Kostenträgern wird die Frage der Erstattung und Vergütungshöhe anfänglich per Einzelfallentscheid mit jedem Kostenträger für jeden Patienten neu verhandelt. Das Fehlen von entsprechenden Vergütungsstrukturen hat bei Markteintritt massive Auswirkungen auf das Wachstumsziel in dem Teilmarkt der Beatmungsversorgung. Insbesondere, da sich individuelle Vereinbarungen auch nicht auf andere Bundesländer übertragen lassen.

Zweitens erweist sich das Vorhandensein unzureichender Qualitätskriterien für Anbieter der Beatmungsversorgungsleistung im Verlauf als nachteilig und unsicherheitsstiftend. Das Fehlen spezifischer Qualitätsanforderungen geht mit niedrigen Markteintrittsbarrieren einher, was für Unternehmungen, die nicht durch Übernahmen in den Markt eintreten wollen, zunächst als vorteilhaft interpretiert werden kann. Ziel des Mutterkonzerns von *Breathe* ist jedoch die Entwicklung eines Leistungspotenzials, das es erlaubt, sich als Qualitätsanbieter zu positionieren und schnelles Wachstum zu realisieren. Hierzu werden etwa ein Jahr nach Eintritt erstmals die unternehmungsspezifischen Prozesse dokumentiert, standardisiert sowie die ersten Schulungs- und Qualifizierungsprogramme konzeptioniert und erprobt. Zur Realisierung eines hochwertigen Leistungsangebots werden ausschließlich examinierte Pflegekräfte eingesetzt, die speziell auf die Versorgung von Beatmungspatienten sowie auf die spezialisierten Leistungserstellungsprozesse bei *Breathe* geschult sind. Zwar kann sich die Marke *Breathe* im Jahr 2008 als Qualitätsanbieter darstellen, allerdings führt das Fehlen allgemeingültiger Quali-

tätsvorgaben dazu, dass *Breathe* diese Qualifikation nicht zusätzlich vergütet bekommt. *Breathe* ist den Qualitätsanforderungen an normale bzw. nicht-spezialisierte Pflegeheime unterlegen. Obgleich diese nicht mit den spezifischen Erfordernissen von Beatmungsversorgungseinrichtungen kompatibel und zum Teil sogar widersprüchlich sind, muss sich *Breathe* diesen Kriterien anpassen, da sie von der Heimaufsicht und dem Medizinischen Dienst der Krankenversicherung (MDK) geprüft werden.

*Und wir können uns schon differenzieren, weil wir uns ja tatsächlich auch dran halten (...). Man sieht es nicht, wenn man ins Internet geht und den MDK-Prüfkatalog sieht. Da werden wir genauso geprüft wie Pflegeheim St. Anna. (Pflegedienstleitung Breathe; ITW 13:102)*

Die Heimaufsichtsbehörden kontrollieren und beraten im Sinne des Heimgesetzes (HeimG) alle möglichen Formen von Pflegeeinrichtungen, aber auch Einrichtungen des betreuten Wohnens, Wohngemeinschaften und Wohngruppen. Mit dem Ziel der Qualitätssicherung werden Pflegeeinrichtungen in Bezug auf ihre Zulassung, Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen und Mängel kontrolliert sowie zur Mängelbeseitigung oder Schließung angeordnet. Der MDK hat die Aufgabe, die Kranken- und Pflegekassen mit seinem Fachwissen zu beraten, sodass von letzteren leistungsrechtliche Entscheidungen getroffen werden können (§ 275 SGB V). In seine Empfehlungen fließen die Begründung des Leistungsangebots, seiner Weiterentwicklung sowie die von der Heimaufsicht festgestellte Qualität mit ein. Diese Empfehlungen sind daher essentiell für die Festlegung der Vergütungshöhe durch die Kostenträger. Problematisch erweist sich für *Breathe*, dass die zu prüfenden Qualitätsanforderungen zum Teil der Realisierung einer qualitativen, nutzenorientierten Versorgung von Beatmungspatienten im Weg stehen.

Das Vorhandensein nur unzureichender Qualitätskriterien für die Beatmungsversorgung wirkt sich zudem massiv auf die allgemeine Entwicklung des Teilmarkts aus. Aufgrund fehlender spezifischer Qualitätskriterien für Beatmungsversorgungseinrichtungen kommt es zu einem vermehrten Einstieg von Billiganbietern. Durch den Einsatz von nicht-spezialisierten Pflegekräften, einem niedrigen Qualitätsniveau sowie einem ökonomischen Fokus auf die zustandserhaltende Pflege, gelingt diesen Anbietern die Pflege von Beatmungspatienten zu weitaus geringeren Kosten. Aufgrund der fehlenden beatmungsversorgungsspezifischen Qualitätskriterien sinkt infolgedessen die Zahlungsbereitschaft der Krankenkassen für die kostenintensivere Versorgung bei *Breathe*.

Zusammenfassend tragen die vorangegangenen Ausführungen zu der Aussage bei, dass bei Markteintritt von *Breathe* der Teilmarkt der Beatmungsversorgung nur lückenhaft und unzureichend reguliert ist. Dies wird auch dadurch unterstützt, dass im Jahr 2008 eine erste S3-Leitlinie "*Nichtinvasive Beatmung als Therapie der akuten respiratorischen Insuffizienz*" entsteht, die Aussagen zu der klinisch-stationären Beatmungsversorgung trifft, jedoch keine Empfehlungen für den außerklinischen (Pflege-) Bereich oder die Überleitung enthält. Diese lückenhafte Regulierung senkt zwar die Eintrittsbarrieren, schafft für *Breathe* jedoch massive Einschränkungen für die Realisierung qualitätsorientierter Leistungspotenziale und Leistungserstellungsprozesse. Ein für diese Arbeit wichtiger Aspekt ist, dass die mittlerweile klinisch-stationäre Leistung des ‚*Weaning*‘ in dieser Phase sowohl von *Breathe* als auch von nicht-spezialisierten Pflegeheimen noch explizit angeboten und beworben wird.

### 5.2.2.2 Phase der ersten Branchenformation

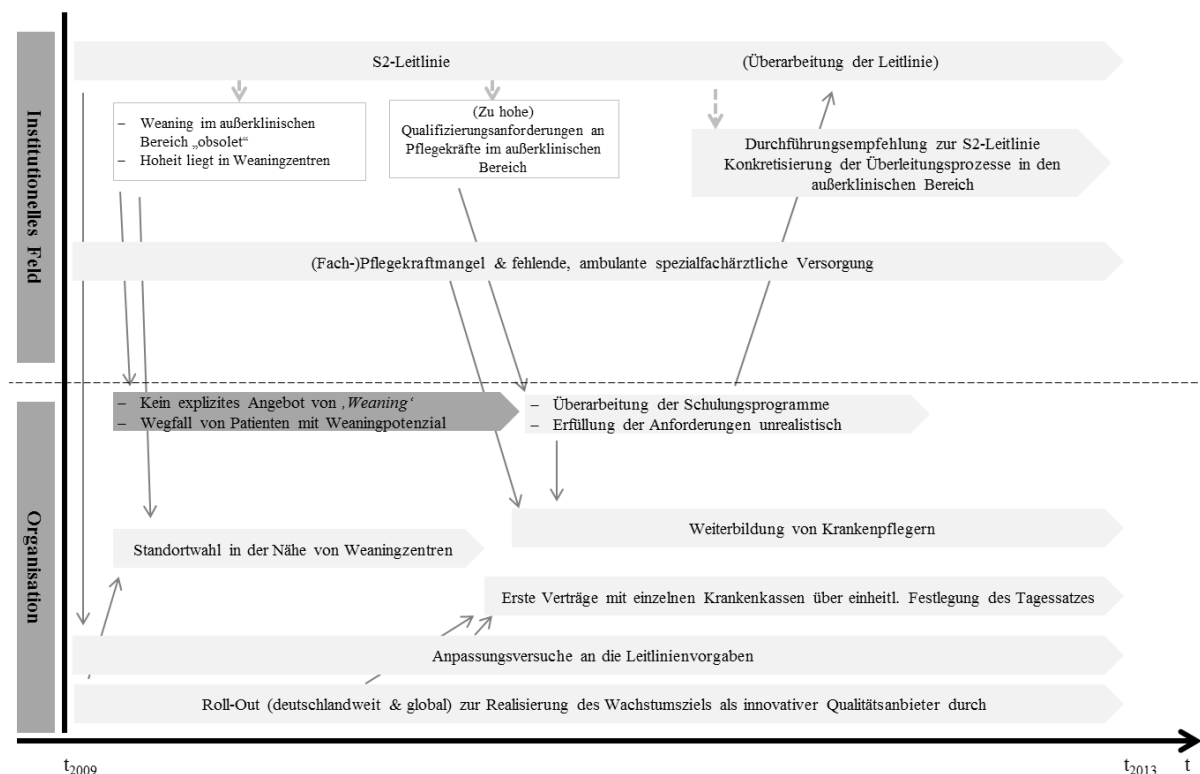


Abbildung 14: Phase der ersten Branchenformation

In der Phase 2009 bis 2013 ist eine erste Formation des Teilmarkts der außerklinischen Beatmungsversorgung erkennbar. Maßgeblich hierfür ist die Einführung der S2-Leitlinie „*Nichtinvasive und invasive Beatmung als Therapie der chronischen respiratorischen Insuffizienz*“ im [137]

Jahr 2009. Die AWMF versteht Leitlinien als Orientierungshilfen im Sinne von „*Handlungs- und Entscheidungskorridoren*“, von denen in begründeten Fällen abgewichen werden kann oder sogar muss (AWMF & ÄZQ 2001; vgl. Fußnote 40). Leitlinien haben damit einen reinen Empfehlungscharakter. Dennoch werden sie vom MDK und damit den Kostenträgern als Beurteilungsgrundlage für Erstattungsfragen zugrunde gelegt. Das Einhalten der Leitlinienempfehlungen wird von *Breathe* daher als essentiell wahrgenommen, um als Pflegeeinrichtung auch SGB V-Leistungen auf eine vertragliche Basis zu stellen.

Die S2-Leitlinie wird im Jahr 2009 von der Fachgesellschaft *Alpha* finanziert und herausgegeben. Die Leitlinie stellt eine Reaktion auf die erkannte schlechte Versorgungsqualität im außerklinischen Bereich dar. Dieser soll mit Hilfe von definierten Kriterien zur Qualitätssicherung für die außerklinische Beatmungsversorgung begegnet werden. Die Einführung dieser Rahmenbedingungen wird von *Breathe* als „*Wendepunkt*“ wahrgenommen. Die Einführung der S2-Leitlinie im Jahr 2009 kann als ein weiterer Unsicherheitsfaktor für *Breathe* interpretiert werden.

Wie bereits erläutert, beinhaltet das Leistungsangebot von *Breathe* bis zu dem Zeitpunkt der Einführung der S2-Leitlinie auch die offizielle ‚*Weaning*‘-Dienstleistung – die Entwöhnung vom Respirator. Als eine Nebenwirkung der fehlenden rechtlichen Verankerung der Leistung der Beatmungsversorgung können auch das Fehlen einer Definition des Begriffs des ‚*Weaning*‘ und einer Konkretisierung des Weaning-Prozesses betrachtet werden. Während unbestritten ist, dass hierunter die Reduktion von Beatmungstunden oder die vollständige Entwöhnung von der künstlichen Beatmung zu verstehen ist, herrscht Uneinigkeit darüber, erstens, welche Form der Entwöhnungstherapie als Weaning zu bezeichnen ist, zweitens, zu welchem Zeitpunkt der Entwöhnung ‚*Weaning*‘ einsetzt und drittens, bei wem die Zuständigkeit für die jeweiligen Teilprozesse der Entwöhnungsphase liegt. Beispielsweise wird der Prozess der Vorbereitung der Entwöhnung direkt nach der ursächlichen Operation genauso wie die zum Teil langjährige Therapie nach der Operation im Falle einer sehr schweren Entwöhnbarkeit (‚*prolongiertes Weaning*‘) als ‚*Weaning*‘ bezeichnet.

*Und das hat die [Fachgesellschaft Alpha] erkannt und hat gesagt, moment mal. Da draußen machen Leute Weaning, äh, Pflegeeinrichtung macht Weaning, Anästhesisten machen Weaning, Internisten machen Weaning, Intensivmediziner machen Weaning und wir. Und haben sich auch hingesezt und haben genau (...) wahrscheinlich die wissenschaftliche Datenlage, die jetzt nicht in Milliardenmassen da sind, mal angeguckt und sind wahrscheinlich zu dem gleichen Ergebnis gekommen.  
(Pflegedienstleitung Breathe; ITW 7:41)*

Die S2-Leitlinie schafft bezüglich der definatorischen Abgrenzung keine weitere Aufklärung. Es findet lediglich die im Jahr 2005 von der Budapester-Konsensus-Konferenz erarbeitete dreistufige Weaning-Kategorisierung des ‚*einfachen*‘, ‚*schwierigen*‘ und ‚*prolongierten Weaning*‘ Eingang. Als Reaktion auf die schlechte Versorgungsqualität in der außerklinischen Beatmungspflege durch die Billiganbieter werden jedoch Maßnahmen getroffen. Die S2-Leitlinie deklariert Weaning im außerklinischen Bereich als „*obsolet*“. Weaning darf nur noch in spezialisierten, an eine Klinik angebundene Beatmungsversorgungseinrichtungen (sog. ‚*Weaningzentren*‘) durchgeführt werden. Damit nimmt die S2-Leitlinie erheblichen Einfluss auf die Gestaltung der Leistungsprozesse bei *Breathe*. Während bisher explizit Werbung für Weaning gemacht wurde, darf dieser Begriff nicht mehr verwendet und die Leistung Weaning nicht mehr angeboten werden.

*Ich hab jetzt erst grad wieder aktuell, der politischen Lage durch die [Fachgesellschaft Alpha] und Weaning und Weaning-Center, das Konzept umschreiben müssen, muss man auch sagen, weil Breathe jahrelang Weaning bis zum bestimmten Grad ja gemacht hat, das hat ja unseren Erfolg auch ausgemacht, wo sich jetzt im Nachhinein plötzlich die [Fachgesellschaft Alpha] politisch zu berufen fühlen und sagen, Weaning geht nur bei uns in den Weaning-Centern.*

(Pflegedienstleitung *Breathe*; ITW 7:36)

Konsequenz ist der Wegfall von Patienten mit Entwöhnungspotenzial und hierdurch eine mangelnde Kapazitätsauslastung. Während *Breathe* ein Roll-Out weiterer Center deutschlandweit (und später auch global) plant, determiniert die Leitlinie nun die Standortwahl durch die Notwendigkeit der Nähe oder einer Anbindung an ein klinisches Weaningzentrum. Auslassversuche sowie die Diagnose einer erfolgreichen Therapiebeendigung müssen ab sofort klinisch-stationär, in einem spezialisierten Weaningzentrum veranlasst bzw. gestellt werden. Obgleich im Jahr 2012 bereits etwa 80, hauptsächlich pneumologische Weaningzentren in dem gegründeten WeanNet-Verzeichnis vernetzt und akkreditiert werden, sind ihre Kapazitäten lediglich begrenzt. Als Folge von Termenschwierigkeiten wird der Patientenabfluss aus den außerklinischen Beatmungsversorgungseinrichtungen wie *Breathe* verhindert. Die Zeit des Bettenleerstands bzw. die Fehlbelegung während des Aufenthalts des Patienten im Weaningzentrum fällt zudem aus der Erstattung heraus, was die finanziellen Nachteile für *Breathe* verstärkt, da sie die Betten dennoch freihalten müssen.

*Was wir ja eher noch erheblicher festgestellt haben im System: wenn er bei Breathe ist und die Erfolgsaussicht da ist, wir kriegen ihn nicht zurück [Anm.: ins Weaningzentrum]. Wir kriegen ihn einfach nicht zurück, weil wir so lange Wartezeiten haben, also so der Klassiker; und die Klinik ist voll, und es gibt kein Bett in der Klinik. Wir haben die Leitlinien der [Fachgesellschaft Alpha] und der DIGAB und können uns aber nicht dran halten, weil die Klinik ist voll und gibt uns keinen Termin.  
(Pflegedienstleitung Breathe; ITW 13:22)<sup>51</sup>*

Die Einführung der S2-Leitlinie beeinflusst somit erheblich den Leistungserstellungsprozess. Ein weiterer Unsicherheitsfaktor kann jedoch auch in den neuen Qualifizierungsanforderungen für Pflegekräfte in der S2-Leitlinie gesehen werden. Trotz der vergleichsweise hohen Qualifizierung der (examinierten) Pflegekräfte bei *Breathe*, stellt die Leitlinie kaum realisierbare Schulungs- und Qualifizierungsanforderungen an Pflegekräfte in außerklinischen Beatmungsversorgungseinrichtungen. Dies ist auch der Grund, weshalb die Leitlinie einer Überarbeitung unterzogen wird.

*Die [Fachgesellschaft Alpha] überarbeiten die aber jetzt wieder, weil sie sehen, da ist ein bisschen über das Ziel hinausgeschossen worden. Die Qualitätsindikatoren, die da gesetzt sind, sind teilweise gar nicht erfüllbar.  
(Geschäftsführer Breathe; ITW 18:27)*

Verstärkend zu den Vorgaben der Qualifizierungsanforderungen kommt der zunehmend zu verzeichnende Mangel an Pflegekräften hinzu. Für die leitlinienkonforme Gestaltung der Leistungsprozesse und die Realisierung der Wachstumspläne bei gleichzeitigem Mangel an examinieren Fachpflegekräften ist *Breathe* angehalten, auf standardmäßig ausgebildete Krankenpfleger zurückzugreifen und diese in Bezug auf beatmungsspezifische Themen sowie die individuellen Leistungsprozessstandards bei *Breathe* fortzubilden.

Zusammenfassend werden mit der Einführung der S2-Leitlinie in 2009 und der in 2011 folgenden Durchführungsempfehlung erste Regeln auf institutioneller Feldebene entwickelt, die die Leistungserstellungsprozesse und -potenziale der Akteure im außerklinischen Bereich maßgeblich beeinflussen. Die Durchführungsempfehlung der S2-Leitlinie beinhaltet dabei eine erste Konkretisierung der Überleitungsprozesse in den außerklinischen Bereich und stärkt die Bedeutung von Überleitkonferenzen. In Verbindung mit dem zunehmend zu verzeichnenden Pflegekräftemangel lässt sich also auf institutioneller Ebene eine erste Berücksichtigung des außerklinischen Sektors beobachten.

<sup>51</sup> Die Abkürzung DIGAB steht für die Deutsche Interdisziplinäre Gesellschaft für Außerklinische Beatmung.

## 5.2.2.3 Phase der fortgeschrittenen Branchenformation

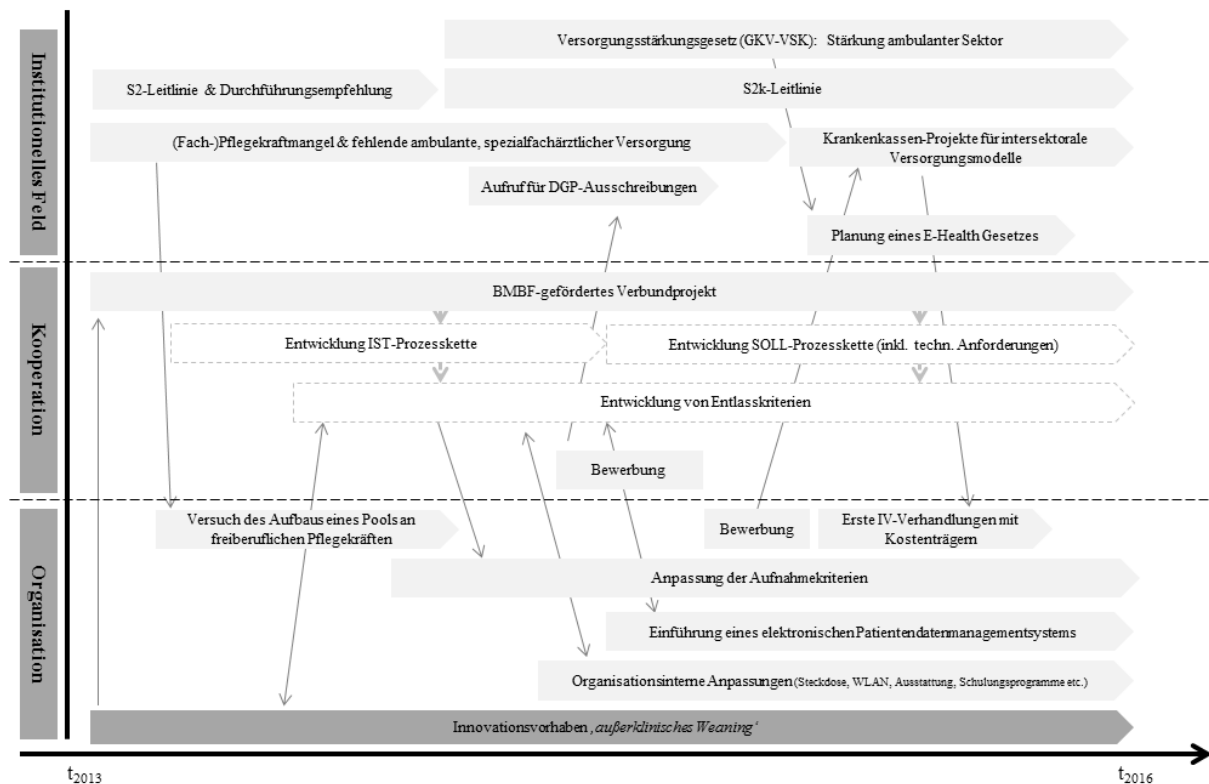


Abbildung 15: Phase der fortgeschrittenen Branchenformation

Die Entwicklungen auf institutioneller Feldebene der Jahre 2013 bis zum Ende der empirischen Untersuchung in 2015 können in eine Phase der fortgeschrittenen Branchenformation subsummiert werden. Auf institutioneller Feldebene sind erste politische Anstrengungen zur Entwicklung neuer Versorgungsmodelle zu erkennen, die aufgrund des demographischen Wandels, der zunehmenden Prävalenz von Beatmungspatienten bei gleichzeitigen Kapazitätsengpässen in der Pflege und spezialfachärztlichen Versorgung auf eine Stärkung des ambulanten Sektors abzielen. Hierunter zählen beispielsweise intersektorale Versorgungsmodelle aber auch die sogenannte Laien- oder Dependenzpflege, unter der die Pflege durch Angehörige im eigenen Zuhause verstanden wird.

Auf institutioneller Ebene spiegeln der Koalitionsvertrag 2014, das beschlossene Versorgungsstärkungsgesetz und die vorhergehenden Verhandlungen einen Teil dieser Veränderungsvorhaben wider. Hierunter zählen unter anderem die neue Aufgabe des G-BA, den Ausbau der sektorenübergreifenden Qualitätssicherung mit Routinedaten zu stärken und das Ziel der Überwindung von „Leistungslücken beim Übergang vom stationären in den ambulanten Versorgungsbereich (...), indem das Entlassungsmanagement durch eine gesetzliche

*Koordinationsfunktion der Krankenkassen ergänzt wird“* (Auszug aus den Koalitionsverhandlungen)<sup>52</sup>, die geplante Erprobung eines neuen Pflegebedürftigkeitsbegriffs (§ 14 SGB XI) in zwei Studien, die Einführung eines Innovationsfonds (300 Mio. € über vier Jahre) zur Stärkung neuer Versorgungsformen sowie die Planung eines E-Health-Gesetzes. Letzteres kann als eine politische Reaktion auf die im Jahr 2014 immer noch fehlende interoperable Telematikinfrastruktur zurückgeführt werden. Diese wird als essentiell für die Gewährleistung einer ausreichenden medizinischen Versorgung im Angesicht des demographischen Wandels und des Ärztemangels betrachtet.

Darüber hinaus sind ebenfalls Veränderungsabsichten auf institutioneller Ebene zu beobachten, die konkret den Teilmarkt der außerklinischen Beatmungsversorgung betreffen. Im Jahr 2014 wird eine konsensbasierte medizinische Leitlinie unter Federführung der Fachgesellschaft *Alpha* eingeführt. Die S2k-Leitlinie umfasst Empfehlungen zum ‚*prolongierten Weaning*‘. Für *Breathe* nimmt diese Leitlinie einen besonderen Stellenwert ein, da hierin – im Gegensatz zu der S2-Leitlinie von 2009 – die Bedeutung einer strukturierten Entlassung und Überleitung in den außerklinischen Bereich explizit erwähnt und hervorgehoben wird. Tenor ist, dass Patienten im prolongierten Weaning eine eng verzahnte, interdisziplinäre Versorgung benötigen: Da bei einem Teil der Patienten auch wiederholte Weaningversuche fehlschlagen würden, sei gegebenenfalls eine dauerhafte Beatmung in außerklinischer Umgebung erforderlich. Die zunehmende Relevanz des ambulanten Sektors in der Versorgung von Beatmungspatienten zeigt sich auch darin, dass einer der drei Qualitätsindikatoren der Leitlinie (QI 3) die Existenz eines ‚*strukturierten Überleitmanagements mit Anbindung an geeignete Versorgungsstrukturen*‘ verlangt. Die Leitlinie expliziert das Überleitmanagement dabei in einer zeitlichen Darstellung der empfohlenen Maßnahmen im Überleitungsprozess (vgl. Abbildung 16). Diese konsensbasierte Strukturierung der Überleitung kann für *Breathe* als wertvolle Regelung gewertet werden, da erstmals im Ansatz erwünschte Teilprozesse auf Klinikseite transparent werden. Aufgrund der hohen Handlungsunsicherheit durch die zuvor dargestellten unzureichenden oder gar fehlenden Regulierungen ist die Darstellung des erwünschten Überleitungsprozesses, inklusive der davor durchgeführten Maßnahmen auf Klinikseite, ein erster Schritt auf dem langen Weg, Hinweise auf die Prozesse auf Klinikseite zu erhalten. Diese Information ist von hoher Relevanz für *Breathe*, da sie somit ihre internen Leistungsprozesse wie das Aufnahmemanagement an die Prozesse der Zuweiser anpassen können. Der Wunsch

---

<sup>52</sup> Der Auszug aus den Koalitionsverhandlungen kann über das Abkürzungslabel ‚*BEA\_SD\_RP\_2013-11-20\_1*‘ in dem der Dissertation beigelegten Datenmaterial identifiziert werden.



nach einer Anpassung an die Strukturen der Klinik resultiert einerseits aus der Notwendigkeit, eine möglichst einfache und sichere Überleitung zu realisieren, sodass aufgrund der Einfachheit und Sicherheit mehr Patienten zu *Breathe* überwiesen werden. Andererseits ist es *Breathe* hierdurch auch möglich abschätzen zu können, welche Maßnahmen beispielsweise für die Erstversorgung mit Heil- und Hilfsmitteln nach der Überleitung bereits getroffen wurden bzw. werden müssen.

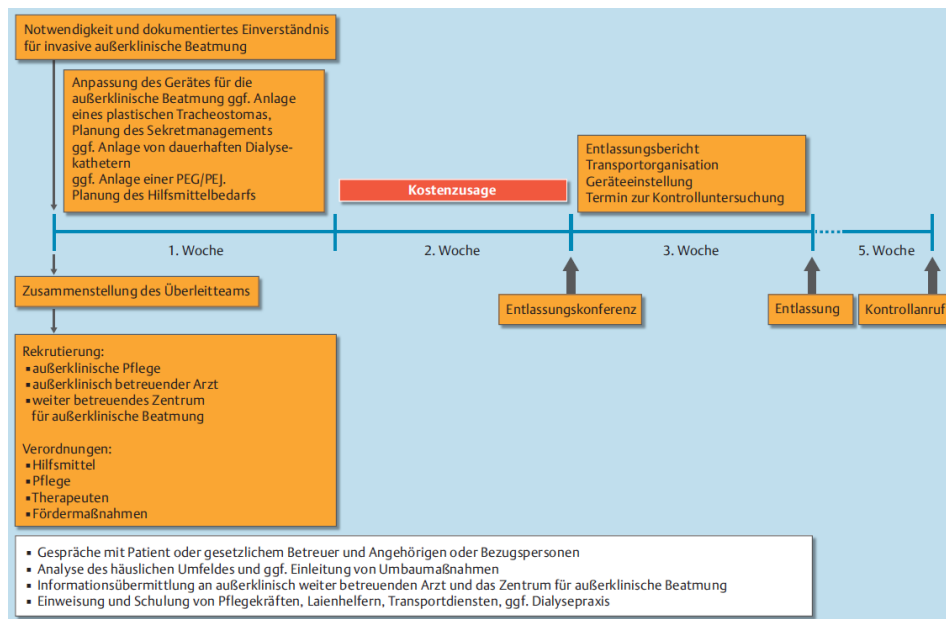


Abbildung 16: Zeitlicher Ablauf des Überleitmanagements (Quelle: S2k-Leitlinie, S. 61)

Die Notwendigkeit von neuen, intersektoralen bzw. integrierten Versorgungsmodellen kann auch anderweitig auf institutioneller Ebene beobachtet werden. Die medizinischen Fachgesellschaften streben die Entwicklung einer intersektoralen Leitlinie und dazugehörigen Qualitätsindikatoren an. Es werden gezielte Bekanntmachungen gemacht, wie die Aufforderung für Vorschläge von Seiten des G-BA zur Festlegung weiterer geeigneter chronischer Krankheiten für strukturierte Behandlungsprogramme (7. März 2014, Bundesanzeiger) oder die Ausschreibung eines IV-Vertrags für außerklinisch-stationäre Pflegeeinrichtungen durch eine große Krankenkasse zur verbesserten Versorgung von Versicherten mit intensivem außerklinischen Versorgungsbedarf (ärztliche und pflegerische Betreuung) im Jahr 2014.

Die Erkenntnis und Öffnung auf institutioneller Feldebene für neue Versorgungsmodelle wird auch von *Breathe* proaktiv genutzt, um ihre Wachstumsziele und das Angebot weiterer Leistungen zu erzielen. Durch ständige Verhandlungen über zehn Jahre können schließlich bis zum Jahr 2014 zunehmend mehr Verträge mit den einzelnen Krankenkassen abgeschlossen

werden, die eine einheitliche Festlegung des Tagessatzes ihrer Versicherten in dem jeweiligen Center vorsehen. Dieser Prozess ist allerdings als langwierig zu bewerten, da *Breathe* seit Markteinstieg kontinuierlich in Verhandlung mit den jeweiligen Kostenträgern steht. Die Entwicklungen auf institutioneller Ebene werden von *Breathe* stetig beobachtet und adressiert. Ein Beispiel kann in der Bewerbung von *Breathe* mit zwei Centern auf die Projektaus-schreibung des oben genannten IV-Vertrages einer großen Krankenkasse zur verbesserten Versorgung von Versicherten mit intensivem außerklinischem Versorgungsbedarf betrachtet werden. Im Jahr 2014 sind also erste Verhandlungen für den Abschluss eines Selektivvertrags mit einer Krankenkasse zu beobachten. Diese IV-Verhandlungen werden von *Breathe* als Möglichkeit wahrgenommen, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass sie zu einem späteren Zeitpunkt den Status einer ‚*besonderen Versorgungseinrichtung*‘ nach SGB V erhalten. Übergeordnetes Ziel ist es, nicht mehr den Handlungseinschränkungen des SGB XI für normale Pflegeeinrichtungen unterlegen sein zu müssen.

Trotz der zunehmenden Stärkung des ambulanten Bereichs durch Versuche der Politik, inter-sektorale, technikgestützte Versorgungsmodelle zu realisieren, werden die Wandlungsresis-tenz und als unzureichend erachteten politischen Maßnahmen von *Breathe* als großer Unsicherheitsfaktor wahrgenommen (vgl. Kapitel 5.2.3). Während *Breathe* in anderen Län-dern beispielsweise Weaning in Kooperation mit niedergelassenen Weaningspezialisten an-bietet, wird das Leistungsangebot in Deutschland durch die institutionellen Rahmenvorschriften wie die S2- und S2k-Leitlinien oder die fehlenden Abrechnungsmöglich-keiten immer noch beschränkt. Das Interesse von *Breathe* liegt nun darin, das wahrgenom-mene politische Regulierungsfenster zu nutzen und als einer der ersten das bisher klassische Leistungsangebot der Beatmungsversorgung intersektoral auszuweiten (vgl. Kapitel 5.1.4). Mit dem Ziel, selbst Einfluss auf diese beschränkenden und unsicherheitsstiftenden Rahmen-bedingungen des Teilmarkts der außerklinischen Beatmungsversorgung zu nehmen, initiiert *Breathe* nach Vorgesprächen mit den späteren Projektpartnern ein vom BMBF gefördertes Verbundprojekt. Mit acht renommierten Partnern aus Wissenschaft und Industrie wird das Ziel verfolgt, eine (prototypische) Entwicklung, Realisierung und Evaluation eines innovati-ven Versorgungs- und Pflegekonzeptes für langzeitbeatmete Patienten am Gesundheitsstand-ort ‚*Zuhause*‘ im Rahmen einer Pilotstudie am Markt durchzuführen. Das individuelle Interesse von *Breathe* liegt dabei in der Schaffung von allgemeingültigen, institutionellen Rahmenbedingungen, die ihre Versorgungsinnovation unterstützen. Diese Unterstützung ist in der Form denkbar, dass Teilprozesse der Weaning-Dienstleistung unter bestimmten Voraus-

setzungen (beispielsweise über IV-Verträge) in den Vergütungsstrukturen abgebildet werden können. Im Rahmen des Projekts werden unter anderem auf Basis einer IST- und SOLL-Prozesskette ‚*Entlasskriterien*‘ definiert, die allgemein als institutionelle Voraussetzungen für die Realisierung von intersektoralen Versorgungsmodellen und speziell für ein ‚*außerklinisches Weaning*‘ betrachtet werden können (vgl. ausführlicher Kapitel 5.3). Der Entwicklungsprozess dieser Kriterien steht im Mittelpunkt der empirischen Untersuchung.

Zusammenfassend stellen die aufgezeigten Dynamiken auf methodischer Ebene eine prozesshaft-strukturierte Anordnung der erhobenen Daten im Untersuchungszeitraum von 2005 bis 2015 dar. Die Ereignisse geben einen umfassenden Einblick in den Rahmenkontext der empirischen Fallstudie im Zeitverlauf. Diese Strukturierung ist die Grundlage, auf der eine Prozessanalyse stattfinden kann. Die prozesshaft-dargestellten Ausführungen veranschaulichen, dass die zum Teil fehlenden oder unzureichenden Branchenregulierungen eine hohe Handlungsunsicherheit für *Breathe* mit sich bringen. In der dritten Phase, in der die Notwendigkeit für Veränderungen und für neue Versorgungsmodelle auf institutioneller Feldebene erkannt wird und diese angestoßen werden, versucht *Breathe*, proaktiv „*selbst Einfluss zu nehmen*“. Ziel dessen ist es, institutionelle Rahmenbedingungen zu schaffen, um Handlungs- und Planungssicherheit für die jetzigen aber vor allem für die zukünftigen Leistungsprozesse zu erreichen.

### 5.2.3 Institutionell induzierte Unsicherheit als Treiber institutioneller Steuerungsprozesse

Die vorangegangenen Ausführungen zeichnen die Entwicklungen auf institutioneller und organisationaler Ebene für den zehnjährigen Untersuchungszeitraum zunächst deskriptiv auf. Es wird deutlich, dass die steigende Prävalenz beatmungsabhängiger Patienten bei zunehmendem Mangel an (intensiv-) pflegerischen Fachkräften sowie spezialfachärztlicher Versorgung zu Kapazitätsengpässen im deutschen Gesundheitswesen führt. Im außerklinischen Bereich äußert sich der Fachkräftemangel in einem Personalnotstand sowie der Überforderung des Pflegepersonals, da Beatmungspatienten zu früh und mit schwerwiegenden Nebendiagnosen aus der Klinik entlassen werden. Auf klinisch-stationärer Seite führen Fehlbelegungen und Kapazitätsengpässe zu ebendiesen frühzeitigen Entlassungen. Beatmungspatienten müssen selbst für Auslassversuche zum Teil mehrere Monate Wartezeit für einen Termin im Weaningzentrum erdulden. Die steigende Anzahl der Beatmungspatienten und ihr intensivpflegerischer Versorgungsbedarf stellt das Gesundheitswesen vor die Gefahr drohender Kostenexplosionen.

Eine Hochrechnung, die von dem Geschäftsführer von *Breathe* vorgestellt wird, ergibt, dass die (dennoch geringe) Anzahl von Beatmungspatienten in Höhe von 15.000 – 20.000 Patienten ungefähr 3,5 bis 4 Milliarden Euro an Kosten pro Jahr verursacht.<sup>53</sup> Diese Entwicklungen stellen für die Politik bzw. die Kostenträger und Leistungserbringer eine dringende Notwendigkeit für Veränderungen der Versorgungsmöglichkeiten dar. Analysiert man diese Prozessdaten unter Rückgriff auf die existierenden wissenschaftlichen Erkenntnisse, so wird ersichtlich, dass dieser Kontext für Akteure einen hohen Unsicherheitsfaktor darstellt. Zum einen ist der Teilmarkt der außerklinischen Beatmungsversorgung nur lückenhaft bzw. unzureichend reguliert, da es an spezifischen Vorgaben fehlt. Zum anderen treffen innovative Vorhaben hier dennoch auf zahlreiche Rahmenregulierungen und gesetzliche Vorschriften, die als Diffusionsbarrieren für die Etablierung veränderter oder gar neuartiger Praktiken wirken (Gersch & Rüsike 2011; Gersch et al. 2010c; Mirow et al. 2007; Schultz et al. 2005). Für den einzelnen Akteur rahmen und beschränken sie insbesondere den allgemeinen Handlungsspielraum. Qualitätsorientierte Anbieter leiden durch diese fehlenden Regeln – im Vergleich zu Anbietern schlechter Versorgungsqualität – unter finanziellen Nachteilen.

*Ob es uns hilft, wird die Zukunft zeigen. Wie viele Akzeptanz es hat. Ich sage es mal ganz böse: uns hat es auch nicht geholfen ein Schulungszentrum anzuschaffen. Wir machen es und es gibt ganz viele andere Anbieter, die halten sich nicht daran und denen passiert auch nichts. Die sind heute noch da, die versorgen beatmete Patienten gegen einen Stundensatz. Die leben davon ja offensichtlich. In der vorherigen Woche hatte ich so ein Treffen mit jemandem aus Mecklenburg-Vorpommern, der da sehr gut Vorreiter ist, den das auch ärgert. Die machen das alles, aber da kommt ja keine Cent mehr deswegen. Schön. Schön, dass die das haben. Das ist schön. [Anm.: ironisch gemeint].*

(Pflegedienstleitung Breathe; ITW 12:21)

Maßnahmen, die eine möglichst hohe Versorgungsqualität gewährleisten sollen, werden aufgrund der fehlenden Anhaltspunkte mit einer als groß empfundenen Handlungsunsicherheit implementiert. Diese bezieht sich einmal auf die generelle Unterstützung und einmal auf die Anforderungen des institutionellen Rahmengenüges.

*Also die Hauptbarriere ist im Prinzip, also es gibt mehrere. Natürlich ist das Gesundheitssystem immer unter der Common Practice und solche Dinge, das dann von jetzt auf gleich zu verändern ist gar nicht so leicht. Also, wenn man zu irgendeinem führenden Anästhesisten hinget und ihm irgendwas erzählt, dann ist ihm das meistens leidlich wurscht, was man ihm da grade erzählt weil er ist immerhin der führende Anästhesist und das ist mal eine Sache. Sozusagen, was ich gewöhnt bin.*

(Global Head Care Concepts Headquarters; ITW 16:25)

<sup>53</sup> Diese Zahlen sind auf dem ersten Beiratsmeeting von dem Geschäftsführer von *Breathe* vorgestellt worden und können in dem Dokument mit dem Abkürzungslabel ‚BEA\_PD\_FN\_2014-07-10\_1‘ in dem der Dissertation beigelegten Datenmaterial nachgelesen werden.

Verstärkend kommt hinzu, dass die fehlende Definition von Zuständigkeitsbereichen und fehlenden Entlass- oder Überleitungsregeln auch im klinisch-stationären Sektor zu Hoheitskonflikten und zu unterschiedlichen Versorgungspraktiken von Beatmungspatienten führt: eine durch das DRG-System getriebene frühzeitige Entlassung von Beatmungspatienten bei Eintritt medizinischer Stabilität auf der Intensivstation versus dem Versuch einer langfristigen Verbesserung des Gesundheitszustands durch das Weaningzentrum. In Verbindung mit dem fehlenden politischen Gewicht von Beatmungspatienten können die zukünftigen Entwicklungen der Beatmungsversorgung kaum abgeschätzt werden.

*Die Lücken werden an diesen Patienten extrem offenbar. Die fallen einfach durch jedes Raster, das wir haben. Die sitzen zwischen allen Stühlen.*  
(Leiter Fachabteilung Alpha; ITW 14:19)

In solchen unzureichend geregelten Märkten, wo zum Teil widersprüchliche Vorgaben für legitimes Handeln existieren, treffen Akteure auf institutionelle Lücken (Mair et al. 2012). Die empirischen Daten zeigen, dass diese fehlenden oder nicht zutreffenden Regulierungen eine ‚institutionell induzierte Unsicherheit‘ (vgl. Tabelle 5) hervorrufen. Eine Auswahl illustrativer Datensegmente befindet sich im Anhang A1.

First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregate Dimension
Notwendigkeit der Veränderung der Versorgungsmöglichkeiten	Institutionelle Veränderungsbarrieren	Institutionell induzierte Unsicherheit
Institutionelle Strukturen als Veränderungsbarrieren		
Regeln & Leitlinien rahmen Handlungsoptionen		
Fehlende Regeln für die außerklinische Beatmungsversorgung	Unsicherheit durch fehlende spezifische Vorgaben	
Widersprüchliche, nicht realisierbare Regeln & Leitlinien		
Fehlende einheitliche gesetzliche Verankerung und Abrechnungsgrundlagen		
Hoheitskonflikte	Unsicherheit über Handlungsoptionen durch politische Interessen & Hoheitskonflikte	
Unterschiedliche Meinungen über Weaningversorgung & Zuständigkeiten		

Tabelle 5: Datenstruktur institutionell induzierte Unsicherheit  
[147]

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Regulierungslücken im betrachteten Teilmarkt der außerklinischen Beatmungsversorgung Unsicherheit und damit die Notwendigkeit für institutionelle Neuordnungen schaffen. Der Treiber, den Akteure zu solchen Anstrengungen veranlasst, kann auf Basis der empirischen Daten auf eine institutionell induzierte Unsicherheit zurückgeführt werden. Akteure, die gestaltungswillig sind und die eine Miteinflussnahme für möglich erachten, werden (vermutlich) probieren, die Gestaltungsfenster zu nutzen, um die zukünftigen Rahmenanforderungen mit zu verändern. Wie die folgenden Kapitel zeigen, wird über die Entwicklung einer Proto-Institution versucht, neue institutionelle Strukturen zu schaffen, die mehr Planungssicherheit für die Entwicklung der eigenen Leistungsbereitschaft bzw. des Innovationsvorhabens versprechen.

### 5.3 Charakterisierung der Entlasskriterien als Proto-Institution

Der Fallstudie wird die theoriegeleitete Vermutung vorangestellt, dass das Zusammenspiel von institutionellen und organisationalen Entwicklungsverläufen in Innovationsprozessen über das Instrument der Proto-Institution realisiert werden könnte (vgl. Kapitel 2.5). Im Rahmen der empirischen Fallstudie erweisen sich die im Verbundprojekt zu entwickelnden ‚*Entlasskriterien*‘ als zentral für das Vorhaben von *Breathe*: der Schaffung von unterstützenden institutionellen Rahmenbedingungen, die die Planungs- und Handlungssicherheit für die alltäglichen Prozesse erhöhen, aber die vor allem den Handlungsspielraum erweitern und die notwendigen Voraussetzungen für das Innovationsvorhaben ‚*außerklinisches Weaning*‘ schaffen sollen. In diesem Kapitel können diese Entlasskriterien als die zu untersuchende Proto-Institution charakterisiert werden. Darüber hinaus soll ein Verständnis über den Entwicklungsprozess dieser Kriterien geschaffen werden.

In Kapitel 3.4.2 werden Proto-Institutionen prägnant verstanden als „*Institutionen im Entwicklungsprozess*“ (Lawrence et al. 2002, S. 283). Ausführlicher sollen Proto-Institutionen aufgefasst werden als „*neue, in dieser Form noch nicht allgemein akzeptierte Institutionen, die Akteure mit der Absicht ihrer Institutionalisierung entwickeln, sodass sie das Handeln weiterer Akteure rahmen*“.

Versteht man Entlasskriterien als Proto-Institution, so gilt es, zunächst ihren Regelungsinhalt darzulegen. Bei den zu betrachtenden Entlasskriterien handelt es sich im Allgemeinen um eine neuartige Regel, die die Verlegungsfähigkeit von Beatmungspatienten in den außerklinischen Bereich definieren sollen. Im Speziellen werden Patientenkollektive, sogenannte ‚*Per-*

*sona*‘, in Bezug auf ihre Indikation und Versorgungsbedarfe kategorisiert. Basierend auf dem Versorgungsbedarf wird festgelegt, welche dieser Patientenkollektive frühzeitig in den außerklinischen Bereich entlassen werden kann, sodass hier Teilprozesse des Weaning durchgeführt werden können. Entlasskriterien spezifizieren also zum einen den Zeitpunkt der Verlegungsfähigkeit fest definierter Patientengruppen mit Weaningpotenzial in den außerklinischen Bereich. Grundsätzlich soll es sich dabei um Patienten im prolongierten Weaning handeln, also Patienten, die noch Weaningpotenzial aufweisen. Während *Breathe* vor allem COPD-Patienten, invasiv-beatmete und nicht-palliative Patienten im Fokus hat, sieht die Fachabteilung *Alpha* eher alte, multimorbide (v.a. muskelschwache, herzinsuffiziente) Patienten, aber auch Palliativ- und nicht-invasiv beatmete (NIV-) Patienten als mögliche Einschlussgruppen.<sup>54</sup>

Zum anderen umfasst der Regelungsinhalt der Entlasskriterien aber auch die Anforderungen an die Ausstattung der außerklinischen, übernehmenden Versorgungseinrichtungen. Ziel dessen ist es, nicht nur die Patienten zu selektieren, die für ein solches Versorgungsmodell geeignet sind. Auf Anbieterseite muss ebenfalls differenziert werden, welche Einrichtungen in der Lage sind, die erforderlichen zusätzlichen Versorgungsleistungen zu erbringen. Aus diesem Grund wird in dem Erarbeitungsprozess der Entlasskriterien definiert, welche technischen, fachlichen und infrastrukturellen Voraussetzungen die übernehmende Versorgungseinrichtung im außerklinischen Bereich erfüllen muss, sodass eine frühzeitigere Überleitung bestimmter Patienten mit Weaningpotenzial vorgenommen werden darf. Hiervon sind wiederum auch die zu definierenden Einschlussgruppen abhängig. Mit der Festlegung solcher spezifischen Voraussetzungen soll gewährleistet werden, dass die Versorgung der Patienten qualitätsorientiert und unter spezialfachärztlicher Aufsicht (durch die technische Anbindung an ein Weaningzentrum) stattfindet.

Die Aktivitäten, die von den Akteuren im Entwicklungsprozess der Entlasskriterien unternommen werden zeigen, dass die Akteure eine nachhaltige Verbreitung und Etablierung der Kriterien anstreben. Die Entlasskriterien sollen die zukünftigen Anforderungen für die Entlassungspraktik von Beatmungspatienten in den außerklinischen Bereich darstellen (vgl. Kapitel 5.4.1). Im Falle ihrer Institutionalisierung geht von diesen Kriterien also eine rahmende Wirkung auf die Praktiken und Handlungen weiterer Akteure im institutionellen Umfeld aus.

---

<sup>54</sup> Vergleiche hierzu die Field Notes mit dem Abkürzungslabel ‚*BEA\_PD\_FN\_2014-12-11\_I*‘ in dem der Dissertation beigelegten Datenmaterial.

Zunächst ist davon die Entlassungspraktik der Ärzte im klinisch-stationären Sektor betroffen. Das erste von *Breathe* angestrebte Szenario sieht vor, dass auf Basis der Entlasskriterien bestimmte Patientenkollektive an spezialisierte außerklinische Einrichtungen frühzeitig entlassen werden dürfen. Das zweite von *Breathe* denkbare Szenario beinhaltet, dass die Intensiv-Intensivstation bestimmte Patienten direkt zu *Breathe* „auslagern“ könnte, vorausgesetzt, dass das Weaningzentrum keine Übernahmekapazitäten für weitere Patienten hat.

Diese Szenarien sind nur denkbar, wenn die außerklinische Versorgungseinrichtung an ein Weaningzentrum (technisch) angebunden ist. Zum einen ist für die Versorgung im außerklinischen Bereich das spezialfachärztliche, medizinische Know How notwendig und zum anderen schreiben die aktuellen Leitlinienregelungen vor, dass Weaning in einem spezialisierten Weaningzentrum zu erfolgen hat. Werden diese Erfordernisse über eine technische Anbindung umgesetzt, bringen diese neuartigen Praktiken veränderte Anforderungen und Aufgaben für die Ärzte mit sich. Hierunter zählen beispielsweise Konsultationen, die nicht mehr vor Ort, sondern dann auch über technische Anwendungssysteme ermöglicht werden sollen. Vorstellbar ist dies über Audio-Visuelle Kommunikation (AVK) sowie ein Datenaustausch auf Basis einer technischen Plattform. Zudem wird sich versprochen, dass diese neuartigen Praktiken auch Vorteile für die klinisch-stationären Akteure mit sich bringen. Zum einen könnte es durch frühzeitigere, kontrollierte Entlassungen von Weaningpatienten in den außerklinischen Bereich (*Szenario 1*) den Weaningzentren möglich werden, in einem bestimmten Zeitraum mehr Patienten aufzunehmen. Ein solches Vorgehen würde sich auf Klinikseite ggf. lohnen, da hier das Potenzial bestünde, dass sich dann die Fallzahlen erhöhen ließen. Zum anderen könnte eine Fehlbelegung von Patienten auf der Intensivstation vermieden werden, wenn das Weaningzentrum keine Übernahmekapazitäten für weitere Patienten hat. Anstelle der momentanen Situation, dass die Patienten auf der Intensivstation verweilen, könnten sie unter bestimmten Voraussetzung in spezialisierten, an ein Weaningzentrum angebundene Einrichtungen im außerklinischen Bereich versorgt werden, die den Voraussetzungen der Entlasskriterien entsprechen (*Szenario 2*).

Schließlich haben die Entlasskriterien auch einen besonderen Einfluss auf die spezialisierten außerklinischen Versorgungseinrichtungen: um generell Patienten mit Weaningpotenzial aufnehmen zu können, bedarf es der Implementierung der entsprechenden definierten technischen, fachlichen und infrastrukturellen Voraussetzungen, sodass eine koordinierte, integrierte sowie qualitative Versorgung möglich wird. Es wird dabei vermutet, dass dies unter der Nutzung von technischen Unterstützungs- und Anwendungssystemen effektiver und effizienter



erfolgen kann. Die Verbreitung allgemeingültiger Entlasskriterien würde zahlreiche Veränderungen in den Prozessen bei Einrichtungen wie *Breathe* hervorrufen. Diese umfassen beispielsweise die Anpassung der Aufnahmekriterien, die Implementierung einer entsprechenden technischen und infrastrukturellen Architektur, sodass der intersektorale Austausch – beispielsweise mittels Audio-Visueller Kommunikation – möglich wird sowie eine entsprechende Adaption der existierenden Arbeitsabläufe, was wiederum Schulungen bzw. die Voraussetzung bestimmter fachlicher Qualifikationen mit sich bringt.

Der Regulierungscharakter der Entlasskriterien tritt darüber hinaus insbesondere in dem Ereignis hervor, dass die Fachgesellschaft *Alpha* anstrebte, diese Kriterien bereits als Qualitätsindikator in die S2k-Leitlinie aus dem Jahr 2014 einzugliedern. Diese Absicht wurde jedoch aufgrund der (vermuteten) Relevanz und des regulativen Charakters von der Fachgesellschaft *Beta* bis heute unterbunden. Durch die hierin enthaltenen Vorgaben fühlten sie sich maßgeblich in ihrem Hoheitsgebiet eingeschränkt.

*Na klar. Das ist der Qualitätsindikator der Leitlinie und wir hatten ein paar mehr oder zwei, drei mehr, auf die wir uns nicht einigen konnten und letztendlich ist der dann übriggeblieben. Und das Entlassungsmanagement und das strukturierte Entlassungsmanagement mit auch diesem Zeitstrahl der Leitlinie, der ist ja noch nicht einmal sehr konkretisiert. Da ist ganz massiv interveniert [worden durch] die [Fachgesellschaft Beta] und weil natürlich, dort ist das alles nicht etabliert, aber die möchten sich nicht dadurch drangsaliert sehen. Sondern sie möchten weiter entlassen können und Management betreiben. Ich sage jetzt nicht, es ist die [Fachabteilung Beta] vor Ort, aber die Intensivmedizin in Deutschland ist eben [von der Fachabteilung Beta] geprägt.  
(Leiter Fachabteilung Alpha; ITW 19:16)*

Zusammenfassend wird den Entlasskriterien von den Projektpartnern deshalb ein zentraler Stellenwert zugemessen, da sie die Überleitung und auch die vor- bzw. nachgelagerten Versorgungsprozesse im klinisch- als auch außerklinisch-stationären Bereich determinieren. Die Entwicklung und Verbreitung von allgemeingültigen Entlasskriterien ist daher eine wichtige institutionelle Regel, die neben einer Vielzahl weiterer Kriterien zukünftig für das Angebot und die politisch-gewollte Ausweitung intersektoraler Versorgungsmodelle benötigt wird. Die dargelegte Charakterisierung der Entlasskriterien zeigt, dass sie im Falle ihrer Institutionalisierung den Handlungsspielraum weiterer Akteure im Feld beeinflussen. Entsprechend der oben genannten Definition können sie folglich als Proto-Institution verstanden werden.

Im nächsten Schritt ist es erforderlich, den Ablauf des Entwicklungsprozesses der Kriterien vorzustellen. Grundsätzlich werden Entlasskriterien bzw. die Regelung besonderer Verlegungssituationen vor allem im Rahmen von intersektoralen Versorgungskonzepten notwen-

dig. Wie die obige Charakterisierung zeigt, sind die der Überleitung vor- und nachgelagerten Versorgungsprozesse indirekter Bestandteil der Entlasskriterien. Um einen integrierten Versorgungspfad zu ermöglichen, bedarf es also zunächst der Kenntnisse und der Definition der klinisch-stationären und der außerklinisch-stationären Prozesse bis hin zu der Entlassung und Versorgung in der Häuslichkeit. Letztere sind insbesondere wichtig, da *Breathe* sich nach eigenen Angaben als Anbieter versteht, der die Lücke zwischen dem stationären und dem ambulanten Sektor schließt. Da intersektorale Versorgungsmodelle im deutschen Gesundheitswesen aufgrund der Sektorentrennung immer noch unzureichend entwickelt sind, fängt der Entwicklungsprozess der Entlasskriterien bei einem fundamentalen, aber dennoch innovativen Schritt an: der Definition der Leistungs- und Überleitungsprozesse – zuerst innerhalb des klinisch-stationären Sektors, dann innerhalb des außerklinisch-stationären Bereichs bei *Breathe* und schließlich in dem ambulanten Sektor des Zuhauses unter Beachtung möglicher oder notwendiger Rückverlegungen. Dem Entwicklungsprozess der Entlasskriterien ist deshalb bereits die Modellierung der IST-Prozesskette zuzuordnen, die den Versorgungsverlauf von Patienten vor der Umsetzung der Entlasskriterien angibt. Grundlage für die Entwicklung der Entlasskriterien ist die hierauf basierende, von allen Projektpartnern konsentierete SOLL-Prozesskette. Dieser SOLL-Zustand bildet die erwünschten Überleitungsprozesse, die notwendigen technischen Anbindungsschnittstellen zur Realisierung einer fortwährenden spezialfachärztlichen Betreuung und damit auch den jeweiligen Zuständigkeits- und Leistungsbereich der beteiligten Akteure ab. Die erstmalige Modellierung einer IST- und SOLL-Prozesskette wird hier als das Fundament für die Entwicklung des Regelungsinhalts der Entlasskriterien betrachtet.

In dieser empirischen Fallstudie stellen diese Ereignisprozessketten das von den Akteuren gewählte Vorgehen dar, mit dem sie versuchen, die zukünftigen Rahmenvorgaben für die Versorgungsinnovation zu strukturieren, auszuhandeln und aneinander anzugleichen. Die Prozessmodellierung kann folglich als ein mögliches Tool für die Verhandlung der unterschiedlichen Interessen und Ziele betrachtet werden, welches ihnen ermöglicht, den Regelungsinhalt einer potenziellen neuen institutionellen Rahmenbedingung bzw. Proto-Institution zu definieren.

Aufbauend auf und parallel zu der Entwicklung dieser Prozesse werden dann die jeweiligen Persona als auch die Voraussetzungen auf außerklinischer Ebene definiert, die für das integrierte Versorgungsmodell erforderlich werden. In dieser Fallstudie manifestiert sich in der SOLL-Prozesskette folglich der über die Entlasskriterien gewünschte SOLL-Versorgungspfad einer bestimmten Patientengruppe, die für das außerklinische Weaning in Frage kommt.

Abbildung 17 veranschaulicht überblicksartig den Aufbau der SOLL-Prozesskette.<sup>55</sup> Es wird dabei, von oben nach unten gehend, zwischen den vier Ebenen der klinisch-stationären Akutstation, dem Weaningzentrum, der außerklinisch-stationären Versorgungseinrichtung wie *Breathe* und dem Zuhause unterschieden. Zusätzlich sind untenstehend die während eines intersektoralen Austauschs zu übertragenden Dokumente und Informationen vermerkt.

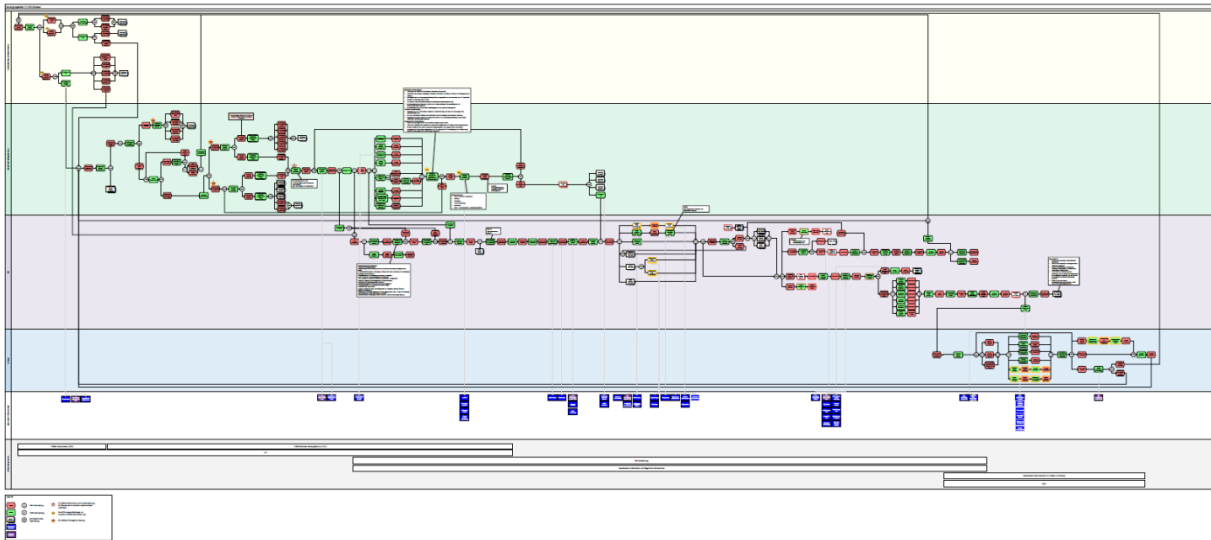


Abbildung 17: SOLL-Prozesskette (Stand November 2014)

Nachdem in Verbindung mit den zuvor dargestellten Dynamiken des empirischen Kontexts ein umfassendes Verständnis über die Entwicklungen der empirischen Fallstudie geschaffen ist, werden im Folgenden die unternehmerischen Aktivitäten im Entstehungsprozess der Entlasskriterien vorgestellt. Der Fokus der Untersuchung liegt dabei auf der Frage, wie *Breathe* bei der Planung ihres Innovationsvorhabens das Zusammenspiel der institutionellen und organisationalen Entwicklungsverläufe versucht zu steuern. Aufgrund der theoriegeleiteten Vermutung wird dem Entwicklungsprozess der Entlasskriterien dabei eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

<sup>55</sup> Die IST- und SOLL-Prozesskette werden der Arbeit in elektronischer Form beigelegt.

## 5.4 Das Management co-evolutorischer Entwicklungen über Proto-Institutionen: Herausforderungen und unternehmerische Handlungsmuster

### 5.4.1 Die Herausforderung des ‚Symbolischen Legitimitätsmanagements‘

#### 5.4.1.1 Überblick über das ‚Symbolische Legitimitätsmanagement‘

Bevor die empirischen Ergebnisse im Detail vorgestellt werden, wird ein zusammenfassender Überblick auf die in den Daten identifizierte Herausforderung des ‚Symbolischen Legitimitätsmanagements‘ gegeben. Die Daten weisen darauf hin, dass Akteure bei dem Versuch der Steuerung der institutionellen Rahmenbedingungen über Proto-Institutionen vor der Herausforderung stehen, die Diffusion und Etablierung der neuartigen institutionellen Regel voranzutreiben. Unter dem Terminus des ‚Symbolischen Legitimitätsmanagements‘ werden die Herausforderungen subsummiert, denen Organisationen gegenüberstehen, wenn sie versuchen, über die Entwicklung von Proto-Institutionen institutionelle Rahmenbedingungen in einem abgegrenzten Feld zu schaffen oder zu verändern. Zusammenfassend veranschaulichen die folgenden, aus der Empirie und Literatur iterativ generierten Ausführungen, dass die Herausforderung darin besteht, dass die neuen, potenziellen Regeln so ausgestaltet werden müssen, dass sie zum einen von dem institutionellem Feld legitimiert werden, um diffundieren und das Handeln weiterer Akteure entsprechend prägen zu können. Zum anderen soll der Regelungsinhalt derart ausgestaltet sein, dass die Proto-Institution im Falle ihrer Institutionalisierung das Innovationsvorhaben unterstützt. Im Entwicklungsprozess der Proto-Institution (Entlasskriterien) können drei Handlungsmuster identifiziert werden, die das ‚Symbolische Legitimitätsmanagement‘ konstituieren: ‚Ko-Kreieren‘, ‚Konformität signalisieren‘ und ‚Einbetten‘. Diese unternehmerischen Aktivitäten veranschaulichen, dass Akteure sich im Entwicklungsprozess der Proto-Institution nicht nur mit den rein inhaltlich-regulatorischen Elementen beschäftigen. Um auf institutioneller Ebene Legitimität für die Kriterien zu erhalten, bedarf es auch Aktivitäten auf einer symbolischen Ebene. Tabelle 6 veranschaulicht die empirische Datenstruktur der Herausforderung des ‚Symbolischen Legitimitätsmanagements‘.

First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregate Dimension
Geteilten Bezugsrahmen schaffen	Ko-Kreieren	Symbolisches Legitimitätsmanagement
Spannungen überwinden		
Kompetenzbereiche definieren		
Evidenz schaffen	Konformität signalisieren	
Reputation kommunizieren		
Kongruenz aufzeigen		
Institutionelles Festschreiben	Einbetten	
Lobbying		
Aufmerksamkeit schaffen		

Tabelle 6: Datenstruktur ‚Symbolisches Legitimitätsmanagement‘

#### 5.4.1.2 Ko-Kreieren

Zunächst wird, ebenfalls wie auch bei der Beschreibung der weiteren identifizierten Handlungsmuster, die unternehmerische Aktivität ‚Ko-Kreieren‘ überblicksartig vorgestellt, bevor detailliert auf die einzelnen Tätigkeiten eingegangen wird. Die Entlasskriterien stellen eine für die Zukunft vermutete Regel dar, die mit der Absicht entwickelt wird, die Überleitungs- und Versorgungspraktik der weiteren Akteure im institutionellen Feld der außerklinischen aber auch klinischen Beatmungsversorgung zu rahmen. Es stellt sich heraus, dass *Breathe* für die Entwicklung dieser Kriterien vor allem auf die Kooperation mit weiteren Akteuren angewiesen ist. In dem von *Breathe* initiierten Projekt trifft dies insbesondere auf die medizinischen Leistungserbringer zu. Letztere haben das notwendige medizinische Wissen, um die Verlegungsfähigkeit der Patienten aus medizinischer Sicht beurteilen zu können. Die empirischen Daten zeigen aber auch, dass *Breathe* nicht nur wegen des spezialfachärztlichen Know How auf die Zusammenarbeit mit den medizinischen Experten angewiesen ist. Zu einem großen Teil sind sie von deren Akzeptanz abhängig. Nur, wenn die Mediziner die Relevanz und den Regelungsinhalt der Kriterien anerkennen, sie in der alltäglichen Praxis umsetzen und sich für ihre Verbreitung einsetzen, kann sich der Diffusionsprozess und die rahmengebende Wirkung der Entlasskriterien entfalten. Entscheidend ist demzufolge, dass die tatsächliche Implementierung solcher Kriterien und die Entfaltung eines regulierenden Charakters die Unterstützung und Anwendung auf medizinischer Seite voraussetzt. Die Daten zeigen, dass dies durch deren direkte Beteiligung am Entwicklungsprozess versucht wird. Es sind zahlreiche Anstrengungen

von *Breathe* zu beobachten, die darauf abzielen, einen Team- und Kooperationsgedanken zu etablieren. Es wird davon ausgegangen, dass die Schaffung konsentierter Entlasskriterien nur möglich ist, wenn die Entwicklung auf einer Kooperations- und gemeinsamen Vorstellungslogik fußt. Da die Akteure bisher jedoch weitgehend isoliert voneinander gehandelt haben, muss die Entwicklung einer Kooperationsbasis bei der Beseitigung fundamentaler Probleme anfangen. Es kann beobachtet werden, dass *Breathe* gezielt versucht, existierende Spannungen und Hoheitskonflikte – insbesondere zwischen den medizinischen Partnern – zu beseitigen.

Zusammenfassend zeigt Tabelle 7, entsprechend der Empfehlungen zur Darstellung qualitativer Daten (Pratt 2009), die illustrativen Datensegmente.<sup>56</sup> Es wird deutlich, dass *Breathe* versucht, auf Kooperationsebene eine gemeinsame Vorstellung von dem Versorgungsprozess und dem hierauf fußenden Regelungsinhalt der Entlasskriterien zu schaffen.

---

<sup>56</sup> Die Datensegmente stellen hier und im Folgenden jeweils eine Auswahl für illustrative Zwecke dar. Der vollständige, strukturierte Datensatz ist der Arbeit in elektronischer Version beigelegt.

Illustrative Datensegmente ‚Ko-Kreieren‘
<p>Also ich glaube, alleine sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen und die anderen in dieses Thema hinein-zuzwingen, wird eine Diskussion anstoßen. Und wenn wir es nur schaffen innerhalb dieser Arbeitsgruppe dort oder innerhalb des Projektes nachzuweisen zum einen, dass es für den Patienten gut ist und dann im nächsten Schritt überlegen, welche Kompetenzen können überhaupt von wem wahrgenommen werden, im niedergelassenen Bereich versus der Klinik, dann haben wir schon viel erreicht. (<i>Medical Director Central Europe Headquarters; ITW 15:12</i>)</p>
<p>Ja überhaupt, ein Ziel ist ja auch, dass man ins Gespräch kommt mit den ganzen Partnern, die vielleicht auch noch gar nicht miteinander in der Art und Weise gesprochen haben. (<i>Leiter Fachabteilung Alpha; ITW 14:57</i>)</p>
<p>Ich bin durchaus auch guter Dinge, dass wir als Projektteam uns zusammen finden und uns nicht hier irgendwie vielleicht, ist jetzt öfter schon mal passiert, von der [Name der Klinik] eher, entschuldigen Sie das Wort, tot-quatschen lassen müssen, nur weil sie am Anfang der Wertschöpfungskette stehen. (<i>Global Business Manager Breathe; ITW 17:3</i>)</p>
<p>Und deswegen glaub ich, das kann helfen in so einem geschützten Rahmen eben viele dieser Barrieren, die wir heute sehen, zu überwinden. (<i>Global Business Manager Breathe; ITW 17:35</i>)</p>
<p>Und es sind zum Teil zwei Welten. Und die ein Stück zusammen zu führen, denke ich, das gilt es auch nochmal klar zu machen. (<i>Pflegedienstleitung Breathe; ITW 13:116</i>)</p>
<p>Und mir ist immer ganz wichtig, dass der Eine versteht, wie der Andere tickt und umgekehrt. Und ich glaube, nur dann kriegen wir es auch so abgebaut, dass (...), ich sag mal der Klassiker in der Medizin und Pflege: Einer wettet über den Anderen, aber keiner löst das irgendwie. (<i>Pflegedienstleitung Breathe; ITW 13:112</i>)</p>
<p>Genau, und das müssen wir mitdenken und von Anfang an dagegen arbeiten und die ins Boot holen. Ich glaube, wir müssen noch viel, viel mehr auf gemeinsam und hier wir können doch in Teilhabe etwas mit denen machen. Hier, was macht ihr. Dass die nicht Angst haben, dass wir deren Projekt zu Fall bringen, denn wir sind auch darauf angewiesen, dass das gut ausgehen wird, das Projekt, weil das zwei Jahre angelegt ist. (<i>Leiter Fachabteilung Alpha; ITW 19:27</i>)</p>
<p>Letztendlich muss Klinik, Standards gehen nur gemeinsam, Klinik sich mit Weaning-Center, wie auch, sage ich mal, Breathe, müsste dann, für mich ist das Integrierte Versorgung, ganz klar. (<i>Pflegedienstleitung Breathe; ITW 11:49</i>)</p>
<p>Ich glaube, dass wir uns auf eine Ebene begeben haben, wo wir mittlerweile auch die gleiche Sprache sprechen. Und das Krankenhaus und Außerklinik die Erwartungen auch gegenseitig kennen. Wünsche und Erwartungen, das ist ja so in der Landschaft doch immer, die Pfleger erwarten von einem Krankenhaus, also die Superrettung. Wenn ich den da hinschicke, müssen die am besten wissen, was dieser Patient hat und sollen nicht mehr anrufen, sondern es einfach tun und da Krankenhaus wiederum hat zum Teil Erwartungen, wo man denkt, also woher soll ich denn wissen, was ein Krankenhaus wissen will. Also ich glaube, da sind wir gut abgeglichen auf Grund dieser Ist-Prozesskette. Weil also klar ist, wie hat strukturell das erst einmal stattzufinden und automatisch ja auch inhaltlich. (<i>Pflegedienstleitung Breathe; ITW 11:71</i>)</p>

Tabelle 7: Illustrative Datensegmente ‚Ko-Kreieren‘

*Geteilten Bezugsrahmen schaffen*

Die Trennung von dem stationären und ambulanten Sektor sowie die Pflege von dem medizinischen Bereich standen einer aufeinander abgestimmten Zusammenarbeit bisher im Wege. Durch das isolierte Agieren der Akteure in den unterschiedlichen Sektoren herrscht zu Beginn des Projekts jeweils nur wenig Verständnis – zum Teil auch Unverständnis – für die Praktiken auf klinisch-stationärer bzw. außerklinischer Ebene. Ansätze einer sektorenübergreifenden Zusammenarbeit sind nicht erkennbar. *Breathe* sieht einen konsentierten Entwicklungsprozess von Kriterien jedoch als grundlegend, dass die Regeln auch über die Kooperationsgrenzen diffundieren und Legitimation finden können. Daher ist es für *Breathe* essentiell, zunächst für die Entwicklung eines Kooperationsgedankens zu sorgen. Zu Beginn des Projekts werden von *Breathe* massive Anstrengungen unternommen, einen *geteilten Bezugsrahmen* zu schaffen. Das heißt, die beteiligten Projektpartner auf ein einheitliches Verständnis der Problematik und zielführender Lösungsmöglichkeiten zu einigen. Diese Grundlagenarbeit zielt vor allem auf die Entwicklung von gemeinsamen Bedeutungsschemata, einer gemeinsamen Sprache, einer konsentierten Zielvorstellung und die Entwicklung eines Teamgedankens. Dies wird sowohl durch das Aufsetzen eines Glossars versucht, welches die Bedeutung bestimmter (Fach-) Termini ermöglichen soll, als auch durch gegenseitige Unternehmungsbesichtigungen und gezielte Treffen, in denen die internen Prozesse und strukturellen Voraussetzungen der einzelnen Projektpartner transparent gemacht werden. Den größten Stellenwert nimmt dabei die Entwicklung von Versorgungsketten dar. Diese Prozessketten sind Modellierungen der bestehenden IST- und der geplanten SOLL-Prozesse der Überleitung und Versorgung von Patienten (vgl. Kapitel 5.3). Die Prozessketten werden als ‚*Lingua Franca*‘ der Kooperationspartner bezeichnet. Sie stellen einen Konsens der gewünschten Überleitungs- und Entlassungspraktik dar. Mit der zunehmenden Ausbildung eines gemeinsamen Bezugsrahmens ist es erreicht worden, eine konsentierte Zielvorstellung zu entwickeln, die das inhaltliche Regelungsziel der Entlasskriterien darstellen soll. Die empirischen Daten zeigen, dass dieser Prozess nicht nur massive Anstrengungen von *Breathe*, sondern auch von jedem einzelnen Akteur das Eingehen von Kompromissen verlangt, bis schließlich ein gemeinsamer Bezugsrahmen und konsentierte Zielvorstellungen geschaffen sind.



*Das sind ja auch tatsächlich Sachen die wir auch bekommen und wir sagen: Moment mal, wir sind ja keine Wunderheiler und wir sind ja keine Intensivstation ausgelagert. Auch ihnen zu helfen, wir helfen dir, liebe [Fachabteilung Beta], den Patienten, wenn er dann entlassen wird, dann auch langfristig zu entlassen, damit du ihn nicht in der Nacht wieder vor der Tür zu stehen hast. Aber dann hilf uns auch, die Kriterien so zu erfüllen, ggf. in die andere Fachabteilung zu geben, wo das fortgeführt wird und die Beatmung nochmal optimiert wird, dass wir das draußen wirklich handeln können.*  
(Pflegedienstleitung Breathe; ITW 13:54)

### *Spannungen überwinden*

Einen wichtigen Stellenwert bei den Anstrengungen die Voraussetzungen einer Ko-Kreation zu schaffen, nimmt die Überwindung traditioneller, über Jahre aufgebauter Spannungen der Akteure der verschiedenen Sektoren ein. Diese Spannungen resultieren aus dem fehlenden Wissen über die Prozesse, Strukturen und Zielvorstellungen auf denen die Handlungen der einzelnen Akteure basieren. Während *Breathe* das Verständnis für die Entlassung von Patienten mit schwerwiegenden Nebendiagnosen („*blutige Entlassung*“ oder „*Mumienbeatmung*“) fehlt, da sie zur vollkommene Überforderung der Fachpflegekräfte führt, trifft die folgende Wiedereinweisung (Drehtüreffekt) und scheinbar schlechte Versorgung im außerklinischen Bereich bei den Mediziner\*innen in der Klinik auf Unverständnis. Das fehlende Wissen und die unzureichende Kommunikation zwischen den klinischen Leistungserbringern und den außerklinischen Pflegeeinrichtungen potenzieren sich mit der zunehmenden Anzahl von Beatmungspatienten. Ergebnis ist das immer weiter isolierte Agieren der Leistungserbringer in ihren jeweiligen Sektorengrenzen und Abteilungen. Diese Divergenzen werden in dem Prozess der Vorbereitung einer aufeinander abgestimmten Zusammenarbeit versucht zu beseitigen.

*Aufzuzeigen, dass es möglich ist, wenn man erst mal da hinkommt, es zu schaffen, sich an einen Tisch zu setzen, ist es sehr wohl möglich. Klinik, unterschiedliche Kliniken, Außerklinik, niedergelassenen Bereich zu verzahnen. Aber dann ganz bewusst, gezielt mit bestimmten Qualitäts- und Kooperationsgedanken und alle verfolgen ein Ziel, was ansonsten, glaube ich, wird es immer wieder daran scheitern.*  
(Pflegeleitung Breathe, 12:18)

Das von *Breathe* initiierte Projekt wird dabei als „*geschützter Rahmen*“ bezeichnet, der eine Atmosphäre bietet, um Neuartiges auszuprobieren sowie fest eingefahrene Konflikte zu überwinden. Die Projektstrukturen erweisen sich als hilfreich, um die isolierten Partner zusammenzubringen und erstmals über die jeweils wahrgenommenen Probleme zu sprechen. *Breathe* ist es zum ersten Mal möglich, Zugang zu den Prozessen der klinischen Leistungserbringer zu erhalten als auch umgekehrt. So erfährt die Fachabteilung *Alpha* erst nach Jahren,

dass es sich bei *Breathe* um eine SGB XI-Einrichtung handelt, „*was eine Kooperation vollkommen legal*“ machen würde. Dieser gezielte Austausch wird im Rahmen von zum Teil bilateralen Projekttreffen und insbesondere während des Versuchs der gezielten Abbildung der IST-Versorgungsprozesskette initiiert. Mit der Zeit werden die Ursachen für die Praktiken der jeweiligen Partner ersichtlich, sodass mit der Zeit mehr Verständnis zu erkennen ist.

Die anschließende Definition der SOLL-Prozesse ist dabei das Ergebnis eines Konsenses, wie die zukünftigen Prozesse ausgestaltet werden sollen. Ziel dessen ist ein abgestimmter Versorgungspfad mit entsprechenden Entlasskriterien, der diese Überleitungsprozesse für bestimmte Patientenkollektive vorgibt. In der IST- und SOLL-Prozesskette manifestiert sich demzufolge die entwickelte gemeinsam geteilte Zielvorstellung der Akteure, die zu dem Abbau der interorganisationalen Spannungen geführt hat.

*Dieser Teamgedanke, glaub ich, das ist ja erst entwickelt worden dadurch.*  
(Projektleiter Breathe; ITW 12:16)

### *Kompetenzbereiche definieren*

Diese Spannungen sind jedoch zusätzlich auch innerhalb der Sektorengrenzen, zwischen den medizinischen Fachabteilungen zu beobachten. Diese äußern sich allgemein in dem Hoheitskonflikt über die Zuständigkeiten für die Beatmungsversorgung bzw. das Weaning. Insbesondere zeigt sich der Konflikt in der jeweiligen Entlassungspraktik der Patienten. Während die Fachabteilung *Alpha* den Fokus auf die langfristige Verbesserung der Beatmungssituation legt, ist das Augenmerk der Fachabteilung *Beta* die Erzielung schnellstmöglicher medizinischer Stabilität. *Alpha* versucht sich die Herrschaft über die Versorgung von Beatmungspatienten durch die Stärkung der Rolle von sogenannten Weaningzentren in medizinischen Leitlinien zu sichern. Im Gegensatz dazu hat es sich *Beta* zur Aufgabe gemacht Qualitätsindikatoren für Leitlinien zu entwickeln. Die Befürchtung um Kompetenzverluste kann als bedeutsamer Grund gesehen werden, weshalb die Übertragung zu definierender klinisch-stationärer Teilleistungen des langfristigen Weaning in den außerklinischen Bereich, trotz massiver Kapazitätsengpässe, als schwierig gilt. Mit der Entwicklung der Entlasskriterien begeben sich die Akteure also in bedeutsame Diskussionen über die Grenzen und Zuständigkeitsbereiche der einzelnen Leistungserbringer. Die Bedeutung der Entlasskriterien für die Kompetenzbereiche der Akteure hat sich bereits vor dem Projektbeginn in dem Erstellungsprozess der S2k-Leitlinie konkretisiert: Unter Federführung der Fachgesellschaft der Abteilung *Alpha* wurden bereits Entlasskriterien als Qualitätsindikatoren für die S2k-Leitlinie

entwickelt, die jedoch von der Fachgesellschaft der Abteilung *Beta* boykottiert wurden. *Beta* sah sich durch die hieraus resultierenden innerklinischen Prozessvorgaben in ihrem Hoheitsgebiet eingeschränkt. Gerade aufgrund ihrer Bedeutung und ihren Konsequenzen ist es für die Akzeptanz der Entlasskriterien essentiell, dass sie von beiden Fachabteilungen akzeptiert werden. Zu Beginn des Projekts bedarf es für *Breathe* daher einige Anstrengung, beide medizinischen Fachabteilungen zur Mitarbeit zu bewegen.

*Die [Anm.: Fachabteilung Alpha] wollte ja gar nicht nur schon wegen der Thematik ja da sind ja schon die [Fachabteilung Beta] mit dabei. Und ich habe gesagt, das kann ja nicht sein, dass man da mit diesen Vorbehalten agiert und deswegen nicht in so einem Projekt mitgeht.*

(Geschäftsführer *Breathe*; ITW 18:24)

Mit der Vorbereitung einer konsentierten Entwicklung der Entlasskriterien versucht *Breathe* demzufolge die Klärung der Kompetenzbereiche implizit vorzunehmen, um eine Grundlage für eine nachhaltige, klar-strukturierte Zusammenarbeit zu schaffen. Allerdings kommt es auch während des Entwicklungsprozesses zu Unstimmigkeiten, insbesondere, wenn es um die Definition der Patientengruppen geht, die als zukünftige Patientenklientel für *Breathe* im außerklinischen Bereich denkbar wäre. Während *Breathe* Patienten mit Weaningpotenzial, invasiver Beatmung und im nicht-palliativen Zustand fokussiert, sieht die Fachabteilung *Alpha* das Potenzial viel mehr bei alten, multimorbiden, nicht-invasiv beatmeten aber ggf. auch Palliativpatienten.

Zusammenfassend lassen die empirischen Daten erkennen, dass *Breathe* zahlreiche Anstrengungen unternimmt, um eine Grundlage für die gemeinsame Entwicklung der Entlasskriterien und einer anschließenden Kooperation vorzubereiten. Da sich der Entwicklungs- und Vorbereitungsprozess der Kriterien also nicht als rein kooperativ, sondern durchaus ko-opetitiv darstellt, müssen zahlreiche Maßnahmen unternommen werden, um eine zielgerichtete Zusammenarbeit zu erwirken. Die Entwicklung dieses Kooperationswillens wird dabei als Voraussetzung und Treiber der Diffusion der Entlasskriterien gesehen. Nur durch eine fest etablierte Zusammenarbeit zwischen den initialen Akteuren kann sichergestellt werden, dass die Kriterien nach Projektende zumindest auf Kooperationsebene Legitimation und Anwendung finden.

#### 5.4.1.3 Konformität signalisieren

Während der konkreten Vorbereitung und Entwicklung der Entlasskriterien lässt sich schnell erkennen, dass hier nicht nur die Definition der regulatorischen Inhalte der neuen Kriterien im Vordergrund steht. Es sind durchaus Handlungen zu erkennen, die lediglich eine symbolische Wirkung haben sollen. Diese symbolischen Elemente sollen die Akzeptanz der Kriterien auf Kooperationsebene bewirken und insbesondere die Legitimitätswürdigkeit der Kriterien bei weiteren relevanten Akteuren auf institutioneller Feldebene verdeutlichen. Dies wird versucht zu erreichen, indem die Konformität der Entlasskriterien mit den bestehenden institutionellen Rahmenbedingungen und Logiken relevanter Akteure signalisiert wird. Konkrete Aktivitäten, die unternommen werden, umfassen a) das proaktive Einhalten der existierenden Normen, Regeln und Standards wie Leitlinien und Gesetze, b) das Stärken der Vertrauenswürdigkeit des Vorhabens durch den gezielten Einsatz und die Kommunikation der Reputation der mitwirkenden Akteure und c) die gezielte Adressierung der Argumentationslogik der relevanten Akteure durch das beabsichtigte Schaffen von ‚Evidenz‘. Die Evidenzbasierung gilt im Gesundheitswesen als ‚objektive Bewertungsgrundlage‘ für den Nutzen von Praktiken und Kriterien wie die der Entlassung.

Die illustrativen Datensegmente sind in Tabelle 8 veranschaulicht.

Illustrative Datensegmente ‚Konformität signalisieren‘
<p>Also ich denke schon, dass das so eine Signalwirkung hat. Das sind gute Player, die da zusammen kommen und wenn die hier ein schönes Ergebnis bringen für diese kleine Population. (IT Manager Headquarters; ITW 21:3)</p>
<p>Also in Deutschland würde ich das bei jedem Gespräch mit irgendeiner Kasse oder wie auch immer. Global, wir treffen hohe Partner beispielsweise. Ich würd's vor Gesundheitsministern und Gesundheitssekretären, immer dann, wenn ich sozusagen grade dabei bin über Breathe zu reden, meine Evidenzen mitbringen und dann wäre das eine davon. (Global Head Care Concepts Headquarters; ITW 16:73)</p>
<p>Ich glaube, aus dem politischen Zwist, da sollten wir uns tunlichst heraushalten, da können wir nur verlieren. Also sich da zwischen den Krankenkassensektoren zu stellen und gleichzeitig zwischen die Ärzteschaft und auch zwischen die Fachdisziplinen, ich glaube, das wird ziemlich heiß werden. Also wir werden und auf alle Fälle dort raushalten, wenn es darum geht, wer welche Erstattungen bekommt. (Medical Director Central Europe Headquarters; ITW 15:14)</p>
<p>Da ist ja mit Sicherheit auch ein bisschen die nichtinvasive Beatmung drin, aber nichtinvasive habe ich bewusst herausgelassen, weil ich wusste, damit bringt man die Niedergelassenen gegen sich auf. Das sollen ja durchaus auch niedergelassene Pneumologen machen. Ich habe das konkret "chronische, ventilatorische Insuffizienz mit invasiver außerklinischer Beatmung" genannt. (Leiter Fachabteilung Alpha; ITW 19:24; Anm.: bezieht sich auf die Indikation, die in dem DMP-Antrag verankert wird)</p>
<p>Ich glaube, wenn diese Diskussion erstmal objektiv, evidenzbasiert, ethisch rechtlich geführt wird, dann kann ich den Leuten nicht helfen, ob sie das dann mögen oder nicht. Wenn sie dann begönnen uns Patienten zu geben oder nicht, entgegen dem, was wir gerade gehört haben, dann haben wir ja sozusagen den Beweis dafür, dass es unethisch ist. Mit entsprechenden Studien können wir das dann auch untermauern. Wobei wir natürlich wissen, dass Studien in den eigenen Zentren nicht so viel wert sein werden, aber bitte, in Abwesenheit anderer Studien, soll das sein. (Global Head Care Concepts Headquarters; ITW 16:56)</p>
<p>Macht politisch natürlich wieder was her, und dass wir es natürlich auch für die Kostenträger nutzen können. (Pflegedienstleitung Breathe; ITW 13:123; Anm.: bezogen auf die Kooperation mit der Charité)</p>
<p>Aber letztlich ist es trotzdem, zumindest wird es so vorgehalten, ist es nicht das, was sie noch benötigen, sondern sie bräuchten eigentlich fundiertere Daten. (Pflegedienstleitung Breathe; ITW 13:103)</p>
<p>Wenn ich erhoffe, wenn ich jetzt mit einem Ergebnis aus diesem Prozess komm, dass dann der Druck einfach steigt. Also dass das ökonomisch und medizinisch halt keinen Sinn macht, müssen wir nicht diskutieren, aber hier haste jetzt mal auch eine Evidenz von einer deutschen Institution, die du ja nicht einfach ignorieren kannst. Das erhoff ich mir davon. (Global Head Care Concepts Headquarters; ITW 16:44)</p>
<p>Wenn ich jetzt oder wenn wir mit dieser Studie zeigen können, also erstens es wird mal nicht schlechter und das ist ja, was alle anderen hoffen. Sondern im Gegenteil es wird besser und hier sind die Kriterien dazu. Denn das ist genau das, was ich dann herzeigen würde. Das ist dann, dass es auch sozusagen verwendet werden muss am deutschen Markt, müsste man dann eigentlich ... das müsste man dann an die Öffentlichkeit bringen. Das ist so Leute, wir haben 5000 Patienten, die de facto per heute schlechter behandelt werden, als sie könnten und auch noch teurer. Und da müsste man diese Diskussion öffentlich machen und dann kann sie ja vielleicht auch was tun. (Global Head Care Concepts Headquarters; ITW 16:53)</p>

Tabelle 8: Illustrative Datensegmente ‚Konformität signalisieren‘

*Kongruenz aufzeigen*

*Breathe* versucht gezielt, Konflikte und politische Streitereien bei der Entwicklung der Entlasskriterien zu vermeiden bzw. sich nicht an diesen Auseinandersetzungen zu beteiligen. Grund hierfür ist die Abhängigkeit der Versorgungsinnovation von dem Wohlwollen bzw. der Legitimierung durch alle relevanten Akteure in dem Feld. Die Legitimität spiegelt sich auf Kooperations-ebene in der Unterstützung und Verbreitung der Entlasskriterien wider. Auf institutioneller Feldebene zeigt sie sich in der Zuweisung von Patienten durch andere Ärzte sowie die Entwicklung entsprechender Vergütungsstrukturen. Konkret zielen die Aktivitäten darauf ab, die Problematik der existierenden Entlassungspraktik bei den medizinischen Fachabteilungen, in Gremien und bei den Kostenträgern aufzuzeigen. Es wird dabei strikt vermieden, sich in politische Streitereien einzumischen.

*Also wir werden uns mit Sicherheit nicht zwischen die Fronten stellen, wir werden es aufzeigen, aber nicht bewusst das mit ausdiskutieren, weil das können wir nicht. Wir können uns nicht zwischen die Fachabteilungen [Alpha] und [Beta] stellen, wir sind letztendlich der Empfänger von beiden Fachabteilungen des Produktes, ich sag mal, des Patienten der beatmet ist. Wir können nur anregen und werden uns dann natürlich auch rausnehmen, denn sie sind ja beide Projektteilnehmer und sie müssen es mit sich ausdiskutieren. Wir können nur aufzeigen, wo die Problematiken liegen. Und mehr, glaube ich, können und sollten wir auch nicht tun.*

(Pflegedienstleitung *Breathe*; ITW 13:144)

Auf institutioneller Feldebene wird dies in Bezug auf die zukünftige Vergütung von telemedizinischen Leistungen sowie den Hoheitskonflikten der medizinischen Fachgesellschaften realisiert. Gerade als Industrieanbieter steht *Breathe* im Gesundheitswesen nämlich der Skepsis von zahlreichen Akteuren gegenüber. Während das Primärziel der medizinischen Leistungserbringer in der qualitativen, umfassenden Behandlung und Verbesserung des Gesundheitszustands der Patienten liegt, werden industrielle Anbieter als rein profit-orientierte Leistungserbringer wahrgenommen.

*Und jetzt auch über die Industrie, das ist auch ein bisschen schwierig, Industrie im Gesundheitssystem ist auch nicht immer ideal. Ich bin selbst nicht davon überzeugt, dass das das Beste ist und so, aber wie auch immer.*

(Global Head Care Concepts Headquarters; ITW 16:26)

Da *Breathe* sich als qualitativer, vertrauenswürdiger Anbieter beweisen muss, um Akzeptanz für seine Versorgungsinnovation zu erreichen, ist die gezielte Einhaltung der etablierten Normen, Werte und Regeln aus dem medizinischen Sektor unabdingbar. Die Konformität wird von *Breathe* durch die Beachtung der ethisch-moralischen Grundsätze, rechtlichen und normativen Vorgaben der Gesetze sowie Leitlinien signalisiert. Das strikte und freiwillige Ein-

halten von Leitlinienvorgaben verfolgt dabei insbesondere das Ziel der Legitimierung durch die institutionellen Akteure. Im Vergleich zu anderen Pflegedienstleistern, die sich nicht an die Empfehlungen der Leitlinien halten, entstehen *Breathes* durch die Leitlinienkonformität nämlich eher ökonomische Nachteile – insbesondere durch Qualifizierungs- und Schulungsaufwendungen sowie Leistungsanpassungen. Dennoch erfolgt die Ausgestaltung der SOLL-Prozesse, die die Entlasskriterien bewirken sollen, entsprechend der Empfehlungen der bestehenden medizinischen Leitlinien und Gesetzesvorgaben. Die Konformität zu diesen Leitlinien kann als Grundvoraussetzung für die Akzeptanz einmal derjenigen Akteure und Fachgesellschaften interpretiert werden, die diese Empfehlungen als Vorgabe geschaffen haben sowie einmal von Kostenträgern, die sich bei Erstattungsfragen auf diese Rahmenbedingungen beziehen.

Die Signalisierung von Konformität mit den etablierten Normen und Regeln relevanter Akteure wird jedoch nicht nur durch die Anpassung der Kriterien an die bestehenden institutionellen Vorgaben versucht. Ein proaktives Adressieren der Logik relevanter Akteure wird in dem ‚*Schaffen wissenschaftlicher Evidenz*‘ für die Entlasskriterien ersichtlich.

#### *Evidenz schaffen*

Wissenschaftliche Evidenz wird im Gesundheitswesen als objektive Beweisgrundlage für den Nutzen von bestimmten Versorgungspraktiken betrachtet (vgl. Fußnote 42). Man unterscheidet vier Grade der Evidenzstufen von medizinischen Leitlinien, wobei der höchste Grad an Evidenz durch randomisierte klinische Studien mit großen Fallzahlen erzielt wird. Diese klinischen Studien nehmen insofern einen hohen Stellenwert ein, als dass sie von den Kostenträgern als Grundlage für die Frage der Erstattung und Vergütungshöhe von Leistungen verwendet werden. Die unter anderem über Qualitätsindikatoren abgebildete Evidenz kann als Legitimitätsvoraussetzung von den verschiedenen medizinischen und institutionellen Akteuren im Gesundheitswesen interpretiert werden. Die in dem Verbundprojekt geschaffenen Entlasskriterien werden dabei als „*sogar einer der wichtigsten Qualitätsindikatoren und die wichtigste Gruppe (...)*“ betrachtet (Leiter Fachabteilung Alpha; ITW 14:44).

*Absolut, also ich denke mal, das spiegelt ja das wieder, was wir auch schon jetzt heute besprochen haben, dass wir natürlich Evidenz schaffen müssen und Qualitätsindikatoren schaffen müssen, um dann natürlich auch Argumente zu haben, wieso da jemand Geld für bezahlen soll. Also ich denke mal, mit Evidenz ist es das Einzige mit dem man überhaupt anklopfen braucht, um zu sagen, pass auf Kostenträger, guck dir das mal an, wir haben jetzt da dies und jenes kreiert.*

(Geschäftsführer Breathe; ITW 18:43)

*Breathe* ist darauf bedacht, die Entlasskriterien so auszugestalten, dass sie die als notwendig erachtete Evidenz für die innovative Versorgungspraktik liefert. Der symbolische Charakter des ‚Schaffens von Evidenz‘ wird insbesondere darin deutlich, dass *Breathe* bzw. das Verbundprojekt keine Möglichkeiten besitzt, um eine wissenschaftliche, groß angelegte, randomisierte klinische Studie durchzuführen. Allerdings wird bei der Entwicklung der Entlasskriterien stets darauf geachtet, genau dieser Logik zu folgen. Dies zeigt sich darin, dass a) von der Absicht der Durchführung einer ‚klinischen Studie‘ gesprochen wird, obwohl dies nicht Teil der Projektförderung ist, b) Feldtests durchgeführt werden, deren Fallzahl in Höhe von etwa 15-20 Patienten nicht annähernd den Erwartungen einer klinischen Studie entspricht und c) die Studie innerhalb der eigenen Versorgungszentren durchgeführt wird, dessen Wert lediglich durch die Abwesenheit anderer Studien zu sehen ist und eine Evidenzbasierung scheinbar nur verfolgt wird, weil es von den Kostenträgern erwartet wird.

*Im Prinzip ist ganz einfach, die Patienten sind heute chronisch krank, können, müssen, dürfen nicht im Krankenhaus sein, sind woanders besser aufgehoben und billiger ist es auch. Fertig auch ohne diese Studie.*

(Global Head Care Concepts Headquarters; ITW 16:24)

*Das ist das faszinierende am ganzen Modell. Das ganze Modell und jetzt nicht nur aus Deutschland, kann man ja im Prinzip in einer halben Minute erklären. Mal sagen, eine Intensivstation ist teurer, als eine Nichtintensivstation. Dafür brauch ich keine ökonomische Studie, das wird jeder verstehen.*

(Global Head Care Concepts Headquarters; ITW 16:21)

Hervorstechend ist dabei, dass auch das Ergebnis dieser Feldtests als variabel gestaltbar betrachtet wird. Der tatsächliche Entwicklungsprozess der Entlasskriterien findet folglich losgelöst von den formellen Anforderungen evidenzbasierter Studien statt. Nach außen wird allerdings der Schein des Evidenzcharakters der Entlasskriterien aufrechterhalten.

*Ich sag das jetzt ein bisschen überraschend, mit jedem Resultat [Anm.: „habe ich etwas“], weil ich einfach mit jedem Resultat mehr hab als heute. Es sei denn es käme raus, dass der beste Platz für die Patienten ist tatsächlich die Intensiv oder irgendeine Station aus einem Krankenhaus. Das wäre sozusagen entgegen dem Geschäftsmodell. Das würde ich dann aber bekämpfen. Also jedes Resultat ist gut. Und so lang ich mir das aus der Tasche ziehen kann, hab ich mehr als jeder andere.*

(Global Head Care Concepts Headquarters; ITW 16:72)



*Reputation kommunizieren*

Eine Aktivität mit besonderem Stellenwert, um die Vertrauenswürdigkeit der Entlasskriterien und deren Evidenzbasierung herzustellen, liegt in der gezielten Kommunikation des Renommee von den bei der kooperativen Entwicklung und Erprobung der Entlasskriterien beteiligten Akteure. Ein symbolisches Element der Entlasskriterien kann folglich in der Reputation ihrer Entwickler betrachtet werden. Deren Namen finden im Zuge der Erwähnung der Entlasskriterien grundsätzlich Nennung. Hierin zeigt sich, dass *Breathe* für die Entwicklung der Proto-Institution nicht mit irgendwelchen Akteuren im Feld eine Kooperation eingeht, um auf die notwendige Kompetenz und Fähigkeiten der verschiedenen Akteure zugreifen zu können. *Breathe* initiiert die Kooperation gezielt mit renommierten Leistungserbringern aus dem medizinischen, technischen und wissenschaftlichem Bereich. Die Reputation der bei der Entwicklung der Entlasskriterien beteiligten Kooperationspartner wird dabei selbst als Evidenz gewertet, die dem innovativen Vorhaben von *Breathe* bereits Legitimität verleihe:

*(...) Aber [Name der renommierten Klinik A] London ist wahrscheinlich die englische [Name der Klinik im Verbundprojekt], die mit uns gemeinsam ein medizinisches Beatmungszentrum aufbauen und nicht nur eins, sondern mehrere. Das ist eine Evidenz, die kann man nicht vom Tisch wischen, weil was auch immer ein Partner sagt, wenn [Name der renommierten Klinik B] mit uns zusammen arbeitet, dann werden sie schon ihre Gründe haben. Und das ist einfach eine Evidenz, die mich freut und die wollen das auch. Und jetzt sozusagen dann [Name der Klinik im Verbundprojekt], [Name der renommierten Klinik A] und [Name der renommierten Klinik B] – so versuche ich halt diese ganzen, großen Namen im Gebiet an Bord zu holen (...)*

(Global Head Care Concepts Headquarters; ITW 16:74)

*Breathe* versucht als Industrieanbieter die Legitimitätswürdigkeit und Konformität der Entlasskriterien durch ein gezieltes Reputationsmanagement der beteiligten Akteure zu signalisieren. Von dem Renommee der Projektteilnehmer verspricht sich *Breathe* symbolische Ausstrahleffekte auf die Entlasskriterien. Mit Hilfe eines Reputationsmanagements wird versucht, die notwendige Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit für ihr innovatives Vorhaben herzustellen.

*Mal auf Deutschland beschränkt würde ich sagen, eine Kooperation mit so hochkarätigen Partnern hilft generell erstmal. Also wir haben die [Name Infrastrukturdienstleister], die [Name der Klinik im Verbundprojekt], begleitet auch durch Sie, die Universität. Das allein zieht schon mal, um auch mit dem, was wir da machen vorstellig zu werden, ohne dass schon Ergebnisse da sind. Auch da sind viele andere Krankenhäuser schon mal neidisch, dass sie da nicht dabei sind. Und da hilft dann alleine eben schon die Reputation der einzelnen Namen. (...) Reputation ist das eine, um unser Angebot an Leistungen vergrößern können und wenn das eben auch in Deutschland ein Erfolg ist, dann werden wir auch sehen, was davon ins Ausland übertragen werden kann.*

(Global Business Manager *Breathe*; ITW 17:17)

In dem Entwicklungsprozess der Entlasskriterien ist die kontinuierliche Anstrengung erkennbar, die Kompatibilität der Entlasskriterien mit dem existierenden institutionellen Rahmengerüst hervorzuheben. Zusammenfassend wird versucht, die Legitimitätswürdigkeit der potenziellen Regeln der Entlassung zu signalisieren. Die Kriterien werden so ausgestaltet, dass sie von den Akteuren auf Kooperations- und Feldebene als ein Spiegel der als richtig erachteten Verhaltensweisen betrachtet werden. Das Signalisieren von Konformität mit den institutionellen Rahmenbedingungen und Logiken der entscheidungsrelevanten Akteure wird als Voraussetzung gesehen, dass auch neuartigen Praktiken, die durch die Entlasskriterien möglich wären, als legitimitätswürdig erachtet werden.

#### 5.4.1.4 Einbetten

Neben der Sicherung der Legitimität auf Kooperationsebene durch die Vorbereitung der Ko-Kreierung und auf institutioneller Feldebene durch das Signalisieren der Kohärenz zu den etablierten Normen, Regeln und Logiken wird die konkrete Einbettung der Entlasskriterien in das institutionelle Rahmengerüst vorbereitet. Die Einbettung der neuen Regeln in die institutionellen Strukturen ist die Voraussetzung, dass die Entlasskriterien die gewünschte rahmende Wirkung entfalten und das Angebot von Weaning-Teilleistungen im außerklinischen Bereich unter bestimmten Voraussetzungen ermöglichen. Die Einbettung der Entlasskriterien in das institutionelle Rahmengerüst hat zur Konsequenz, dass sie als neue Vorgaben die Praktiken der Akteure im Feld der klinischen und außerklinischen Beatmungsversorgung anleiten. Die Aktivitäten, die auf eine Einbettung der Entlasskriterien zielen, äußern sich in dem Schaffen von Aufmerksamkeit, Lobbying und dem institutionellen Festschreiben in das bestehende Rahmengerüst.

Tabelle 9 illustriert die dazugehörigen Datensegmente.

Illustrative Datensegmente ‚Einbetten‘
<p>Also die Entlasskriterien gehören auf jeden Fall mit in die Akkreditierung, Richtlinie, alle akkreditierten Weaning-Center unterliegen ja dem Wean-Netz, die praktisch diese Kliniken zertifizieren und da müssen diese Kriterien unbedingt benannt sein. (Projektmanager Breathe; ITW 9:35)</p>
<p>Wenn ich jetzt oder wenn wir mit dieser Studie zeigen können, also erstens es wird mal nicht schlechter und das ist ja, was alle anderen hoffen. Sondern im Gegenteil es wird besser und hier sind die Kriterien dazu. Denn das ist genau das, was ich dann herzeigen würde. Das ist dann, dass es auch sozusagen verwendet werden muss am deutschen Markt, müsste man dann eigentlich ... das müsste man dann an die Öffentlichkeit bringen. Das ist so Leute, wir haben 5000 Patienten, die de facto per heute schlechter behandelt werden, als sie könnten und auch noch teurer. Und da müsste man diese Diskussion öffentlich machen und dann kann sie ja vielleicht auch was tun. (Global Head Care Concepts Headquarters; ITW 16:53)</p>
<p>Jeder darf die entlassen. Jeder darf liefern. Es gibt nur keine ärztliche Versorgung und wahrscheinlich, deswegen. Ich habe ja auch ein Gutachten eingeholt über die ärztliche Versorgungsmöglichkeit draußen, für die [Fachgesellschaft Alpha], das wollen wir versuchen jetzt zu publizieren. Das auch noch einmal zitierfähig zu machen, um Aufmerksamkeit zu schaffen. Dass wir ein ärztliches Versorgungsproblem haben und ich glaube, nur über die Schiene kann man es vielleicht strukturieren. (Leiter Fachabteilung Alpha; ITW 19:26)</p>
<p>Aufmerksamkeit schaffen für da Thema. Ich denke einfach, dass das dann, werden einige lesen müssen und diese Aufmerksamkeit ist erst einmal da. Dass einige vielleicht aus dem politischen Bereich das lesen und das wahrnehmen, vielleicht sogar sinnvoll finden, aber auch nicht anders politisch handeln dürfen. Einfach diese Gedanken setzen, wir haben da ein Problem. Das versuchen wir ja an allen Fronten im Moment. Das kann ja nicht so weitergehen, wie es weitergeht. (Leiter Fachabteilung Alpha; ITW 19:12; Anm.: Bezieht sich auf die Einreichung eines DMP-Antrages)</p>
<p>Genau. Wie auf unserer Ebene innerhalb der DIGAB bei Krankenkassen und Zuweisern, also wo wir überall im Feld unterwegs sind, aber wir auch genau diese beiden Partner im Boot haben, [Fachabteilung Beta], [Fachabteilung Alpha], die es in ihre Fachgesellschaften hineinragen können. Und wenn dort der Druck entsteht, kann sich auch was bewegen. (Pflegedienstleitung Breathe; ITW 11:6)</p>
<p>Und ich hoffe schon, dass es dann auch zu einer, ja, so beim MDK oder dass es wirklich politisch auch eine bestimmte Vorgabe geben wird. Nur so kann und darf ein außerklinisch Beatmeter versorgt werden. Und wir haben es hier vorgemacht: das Modell kann man so finanzieren, liebe Kasse, und jetzt unterstütze auch uns, den Pflegedienst XY, wen auch immer, dass es genauso erfolgt. (Pflegedienstleitung Breathe; ITW 13:86)</p>
<p>Einreichung eines DMP-Antrages für "chronische ventilatorische Insuffizienz mit invasiver außerklinischer Beatmung" zur Verstetigung der Projektergebnisse wie die Entlasskriterien. (BEA_SD_PR_2014-05-14_1)</p>
<p>Ich denke eher es muss berufspolitisch festgeschrieben werden, seitens der Ärzteschaft. Also sprich von den Fachärzten muss festgeschrieben werden, was muss alles erfüllt sein, im außerklinischen Bereich, für einen Beatmungspatienten. Und wenn das festgeschrieben ist und nicht nur als Leitlinie, sondern, sage ich mal, als Gesetzescharakter, hält sich der MDK ja automatisch dran, weil er eine Vorgabe hat und nicht nur, so wie jetzt die S2-Leitlinie, eine „Kann“. (Pflegedienstleitung Breathe; ITW 11:3)</p>
<p>Irgendeine Vorgabe, das Krankenhaus hat ja irgendwelche Vorgaben, wie ein Entlassungsmanagement stattzufinden hat, das ist ja im Gesetz auch niedergeschrieben. Und da müssten dann unter Umständen ein paar Kriterien eingefügt werden. (Pflegedienstleitung Breathe; ITW 11:28)</p>

Tabelle 9: Illustrative Datensegmente ‚Einbetten‘

*Aufmerksamkeit schaffen*

*Breathe* versucht bereits während des Entwicklungsprozesses der Entlasskriterien, Aufmerksamkeit für die Relevanz, die Notwendigkeit und den Inhalt der Entlasskriterien bzw. der hieraus resultierenden Versorgungsprozesse zu schaffen. Es wird gezielt versucht, die Schattenseiten der außerklinischen Beatmungsversorgung aufzuzeigen: beispielsweise, dass die fehlenden geregelten Voraussetzungen ab wann ein Patient in spezielle außerklinische Versorgungseinrichtungen verlegungsfähig ist, zu einer Vielzahl an Billiganbieter führen. Diese Anbieter verfolgen ökonomische Profitziele und haben aufgrund der hohen Rückerstattungskosten von Beatmungspatienten kein Interesse an deren Entwöhnung vom Beatmungsgerät oder einer individualisierten Versorgung (,zustandserhaltende Pflege‘). Da unklar ist, was mit diesen Patienten nach der Krankenhausentlassung passiert, weil sie aus der Beobachtung der Ärzte fallen, geht *Breathe* gezielt auf Gremien, Fachtagungen und zu den Krankenkassen, um auf das Problem und die Konsequenzen fehlender Qualitätskriterien für außerklinische Beatmungsversorgungseinrichtungen aufmerksam zu machen. Es wird geplant, die Relevanz und den Nutzen der Kriterien über Veröffentlichungen breit zu streuen. Gleichzeitig wird von der medizinischen Fachgesellschaft *Alpha* ein Antrag für ein Disease Management Programm (DMP) eingereicht. Mit dem Bewusstsein, dass die Entwicklung eines DMPs sehr unwahrscheinlich ist, wird dieser Weg dennoch gewählt, um auf höchster politischer Ebene – beim Gemeinsamen Bundesausschuss (G-BA) – Aufmerksamkeit für die Thematik zu erregen.

*Aufmerksamkeit schaffen für das Thema. Ich denke einfach, dass das dann, werden einige lesen müssen und diese Aufmerksamkeit ist erst einmal da. Dass einige vielleicht aus dem politischen Bereich das lesen und das wahrnehmen, vielleicht sogar sinnvoll finden, aber auch nicht anders politisch handeln dürfen. Einfach diese Gedanken setzen, wir haben da ein Problem. Das versuchen wir ja an allen Fronten im Moment. Das kann ja nicht so weitergehen wie es gerade geht.*

(Leiter Fachabteilung Alpha; ITW 19:12)

*Lobbying*

Neben dem reinen Schaffen von Aufmerksamkeit engagieren sich *Breathe* und die beteiligten Akteure in konkreten Lobbying-Aktivitäten. Der Nutzen und die Relevanz (unter anderem) der Entlasskriterien wird bei den Krankenkassen, Gremien, Fachgesellschaften, Patientenführern und Verbänden vorgetragen. Ziel ist es, dass auf der Ebene der entscheidungsrelevanten Akteure ihr Nutzen erkannt und ihre Diffusion auf institutioneller Ebene unterstützt wird. Der Einbezug von Dritten kann dabei als bedeutsam betrachtet werden, da eine nachhaltige Diffusion der Kriterien deren Legitimität auf institutioneller Ebene voraussetzt. Das of-

fensichtlichste Indiz zeigt sich in dem gezielten Schaffen von Anlässen, um die Vorteile der Entlasskriterien und der hieraus folgenden Praktiken den Entscheidungsbefugten im Gesundheitswesen vorzustellen. Beispielsweise wird ein Projektkonsortium mit entscheidungsbefugten und einflussreichen Beiratsmitgliedern aus den verschiedenen Bereichen des Gesundheitswesens und der Politik gegründet. Im Rahmen von jährlichen „Kaminabenden“ sowie mit geplanten, zweimal jährlich erscheinenden Newsletters werden die Ziele, die konkrete Ausgestaltung und die Prozesse, die die Entlasskriterien bewirken sollen, vorgestellt, diskutiert und entsprechend weiterentwickelt. Der Einbezug der Beiratsmitglieder in den Entwicklungsprozess kann als ein Mittel interpretiert werden, die Hürden auf institutioneller Ebene leichter umgehen zu können. So ergeben sich aus den Beiratstreffen relevante Follow-Ups wie die Hilfe bei der gesundheitsökonomischen Evaluierung der Überleitungs- und Versorgungsprozesse durch die Kostenträger oder der Austausch in Bezug auf themenverwandte Nebenprojekte. Durch das proaktive Einbeziehen entscheidungsrelevanter Akteure wird versucht, deren Erwartungen und Anforderungen an die Kriterien zu erfahren, um diese dann entsprechend anpassen und ausgestalten zu können. Diese Anpassung soll dazu führen, die Legitimierung der Entlasskriterien auf institutioneller Ebene zu erzielen und deren Verstärkung anzustoßen.

### *Institutionelles Festschreiben*

Neben der Erregung von Aufmerksamkeit und Lobbyingaktivitäten werden gezielt Maßnahmen geplant und bei der Entwicklung der Kriterien berücksichtigt, die ihrer spätere Verankerung in bestehende Regeln und Programme des Gesundheitswesens dienen. Diese institutionelle Einschreibung von neuen Verlegungsregeln kann bereits als ein wichtiger Schritt in der Vorbereitung ihrer Institutionalisierung betrachtet werden. Für die nachhaltige Verbreitung der Entlasskriterien und der hieraus folgenden Versorgungslogik beabsichtigt *Headquarters*, eine gezielte Entwicklung von Ausbildungsprogrammen für den Beruf des Weaningspezialisten anzustoßen. Diese akkreditierten Curricula sollen in Kooperation mit renommierten Hochschulen entwickelt werden. Auch die medizinischen Leistungserbringer überlegen, ihre jetzigen Ausbildungsinhalte entsprechend zu ändern und der intersektoralen Versorgung sowie dem ambulanten Bereich eine stärkere Gewichtung zukommen zu lassen. Neben den Ausbildungsprogrammen strebt *Breathe* zudem konkret an, die Kriterien in das Entlassmanagement der Krankenhäuser und die Akkreditierungsrichtlinien von Weaningzentren einzuschreiben. Als denkbarer Teil einer medizinischen Leitlinie wird ihnen auch das

Potenzial zugesprochen, die Vorgaben für den MDK verändern zu können. Eine konkrete Leitlinie wird in der von den Fachgesellschaften beabsichtigten Leitlinie der intersektoralen Versorgung gesehen. Die dahinter stehende Absicht ist, dass die Einhaltung der Entlasskriterien für die Erstattung der Leistungen von dem Medizinischen Dienst der Krankenkassen bzw. den Kostenträgern als Voraussetzung gesetzt wird. Durch die Verankerung der Entlasskriterien in ein solch übergeordnetes institutionelles Regelwerk wird ihnen der Charakter eines z.T. verbindlichen Standards bzw. einer verbindlichen Anforderung verliehen, welche das Denken und Verhalten weiterer Akteure im Feld prägen soll.

*Also die Entlasskriterien gehören auf jeden Fall mit in die Akkreditierungsrichtlinie. Alle akkreditierten Weaning-Center unterliegen ja dem Wean-Netz, die praktisch diese Kliniken zertifizieren und da müssen diese Kriterien unbedingt benannt sein.*  
(Projektmanager Breathe; ITW 9:35)

Im Zeitablauf werden von den Akteuren kontinuierlich die Entwicklungen auf institutioneller, politischer Ebene beobachtet. Die Entlasskriterien werden dabei proaktiv bei jeder Gelegenheit, die sich auf institutioneller Ebene ergibt, eingebracht. So wird die Bekanntmachung über die Beratung zur Festlegung weiterer geeigneter chronischer Krankheiten für strukturierte Behandlungsprogramme und die Aufforderung für Vorschläge festzulegender Krankheiten durch den G-BA genutzt, um die Bedeutung der Entlasskriterien und des hieraus resultierenden intersektoralen Versorgungspfads im Vorschlag ‚*chronische ventilatorische Insuffizienz mit invasiver außerklinischer Beatmung*‘ zu thematisieren. Obgleich der Versuch die Entlasskriterien in ein DMP-Programm einzuschreiben gescheitert ist, wird hiermit dennoch das Ziel erreicht, Aufmerksamkeit auf institutioneller Ebene für die Relevanz und Dringlichkeit einer Regulierung der Überleitung im Beatmungssektor zu erzielen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Maßnahmen des ‚*Einbetten*‘ dazu dienen, den konkreten Institutionalisierungsprozess der Entlasskriterien auf institutioneller Feldebene anzustoßen und fortwährend zu befördern.

#### 5.4.2 Die Herausforderung des ‚*Technisch-materiellen Adaptionsmanagements*‘

##### 5.4.2.1 Überblick über das ‚*Technisch-materielle Adaptionsmanagement*‘

Analog zu der Darstellung der Ergebnisse in Bezug auf das ‚*Symbolische Legitimitätsmanagement*‘ wird auch hier zunächst ein Überblick über die zweite identifizierte Herausforde-

rung, dem ‚*Technisch-materiellen Adaptionsmanagement*‘, gegeben, bevor die dazugehörigen empirischen Ergebnisse im Detail vorgestellt werden. Unter der Dimension ‚*Technisch-materielles Adaptionsmanagement*‘ wird die mit der kollektiven Entwicklung der Proto-Institution (Entlasskriterien) einhergehende Herausforderung verstanden, die organisationale Leistungsbereitschaft im Zeitverlauf an den Entlasskriterien auszurichten. Diese in den empirischen Daten identifizierte Herausforderung konstituiert die zuvor theoriegeleitete vermutete Innenwirkung von Proto-Institutionen. Proto-Institutionen fungieren zu verschiedenen Zeitpunkten im Rahmen von Innovationsvorhaben als Orientierungspunkte für die ex ante-(Re-)Konfiguration der organisationalen Leistungsbereitschaft. Wie die im Folgenden dargelegten empirischen Daten zeigen, unternehmen Akteure im Prozess der Mitgestaltung der Proto-Institution nicht nur Anstrengungen, um den Diffusions- und Legitimierungsprozess der Proto-Institution im institutionellen Feld voranzutreiben. Parallel zu den Handlungsmustern, die der Bewältigung der Herausforderung des ‚*Symbolischen Legitimitätsmanagements*‘ dienen, versuchen Akteure, an der Gestalt der Proto-Institution die zukünftigen Anforderungen abzulesen, um eine spätere Institutionen-kompatible Innovation realisieren zu können. Die empirischen Daten zeigen, dass Akteure die Proto-Institution nutzen, um ihre Leistungsbereitschaft ex ante an einer für die Zukunft vermuteten Regel auszurichten. Ziel dessen ist es, bei Markteintritt über die geeignete Leistungsbereitschaft zu verfügen bzw. den Fit zwischen den organisationalen Leistungsvoraussetzungen und den institutionellen Anforderungen zu antizipieren. Gleichwohl ist zu erkennen, dass die Akteure in diesem Prozess die eigene Leistungsbereitschaft und die Grenzen ihrer Veränderungsmöglichkeiten als Referenz nutzen, um umgekehrt, die inhaltlichen Anforderungen der Proto-Institution an die eigenen Leistungs- und Entwicklungspotenziale zu adaptieren. Der Begriff der ‚*Adaption*‘ wird hier in Anlehnung an Ansari und Kollegen (2010, S. 71) für den Prozess verwendet, in dem Akteure versuchen, die organisationale Leistungsbereitschaft an neue Umfeldanforderungen anzupassen (oder umgekehrt: die zukünftigen Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass sie zu den eigenen Leistungspotenzialen passen).

Es können drei Typen unternehmerischer Aktivitäten identifiziert werden, die das ‚*Technisch-materielle Adaptionsmanagement*‘ konstituieren: 1) ‚*Fit scannen*‘, 2) ‚*erstes Umsetzen*‘ sowie 3) ‚*Absichern*‘. Tabelle 10 veranschaulicht die empirische Datenstruktur des ‚*Technisch-materiellen Adaptionsmanagements*‘.

First Order Concepts	Second Order Themes	Aggregate Dimension
Marktchancen entdecken	Fit scannen	Technisch-materielles Adaptionsmanagement
Ressourcen- und Kompetenzlücken identifizieren		
Prozessuale & infrastrukturelle Anpassungen vornehmen	erstes Umsetzen	
Organisationsweite Verankerung vorbereiten		
Veränderungen evaluieren	Absichern	
Externe Skalierung vorbereiten		

Tabelle 10: Datenstruktur ‚Technisch-materielles Adaptionsmanagement‘

#### 5.4.2.2 Fit scannen

Bei der Mitgestaltung der Entlasskriterien ist es *Breathe* möglich, einen Vorausblick auf die von den medizinischen Kooperationspartnern prognostizierten Marktchancen zu entwickeln. Aufgrund der Abhängigkeit von den Zuweisern und dem fehlenden medizinischen Know How von *Breathe* ist das Erkennen und Abschätzen solcher Arbitragemöglichkeiten nur durch den Zugriff auf die Kompetenz der medizinischen Kooperationspartner möglich. Die medizinischen Experten stehen wegen der zunehmenden Prävalenz von Beatmungspatienten im Zuge der demographischen Entwicklungen vor Kapazitätsengpässen im klinischen Bereich – insbesondere in Bezug auf die Bettenbelegung. Auch für sie besteht die Notwendigkeit zu erkennen und zu regeln, welche Patientenklientel unter bestimmten Voraussetzungen zukünftig früher in den außerklinischen Bereich übergeleitet werden könnte. Diese Voraussetzungen umfassen unter anderem den Versorgungsbedarf der Patientengruppen aber auch die strukturelle Ausstattung und das Qualitätsniveau der übernehmenden Versorgungseinrichtung. Im Prozess der kollaborativen Entwicklung der Entlasskriterien werden die zukünftigen Möglichkeiten evaluiert. In Abhängigkeit ihrer Realisierbarkeit werden die Voraussetzungen dann als Regelungsinhalt in den Entlasskriterien festgehalten. Bei der (Mit-) Gestaltung erhält *Breathe* kontinuierlich neue Hinweise auf die von den anderen Akteuren für die Zukunft vermuteten Marktchancen und den notwendigen Voraussetzungen zur Adressierung dieser Arbitragemöglichkeiten. Tabelle 11 veranschaulicht die illustrativen Datensegmente des ‚Fit scannen‘.



Illustrative Datensegmente ‚Fit scannen‘
<p>Ja. Also wir können das Weaning, das eigentlich eine Klinik leistet, das können wir nicht leisten. Also darüber brauchen wir gar nicht diskutieren, es geht nur darum, welche Leistung wirklich klinisch ist und klinisch sein soll und welche Leistung ambulant überhaupt denkbar wäre und welche Voraussetzungen geschaffen werden würden. Und das wäre sicherlich mit Telemedizin und einer Vernetzung absolut notwendig (...).</p> <p><i>(Projektmanager Breathe; ITW 9:32)</i></p>
<p>Und wir sind der Überzeugung, dass man mit einer anderen Form der Versorgung und der Betreuung der Patienten hier etwas erreichen kann. Wir wissen aber noch nicht genau, wie es geht und dafür ist ja auch so ein Projekt da, um das zu erlernen. Ansonsten wäre es ja kein Projekt mehr oder Studie mehr, denn ansonsten wäre das ja schon eine fertige Sache. Ausschlaggebend für uns ist, dass dies ein Zukunftstrend ist, denn wir a) gestalten wollen und b) auch unbedingt lernen müssen. Also man kann es nur erlernen, wenn man dort mitmacht und wir sind fest der Überzeugung, dass gerade Beatmung, außerklinischen Beatmung und Telemedizin ein ganz enormer Zukunftstrend werden [wird].</p> <p><i>(Medical Director Central Europe Headquarters; ITW 15:17; 15:15)</i></p>
<p>Ich glaube, dass was hier alle lernen können und was nachher für den Markt wichtig ist, ist erstens: Was muss ich zu Hause bei einem Patienten messen. Also welche Parameter - ist es Gewicht, ist es Blutdruck, ist es respiratorische Frequenz, sind es die Einstellungen am Beatmungsgerät und, und, und? Also ich brauche ein, wir sagen, ein Protokoll, was ich wirklich am Patienten machen muss und was muss drin sein, also was ist need to have und was ist nice to have. Wie oft muss ich das machen? Das ganze muss natürlich auch validiert werden.</p> <p><i>(Medical Director Central Europe Headquarters; ITW 15:20)</i></p>
<p>Und so ein Projekt ist natürlich ein Facilitator, wo man dann nicht mal um denen was zu verkaufen, aber es geht ja auch darum, (...) die Einschätzung von solchen Leuten für das ein oder andere Thema zu bekommen.</p> <p><i>(Geschäftsführer Breathe; ITW 18:19)</i></p>
<p>Also wir könnten damit erst mal die Protokolle erstellen. Wir könnten die technischen Lösungen validieren und überprüfen. Also was sieht man wirklich durch eine Videokamera. Wir könnten überprüfen, was brauchen wir an ärztlicher Infrastruktur in den Kliniken. Und wenn wir das wissen, dann können wir uns wiederum überlegen, welches PSO, also Product Service Offering wir daraus machen. Dann kommt es ein bisschen auf die Geschicklichkeit an das zu vernetzen und daraus ein echtes Produkt zu machen. Also wie viel Klinik brauchen wir, wie viel Technik brauchen wir? Wie viel Abläufe, ich sag mal Software-Architektur und Protokolle und Programmen brauchen wir? Wo werden wir Alarmgrenzen einsetzen. Das Ganze dann, daraus könnten wir dann ein Paket machen.</p> <p><i>(Medical Director Central Europe Headquarters; ITW 15:21)</i></p>
<p>Es kann auch sein, es kommt raus, dass Breathe einen Intensivmediziner zu den Pneumologen vielleicht an Bord holen muss, weil einfach die Beatmung gar nicht das Hauptproblem ist, sondern eher die vielen Nebendiagnosen wie Niere, Leber, Bauchspeicheldrüse, Magen, Darm, solche Geschichten, es kann sein, dass das auch darauf kommt.</p> <p><i>(Pflegedienstleitung Breathe; ITW 13:46)</i></p>
<p>(...) aber dass ich denke, dass wir zwei, drei Nebenprojekte, die sich unmittelbar daraus ergeben werden unter anderem, die Fachkompetenz zu erweitern, dann für uns intern vielleicht Konzeptveränderung, Aufbau; Prozesse standardisieren, verändern und standardisieren und die Klinik annähern und vielleicht IV Geschichten, was dann ja wieder Schulung bedeutet, wenn wir es einführen. Was braucht es dann dafür?</p> <p><i>(Pflegedienstleitung Breathe; ITW 13:69)</i></p>
<p>Und da denke ich, und dann sehen wir die Chance zu sagen: liebe [Fachabteilung Beta], dann sagt es uns doch welche Patienten hast du denn da zu liegen, die eben diese Dauerbeatmeten sind und liebe Pneumologie sag uns, was du glaubst, warum wir die, oder warum kommen die Patienten, nicht nur von uns, wir haben ja eher eine geringe Einweisungsquote, aber warum kommen da die Patienten alle, wo immer sie herkommen, wieder zurück und daraus zu lernen und zu sagen o.k. da können wir einen Nutzen daraus ziehen und sagen: Mensch, wenn wir hier aufstocken, dann hast du und du auch das Problem nicht mehr.</p> <p><i>(Pflegedienstleitung Breathe; ITW 13:58)</i></p>

Tabelle 11: Illustrative Datensegmente ‚Fit scannen‘

*Marktchancen entdecken*

Das Projektvorhaben bzw. die Entwicklung von Entlasskriterien wird von *Breathe* gezielt angestoßen, um die eigene organisationale Weiterentwicklung voranzutreiben. Die kooperative Erstellung der Entlasskriterien ermöglicht es *Breathe*, die Diskussion um zukünftige Leistungsbereiche beobachten, einschätzen und ihre Adressierung auch vorbereiten zu können. Das Besondere dabei ist, dass *Breathe* erstmals eine Markteinschätzung aus der Perspektive der medizinischen Leistungserbringer, also von den Zuweisern, erhält. In dem Entwicklungsprozess der Entlasskriterien erhofft sich *Breathe* eine Einschätzung der Ausgestaltungsmöglichkeiten ihres Innovationsvorhabens ‚*außerklinisches Weaning*‘. Somit soll eine Weiterentwicklung in innovative Bereiche erfolgen. Im Zeitverlauf sind in den empirischen Daten erste Lerneffekte und organisationale Anpassungen zu erkennen (vgl. ‚*erstes Umsetzen*‘, Kapitel 5.4.2.3; sowie ‚*Absichern*‘, Kapitel 5.4.2.4).

*„(...) obwohl es natürlich Mehrarbeit ist, aber wir müssen als führender Anbieter oder als industrieller Anbieter, wir müssen uns einfach weiterentwickeln. Wir können nicht immer im eigenen Saft kochen und glauben, wir sind so toll und so gut, sondern wir müssen uns neuen Methoden öffnen, neuen Diskussionen öffnen, neue Netzwerksstrukturen natürlich aufbauen, weil es sich dann auch damit verbindet, dass man sich halt auch hier weiter gut, weitergehend vernetzt.*

(Geschäftsführer *Breathe*; ITW 18:19)

Das Mitwirken an der Schaffung der Entlasskriterien erlaubt es *Breathe* bereits zu dem Zeitpunkt des Entwicklungsprozesses zu antizipieren, welche zukünftigen Leistungsangebote aus Sicht der Mediziner denkbar sind. In diesem Prozess kann *Breathe* das Know How der medizinischen Partner abgreifen, um zukünftige potenzialträchtige Leistungsbereiche zu identifizieren, einzuschätzen, ihre Adressierung zu erlernen und die Anforderungen proaktiv mit zu gestalten. Diese Möglichkeit ist aus diesem Grund einmalig, da die Akteure innerhalb des klinisch-stationären Bereichs, aber insbesondere intersektoral, weitestgehend isoliert voneinander handeln. Ein gemeinsames Abstimmen ist bis zu Projektbeginn nicht zu erkennen gewesen (vgl. ‚*Ko-Kreieren*‘, Kapitel 5.4.1.2).

*Ausschlaggebend für uns ist, dass dies ein Zukunftstrend ist, den wir a) gestalten wollen und b) auch unbedingt lernen müssen. Also man kann es nur erlernen, wenn man dort mitmacht und wir sind fest der Überzeugung, dass gerade Beatmung, außerklinische Beatmung und Telemedizin ein ganz enormer Zukunftstrend werden.*

(Medical Director Central Europe Headquarters; ITW 15:15)

*Ressourcen- und Kompetenzlücken identifizieren*

Durch die fehlenden Verlegungsregeln, Kapazitätsengpässe und den durch das DRG-System induzierten Druck einer möglichst schnellen Entlassung aus dem klinisch-stationären Bereich werden auf Seiten der Intensivmediziner frühzeitige Überleitungen von Patienten immer notwendiger und attraktiver. Um jedoch eine weitere Verschlechterung der außerklinischen Versorgungssituation zu vermeiden, soll mit Hilfe der Entlasskriterien die Überleitung reguliert werden: Frühzeitige Überleitungen von Patienten mit Weaningpotenzial sollen lediglich in spezialisierte Versorgungseinrichtungen erfolgen. Damit geht einher, dass Leistungsangebotsausweitungen nur jenen Einrichtungen vorbehalten sind, die die zu definierenden Struktur- und Qualitätsanforderungen erfüllen. Diese werden in den Entlasskriterien definiert. Neben der Möglichkeit, in dem Entwicklungsprozess der Entlasskriterien zukünftige Leistungsbereiche im außerklinischen Bereich identifizieren zu können, werden zudem explizit Hinweise auf die hierfür zukünftig benötigten technischen, infrastrukturellen und fachlichen Anforderungen ersichtlich. Da diese Anforderungen von den medizinischen Zuweisern selbst mitentwickelt und dadurch Akzeptanz erhalten, kann die Wahrscheinlichkeit ihres tatsächlichen Inkrafttretens erhöht werden. Bereits während des Erarbeitungsprozesses hat *Breathe* nun die Chance zu antizipieren, welche internen Voraussetzungen erwünscht sind und welche sie für die Realisierung ihres angestrebten Innovationsvorhabens erfüllen müssen. Die empirischen Daten zeigen, dass *Breathe* in diesem Prozess die bestehenden Ressourcen- und Kompetenzlücken erkennt und der notwendige Veränderungsbedarf zur Erfüllung der potenziellen Kriterien transparent wird.

*Ja, also alle haben ja festgestellt, dass hier die Fachkompetenzen bei keinem vorhanden sind und auch nicht vorhanden sein können. Es werden hier ganz neue Fachkompetenzen erschaffen werden müssen.*

(Medical Director Central Europe Headquarters; ITW 15:18)

Bereits im Entwicklungsprozess der IST- und SOLL-Prozesskette werden *Breathe* im Zeitablauf sukzessive die eigenen Schwachstellen und Lücken aufgedeckt. Insbesondere die SOLL-Prozesse, in denen sich die Entlasskriterien manifestieren sollen, zeigen den Anpassungsbedarf auf. Dieser bezieht sich unter anderem auf noch nicht definierte Prozessstandards, ungeeignete Aufnahmekriterien, eine fehlende Technikinfrastruktur bzw. die Möglichkeit der elektronischen Abbildung organisationaler Prozesse und Daten, einen fachlichen Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarf im Hinblick auf die neuen Leistungen und deren technische Unterstützung sowie das Erfordernis einer erweiterten oder modifizierten Ausstattung der Patientenzimmer. Bedeutsam ist dabei, dass das Entdecken der Ressourcen- und Kompetenz-

lücken nicht nur aus der pflegerischen, organisationsinternen Perspektive erfolgt. Essentielle Lücken werden vor allem durch die zuweisenden medizinischen Experten erkannt.

*Vielleicht nehmen wir andere Patienten auf, das sind andere Krankheitsbilder und das wird dann entsprechend alles angepasst.*

(Projektmanager Breathe; ITW 12:8)

Umgekehrt zeigen die empirischen Daten, dass der simultane Prozess der Entwicklung und der Erkennung des organisationalen Anpassungsbedarfs für *Breathe* den Vorteil bietet, auf die zukünftigen Anforderungen aber auch entsprechenden Einfluss nehmen zu können. Während zu Beginn des Projekts noch ein intersektoraler Austausch auf Basis einer gemeinsamen Telematikinfrastruktur vorgesehen ist, verhindern einerseits die technischen Möglichkeiten aber andererseits auch die organisationsinternen technischen Voraussetzungen von *Breathe* (und denen im klinisch-stationären Bereich) zum jetzigen Zeitpunkt die Nutzung einer gemeinsamen Technikinfrastruktur. Der externe Zugriff auf die jeweiligen Informationssysteme wird folglich nicht als Voraussetzung in die Entlasskriterien eingeschrieben.

Die Mitgestaltung der Kriterien ist für *Breathe* also relevant, um den Eingang bestimmter Anforderungen zu verhindern, die bei ihnen intern nicht realisierbar wären. *Breathe* nutzt den Entwicklungsprozess der zukünftigen Entlasskriterien also auch, um sie entsprechend ihrer eigenen Veränderungsmöglichkeiten zu steuern. Der Gestaltungsprozess ist demzufolge nicht als ein rein passiver Prozess des Abschätzens und Anpassens zu betrachten. Basierend auf den vermuteten Möglichkeiten und Grenzen der eigenen Leistungsfähigkeit wird der Regelungsinhalt der Entlasskriterien entsprechend versucht zu steuern bzw. auszugestalten. Der Einfluss von *Breathe* ist deshalb vor allem möglich, da die Bewältigung der zukünftigen Marktentwicklung, im Sinne der zunehmenden Anzahl von Beatmungspatienten bei gleichzeitigen Kapazitätsengpässen und einer fehlenden interoperablen Telematikinfrastruktur, auch für die klinischen und technischen Leistungserbringer eine Herausforderung ist, die es mit neuen Versorgungsmodellen und Strukturveränderungen zu adressieren gilt.

Zusammenfassend bietet der Entwicklungsprozess der Entlasskriterien für *Breathe* eine Möglichkeit, zukünftig wahrscheinliche Arbitragemöglichkeiten zu identifizieren und zugleich die entsprechenden Veränderungsbedarfe in der eigenen Leistungsfähigkeit zu identifizieren. Die Besonderheit liegt hierbei in der ex ante-Antizipation von Arbitragemöglichkeiten und Ressourcen- und Kompetenzlücken auf Basis zukünftiger, institutioneller Rahmenbedingungen. Da letzteren ein regulativer Charakter zugesprochen werden kann, sind diese Veränderungs-

bedarfe als notwendige Maßnahmen zu betrachten, um die zukünftigen Arbitragemöglichkeiten mittels Innovationen adressieren zu können.

#### 5.4.2.3 Erstes Umsetzen

Während die vorangegangenen Aktivitäten sich vor allem auf das Erkennen und die Identifizierung des Veränderungsbedarfs zur Realisierung eines Institutionen-kompatiblen innovativen Leistungsangebots beziehen, sind während des Entwicklungsprozesses der Entlasskriterien bei *Breathe* bereits konkrete Veränderungen in der organisationalen Leistungsbereitschaft erkennbar. Diese Adaptionen erfolgen im Zusammenspiel mit dem sich herauskristallisierenden Anforderungskatalog in den Entlasskriterien. Im Zeitablauf werden die für die Zukunft vermuteten Rahmenbedingungen kontinuierlich expliziter, die für die Realisierung der Versorgungsinnovation ‚*außerklinisches Weaning*‘ gefordert werden. Die empirischen Daten zeigen, dass *Breathe* in Bezug auf die Gestaltung der Entlasskriterien ex ante die entsprechenden Vorkehrungen auf organisationaler Ebene schafft, um zu dem Zeitpunkt der Institutionalisierung der Entlasskriterien bereits die notwendige Leistungsbereitschaft für die angestrebte Leistungsausweitung realisiert zu haben.

Die Datensegmente zur Veranschaulichung der Aktivität ‚*erstes Umsetzen*‘ sind in Tabelle 12 abgebildet.

Illustrative Datensegmente ‚erstes Umsetzen‘
<p>(...) sondern erst einmal die strukturellen Voraussetzungen schaffen, die Ablaufvoraussetzung und wie gesagt die IT anschaffen. Und das sind dann, und das ist auch so meine Erwartung oder mein Wunsch, dass wir dann nicht einfach mit einem Hebel aufhören, sondern dann etwas schaffen, wo man dann sagen kann, und da können wir jetzt ansetzen. Jetzt haben wir mehr als vorher, wir sind so weit gekommen und da setzt man jetzt an und findet wirklich einen gemeinsamen Pfad und geht auch gemeinsam weiter. (<i>Pflegedienstleitung Breathe; ITW 11:54</i>)</p>
<p>Also informiert sind bei uns alle und die Schulungscenter. Also, im Prinzip wissen es ja auch alle, sie sind auch eingebunden. Insbesondere auch in den Centern selber, auch auf Managementebene, dass es dann Nachjustierbedarf gibt. (<i>Projektmanager Breathe; ITW 12:12</i>)</p>
<p>Kauf von zwei Lizenzen für ein internes elektronisches Patientendatenmanagementsystem von einer projektexternen Firma und Individualisierung/ Customization entsprechend der im Projekt identifizierten Anforderungen für die intersektorale Versorgung bzw. des externen Datenzugriffs. (<i>Interviewnotizen mit dem Qualitätsmanager Breathe; ITW 20</i>)</p>
<p>Die Pflegedienstleitung, die kennen alle das Projekt, das habe ich vorgestellt im Rahmen des letzten PDA Meetings, dann kommt die bundesweit, kommen wir alle halbe Jahre zusammen, finden das total spannend, und sind auch gerne bereit, die haben ja unterschiedlichste Ausbildungsrichtungen auch hinter sich, und sind auch bereit, also es wird dann sein: „du pass mal auf, kannst du dieses Thema, dieses Feld bearbeiten, recherchieren, wir haben Schulungscenter hier, die auf Recherche und Schulungen ausgerichtet sind“. Also wenn zum Beispiel diese IV- Geschichte kommen würde, dann würden wir uns das natürlich das Know How aus dem Schulungszentrum holen, was bräuchte es denn jetzt ein Schulungskonzept, um es einzuführen und das fließt hier ja auch zusammen. (<i>Pflegedienstleitung Breathe; ITW 13:75</i>)</p>
<p>Also von der Warte wäre das jetzt nichts Neues, wir passen es vielleicht nicht aus einer gesetzlichen Vorgabe an, sondern weil es sonst zu Breathe@Home nicht gepasst hätte. (<i>Projektmanager Breathe; ITW 12:13</i>)</p>
<p>In Zusammenarbeit mit der [Name der Klinik] wird das Aufnahmemanagement von LRD weiterentwickelt bzw. konkretisiert. Dies erfolgt in dem Prozess der Definition der IST- und SOLL-Prozesskette. (<i>BEA_PD_FN_2013-12-05</i>)</p>
<p>Anpassung des Adverse Event Reporting an die Zuweiser (Abgleich der internen Meldesysteme zur Erkennung von "Vorkommnissen" und "Beinahe-Unfällen"), sodass die Sicherheit der technischen Übertragung/ fehlerfreie Medizinprodukte während der intersektoralen Versorgung gewährleistet ist. (<i>BEA_PD_FN_2014-09-16_1</i>)</p>
<p>Derzeit läuft LRD-intern bereits die Auswahl von geeigneten Patientenzimmern im Breathe Center an zwei Standorten für die anstehenden Feldtests (Start in 2015): Welche Patientenzimmer eignen sich (nicht), hierzu Abstimmung mit Technikpartnern im Projekt „Breathe@Home“ Weitere Ausstattung und Vorbereitung der Patientenzimmer: weitere Steckdosen, TV, Rufanlage, WLAN etc. Abstimmung auch mit [Name Anbieter von Patientendatenmanagementsystemen] über notw. Anpassungen (<i>Interviewnotizen mit dem Qualitätsmanager Breathe; ITW 20; Anm.: Anpassung der Patientenzimmer zur Realisierung und Einbindung technischer Unterstützungssysteme</i>)</p>
<p>Frühzeitige Einbindungen von Verantwortlichen aus den Schulungscentren in die Workshops zur frühzeitigen Wissensvermittlung und Möglichkeit der Vorbereitung interner Schulungsprogramme. (<i>BEA_PD_FN_2014-09-16_1</i>)</p>

Tabelle 12: Illustrative Datensegmente ‚erstes Umsetzen‘

*Prozessuale und infrastrukturelle Anpassungen vornehmen*

Die ersten Veränderungen der Leistungsbereitschaft können in Bezug auf die organisationsinternen Prozesse und die Ausstattung bzw. Infrastruktur beobachtet werden. Grundlage für die Anpassungen sind vor allem die konsensbasierten IST- und SOLL-Prozessketten der intersektoralen Versorgung. Durch die Herstellung von Transparenz über die Prozesse auf klinisch-stationärer sowie außerklinischer Seite, werden insbesondere die Veränderungsbedarfe im Hinblick auf die Überleitungsprozesse deutlich. Dies äußert sich beispielsweise in der Weiterentwicklung bzw. Konkretisierung des Aufnahmemanagements. Es wird festgestellt, dass die Prozesse bei *Breathe* an vereinzelten Stellen noch nicht vollständig standardisiert sind. Dies wird jedoch im Rahmen der Entwicklung der IST- bzw. SOLL-Prozesskette von *Breathe* nachgeholt. Beispielsweise wird der Prozess eines „Fallgesprächs“ neu definiert, welches innerhalb einer Woche nachdem der Patient bei *Breathe* eintrifft geführt werden muss. Darüber hinaus wird offensichtlich, dass die bisherigen Aufnahmekriterien nicht auf eine Übernahme von Patienten mit Weaningpotenzial ausgelegt sind. Das folgende Zitat macht dabei deutlich, dass die Adaptionen auf Basis der kooperativ erarbeiteten Entlasskriterien beruhen.

*Also von der Warte wäre das jetzt nichts Neues, wir passen es vielleicht nicht aus einer gesetzlichen Vorgabe an, sondern weil es sonst zu Breathe@Home nicht gepasst hätte.*  
(Projektmanager Breathe; ITW 12:13; Anm.: bezieht sich auf die Anpassung im Aufnahmemanagement)

Im Zeitablauf des Entwicklungsprozesses der IST- und SOLL-Prozesskette werden sukzessive weitere Anpassungserfordernisse ersichtlich, um eine leitlinienkonforme, intersektorale Versorgung ermöglichen zu können. Die Prozesse, in denen sich die Entlasskriterien manifestieren sollen, erfordern Adaptionen in Bezug auf die technische, infrastrukturelle und auch fachliche Ausstattung der übernehmenden außerklinischen Versorgungseinrichtung. Die empirischen Daten zeigen, dass *Breathe* im Entwicklungsprozess der Kriterien die für die Zukunft vermuteten Anforderungen wahrnimmt, mit den Partnern evaluiert (vgl. ‚Absichern‘; Kapitel 5.4.2.4) und schrittweise umsetzt.

In Bezug auf die vermuteten zukünftigen technischen Anforderungen wird beispielsweise der Anpassungsbedarf des ‚Adverse Event Reporting‘-Systems von *Breathe* („Synergy“) an das System der Zuweiser („CIRS“) offensichtlich. Es handelt sich dabei um einen Abgleich der internen Meldesysteme zur Erkennung von ‚Vorkommnissen‘ und ‚Beinahe-Unfällen‘, die die Sicherheit der technischen Übertragung bzw. von fehlerfreien Medizinprodukten während einer technikgestützten, intersektoralen Kommunikation gewährleistet sollen. Im Rahmen des

Entwicklungsprozesses der Entlasskriterien werden das Melde- und das Beschwerdesystem von *Breathe* neu aufgesetzt sowie die Verantwortlichkeiten neu definiert. Die bedeutendste Veränderung kann in der Anschaffung eines elektronischen Patientendatenmanagementsystems von *Breathe* gesehen werden. Bereits im Jahr 2010 wird bei *Breathe* die Digitalisierung der internen Patientendaten und Prozesse angestrebt, was aufgrund von Implementierungsproblemen und Schwierigkeiten einer unternehmungsweiten, globalen Standardisierung aufgegeben wird. Während des Entwicklungsprozesses der Entlasskriterien wird zunehmend deutlich, dass eine technische Anbindungsmöglichkeit und eine Digitalisierung der Patientendaten als eine notwendige Voraussetzung für Leistungsausweitungen wie dem außerklinischen Weaning festgehalten werden. Dieser Hinweis wird von *Breathe* ebenfalls als essentiell eingeschätzt, sodass in ein internes elektronisches Patientendatenmanagementsystem von einem projektexternen Anbieter investiert wird. Dabei wird das System so angepasst, dass auch unternehmungsexternen Akteuren über eine fest definierte Rollen-Rechte-Methodik, die Einwahl und der Zugriff über ein Virtual Private Network ermöglicht werden kann. Diese technische Anbindungsschnittstelle kann also als eine Maßnahme betrachtet werden, um eine für die Zukunft vermutete Voraussetzung zur Realisierung intersektoraler, technisch-unterstützter Versorgungsmodelle zu erfüllen. Im Hinblick auf die zukünftige Interoperabilität wird jedoch auch neue Hardware (Tablets) eingeführt, die nicht in dem Portfolio von *Breathe* vorgesehen sind. Das elektronische Patientendatenmanagementsystem sowie die Herstellung technischer Anbindungsmöglichkeiten bringen zu dem Zeitpunkt der Anschaffung keine Veränderung der Vergütung durch die Kostenträger mit sich. Aus diesem Grund können diese Investitionen als die Herstellung einer zukünftigen Leistungsbereitschaft verstanden werden, die sich als spätere Voraussetzung in den Entlasskriterien abzeichnet. Das gleiche Bild zeigt sich in der Anpassung der Ausstattung der Patientenzimmer, sodass aus diesen Räumlichkeiten eine technisch-unterstützte Kommunikation mit einem Weaningzentrum möglich wird und entsprechende Ambient Assisted Living (AAL)-Anwendungen<sup>57</sup> integriert werden können.

Weitere Veränderungen sind unter anderem in der Überarbeitung der Schulungsunterlagen erkennbar. Diese dienen zum einen der Schulung der Pflegekräfte auf die neuen Prozesse. Zum anderen sollen zukünftig Schulungen der Angehörigen realisiert werden, um die Dependentpflege im Zuhause zu ermöglichen.

---

<sup>57</sup> Unter ‚AAL‘ verstehen Gersch und Kollegen (2011, S. 161) in Anlehnung an den VDE „Assistenzsysteme zur Gestaltung einer ‚intelligenten‘ Umgebung zur Kompensation vornehmlich altersbedingter Funktionseinschränkungen verschiedener Zielgruppen durch Informations- und Kommunikationstechnikunterstützung bei Alltagshandlungen sowie der Übernahme von Kontroll- und Steuerleistungen für ein unabhängiges Leben im Alltag“.



*Organisationsweite Verankerung vorbereiten*

Die Entlasskriterien bieten für *Breathe* Orientierungspunkte für die Entwicklung einer Leistungsbereitschaft, die im Falle der Institutionalisierung der Entlasskriterien von den institutionellen Rahmenbedingungen unterstützt und für die Realisierung von Leistungsausweitungen erfordert wird. Diese Anhaltspunkte werden von *Breathe* nicht nur für eine kurzfristige Anpassung partieller Prozesse und Strukturen in bestimmten Centern genutzt. Die empirischen Daten zeigen, dass die Entlasskriterien für *Breathe* im Zeitverlauf zunehmend explizitere Anhaltspunkte darstellen, sodass Center-weite Anpassungen vorbereitet werden. Während zu Beginn der Entwicklung der Entlasskriterien die Schulungszentren lediglich über das Projekt informiert wurden, werden Schulungsverantwortliche nach einem Jahr bereits an den entsprechenden Workshops beteiligt, um neue Schulungsprogramme aufzusetzen. Das Explizieren und Festhalten des neuen Wissens, welches *Breathe* im Entwicklungsprozess der Entlasskriterien erfährt, kann als eine Voraussetzung für ein organisationales Lernen interpretiert werden.

*Genau und im Prinzip durch dieses Projekt lernen alle mit.*  
(Projektmanager *Breathe*; ITW 12:31)

Die organisationsweite Verankerung und Weiterentwicklung der Prozesse wird auch durch eine gezielte Evaluierung der Prozessveränderungen gewährleistet. Diese Evaluierung findet einmal auf theoretischer Ebene und einmal auf praktischer Ebene statt.

Die Entwicklung der SOLL-Prozesskette ist in diesem Projekt das grundlegende Instrument, mit dem auf rein konzeptioneller Ebene die Umsetzung und Machbarkeit der ersten Leistungsanpassungen bewertet und eingeschätzt werden. Die praktische Evaluierung findet in den Feldtests statt, in denen die Prozesse und die technische sowie fachliche Leistungsfähigkeit von *Breathe* an etwa 15 Patienten praktisch getestet und entsprechende Anpassungen vorgenommen werden sollen. Die Anpassungen beziehen sich einmal auf den Veränderungsbedarf der Leistungsfähigkeit von *Breathe* und einmal auf die Möglichkeit, den inhaltlichen Regelungs- und Anforderungskatalog der Entlasskriterien entsprechend an die Leistungs- und Entwicklungspotenziale von *Breathe* anzupassen. Das bedeutet, dass die Entlasskriterien für *Breathe* nicht nur Anhaltspunkte für die (Re-) Konfiguration der organisationalen Leistungsbereitschaft bieten. Die Entlasskriterien werden selbst auch als Objekt für Modifikationen im Hinblick auf die eigene Leistungsfähigkeiten verwendet. Letzteres ist insbesondere der Fall, wenn es um die Umsetzbarkeit der Kriterien auf operativer Ebene geht.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass im kooperativen Entwicklungsprozess der Entlasskriterien zahlreiche Orientierungspunkte und Ereignisse entstehen, die die obligatorischen Voraussetzungen von zukünftigen Leistungsangeboten und -ausweitungen anzeigen. Diese Orientierungspunkte werden von *Breathe* kontinuierlich aufgegriffen. Es ist erkennbar, dass Kriterien, deren tatsächliches Eintreten als wahrscheinlich eingeschätzt wird, bereits ex ante in Form von organisationalen Investitionen, Prozess- und Strukturanpassungen umgesetzt werden. Darüber hinaus lassen die empirischen Daten Aktivitäten erkennen, die auf eine organisationsweite Verankerung der Adaptionen abzielen. Dies ist deshalb bemerkenswert, da die Entlasskriterien bisher reine ex ante-Rahmenbedingungen darstellen, deren Etablierung zwar als wahrscheinlich aber nicht als sicher gilt.

#### 5.4.2.4 Absichern

Auf Basis der Prozessdaten kann festgestellt werden, dass sich der Teilmarkt der außerklinischen Beatmungsversorgung durch eine institutionell induzierte Unsicherheit charakterisieren lässt (vgl. Kapitel 5.2.3): Es existieren nur unzureichende Anforderungen und Marktrückkopplungen, die außerklinischen Versorgungseinrichtungen wie *Breathe* einen Hinweis bezüglich der erwünschten bzw. erwarteten Ausgestaltung der organisationalen Leistungsbereitschaft geben.<sup>58</sup> Da die Akteure in den verschiedenen Sektoren bisher auch weitestgehend isoliert voneinander handeln, spiegeln die internen Prozess- und Qualifizierungsstandards von *Breathe* zu einem großen Teil lediglich deren Vermutungen wider, was als effektiv, effizient und richtig erachtet wird. In dem kooperativen Entwicklungsprozess der Entlasskriterien bekommt *Breathe* die Möglichkeit mitzuerleben, welche Erwartungen und konkreten Anforderungen die zuweisenden Akteure an außerklinische Beatmungsversorgungseinrichtungen stellen. Diese Anforderungen werden in Bezug auf die jetzige Versorgung aber insbesondere in Bezug auf die zukünftige Möglichkeit von Leistungsangebotsausweitungen, wie der Übernahme von Teilprozessen des Weaning, deutlich. Dieser Wissenszuwachs ist für *Breathe* grundlegend, um mit Hilfe der medizinischen Leistungserbringer ihre intra- und interorganisationalen Prozesse abzusichern. Absichern heißt, sie effizienter, effektiver und flexibler, also entsprechend der (zukünftigen) Erwartungen sowie Anforderungen zu gestalten. Vor allem geht es darum zu vermeiden, dass Anpassungen in der Leistungsbereitschaft vorgenommen werden, die aufgrund sich verändernder institutioneller Strukturen

---

<sup>58</sup> Es sei nochmals darauf hingewiesen, dass die Qualifizierungsanforderungen, die in der S2-Leitlinie verankert sind, auch aus Sicht der Mediziner zu weit greifen und kaum realisierbar sind (vgl. Kapitel 5.2.2.2).

obsolet werden. Die empirischen Daten zeigen, dass *Breathe* im Entwicklungsprozess der Entlasskriterien die Möglichkeit nutzt, um die eigene Leistungsfähigkeit an die kollektiv für die Zukunft vermuteten Rahmenanforderungen anzupassen. In gemeinsamen Evaluierungsrunden der Umsetzungsmöglichkeiten der zukünftigen Anforderungen wird zugleich die Erwartungshaltung der relevanten Akteure beeinflusst und somit die Akzeptanz von organisationalen Anpassungen abgesichert. Darüber hinausgehend sind von *Breathe* im Entwicklungsprozess der Entlasskriterien Aktivitäten zu erkennen, die ex ante auf die Untersuchung und Vorbereitung der Vergütungsmöglichkeiten abzielen.

Die illustrativen Datensegmente sind in Tabelle 13 abgebildet.

Illustrative Datensegmente ‚Absichern‘
<p>Also wir bringen es an bei den Vertragsverhandlungen, also gerade hier in Berlin, der [Name der Krankenkasse] wo wir wegen dem Center Berlin auch sitzen und sie sind zumindest informiert, auch was wir machen und was es bedeutet und sie gucken mit Spannung erstmal drauf. (<i>Pflegedienstleitung Breathe; ITW 13:106</i>)</p>
<p>Der Punkt ist, dass Patienten hier in einem ganz instabilen Zustand auf Pflegekräfte treffen, die überfordert sind mit der Situation und deswegen wir jetzt einfach den Vorteil drin sehen, einer klaren Definition: ab wann ist ein Patient verlegungsfähig zu uns? Dass wir nicht konfrontiert sind mit einem arteriellen Zugang oder sonst dergleichen. (<i>Pflegedienstleitung Breathe; ITW 13:50</i>)</p>
<p>Wir haben unser Aufnahme-Management, funktioniert ja offensichtlich für uns. Aber funktioniert es auch im Zusammenspiel mit der [Fachabteilung Alpha] oder... wenn wir die Standards entwickelt haben oder die Kriterien auch mit einer [Fachabteilung Beta]. Kann ja sein, dass wir da Abweichung feststellen und sagen wenn wir das abfragen, das brauchen die anderen gar nicht oder sie steht sich konträr im Weg. Dann werden wir als Pilot, so sind wir jetzt erst einmal verblieben, wir können nicht das ganze Unternehmen gleich auf den Kopf stellen, aber zumindest für diesen Part. Und dann das als Grundlage nehmen und gucken, was braucht es jetzt, um unsere Struktur oder Arbeitsanweisung oder Prozess zu verändern, damit wir eben das jetzt so machen können. (<i>Pflegedienstleitung Breathe; ITW 13:19</i>)</p>
<p>Und ich denke, wir sind bereit, da etwas zu verändern, ich sag mal klassisch, die [Fachabteilung Beta] muss vielleicht tatsächlich was verändern in ihrer Überlegung oder zumindest im Denken, der Patient geht dahin und die haben das da gar nicht; ist ja schon so weit, also stimmen unsere Kriterien überhaupt mit der außerklinischen Nachbetreuung über ein, also alle solche Fälle; es wird viel herumgewühlt werden. (<i>Pflegedienstleitung Breathe; ITW 13:63</i>)</p>
<p>Ich meine, die wollen das natürlich schon nutzen. Das ist nicht nur so ein Vorzeigeprojekt oder so, dann hinterher in der Glasvitrine, wo man es hinstellt. Ich meine, die wollen das schon verwenden, mit Sicherheit. (<i>IT Manager Headquarters; ITW 21:8; Anm.: bezogen auf die Implementierung eines elektronisch unterstützten Patientendatenmanagementsystems bzw. einer Anbindung an die klinischen Weaningzentren</i>)</p>
<p>Es könnte ja sein, dass wir nach drei Jahren das super tolle Produkt oder Projekt haben und dann macht man ein neues Projekt zusammen mit einem großen Kostenträger, wo man dann noch mal das quasi im Echtbetrieb für den Kostenträger erprobt. Könnte ja auch rauskommen dabei. (<i>Geschäftsführer Breathe; ITW 18:42</i>)</p>
<p>Ich sag mal dieses ganze Business als solches ist natürlich wichtig, dass man sich ein Netzwerk aufbaut, weil Sie können das schönste Produkt anbieten, wenn Sie keiner kennt bzw. wenn es keiner möchte oder vielleicht auch sogar mit Angst behaftet ist, weil so ein großer Anbieter sowas macht, dann ist es natürlich wichtig, sich ein Netzwerk aufzubauen. Und so eine Plattform, die wir jetzt hier haben in der Breathe@Home-Thematik, das ist natürlich ein vielseitiges Netzwerk, das man weiterknüpfen kann. Und das ist in die medizinische Ecke, das ist in die politische Ecke teilweise, das ist in die Krankenkassen-Ecke, also in die berufspolitische Ecke. In all diese Richtungen werden wir mit so einem Projekt natürlich vorstoßen. (<i>Geschäftsführer Breathe; ITW 18:12</i>)</p>
<p>Wir haben das getestet in einem Pilot-Projekt, haben das und das Ergebnis, so kann es funktionieren. Haben den, muss man ja immer vorrechnen, wirtschaftlichen Erfolg, von mir aus, erzielen können und möchten dafür gerne eine Refinanzierung oder was können wir gemeinsam tun, um es irgendwo auch zu verankern. (<i>Pflegedienstleitung Breathe; ITW 11:51</i>)</p>
<p>Ich denke, das ist ein notwendiger Schritt, den wir machen müssen und das wird uns sehr helfen, wenn sie, was auch immer einführen wollen. Dass die auch ein Verständnis haben, was sie machen. Und natürlich gerade wenn das mit den Partnern gemeinsam gemacht ist, ist es noch viel besser. Weil dann ist so ein bisschen gegenseitige, sage ich mal, Qualitätskontrolle, ob das auch wirklich so passt. (<i>IT Manager Headquarters; ITW 21:5</i>)</p>

Tabelle 13: Illustrative Datensegmente ‚Absichern‘

*Veränderungen evaluieren*

Durch die Konsequenzen der Sektorentrennung ist *Breathe* bisher gezwungen, die Aufnahmekriterien unabhängig von den Entlasskriterien der Zuweiser zu entwickeln. Dies kann in der Hinsicht als problematisch eingestuft werden, als dass *Breathe* von der Überleitung der Patienten durch die Zuweiser abhängig ist. Letztere forcieren aufgrund des DRG-Systems schnelle und vor allem unkomplizierte Entlassungen, was mit nicht-spezialisierten Pflegedienstleistern oftmals innerhalb von 24 Stunden möglich ist. Die Wahrscheinlichkeit von Überweisungen würde sich folglich für *Breathe* erhöhen, wenn deren Aufnahmemanagement an die Entlassungspraktik der Zuweiser angepasst wäre. Damit ginge nicht nur das gegenseitige Wissen der vorherigen und nachfolgenden Prozesse für beide Seiten einher, sondern jeweils auch unkomplizierte und zugleich sichere Überleitungsprozesse. Erst das Projekt erlaubt jedoch den Zugang zu den internen Prozessen auf klinischer Ebene.

*War auch einfach nicht gewünscht, auch von [Name der Klinik im Verbundprojekt]-Seite und war einfach im Prinzip auch nur auf Basis des Projektes der Zugang möglich. (Projektleiter Breathe; ITW 10:13; Anm.: gemeint ist die Transparenz der klinikinternen Prozesse)*

Die Mitwirkung bei der Definition potenzieller Patientenkollektive und Entlassungsregeln ist damit eine einzigartige Möglichkeit, um die internen Prozesse offenzulegen, das tatsächliche Leistungspotenzial von Experten einschätzen zu lassen sowie intersektorale Prozesse zu definieren, die die Versorgungsstabilität und -sicherheit bei *Breathe* als auch während der Überleitung erhöhen. Diese Transparenz der Prozesse erfolgt detailliert im Zuge der Modellierung der IST- und SOLL-Prozessketten. Insbesondere die SOLL-Prozesse sind die Basis, auf der die Entlasskriterien fußen bzw. deren flächendeckende Realisierung sie bewirken sollen. In den ersten Projekttreffen wird sich erstmals über die Mängel und Veränderungsbedarfe der außerklinischen Prozesse aus klinischer Perspektive ausgetauscht. Organisationsintern werden hierdurch verbesserungswürdige Prozessstandards sowie effektivere und effizientere Prozessgestaltungsmöglichkeiten ersichtlich. Während der Modellierung der Prozessketten entstehen zu verschiedenen Zeitpunkten Anhaltspunkte für eine stabilere, abgestimmte Prozessgestaltung sowie Möglichkeiten für Ressourceneinsparungen bei *Breathe*.

*Naja, wir wissen schon, dass es die richtigen sind [Anm. bezieht sich auf die erhobenen Parameter, die Breathe der Klinik übermittelt]. Wir wissen nur nicht, sind es immer - klar, wir haben ein Blatt und da sind viele Daten drauf, dass da ein oder zwei Kriterien bei sind, die die Klinik unbedingt braucht, klar. Aber da sind auch noch andere 28 drauf und die braucht die Klinik wahrscheinlich nicht. Die müssen sich also immer durch das Blatt wühlen und ihrem Interesse her suchen, was Sie haben wollen. (Pflegedienstleitung Breathe; ITW 11:40)*

Die Absicherung äußert sich zudem in der zukünftig erhöhten Wahrscheinlichkeit der Überweisung von Patienten durch die beteiligten medizinischen Leistungserbringer. Durch das Vorhandensein verlässlicher, abgestimmter Prozesse entsteht auch für den Zuweiser die Sicherheit, dass die Wahrscheinlichkeit von Drehtüreffekten vermindert werden kann. Durch das Wissen über die Nachfolgeprozesse im außerklinischen Bereich und die Anbindung an ein Weaningzentrum wäre es möglich, bestimmte Patienten früher von der Intensivstation zu entlassen und dafür neue Patienten aufzunehmen.

*Aber die können sich wenigstens auf Strukturen verlassen, weil wir sie ja zusammen entwickelt haben. Und in der Vorbereitung, sie wissen, was ist alles vorbereitet worden. Also letztendlich müsste im Prinzip in dem ganzen Netzwerk es einfacher werden und ich denke, wahrscheinlich, die [Name der Klinik im Verbundprojekt] muss sich ja auch den passenden Überleitbogen schreiben, weil wir müssen ja irgendwie gucken, dass es irgendwie verzahnt ineinander übergeht.*

(Pflegedienstleitung Breathe; ITW 12:14)

Die Offenlegung der Prozesse im Entwicklungsprozess der Entlasskriterien birgt für *Breathe* zugleich die Möglichkeit, die internen Veränderungen und damit verbundenen Investitionen in Bezug auf die für die Zukunft vermuteten Anforderungen abzusichern. Durch das gemeinsame Testen der Machbarkeit auf konzeptioneller Ebene und in einer Pilotstudie wird die im Laufe der Zeit angepasste Leistungsbereitschaft von *Breathe* wiederum als Anhaltspunkt genommen, um die Umsetzungsmöglichkeiten der Entlasskriterien zu evaluieren. Dies wird in dem Versuch der Implementierung einer intersektoralen technischen Austauschplattform offensichtlich, die ursprünglich als zukünftige Voraussetzung geplant war, sodass Patienten mit Weaningpotenzial in solche Versorgungseinrichtungen übergeleitet werden können. Der Zeitpunkt, zu dem sich herauskristallisiert, dass eine elektronische Abbildung der internen Daten und Prozesse sowie eine technische Anbindungsmöglichkeit obligatorische Grundvoraussetzungen in den Entlasskriterien werden, wird von *Breathe* als endgültiger Auslöser genommen, das seit Jahren geplante elektronische Patientendatenmanagementsystem anzuschaffen. Diese Investition wird in zweierlei Hinsicht abgesichert: zum einen hat *Breathe* durch die Entlasskriterien den Anhaltspunkt, dass eine technische Anbindung für jegliche Form der intersektoralen Leistungsausweitung, und speziell für das außerklinische Weaning, wahrscheinlich vorausgesetzt werden wird. Dieser Aspekt kann zudem verstärkt werden, wenn man bedenkt, dass eine interoperable Telematikinfrastruktur zu dem Zeitpunkt des Entwicklungsprozesses der Entlasskriterien immer noch nicht realisiert ist. Zum anderen wird das projektextern angeschaffte Patientendatenmanagementsystem als Ausgangspunkt für die Erprobung der Mög-

lichkeiten einer intersektoralen Anbindung verwendet und die Voraussetzungen in den Entlasskriterien entsprechend angepasst.

Die empirischen Daten zeigen, dass der Regelungsinhalt der Entlasskriterien zum einen als Anlass für Investitionen und Veränderungen der Leistungsvoraussetzungen genommen wird. Zum anderen stellen die organisationalen Voraussetzungen wiederum die Basis dar, auf der die Umsetzung der inhaltlichen Anforderungen der Entlasskriterien getestet wird und der Regelungsinhalt der Kriterien entsprechend angepasst wird.

### *Externe Skalierung vorbereiten*

Die Entlasskriterien beschreiben die für die Zukunft vermuteten Voraussetzungen einer außerklinischen Versorgungseinrichtung zu denen eine frühzeitige Überleitung bestimmter Patienten mit Weaningpotenzial ermöglicht werden soll. Wie bereits in der Beschreibung der Bewältigung der Herausforderung eines ‚*Symbolischen Legitimitätsmanagements*‘ (vgl. Kapitel 5.4.1) deutlich wird, werden die potenziellen zukünftigen Regeln entsprechend der Legitimitätsenerwartungen entscheidungsrelevanter Akteure ausgestaltet. Durch die Orientierung der (Re-) Konfiguration der Leistungsbereitschaft an die Entlasskriterien kreiert *Breathe* organisationale Voraussetzungen, die somit nicht nur den Erwartungen der zuweisenden Akteure, sondern auch denen der entscheidungsrelevanten Akteure auf institutioneller Ebene entsprechen. Die Entlasskriterien sind folglich auch ein Spiegel dessen, welche Leistungsangebote zukünftig wahrscheinlich in den Vergütungsstrukturen abgebildet werden können. Insbesondere, wenn sie als Qualitätskriterien in eine intersektorale Leitlinie Eingang finden sollten. *Breathe* nutzt den Entwicklungsprozess der Entlasskriterien nun, um zu verschiedenen Zeitpunkten frühzeitig den finanziellen Nutzen der organisationalen Veränderungen abschätzen zu können. Beispielsweise informiert *Breathe* kontinuierlich die Kostenträger über das Verbundprojekt. Die internen Anpassungen der eigenen Leistungsfähigkeit werden bereits noch während der Entwicklungsphase als Teil der Vertragsverhandlungen mit den Kostenträgern mitgeführt.

*Also wir bringen es an bei den Vertragsverhandlungen, also gerade hier in Berlin, der [Name der Krankenkasse], wo wir wegen dem Center Berlin auch sitzen und sie sind zumindest informiert, auch was wir machen und was es bedeutet und sie gucken mit Spannung erstmal drauf.*

(Pflegedienstleitung *Breathe*; ITW 13:106)

Durch die Orientierung der Leistungsbereitschaft an den für die Zukunft vermuteten institutionellen Rahmenbedingungen profitiert *Breathe* auch von der laufenden Evaluierung und An-

passung der Kriterien an die Erwartungen entscheidungsrelevanter Akteure. Hierunter zählen insbesondere die Bestrebungen der Logik der Kostenträger zu folgen. Diese sollen von dem gesundheitsökonomischen Benefit sowie der Evidenzbasierung der SOLL-Prozesse überzeugt werden, die durch die Entlasskriterien ausgelöst werden (vgl. ‚Konformität signalisieren‘, Kapitel 5.4.1.3). Die Verlinkung der Kriterien mit der Logik einer Art von Evidenzbasierung und eines ökonomischen Benefits nutzt *Breathe*, um selbst den Nutzen ihrer internen Leistungsbereitschaft über entstehende Netzwerkstrukturen zu verbreiten und Folgeprojekte mit Kostenträgern zu initiieren.

*Da haben wir jetzt ein bisschen Evidenz, vielleicht von 10 Patienten. Wie sieht es denn aus, willst du nicht mit uns ein Projekt machen mit diesen ganzen Indikatoren und KPIs? Willst du nicht mit uns ein Projekt machen für deine Patientenpopulation? Lass uns doch mal 100 Patienten machen.*

(Geschäftsführer *Breathe*; ITW 18:44)

Während zu Beginn des Entwicklungs- und Anpassungsprozesses lediglich über die Möglichkeit von Folgeprojekten von Seiten von *Breathe* nachgedacht wird, können im Laufe der Zeit konkrete Bewerbungen wie auf eine Ausschreibung für einen integrierten Versorgungsvertrag von einer großen Krankenkasse beobachtet werden. Diese Bewerbung wird gemeinsam mit dem Projektpartner der klinischen Fachabteilung *Alpha* vorgenommen. *Breathe* versucht also konkret einen langfristigen Nutzen von den Veränderungen zu erzielen. Dies wird probiert, indem die Entlasskriterien als Transmissionsriemen genutzt werden, um die eigenen Anpassungen im Markt zu verstetigen. Diese Tatsache zeigt, dass mit der Adaption der organisationalen Leistungsbereitschaft an die für die Zukunft vermuteten Entlasskriterien bereits noch während des Entwicklungsprozesses ein jetziger und vor allem zukunftsgerichteter Nutzen einhergeht.

Zusammenfassend zeigen die Aktivitäten eines ‚Absicherns‘, dass *Breathe* die Entlasskriterien nutzt, um die organisationalen Weiterentwicklungen an die für die Zukunft vermuteten Anforderungen zu adaptieren und sie dabei in Bezug auf ihre zukünftige Relevanz und Gültigkeit abzusichern.



## 5.5 Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass Akteure im Entwicklungsprozess der Proto-Institution den Herausforderung eines ‚*Symbolischen Legitimitätsmanagements*‘ und eines ‚*Technisch-materiellen Adaptionenmanagements*‘ gegenüberstehen.

Es werden drei Handlungsmuster identifiziert, die die Herausforderung des ‚*Symbolischen Legitimitätsmanagements*‘ adressieren. Diese zielen darauf ab, den Diffusions- und Legitimationsprozess der Proto-Institution anzustoßen, sodass diese die gewünschte Außenwirkung entfaltet. Die beobachteten Aktivitäten machen deutlich, dass Proto-Institutionen – zum Teil auch lediglich auf symbolischer Ebene – den Legitimitätsanforderungen der relevanten Akteure im Feld entsprechen müssen. Hiermit geht ein rekursiver Prozess einher: Im Entwicklungsprozess von Proto-Institutionen beabsichtigen die Akteure, die existierenden Rahmenbedingungen im institutionellen Umfeld in ihrem Sinne zu verändern. Zugleich wird dieser Prozess von ebendiesen institutionellen Rahmenbedingungen beeinflusst. Die Akteure müssen zum Teil mittels symbolischer Handlungen die Proto-Institution auch in das übergeordnete Rahmengenüge einbetten, sodass ihr Legitimität zugesprochen, ihre feldweite Verbreitung in Gang gesetzt wird und sie somit die gewünschte Außenwirkung entfaltet.

Es kann darüber hinaus festgestellt werden, dass von Proto-Institutionen auch eine Innenwirkung ausgeht. Die drei identifizierten Handlungsmuster eines ‚*Technisch-materiellen Adaptionenmanagements*‘ umfassen Aktivitäten zur Adaption der organisationalen Leistungsbereitschaft an den sich herauskristallisierenden Regelungsinhalt der Proto-Institution. Die Akteure bewältigen in diesem Prozess die Herausforderung eines ‚*Technisch-materiellen Adaptionenmanagements*‘. In der empirischen Fallstudie wird deutlich, dass die Ausgestaltung der Proto-Institution, als potenzielle, zukünftige institutionelle Regel, von den Akteuren zu verschiedenen Zeitpunkten als Orientierungspunkt wahrgenommen wird, an dem sich die späteren institutionellen Anforderungen noch vor ihrer tatsächlichen Realisierung abschätzen lassen. Es kann beobachtet werden, dass Akteure bei der Entwicklung der Proto-Institution konkrete Anpassungen ihrer technischen, fachlichen und infrastrukturellen Leistungsbereitschaft vornehmen. Gleichwohl zeigen die Daten auch hier einen rekursiven Anpassungsprozess. Die organisationale Leistungsbereitschaft stellt nicht bloß ein Objekt von ex ante-Adaptionen zur späteren Realisierung einer Innovation dar, die mit den sich abzeichnenden institutionellen Rahmenbedingungen kompatibel ist. Die organisationale Leistungsfähigkeit ist zugleich auch Referenzpunkt, an dem die Machbarkeit von für die Zukunft vermuteten Anforderungen abgeschätzt und evaluiert wird. Basierend auf ihren wahrgenommenen Leis-

tungspotenzialen nehmen Akteure entsprechend Einfluss auf die Ausgestaltung des Regelungsinhalts der Proto-Institution.

## **6 DISKUSSION, BEITRAG DER ARBEIT UND ZUKÜNFTIGER FORSCHUNGSBEDARF**

### **6.1 Resümee der empirischen Fallstudie**

Auf Grundlage eines umfassenden Überblicks über die wissenschaftlichen Erkenntnisse der mikro- und makroorientierten Perspektiven auf Innovationsprozesse wird erkannt, dass das simultane Management organisationaler und institutioneller Entwicklungsverläufe in keinem theoretischen Ansatz hinreichend Beachtung findet (vgl. Kapitel 2). Angesichts der dargelegten Relevanz dieser Forschungslücke wird der Arbeit die folgende Forschungsfrage zugrunde gelegt, die auf eine Kombination der internen und externen Sichtweise auf Innovationsprozesse zielt:

*Wie planen und versuchen Akteure, die Co-Evolution der zukünftigen institutionellen und organisationalen Entwicklungsverläufe für die Realisierung ihrer Innovationsvorhaben zu steuern?*

Basierend auf dem theoretischen Fundament der CbTF sowie den Vorkenntnissen über das Konstrukt der ‚Proto-Institution‘ wird die theoriegeleitete Vermutung aufgestellt, dass Proto-Institutionen ein mögliches Instrument darstellen könnten, mit dem Akteure versuchen könnten, die Co-Evolution institutioneller und organisationaler Entwicklungsverläufe in Innovationsprozessen zu steuern (vgl. Kapitel 2.5). Die Forschungsfrage wird am Beispiel des Entwicklungsprozesses von Entlasskriterien (vgl. Kapitel 5.3) im Rahmen einer empirischen Einzelfallstudie im deutschen Gesundheitswesen, im Teilmarkt der außerklinischen Beatmungsversorgung, untersucht.

Zusammenfassend zeigen die empirischen Daten, dass die Aktivitäten im Entwicklungsprozess der Proto-Institution nicht unidirektional auf die Beeinflussung der institutionellen bzw. organisationalen Entwicklungen abzielen. In ihrem Handeln beziehen sich die Akteure jeweils auf das existierende institutionelle Rahmengerüst bzw. die vorhandenen und denkbaren orga-

nisationalen Leistungspotenziale. Proto-Institutionen spiegeln folglich zu einem gewissen Teil die bestehenden institutionellen Anforderungen und die Veränderungsmöglichkeiten der organisationalen Leistungsbereitschaft wider. Die Wirkungsrichtung der Proto-Institutional Work ist somit auf institutioneller als auch auf organisationaler Ebene bidirektional. Das rekursive Zusammenspiel der institutionellen und organisationalen Ebene stellt zum einen die Legitimation und Diffusion der Proto-Institution im Feld sicher. Zum anderen wird hierdurch gewährleistet, dass die Organisation die zukünftigen Anforderungen auch bewältigen kann bzw. es ihr möglich ist, eine damit kompatible Leistungsfähigkeit zu entwickeln. Auf Basis der empirisch-induzierten Erkenntnisse schlägt diese Arbeit vor, Proto-Institutionen als ein Instrument zu verstehen, mit dem Akteure das Zusammenspiel bzw. die Co-Evolution von institutionellen und organisationalen Entwicklungsverläufen im Rahmen von Innovationsprozessen realisieren können. Über die Entwicklung von Proto-Institutionen ist es Akteuren möglich, in Innovationsprozessen eine Prognose über die Veränderungsgeschwindigkeit der institutionellen Umwelt und die Art ihrer Veränderung zu treffen. Auf Basis einer entsprechenden Vorabanpassung der organisationalen Leistungsbereitschaft können Akteure entsprechend versuchen, Einfluss auf die zukünftigen Rahmenbedingungen und die eigene Leistungsfähigkeit zu nehmen, um sicher zu stellen, dass sie bei Markteintritt über geeignete Leistungspotenziale verfügen.

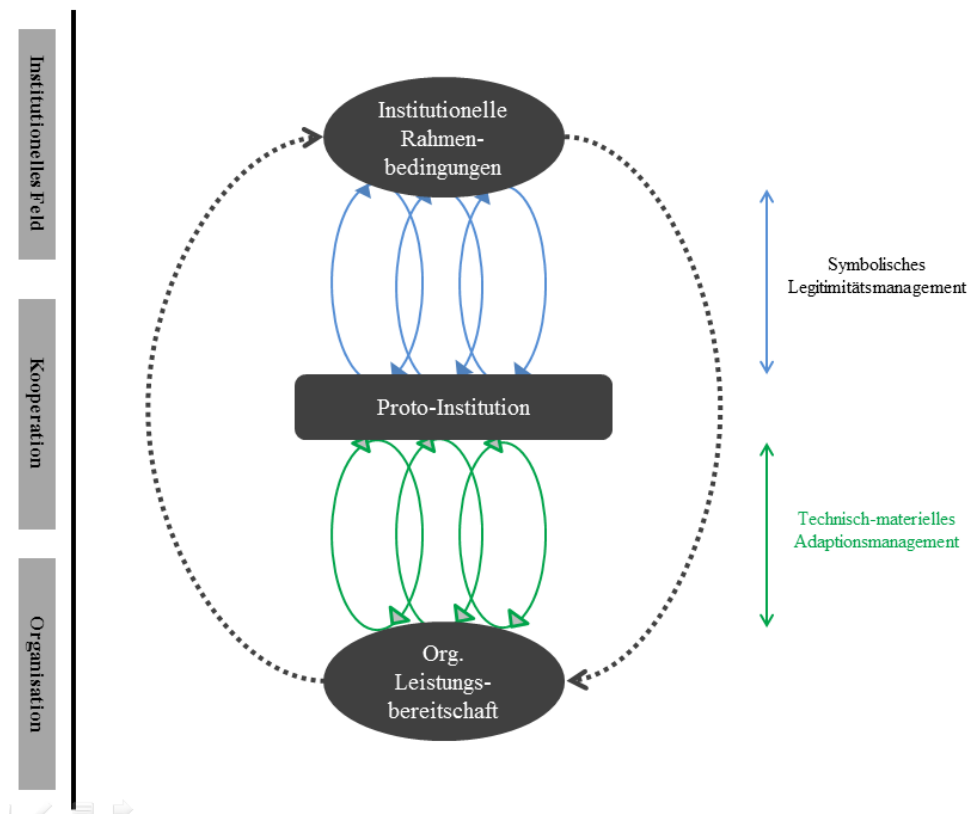


Abbildung 18: Prozessmodell und Erkenntnisbeitrag

In der obenstehenden Abbildung 18 wird das Prozessmodell vorgestellt, welches die aggregierten Ergebnisse der Fallstudie in Form einer zeitpunktbezogenen Darstellung visualisiert. Die Graphik veranschaulicht die Zusammenhänge und das rekursive Zusammenspiel der organisationalen und institutionellen Entwicklungen im Zeitablauf, welches über die Proto-Institution gesteuert wird. Die Schleifen dienen der visuellen Darstellung der bidirektionalen, rekursiven Wirkungsrichtung und Einflussnahme, jeweils bezogen auf die Entwicklungen der organisationalen und institutionellen Ebene im Zusammenspiel mit der Ausgestaltung der Proto-Institution. Die Schleifen sollen aus einer dynamischen Perspektive heraus darauf hinweisen, dass die institutionellen Rahmenbedingungen und die organisationale Leistungsbereitschaft keinesfalls alleiniges Objekt für Veränderungen in Abhängigkeit der Proto-Institution darstellen: Sie dienen zugleich als Referenz, an denen Akteure die formelle und inhaltlich-regulatorische Ausgestaltung der Proto-Institution orientieren.

Auf dieser Grundlage lassen sich vielfältige theoretische Implikationen ableiten, die in den folgenden Unterkapiteln in Form von drei Propositionen konkretisiert werden können. Als Propositionen können sie als Anhaltspunkt für zukünftigen Forschungsbedarf betrachtet werden.

Zusammengenommen kann der Mehrwert dieser Arbeit in der Entwicklung eines Mehrebenenmodells gesehen werden, in dem auf Grundlage einer einzelnen theoretischen Perspektive die simultane Steuerung von institutionellen und organisationalen Entwicklungsverläufen in Innovationsprozessen abgebildet werden kann. Mit Hilfe dieses Modells können die Erkenntnisse über Innovationsprozesse der ressourcen- und kompetenzorientierten sowie der neo-institutionalistischen Ansätze auf dem eindeutigen wissenschaftstheoretischen Fundament der CbTF vereint werden. Eine Kombinierung der internen und externen Sichtweise auf Innovationsprozesse wird auf dieser Grundlage folglich möglich. In den folgenden Kapiteln wird reflektiert, inwieweit ein Bezug zu bereits existierenden wissenschaftlichen Erkenntnissen hergestellt werden kann. Dieses Vorgehen orientiert sich an Gioia und Kollegen (2013, S. 24) die betonen, dass die Verankerung der Erkenntnisse auf theoretischer Ebene einen wichtigen Schritt darstellt, um den Ergebnissen Bedeutung zu verleihen und somit den Erkenntnisbeitrag herauszustellen.

## **6.2 Theoretischer Beitrag der Arbeit**

### 6.2.1 Steuerung institutioneller Entwicklungsverläufe in Innovationsprozessen

#### 6.2.1.1 Fit über die simultane Berücksichtigung der Umfeldentwicklungen

Im Dynamic Capability Ansatz (Eisenhardt & Martin 2000; Helfat & Peteraf 2003; Teece 2007; Teece et al. 1997), der als Dynamisierung der traditionellen ressourcen- und kompetenzorientierten Ansätze gilt, wird Innovationsfähigkeit als die fortwährende Anpassung der organisationalen Leistungsbereitschaft an die Dynamiken der Umwelt verstanden (vgl. Kapitel 2.2.2.2.2). Die Erkenntnisse der empirischen Fallstudie zeigen erstens, dass die Umwelt, in Form von institutionellen Rahmenbedingungen, gerade in Innovationsprozessen einen entscheidenden Stellenwert einnimmt. Sie determiniert, welche Innovationsideen grundsätzlich Legitimierung finden und wie die Organisation infolgedessen die Ausgestaltung ihrer Leistungsfähigkeit steuern muss. Zweitens legen die empirischen Ergebnisse nahe, dass Akteure im Rahmen von Innovationsprozessen tatsächlich die Kompatibilität der eigenen zukünftigen Leistungsfähigkeit mit den sich verändernden Umfeldentwicklungen beachten. Damit greifen die Ergebnisse die Idee der Notwendigkeit eines Fit für den Erhalt von Wettbewerbsfähigkeit im Allgemeinen auf (vgl. Kapitel 2.4). Im Besonderen zeigen sich die Erkenntnisse anschlussfähig an den Diskurs um Dynamic Capabilities (vgl. Kapitel 2.2.2.2.2). Sie können als eine

Erweiterung der organisationalen Möglichkeiten zur Steuerung eines Fit für die Realisierung einer kontinuierlichen Innovationsfähigkeit betrachtet werden.

Im Unterschied zu dem Dynamic Capability Ansatz wird in dieser Arbeit das allgemein gehaltene Konstrukt der ‚Umwelt‘ insbesondere über die institutionellen Rahmenbedingungen konkretisiert, in die sich eine Organisation eingebettet sieht. Diese Spezifizierung ermöglicht es, über die allgemeine Erwähnung der Bedeutung eines Fit hinauszugehen. Es können Fragen über die Möglichkeiten und das konkrete Management einer solchen zukünftigen Kompatibilität beantwortet werden. Infolgedessen wird die wichtige Erkenntnis generiert, dass eine kontinuierliche Anpassung an die Umwelt nicht immer ausreicht, um innovationsfähig zu bleiben wie es der auf dem Routinenkonzept fußende Dynamic Capability Ansatz (Teece 2007; Teece et al. 1997) nahe legt. Diese Annahme findet sich auch in der existierenden Literatur wieder. Somit korrespondiert dieses Ergebnis mit dem Argument, dass zum einen aufgrund von Beharrungstendenzen (Leonard-Barton 1992) nicht von einer grundsätzlichen Wandlungsfähigkeit einer Organisation an alle Umweltveränderungen ausgegangen werden kann (Goeke 2008). Über die organisationale Ebene zudem hinausgehend, stellen die Ergebnisse der empirischen Fallstudie heraus, dass zum anderen aber auch die Beschaffenheit des institutionellen Kontexts einer Innovationsfähigkeit durch bloße Anpassungsprozesse im Weg stehen kann. In relativ stabilen Umfeldern und in Situationen, in denen die Entwicklung der institutionellen Rahmenbedingungen sich nicht als vorteilhaft für die Organisation erweist, können Innovationen folglich nicht durch die (alleinige) Adaption an ebendiese stabilen und paralysierenden Rahmenvorgaben entstehen. Gerade hoch-regulierte Umfeldler charakterisieren sich durch das Vorhandensein von Diffusionshemmnissen (Gersch & Rüsike 2011), die die Innovationsfähigkeit von Organisationen restringieren oder nur unter Anstrengung möglich machen. Der institutionelle Rahmenkontext kann folglich den Handlungsspielraum für innovative Praktiken beschränken oder der Innovationsidee grundsätzlich entgegenstehen (Caronna 2004; Ferlie et al. 2005). Dies kann insbesondere für radikale oder disruptive Innovationen (vgl. Kapitel 2.1.2) angenommen werden, die Markterosionen mit sich bringen können. Damit kann festgehalten werden, dass sowohl organisationsinterne als auch organisationsexterne Aspekte die Möglichkeit einer fortwährenden Innovationsfähigkeit determinieren können. Hieraus folgt, dass es für die Planung und Gestaltung von Innovationen eines Managements der zukünftigen organisationalen als auch institutionellen Voraussetzungen bedarf.

In dieser Arbeit kann gezeigt werden, dass Akteure zum Teil selbst Einfluss auf die unternehmungsexternen Rahmenregulierungen nehmen müssen, um einen zukünftigen Fit mit der organisationalen Leistungsfähigkeit und dem Innovationsvorhaben herstellen zu können. Die empirischen Ergebnisse legen ähnlich wie Arbeiten zur Institutional Work nahe, dass gerade in Situationen institutionell induzierter Unsicherheit und bei der Planung einer disruptiven Innovation zugleich ein gezieltes Management des institutionellen Rahmengerüsts von Nöten ist (Aldrich & Fiol 1994; Mair & Marti 2009; Puffer et al. 2010; Tracey et al. 2011; Zietsma & McKnight 2009), um eine größere Handlungs- und Planungssicherheit für das Innovationsvorhaben zu erhalten. Auf Basis der empirischen Daten wird argumentiert, dass die Innovations- und Weiterentwicklungsfähigkeit der Organisation nicht nur das Resultat einer proaktiven Steuerung der organisationalen Leistungsfähigkeit, sondern zugleich auch der sie umgebenden institutionellen Rahmenbedingungen darstellt. Das Umfeld ist folglich ein Objekt für kontinuierliche Beobachtungen und Ansatzpunkt für ein proaktives Management zur Realisierung eines zukünftigen Fit mit den eigenen Leistungspotenzialen. Die Steuerungsnotwendigkeit der institutionellen Rahmenanforderungen ist in Abhängigkeit der wahrgenommenen Unterstützung der institutionellen Rahmenbedingungen für das Innovationsvorhaben in unterschiedlichem Ausmaß vorstellbar. Maßnahmen können von einem kontinuierlichen, reflektierten Beobachten der Veränderungsbemühungen weiterer Akteure bis hin zu einem Mitgestalten oder der proaktiven Veränderung der existierenden Regulierungen (mittels Proto-Institutionen) reichen.

Zusammengenommen wird in dieser Arbeit die Bedeutung eines simultanen proaktiven Managements der institutionellen Rahmenbedingungen im Kontext der Vorbereitung der eigenen Leistungsbereitschaft in Innovationsprozessen herausgestellt. Es lässt sich die folgende Proposition ableiten, welche als Anknüpfungspunkt für weitere Forschung verstanden werden kann. Ausgehend von den Steuerungsprozessen der eigenen Leistungsfähigkeit macht diese Proposition das Management des Zusammenspiels von Umwelt und Organisation über die zusätzliche Berücksichtigung der institutionellen Entwicklungsverläufe deutlich. Die proaktive Berücksichtigung meint, dass Akteure im Falle der Erkennung der Notwendigkeit institutioneller Veränderungen für einen zukünftigen Fit steuernd eingreifen und versuchen können, die Rahmenbedingungen vorteilhaft zu gestalten.

*P1: Bei der Vorbereitung einer geeigneten Leistungsbereitschaft zur Realisierung von Innovationsvorhaben berücksichtigen Akteure proaktiv die zukünftigen Entwicklungen der institutionellen Rahmenbedingungen.*

### 6.2.1.2 Proto-Institution als Instrument zur vorteilhaften Steuerung der Umfeldanforderungen

Der Mehrwert dieser Beobachtung kann in zwei Punkten herausgestellt werden. In der vorteilhaften Steuerung der institutionellen Rahmenbedingungen wird erstens eine weitere Möglichkeit gesehen, einen zukünftigen Fit mit den Umfeldanforderungen zur Realisierung innovativer Leistungsangebote mit der vorhandenen oder zu adaptierenden Leistungsbereitschaft herzustellen. Die Berücksichtigung der institutionellen Rahmenbedingungen kann folglich als ein ex ante-Management des Fit von institutionellem Umfeld und der eigenen Leistungsfähigkeit verstanden werden. Durch eine proaktive Beachtung der institutionellen Rahmenbedingungen lassen sich Orientierungspunkte für eine geeignete Gestaltung von Innovationsvorhaben erschaffen (vgl. Kapitel 6.2.2). Dieser Erkenntnisgewinn ergänzt die Annahmen des Dynamic Capability Ansatzes um das Erfordernis eines simultanen Managements der institutionellen Rahmenbedingungen zur Aufrechterhaltung oder Entwicklung der Innovationsfähigkeit. Hieraus lässt sich ableiten, dass die Entwicklung der organisationalen Leistungsfähigkeit also nicht nur durch interne, sondern auch durch externe Impulse gesteuert und konkretisiert werden kann.

Der zweite Mehrwert liegt in der Identifizierung eines Instruments, über welches die simultane Umfeldsteuerung bei der Vorbereitung der eigenen Leistungsfähigkeit realisiert werden kann. Diese Arbeit argumentiert, dass Proto-Institutionen ein Instrument darstellen, über das die Schaffung vorteilhafter institutioneller Anforderungen erzielt werden kann, die mit den zukünftig möglichen organisationalen Leistungsvoraussetzungen kompatibel sind. Dieses Argument stützt sich auf die Erkenntnis, dass Akteure über die Mitgestaltung von potenziellen Institutionen das existierende institutionelle Umfeld derart versuchen (mit) zu beeinflussen, dass entweder vollkommen neuartige Regulierungen geschaffen oder bestehende modifiziert werden, sodass sie im Falle ihrer Institutionalisierung das Innovationsvorhaben unterstützen. In dem Entwicklungsprozess der Proto-Institution können dabei drei Handlungsmuster beobachtet werden, die auf ein ‚*Symbolisches Legitimitätsmanagement*‘ zielen. Dieses ‚*Symbolische Legitimitätsmanagement*‘ dient der Diffusion und Legitimierung der neuartigen Regel im institutionellen Umfeld. Bedeutsam ist dabei zum einen, dass die drei unternehmerischen Handlungsmuster nicht als eine lineare, sequentielle Abfolge nacheinander gereihter Tätigkeiten zur Generierung von Legitimität für die Proto-Institution zu betrachten sind. Es handelt sich um kontinuierliche, simultan zu vollziehende Aufgaben. Zum anderen charakterisiert sich der Steuerungsprozess der institutionellen Rahmenbedingungen durch Proto-Institutionen als



nicht unabhängig von dem existierenden institutionellen Rahmengerüst. Die institutionellen Umfeldanforderungen finden eine fortlaufende Berücksichtigung bei der Ausgestaltung der Proto-Institution (vgl. Abbildung 19). Die potenziellen neuen Regeln werden in einem kontinuierlich-iterativen Prozess der simultanen Analyse und Integration der (institutionalisierten) Anforderungen relevanter Akteursgruppen entwickelt, im Hinblick auf a) die Zielvorstellungen der initiierenden Kooperationspartner, b) die Logik relevanter Anspruchsgruppen sowie c) die Anforderungen des existierenden, übergreifenden institutionellen Rahmengerüsts. Ein essentieller Bestandteil der Steuerung der institutionellen Rahmenbedingungen über Proto-Institutionen ist also in der Generierung von Legitimität für das institutionelle Artefakt zu sehen. Zusammenfassend liefert diese Arbeit damit die Erkenntnis, dass ein Fit zur Realisierung einer zukünftigen Innovationsfähigkeit nicht nur über die organisationale, sondern auch über die institutionelle Ebene erfolgen kann. Darüber hinausgehend wird mit der Proto-Institution auch ein konkretes Instrument für das Management des institutionellen Umfeldes vorgestellt.

#### 6.2.1.3 Konkretisierung und Weiterentwicklung von (Proto-) Institutional Work

Im Diskurs über das Innovationsmanagement werden hauptsächlich die benötigten Kompetenzen bzw. Innovationsroutinen diskutiert, die es auf organisationaler Ebene als Voraussetzung für die Realisierung von Innovationen bzw. einer fortwährenden Innovationsfähigkeit bedarf. Die konkreten unternehmerischen Handlungen, die es braucht, um diese kontinuierliche Innovationsfähigkeit herzustellen, finden in diesem Rahmen jedoch keine Berücksichtigung (vgl. Kapitel 2.2.2.2.3). Während es den mikroorientierten Ansätzen also an einer Konkretisierung von unternehmerischen Tätigkeiten zur Herstellung eines Fit im Allgemeinen und in Bezug auf die proaktive Umfeldsteuerung im Speziellen fehlt, identifiziert diese Arbeit drei Handlungsmuster, die Akteure anstoßen müssen, um eine vorteilhafte Steuerung des institutionellen Rahmengerüsts zur Realisierung eines zukünftigen Fit mit der organisationalen Leistungsfähigkeit (über Proto-Institutionen) zu erreichen. Der Mehrwert der Identifizierung dieser Handlungsmuster ist darin zu sehen, dass im Rahmen des Innovationsdiskurses zum einen der Fokus von der organisationalen um die institutionelle Ebene erweitert wird. Zum anderen bleibt die Bedeutung der Herstellung eines Fit somit nicht auf einer theoretisch-abstrakten Ebene. Die Steuerungsprozesse können in konkrete unternehmerische Aufgaben

übersetzt werden. Diese Muster sind in Abbildung 19 dargestellt.<sup>59</sup> Zur Steuerung eines zukünftigen Fit müssen diese Handlungen als kontinuierliche, simultan wahrzunehmende Aufgaben im Entwicklungsprozess der Proto-Institution verstanden werden.

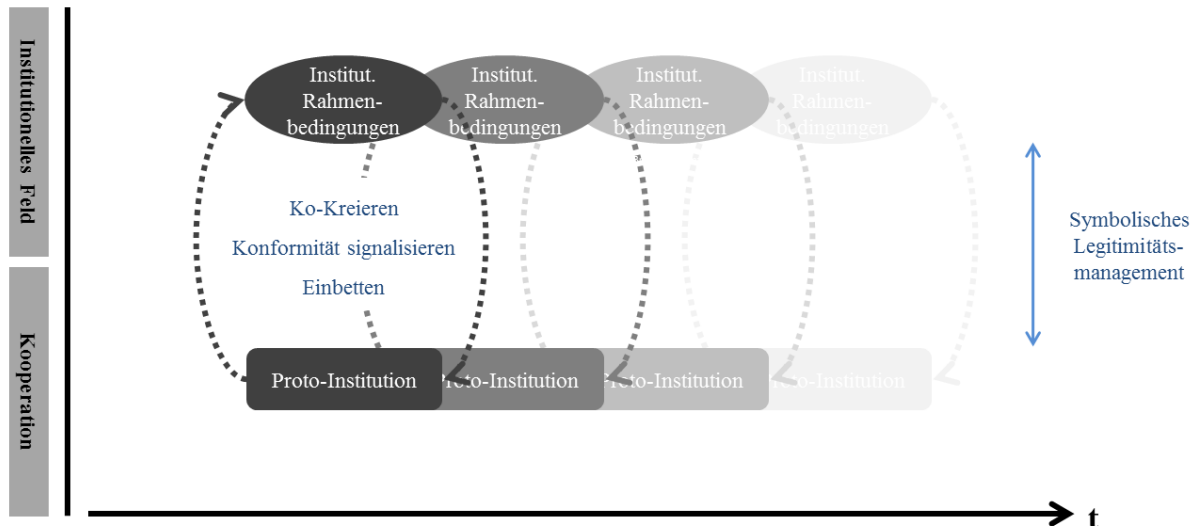


Abbildung 19: Dynamische Betrachtung institutioneller Steuerungsprozesse über Proto-Institutionen

Die unternehmerischen Handlungsmuster lassen sich durch die typischen neo-institutionalistischen Merkmale einer Symbol- und Legitimitätsorientierung charakterisieren (Meyer & Rowan 1977). Sie zeigen sich damit grundsätzlich anschlussfähig an die (wenigen) bereits existierenden Arbeiten über (Proto-) Institutional Work, deren Erklärungsziel in der Steuerung des institutionellen Rahmengenüges zu verorten ist (Helfen & Sydow 2013; Lawrence et al. 2002; Schüßler et al. 2014; Zietsma & McKnight 2009). Über die Identifizierung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede mit den existierenden Erkenntnissen der Proto-Institutional Work-Literatur lässt sich auch der Mehrwert für diesen Forschungsbereich herausstellen. Grundsätzlich zeigen sich diese unternehmerischen Steuerungsaktivitäten an weitere Arten der Institutional Work anschlussfähig. Beispielsweise scheinen die Handlungsmuster ‚Ko-Kreieren‘, ‚Konformität signalisieren‘ und ‚Einbetten‘ gut mit der von Schüßler und Kol-

<sup>59</sup> Die optisch im Zeitablauf verblassende Darstellung des rekursiven Steuerungsprozesses soll in dieser und in den hierauf aufbauenden Abbildungen 20 und 21 den Grad der Vorhersehbarkeit verdeutlichen. Insbesondere zu Beginn des Prozesses ist den Akteuren ihr tatsächlicher Einfluss auf die institutionellen Rahmenbedingungen noch unklar. Die spätere konkrete Ausgestaltung der Proto-Institution und der institutionellen Rahmenbedingungen (sowie der eigenen Leistungsvoraussetzungen; vgl. Abbildung 20 und 21) ist noch nicht vorhersehbar und zu dem jetzigen Zeitpunkt noch unkonkret. Es wird angemerkt, dass eine im Zeitverlauf optisch zunehmende Färbung ebenfalls eine mögliche Darstellung wäre, wenn man den Sachverhalt abbilden möchte, dass sich die Gestalt der Proto-Institution, der institutionellen Rahmenbedingungen sowie der Leistungsvoraussetzungen im Zeitverlauf des Entwicklungsprozesses der Proto-Institution konkretisieren.

legen (2014) identifizierten Subdimension ‚*Testing out new field boundaries and practices*‘ zu korrespondieren. Ähnlich wie in dieser Arbeit erkennen die Autoren, dass Akteure in ungeordneten Feldern die Möglichkeit wahrnehmen (Mair et al. 2012; Zietsma & McKnight 2009), neuartige Praktiken oder Events zu entwickeln, die das institutionelle Feld neu formieren sollen. Sie finden heraus, dass Organisatoren mit alternativen Eventformaten experimentieren, alternative Wertketten modellieren und regional einbetten, um die Veranstaltung in dem institutionellen Feld zu situieren (Schüßler et al. 2014, S. 416). Im Unterschied hierzu betonen die Handlungsmuster ‚*Ko-Kreieren*‘, ‚*Konformität signalisieren*‘ und ‚*Einbetten*‘ jedoch stärker die Legitimierungsanstrengungen auf symbolischer Ebene, um einen Wandel der institutionellen Praktiken und Grenzen über Proto-Institutionen zu steuern. Hierdurch kann – im Sinne des Forschungsinteresses – die proaktive Berücksichtigung der existierenden Rahmenbedingungen in Innovationsprozessen herausgestellt werden. Der rekursive Einfluss von Institution und Handlung, der in den Handlungsmustern beobachtet wird, ist in Abbildung 19 über die rekursiven Pfeile dargestellt. Akteure beeinflussen folglich über die drei Handlungsmuster das institutionelle Umfeld und nehmen zugleich in diesem Prozess Bezug auf die existierenden institutionellen Anforderungen. Da diese Subprozesse vor allem symbolische Handlungen umfassen, ist die formelle Gestalt der Proto-Institution auch als ein Spiegel der Vorstellungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen sowie des existierenden institutionellen Rahmengerüsts zu verstehen (vgl. Kapitel 6.2.3.3).

Grundsätzlich lassen sich auch die Prozesse der ‚*collaborative co-creation*‘ und ‚*competitive convergence*‘, die Zietsma und McKnight (2009) im Kontext der Entstehung einer neuen Industrie durch konkurrierende Proto-Institutionen beobachten, in den drei identifizierten unternehmerischen Handlungsmustern wiedererkennen. ‚*Ko-Kreieren*‘, ‚*Konformität signalisieren*‘ und ‚*Einbetten*‘ können darüber hinaus als eine Konkretisierung der unternehmerischen Handlungen interpretiert werden, die hinter diesen Prozessen sowie hinter den bisher rein konzeptuell entwickelten Strategien der Legitimitätsgenerierung (Lawrence 1999) in sich entwickelnden Industrien (Aldrich & Fiol 1994) stehen. Während sich der Prozess der ‚*collaborative co-creation*‘ auf die Generierung von Akzeptanz einer sich bereits im Entstehungsprozess befindenden Proto-Institution bezieht, setzen die Aktivitäten zum Aufbau einer Kooperationslogik (‚*Ko-Kreieren*‘) bereits in einer zeitlich vorgelagerten Phase und auf der operativen Arbeitsebene an. Vor der Entstehung einer Proto-Institution bedarf es zunächst (und fortwährend) der Herstellung einer ‚*strategic logic*‘ (Sanchez & Heene 1996). Eine kon-

sentierte neuartige Regel kann nur entstehen, wenn die Entwickler eine gemeinsame, übergeordnete Zielvorstellung teilen.

Die weiteren Aktivitäten ‚*Konformität signalisieren*‘ und ‚*Einbetten*‘ sind dahingegen in dem Prozess der ‚*competitive convergence*‘ wiederzuerkennen. Dieser zielt darauf ab, dass Akteure solche Elemente von anderen Wettbewerbern in die Proto-Institution integrieren, die von den potenziellen Anwendern als nützlich und richtig wertgeschätzt werden. Hier wird insbesondere die proaktive Adressierung der Denklogik entscheidungsrelevanter Akteure und der zukünftigen Anwender deutlich. Diese Aktivitäten zeigen sich vor allem auf symbolischer Ebene. In Ergänzung hierzu explizieren die empirischen Erkenntnisse, dass eine nachhaltige Legitimierung und Institutionalisierung von Beginn an gezielte Anstrengungen bedarf, die Proto-Institution in das übergreifende institutionelle Rahmengerüst einzugliedern und somit zu verstetigen. Die Möglichkeiten einer kognitiven und soziopolitischen Verankerung der neuen Regel in Ausbildungsprogramme, existierende Leistungsangebotsstrukturen (Aldrich & Fiol 1994) oder politische Programme werden bereits von Beginn des Entwicklungsprozesses der Proto-Institution mitgedacht und berücksichtigt. Die Konkretisierung der Prozesse der ‚*collaborative co-creation*‘ und ‚*competitive convergence*‘ durch die hier identifizierten unternehmerischen Handlungsmuster zeigt, dass Akteure die Proto-Institution in ihrem Entstehungsprozess kontinuierlich mit existierenden Praktiken und Diskursen verlinken. Die neuartige Regel wird folglich proaktiv in Bezug zu den familiären Logiken gesetzt, um deren Legitimierung und Verstetigung zu erleichtern (Schüßler et al. 2014; Zietsma & Lawrence 2010).

Die longitudinale Beobachtung des Entwicklungsprozesses einer Proto-Institution von ihrer Genese an, generiert folglich wertvolle Erkenntnisse über die Regelung von Kooperations- und Machtverhältnissen während und insbesondere vor dem Zeitpunkt, zu dem sich das institutionelle Artefakt als Proto-Institution charakterisieren lässt.<sup>60</sup> Diese Dynamiken spiegeln sich in der inhaltlichen Ausgestaltung der Proto-Institution wider, was sich für das tiefere Verständnis der zukünftigen Rahmenbedingungen und hierin verorteten Governancestrukturen als essentiell erweist. An die Stelle einer ex post-Untersuchung von sich erkennbar herausgebildeten Proto-Institutionen sollte die Beobachtung früherer Stadien treten, um die dahinterstehenden Dynamiken und Aktivitäten vollkommen durchdringen zu können.

---

<sup>60</sup> In dieser Arbeit wird die Untersuchung von Macht im Kontext von Proto-Institutionen bzw. der Steuerung institutioneller Rahmenbedingungen als ein wichtiger Aspekt betrachtet, der nochmals tiefere Einblicke geben könnte. Da die zusätzliche Berücksichtigung von Machtstrukturen und ihren Veränderungen jedoch das Potenzial für weitere, eigene Forschung aufweist, soll hier lediglich im Hinblick auf den zukünftigen Forschungsbedarf eingegangen werden (vgl. Kapitel 6.4.2).

Eine weitere Verbindung lässt sich zu der Studie von Tracey und Kollegen (2011) herstellen, die die Rolle von Akteuren bei dem Versuch betonen, konfligierende Logiken für die Kreierung von Innovationen bzw. neuer organisationaler Formen in Übereinstimmung zu bringen. Tracey und Kollegen beobachten dabei ebenfalls, dass ein Blick auf die institutionelle Ebene in Innovationsprozessen nicht ausreichend ist. Sie identifizieren sechs unterschiedliche Arten institutioneller Arbeit, die Akteure auf insgesamt drei Ebenen vollziehen, um neue organisationale Formen entstehen zu lassen. Auf der Mikroebene bedarf es zunächst eines unterschiedlichen Framings der Probleme, wodurch sich neue Lösungen entwickeln lassen. Auf der Mesoebene werden neue organisationale Formen durch das Entwickeln und Theorisieren des Nutzens dieser organisationalen Templates geschaffen. Auf der Makroebene müssen diese neuen Templates Legitimierung finden, was durch eine Verlinkung mit den entsprechenden Diskursen und hoch angesehenen Akteuren erfolgt. Zwar korrespondieren diese Arten institutioneller Arbeit offensichtlich mit den Handlungsmustern ‚*Ko-Kreieren*‘, ‚*Konformität signalisieren*‘ und ‚*Einbetten*‘, jedoch ist ein wichtiger Unterschied herauszustellen. Die vorliegende Arbeit stellt ebenfalls eine Analyse über drei Ebenen dar. Doch werden bei Tracey und Kollegen Handlungsmuster identifiziert, die auf das (alleinige) Management des institutionellen Umfeldes auf der Mikro-, Meso- oder Makroebene gerichtet sind. Während der Mehrwert der Arbeit von Tracey und Kollegen also vor allem in der Anerkennung und Identifizierung verschiedener Arten von Institutional Work auf unterschiedlichen Analyseebenen zu sehen ist, betont diese Arbeit darüber hinausgehend auch das gesteuerte Zusammenspiel dieser verschiedenen Ebenen (vgl. Kapitel 6.2.2). Ein Teil des rekursiven Entwicklungsprozesses der institutionellen Rahmenbedingungen und der Proto-Institution ist (aus einer dynamischen Perspektive im Zeitablauf) auf Abbildung 19 dargestellt. Dieses Zusammenspiel bezieht sich alleinig auf die Steuerung des institutionellen Umfeldes durch die Bewältigung eines ‚*Symbolischen Legimitätsmanagements*‘. Die Rückwirkungen auf die organisationale Ebene werden in Abbildung 21 dargestellt.

## 6.2.2 Die Bedeutung der organisationalen Leistungsfähigkeit in institutionellen Steuerungsprozessen

### 6.2.2.1 Das simultane Management der Leistungsfähigkeit in Umfeldsteuerungsprozessen

Die Ergänzung der CbTF um das Konstrukt der Institution und dem damit einhergehenden Verständnis von sich im Entwicklungsprozess befindenden Institutionen als ‚*Proto-Institution*‘, stellt eine wertvolle Weiterentwicklung der CbTF dar. Aufgrund ihres noch ver-

gleichsweife jungen Alters hat bisher vor allem die Ausarbeitung der organisationalen Perspektive stattgefunden. Diese Arbeiten denken jedoch – im Sinne der co-evolutionären Ausrichtung der CbTF – die Umfeldsteuerung grundsätzlich mit. Goeke (2008) identifiziert ‚*Steuerungsallianzen*‘ als ein Kooperationsmotiv zur vorteilhaften Gestaltung der Umwelt, wenn eine Anpassung an deren Dynamiken nicht möglich oder wünschenswert ist. Gersch und Kollegen (2010a) thematisieren ‚*Lobbying*‘ als eine Strategie zur Einflussnahme auf die politischen Rahmenbedingungen und Rüsike (2012) hebt im Kontext des Managements von Spezifität die Bedeutung von ‚*Nicht-Markt Strategien*‘ hervor. Nicht-Markt Strategien dienen der Beeinflussung des Unternehmungsumfelds. Damit teilen diese Arbeiten die grundlegende Annahme des Konzepts der (Proto-) Institutional Work (vgl. Kapitel 2.2.3.4): Eine Umfeldsteuerung ist essentiell, da die (institutionellen) Rahmenbedingungen maßgebliche Auswirkungen auf den unternehmerischen Handlungsspielraum (Klein 2010) haben können. Dies zeigt sich beispielsweise in der ausgewählten Verwendung von Ressourcen- und Kompetenzen (Rüsike 2012) und darin, welche innovativen Leistungsangebote als legitim wahrgenommen werden (Caronna 2004; Ferlie et al. 2005; Kennedy & Fiss 2009; vgl. Kapitel 2.2.3).

Übereinstimmend mit der Idee des (Proto-) Institutional Work Konzepts, welches in der Makrotheorie des Neo-Institutionalismus wurzelt, wird in dieser Arbeit die Umfeldsteuerung auf die Handlungen einzelner Akteure zurückgeführt. In Abgrenzung hierzu liegt das Erklärungsziel allerdings nicht primär in der Beantwortung der Frage, wie sich neue Praktiken auf institutioneller Ebene formieren. Der Fokus bezieht sich auf die Steuerungsprozesse des abgestimmten Zusammenspiels von Umwelt und Organisation zur Realisierung kompatibler Innovationen. Ausgehend von der Umfeldsteuerung wird somit das Management des institutionellen Umfeldes mit dem Ziel der Vorbereitung der eigenen zukünftigen Leistungsfähigkeit relevant. Im Unterschied zum (Proto-) Institutional Work Konzept und in Ergänzung zu den bisherigen Arbeiten um die CbTF wird hier die Rückwirkung institutioneller Veränderungen betrachtet. Die empirischen Daten weisen darauf hin, dass die Umfeldsteuerung als Mittel zur Realisierung einer zukünftigen Innovationsfähigkeit gesehen werden kann.

Der erste grundlegende Erkenntnisbeitrag ist darin zu sehen, dass Akteure bei der Steuerung des institutionellen Umfeldes nicht nur die existierenden Rahmenbedingungen (vgl. Kapitel 6.2.1), sondern zusätzlich die eigene organisationale Leistungsfähigkeit proaktiv berücksichtigen. Die Arbeiten um institutionelle Steuerungsprozesse, beispielsweise im (Proto-) Institutional Work Konzept, erfahren hiermit eine grundlegende Erweiterung. Neben der Notwendigkeit einer Umfeldsteuerung für zukünftig vorteilhafte Rahmenanforderungen wird

in dieser Arbeit das zusätzliche, simultane Management der organisationalen Leistungsfähigkeit herausgestellt. Diese Erkenntnis wird damit begründet, dass institutionelle Veränderungen in der Regel einen Kompromiss mit den Anforderungen der weiteren Anspruchsgruppen erfordern und in Bezug zu den Dynamiken des übergreifenden institutionellen Rahmengerüsts zu sehen sind (vgl. Kapitel 6.2.1). Akteure, die sich in solche Steuerungsprozesse begeben, können folglich nicht mit Sicherheit davon ausgehen, dass die erwünschten institutionellen Veränderungsvorhaben in der beabsichtigten Form Realität werden (vgl. die Annahmen der Zeit und der radikalen Unsicherheit der CbTF; Kapitel 3.2). Die Steuerung des institutionellen Umfeldes zur Realisierung eines zukünftigen Fit erfordert folglich auch immer die Reflektion der Aktualität und Kompatibilität der eigenen Leistungsfähigkeit sowie -möglichkeiten.

In dieser Arbeit kann auf Basis der empirischen Ergebnisse gezeigt werden, dass Akteure bei dem Versuch der Beeinflussung des sie umgebenden Umweltkontexts die organisationale Leistungsfähigkeit mitdenken. Die Berücksichtigung der eigenen Leistungsbereitschaft äußert sich in der wahrgenommenen und adressierten Möglichkeit, die eigenen Leistungspotenziale an die sich abzeichnenden, zukünftigen Rahmenanforderungen ex ante anzupassen. Ziel dessen ist es, die selbst initiierten institutionellen Anforderungen zur Realisierung von Innovationsvorhaben noch vor Inkrafttreten in die eigene Leistungsbereitschaft zu übersetzen. Die simultane, proaktive Reflektion der organisationalen Voraussetzungen ermöglicht die Antizipation des eigenen Veränderungsbedarfs zur Realisierung einer zukünftigen, mit den vermuteten Rahmenanforderungen kompatiblen, Innovationsfähigkeit. Auf Basis der empirischen Ergebnisse lässt sich eine weitere Proposition ableiten. Diese kann als Pendant zu Proposition *P1* (vgl. Kapitel 6.2.1) verstanden werden. Die Bedeutung eines simultanen Managements von Umwelt und Organisation wird hier in der proaktiven Beachtung der eigenen Leistungsfähigkeit bei dem Versuch der Umfeldsteuerung gesehen. Die proaktive Berücksichtigung meint, dass Akteure im Falle der Erkennung von Veränderungsbedarf für einen zukünftigen Fit die Leistungsfähigkeit entsprechend modifizieren können.

*P2: Bei dem Versuch der Steuerung der zukünftigen institutionellen Rahmenbedingungen berücksichtigen Akteure proaktiv das Entwicklungspotenzial der eigenen organisationalen Leistungsfähigkeit.*

### 6.2.2.2 Proto-Institutionen als Orientierungspunkte zur ex ante-Gestaltung der Leistungsfähigkeit

Der zweite Erkenntnisbeitrag dieser Arbeit spezifiziert diese Annahme. Auf Basis der empirischen Daten können Proto-Institutionen als ein mögliches Instrument identifiziert werden, mit dem Akteure Orientierungspunkte schaffen, die ihnen Hinweise auf die zukünftig erforderliche Leistungsbereitschaft geben. Im Entwicklungsprozess der Proto-Institution wird der Regelungsinhalt von den Akteuren zu verschiedenen Zeitpunkten als Anhaltspunkt verwendet, um den Fit der eigenen Leistungsbereitschaft mit den zukünftigen Anforderungen einer kritischen Reflektion zu unterziehen und entsprechende Adaptionen vorzunehmen.

Über die Erkenntnis, dass sich Akteure über die Steuerung der institutionellen Rahmenbedingungen Orientierungspunkte für die ex ante-Gestaltung der eigenen Leistungsbereitschaft schaffen, lässt sich die Relevanz und der Mehrwert einer gleichzeitigen Berücksichtigung der organisationalen Leistungsfähigkeit in institutionellen Steuerungsprozessen herausstellen. Die Ergebnisse legen nahe, dass Akteure gerade in (disruptiven) Innovationsprozessen von der Mitgestaltung von Proto-Institutionen profitieren können, da sie ihnen dabei helfen, ex ante eine mit den institutionellen Dynamiken kompatible Innovation vorbereiten zu können. Über Proto-Institutionen können Akteure in Innovationsprozessen folglich eine Prognose über die Veränderungsgeschwindigkeit der institutionellen Umwelt treffen und eine entsprechende Anpassung der organisationalen Leistungsbereitschaft vornehmen, sodass sie bei Markteintritt über geeignete Leistungspotenziale verfügen. Die vorausschauende Entwicklung einer als geeignet vermuteten Leistungsbereitschaft kann als eine Voraussetzung betrachtet werden, um innovative Leistungsangebote zu realisieren.

Die Steuerung der eigenen Leistungsbereitschaft über die (Mit-) Gestaltung des institutionellen Umfeldes erscheint folglich in Situationen notwendig, in denen es aufgrund institutionell induzierter Unsicherheit oder des disruptiven Charakters des Innovationsvorhabens an Marktrückkopplungen fehlt (Mair et al. 2012; Puffer et al. 2010; Tracey et al. 2011). Gerade bei der Planung von disruptiven Innovationsvorhaben oder bei dem Eintritt in neue Aktivitätsfelder sind Hinweise in Bezug auf die zukünftige Veränderung der institutionellen Anforderungen essentiell. Über die (Mit-) Gestaltung von Proto-Institutionen lassen sich gezielt Orientierungspunkte schaffen. Durch eine Anlehnung an die zukünftig vermuteten institutionellen Rahmenanforderungen ist es somit wahrscheinlicher, Flexibilitätsfallen<sup>61</sup> vermeiden zu kön-

<sup>61</sup> Hier sei nochmals die Definition von Flexibilitätsfallen als „unzureichende (Re-) Aktionsmöglichkeiten in einzelnen Zeitpunkten, die krisenähnliche Situationen für die einzelnen Akteure beziehungsweise Unternehmen begründen“ (Gersch 2006, S. 33) aufgeführt.



nen (Gersch 2006, S. 33). Investitionen in die Veränderung der eigenen Leistungsbereitschaft erfolgen entsprechend einer begründeten, antizipierten Entwicklung der Umweltveränderungen.

Diese Erkenntnis kann potenziell auch als eine Erweiterung und Konkretisierung des Motivs zur Bildung von ‚*Steuerungsallianzen*‘ (Goeke 2008) betrachtet werden. Demzufolge kann die Vermutung aufgestellt werden, dass Akteure nicht nur Allianzen eingehen, um die institutionellen Rahmenbedingungen vorteilhaft zu gestalten, sondern auch, um Orientierungspunkte für die ex ante-Modifikation der eigenen Leistungsfähigkeit zu schaffen. Durch frühzeitige Hinweise ist es der Organisation möglich, geeignete Maßnahmen zu treffen, um den Fit bei Inkrafttreten der institutionellen Regulierung herstellen zu können.

Der Mehrwert eines möglichen Managements der Rückwirkung institutioneller Steuerungsprozesse auf die organisationale Ebene lässt sich insbesondere als Ergänzung der neo-institutionalistischen Arbeiten herausstellen. Der Neo-Institutionalismus kann grundsätzlich als eine Makro-Theorie der Organisation betrachtet werden. Der Annahme eines (gemäßigten) methodologischen Individualismus wird sich insbesondere in den originären Arbeiten entgegengesetzt (DiMaggio 1988; DiMaggio & Powell 1983): Die institutionellen Gegebenheiten sind demzufolge nicht zwangsweise auf (begrenzt) rationale Entscheidungen der Akteure, sondern durchaus auf kollektive Phänomene zurückzuführen. Erst mit dem Konzept der Institutional Work sind in letzter Zeit auch Öffnungen in Bezug auf die dazugehörigen Mikro-dynamiken zu beobachten (Powell & Colyvas 2008, van de Ven & Lifschitz 2013). Neo-institutionalistische Konzepte tun sich allerdings noch schwer mit der Erklärung von Prozessen und Akteurshandeln auf der Mikroebene. Während die Rückwirkungen institutioneller Steuerungsprozesse auf die organisationale Leistungsbereitschaft also nicht als deren zugrunde liegendes Erklärungsziel verstanden werden kann, ermöglicht die CbTF wichtige Einblicke auf die Innenwirkung von Proto-Institutionen. In dieser Arbeit werden drei Handlungsmuster identifiziert, die das Management der Leistungsfähigkeit im Steuerungsprozess des Umfeldes über Proto-Institutionen konstituieren. Der Mehrwert der Identifizierung dieser unternehmerischen Tätigkeiten ist darin zu sehen, dass in institutionellen Steuerungsprozessen die Analyseperspektive von der institutionellen Ebene zusätzlich auf die organisationale Ebene gelenkt wird. Wie bei den Aktivitäten zur Realisierung eines ‚*Symbolischen Legitimitätsmanagements*‘, kann die Herausforderung des ‚*Technisch-materiellen Adaptionsmanagements*‘ in konkrete unternehmerische Tätigkeiten übersetzt werden.

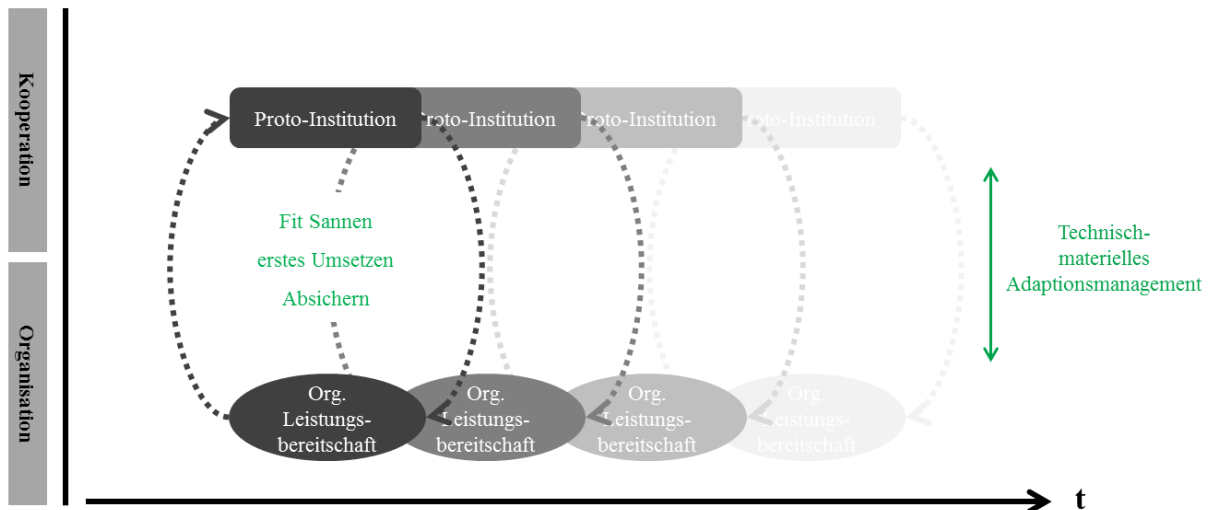


Abbildung 20: Dynamische Betrachtung organisationaler Steuerungsprozesse über Proto-Institutionen

In Abbildung 20 sind die drei Handlungsmuster zur Bewältigung des ‚*Technisch-materiellen Adaptionmanagements*‘ im Rahmen des institutionellen Steuerungsprozesses über Proto-Institutionen visualisiert: ‚*Fit scannen*‘, ‚*erstes Umsetzen*‘ und ‚*Absichern*‘. Diese Graphik stellt ein dynamisches Abbild auf das rekursive Zusammenspiel im Entwicklungsprozess der Proto-Institution und der eigenen Leistungsbereitschaft durch die Bewältigung der Herausforderung eines ‚*Technisch-materiellen Adaptionmanagements*‘ in Innovationsprozessen dar. Die unternehmerischen Tätigkeiten im Zeitablauf stellen kontinuierliche, simultan wachsende Aufgaben dar, um den späteren Fit mit den vermuteten bzw. selbst geschaffenen institutionellen Rahmenbedingungen herzustellen. Im Kontext der Co-Evolution ist es dabei wichtig herauszustellen, dass dieser Steuerungsprozess als rekursiv zu betrachten ist. Wie die Pfeile demonstrieren, haben Akteure bei der (Mit-) Gestaltung der Proto-Institution zugleich die Möglichkeit, auf die zukünftigen Rahmenbedingungen entsprechend der eigenen vermuteten Leistungspotenziale und Veränderungsmöglichkeiten einzuwirken. Eine wichtige Erkenntnis ist darin zu sehen, dass die organisationale Leistungsbereitschaft also nicht nur ein Objekt für entsprechende Adaptionen an die zukünftig vermuteten Rahmenbedingungen darstellt. Die Reflektion der eigenen Grenzen und Veränderungsmöglichkeiten der Leistungsbereitschaft wird von den Akteuren wiederum als Anlass genommen, um die Proto-Institution entsprechend anzupassen. In einem kontinuierlich-iterativen Prozess des Analysierens und Anpassens des Regelungsinhalts der Proto-Institution und der eigenen Leistungsfähigkeit sowie -möglichkeiten wird im Zeitablauf ihr Zusammenspiel sichergestellt. Der Regelungsinhalt der Proto-Institution ist demzufolge auch ein Abbild der Vorstellungen und Leistungspotenzi-

ale der einzelnen, bei der Mitgestaltung der Proto-Institution beteiligten Akteure (vgl. Kapitel 6.2.3.3).

### 6.2.2.3 Weiterentwicklung von (Proto-) Institutional Work auf organisationaler Ebene

Im wissenschaftlichen Diskurs lassen sich korrespondierende Ideen zu den hier generierten Erkenntnissen finden. Im Rahmen der (Proto-) Institutional Work Forschung lassen sich ‚*Fit scannen*‘, ‚*erstes Umsetzen*‘ und ‚*Absichern*‘ als eine Weiterentwicklung von bereits identifizierten (Proto-) Institutional Work-Aktivitäten verstehen, die jedoch eher indirekt die organisationale Ebene mitdenken. Eine Ähnlichkeit ist in der ‚*Modelling alternative value chains*‘ von Schüßler und Kollegen (2014) zu erkennen. Wie oben bereits dargelegt, verstehen die Autoren das Organisieren von Events als Proto-Institutional Work. Im Rahmen der Aktivität des ‚*Testing out new field boundaries and practices*‘ (vgl. Kapitel 6.2.1) versuchen Akteure, über Events das institutionelle Feld zu verändern. Dabei sind gleichzeitig Handlungen zu beobachten, die sich auf das Framen oder theoretische Evaluieren neuer Wertschöpfungsketten beziehen. Während diese Aktivität zwar auf der organisationalen Ebene zu verorten ist, können in dieser Arbeit ergänzend konkrete Umsetzungsprozesse beobachtet werden. Die hier identifizierten Handlungsmuster stellen folglich eine Weiterentwicklung der von Schüßler und Kollegen (2014) im institutionellen Steuerungsprozess beobachteten Aktivitäten auf organisationaler Ebene dar.

Auch die Aktivitäten der ‚*internal practice work*‘ und ‚*identity work*‘ von Gawer und Phillips (2013) korrespondieren mit der Idee, dass institutionelle Steuerungsprozesse nicht nur auf die Veränderungen der institutionellen Ebene abzielen, sondern auch Anwendung innerhalb der Organisation finden.<sup>62</sup> In ihrer empirischen Studie über die Industrieunternehmung ‚*Intel Corporation*‘ identifizieren Gawer und Phillips zwei Ausprägungen institutioneller Arbeit: Die Aktivitäten der ‚*external practice work*‘ und ‚*legitimacy work*‘ beziehen sich auf einen vorteilhaften Wandel der existierenden Logiken im institutionellen Feld. ‚*Internal practice work*‘ und ‚*identity work*‘ umfassen die organisationsinternen Aktivitäten als notwendige Reaktion auf den Wandel der institutionellen Logiken. Die Aktivitäten bleiben jedoch, wie auch die extern gerichteten Handlungen, eher auf symbolischer Ebene. ‚*Internal practice work*‘

<sup>62</sup> Grundsätzlich muss jedoch vorweggenommen werden, dass die Studie von Gawer und Phillips (2013) in dem Kontext sich wandelnder ‚*institutioneller Logiken*‘ (Friedland & Alford 1991; Thornton et al. 2012) und damit in dem Rahmen des Institutional Logics-Konzept zu verorten ist. Eine Übertragung der Ergebnisse kann deshalb nicht uneingeschränkt erfolgen.

umfasst die Entwicklung und Überzeugung der Mitarbeiter von neuen Praktiken, die durch den Logikwandel entstehen. ‚*Identity work*‘ stellt zusätzlich auf die Sinngebung entstehender Spannungen zwischen neu und alt sowie die Bildung einer neuen Identität ab. Durch die Nähe der CbTF zur Marktprozessstheorie ist eine Grundlage vorhanden, um auf einer theoretischen Ebene die Veränderungen der tatsächlichen Leistungsbereitschaft und -prozesse zu untersuchen. Die beiden Arbeiten eint die Erkenntnis, dass Organisationen die eigene Leistungsfähigkeit im Rahmen institutioneller Veränderungsprozesse berücksichtigen. Ein wichtiger Unterschied ist jedoch darin zu sehen, dass Gawer und Phillips auf einer symbolischen Ebene argumentieren, während in dieser Arbeit die konkrete Umsetzung auf technisch-materieller Ebene adressiert wird. Zudem können die organisationsinternen Praktiken von Intel Corporation eher als eine reaktive Antwort bzw. interne Konsequenz auf den Wandel institutioneller Logiken verstanden werden. Hier wird die Umfeldsteuerung sogar als Möglichkeit zur Veränderung der internen Leistungsfähigkeit diskutiert.

In Bezug zu den existierenden Arbeiten, die die organisationale Ebene (indirekt) mitdenken, können die hier identifizierten Handlungsmuster zur Bewältigung der Herausforderung eines ‚*Technisch-materiellen Adaptionmanagements*‘ als eine Weiterentwicklung in vier Aspekten verstanden werden. Die grundlegenden Erweiterungen beziehen sich erstens auf die Rückwirkung von institutionellen Steuerungsprozessen auf die organisationale Ebene in der Form von konkreten Umsetzungsprozessen. Zweitens gehen die Handlungsmuster über die rein symbolische Ebene hinaus und beziehen sich auf die Veränderung auf der technisch-materiellen Ebene. Drittens sind die Aktivitäten des ‚*Technisch-materiellen Adaptionmanagements*‘ als das Ergebnis einer absichtsvollen, zukunftsgerichteten Steuerung der Veränderung der Organisation zu verstehen, was über die Beeinflussung des institutionellen Umfeldes bzw. konkret über Proto-Institutionen versucht wird. Anstelle reaktiver Anpassungsprozesse liegt der Mehrwert dieser Arbeit in der Erweiterung des Verständnisses von Proto-Institutional Work als die proaktive, visionäre Rekonfiguration der internen Leistungsbereitschaft über die Steuerung institutioneller Veränderungsprozesse. Damit einhergehend können zusätzlich viertens, nicht nur unidirektionale Einflussbeziehungen, sondern auch das bidirektionale, rekursive Zusammenspiel von Institution und Organisation expliziert werden.

Über die Idee, die marktprozessstheoretisch-entlehnten organisationalen Leistungsprozesse mit dem Konstrukt der Institution zu verbinden, lässt sich zudem eine Verbindung zu der Studie von Edvardsson und Kollegen (2014) herstellen. Edvardsson und Kollegen zeigen, dass Insti-

tutionen bzw. institutionelle Logiken den Prozess der Ressourcenintegration in Dienstleistungsunternehmung prägen. Sie verstehen Institutionen als „*the coordinating link that have impact on value cocreation efforts*” (Edvardsson et al. 2014, S. 1). Darüber hinausgehend erinnert der Bezug zu der Leistungsbereitschaft auf technisch-materieller Ebene an neo-institutionalistische Arbeiten, die eine Verknüpfung mit Mikro-Theorien versuchen. Diese Arbeit kann den Mehrwert einer Berücksichtigung von konkreten, technisch-materiellen Aspekten herausstellen, beispielsweise für die Konzepte des ‚*Inscribing*‘ (Czamiawska 2009; Joerges & Czamiawska 1998; Wessel 2014), der ‚*Performativity*‘ (MacKenzie & Millo 2003) oder der ‚*Social construction of technology*‘ (Bijker et al. 2012; Klein & Kleinman 2002; Pinch 2008). Zugleich stellt eine detaillierte Analyse der Materialisierung von institutionellen Steuerungsprozessen im Rahmen der CbTF ein vielversprechendes zukünftiges Forschungsfeld dar. Über das Konstrukt der Proto-Institution sind wertvolle Hinweise generiert worden, die im Rahmen des Institutional Logics-Konzepts aufgegriffen werden können, um den Prozess des ‚*Inscribing*‘ (Czamiawska 2009; Joerges & Czamiawska 1998; Wessel 2014) zu konkretisieren.

### 6.2.3 Die Proto-Institution als Instrument zur Steuerung co-evolutorischer Entwicklungsverläufe

#### 6.2.3.1 Das Management co-evolutorischer Entwicklungsverläufe via Proto-Institutionen

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, dass die Einflussrichtung in der jeweiligen Beziehung der Proto-Institution zu der organisationalen Leistungsfähigkeit einerseits und den institutionellen Rahmenbedingungen andererseits nicht als unidirektional zu interpretieren ist. Im Entwicklungsprozess der Proto-Institution versuchen die Akteure zwar das institutionelle Rahmengerüst zu verändern, allerdings finden diese Handlungsprozesse immer in Bezug zu den Umfeldbedingungen statt. Analog zeigen die empirischen Daten, dass Akteure die Proto-Institution als Orientierungspunkt für die ex ante-Adaption ihrer Leistungsbereitschaft nutzen. Gleichzeitig dient die Reflektion der eigenen Veränderungsmöglichkeiten zur Herstellung eines zukünftigen Fit als Basis, um den Regelungsinhalt der Proto-Institution entsprechend vorteilhaft zu steuern. Über diese Ergebnisse lässt sich eine übergreifende Erkenntnis generieren, die die Ausführungen und Propositionen der vorangegangenen Kapitel vereint: Über die Entwicklung von Proto-Institutionen lassen sich die institutionellen und organisationalen Entwicklungsverläufe ausbalancieren.

Über zwei Propositionen (vgl. Kapitel 6.2.1 und 6.2.2) kann in dieser Arbeit bisher gezeigt werden, dass die simultane Berücksichtigung institutioneller und organisationaler Entwicklungen in Innovationsprozessen eine entscheidende Rolle einnimmt. Das Management der organisationalen und der institutionellen Rahmenbedingungen erfolgt nicht unabhängig voneinander (Gawer & Phillips 2013). Insbesondere im Kontext radikaler bzw. disruptiver Innovationsvorhaben und in Situationen institutionell induzierter Unsicherheit, erscheint eine simultane Steuerung der Co-Evolution der institutionellen und organisationalen Voraussetzungen essentiell. Damit wird die Erkenntnis einer Notwendigkeit institutioneller Steuerungsprozesse in solchen unformierten Feldern (Aldrich & Fiol 1994; Mair & Marti 2009; Puffer et al. 2010; Tracey et al. 2011; Zietsma & McKnight 2009) um eine Innenperspektive erweitert. Akteure können folglich gezielt Anstrengungen unternehmen, um Einfluss auf die institutionellen Rahmenbedingungen auszuüben und Orientierungspunkte für die ex ante-Vorbereitung eines Fit mit den zukünftigen Anforderungen zu schaffen.

Damit trägt die Arbeit im Allgemeinen zu der Erkenntnis bei, dass Akteure in Innovationsprozessen den Fit der institutionellen und organisationalen Entwicklungen antizipieren. Es wird argumentiert, dass Akteure bei der Planung ihrer organisationalen Leistungs- und Innovationsfähigkeit die zukünftigen institutionellen Entwicklungen berücksichtigen und umgekehrt, bei dem Versuch die unternehmensexternen Rahmenbedingungen zu beeinflussen, die organisationale Leistungsfähigkeit reflektieren. Im Speziellen wird mit der Proto-Institution ein Instrument vorgestellt, über welches sich die gesteuerte Co-Evolution der institutionellen und organisationalen Entwicklungsverläufe abbilden lässt. Fasst man die Erkenntnisbeiträge aus den vorangegangenen Kapiteln zusammen, so lässt sich schlussfolgern, dass Proto-Institution zu verschiedenen Zeitpunkten die Anforderungen der institutionellen und der organisationalen Ebene ausbalancieren. Die Entwickler der Proto-Institution tarieren die jeweiligen Entwicklungen über ihre entsprechende Gestaltung auf symbolisch-formeller und materiell-regulatorischer Ebene aus. Dies hat zur Folge, dass zukünftig zum einen die nachhaltige Verbreitung der neuartigen Regel und zum anderen die Umsetzungsmöglichkeit durch die beteiligten Akteure wahrscheinlich und letztendlich gewährleistet werden. Für ihre Entwickler können Proto-Institutionen folglich als ein Instrument interpretiert werden, welches ihnen erlaubt, ex ante die institutionellen und organisationalen Anforderungen zu ihrem Vorteil auszubalancieren. Zusammenfassend lassen sich diese Ausführungen in einer dritten Proposition vereinen, die auch als eine Konsolidierung der Propositionen *P1* und *P2* verstanden werden kann.

*P3: Die Ausbalancierung institutioneller und organisationaler Entwicklungsverläufe zeigt sich in Proto-Institutionen.*

Der grundlegende Mehrwert dieser Arbeit ist folglich in einem tiefergehenden Verständnis der Bedeutung und des konkreten Managements co-evolutorischer Entwicklungsverläufe für Innovationsvorhaben zu sehen. Die Relevanz dieses Erkenntnisbeitrages zeigt sich insbesondere für die Planung von radikalen oder disruptiven Innovationen in unsicheren Handlungsfeldern. Über Proto-Institutionen kann es Akteuren im Zeitablauf gelingen, die Entwicklungen auf institutioneller und organisationaler Ebene aufeinander abzustimmen, dabei Flexibilitätswellen (Gersch 2006) zu vermeiden, das Timing eines geeigneten Markteintritts abzuschätzen und ggf. als ‚*First Mover*‘ (Lieberman & Montgomery 1988) Institutionen-konforme Leistungsangebote zu realisieren. Es wird vorgeschlagen, Proto-Institutionen als ein verbindendes Glied von (akteursgetriebenen) Wandelprozessen auf institutioneller und organisationaler Ebene zu verstehen. Die Steuerung eines zukünftigen Fit erfolgt über die Bewältigung der Herausforderungen eines ‚*Symbolischen Legitimitätsmanagements*‘ und eines ‚*Technisch-materiellen Adaptionsmanagements*‘. Es können jeweils drei Handlungsmuster erkannt werden, die die Diffusion und nachhaltige Etablierung der neuartigen Regel im institutionellen Feld (vgl. Kapitel 6.2.1) sowie ihrer Realisierungsmöglichkeit auf der eigenen organisationalen Ebene sicherstellen (vgl. Kapitel 6.2.2).

Das erfolgreiche Management von Proto-Institutionen kann damit als eine Fähigkeit zur Erzielung einer fortwährenden Innovationsfähigkeit interpretiert werden. Im Dynamic Capability Ansatz wird dies über eine kontinuierliche Anpassung der Leistungsbereitschaft an nicht weiter spezifizierte Umfeldynamiken erreicht. Arbeiten des Institutional Work Konzepts kehren diesen Blick um. Innovationsfähigkeit kann in diesem Kontext als die gesteuerte Anpassung der institutionellen Rahmenbedingungen an die eigenen Leistungspotenziale interpretiert werden. Auf Basis des Fit-Konzepts und dem theoretischen Fundament der CbTF lassen sich diese beiden unterschiedlichen Erklärungsansätze vereinen. In Ergänzung zu den Annahmen der Dynamic Capabilities, kann die Möglichkeit der Generierung einer kontinuierlichen Innovationsfähigkeit zusätzlich über die proaktive Steuerung der Umfeldynamiken erklärt werden. Innovationsfähigkeit lässt sich – insbesondere in Situationen institutionell induzierter Unsicherheit – als die Steuerung der Co-Evolution der institutionellen und organisationalen Entwicklungsverläufe verstehen. Über die Identifizierung der dazugehörigen Handlungsmuster kann in dem erfolgreichen Management von Proto-Institutionen folglich eine

Konkretisierung von Dynamic Capabilities gesehen werden. Erstens wird damit ein weiterer Ansatzpunkt für die Herstellung eines Fit identifiziert, zweitens explizit auf die ex ante-Steuerung der eigenen Leistungsfähigkeit eingegangen und drittens wird erkannt, inwiefern die Entwicklung der eigenen Leistungsfähigkeit nicht nur durch interne, sondern auch durch externe Impulse beeinflusst und gesteuert werden kann.

Darüber hinaus entstehen im Entwicklungsprozess der Proto-Institution zu verschiedenen Zeitpunkten Hinweise, die Anlass für eine zielgerichtete Beobachtung und Reflektion der Aktualität der eigenen Leistungsfähigkeit zur Wahrung der Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Umweltentwicklungen geben. Hierin kann folglich auch eine konkrete Anwendungssituation des ‚*Capability-Monitorings*‘ (Schreyögg & Kliesch 2006a; Schreyögg & Kliesch-Eberl 2007) gesehen werden.

In Ergänzung zu dem Institutional Work Ansatz kann hier die Innen- oder Rückwirkung von institutionellen Veränderungsprozessen auf die organisationalen Prozesse herausgestellt werden. Es kann argumentiert werden, dass Akteure gezielt versuchen, die Umfelddynamiken zu gestalten, um Orientierungspunkte für einen zukunftsgerichteten Aufbau der eigenen Leistungsfähigkeit zu erhalten. Der übergreifende Mehrwert dieser Arbeit für die Untersuchung von Innovationsprozessen allgemein und speziell für den Institutional Work Diskurs besteht darin, auf dem Fundament einer einzelnen Theorie ein Mehrebenenmodell zu präsentieren, welches für die umfassende Analyse von co-evolutorischen Steuerungsprozessen benötigt wird. Die Besonderheit dieser Mehrebenenanalyse ist darin zu sehen, dass hierdurch die – insbesondere im neo-institutionalistischen Diskurs – viel kritisierte Lücke zwischen der Makro- und Mikroperspektive (Ritzer 2000; Tracey et al. 2011) geschlossen wird. Obgleich zunehmend eine Öffnung auf die Mikroynamiken von Institutionen zu beobachten ist (vgl. Kapitel 2.2.3.4), bleibt die Unterscheidung und Verbindung von Mikro- und Makroebene weitestgehend unexploriert (eine Ausnahme Gawer & Phillips 2013; Tracey et al. 2011).

Diese Arbeit schließt sich folglich der soziologischen Ansicht an, dass (organisationale) Prozesse auf unterschiedlichen Ebenen zu verstehen sind, da diese komplementär zueinander stehen (Duster 1981; Ritzer 2000). Es wird gezeigt, dass es für das umfassende Verständnis von (radikalen/ disruptiven) Innovationsvorhaben eine Beobachtung der Steuerungsprozesse für das Zusammenspiel der institutionellen und der organisationalen Entwicklungsverläufe bedarf. Es werden miteinander zusammenhängende, interagierende Prozesse auf drei Analyseebenen identifiziert, die diesen Steuerungsprozess konstituieren. Die Notwendigkeit der Berücksichtigung einer Mehrebenenanalyse wird auch von Tracey und Kollegen (2011) ge-



teilt, die auf drei Ebenen die Entstehung neuer organisationaler Formen umfassend erklären können. Obgleich die Autoren ebenfalls die Komplementarität dieser Ebenen betonen, kann hier eine weitere Erkenntnis getroffen werden. Im co-evolutionären Steuerungsprozess kann über die Notwendigkeit von vorbereitenden Aktivitäten auf den unteren Ebenen für die Legitimierung von Innovationen auf der Makroebene hinausgehend, zugleich die Rückwirkungen der Prozesse auf die anderen Ebenen herausgestellt werden. Das Argument dieser Arbeit ist, dass alle drei Ebenen reflexiv miteinander in Beziehung stehen. Nur wenn die Interaktionen in dem Zusammenspiel der institutionellen Veränderungen und der organisationalen Leistungsfähigkeit verstanden sind, können Innovationsaspekte umfassend analysiert werden. Hierzu zählen exemplarisch eine erfolgreiche Implementierung von radikalen oder disruptiven Innovationen, das formelle Design der Innovation, First Mover Vorteile, die Vermeidung von Flexibilitätsschlingen, oder das Eingehen von Kooperationen mit weiteren, renommierten Akteuren für die Planung von Innovationsvorhaben.

#### 6.2.3.2 Erweitertes Verständnis von Proto-Institutionen

Zusammenfassend zeigen die vorangegangenen Ausführungen, dass Akteure institutionelle Steuerungsprozesse auch deshalb durchführen, um die Balance zwischen den zukünftigen institutionellen Rahmenbedingungen und der eigenen Leistungsfähigkeit herzustellen. Abbildung 21 verdeutlicht das rekursive Zusammenspiel der institutionellen und organisationalen Entwicklungsverläufe, welches über die Gestaltung einer Proto-Institution ermöglicht wird. Auf dem theoretischen Fundament der CbTF kann das Verständnis der Proto-Institution um eine Innenwirkung ergänzt werden.

*Proto-Institutionen sind Institutionen im Entstehungsprozess, deren Entwicklung von Akteuren mit der Absicht ihrer Institutionalisierung und der Vorbereitung der eigenen zukünftigen Leistungsfähigkeit iterativ vorangetrieben wird.*

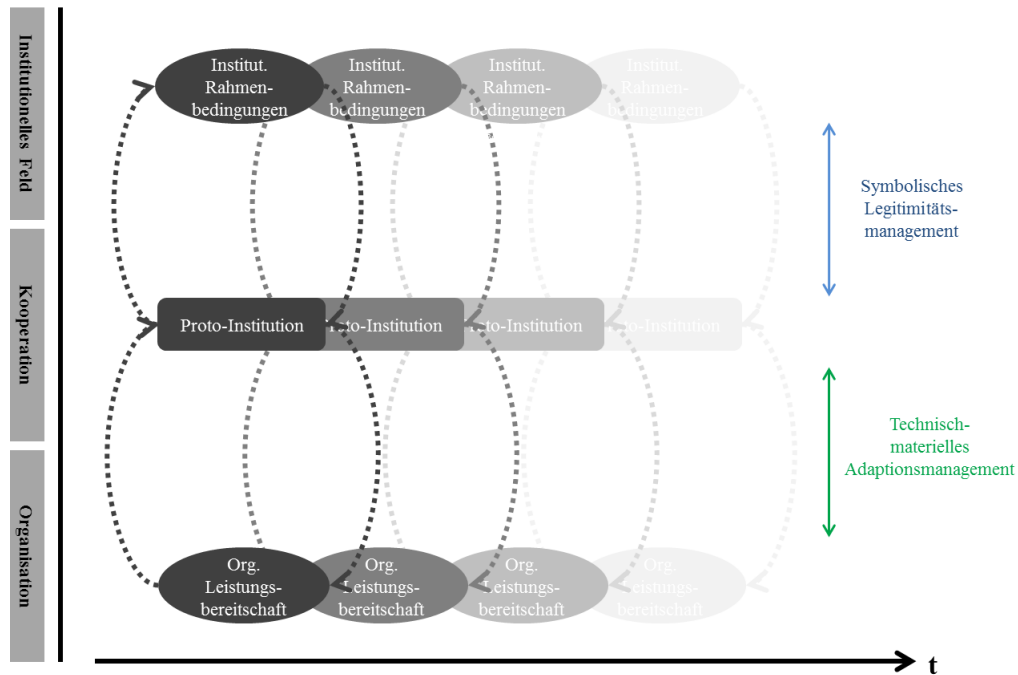


Abbildung 21: Co-Evolution über Proto-Institutionen

### 6.2.3.3 Materielle und symbolische Elemente einer Proto-Institution

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, dass sich über die Entwicklungsverläufe von Proto-Institutionen die institutionellen und organisationalen Entwicklungsverläufe ausbalancieren lassen. Von der identifizierten Außen- aber vor allem Innenwirkung von Proto-Institutionen können Vermutungen über ihre Beschaffenheit abgeleitet werden. Es wird vorgeschlagen, Proto-Institutionen als ein Konstrukt zu verstehen, welches aus materiellen und symbolischen Elementen besteht.

Das vorangegangene Kapitel veranschaulicht, dass die Proto-Institution zu verschiedenen Zeitpunkten als Orientierungspunkt fungiert, an dem Akteure ihre Leistungsbereitschaft ex ante für einen Fit mit den potenziellen, zukünftigen institutionellen Rahmenbedingungen ausrichten. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass die Entwickler jedoch jederzeit in den Entstehungsprozess der Proto-Institution eingreifen und versuchen können, den inhaltlichen Regelungscharakter der Proto-Institution in ihre Sinne zu beeinflussen. Die tatsächliche Einflussmöglichkeit kann dabei vermutlich in Abhängigkeit von Machtaspekten wie beispielsweise der wahrgenommenen fachlichen Expertise und Rolle eines Akteurs in dem Entwicklungsprozess variieren (vgl. Fußnote 60). Je nach Einflussgrad ist es dem einzelnen Akteur möglich zu versuchen, die Proto-Institution unter Beachtung der eigenen Verände-

rungsfähigkeiten und -grenzen entsprechend zu gestalten. Die Daten zeigen, dass die materiell-technische Leistungsbereitschaft nicht nur Objekt für Adaptionen an die Proto-Institution darstellt. Im Reflektionsprozess der jetzigen und zukünftig denkbaren Leistungsfähigkeit können Akteure die organisationalen Voraussetzungen wiederum als Referenz nehmen, um den inhaltlichen Regelungs- und Anforderungskatalog der sich entwickelnden Proto-Institution vorteilhaft anzupassen. Der tatsächliche Regelungsinhalt der Proto-Institution spiegelt folglich den Kompromiss der individuell wahrgenommenen Möglichkeiten und Grenzen der organisationalen Leistungspotenziale ihrer Entwickler wider. Es wird vorgeschlagen, die Proto-Institution als ein Konstrukt zu verstehen, welches (auch) aus materiellen Elementen besteht. Diese materiellen Elemente konstituieren den tatsächlichen Regelungsinhalt der Proto-Institution und sollen im Falle ihrer Institutionalisierung dementsprechend die Praktiken und materiell-technische Ausstattung weiterer Akteure im Feld prägen.

Während die identifizierten unternehmerischen Aktivitäten zur Bewältigung der Herausforderung eines ‚*Technisch-materiellen Adaptionsmanagements*‘ den zukünftigen Einfluss der Proto-Institution auf die organisationale Leistungsbereitschaft antizipieren, zielen die Tätigkeiten zur Bewältigung eines ‚*Symbolischen Legitimitätsmanagements*‘ auf die Generierung von Legitimität für die Proto-Institution. Wie in Kapitel 6.2.1 gezeigt wird, konstituieren sich solche Nicht-Markt Strategien (Gersch et al. 2010a, S. 2) aus Handlungsmustern, die primär nicht auf technische Effizienzziele, sondern auf soziale Gewinne, wie Legitimität zur Realisierung von Diffusions- und Institutionalisierungsprozessen, gerichtet sind. Durch diese Aktivitäten wird gewährleistet, dass die Proto-Institution eine erwartungskonforme Gestalt annimmt. Die Konformität ist eine Voraussetzung, dass sie von den relevanten Akteursgruppen akzeptiert und ihr Diffusionsprozess angestoßen wird (DiMaggio & Powell 1983; Glynn & Abzug 2002; Lawrence et al. 2002). Es soll darauf hingewiesen werden, dass Akteure in ihrem Versuch die Proto-Institution an die Erwartungsstrukturen des institutionellen Feldes anzupassen, auch auf einer rein symbolischen Ebene agieren. Führt man sich die empirische Datenstruktur vor Augen, so konkretisiert sich dies zum Teil in einem ‚*Signalisieren*‘ anstelle eines tatsächlichen ‚*Schaffens*‘ einer Institutionen-konformen Proto-Institution. Beispielsweise durch die bloße Kommunikation und Imitation ‚*wissenschaftlicher Evidenz*‘ sowie einem gezielten Reputationsmanagement. Durch die Herausforderung eines ‚*Symbolischen Legitimitätsmanagements*‘ korrespondiert diese Arbeit auch mit Studien, die die ursprüngliche Idee des Neo-Institutionalismus aufgreifen: die Bedeutung symbolischer und legitimitätsorientierter Handlungen. Neo-institutionalistische Arbeiten erklären den Diffusionsprozess der neuar-

tigen Regel über die symbolischen und kulturellen Elemente von Institutionen bzw. über ‚*symbolische Isomorphieprozesse*‘ (Glynn & Abzug 2002). Diffusionsprozesse entstehen mit einer zunehmenden Institutionalisierung eines Elements und dem sozialen Druck zur Konformität mit den normativen Erwartungen (Abrahamson 1991; Barley 1986; Scott 1995; Tolbert & Zucker 1996).<sup>63</sup> Sogenannte ‚*Rationalitätsmythen*‘ (Meyer & Rowan 1977), im Sinne von gemeinsam geteilten Bedeutungsmustern über die Ausgestaltung der gesellschaftlich-sozialen Strukturen, konstituieren das institutionelle (Um-) Feld (Zilber 2006). Ein solcher Mythos kann in der vorliegenden Arbeit in dem scheinbaren Versuch einer Evidenzbasierung bzw. dem Reputationsmanagement gesehen werden, welche als Legitimitätswirksame Maßnahmen wahrgenommen werden. In Anlehnung an Arbeiten im Kontext der Entkopplungsthese (Meyer & Rowan 1977) kann Legitimität auch über eine rein formelle Übereinstimmung der Proto-Institution mit den institutionalisierten Erwartungen erzielt werden (Westphal & Zajac 2001). Die empirischen Daten zeigen entsprechend, dass die Anpassung und Kommunikation der Entwicklung einer konformen Proto-Institution auf einer formell-symbolischen Ebene stattfindet, wobei der tatsächliche Regelungsinhalt der Proto-Institution davon primär unberührt bleibt (Bromley & Powell 2012; Weick 1976). Die Handlungsmuster zum Zweck der Legitimitätsgenerierung bei unterschiedlichen Anspruchsgruppen (‚*Symbolisches Legitimitätsmanagement*‘) haben zur Folge, dass zumindest die formelle Hülle der Proto-Institution aus symbolischen Elementen besteht.

Damit kann ein weiterer Erkenntnisbeitrag der Arbeit herausgestellt werden. Analog zu der materiellen Beschaffenheit von Proto-Institutionen soll festgehalten werden, dass sie unter anderem auch aus symbolischen Elementen bestehen, die dem Zweck ihrer Legitimierung und Diffusion dienen. Gleichwohl kann der tatsächliche Regelungsinhalt von der formellen Hülle mehr oder weniger abweichen bzw. andersartige Zwecke beabsichtigen (Meyer & Rowan 1977; Westphal & Zajac 2001). Das Ausmaß der Entkopplung richtet sich dabei nach der tatsächlichen Möglichkeit und vorhandenen Leistungsfähigkeit, den institutionalisierten Anforder-

---

<sup>63</sup> Im soziologischen Diskurs um die Diffusion von Innovationen nimmt das Legitimitätsargument unterschiedliche Gewichtung ein. Radikalere Ansichten betonen, dass Akteure grundsätzlich als wünschenswert erachtete Innovationen übernehmen bzw. Trendsetter imitieren (Abrahamson 1996) – ungeachtet jeglicher technischer (In-) Effizienzargumente. Somit wird auch die Verbreitung erfolgloser Innovationen (Soule 1999) und die zunehmende Angleichung (‚*Isomorphie*‘) von Organisationen (DiMaggio & Powell 1983) erklärt. Gemäßigtere Argumentationslinien erläutern, dass in frühen Stadien, in denen die Innovation nur wenig verbreitet ist, die Adoption aus Effizienzkriterien erfolgt, während die Implementierung in späteren Verbreitungsstadien losgelöst von technischen Effizienzkriterien und aus Gründen der Legitimität zu Stande kommt (Tolbert & Zucker 1983; Westphal et al. 1997). Mittlerweile wird entsprechend einer soziologischen Logik reflektiert, dass die Unterscheidung zwischen ökonomischem und sozialem Nutzen selbst in Institutionen eingebettet ist (Lounsbury 2007) und sowohl frühe als auch späte Implementierungsentscheidungen von Innovationen von ökonomischen und sozialen Motiven getrieben sind (Kennedy & Fiss 2009).

derungen entsprechen zu können. Die Proto-Institution ist folglich auch ein Spiegel des übergeordneten institutionellen Rahmengerüges. Es wird vorgeschlagen, die Proto-Institution als ein Konstrukt zu verstehen, welches aus symbolischen und materiellen Elementen besteht (vgl. Abbildung 22).

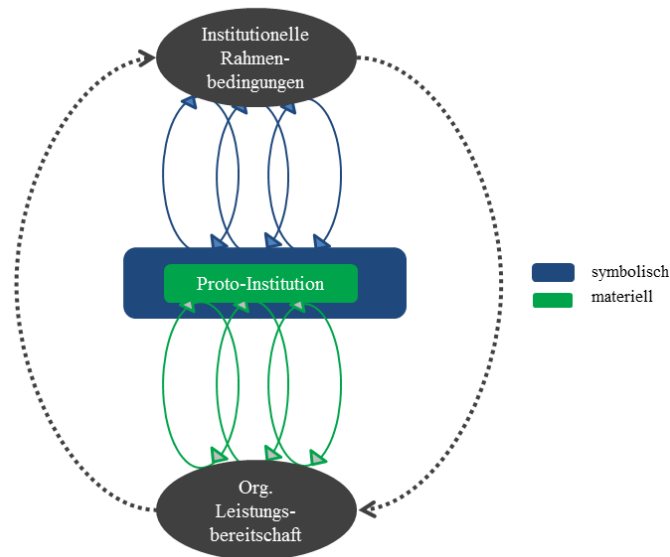


Abbildung 22: Symbolische und materielle Elemente der Proto-Institution

Diese Konzeptualisierung kann als eine Weiterentwicklung von Arbeiten des Institutional Work Konzepts im Kontext der Erklärung von Implementierungsprozessen von Innovationen betrachtet werden. Beispielsweise nimmt die Verwendung von Symboliken in der Studie von Hargadon und Douglas (2001) einen zentralen Stellenwert bei der Erklärung des erfolgreichen Einführungsprozesses der radikalen Innovation der Glühlampe ein. Demzufolge ist die Legitimität und Institutionalisierung der Glühlampe darauf zurückzuführen, dass sich das ‚robuste Design‘<sup>64</sup> der Glühlampe und die Art der Stromverteilung gezielt an dem existierenden und familiären Gasnetz orientiert hat. Durch das Design der Innovation wird den Erwartungen der relevanten Anspruchsgruppen an die Art der Lichterzeugung entsprochen. Über diese symbolische Hülle ist es Edison und seinem Team möglich, Legitimität für die radikale Innovation zu erzeugen, die existierende Lösung zu ersetzen und die Glühlampe in dem Markt zu etablieren. Die Verwendung symbolischer Fassaden wird auch von Aldrich und Fiol betont, um die

<sup>64</sup> Eine Innovation weist demzufolge ein robustes Design auf, wenn „its arrangement of concrete details cues schemas and scripts that are immediately effective in the short term, by invoking preexisting understandings, but that do not constrain us to only those existing understanding and actions, instead allowing us to discover new ways to interact with the new ideas or understandings evolve[.]“ (Hargadon & Douglas 2001, S. 488).

„truly radical nature of [the] new activity“ (Aldrich & Fiol 1994, S. 652) zu verdecken, sodass Legitimität generiert werden kann. Proto-Institutional Work kann folglich auch als die proaktive Orientierung an existierende, familiäre Praktiken und Diskurse relevanter Akteursgruppen verstanden werden, mit denen die Innovation in Bezug gesetzt wird, um ihre Radikalität vorerst zu verbergen (Bromley & Powell 2012; Hargadon & Douglas 2001; Weick 1976; Zietsma & Lawrence 2010).

Eine ähnliche Diskussion findet sich im Kontext des ‚*Institutional Logics*‘-Konzepts. Scott (2003; 2008a, S. 83) zeigt, dass sich institutionelle Logiken in materielle und symbolische Träger manifestieren. Diese Träger werden von Lepoutre und Valente (2012, S. 286) spezifiziert. Demnach umfassen symbolische Träger Regeln, Normen und Glaubenssysteme. Materielle Träger sind dahingegen Routinen, Beziehungssysteme und Artefakte, die die Logiken materialisieren und reproduzieren. Adler und Kwon verstehen beispielsweise medizinische Leitlinien als Träger institutionellen Wandels im Gesundheitswesen (Adler & Kwon 2013). Es lässt sich schlussfolgern, dass Proto-Institutionen, im Sinne potenzieller institutioneller Regeln, je nach ihrer Ausgestaltung als materielle und/ oder symbolische Träger von Logiken betrachtet werden können. Es erscheint vielversprechend, die Beschaffenheit der Proto-Institution weiter auszubauen. Die diesbezügliche Verknüpfung des Konstrukts der Proto-Institution mit dem Konzept der Institutional Logics kann als ein möglicher Weg im Rahmen der neo-institutionalistischen Theorie betrachtet werden.

### **6.3 Managementimplikationen der Arbeit**

Die Erkenntnis, dass Akteure sowohl die organisationalen als auch institutionellen Entwicklungsverläufe in Innovationsprozessen berücksichtigen (müssen), birgt interessante Implikationen für das Management von Innovationsvorhaben. Insbesondere, da Proto-Institutionen als ein Instrument zur Steuerung der Co-Evolution institutioneller und organisationaler Voraussetzungen identifiziert werden können, lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen für das Management ableiten.

Grundsätzlich kann diese Arbeit als eine Bestätigung der Annahme gewertet werden, dass die Einführung und Etablierung von Innovationen in Branchen, die sich durch eine starke Regulierung und nur schwere Veränderlichkeit auszeichnen, ein hoch reflexives Management (Schreyögg & Kliesch 2006a; Schreyögg & Kliesch-Eberl 2007) erfordern. Die Herausforde-

rungen liegen im Gegensatz zu schnelllebigen, dynamischen Branchen nicht nur in der Generierung einer ‚genialen‘ Innovationsidee, sondern auch in der Planung und Steuerung ihrer Legitimierung bzw. Einbettung in das übergreifende institutionelle Rahmengerüst. Wie auch die aktuellen Versuche im Gesundheitswesen zeigen, reicht es nicht aus, auf organisationaler Ebene die Voraussetzungen einer innovativen Insellösung zu schaffen. Damit Innovationen wie integrierte Versorgungsmodelle und eine interoperable Telematikinfrastruktur eine flächendeckende Implementierung erfahren, bedarf es unternehmerischer Tätigkeiten, die nicht nur auf die technische Funktionalität und Machbarkeit der Innovation abzielen. Es muss ein übergreifendes Regelwerk generiert werden, das die Diffusion und Legitimierung der Innovation unterstützt. Den Anstrengungen zur Legitimitäts- und Akzeptanzgenerierung der Innovation bzw. der sie unterstützenden Rahmenbedingungen in dem Markt ist mindestens der gleiche Stellenwert beizumessen wie der Entwicklung einer geeigneten Leistungsfähigkeit. Für das Management von Innovationsvorhaben entspringen daraus zwei Aufgabenbereiche, die simultan zu bewältigen sind. Einmal die Reflexion sowie ggf. Steuerung der zukünftigen institutionellen Rahmenbedingungen von Beginn an des Entwicklungsprozesses einer Innovation und einmal die Entwicklung einer adäquaten, mit den zukünftigen Rahmenanforderungen kompatiblen Leistungsbereitschaft für die Realisierung der Innovation. Anknüpfend an Schreyögg und Kliesch (2006a; Schreyögg & Kliesch-Eberl 2007), die ebenfalls die Bedeutung eines reflexiven Managementverhaltens erkennen, konkretisiert diese Arbeit mit der Ausbalancierung der unternehmungsexternen und -internen Entwicklungsverläufe über Proto-Institutionen dieses Managementverhalten.

Aus der operativen Perspektive einer Einzelorganisation zeigen diese Erkenntnisse, dass Akteure die institutionellen Rahmenbedingungen und ihre Veränderungen kontinuierlich beobachten und in Bezug auf ihr eigenes Innovationsvorhaben bzw. ihre Leistungspotenziale reflektieren müssen. Akteure sind zur Wahrung ihrer Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit dazu angehalten, nicht nur die internen Prozesse und Leistungspotenziale zu fokussieren. Zugleich bedarf es einer fortlaufenden Reflektion der Umfeldentwicklungen aber auch der Institutionen-verändernden Aktivitäten anderer Akteure. Es erscheint lohnenswert sich Akteuren anzuschließen, die für die Festlegung neuer Regulierungen zuständig sind oder bereits erste Maßnahmen im Hinblick auf institutionelle Veränderungsprozesse getroffen haben. Selbst wenn ein Mitgestalten an einer sich abzeichnenden neuartigen Regel nicht möglich wird, können die Projektaktivitäten weiterer Organisationen als Leitplanken und Hinweise für die Entwicklung von eigenen Innovationsvorhaben genutzt werden. Die aufmerksame Beobachtung

der Projektaktivitäten der Wettbewerber und anderer Akteure liefert wichtige Hinweise in Bezug auf die zukünftigen Möglichkeiten und Grenzen für neuartige Leistungsangebote in dem jeweiligen institutionellen Umfeld. Durch das alleinige Beobachten können die zukünftigen Rahmenbedingungen und Anforderungen abgeschätzt und in interne Maßnahmen übersetzt werden. Dabei gilt es dann die prognostizierten Entwicklungen mit den eigenen früheren Annahmen und aktuellen Entwicklungen in Einklang zu bringen. Grundlegend ist die Fähigkeit, die sich abzeichnende Veränderungsprozesse zu erkennen und die eigene Leistungsbereitschaft entsprechend zu modifizieren, sodass ein zukünftiger Fit mit den vermuteten Rahmenanforderungen möglich wird. Ein kontinuierliches Beobachten der Aktivitäten anderer Akteure sowie eine anschließende Nutzung dieser Erkenntnisse bzw. die interne Übersetzung der sich hieraus ergebenden Konsequenzen, kann als ein wichtiger Schritt zur Wahrung von Flexibilität in Innovationsprozessen betrachtet werden. Damit gehen mit den Erkenntnissen dieser Arbeit auch interessante Implikationen für ein Kooperationsmanagement einher. Während der Reflexionsprozess von Schreyögg und Kliesch (2006a; Schreyögg & Kliesch-Eberl 2007) bisher aus der Einzelperspektive der Organisation betrachtet wird, zeigen die empirischen Ergebnisse, dass Akteure diesen Reflexionsprozess auch durch ein gezieltes Eingehen von Kooperationen erreichen können. Während sie nach außen formell kooperieren, nutzen sie dieses Arrangement („egoistisch“) für die eigenen, internen Entwicklungen.

Umgekehrt weist die Arbeit auf die Bedeutung eines proaktiven Umgangs mit den (schwer veränderlichen) institutionellen Rahmenbedingungen hin, die einem geplanten Innovationsvorhaben im Weg stehen können. Anstelle eines reinen Anpassens an diese Rahmenbedingungen kann das Umfeld auch als Stellschraube verstanden werden, um eine vorteilhafte Veränderung der institutionellen Anforderungen im Zeitablauf zu erzielen. Die Proto-Institution wird hier als ein mögliches Instrument vorgestellt, mit dem dieser Steuerungsprozess vollzogen werden kann. Über die Mitgestaltung oder Beobachtung sich entwickelnder Proto-Institutionen und einem gleichzeitigen Ausbalancieren mit den eigenen Leistungspotenzialen wird es dem Management möglich, zu verschiedenen Zeitpunkten das Timing und die Gestalt des eigenen Innovationsvorhabens zu antizipieren. In dem Prozess der Steuerung des Zusammenspiels der maßgeblichen Rahmenanforderungen und der eigenen Leistungsfähigkeit können Akteure zum einen identifizieren, welcher Veränderungsbedarf (sowohl extern, als auch intern) notwendig ist, um Innovationsvorhaben realisieren zu können. Zum anderen ist es ihnen in diesem Prozess möglich abzuschätzen, wann der Markt und die eigenen Leistungspotenziale ausreichend kompatibel sind, sodass das Innovationsvorhaben implementiert



und realisiert werden kann. Die Implikationen haben folglich einen besonderen Mehrwert für die Frage, wie Akteure mittels radikaler oder disruptiver Innovationsvorhaben First Mover Vorteile (Lieberman & Montgomery 1988) erzielen können. In solchen Prozessen kommt es nicht nur darauf an Innovationen zu implementieren, die von dem Markt akzeptiert werden, sondern auch auf eine ausreichend hohe Lerngeschwindigkeit.

Ungeachtet dessen, ob eine Unternehmung absichtsvoll oder aufgrund emergenter Vorkommnisse innovative Routinen und Prozesse in neuen Aktivitätsfeldern bildet, sollten Akteure diese zunächst bedacht als mögliche Proto-Institutionen auffassen. Diese bedürfen einer Reflektion in Bezug auf ihre Kompatibilität mit den (zukünftig vermuteten) institutionellen Rahmenbedingungen. Je nach Ausmaß ihres Fit mit dem übergreifenden Regelwerk ist vor ihrer tatsächlichen Weiterentwicklung und Anwendung eventuell eine entsprechende Adaptation notwendig. Erst nachdem die Kompatibilität sichergestellt ist, lohnt sich ihre Umsetzung und interne Verstetigung. Diese Implikation ist insbesondere für Unternehmungen relevant, die einen Eintritt in neue Märkte planen.

Die hier dargestellte Notwendigkeit der Kompatibilität institutioneller und organisationaler Entwicklungsverläufe zur Realisierung erfolgreicher Innovationsvorhaben weist zusätzlich darauf hin, dass Akteure im Rahmen von Lobbyingaktivitäten nicht nur mögliche Beeinflussungsstrategien beachten, sondern zugleich die Sicherstellung ihrer eigenen Leistungsfähigkeit bedenken müssen. Um Lobbying nachhaltig und vorteilhaft für die eigene Organisation zu gestalten, muss in solchen Prozessen grundsätzlich der Anpassungsbedarf der eigenen Leistungsbereitschaft kontinuierlich reflektiert und in interne Maßnahmen übersetzt werden. Folglich müssen bei der Erkennung der eigenen Leistungsgrenzen die Lobbyingaktivitäten wiederum entsprechend adaptiert werden. Diese Implikationen erscheinen insbesondere dann notwendig, wenn im Zeitablauf des Lobbyings Kompromisse mit anderen Interessensgruppen eingegangen werden müssen. Dies kann dazu führen, dass der erwünschte Regelungsinhalt selbst Anpassungen im Zeitverlauf unterworfen ist. Die simultane Berücksichtigung der eigenen Leistungsfähigkeit in solchen Umfeldsteuerungsprozessen ermöglicht der Unternehmung also eine erhöhte Flexibilität bei der Entwicklung von Innovationen. Die Schwierigkeit eines solchen Managements liegt in dem Umdenken, Lobbying nicht mehr als reine, möglichst vorteilhafte Umfeldsteuerung zu verstehen, sondern als die Herstellung von Orientierungshilfen und Leitplanken für die Erkennung der internen Entwicklungspotenziale und -erfordernisse.

Weitere Implikationen lassen sich für das Management von radikalen oder disruptiven Innovationsvorhaben generieren. Aufgrund möglicher Diffusionshemmnisse brauchen insbesondere radikale oder disruptive (technische) Lösungen bzw. Praktiken oftmals einen Transmissionsriemen, der sie in den Markt zieht und diffundieren lässt. Die Einführung der elektronischen Gesundheitskarte kann als prominentes Beispiel angeführt werden, welches die Notwendigkeit eines gezielten Eingreifens – hier auf institutioneller Ebene – für die Realisierung eines Diffusionsprozesses veranschaulicht: Erst angedrohte Sanktionierungen auf politischer Ebene führten zu ihrer flächendeckenden, verspäteten Einführung und Anwendung. Eine ähnliche Entwicklung zeichnet sich mit dem ‚Versorgungsstärkungsgesetz‘ oder dem geplanten ‚E-Health Gesetz‘ ab (vgl. Kapitel 5.1.1). Mit erstem wird beabsichtigt, die intersektorale Versorgung zu fördern. Das E-Health Gesetz konkretisiert dabei die gesetzlichen Rahmenbedingungen für den Aufbau und die Nutzung einer (interoperablen) Telematikinfrastruktur in Deutschland, sodass deren Umsetzung erleichtert und beschleunigt wird. Diese politischen Maßnahmen werden als Voraussetzungen betrachtet, um die seit Jahren intendierte technische Vernetzung der unterschiedlichen Sektoren und Regionen auf Basis einer interoperablen Infrastruktur zu realisieren. Sie veranschaulichen exemplarisch die Bedeutung unterstützender institutioneller Rahmenbedingungen für erfolgreiche Etablierungsprozesse von Innovationen – insbesondere in stark regulierten, wandlungsschwachen Branchen. Leitlinien- und Gesetzesentwürfe erscheinen im Gesundheitswesen aktuell als vielversprechende Proto-Institutionen, die helfen können, innovative Versorgungspraktiken in dem Markt zu implementieren.

Innovationen müssen folglich von ihrer Genese an grundsätzlich in Relation zu den vorhandenen und sich abzeichnenden Gesetzen, Vorgaben und Rahmenanforderungen entwickelt werden. Für das Management im Rahmen von radikalen oder disruptiven Innovationsprozessen impliziert diese Erkenntnis, dass Akteure bei der Planung von Innovationsvorhaben zunächst die Unterstützung der institutionellen Rahmenbedingungen und die unterschiedlichen politischen Interessen, Ziele und Denkweisen der von der Innovation betroffenen Akteursgruppen evaluieren müssen. Wie auch in einer Studie über die Einführung der elektrischen Glühbirne anschaulich gezeigt wird (Hargadon & Douglas 2001), besteht bei solchen Innovationsideen – abgesehen von einer fehlenden Unterstützung durch die institutionellen Rahmenbedingungen – zunächst auch die Gefahr, dass die Anwender den eigentlichen Nutzen der Innovation aufgrund ihrer offensichtlichen Radikalität nicht mehr wahrnehmen. Um solche Gefahren zu umgehen, bedarf es der aufmerksamen Reflektion der Möglichkeiten, wie sich Innovationen in die familiären Templates und Diskurse verankern lassen. Bei tangiblen Pro-

duktinnovationen kann der Nutzen und der Beweis der Funktionstüchtigkeit über eine (testweise) Einführung auf den Markt (Dougherty & Heller 1994) oder über die Entwicklung sogenannter Prototypen (Zott & Huy 2007) erfolgen. Bei intangiblen Innovationen wie neuartigen Praktiken ist das Management dazu angehalten, deren Nutzen und ihre Legitimitätswürdigkeit zu signalisieren. Wie bei Hargadon und Douglas mit dem Design und wie in dieser Studie mit einem Reputationsmanagement und der Signalisierung von Konformität mit familiären Templates gezeigt wird, kann die Herstellung von Vertrauenswürdigkeit auf einer symbolischen Ebene erfolgen. Das Design einer Produktinnovation und die Kommunikation der hinter einer Neuerung stehenden Unternehmungsausrichtung bzw. -politik können von dem Management als Ansatzpunkte für eine erwartungskonforme Ausgestaltung der Innovation verstanden werden. Ziel dessen ist es, den radikalen Charakter der Innovation zu verdecken bis eine erste Grundakzeptanz vorhanden ist. Ein Beispiel hierfür kann auch in dem Erfolg von ‚Motorolas‘ Smartwatch ‚Moto 360‘ gesehen werden. Der Erfolg wird auf ihr klassisches Uhrendesign zurückgeführt. Der tatsächliche Nutzen der radikalen, innovativen Features wird von den Nutzern schrittweise erfahren, nachdem eine grundlegende Akzeptanz mit dem Produkt hergestellt ist. In der Praxis, beispielsweise bei Unternehmensberatungen, kann zudem beobachtet werden, dass die Einführung innovativer Praktiken von theoretischen Beschreibungen und Ansätzen begleitet werden, die die entsprechenden Ziel-Mittel- oder Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge darlegen. Für das Management von Innovationen im Gesundheitswesen implizieren diese Ausführungen, dass es der Unterwerfung einer bestimmten Logik braucht, um innovative Leistungsangebote erfolgreich zu etablieren. Neuartige Praktiken oder technische Lösungen müssen konform, beispielsweise zu der Evidenz- und gesundheitsökonomisch-orientierten Logik des Gesundheitswesens ausgestaltet werden, sodass ihr Angebot im 1. Gesundheitsmarkt und die Finanzierung durch die Kostenträger sichergestellt wird. Allgemein birgt dies für das Management die Implikation, sich bei der Aufstellung neuartiger Zusammenhänge gleichzeitig den existierenden, legitimierte Modellen und Theorien zu bedienen, um die Verbreitung dieser neuen Praktiken zu unterstützen (Dobbin & Kelly 1998; Greenwood et al. 2002; Strang & Meyer 1993). Der radikale Innovationsgrad der Neuerung bleibt damit zunächst verdeckt und kann bei der tatsächlichen Nutzung erfahren werden.

Zusammenfassend geben die vorgestellten Implikationen wichtige Hinweise für ein Flexibilitätsmanagement in Innovationsprozessen. Über die Erkenntnis, wie Akteure die Balance der unternehmungsexternen und -internen Unsicherheiten bewältigen können, werden Möglichkeiten offensichtlich, wie Flexibilitätsfallen vermieden und Investitionen sowie ihr Timing

abgeschätzt werden können. Über Proto-Institutionen lassen sich dabei auch wichtige Prognosen in Bezug auf die Veränderungen der institutionellen Umwelt und den Zeitpunkt eines möglichen Markteintritts ableiten. Die Mitgestaltung oder Beobachtung von Proto-Institutionen kann folglich als eine konkrete Umsetzungsmöglichkeit des theoretischen reflexiven Kompetenz-Monitorings (Schreyögg & Kliesch-Eberl 2007) interpretiert werden.

## **6.4 Limitationen der Arbeit und weiterer Forschungsbedarf**

### 6.4.1 Anmerkungen zur internen Validität der Arbeit

Der Mehrwert der Erkenntnisse ist sowohl für die Theorie als auch für die Praxis dargelegt worden. Hieran anschließend muss auf die Grenzen der Untersuchung eingegangen werden. Die kritische Reflektion der Limitationen wird zudem als ein Gütekriterium einer Studie betrachtet, worauf bereits in Kapitel 4.5 hingewiesen wird. Zusammenfassend gehen mit dem empirische Setting des deutschen Gesundheitswesens und der methodische Vorgehensweise zu bedenkende Limitierungen einher. Diese betreffen zum einen die Generalisierbarkeit der Ergebnisse und zum anderen bergen sie interessante Implikationen für den sich hieraus ergebenden Forschungsbedarf. Die Einschränkungen und zukünftigen Forschungsfelder werden entlang der Kriterien der internen und externen Validität strukturiert erläutert.

Interne Validität liegt vor, „*wenn das Ergebnis einer Untersuchung eindeutig interpretierbar ist[.]*“ (Sarris & Reiss 2005, S. 204). Die interne Validität schließt aus, dass alternative Erklärungen für das Zustandekommen der Ergebnisse denkbar sind.<sup>65</sup>

Ein erster Aspekt, der in diesem Zusammenhang evaluiert werden muss, betrifft den Prozess der Datenerhebung mittels teilstrukturierter Interviews. Grundsätzlich kann die Auswahl der Interviewpartner zu einer Verzerrung der Untersuchungsergebnisse führen. Es ist immer denkbar, dass die Zugehörigkeit eines Informanten zu einer bestimmten Repräsentantengruppe einer Organisation zu Aussagen führt, die eine einseitige Perspektive wiedergeben. Darüber hinaus können organisationsinterne Geheimhaltungsabsprachen aufgrund der Sensibilität von Informationen über Innovationsvorhaben nur unvollständige oder verzerrte Antworten mit sich bringen. Diesem Aspekt wird anhand der Auswahl der Interviewpartner versucht zu begegnen, indem eine möglichst umfassende Erhebung mit allen beteiligten Personen der verschiedenen Organisationen, auf verschiedenen Ebenen, zu verschiedenen Zeitpunkten und mit

---

<sup>65</sup> Eine detaillierte Erläuterung, wie bei der Datenerhebung und -analyse vorgegangen wird, um eine möglichst große interne Validität zu erreichen, wird in Kapitel 4.4 gegeben.

ausgewählten Experten durchgeführt wird, um jeweils unterschiedliche Sichtweisen auf den Aspekt zu erhalten. Darüber hinaus werden die Datenquellen und die Informationen mit Sekundärmaterial trianguliert. Die Datentriangulierung wird als zentral angesehen, um genau diese Verzerrungen und Missinterpretationen zu vermeiden sowie die Sachverhalte möglichst umfassend abbilden zu können (Gephart 2004; Miles & Huberman 1994).

Ein zweiter Punkt bezieht sich auf die Gefahr eines Bias durch die Erhebung retrospektiver Daten. Der Großteil der Daten wird in Echtzeit erhoben. Da die Ergebnisse jedoch auf einer longitudinalen Studie beruhen, ist es zum Teil auch erforderlich, Daten von vergangenen Ereignissen und Erfahrungen zu erheben. Der Gefahr einer verzerrten ex post-Beurteilung vergangener Situationen wird ebenfalls durch die Befragung mehrerer Personen auf unterschiedlichen (Hierarchie-) Ebenen, durch Rückfragen und Validierung der Vermutungen in Folgeinterviews, einer fortlaufenden Diskussion der Zwischenergebnisse mit themenbetrauten Forschern sowie durch die Triangulierung der Informationen mit Sekundärmaterial versucht zu begegnen. Da persönliche Empfindungen und Bedeutungszuschreibungen aus der Vergangenheit für die Ergebnisse dieser Arbeit allerdings kaum von Belang sind, ist anzunehmen, dass diese Bias-Art zu keiner merklichen Verzerrung der Erkenntnisse führt.

Schließlich muss an dieser Stelle auch auf die Frage einer eklektischen Vorgehensweise eingegangen werden. Grund hierfür ist, dass in dieser Arbeit ein Mehrebenenmodell von Innovationsprozessen entwickelt wird, welches Ideen und Elemente von unterschiedlichen theoretischen Ansätzen (auf Basis eines konsistenten Forschungsprogramms) vereint. Dies ist notwendig, da in Kapitel 2.3 festgestellt wird, dass die existierenden theoretischen Ansätze entweder Phänomene auf der Makro- oder der Mikro-Ebene fokussieren und das Management co-evolutorischer Entwicklungsverläufe folglich auf Grundlage keiner dieser Perspektiven abgebildet werden kann. Eine unreflektierte „Vermischung“ und Kombinierung der Theorien, um dennoch Aussagen über co-evolutorische Steuerungsprozesse treffen zu können, würde jedoch die Gefahr einer eklektischen Vorgehensweise mit sich bringen. Eklektizismus kann verstanden werden als die *„unoriginelle, unschöpferische geistige oder künstlerische Arbeitsweise oder Form, bei der Ideen anderer übernommen oder zu einem System zusammengetragen werden“* (Duden Lexikon 2015), ohne deren Kompatibilität zu prüfen und zu beachten (vgl. auch Elschen 1982; Gersch et al. 2005; Raffé 1993). Existierende Arbeiten, die eine gleichzeitige Verwendung von ressourcen- und kompetenzorientierten und neo-institutionalistischen Ansätzen vornehmen, vermitteln den Eindruck, dass sich hieraus schein-

bar komplementäre Erkenntnisse generieren ließen (Bresser & Millonig 2003; Deephouse 1999; Oliver 1991, 1997). Allerdings können diese Aussagen nicht logisch-deduktiv aus einem in sich konsistenten Theoriegebäude abgeleitet werden (Müller-Martini 2009). Besonders schwerwiegend ist ein solches Vorgehen, wenn inkommensurable Theorien vereint werden, die *„sich so radikal voneinander unterscheiden (...), dass die beiden rivalisierenden Theorien keine einzige Beobachtungsaussage gemein haben“* (Chalmers 1999, S. 138). Um die Gefahr zu vermeiden, dass die hinter den verwendeten theoretischen Perspektiven stehenden philosophischen Grundannahmen nicht paradigmatisch kompatibel sind und Interpretationen folglich nur bedingt abgeleitet werden können, wird in dieser Arbeit auf die CbTF zurückgegriffen, die sich durch das Vorhandensein klar definierter Hartkernannahmen (Lakatos 1974) auszeichnet. Diese machen das Forschungsprogramm auf einer wissenschaftstheoretischen Ebene in sich konsistent. Um Eklektizismus zu vermeiden, wird nach einer umfassenden Prüfung der Hartkernannahmen in Kapitel 3.4.1 ausführlich herausgearbeitet, welche Anforderungen die CbTF an ein paradigmatisch-kompatibles Institutionenkonstrukt stellt. Hierauf basierend wird nicht lediglich ein geeignetes Verständnis von Institutionen aus dem Neo-Institutionalismus adaptiert, sondern ein eigenes Verständnis abgeleitet, welches sich mit den Annahmen der CbTF als kompatibel erweist (vgl. Kapitel 3.4.1; und für das erweiterte Verständnis von Proto-Institutionen Kapitel 6.2.3.2).

Diese Dissertation unterscheidet sich damit von existierenden Arbeiten, die zwar die Notwendigkeit erkennen, dass neo-institutionalistische Ansätze auch Phänomene der Strategieforschung erklären müssten, allerdings dabei Theorien und Ansätze unterschiedlicher Denkschulen unreflektiert vereinen, um dennoch Aussagen treffen zu können (Bresser & Millonig 2003; Deephouse 1999; Oliver 1991, 1997). Durch den bewussten, kritisch-reflektierten Umgang mit dem Problem einer eklektischen Vorgehensweise kann in dieser Arbeit ein Mehrebenenmodell aus einem in sich konsistenten Theoriegebäude abgeleitet werden.

#### 6.4.2 Externe Validität und weiterer Forschungsbedarf

Das Kriterium der externen Validität bezieht sich auf die Generalisierbarkeit oder einer möglichen Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die Grundgesamtheit (Punch 2005; Sarris & Reiss 2005). Die interne Validität wird dabei als Voraussetzung der externen Validität betrachtet.

Grundsätzlich muss angemerkt werden, dass die Ergebnisse auf der Anwendung der qualitativ-interpretativen Forschungsmethode nach Gioia (Gioia et al. 2013) fußen. Damit geht einher, dass die empirischen Ergebnisse die Interpretation der Daten durch den Forscher widerspiegeln. Der Interpretations- und Analysevorgang wird in Kapitel 4 ausführlich dargestellt. Nichtsdestotrotz bilden diese Erkenntnisse lediglich eine mögliche Sicht auf die Fallstudie ab. Die Anwendung und Rückkopplung der empirischen Daten mit anderen theoretischen Perspektiven und Konstrukten kann grundsätzlich zu andersartigen Ergebnissen und Forschungsschwerpunkten führen (Wessel 2014, S. 122).

Des Weiteren muss einschränkend betont werden, dass die Erkenntnisse auf einer empirischen Einzelfallstudie beruhen, die im deutschen Gesundheitswesen durchgeführt wird. Dieser Sektor eignet sich einerseits durch die besondere Bedeutung der institutionellen Rahmenbedingungen für Untersuchungen von institutionellen Veränderungsprozessen (vgl. Kapitel 5.1.2). Andererseits unterscheiden sich die Herausforderungen in Innovationsprozessen maßgeblich von denen in Branchen mit geringerer Regulierung und Wandlungsresistenz. Es kann vermutet werden, dass die Bedeutung der Entwicklung von Proto-Institutionen und die gezielte Steuerung eines Fit institutioneller und organisationaler Entwicklungsverläufe in hochinnovativen und schnelllebigen Branchen an Bedeutung verlieren. Um die Generalisierbarkeit dieser Erkenntnisse auch auf Sektoren auszuweiten, die sich durch eine stärkere Wandlungsrhythmik und -intensität auszeichnen, bietet sich die Replikation der Studie in weiteren Branchen wie der Automobil-, High-Tech- oder Energieindustrie an.

Zusätzlich weist der untersuchte Teilmarkt die Besonderheit einer nur lückenhaften bzw. unzureichenden Regulierung – in dem ansonsten hoch-institutionalisierten Gesundheitswesen – auf. Die untersuchte Industrieunternehmung *Breathe* befindet sich in einer besonderen Situation: Der Handlungsspielraum wird nicht nur von den übergreifenden Rahmenregeln stark geformt, sondern es fehlt zusätzliche an spezifizierenden Regeln und Vorgaben für den relevanten Teilmarkt. Eine weitere Besonderheit ist, dass *Breathe* einer der wenigen Anbieter ist, die sich eine spezifische Regulierung wünschen, während Wettbewerber aufgrund ihrer andersartigen Ausrichtung die momentane Situation als vorteilhaft empfinden. Da die hohe institutionell induzierte Unsicherheit in der vorliegenden Fallstudie als Treiber der Entwicklung von Proto-Institutionen interpretiert werden kann (vgl. Kapitel 5.2.3), bedarf es nicht nur einer Replikation der Untersuchung in Branchen außerhalb des Gesundheitswesens, sondern auch in formierteren Teilmärkten.

Damit geht einher, dass ein proaktives Management der institutionellen Rahmenbedingungen vermutlich nicht grundsätzlich in allen denkbaren Innovationsprozessen von Nöten ist. Dieser Tatsache wird in der ersten Proposition in der Art Rechnung getragen, als dass hier nicht alleinig auf die Steuerung, sondern auf eine proaktive Berücksichtigung des institutionellen Rahmengerüges abgestellt wird. Die proaktive Berücksichtigung umfasst dabei ein Kontinuum von Handlungsmöglichkeiten, die von der kritischen Reflektion bis hin zu einem gezielten Eingreifen und Schaffen neuer (proto-) institutioneller Rahmenbedingungen reichen. Allerdings steht im Vordergrund dieser Arbeit ein disruptives Innovationsvorhaben. Es bedarf daher weiterer Forschung, die für verschiedene Regulierungssituationen und Innovationsarten unterschiedliche Erfordernisse in Bezug auf das proaktive Management der institutionellen Rahmenbedingungen spezifiziert.

Eine solche Erkenntnis wäre auch anschlussfähig an die Frage, welche weiteren Instrumente zur Steuerung co-evolutorischer Entwicklungsverläufe existieren. Die Proto-Institution wird hier als nur ein mögliches Instrument für das Management eines zukünftigen Fit institutioneller und organisationaler Entwicklungsverläufe verstanden. Die theoriegetriebene Vermutung einer Außen- und Innenwirkung von Proto-Institutionen resultiert aus der (paradigmatisch-kompatiblen) Anreicherung ressourcen- und kompetenzorientierter Ansätze mit Erkenntnissen aus dem (Proto-) Institutional Work Konzept. Es ist denkbar, dass sich in der wissenschaftlichen Literatur weitere Instrumente identifizieren lassen, über die sich die Entwicklungsverläufe auf unterschiedlichen Ebenen aufeinander abstimmen lassen. Gleichwohl erfordert das Konstrukt der Proto-Institution selbst eine weitere, ausdifferenzierte Untersuchung. In Kapitel 6.2.3.3 wird die Beschaffenheit der Proto-Institution aus materiellen und symbolischen Elementen vermutet. Diese Vermutung muss mit Hilfe gezielter Studien spezifiziert werden.

Weiterhin muss Erwähnung finden, dass die Studie zwar den Prozess der Entwicklung der Proto-Institution begleitet, die tatsächliche Einführung der Innovation bis zum Abschluss dieser Arbeit jedoch noch nicht erfolgt ist. Während es als positiv herauszustellen ist, dass die empirischen Ergebnisse auf Basis von Echtzeitdaten und einer Prozessanalyse beruhen, ist einzuschränken, dass der Misserfolg oder Erfolg der Implementierung des Innovationsvorhabens nicht mehr beobachtet und in der Analyse berücksichtigt werden kann. Es besteht damit die Möglichkeit, und gegebenenfalls Notwendigkeit, die Erkenntnisse dieser Arbeit zu einem späteren Zeitpunkt weiter anzureichern.



Grundsätzlich können Proto-Institutionen als das Ergebnis von Verhandlung (Helfen & Sydow 2013), Konsens und aktiver Ko-Kreierung (Zietsma & McKnight 2009) über bzw. von geteilten Schemata und Vorstellungen verstanden werden. Aus Sicht der CbTF sind sie das Resultat von sogenannten ‚Nicht-Markt Strategien‘. ‚Markt-Strategien‘ umfassen die Aktivitäten, die für die Realisierung neuer Leistungsangebote auf Basis der bestehenden Leistungsbereitschaft (Freiling et al. 2006) bzw. die für die Suche nach neuen Verwendungsalternativen für die bestehende Ressourcen- und Kompetenzbasis (bezogen auf das Management von Spezifität Rüsike 2012) durchgeführt werden. Nicht-Markt Strategien dienen dahingegen der Beeinflussung des Unternehmungsumfeldes, da letzteres maßgebliche Auswirkungen auf den unternehmerischen Handlungsspielraum (Klein 2010) bzw. der Verwendung von Ressourcen- und Kompetenzen (Rüsike 2012) sowie dem Angebot innovativer Leistungsangebote haben kann (vgl. Kapitel 2.2.3). Eine Konkretisierung der tatsächlichen unternehmerischen Tätigkeiten zur Realisierung von Nicht-Markt Strategien bleibt bis dato noch relativ unbeleuchtet. Innovationsprozesse werden in dieser Arbeit, übereinstimmend mit Tidd und Kollegen (2005), als generische Unternehmeraktivität verstanden. Die Erkenntnis, dass Akteure im Rahmen von Innovationsprozessen auch die institutionellen Rahmenbedingungen berücksichtigen, ist folglich unauflöslich mit der Notwendigkeit einer Erweiterung der unternehmerischen Tätigkeiten im Rahmen von Innovationsprozessen verbunden. Durch die Nähe zur Marktprozessstheorie zeigt sich die CbTF explizit kompatibel zu der Lehre der Unternehmerfunktion (Freiling 2004a; Freiling & Reckenfelderbäumer 2010; Schneider 1997). Die von Freiling (Freiling 2004a; Freiling & Reckenfelderbäumer 2010) explizierten unternehmerischen Funktionen zielen jedoch vor allem auf die Realisierung von ‚Markt-Strategien‘ bzw. auf die Verwendung und Weiterentwicklung der Ressourcen- und Kompetenzbasis zur Adressierung von individuell wahrgenommenen Arbitragemöglichkeiten und die Anpassung der Unternehmung an die Umweltdynamiken. Die Erkenntnis, dass Akteure im Rahmen von Innovationsprozessen aber auch die institutionellen Umfeldentwicklungen proaktiv reflektieren und ggf. steuernd eingreifen (müssen), erfordert eine Erweiterung der unternehmerischen Funktionen im Hinblick auf die Umsetzung von Legitimitätsstrategien (Aldrich & Fiol 1994; Lawrence 1999) bzw. die Durchführung von Nicht-Markt Strategien oder den Anstoß der ‚sozialen Prozesse‘ (Lawrence et al. 2002, S. 283), die es per definitionem braucht, um eine vorteilhafte Veränderung der institutionellen Rahmenbedingungen – hier durch Proto-Institutionen – zu steuern.

Mit der Untersuchung der für einen oder für mehrere Akteure vorteilhaften Steuerung der institutionellen Rahmenbedingungen gehen unauflöslich Fragen um Machtverhältnisse und die Verschiebung von Machtstrukturen einher (Helfen & Sydow 2013; Zietsma & McKnight 2009). In dieser Arbeit werden Machtfragen in zahlreichen Hoheitskonflikten während des Entwicklungsprozesses der Entlasskriterien ersichtlich. Die Akteure versuchen mit der Ausgestaltung der potenziellen Regulierungen eine jeweils vorteilhafte Veränderung der Zuständigkeitsbereiche zu erzielen, was unweigerlich zu Kompetenzverlusten wiederum anderer Akteure führt. Der Prozess der Entwicklung neuartiger institutioneller Rahmenbedingung zur Unterstützung innovativer Praktiken – wie hier eines intersektoralen Versorgungskonzepts – birgt folglich auch die Möglichkeit und Notwendigkeit der Festlegung der zukünftigen Governancestrukturen. Machtaspekte werden ebenfalls in Ansätzen in den Studien von Zietsma und McKnight (2009) über den Entwicklungsprozess von konkurrierenden Proto-Institutionen und von Helfen und Sydow (2013) im Kontext von Verhandlungen angedeutet. Die explizite Untersuchung von Macht im Rahmen von Proto-Institutional Work erscheint somit ein vielversprechendes Vorhaben, um institutionelle Steuerungsprozesse einerseits und Innovationsprozesse andererseits tiefergehend verstehen zu können.

Darüber hinausgehend können diese Erkenntnisse als vielfältige Anknüpfungspunkte für weitere Studien betrachtet werden. In dem Steuerungsmodell co-evolutorischer Prozesse über Proto-Institutionen wird explizit eine zeitliche Komponente berücksichtigt. In der empirischen Untersuchung kann beobachtet werden, dass die identifizierten Handlungsmuster zur Bewältigung eines ‚*Symbolischen Legitimitätsmanagements*‘ und eines ‚*Technisch-materiellen Adaptionsmanagements*‘ simultan und iterativ erfolgen. Es wäre interessant weitere empirische Forschung zu betreiben, die explizit das Timing der einzelnen Aktivitäten beobachtet, um gegebenenfalls verschiedene zeitlich-orientierte Handlungsmuster und -abfolgen zu erkennen. Im Kontext des Institutional Work Konzepts erscheint insbesondere die Studie von Tracey und Kollegen (2011) einen weiteren wichtigen Hinweis zu geben. In der Drei-Ebenenanalyse identifizieren die Autoren bestimmte Handlungsmuster, die sich bei der Entwicklung und Implementierung innovativer Organisationsmodelle jeweils der Mikro-, Meso- oder Makroebene zuordnen lassen. Eine solche Zuordnung ist nicht das Ziel der vorliegenden Arbeit, da hier vor allem das rekursive Zusammenspiel der institutionellen und organisationalen Ebene fokussiert wird. Nichtsdestotrotz erscheint eine detaillierte, ebenenbezogene Zuordnung bestimmter Aktivitäten als eine Möglichkeit, um spezifische Handlungsmuster und -abfolgen identifizieren zu können.

Da die Forschung um die organisationsinternen Prozesse im Rahmen neo-institutionalistischer Forschung noch relativ unbeleuchtet ist, stellt eine detaillierte Analyse der Materialisierung und Rückwirkung von institutionellen Steuerungsprozessen im Rahmen der CbTF ein vielversprechendes zukünftiges Forschungsfeld dar. Über das Konstrukt der Proto-Institution sind wertvolle Hinweise generiert worden, die aufgegriffen werden können, um beispielsweise den Prozess des ‚*Inscribing*‘ (Czamiawska 2009; Joerges & Czamiawska 1998; Wessel 2014) zu konkretisieren.

Es erscheint vielversprechend, dass über die Co-Evolutorik auch ein Mehrwert für die Diskussion um die Vermeidung bzw. die Realisierung eines proaktiven Umgangs mit pfadabhängigen Entwicklungen generiert werden kann, die oftmals als Ursache für inkrementelle Veränderungen der organisationalen Leistungsbereitschaft betrachtet werden (Schreyögg & Kliesch-Eberl 2007). In dieser Arbeit wird deutlich, wie durch die Steuerung unternehmungs-externer Rahmenbedingungen und -interner Reaktionen Eigendynamiken entstehen. In dem Management von Proto-Institutionen konkretisiert sich folglich, wie über das Zusammenspiel von externen und internen Entwicklungen Verstärkungseffekte über mehrere Ebenen hervorgerufen werden können. Diese Arbeit bietet damit interessante Implikationen und Ansatzpunkte für die Forschung von Pfadabhängigkeiten auf mehreren Ebenen.

Es ist grundsätzlich anzumerken, dass eine statistische Generalisierbarkeit für diese Studie nicht anzunehmen ist. Da diese Arbeit jedoch auch das Ziel der Theorieerweiterung und der Exploration neuer, erster Erkenntnisse in Bezug auf die Steuerung co-evolutorischer Entwicklungsverläufe in Innovationsprozessen verfolgt, wird der Erkenntnisbeitrag dieser Arbeit hierdurch nicht geschmälert. Die Durchführung einer umfassenden, longitudinalen Einzelfallstudie erweist sich für das Ziel der Weiterentwicklung der CbTF durch eine Adaption entsprechender Überlegungen aus dem Konzept der (Proto-) Institutional Work als geeignet. Insbesondere, da keine Vorbilder für die kombinierte Analyse der Außen- und Innenwirkung von Proto-Institutionen bekannt sind, kann die vorgestellte Einzelfallstudie als adäquates Forschungsdesign betrachtet werden, um erste Erkenntnisse zu explorieren. Diese Arbeit bietet folglich Anlass, die zugrundeliegende Forschungs idee in andere empirische Kontexte zu übertragen, mit alternativen Forschungsmethoden zu explorieren, die Erkenntnisse zu spezifizieren oder sie zu verwerfen.

## 6.5 Zusammenfassung

Im Zentrum dieser Arbeit steht die forschungsleitende Frage, wie Akteure in Innovationsprozessen die Co-Evolution institutioneller und organisationaler Entwicklungsverläufe versuchen zu steuern, sodass sie bei Markteintritt über geeignete Leistungspotenziale verfügen, um eine mit den zukünftigen institutionellen Rahmenanforderungen kompatible Innovation etablieren zu können. Diese Forschungsfrage adressiert die elementare Forschungslücke, die sich durch die Fokussierung der unterschiedlichen theoretischen Ansätze und Konzepte auf entweder die institutionelle oder die organisationale Ebene im Rahmen des Managements von Innovationsprozessen auftut. Obgleich sowohl die mikro- als auch die makroorientierten Ansätze den Fit der organisationalen Leistungsfähigkeit und der institutionellen Rahmenbedingungen der Umwelt für eine erfolgreiche und zukünftige Innovationsfähigkeit annehmen, kann das Management einer Ausbalancierung dieser Entwicklungsverläufe bis dato nicht auf Basis einer einzelnen theoretischen Perspektive erklärt werden. Es wird die Schlussfolgerung gezogen, dass auf diesem Forschungsstand das Management von Innovationsvorhaben nur unzureichend erklärt werden kann.

Die Forschungsfrage wird auf Basis einer qualitativen, empirischen Einzelfallstudie im deutschen Gesundheitswesen – in dem Teilmarkt der außerklinischen Beatmungsversorgung – untersucht. Über einen Zeitraum von zehn Jahren kann eine Prozessperspektive auf die Anstrengungen des industriellen Dienstleistungsanbieters *Breathe* gewonnen werden, der die disruptive Versorgungsinnovation ‚*außerklinisches Weaning*‘ realisieren möchte. *Breathe* steht dabei vor der Herausforderung, zum einen Rahmenbedingungen für einen nur unzureichend regulierten Teilmarkt zu entwickeln, sodass ihr Innovationsvorhaben von geeigneten institutionellen Rahmenbedingungen unterstützt wird. Zum anderen steht *Breathe* vor der Aufgabe, zur gleichen Zeit eine geeignete, mit den zukünftigen Rahmenanforderungen kompatible Leistungsfähigkeit zu entwickeln, sodass sie bei Markteintritt den Fit mit den Umfeldanforderungen vorbereitet haben.

Auf theoretischer Ebene ist die Arbeit von der Vermutung getrieben, dass sich mittels einer geeigneten theoretischen Grundlage, die in der Lage ist, die Prozesse auf mehreren Analyseebenen abzubilden, dieser Steuerungsprozess über das Konstrukt der Proto-Institution realisieren lassen könnte. Proto-Institutionen werden zunächst als Institutionen im Entwicklungsprozess verstanden bzw. als neue, in dieser Form noch nicht allgemein akzeptierte Institutionen, die Akteure mit der Absicht ihrer Institutionalisierung entwickeln, sodass

sie das Handeln weiterer Akteure rahmen (vgl. Kapitel 3.4.2). Auf Basis der empirischen Ergebnisse kann auf dem theoretischen Fundament der CbTF, welche sich explizit für co-evolutorische und prozessbasierte Forschung eignet, ein Mehrebenenmodell entwickelt werden, das den co-evolutorischen Steuerungsprozess über Proto-Institutionen abbildet.

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass Akteure im Entwicklungsprozess der Proto-Institution der Herausforderung eines ‚*Symbolischen Legitimitätsmanagements*‘ gegenüberstehen. Die dabei identifizierten Handlungsmuster zielen darauf ab, den Diffusions- und Legitimierungsprozess der Proto-Institution anzustoßen, sodass diese die gewünschte Außenwirkung entfaltet. Es kann darüber hinaus festgestellt werden, dass von Proto-Institutionen auch eine Innenwirkung ausgeht. Die identifizierten Handlungsmuster umfassen Aktivitäten zur Adaption der organisationalen Leistungsbereitschaft an den sich herauskristallisierenden Regelungsinhalt der Proto-Institution. Die Akteure bewältigen in diesem Prozess die Herausforderung eines ‚*Technisch-materiellen Adaptionsmanagements*‘. In diesem Rahmen kann gezeigt werden, dass es Akteuren über die Entwicklung von Proto-Institutionen möglich ist, in Innovationsprozessen eine Prognose über die Veränderungsgeschwindigkeit der institutionellen Umwelt zu treffen und eine entsprechende Vorabanpassung der organisationalen Leistungsbereitschaft vorzunehmen, sodass sie bei Markteintritt über geeignete Leistungspotenziale verfügen.

Der Erkenntnisbeitrag dieser Arbeit soll abschließend in vier Punkten zusammengefasst werden:

- Erstens trägt die Erweiterung der CbTF um ein paradigmatisch-kompatibles Verständnis des Institutionen-Konstrukts und um Erkenntnisse der Organisations- und Managementtheorien dazu bei, dass der bisherige organisationsbezogene Erklärungsfokus der CbTF um institutionelle Phänomene ergänzt werden kann. Es können unternehmerische Handlungsmuster und Herausforderungen identifiziert werden, die den organisationalen Blick auf die Steuerung von Innovationsprozessen um die zusätzliche Berücksichtigung von institutionellen Entwicklungsverläufen erweitern. Die empirischen Ergebnisse legen nahe, dass Akteure bei der Vorbereitung einer geeigneten Leistungsbereitschaft im Rahmen von Innovationsprozessen die Entwicklungen und den Fit mit den institutionellen Rahmenbedingungen proaktiv berücksichtigen.

*P1: Bei der Vorbereitung einer geeigneten Leistungsbereitschaft zur Realisierung von Innovationsvorhaben berücksichtigen Akteure proaktiv die zukünftigen Entwicklungen der institutionellen Rahmenbedingungen.*

- Mit der Analyse der identifizierten Handlungsmuster und Herausforderungen auf Basis einer einzelnen theoretischen Grundlage, die sowohl eine Mehrebenen- als auch Prozessbetrachtung zulässt, gehen zweitens, wertvolle Erkenntnisse im Hinblick auf die Konkretisierung des Konstrukts der Proto-Institution einher. Proto-Institutionen haben nicht nur eine Außenwirkung im Hinblick auf die Veränderung der institutionellen Rahmenbedingungen. Sie können von Akteuren auch als Orientierungspunkte zur ex ante-Adaption ihrer organisationalen Leistungsbereitschaft genutzt werden. Damit geht einher, dass sie im Falle der Institutionalisierung der Proto-Institution den Fit mit der eigenen Leistungsfähigkeit vorbereitet haben. Die vorteilhafte Steuerung von institutionellen Rahmenbedingungen zur Realisierung von Innovationsvorhaben kann somit um die zusätzliche Berücksichtigung der organisationsinternen Prozesse ergänzt werden. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass Akteure bei dem Versuch der vorteilhaften Veränderung der institutionellen Rahmenbedingungen den Entwicklungsbedarf und den Fit mit der eigenen Leistungsfähigkeit proaktiv beachten.

*P2: Bei dem Versuch der Steuerung der zukünftigen institutionellen Rahmenbedingungen berücksichtigen Akteure proaktiv das Entwicklungspotenzial der eigenen organisationalen Leistungsfähigkeit.*

- Drittens machen die auf den empirischen Daten basierenden Propositionen deutlich, dass die Entwicklung einer Innovationsfähigkeit bzw. die Realisierung von zukünftigen Innovationsvorhaben nicht aus der fokussierten Betrachtung entweder der organisationalen oder der institutionellen Ebene verstanden werden kann. Dies ist insbesondere für Innovationsvorhaben in wandlungsresistenten bzw. nur lückenhaft regulierten Umfeldkontexten anzunehmen. Diese Arbeit liefert eine kombinierte Analyse der Steuerung eines zukünftigen Fit institutioneller und organisationaler Entwicklungen auf Basis einer einzelnen, in sich konsistenten theoretischen Grundlage. Hiermit kann die Bedeutung von Mehrebenen- und Prozessmodellen herausgestellt werden. Nicht nur unidirektionale Einflussbeziehungen, sondern das bidirektionale, rekursive Zusammenspiel von Institution und Organisation können somit im Rahmen von Innovationsprozessen expliziert werden.
- Viertens lässt sich in Ergänzung zu der bisherigen Fokussierung auf die Außenwirkung von Proto-Institutionen auch die Identifizierung und Analyse der Innenwirkung

von Proto-Institutionen auf die konkrete materiell-technische Ebene feststellen. Diese Arbeit kann über die Identifizierung von unternehmerischen Handlungsmustern folglich auch als eine Weiterentwicklung existierender Erkenntnisse im Rahmen des (Proto-) Institutional Work Konzepts bzw. des Neo-Institutionalismus betrachtet werden, der sich zunehmend einer Untersuchung von Mikroprozessen öffnet. Anstelle reaktiver Anpassungsprozesse liegt der Mehrwert dieser Arbeit in der Erweiterung des Verständnisses von Proto-Institutional Work als die proaktive, visionäre Rekonfiguration der internen Leistungsbereitschaft im Zusammenspiel mit der Steuerung institutioneller Veränderungsprozesse. Mit Hilfe dieses erweiterten Verständnisses können zum einen Proto-Institutionen als ein mögliches Instrument zur Steuerung co-evolutorischer Entwicklungsverläufe in Innovationsprozessen verstanden werden. Zum anderen konkretisiert sich hierin, wie Akteure das Zusammenspiel der externen und internen bzw. institutionellen und organisationalen Entwicklungsverläufe in Innovationsprozessen ausbalancieren. Das erfolgreiche Management von Proto-Institutionen kann dementsprechend als eine Konkretisierung von Dynamic Capabilities interpretiert werden.

*P3: Die Ausbalancierung institutioneller und organisationaler Entwicklungsverläufe zeigt sich in Proto-Institutionen.*

## LITERATURVERZEICHNIS

- Abrahamson, Eric (1991): Managerial Fads and Fashions. The Diffusion and Rejection of Innovations. In: *Academy of Management Review* 16, S. 586–612.
- Abrahamson, Eric (1996): Management Fashion. In: *Academy of Management Review* 21, S. 254–285.
- Adler, Paul S.; Kwon, Seok-Woo (2013): The Mutation of Professionalism as a Contested Diffusion Process. Clinical Guidelines as Carriers of Institutional Change in Medicine. In: *Journal of Management Studies* 50 (5), S. 930–962.
- Ahmadjian, Christina L.; Robinson, Patricia (2001): Safety in Numbers. Downsizing and the Deinstitutionalization of Permanent Employment in Japan. In: *Administrative Science Quarterly* 46 (4), S. 622–654.
- Ahrne, Göran; Brunsson, Nils (2011): Organization Outside Organizations. The Significance of Partial Organization. In: *Organization* 18 (1), S. 83–104.
- Ahrne, Göran; Brunsson, Nils; Hallstrom, Kristina T. (2007): Organizing Organizations. In: *Organization* 14 (5), S. 619–624.
- Aldrich, Howard E.; Fiol, C. Marlene (1994): Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation. In: *The Academy of Management Review* 19 (4), S. 645–670.
- Alvesson, Mats (2003): Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists. A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. In: *Academy of Management Journal* 28 (1), S. 13–33.
- Ambrosini, Véronique; Bowman, Cliff (2009): What are Dynamic Capabilities and are They a Useful Construct in Strategic Management? In: *International Journal of Management Reviews* 11 (1), S. 29–49.
- Amelung, Volker Eric (2006): Integrierte Versorgung und medizinische Versorgungszentren. Von der Idee zur Umsetzung. Berlin: Med. Wiss. Verl.-Ges. (Schriftenreihe des Bundesverbandes Managed Care).
- Amelung, Volker Eric; Meyer-Lutterloh, Klaus; Schmid, Elmar; Seiler, Rainer; Lägell, Ralph; Weatherly, John N. (2008): Integrierte Versorgung und Medizinische Vrsorgungszentren. Von der Idee zur Umsetzung. 2. Aufl. Berlin: Med. Wiss. Verl.-Ges.
- Amit, Raphael; Schoemaker, Paul J. H. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent. In: *Strategic Management Journal* 14, S. 33–46.
- Anand, N.; Peterson, Richard A. (2000): When Market Information Constitutes Fields. Sensemaking of Markets in the Commercial Music Industry. In: *Organization Science* 11 (3), S. 270–284.
- Andrews, Richmond (1971): The Concept of Corporate Strategy. Homewood, IL: Dow Jones Irwin.
- Ang, Soon; Cummings, Larry L. (1997): Strategic Response to Institutional Influences on Information Systems Outsourcing. In: *Organization Science* 8 (3), S. 235–256.
- Ansari, Shahzad; Fiss, Peer Christian; Zajac, Edward J. (2010): Made to Fit. How Practices Vary as They Diffuse. In: *Academy of Management Review* 35 (1), S. 67–92.
- Arend, R. J.; Bromiley, P. (2009): Assessing the Dynamic Capabilities View. Spare Change, Everyone? In: *Strategic Organization* 7 (1), S. 75–90.



- Argyris, Chris; Schön, Donald A. (1978): *Organizational Learning. A theory of Action Perspective*. Reading, Mass [u.a.]: Addison-Wesley Pub. Co.
- Assink, Marnix (2006): Inhibitors of Disruptive Innovation Capability. A Conceptual Model. In: *European Journal of Innovation Management* 9 (2), S. 215–233.
- Atkinson, Paul; Hemmersley, Martyn (1994): Ethnography and Participant Observation. In: Norman K. Denzin und Yvonna S. Lincoln (Hg.): *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, S. 248–261.
- AWMF (2006): Stellungnahme der AWMF-Leitlinienkommission zum Kapitel "2.6 Leitlinien und Disease Management Programme" des Methodenpapiers des IQWiG Version 2 vom September 2006.
- AWMF; ÄZQ (2001): Das Leitlinien-Manual von AWMF und ÄZQ. Entwicklung und Implementierung in der Medizin. In: *Zeitschrift für ärztliche Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen* 95 (Suppl I), S. 4–48.
- Badura, Bernhard (1996): Patientenorientierte Systemgestaltung im Gesundheitswesen. In: Bernhard Badura und Günter Feuerstein (Hg.): *Systemerhaltung im Gesundheitswesen. Zur Versorgungskrise der hochtechnisierten Medizin und den Möglichkeiten ihrer Bewältigung*. Weinheim, München: Juventa, S. 255–327.
- Bansal, Pratima; Corley, Kevin (2011): The Coming of Age for Qualitative Research. Embracing the Diversity of Qualitative Methods. In: *Academy of Management Journal* 54, 2011 (2), S. 233–237.
- Barley, Stephan R. (1986): Technology as an Occasion for Structuring. Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments. In: *Administrative Science Quarterly* 31 (1), S. 78–108.
- Barley, Stephan R. (2010): Building an Institutional Field to Corral a Government. A Case to Set an Agenda for Organization Studies. In: *Organization Studies* 31 (6), S. 777–805.
- Barley, Stephan R.; Tolbert, Pamela S. (1997): Institutionalization and Structuration. Studying the Links between Action and Institution. In: *Organization Studies* 18 (1), S. 93–117.
- Barney, Jay B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Academy of Management Review* 17, S. 99–120.
- Barney, Jay B. (2001): Resource-based Theories of Competitive Advantage. A Ten year Retrospective on the Resource-based View. In: *Journal of Management* 27, S. 643–650.
- Barreto, Ilídio (2009): Dynamic Capabilities. A Review of Past Research and an Agenda for the Future. In: *Journal of Management* 36 (1), S. 256–280.
- Battilana, Julie; Leca, Bernard; Boxenbaum, Eva (2009): How Actors Change Institution. Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. In: *The Academy of Management Annals* 3 (1), S. 65–107.
- Baum, Joel A. C.; Singh, Habir (1994): Organization-environment Coevolution. In: Joel A. C. Baum und Habir Singh (Hg.): *Evolutionary Dynamics of Organization*. New York, New York: Oxford University Press, S. 379–402.
- Beck, Nikolaus; Walgenbach, Peter (2005): Technical Efficiency or Adaptation to Institutionalized Expectations? The Adoption of ISO 9000 Standards in the German Mechanical Engineering Industry. In: *Organization Studies* 26 (6), S. 841–866.

- Berrone, Pascual; Fosfuri Andrea; Gelabert, Liliana; Gomez-Mejia, Luis R. (2013): Necessity as the Mother of 'Green' Inventions. Institutional Pressures and Environmental Innovations. In: *Strategic Management Journal* forthcoming.
- Berthod, Olivier (2011): On Institutions, Paths, and Routes Set in Stone. Dissertation. Freie Universität Berlin, Berlin.
- Bijker, Wiebe E.; Hughes, Thomas P.; Pinch, Trevor (Hg.) (2012): The Social Construction of Technological Systems. New Directions in the Sociology and History of Technology. Cambridge, MA: MIT Press.
- Boiral, Olivier (2003): ISO 9000. Outside the Iron Cage. In: *Organization Science* 14, S. 720–737.
- Boles, J-M; Bion, J.; Connors, A.; Herridge, M.; Marsh, B.; Melot, C. et al. (2007): Weaning from Mechanical Ventilation. In: *European Respiratory Journal* 29 (5), S. 1033–1056.
- Boxenbaum, Eva; Battilana, Julie (2005): Importation as Innovation. Transposing Managerial Practices across Fields. In: *Strategic Organization* 3 (4), S. 355–383.
- Boxenbaum, Eva; Jonsson, Stefan (2008): Isomorphism, Diffusion and Decoupling. In: R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Andersson und R. Suddaby (Hg.): *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London, UK: Sage, S. 78–98.
- Bresser, Rudi; Millonig, Klemens (2003): Institutional Capital. Competitive Advantage in Light of the New Institutionalism in Organization Theory. In: *Schmalenbach Business Review* 55, S. 220–241.
- Bresser, Rudi K. F. (2010): *Strategische Managementtheorie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Brockhoff, Klaus (1999): *Forschung und Entwicklung. Planung und Kontrolle*. 5. Aufl. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Bromley, Patricia; Powell, Walter W. (2012): From Smoke and Mirrors to Walking the Talk. Decoupling in the Contemporary World. In: *The Academy of Management Annals* 6 (1), S. 483–530.
- Bruni, Daniele Severi; Verona, Gianmario (2009): Dynamic Marketing Capabilities in Science-based Firms. An Exploratory Investigation of the Pharmaceutical Industry. In: *British Journal of Management* 20, S. S101.
- Brunsson, Nils; Sahlin-Andersson, Kerstin (2000): Constructing Organizations. The Example of Public Sector Reform. In: *Organization Studies* 21 (4), S. 721–746.
- Burns, Tom R.; Stalker, G. M. (1961): *The Management of Innovation*. London: Tavistock Institute.
- Burr, Wolfgang (2004): *Innovationen in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Burr, Wolfgang (Hg.) (2014): *Innovationen. Theorien, Konzepte und Methoden der Innovationsforschung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Burr, Wolfgang (2014a): Die frühen Phasen der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Innovationsforschung. In: Wolfgang Burr (Hg.): *Innovationen. Theorien, Konzepte und Methoden der Innovationsforschung*. Stuttgart: Kohlhammer, S. 11–39.
- Burrell, Gibson; Morgan, Gareth (1979): *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Ashgate Publishing.
- Caronna, Carol A. (2004): The Misalignment of Institutional "Pillars". Consequences for the U.S. Health Care Field. In: *Journal of Health and Social Behavior* 45, S. 45–58.

- Chalmers, Alan F. (1999): *Wege der Wissenschaft. Einführung in die Wissenschaftstheorie*. 4. Aufl. Berlin, Heidelberg, New York, Barcelona, Hongkong, London, Mailand, Paris, Singapur, Tokio: Springer.
- Chesbrough, Henry W. (2006): *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Christensen, Clayton M. (1997): *The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Christensen, Clayton M. (2006): *The Innovator's Dilemma*. 4. Aufl. New York: Collins Business Essentials.
- Clark, Shawn M.; Gioia, Dennis A.; Ketchen, Jr., David J.; Thomas, James B. (2010): Transitional Identity as a Facilitator of Organizational Identity Change during a Merger. In: *Administrative Science Quarterly* 55 (3).
- Cloutier, Charlotte; Langley, Ann (2013): The Logic of Institutional Logics. Insights from French Pragmatist Society. In: *Journal of Management Inquiry* 22 (4), S. 360–380.
- Cohen, Michael D.; Burkhart, Roger; Dosi, Giovanna; Egidi, Massimo; Marengo, Luigi; Warglien, Massimo; Winter, Sidney G. (1996): Routines and Other Recurring Action Patterns of Organizations. Contemporary Research Issues. In: *Industrial and Corporate Change* 5 (3), S. 653–698.
- Cohen, Wesley M.; Levinthal, Daniel A. (1990): Absorptive Capacity. A New Perspective on Learning and Innovation. In: *Administrative Science Quarterly* 35 (1), S. 128–152.
- Collinson, Simon; Wilson, David C. (2006): Inertia in Japanese Organizations. Knowledge Management Routines and Failure to Innovate. In: *Organization Studies* 27 (9), S. 1359–1387.
- Cool, Karel; Dierickx, Ingemar (1994): Commentary. Schoemaker, P.J.H. / Amit, R.: Investments in Strategic Assets. In: Paul Shrivistava, Anne Huff und Jane Dutton (Hg.): *Advances in Strategic Management*. Greenwich, Connecticut, London, England: JAI Press, S. 35–44.
- Cooper, Robert G. (1994): Third-generation New Product Processes. In: *Journal of Product Innovation Management* 25 (11), S. 3–14.
- Cooper, Robert G.; Kleinschmidt, Elko J. (1990): *New Products. The Key Factors in Success*. Chicago: American Marketing Association.
- Corbin, Juliet; Strauss, Anselm (1990): Grounded Theory Research. Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. In: *Qualitative Sociology* 13 (1), S. 3–21.
- Corley, Kevin G.; Gioia, Dennis A. (2004): Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off. In: *Administrative Science Quarterly* 49 (2), S. 173–208.
- Czamiawska, Barbara (2009): How Institutions are Inscribed into Technical Objects and What it May Mean in the case of the Internet. In: Francesco Contini und Giovan F. Lanzara (Hg.): *ICT and Innovation in the Public Sector. European Studies in the Making of E-Government*. Houndmills, UK: Palgrave Macmillan, S. 49–65.
- Dacin, Tina M. (1997): Isomorphism in Context. The Power and Prescriptions of Institutional Norms. In: *Academy of Management Journal* 40 (1), S. 46–81.
- Danneels, Erwin (2002): The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. In: *Strategic Management Journal* 23 (12), S. 1095–1121.
- Danneels, Erwin (2011): Trying to Become a Different Type of Company. Dynamic Capability at Smith Corona. In: *Strategic Management Journal* 32 (1), S. 1–31.

- D'Aunno, Thomas; Sutton, Robert I.; Price, Richard H. (1991): Isomorphism and External Support in Conflicting Institutional Environments. A Study of Drug Abuse Treatment Units. In: *The Academy of Management Journal* 34 (3), S. 636–661.
- Davila, Tony; Epstein, Marc J.; Shelton, Robert D. (2006): *Making Innovation Work. How to Manage It, Measure It, and Profit from It*. Upper Saddle River, N.J.: Wharton School Publication.
- Davis, Gerald F.; Greve, Henrich R. (1997): Corporate Elite Networks and Governance Changes in the 1980s. In: *American Journal of Sociology* 103 (1), S. 1–37.
- Deephouse, David L. (1999): To Be Different, or to Be the Same? It's a Question (and Theory) of Strategic Balance. In: *Strategic Management Journal* 20, S. 147–166.
- Deephouse, David L.; Suchman, Marc C. (2008): Legitimacy in Organizational Institutionalism. In: R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Andersson und R. Suddaby (Hg.): *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London, UK: Sage, S. 49–77.
- Déjean, Frédérique; Gond, Jean-Pascal; Leca, Bernard (2004): Measuring the Unmeasured. An Institutional Entrepreneur Strategy in an Emerging Industry. In: *Human Relations* 57 (6), S. 741–764.
- Denrell, Jerker; Arvidsson, Niklas; Zander, Udo (2004): Managing Knowledge in the Dark. An Empirical Study of the Realibility of Capability Evolutions. In: *Management Science* 50 (11), S. 1491–1503.
- Denzin, Norman K.; Lincoln, Yvonna S. (Hg.) (2011): *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Dierickx, Ingemar; Cool, Karel (1989): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. In: *Management Science* 35, S. 1504–1513.
- DiMaggio, Paul J.; Powell, Walter W. (1991): Introduction. In: Walter W. Powell und Paul J. DiMaggio (Hg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, IL: Chicago University Press, S. 1–38.
- DiMaggio, Paul P. (1988): Interest and Agency in Institutional Theory. In: Liane G. Zucker (Hg.): *Institutional Patterns and Organizations*. Cambridge, MA: Ballinger, S. 3–22.
- DiMaggio, Paul P.; Powell, Walter J. (1983): The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review* 48, S. 147–160.
- Dobbin, Frank; Kelly, Erin (1998): How Affirmative Action Became Diversity Management. Employer Response to Antidiscrimination law, 1961 to 1996. In: *American Behavioral Scientist* 41, S. 960–984 .
- Dodgson, Mark; Gann, David; Salter, Ammon J. (2005): *Think, Play, Do. Technology, Innovation, and Organization*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Donaldson, Lex (2001): *The Contingency Theory of Organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Dorado, Silvia (2005): Institutional Entrepreneurship, Partaking, and Convening. In: *Organization Studies* 26 (3), S. 385–414.
- Dougherty, Deborah; Heller, Trudy (1994): The Illegitimacy of Successful Product Innovation in Established Firms. In: *Organization Science* 5 (2), S. 200–218.
- Drazin, Robert; van Ven, Andrew H. de (1985): Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. In: *Administrative Science Quarterly* 30 (4), S. 514.

- Duchek, Stephanie (2012): Absorptive Capacity. Eine empirische Analyse von Wissensabsorptionspraktiken in deutschen Hightech-Unternehmen. Dissertation. Freie Universität Berlin, Berlin.
- Duden Lexikon (2014): Coevolution. Online verfügbar unter <http://www.duden.de/node/770783/revisions/1196910/view>, zuletzt geprüft am 02.11.2014.
- Duden Lexikon (2015): Eklektizismus. Online verfügbar unter <http://www.duden.de/node/664686/revisions/1296243/view>, zuletzt geprüft am 22.02.2015.
- Durand, Rodolphe; McGuire, Jean (2005): Legitimizing Agencies in the Face of Selection. The Case of AACSB. In: *Organization Studies* 26, S. 165–196.
- Duschek, Stephan (2002): Innovation in Netzwerken. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Duster, Troy (1981): Intermediate Steps between Micro and Macro Integration. The Case of Screening for Inherited Disorders. In: Karin Knorr-Cetina und Aaron Victor Cicourel (Hg.): *Advances in Social Theory and Methodology. Toward an Integration of Micro- and Macrosociologies*. Boston: Routledge & Kegan Paul, S. 109–135.
- Easterby-Smith, Mark; Lyles, Marjorie A.; Peteraf, Margaret A. (2009): Dynamic Capabilities. Current Debates and Future Directions. In: *British Journal of Management* 20, S. S1.
- Eberl, Martina (2008): Die Dynamisierung organisationaler Kompetenzen. Eine kritische Rekonstruktion und Analyse der Dynamic Capability-Debatte. Hamburg.
- Edvardsson, Bo; Kleinaltenkamp, Michael; Tronvoll, Bard; McHugh, Patricia; Windahl, Charlotta (2014): Institutional Logics Matter When Coordinating Resource Integration. In: *Marketing Theory* (im Druck), S. 1–19.
- Ehrlich, Paul R.; Raven, Peter H. (1964): Butterflies and Plants. A Study in Coevolution. In: *Evolution* 18 (4), S. 586–608.
- Eisenhardt, Kathleen; Santos, Filipe M. (2002): Knowledge-based View. A New Theory of Strategy? In: Andrew Pettigrew, Howard Thomas und Richard Whittington (Hg.): *Handbook of Strategy and Management*. London: SAGE Publications.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Building Theories from Case Study Research. In: *The Academy of Management Review* 14 (4), S. 532–550.
- Eisenhardt, Kathleen M.; Graebner, Melissa E. (2007): Theory Building from Cases. Opportunities and Challenges. In: *Academy of Management Journal* 50 (1), S. 25–32.
- Eisenhardt, Kathleen M.; Martin, Jeffrey A. (2000): Dynamic Capabilities. What Are They? In: *Strategic Management Journal* 21 (10-11), S. 1105–1121.
- Elschen, Rainer (1982): Risikoschub bei Gruppenentscheidungen ? – Ein Beispiel für den Umgang von Betriebswirtschaftlern mit verhaltenswissenschaftlichen Forschungsergebnissen. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 34 (10), S. 870–891.
- Emery, F. E.; Trist E. L. (1965): The Causal Texture of Organizational Environments. In: *Human Relations* 18 (1), S. 21–32.
- Erlei, Mathias; Leschke, Martin; Sauerland, Dirk (2007): Neue Institutionenökonomik. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Evans, Peter B.; Rueschemeyer, Dietrich; Skocpol, Theda (1985): *Bringing the State Back In*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Feldman, Martha S. (2000): Organizational Routines as Source of Continuous Change. In: *Organization Science* 11 (6), S. 611–629.
- Felin, Teppo; Foss, Nicolai J. (2005): Strategic Organization. A Field in Search of Micro-foundations. In: *Strategic Organization* 3 (4), S. 441–455.
- Ferlie, Ewan; Fitzgerald, Louise; Wood, Martin; Hawkins, Chris (2005): The Nonspread of Innovations. The Mediating Role of Professionals. In: *Academy of Management Journal* 48 (1), S. 117–134.
- Fichter, Klaus (2014): Interaktive Innovationstheorien als alternative "Schule" der Innovationsforschung. In: Wolfgang Burr (Hg.): *Innovationen. Theorien, Konzepte und Methoden der Innovationsforschung*. Stuttgart: Kohlhammer, S. 63–91.
- Fliaster, Alexander (2014): Netzwerktheorien, soziales Kapital und Innovation. In: Wolfgang Burr (Hg.): *Innovationen. Theorien, Konzepte und Methoden der Innovationsforschung*. Stuttgart: Kohlhammer, S. 117–162.
- Fligstein, Neil (2001): Institutional Entrepreneurs and Cultural Frames. The Case of the European Union's Single Market Program. In: *European Societies* 3 (3), S. 261–287.
- Flint, Daniel J.; Woodruff, Robert B.; Gardial, Sarah Fisher (2002): Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context. In: *Journal of Marketing* 66 (4), S. 102–117.
- Foss, Kirsten; Foss, Nicolai J. (2004): The Next Step in the Evolution of the RBV. Integration with Transaction Cost Economics. In: *Management Review* 15 (1), S. 107–121.
- Foss, Nicolai J. (2005): Scientific Progress in Strategic Management. The Case of the Resource-based View. Working Paper. Copenhagen Business School, Copenhagen.
- Foss, Nicolai J. (2011): Invited Editorial. Why Micro-Foundations for Resource-Based Theory Are Needed and What They May Look Like. In: *Journal of Management* 37 (5), S. 1413–1428.
- Foss, Nicolai J.; Ishikawa, Ibuki (2007): Towards a Dynamic Resource-based View. Insights from Austrian Capital and Entrepreneurship Theory. In: *Organization Studies* 28 (5), S. 749–772.
- Foss, Nicolai J.; Knudsen, Christian; Montgomery, Cynthia A. (1995): An Exploration of Common Ground. Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm. In: Cynthia A. Montgomery (Hg.): *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm. Towards a Synthesis*. Boston, Dordrecht, London: Kluwer Academic Publishers, S. 1–17.
- Fox-Wolfgramm, Susan; Boal, Kimberly B.; Hunt, James G. J. (1998): Organizational Adaptation to Institutional Change. A Comparative Study of First-Order Change in Prospector and Defender Banks. In: *Administrative Science Quarterly* 43 (1), S. 87–126.
- Freiling, Jörg (2004a): Unternehmerfunktionen im kompetenzorientierten Ansatz. In: Stephan A. Friedrich von den Eichen, Hans H. Hinterhuber, Kurt Matzler und Heinz K. Stahl (Hg.): *Entwicklungslinien des Kompetenzmanagements*. Wiesbaden: Gabler, S. 411–443.
- Freiling, Jörg (2004b): Unternehmerfunktionen im kompetenzorientierten Ansatz. In: Stephan A. Friedrich von den Eichen, Hans H. Hinterhuber, Kurt Matzler und Heinz K. Stahl (Hg.): *Entwicklungslinien des Kompetenzmanagements*. Wiesbaden: Gabler, S. 411–443.
- Freiling, Jörg (2008): RBV and the Road to the Control of External Organizations. In: *Management Review* 19 (1/2), S. 33–52.

- Freiling, Jörg; Gersch, M.; Goeke, C. (2006): Eine "Competence-based Theory of the Firm" als marktprozess-theoretischer Ansatz - Erste disziplinäre Basisentscheidungen eines evolutiven Forschungsprogramms. In: *Jahrbuch Managementforschung* 16, S. 37–82.
- Freiling, Jörg; Gersch, Martin; Goeke, Christian (2008a): On the Path towards a Competence-based Theory of the Firm. In: *Organization Studies* 29, S. 1143–1163.
- Freiling, Jörg; Gersch, Martin; Goeke, Christian; Sanchez, Ron (2008b): Fundamental Issues in a Competence-based Theory of the Firm. In: *Research in Competence-Based Management* 4, S. 79–106.
- Freiling, Jörg; Reckenfelderbäumer, Martin (2010): Markt und Unternehmung. Eine markt-orientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Friedland, Roger; Alford, Robert R. (1991): Bringing Society back in. Symbols, Practices and Institutional Contradictions. In: Walter W. Powell und Paul J. DiMaggio (Hg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, IL: Chicago University Press, S. 232–263.
- Garcia, Rosanna; Calantone, Roger J. (2002): A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology. A Literature Review. In: *The Journal of Product Innovation Management* 19, S. 110–132.
- Garud, Raghu; Jain, Sanjay; Kumaraswamy, Arun (2002): Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards. The Case of Sun Microsystems and Java. In: *Academy of Management Journal* 45, S. 196–214.
- Gawer, Annabelle; Phillips, Nelson (2013): Institutional Work as Logics Shift. The Case of Intel's Transformation to Platform Leader. In: *Organization Studies* 24 (8), S. 1035–1071.
- Gephart, Robert P. (2004): Qualitative Research and the Academy of Management Journal. In: *Academy of Management Journal* 47, 2004 (4), S. 454–462.
- Gersch, Martin (2006): Unternehmerisches Handeln aus der Perspektive einer evolutiven Forschungskonzeption. Das Beispiel flexibilitätsbedingter Unternehmungskrisen in frühen Marktphasen. Habilitationsschrift. Ruhr-Universität Bochum, Bochum.
- Gersch, Martin; Adler, Hanni; Dreher, Carsten; Biedermann, Annette (2014): Innovationen aus einer ressourcen- und kompetenzorientierten Perspektive. In: Wolfgang Burr (Hg.): *Innovationen. Theorien, Konzepte und Methoden der Innovationsforschung*. Stuttgart: Kohlhammer, S. 177-239.
- Gersch, Martin; Freiling, Jörg; Goeke, Christian (2005): Grundlagen einer 'Competence-based Theory of the Firm' - die Chance zur Schließung einer "Realisierungslücke" in der Marktprozess-theorie. Arbeitsbericht Nr. 100 des ifu. Bochum.
- Gersch, Martin; Freiling, Jörg; Goeke, Christian (2009): Empirische Herausforderungen (Co-)Evolutiver Forschungskonzeptionen - Anstöße für eine Methodenreflexion im Rahmen der Kompetenzforschung. In: *Jahrbuch Strategisches Kompetenz Management* 3, S. 105–134.
- Gersch, Martin; Goeke, Christian; Freiling, Jörg (2010a): Lobbying. Strategies to Make a Firm's Competences Generate Value. In: Ron Sanchez und Aimé Heene (Hg.): *Enhancing Competences for Competitive Advantage*, Bd. 12. 1. Aufl. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited (Advances in applied business strategy, 12), S. 1–22.
- Gersch, Martin; Hewing, Michael (2012): AAL-Geschäftsmodelle im Gesundheitswesen - Eine empirisch gestützte Typologie relevanter Grundtypen ökonomischer Aktivitäten zur Nutzung von Ambient Assisted Living in sich verändernden Wertschöpfungsketten. In: Martin Gersch, Liesenfeld und Jochen (Hg.): *E-Health- und AAL-Geschäftsmodelle - Technolo-*

- gie und Dienstleistungen im demografischen Wandel und in sich verändernden Wertschöpfungsarchitekturen. Wiesbaden: Gabler, S. 3–26.
- Gersch, Martin; Hewing, Michael; Lindert, Ralph (2011): Geschäftsmodelle zur Unterstützung eines selbstbestimmten Lebens in einer alternden Gesellschaft - Communities, industrielle Dienstleister und Orchestratoren als Beispiele neuer Geschäftsmodelle im Bereich E-Health@Home. In: Markus Horneber und Hermann Schoenauer (Hg.): Innovative Konzepte und Dienstleistungen für besondere Lebenssituationen. Stuttgart: Kohlhammer, S. 159–177.
- Gersch, Martin; Lindert, Ralph; Schröder, Susanne (2010b): Managementgesellschaften - Gelegenheitsfenster für branchenfremde Akteure im Gesundheitswesen. E-Health@Home Projektberichte. Competence Center E-Commerce, Berlin.
- Gersch, Martin; Rüsike, Tilman (2011): Diffusionshemmnisse innovativer E-Health Anwendungen im deutschen Gesundheitswesen. E-Health@Home Projektberichte. Competence Center E-Commerce, Berlin.
- Gersch, Martin; Wessel, Lauri; Schröder, Susanne; Rüsike, Tilman; Meroth, Leonie (2010c): Diffusionshemmnisse besonderer Versorgungsformen - Verdichtete Zusammenfassung ausgewählter Ergebnisse einer Delphi-Analyse mit Experten des CCEC Branchen-Panels "Transformation des deutschen Gesundheitswesens" zwischen Mai und Oktober 2010. Berlin (Competence Center E-Commerce).
- Gerybadze, Alexander (2004): Technologie- und Innovationsmanagement. München: Vahlers Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.
- Ginsberg, Ari; Venkatraman, N. (1985): Contingency Perspectives of Organizational Strategy. A Critical Review of the Empirical Research. In: *The Academy of Management Review* 10 (3), S. 421–434.
- Gioia, Dennis A.; Chittipeddi, Kumar (1991): Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. In: *Strategic Management Journal* 12 (6), S. 433–448.
- Gioia, Dennis A.; Corley, Kevin G.; Hamilton, Aimee L. (2013): Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research. Notes on the Gioia Methodology. In: *Organizational Research Methods* 16 (1), S. 15–31.
- Gioia, Dennis A.; Price, Kristin N.; Hamilton, Aimee L.; Thomas, James B. (2010): Forging an Identity: An Insider-outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity. In: *Administrative Science Quarterly* 55 (1), S. 1–46.
- Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm (1967): The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research. New York: de Gruyter.
- Glynn, Mary Ann; Abzug, Rikki (2002): Institutionalizing Identity. Symbolic Isomorphism and Organizational Names. In: *The Academy of Management Journal* 45 (1), S. 267–280.
- Goeke, Christian (2008): Unternehmenskooperation und Branchentransformation. Eine Analyse aus coevolutorischer Perspektive. Wiesbaden: Gabler (Gabler Edition Wissenschaft. Strategisches Kompetenz-Management).
- Granovetter, Mark (1985): Economic and Social Structure. The Problem of Embeddedness. In: *American Journal of Sociology* 91, S. 481–510.
- Grant, Robert M. (1991): The Resource-based Theory of Competitive Advantage. Implications for Strategy Formulation. In: *California Management Review* 10 (4), S. 114–135.
- Grant, Robert M. (1996): Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. In: *Strategic Management Journal* 17, S. 109–122.



- Greenwood, R.; Hinings, C. R. (1996): Understanding Radical Organizational Change. Bringing Together the Old and the New Institutionalism. In: *Academy of Management Review* 24 (4), S. 1022–1054.
- Greenwood, Royston; Hinings, C. R.; Suddaby, Roy (2002): Theorizing Change. The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. In: *Academy of Management Journal* 45 (1), S. 58–80.
- Greenwood, Royston; Suddaby, Roy (2006): Institutional Entrepreneurship in Mature Fields. The Big Five Accounting Firms. In: *Academy of Management Journal* 49 (1), S. 27–48.
- Greif, Avner (2006): Institutions and the Path to the Modern Economy. Lessons from the Medieval Trade. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hall, Peter A.; Taylor, Rosemary C. R. (1996): Political Science and the Three New Institutionalisms. MPIFG Discussion Paper. Köln, 1996.
- Hambrick, Donald C. (1983): Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types. In: *The Academy of Management Journal* 26 (1), S. 5–26.
- Hamel, Gary; Prahalad, C. K. (1994): *Competing for the Future*. Boston: HBS Press.
- Hardy, Cynthia; Maguire, Steve (2008): Institutional Entrepreneurship. In: Royston Greenwood, Christine Oliver, Roy Suddaby und Kerstin Sahlin (Hg.): *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. London: SAGE Publications, S. 198–218.
- Hargadon, Andrew B.; Douglas, Yellowlees (2001): When Innovations Meet Institutions. Edison and the Design of the Electric Light. In: *Administrative Science Quarterly* 46 (3), S. 476–501.
- Hargrave, Timothy J.; van de Ven, Andrew H. (2006): A Collective Action Model of Institutional Innovation. In: *Academy of Management Review* 31 (4), S. 864–888.
- Hauschildt, Jürgen (1997): *Innovationsmanagement*. 2. Aufl. München: Verlag Vahlen.
- Hauschildt, Jürgen (2004): *Innovationsmanagement*. München: Verlag Vahlen.
- Hauschildt, Jürgen; Salomo, Sören (2011): *Innovationsmanagement*. 5. Aufl. München: Verlag Vahlen.
- Hayek, Friedrich A. (1964): *Die Theorie komplexer Phänomene* (deutsche Übersetzung). In: Walter-Eucken Institut (Hg.): *Vorträge und Aufsätze*. Tübingen: J. C. B. Mohr.
- Heimeriks, Koen H.; Duysters, Geert (2007): Alliance Capability as a Mediator Between Experience and Alliance Performance. An Empirical Investigation into the Alliance Capability Development Process. In: *Journal of Management Studies* 44 (1), S. 25–49.
- Helfat, C. E.; Finkelstein, Sidney; Mitchell, Will; Peteraf, Margaret A.; Singh, Habir; Teece, David J.; Winter, Sidney G. (2007a): *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Blackwell.
- Helfat, Constance E. (2003): Stylized Facts Regarding the Evolution of Organizational Resources and Capabilities. In: Constance E. Helfat (Hg.): *The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities*. Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd, S. 1–11.
- Helfat, Constance E.; Finkelstein, Sidney; Mitchell, Will; Peteraf, Margaret; Singh, Habir; Teece, David J.; Winter, Sidney G. (2007b): *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd.
- Helfat, Constance E.; Peteraf, Margaret A. (2003): The Dynamic Resource-based View. Capability Life-cycles. In: *Strategic Management Journal* 24, S. 725–760.

- Helfat, Constance E.; Peteraf, Margaret A. (2009): Understanding Dynamic Capabilities. Progress along a Developmental Path. In: *Strategic Organization* 7, S. 91–102.
- Helfen, Markus; Sydow, Jörg (2013): Negotiating as Institutional Work: The Case of Labour Standards and International Framework Agreements. In: *Organization Studies* 34 (8), S. 1073–1098.
- Henderson, Andrew D.; Stern, Ithai (2004): Selection-based Learning. The Coevolution of Internal and External Selection in High-velocity Environments. In: *Administrative Science Quarterly* 49 (1), S. 39–75.
- Henderson, Rebecca; Cockburn, Iain (1994): Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. In: *Strategic Management Journal* 15, S. 63–84.
- Heugens, Pursey; Lander, Michel W. (2009): Structure! Agency! (And Other Quarrels). A Meta-Analysis Of Institutional Theories Of Organization. In: *Academy of Management Journal* 52 (1), S. 61–85.
- Hirsch, Paul M.; Lounsbury, Michael (1997): Ending the Family Quarrel. Toward a Reconciliation of "Old" and "New" Institutionalisms. In: *American Behavioral Scientist* 40, S. 406–418.
- Hirschman, Elizabeth C. (1986): Humanistic Inquiry in Marketing Research: Philosophy, Method, and Criteria. In: *Journal of Marketing Research* 23 (3), S. 237–249.
- Hofer, Charles W.; Schendel, Dan (1978): Strategy Formulation. Analytical Concepts. St. Paul, MN: West Publishing Co.
- Hoffman, Andrew J. (1999): Institutional Evolution and Change. Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. In: *The Academy of Management Journal* 42 (4), S. 351–371.
- Holm, Peter (1995): The Dynamics of Institutionalization. Transformation Processes in Norwegian Fisheries. In: *Administrative Science Quarterly* 40, S. 398–422.
- Hybels, Ralph C. (1995): On Legitimacy, Legitimation, and Organizations. A Critical Review and Integrative Theoretical Model. In: *Academy of Management Best Papers Proceedings*, S. 241–245.
- Iansiti, Marco; Clark, Kim B. (1994): Integration and Dynamic Capability. Evidence from Product Development in Automobiles and Mainframe Computers. In: *Industrial and Corporate Change* 3 (3), S. 557–605.
- Immergut, Ellen M. (1996): The Normative Roots of the New Institutionalism. Historical-Institutionalism and Comparative Policy Studies. In: Arthur Benz und Wolfgang Seibel (Hg.): Beiträge zur Theorieentwicklung in der Politik- und Verwaltungswissenschaft. Baden Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH, S. 325–355.
- Ingram, Paul L.; Silverman, Brian S. (2002): The New Institutionalism in Strategic Management. 1. Aufl. Amsterdam, Boston: JAI (Advances in strategic management, 19).
- Irwin, John G.; Hoffman, James J.; Lamont, Bruce T. (1998): The Effect of the Acquisition of Technological Innovations on Organizational Performance. A Resource-based View. In: *Journal of Engineering and Technology Management* 15 (1), S. 25–54.
- Itami, Hiroyuki (1987): Mobilizing Invisible Assets. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Jacobides, Michael G.; Knudsen, Thorbjørn; Augier, Mie (2006): Benefiting from Innovation. Value Creation, Value Appropriation and the Role of Industry Architectures. In: *Research Policy* 35 (8), S. 1200–1221.

- Jagd, Soren (2011): Pragmatic Sociology and Competing Orders of Worth in Organizations. In: *European Journal of Social Theory* 14 (3), S. 343–359.
- Jennewein, Klaus (2005): Intellectual Property Management. The Role of Technology-Brands in the Appropriation of Technological Innovation. Heidelberg: Physica Verlag.
- Jepperson, Ronald L. (1991): Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. In: Walter W. Powell und Paul J. DiMaggio (Hg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, IL: Chicago University Press, S. 143–163.
- Joerges, B.; Czamiawska, B. (1998): The Question of Technology, or How Organizations Inscribe the World. In: *Organization Studies* 19 (3), S. 363–385.
- Jonsson, Stefan (2002): Making and Breaking Norms. Competitive Patterns in the Swedish Mutual Fund Industry. Dissertation. Institute for International Business, Stockholm.
- Jonsson, Stefan; Regnér, Patrick (2009): Normative Barriers to Imitation. Social Complexity of Core Competencies in a Mutual Fund Industry. In: *Strategic Management Journal* 30, S. 517–536.
- Karim, Samina; Mitchell, Will (2000): Path-Dependent and Path-Breaking Change: Reconfiguring Business Resources Following Acquisitions in the U.S. Medical Sector, 1978-1995. In: *Strategic Management Journal* 21 (10/11), S. 1061–1081.
- Katila, Riitta; Shane, Scott (2005): When Does Lack of Resources Make New Firms Innovative? In: *Academy of Management Journal* 48 (5), S. 814–829.
- Katz, Elihu (1999): Theorizing Diffusion. Tarde and Sorokin Revisited. In: *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 566, S. 144–155.
- Katz, Michael L.; Shapiro, Carl (1987): R&D Rivalry With Licensing or Imitation. In: *The American Economic Review* 77 (3), S. 102–420.
- Keil, Thomas (2004): Building External Corporate Venturing Capability. In: *Journal of Management Studies* 41 (5), S. 799–825.
- Kennedy, Mark Thomas; Fiss, Peer Christian (2009): Institutionalization, Framing, And Diffusion. The Logic of TQM Adoption and Implementation Decisions among U.S. Hospitals. In: *Academy of Management Journal* 52 (5), S. 897–918.
- Kieser, Alfred; Walgenbach, Peter (2010): *Organisation*. 6. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kirner, Eva; Som, Oliver; Dreher, Carsten; Wiesenmaier, Victoria (2006): Innovationen in KMU - Der ganzheitliche Innovationsansatz und die Bedeutung von Innovationsroutinen für den Innovationsprozess. Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung. Karlsruhe.
- Kirzner, Israel M. (1978): *Wettbewerb und Unternehmertum*. Tübingen: Mohr Siebeck (Wirtschaftswissenschaftliche und wirtschaftsrechtliche Untersuchungen, 14).
- Kirzner, Israel Mayer (1988): *Unternehmer und Marktdynamik*. München, Wien: Philosophia (The international Carl Menger Library).
- Klein, Hans K.; Kleinman, Daniel L. (2002): The Social Construction of Technology. Structural Considerations. In: *Science, Technology & Human Values* 27 (1), S. 28–52.
- Klein, Peter G. (2010): *The Capitalist and the Entrepreneur. Essays on Organizations and Markets*. Auburn, Alabama: Ludwig von Mises Institute.

- Kline, Stephen; Rosenberg, Nathan (1986): An Overview of Innovation. In: Ralph Landau und Nathan Rosenberg (Hg.): *The Positive Sum Strategy. Harnessing Technology for Economic Growth*. Washington, DC: National Academy Press, S. 275–305.
- Knudsen, Christian (1996): The Competence Perspective. A Historical View. In: Nicolai J. Foss und Christian Knudsen (Hg.): *Towards a Competence Theory of the Firm*. London/New York: Routledge, S. 13–37.
- Kogut, Bruce; Zander, Udo (1992): Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. In: *Organization Science* 3 (3), S. 383–397.
- Kondra, Alex Z.; Hinings, C. R. (1998): Organizational Diversity and Change in Institutional Theory. In: *Organization Studies* 19 (5), S. 743–767.
- Kunow, Kristian; Gersch, Martin; Koch, Jochen (2013): Temporary Incompetence as a Path-breaking Strategy. Two Major Record Companies Efforts to Escape their Competence Lock-in. In: *Jahrbuch Strategisches Kompetenz Management* 7 (9-33).
- Lakatos, Imre (1974): Falsifikation und die Methodologie wissenschaftlicher Programme. In: Imre Lakatos und Alan Musgrave (Hg.): *Kritik und Erkenntnisfortschritt*. Braunschweig: Braunschweig Vieweg, S. 89–189.
- Lakatos, Imre; Musgrave, Alan (Hg.) (1974): *Kritik und Erkenntnisfortschritt*. Braunschweig: Braunschweig Vieweg.
- Langley, Ann (1999): Strategies for Theorizing from Process Data. In: *Academy of Management Review* 24 (4), S. 691–710.
- Lawrence, Paul R.; Lorsch, Jay W. (1967): *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Lawrence, Thomas (1999): Institutional Strategy. In: *Journal of Management* 25 (2), S. 161–187.
- Lawrence, Thomas; Hardy, Cynthia; Phillips, Nelson (2002): Institutional Effects of Interorganizational Collaboration. The Emergence of Proto-Institutions. In: *Academy of Management Journal* 45 (1), S. 281–290.
- Lawrence, Thomas B.; Suddaby, Roy (2006): Institutions and Institutional Work. In: Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Walter R. Nord und Thomas B. Lawrence (Hg.): *The SAGE Handbook of Organization Studies*. London: SAGE Publications, S. 215–254.
- Lawrence, Thomas B.; Suddaby, Roy; Leca, Bernard (2009): Introduction. Theorizing and Studying Institutional Work. In: Thomas B. Lawrence, Roy Suddaby und Bernard Leca (Hg.): *Institutional Work. Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 1–28.
- Leblebici, Huseyin; Salancik, Gerald R.; Copay, Anne; King, Tom (1991): Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields. An Organizational History of the U.S. Radio. Broadcasting Industry. In: *Administrative Science Quarterly* 36 (3), S. 333–363.
- Leonard-Barton, Dorothy (1992): Core Capabilities and Core Rigidities. A Paradox in Managing New Product Development. In: *Strategic Management Journal* 13, S. 111–125.
- Lepoutre, Jan M. W. N.; Valente, Michael (2012): Fools Breaking Out. The Role of Symbolic and Material Immunity in Explaining Institutional Nonconformity. In: *Academy of Management Journal* 55 (2), S. 285–313.

- Lewin, Arie Y.; Volberda, Henk W. (1999): Prolegomena on Coevolution. A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms. In: *Organization Science* 10 (5), S. 519–534.
- Lewin, Arie Y.; Volberda, Henk W. (2003): The Future of Organization Studies. Beyond the Selection-adaptation Debate. In: Haridimos Tsoukas und Christian Knudsen (Hg.): *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford: Oxford University Press, S. 568–595.
- Lieberman, Marvin B.; Montgomery, David B. (1988): First-Mover Advantages. In: *Strategic Management Journal* 9 (S1), S. 41–58.
- Lin, Yini; Wu, Lei-Yu (2014): Exploring the Role of Dynamic Capabilities in Firm Performance under the Resource-based View Framework. In: *Journal of Business Research* 67 (3), S. 407–413.
- Lincoln, Yvonna S.; Guba, Egon G. (1985): *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications.
- Lounsbury, Michael (2007): A Tale of Two Cities. Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds. In: *Academy of Management Journal* 50 (2), S. 289–307.
- Lounsbury, Michael (2008): Institutional Rationality and Practice Variation. New Directions in the Institutional Analysis of Practice. In: *Accounting, Organizations and Society* 33 (4-5), S. 349–361.
- Lounsbury, Michael; Ventresca, Marc; Hirsch, Paul M. (2003): Social Movements, Field Frames and Industry Emergence. A Cultural-Political Perspective on U.S. Recycling. In: *Socio-Economic Review* 1, S. 71–104.
- Lynskey, Michael J. (2005): *Brewing Up New Technological Capabilities. How Corporate Entrepreneurship Enabled Japanese Breweries to Enter the Biopharmaceutical Industry*. Working Paper. University of Cambridge, UK, Cambridge.
- MacKenzie, Donald; Millo, Yuval (2003): Constructing Market, Performing Theory. The Historical Sociology of Financial Derivatives Exchange. In: *American Journal of Sociology* 109 (1), S. 107–145.
- Maier, Gunther; Tödtling, Franz; Trippel, Michaela (2012): *Regional- und Stadtökonomik 2. Regionalentwicklung und Regionalpolitik*. 4. Aufl. Berlin: Springer.
- Mair, Johanna; Marti, Ignasi (2009): Entrepreneurship in and around Institutional Voids. A Case Study from Bangladesh. In: *Special Issue Ethics and Entrepreneurship* 24 (5), S. 419–435.
- Mair, Johanna; Marti, Ignasi; Ventresca, Marc (2012): Building Inclusive Markets in Rural Bangladesh. How Intermediaries Work Institutional Voids. In: *Academy of Management Journal* 55 (4), S. 819–850.
- Mantere, Saku; Schildt, Henry A.; Sillince, John A. A. (2012): Reversal of Strategic Change. In: *Academy of Management Journal* 55 (1), S. 172–196.
- March, James G.; Olsen, Johan P. (1989): *Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics*. New York: The Free Press.
- Mayring, Phillip (2010): Qualitativ orientierte Verfahren. In: Heinz Holling und Bernhard Schmitz (Hg.): *Handbuch Statistik, Methoden und Evaluation*. Göttingen [u.a.]: Hogrefe (Handbuch der Psychologie, 13), S. 179–190.

- Meyer, John; Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology* 83, S. 340–363.
- Meyer, John W.; Scott, Richard W. (1983): *Organizational Environments. Ritual and Rationality*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications.
- Miles, Matthew B.; Huberman, Michael A. (1994): *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*. 2. Aufl. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Miles, Raymond E.; Snow, Charles C. (1994): *Fit, Failure and the Hall of Fame*. New York: Macmillan.
- Mirow, Christoph; Hölzle, Katharina; Gemünden, Hans Georg (2007): Systematisierung, Erklärungsbeiträge und Effekte von Innovationsbarrieren. In: *Journal für Betriebswirtschaftslehre* 57 (2), S. 101–134.
- Mises, Ludwig von (1922): *Die Gemeinwirtschaft. Untersuchungen über den Sozialismus*. Jena: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH.
- Mises, Ludwig von (1949): *Human Action. A Treatise on Economics*. London: William Hodge & Company.
- Moldaschl, Manfred (2010a): Das Elend des Kompetenzbegriffs. Kompetenzkonstrukte in der aktuellen Unternehmenstheorie. In: Michael Stephan, Wolfgang Kerber, Tim Kessler und Michael Lingenfelder (Hg.): *25 Jahre ressourcen- und kompetenzorientierte Forschung. Der kompetenzorientierte Ansatz auf dem Weg zum Schlüsselparadigma in der Managementforschung*. Wiesbaden: Gabler, S. 3–40.
- Moldaschl, Manfred (2010b): Innovation in sozialwissenschaftlichen Theorien oder: Gibt es überhaupt Innovationstheorien? In: *Papers and Preprints of the Department of Innovation Research and Sustainable Resource Management* 8, S. 1–18.
- Moldaschl, Manfred; Fischer, Dirk (2004): Beyond the Management. View A Resource-Centered Socio-Economic Perspective. In: *Management Review* 15 (1), S. 122–151.
- Müller-Martini, Markus (2009): *Kundenkompetenzen als Determinanten der Kundenbindung. Eine empirische Kausalanalyse am Beispiel der TV-Versorgung von Privatkunden*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Murmann, Johann Peter (2013): The Coevolution of Industries and Important Features of Their Environments. In: *Organization Science* 24 (1), S. 58–78.
- Nadler, David; Tushman, Michael L. (1980): A Model for Diagnosing Organizational Behavior. In: *Organizational Dynamics* 9 (2), S. 35–51.
- Nag, Rajiv; Gioia, Dennis A. (2012): From Common to Uncommon Knowledge. Foundations of Firm-Specific Use of Knowledge as a Resource. In: *Academy of Management Journal* 55 (2), S. 421–457.
- Nelson, Richard R.; Winter, Sidney G. (1973): Toward an Evolutionary Theory of Economic Capabilities. In: *American Economic Review* 63, S. 440–449.
- Nelson, Richard R.; Winter, Sidney G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Belknap Press.
- Nevens, Michael T.; Summe, Gregory L.; Uttal, Bro (1990): Commercializing Technology. What the Best Companies Do. In: *Harvard Business Review* 68 (3), S. 154–163.
- Newbert, Scott L. (2007): Empirical Research on the Resource-based View of the Firm. An Assessment and Suggestions for Future Research. In: *Strategic Management Journal* 28 (2), S. 121–146.

- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka (1995): *The Knowledge Creation Company. How Japanese Companies Create Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- North, Douglass C. (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- North, Douglass C. (1994): Economic Performance Through Time. In: *The American Economic Review* 84 (3), S. 359–368.
- Ocasio, William (1997): Towards an Attention-based View of the Firm. In: *Strategic Management Journal* 18 (Summer Special Issue), S. 187–206.
- O'Connor, Paul (1994): Implementing a Stage-Gate Process. A Multi-Company Perspective. In: *Journal of Product Innovation Management* 11 (3), S. 183–200.
- Oliver, Christine (1991): Strategic Responses to Institutional Processes. In: *The Academy of Management Review* 16 (1), S. 145–179.
- Oliver, Christine (1992): The Antecedents of Deinstitutionalization. In: *Organization Studies* 13 (4), S. 563–588.
- Oliver, Christine (1996): The Institutional Embeddedness of Economic Activity. In: *Advances in Strategic Management* 13, S. 163–186.
- Oliver, Christine (1997): Sustainable Competitive Advantage. Combining Institutional and Resource-based Views. In: *Strategic Management Journal* 18 (9), S. 697–713.
- Orlowski, Ulrich; Wasem, Jürgen (2003): *Gesundheitsreform 2004. GKV-Modernisierungsgesetz (GMG)*. Heidelberg: Economica Verlag.
- Ortmann, Günther (2004): Können und Haben. Geben und Nehmen. S. 1-59. Workshop "Kompetenzentwicklung in Netzwerken". Freie Universität Berlin. Berlin, 02.07.2004.
- Ortmann, Günther (2008): Können und Haben. Geben und Nehmen. In: Arnold Windeler und Jörg Sydow (Hg.): *Kompetenz*. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Ortmann, Günther (2014): Können und Haben, Geben und Nehmen. Kompetenz als Ressourcen. Organisation und strategisches Management. In: Arnold Windeler und Jörg Sydow (Hg.): *Kompetenz. Sozialtheoretische Perspektiven*. Wiesbaden: Kohlhammer, S. 19–107.
- Ostrom, Elinor (1990): *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Parsons, Talcott (1956): Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations I. In: *Administrative Science Quarterly* 1 (1), S. 63–85.
- Penrose, Edith T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Perrow, Charles (1967): A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. In: *American Sociological Review* 32, S. 194–208.
- Peteraf, Margaret; Di Stefano, Giada; Verona, Gianmario (2013): The Elephant in the Room of Dynamic Capabilities. Bringing two Diverging Conversations together. In: *Strategic Management Journal* 34 (12), S. 1389–1410.
- Peteraf, Margaret A. (1993): The Cornerstones of Competitive Advantage. A Resource-based View. In: *Strategic Management Journal* 14 (4), S. 179–191.
- Picot, Arnold; Reichwald, Ralf; Wigand, Rolf T. (2001): *Die grenzenlose Unternehmung*. Wiesbaden: Gabler.

- Pinch, Trevor (2008): Technology and Institution. Living in a Material World. In: *Theory and Society* 37 (5), S. 461–483.
- Pleschak, Franz; Sabisch, Helmut (1996): "Innovationsmanagement". Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Porter, Michael E. (1980): *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, Michael E. (1985): *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, Michael E. (1991): Towards a Dynamic Theory of Strategy. In: *Strategic Management Journal* 12, S. 95–117.
- Porter, Terry B. (2006): Coevolution as a Research Framework for Organizations and the Natural Environment. In: *Organization & Environment* 19 (4), S. 479–504.
- Powell, W.; Colyvas, Jeanette A. (2008): Microfoundations of Institutional Theory. In: R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin-Andersson und R. Suddaby (Hg.): *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London, UK: Sage, S. 276–298.
- Powell, Walter W.; Bromley, Patricia (im Druck): New Institutionalism in the Analysis of Complex Organizations. In: Elsevier (Hg.): *International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences*. 2. Aufl., S. 1–13.
- Powell, Walter W.; DiMaggio, Paul J. (Hg.) (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, IL: Chicago University Press.
- Prahalad, C. K.; Hamel, Gary (1990): The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review* 63 (3), S. 79–91.
- Pratt, Michael G. (2007): Fitting Oval Pegs Into Round Holes. Tensions in Evaluating and Publishing Qualitative Research in Top-Tier North American Journals. In: *Organizational Research Methods* 11 (3), S. 481–509.
- Pratt, Michael G. (2009): For the Lack of a Boilerplate. Tips of Writing (and Reviewing) Qualitative Research. In: *Academy of Management Journal* 52 (5), S. 856–862.
- Priem, Richard L.; Butler, John E. (2001a): Is the Resource-based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? In: *Academy of Management Review* 26 (1), S. 22–40.
- Priem, Richard L.; Butler, John E. (2001b): Tautology in the Resource-based View and the Implications of Externally Determined Resource Value. Further Comments. In: *Academy of Management Review* 26 (1), S. 57–66.
- Proff, Heike (2007): *Dynamische Strategien. Vorsprung im internationalen Wettbewerbsprozess*. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Gabler Lehrbuch).
- Puffer, Sheila M.; McCarthy, Daniel J.; Boisot, Max (2010): Entrepreneurship in Russia and China. The Impact of Formal Institutional Voids. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 34 (3), S. 441–467.
- Punch, Keith (2005): *Introduction to Social Research. Quantitative and Qualitative Approaches*. 2. Aufl. London: Sage.
- Raffé, Hans (1993): Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre. In: Michael Bitz, Michel Domsch, Ralf Ewert und Franz W. Wagner (Hg.): *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*. 3. Aufl. 1 Band. München: Vahlen, S. 1–46.



- Rao, Hayagreeva; Monin, Phillipe; Durand, Rodolphe (2003): Institutional Change in Toque Ville. Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy. In: *American Journal of Sociology* 108 (4), S. 795–843.
- Ray, Gautam; Barney, Jay B.; Muhanna, Waleed A. (2004): Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage. Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-based View. In: *Strategic Management Journal* 25, S. 12–37.
- Reay, Trish; Hinings, C. R. (2005): The Recomposition of an Organizational Field. Health Care in Alberta. In: *Organization Studies* 26 (3), S. 351–384.
- Rese, Mario (2000): Anbietergruppen in Märkten - eine ökonomische Analyse. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Reuter, Annette (2012): Die Wandlungsresistenz ärztlicher Praktiken in einem dynamischen Versorgungsfeld. Eine prozessorientierte Analyse ärztlicher Verschreibungspraktiken in der Diabetikerbehandlung (Typ 2) im Zeitraum von 1993 bis 2009. Dissertation. Freie Universität Berlin, Berlin.
- Ritzer, George (2000): *Sociological Theory*. 5. Aufl. New York: McGraw-Hill.
- Rogers, Everett M. (2003): *Diffusion of Innovations*. 5. Aufl. New York: Free Press.
- Rüsike, Tilman (2012): Ressourcenentwicklung in neuen Märkten - zum strategischen Management von Spezifität. Dissertation. Freie Universität Berlin, Berlin.
- Sackett; Rosenberg (1995): The Need for Evidence-based Medicine. In: *Journal of the Royal Society of Medicine* 88, S. 620–624.
- Sadrieh, Farid; Annavarjula, Madan (2007): Firm-Specific Determinants of Corporate Lobbying Participation and Intensity. In: *International Journal of Public Administration* 28 (1-2), S. 179–202.
- Sanchez, Ron; Heene, Aime (1996): A Systems View of the Firm in Competence-based Competition. In: Ron Sanchez, Aime Heene und Howard Thomas (Hg.): *Dynamics of Competence-based Competition*. Oxford: Pergamon, S. 39–62.
- Sanchez, Ron; Heene, Aime (1997): Competence-based Strategic Management. Concepts and Issues for Theory, Research, and Practice. In: A. Heene und R. Sanchez (Hg.): *Competence-based Strategic Management*. Chichester, UK: Wiley, S. 3–42.
- Sanchez, Ron; Heene, Aime; Thomas, Howard (1996): Towards the Theory and Practice of Competence-based Competition. In: Ron Sanchez, Aime Heene und Howard Thomas (Hg.): *Dynamics of Competence-Based Competition. Theory and Practice in the New Strategic Management*. Oxford: Elsevier, S. 1–35.
- Sarris, Viktor; Reiss, Siegbert (2005): *Kurzer Leitfaden der Experimentalpsychologie*. München, Boston: Pearson Studium (Psychologie : Methoden : Versuchsplanung).
- Schimank, Uwe (2010): *Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie*. München: Juventa.
- Schneiberg, Marc; Soule, Sarah A. (2005): Institutionalization as a Contested, Multilevel Process. The Case of Rate Regulation in American Fire Insurance. In: Gerald F. Davis, Doug McAdam, Richard W. Scott und Mayer N. Zald (Hg.): *Social Movements and Organizations Theory*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, S. 122–160.
- Schneider, Dieter (1971): Flexible Planung als Lösung der Entscheidungsprobleme unter Ungewissheit. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 23, S. 831–851.

- Schneider, Dieter (1997): Betriebswirtschaftslehre, Band 3. Theorie der Unternehmung. München/Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Schönhofer, Bernd; Berndt, C.; Achtzehn, U.; Barchfeld, T.; Geiseler, J.; Heinemann, F. et al. (2008): Entwöhnung von der Beatmungstherapie. Eine Erhebung zur Situation pneumologischer Beatmungszentren in Deutschland. In: *DMW - Deutsche Medizinische Wochenschrift* 133 (14), S. 700–704.
- Schönhofer, Bernd; Euteneuer, S.; Nava, S.; Suchi, S.; Köhler, D. (2002): Survival of Mechanically Ventilated Patients Admitted to a Specialised Weaning Centre. In: *Intensive Care Medicine* 28 (7), S. 908-916.
- Schreyögg, Georg; Kliesch, Martina (2006a): Die Entwicklung Organisationaler Kompetenzen durch Kompetenzmonitoring. In: Michael D. Mroß und Claudia Thielmann-Holzmeier (Hg.): *Zeitgemäßes Personalmanagement. Erfolgreiche Bereitstellung und Nutzung von Personalvermögen*. Wiesbaden: Gabler, S. 201–216.
- Schreyögg, Georg; Kliesch, Martina (2006b): Zur Dynamisierung Organisationaler Kompetenzen - "Dynamic Capabilities" als Lösungsansatz? In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 06, S. 455–476.
- Schreyögg, Georg; Kliesch-Eberl, Martina (2007): How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dualprocess Model of Capability Dynamization. In: *Strategic Management Journal* 28 (9), S. 913–933.
- Schreyögg, Georg; Schmidt, Stephanie (2010): Absorptive Capacity -Schlüsselpraktiken für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen. In: *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium* 39 (10), S. 474–479.
- Schreyögg, Georg; Sydow, Jörg (Hg.) (2003): *Managementforschung 13. Strategische Prozesse und Pfade*. Wiesbaden: Gabler.
- Schüleln, Johann A.; Hametner, Hubert; Lueger, Manfred (2009): *Unternehmen aus sozialwissenschaftlicher Perspektive*. Wien: Facultas.WUV.
- Schultz, Carsten; Gemünden, Hans Georg; Salomo, Sören (2005): *Akzeptanz der Telemedizin*. Darmstadt: Minerva.
- Schumpeter, Josef A. (1931): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmensgewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*. Berlin, Leipzig: Duncker und Humblot.
- Schumpeter, Josef A. (1997): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. 9. unveränderter Nachdruck der 1934 erschienenen 4. Auflage*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Schüßler, Elke; Dobusch, Leonard; Wessel, Lauri (2014): Organizing Field-configuring Events as Proto-institutional Work in Transforming Creative Industry. In: *Schmalenbach Business Review* 66, S. 415–437.
- Scott, Richard W. (1990): Innovation in Medical Care Organizations. A Synthetic Review. In: *Medical Care Research and Review* 47 (165-192).
- Scott, Richard W. (1991): Unpacking Institutional Arguments. In: Walter W. Powell und Paul J. DiMaggio (Hg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, IL: Chicago University Press, S. 164–182.
- Scott, Richard W. (1995): *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, Richard W. (2001): *Institutions and Organizations. 2. Aufl.* London, UK: SAGE Publications.

- Scott, Richard W. (2003): Institutional Carriers. Reviewing Modes of Transporting Ideas over Time and Space and Considering their Consequences. In: *Industrial and Corporate Change* 12 (4), S. 879–894.
- Scott, Richard W. (2008a): *Institutions and Organizations. Ideas and Interests*. 3. Aufl. Los Angeles, London: SAGE Publications.
- Scott, Richard W. (2008b): *Institutions and Organizations*. 3. Aufl. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Selznick, Philip (1949): *TVA and the grass roots*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Seo, Myeong-Gu; Creed, Douglas W. E. (2002): Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change. A Dialectical Perspective. In: *Academy of Management Review* 27 (2), S. 222–247.
- Sherer, Peter; Lee, Kyungmook (2002): Institutional Change in Large Law Firms. A Resource Dependency and Institutional Perspective. In: *Academy of Management Journal* 45, S. 102–119.
- Siegfried Roth (2012): *Innovationsfähigkeit im dynamischen Wettbewerb. Strategien erfolgreicher Automobilzulieferunternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Simon, Michael (2013): *Das Gesundheitssystem in Deutschland. Eine Einführung in Struktur und Funktionsweise*. 4. Aufl. Bern: Verlag Hans Huber.
- Slager, Rieneke; Gond, Jean-Pascal; Moon, Jeremy (2012): Standardization as Institutional Work. The Regulatory Power of a Responsible Investment Standard. In: *Organization Studies* 33 (5-6), S. 763–790.
- Soule, Sarah A. (1999): The Diffusion of an Unsuccessful Innovation. In: *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 566, S. 120–131.
- Steinmo, Sven; Thelen, Kathleen; Longstreth, Frank (1992): *Structuring Politics. Historical Institutionalism in Comparative Analysis*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Stephan, Michael (2014): Theorien der Industrieevolution. In: Wolfgang Burr (Hg.): *Innovationen. Theorien, Konzepte und Methoden der Innovationsforschung*. Stuttgart: Kohlhammer, S. 220–268.
- Strang, David; Meyer, John W. (1993): Institutional Conditions for Diffusion. In: *Theory & Society* 22 (4), S. 487–511.
- Strauss, Anselm; Corbin, Juliet (1998): *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2. Aufl. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Suchman, Marc C. (1995): Managing Legitimacy. Strategic and Institutional Approaches. In: *Academy of Management Review* 20, S. 571–610.
- Suddaby, Roy (2006): What Grounded Theory is Not. In: *Academy of Management Journal* 48 (4), S. 633–642.
- Suddaby, Roy; Elsbach, Kim D.; Greenwood, Royston; Meyer, John W.; Zilber, Tammar B. (2007): Academy of Management Journal special research forum call for papers - Organizations and their institutional environments. Bringing meaning, culture, and values back in. In: *Academy of Management Journal* 50 (468-469).
- Sull, Donald N. (1999): The Dynamics of Standing Still. Firestone Tire & Rubber and the Radial Revolution. In: *The Business History Review* 73 (3), S. 430–464.

- SVR (2014): Bedarfsgerechte Versorgung - Perspektiven für ländliche Regionen und ausgewählte Leistungsbereiche. Sondergutachten des Sachverständigenrat zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen. Bonn, Berlin.
- Swan, Jacky; Bresnen, Mike; Robertson, Maxim; Newell, Sue; Dopson, Sue (2010): When Policy Meets Practice. Colliding Logics and the Challenges of 'Mode 2' Initiatives in the Translation of Academic Knowledge. In: *Organization Studies* 31 (1311-1340).
- Sydow, Jörg (1999): Quo Vadis Transaktionstheorie? - Wege, Irrwege, Auswege. In: Thomas Edeling, Werner Jann und Dieter Wagner (Hg.): *Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus. Überlegungen zur Organisationstheorie (Interdisziplinäre Organisations- und Verwaltungsforschung)*. Opladen: Springer, S. 165–185.
- Sydow, Jörg; Schreyögg, Georg; Koch, Jochen (2009): Organizational Path Dependence. Opening the Black Box. In: *Academy of Management Review* 34, S. 689–709.
- Taupin, Benjamin (2012): The More Things Change... Institutional Maintenance as Justification Work in the Credit Rating Industry. In: *Management* 15 (5), S. 529–562.
- Teece, David J. (1980): The Diffusion of an Administrative Innovation. In: *Management Science* 26, S. 464–470.
- Teece, David J. (2007): Explicating Dynamic Capabilities. The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. In: *Strategic Management Journal* 28 (13), S. 1319–1350.
- Teece, David J. (2012): Dynamic Capabilities. Routines versus Entrepreneurial Action. In: *Journal of Management Studies* 49, S. 1395–1401.
- Teece, David J.; Pisano, Gary; Shuen, Amy (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: *Strategic Management Journal* 18 (7), S. 509–533.
- Thompson, James D. (1967): *Organizations in Action*. New York: McGraw Hill.
- Thornton, Patricia H.; Ocasio, William (1999): Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations. Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. In: *American Journal of Sociology* 105 (3), S. 801–843.
- Thornton, Patricia H.; Ocasio, William; Lounsbury, Michael (2012): *The Institutional Logics Perspective*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Tidd, Joe; Bessant, John; Pavitt, Keith (2001): *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Tidd, Joe; Bessant, John; Pavitt, Keith (2005): *Managing Innovation. Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Timmermans, Stefan; Berg, Marc (2003): *The Gold Standard. The Challenge of Evidence-based Medicine and Standardization in Health Care*. Philadelphia: Temple University Press.
- Tolbert, Pamela S.; Zucker, Liane G. (1996): The Institutionalization of Institutional Theory. In: Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy und Walter R. Nord (Hg.): *The Handbook of Organization Studies*. London: SAGE Publications, S. 175–190.
- Tolbert, Pamela S.; Zucker, Lyryne G. (1983): Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations. The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. In: *Administrative Science Quarterly* 28 (1), S. 22–39.
- Tracey, Paul; Phillips, Nelson; Jarvis, Owen (2011): Entrepreneurship in Emerging Markets. Strategies for New Venture Creation in Uncertain Institutional Contexts. In: *Management International Review* 51 (1), S. 23–39.

- Tracy, Sarah J. (2010): Qualitative Quality. Eight "Big-Tent" Criteria for Excellent Qualitative Research. In: *Qualitative Inquiry* 16 (10), S. 837–851.
- Tripsas, Mary; Gavetti, Giovanni (2000): Capabilities, Cognition, and Inertia. Evidence from Digital Imaging. In: *Strategic Management Journal* 21 (10-11), S. 1147–1161.
- Trott, Paul (2012): Innovation Management and New Product Development. Harlow, UK: Financial Time/Prentice Hall.
- Vahs, Dietmar; Burmester, Ralf (2002): Innovationsmanagement. Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung. Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Vahs, Dietmar; Burmester, Ralf (2005): Innovationsmanagement. Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung. Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- van de Ven, Andrew H. (1979): Review of Organizations and Environments. In: *Administrative Science Quarterly* 24 (2), S. 320–326.
- van de Ven, Andrew H.; Drazin, Robert (1985): The Concept of Fit in Contingency Theory. In: Berry M. Staw und Larry L. Cummings (Hg.): *Research in Organizational Behavior*. 7 Bände. Greenwich, CT: JAI Press, S. 333–365.
- van de Ven, Andrew H.; Lifschitz, Arik (2013): Rational and Reasonable Microfoundations of Markets and Institutions. In: *The Academy of Management Perspectives* 27 (2), S. 156–172.
- van den Bosch, Frans A. J.; Volberda, Henk W.; Boer, Michiel de (1999): Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment. Organizational Forms and Combinative Capabilities. In: *Organization Science* 10 (5), S. 551–568.
- van Maanen, John (1979): The Fact of Fiction in Organizational Ethnography. In: *Administrative Science Quarterly* 24, S. 539–550.
- Vasudeva, Gurneeta; Spencer, Jennifer W.; Teegen, Hildy J. (2013): Bringing Institutional Context Back In. A Cross National Comparison of Alliance Partner Selection and Knowledge Acquisition. In: *Organization Science* 24 (2), S. 319–338.
- Venkatraman, N. (1989): Strategic Orientation of Business Enterprises. The Construct, Dimensionality, and Measurement. In: *Management Science* 35 (8), S. 942–962.
- Verona, Gianmario; Ravasi, Davide (2003): Unbundling Dynamic Capabilities. An Exploratory Study on Continuous Product Development. In: *Industrial and Corporate Change* 12 (3), S. 577–606.
- Villalonga, Belén (2004): Intangible Resources, Tobin's q, and Sustainability of Performance Differences. In: *Journal of Economic Behavior and Organization* 54, S. 205–230.
- Vogel, Rick; Güttel, Wolfgang H. (2012): The Dynamic Capability View in Strategic Management. A Bibliometric Review. In: *International Journal of Management Reviews*, S. n/a.
- Volberda, Henk W.; Lewin, Arie Y. (2003): Guest Editors' Introduction Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms. From Evolution to Co-evolution. In: *Journal of Management Studies* 40 (8), S. 2111–2136.
- Volberda, Henk W.; van der Weerdt, Nils; Verwaal, Ernst; Stienstra, Marten; Verdu, Antonio J. (2012): Contingency Fit, Institutional Fit, and Firm Performance. A Metafit approach to Organization-Environment Relationships. In: *Organization Science* 23 (4), S. 1040–1054.
- Walgenbach, Peter (2006): Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Alfred Kieser und Mark Ebers (Hg.): *Organisationstheorien*. 6. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer, S. 353–401.

- Walgenbach, Peter (2011): Das Ende der Organisationsgesellschaft und die Wiederentdeckung der Organisation. In: *Die Betriebswirtschaft* 71, S. 443–462.
- Walgenbach, Peter (2014): Organisation und Innovation. In: Wolfgang Burr (Hg.): *Innovationen. Theorien, Konzepte und Methoden der Innovationsforschung*. Stuttgart: Kohlhammer, S. 92–116.
- Weick, Karl E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: *Administrative Science Quarterly* 21 (1), S. 1–19.
- Weik, Elke (2011): Institutional Entrepreneurship and Agency. In: *Journal for the Theory of Social Behaviour* 41, S. 466–481.
- Wessel, Lauri (2014): Inscribing as Institutional Work. A Case Study of the Implementation of an Inter-Organizational Information System in a German Integrated Care Network. Dissertation. Freie Universität Berlin, Berlin.
- Westphal, James D.; Gulati, Ranjay; Shortell, Stephen M. (1997): Customization or Conformity? An Institutional and Network Perspective on the Content and Consequences of TQM Adoption. In: *Administrative Science Quarterly* 42 (2), S. 366–394.
- Westphal, James D.; Zajac, Edward J. (2001): Decoupling Policy from Practice. The Case of Stock Repurchase Programs. In: *Administrative Science Quarterly* 46 (2), S. 202–228.
- Wijen, Frank; Ansari, Shahzad (2007): Overcoming Inaction through Collective Institutional Entrepreneurship. Insights from Regime Theory. In: *Organization Studies* 28, S. 1079–1100.
- Williamson, Oliver E. (1979): Transaction-Cost Economics. The Governance of Contractual Relations. In: *Journal of Law and Economics* 22 (2), S. 233–261.
- Winter, Sidney G. (1995): Four R's of Profitability. In: Cynthia A. Montgomery (Hg.): *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm. Towards a Synthesis*. Boston, Dordrecht, London: Kluwer Academic Publishers, S. 147–178.
- Winter, Sidney G. (2003): Understanding Dynamic Capabilities. In: *Strategic Management Journal* 24, S. 991–995.
- Woodward, Joan (1965): *Industrial Organization. Theory and Practice*. London: Oxford University Press.
- Wu, Lei-Yu (2007): Entrepreneurial Resources, Dynamic Capabilities and Start-up Performance of Taiwan's High-Tech Firms. In: *Journal of Business Research* 60 (5), S. 549–555.
- Yeoh, Poh-Lin; Roth, Kendall (1999): An Empirical Analysis of Sustained Advantage in the U.S. Pharmaceutical Industry. Impact of Firm Resources and Capabilities. In: *Strategic Management Journal* 20, S. 637–653.
- Yin, Robert K. (2009): *Case Study Research. Design and Methods*. 5. Aufl. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Yin, Robert K. (2014): *Case Study Research. Design and Methods*. 5. Aufl.
- Zahra, Shaker A.; Sapienza, Harry J.; Davidsson, Per (2006): Entrepreneurship and Dynamic Capabilities. A Review, Model and Research Agenda. In: *Journal of Management Studies* 43 (4), S. 917–955.
- Zajac, Edward J.; Kraatz, Matthew S.; Bresser, Rudi (2000): Modeling the Dynamics of Strategic Fit. A Normative Approach to Strategic Change. In: *Strategic Management Journal* 21, S. 429–453.

- Zeitz, Gerald; Mittal, Vikas; McAulay, Brian (1999): Distinguishing Adoption and Entrenchment of Management Practices. A Framework for Analysis. In: *Organization Studies* 20 (5), S. 741–776.
- Zietsma, Charlene; Lawrence, Thomas B. (2010): Institutional Work in the Transformation of an Organizational Field. The Interplay of Boundary Work and Practice Work. In: *Administrative Science Quarterly* 55 (2), S. 189–221.
- Zietsma, Charlene; McKnight, Brent (2009): Building the Iron Cage. Institutional Creation in the Context of Competing Proto-Institutions. In: Thomas B. Lawrence, Roy Suddaby und Bernard Leca (Hg.): *Institutional Work. Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 143–177.
- Zilber, Tammar B. (2002): Institutionalization as an Interplay between Actions, Meanings, and Actors. The Case of a Rape Crisis Center in Israel. In: *Academy of Management Journal* 45 (1), S. 134–254.
- Zilber, Tammar B. (2006): The Work of the Symbolic in Institutional Processes. Translations of Rational Myths in Israeli High Tech. In: *The Academy of Management Journal* 49 (2), S. 281–303.
- Zimmerman, Monica A.; Zeitz, Gerald J. (2002): Beyond Survival. Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. In: *The Academy of Management Review* 27 (3), S. 414–431.
- Zott, Christoph; Huy, Quy Nguyen (2007): How Entrepreneurs Use Symbolic Management to Acquire Resources. In: *Administrative Science Quarterly* 52 (1), S. 70–105.
- Zucker, Liane G. (1977): The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. In: *American Sociological Review* 42, S. 726–743.
- Zuckerman, Ezra W. (1999): The Categorical Imperative. Securities Analysts and the Illegitimacy Discount. In: *American Journal of Sociology* 104 (5), S. 1398–1438.

## ANHANG

### Illustrative Datensegmente ‚institutionell induzierte Unsicherheit‘

Illustrative Datensegmente ‚Institutionelle Veränderungsbarrieren‘
<p>Was wir ja eher noch erheblicher festgestellt haben im System: wenn er bei Breathe ist und die Erfolgsaussicht da ist, wir kriegen ihn nicht zurück. Wir kriegen ihn einfach nicht zurück, weil wir so lange Wartezeiten haben, also so der Klassiker, und die Klinik ist voll, und es gibt kein Bett in der Klinik. Wir haben die Leitlinien der [Fachgesellschaft Alpha] und können uns aber nicht dran halten, weil die Klinik ist voll und gibt uns keinen Termin.</p> <p><i>(Pflegedienstleitung Breathe; ITW 13:22)</i></p>
<p>Wir geben in Deutschland in der Produktgruppe 14, also Heil- und Hilfsmittel Respiratory, 1 Milliarde Euro pro Jahr aus ohne Pflege. Mit Pflege wären wir vielleicht bei 3 Milliarden Euro. Und das nimmt so massiv zu, das hat ein solch bedrohliches Ausmaß angenommen, auch für die Krankenkassen, dass es da ganz massiv Änderungen ergeben wird.</p> <p><i>(Medical Director Central Europe, Headquarters; ITW 15:16)</i></p>
<p>Wir würden gerne, aber haben keine Handhabe.</p> <p><i>(Projektmanager Breathe; ITW 9:37; Anm.: bezieht sich auf die Veränderung von Leitlinien)</i></p>
<p>Die deutsche Situation ist eine ganz andere als in praktisch allen anderen Ländern. Aber das ist immer so, weil Deutschland ein sehr konservatives Gesundheitssystem hat. Und auch ehrlicher Weise ein sehr politisches Gesundheitssystem. Es gibt nirgendwo so viele Kämmerer und Vereinigungen und Politiker und Lobbyisten, wie in Deutschland. Das ist woanders nicht so.</p> <p><i>(Global Head Care Concepts Headquarters; ITW 16:13)</i></p>
<p>Also die Hauptbarriere ist im Prinzip, also es gibt mehrere. Natürlich ist das Gesundheitssystem immer unter der Common Practice und solche Dinge, das dann von jetzt auf gleich zu verändern ist gar nicht so leicht. Also, wenn man zu irgendeinem führenden Anästhesisten hingehet und ihm irgendwas erzählt, dann ist ihm das meistens leidlich wurscht, was man ihm da grade erzählt weil er ist immerhin der führende Anästhesist und das ist mal eine Sache. Sozusagen, was ich gewöhnt bin.</p> <p><i>(Global Head Care Concepts Headquarters; ITW 16:25)</i></p>
<p>Haben so einen ersten Anlaufversuch unternommen und sind doch erstmal, also jetzt nicht rausgeworfen worden, aber erst einmal gescheitert. Also es noch nicht so politisch auch angekommen: das macht Sinn, der Bedarf ist da und Wettbewerb...</p> <p><i>(Pflegedienstleitung Breathe; ITW 13:66; Anm.: bezieht sich auf Verhandlungen mit den Krankenkassen)</i></p>
<p>(...) weil es auch schon sehr getrenntes Denken ist: „die da in der Klinik“, und die Klinik: „die da draußen“.</p> <p><i>(Pflegedienstleitung Breathe; ITW 13:111)</i></p>
<p>Wenn man sich mal die Krankenpflegeausbildung anguckt und das Delegationsrecht seitens Arzt auf Pflege, da steht eben ganz klar zum Beispiel erstmal der Satz, dass IV-Medikationen erstmal nicht delegierbar sind. Punkt. Sie sind delegierbar, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt werden, und da muss man sich ja erstmal langhangeln, gucken, erfüllen wir die überhaupt. Wer gibt uns das „Ja und Amen“, dass wir es jetzt tun dürfen. All diese Sachen... fängt so eins an und es zieht sich einfach durch.</p> <p><i>(Pflegedienstleitung Breathe; ITW 13:80)</i></p>
<p>Und haben gesagt, jetzt ist mal Schluss mit lustig. Jetzt ist Weaning nirgendwo mehr erlaubt als im Weaningcenter. Jetzt rudern sie ein Stück zurück, weil natürlich alle auf die Barrikaden gehen, die Weaningcenter haben die Kapazitäten überhaupt nicht, um die alle aufzunehmen. Die [Fachabteilung Beta] sind stocksauer und reden überhaupt nicht mehr mit der [Fachabteilung Alpha]. Der MDK empfiehlt dem Kostenträger, überall wo Weaningpotenzial steht, wird nicht mehr außerklinisch entlassen. Da [sind] wir, Breathe, [Name einer weiteren Einrichtung], alle Expertisen, Pflegedienste kriegen keine Patienten mehr. Wir dürfen also nur noch die nehmen, ohne Weaningpotenzial, was natürlich Schwachsinn ist.</p> <p><i>(Pflegedienstleitung Breathe; ITW 7:48)</i></p>



Und sämtliche Gesetzgebungen, ausstattungsrelevante Punkte, die erst einmal vom Bundesland abhängig sind und natürlich von den Richtlinien. Das heißt, ich kann Ihnen ja mal ein Beispiel nennen, wir haben jetzt eine neue Richtlinie in Bayern für die Ausstattung von Pflegeheimen. Das heißt, da werden Raumklassen vorgegeben, Ausstattungen werden vorgegeben, Anordnung von Räumlichkeiten. Das heißt, das kann einfach variieren. Wenn wir jetzt ein Doppelzimmer haben, das kann sich in jedem Bundesland völlig verändern. Und so müssen wir natürlich die Räumlichkeiten auswählen und ausstatten, dass wir eventuell flexibel reagieren können und auch vorausschauend planen, dass sie sehen, in welchem Bundesland, welche Richtlinie wird kommen in den nächsten zwanzig Jahren.

*(Projektmanager Breathe; ITW 9:2)*

Aktuell, auch aufgrund der Leitlinien, sind wir sehr stark davon abhängig. Also wir können nicht autonom, - ich sage nicht, dass wir es nicht könnten, ich glaube schon, dass wir es könnten mit einer ärztlichen Betreuung, Begleitung - aber auch durch Leitlinien, nicht dürfen. Und wir machen es auch nicht, wir halten uns strikt daran

*(Pflegedienstleitung Breathe; ITW 13:39)*

Tabelle 14: Illustrative Datensegmente ‚Institutionelle Veränderungsbarrieren‘

Illustrative Datensegmente ‚Unsicherheit durch fehlende spezifische Vorgaben‘
<p>Bisschen kontrovers. Einerseits, Leitlinie wunderbar. Es gibt ja auch schon Leitlinien wie die S2-Leitlinie, und die S3-Leitlinie. Das ist schön für die, die schon immer da waren und mitmachen und investieren und schulen und weiterbilden und sich brav dranhaltend. Es ändert aber nichts daran, dass Dreiviertel der Anbieter, die da draußen ja sind, sich nicht dranhaltend, denen passiert ja auch nichts. Deshalb ist die Frage: Gerne Leitlinie, dann muss sie aber gesetzlichen Charakter haben. Weil die Leitlinie wie es sie jetzt gibt, da halten sich alle die dran, die sich schon immer an die Qualitätskriterien gehalten haben. Und alle, die danach aufgesprungen sind, halten sich nicht dran, schulen ihr Personal zum Beispiel nicht für außerklinische Beatmungspflege, kriegen den gleichen Stundensatz wie jemand, der sich dranhält. Und das geht für mich überhaupt nicht.</p> <p><i>(Pflegedienstleitung Breathe; ITW 13:89)</i></p>
<p>Warum schickt ihr den Dialysepatienten nicht einfach nach Hause oder in ein Pflegeheim? Und die Antwort ist immer dieselbe. Sie sagen, weil es Dialysekliniken gibt. Und dann sag ich, eben. Und das ist unethisch. Die Dialysepatienten haben einen Pfad, unsere Patienten nicht.</p> <p><i>(Global Head Care Concepts Headquarters; ITW 16:28)</i></p>
<p>Es gibt auch Gute. Die sich dann tatsächlich mühen, die Qualität hochhalten, aber der Preis ja eh immer weiter nach unten geht, aufgrund eben, dass es auch schwarze Schafe gibt.</p> <p><i>(Pflegedienstleitung Breathe; ITW 13:84)</i></p>
<p>Das liegt da dran, dass sich dann die, und das wird auch hier ein Knackpunkt sein, dass sich die niedergelassenen Ärzte und die Kliniken um das Geld streiten werden. Ich meine, dieser Patient, der dort zu Hause liegt, ist das ein Klinikpatient oder ist das einer der vom Hausarzt betreut wird? Per Gesetz ist er ja eigentlich in dem Moment, wo er die Klinik verlässt nicht mehr klinischer Patient. In dem Moment, wo er jetzt aber durch die Klinik telemedizinisch angebunden wird, erweitert ja die Klinik ihren Handlungsspielraum auf den niedergelassenen Bereich hinein. Und wenn die dafür Erstattung bekommen und Geld bekommt, dann nehmen die automatisch Geld von den niedergelassenen Ärzten weg. Dieser Streitpunkt der wird nicht so einfach zu lösen sein.</p> <p><i>(Medical Director Central Europe, Headquarters; ITW 15:11)</i></p>
<p>Das heißt, es wird überhaupt nicht geprüft, ob der Patient eigentlich ein Potential hätte sich weiterzuentwickeln. Und das ist auch das, was auch in dieser Szene das Ganze so ein bisschen manchmal ins schlechte Licht rückt, dass man eben da sehr viel Geld machen kann und die Patienten letztendlich aus dem System nimmt. Wenn Sie sagen, Sie haben so als Pflegedienst so einen Patienten in Ihrer Obhut, der hat es jetzt geschafft nach Hause zu kommen, der wird in der Regel nicht in das System zurückgegeben. Ich meine jetzt in das System, dass man nach einem halben Jahr oder Jahr guckt, ist denn der Zustand, den er jetzt hat, ist der eigentlich ist das noch die richtige Methode oder Behandlung, könnte er sich nicht vielleicht schon verbessert haben. Da möchte ich jetzt</p>

<p>nicht schwarz und weiß denken, dass jetzt alle so sind, aber eine gewisse Anzahl von solchen Patienten fällt komplett aus dem System, wo man nochmal guckt, kann ich so einem Patienten eine verbesserte Lebensqualität und natürlich dadurch eine verminderte Beatmungsabhängigkeit ermöglichen. Und natürlich dadurch auch verminderte Kosten ermöglichen. (Geschäftsführer Breathe; ITW 18:40)</p>
<p>Komplexe Versorgungssituation von außerklinisch beatmeten Patienten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unzureichende Anbindung an Expertenzentren</li> <li>• Hausbesuche durch ärztliche Spezialisten in der Regel nicht realisierbar</li> <li>• Wiederholte Krankenhauseinweisungen</li> </ul> <p>(BEA_SD_PRES_2013-05-07)</p>
<p>Es gibt so viele auf dem Markt, weil es nicht reglementiert ist und es keine Kriterien gibt. (Leiter Fachabteilung Alpha; ITW 14:50)</p>
<p>Die [Fachgesellschaft Alpha] überarbeiten die aber jetzt wieder, weil sie sehen, da ist ein bisschen über das Ziel hinausgeschossen worden. Die Qualitätsindikatoren, die da gesetzt sind, sind teilweise gar nicht erfüllbar. (Geschäftsführer Breathe; ITW 18:27; Anm.: bezieht sich auf die S2-Leitlinie)</p>
<p>[Es sind] ich sage mal ominöse[n], unterschwellige[n] Prüfkriterien für den MDK in Bayern zum Beispiel, ganz aktuell, für die ambulante Intensivpflege herausgekommen, aber nicht bundesweit. In Bayern machen die es jetzt, in anderen Bundesländern nicht. Für ambulant, die Bayern mussten es aber auch für stationär, also spricht auch für Breathe-Center. (Pflegedienstleitung Breathe; ITW 11:11)</p>
<p>Ja, es ist ja so, die [Fachabteilung Beta] wollen oder veröffentlichen gerade eine neue Leitlinie und die [Fachabteilung Alpha] haben schon eine. (Geschäftsführer Breathe; ITW 18:28)</p>
<p>Theoretisch sehen wir auch, könnte er schon längst ohne. Ohne dürfen wir ihn aber nicht betreuen, ohne dem gibt mir der MDK kein Kostenübernahme mehr, das heißt die Hälfte der Patienten würde hier ohne Geld, gezwungen an einer Maschine, rumhängen. Das ist so wo wir gesagt haben: hier braucht es sicher mal ein Bedarfsszenario, hier fehlt, hier stimmt irgendwas nicht. (Pflegedienstleitung Breathe; ITW 13:25)</p>

Tabelle 15: Illustrative Datensegmente ,Unsicherheit durch fehlende spezifische Vorgaben‘

Illustrative Datensegmente ,Unsicherheit über Handlungsoptionen durch politische Interessen & Hoheitskonflikte‘
<p>Das ist einfach politisch gesteuert. (Pflegedienstleitung Breathe; ITW 13:4; Anm.: bezieht sich auf die Zuständigkeit des Weaning)</p>
<p>Das ist ja ein noch nicht bestellter Acker diese Beatmungsmedizin draußen. (Arzt der Fachabteilung Beta; ITW 22:4)</p>
<p>Es gibt ja gar keine Art Gruppe, die in Wirklichkeit dafür zuständig ist. Ich sag immer, es gibt ja keinen Ventilisten. Es gibt Pneumologen und es gibt Neurologen und es gibt Anästhesisten und alle beatmen irgendwelche Patienten oder der Beatmungsspezialist, als medizinischer Beruf, existiert ja gar nicht. (Global Head Care Concepts Headquarters; ITW 16:22)</p>
<p>Unheimliche Abwehr: „Was redest du mir rein?“ Das ist typisch „medizinerisch“. (Leiter Fachabteilung Alpha; ITW 14:33; Anm.: bezieht sich auf die fehlende Kooperation zwischen den Ärzten unterschiedlicher Abteilungen aufgrund von Angst um die Hoheitssicherung)</p>
<p>Wir haben dort zwei große deutsche Fachgesellschaften drin vertreten, die [Fachgesellschaft Alpha] und die</p>

<p>[Fachgesellschaft Beta]. Beide haben ein vitales Interesse an dem Thema außerklinische Beatmung, jeder natürlich aus der Perspektive seiner Fachdisziplin. Und wir werden, wenn wir diese Studie oder dieses Projekt auf die Beine stellen wollen, werden wir uns darüber unterhalten müssen, welche Patienten nehmen daran teil und welche nicht. Ich nenne das jetzt mal Einschlusskriterien und Ausschlusskriterien. Und da werden sich diese beiden Fachgesellschaften irgendwann haken. (<i>Medical Director Central Europe, Headquarters; ITW 15:2</i>)</p>
<p>Und viele Krankenkassen möchten ja das Weaning in den ambulanten Bereich weiter stecken, zumindest einige Bereiche und das ist noch einmal genau zu diskutieren mit den Kassen, wie weit ein Weaning klinisch ist und was im ambulanten Sektor. Da gibt es extrem viele Vorträge und Diskussionen zu diesem Part, wie das Weaning aufzuschlüsseln wäre. (<i>Projektleiter Breathe; ITW 9:29</i>)</p>
<p>Aber das wird auf jeden Fall gerade so von Seiten der [Fachabteilung Beta] gegen die [Fachabteilung Alpha], das ist ja auch so eine Zweiklassengesellschaft, und dass die sich einfach ein bisschen vehementer gegenstellen. (<i>Projektleiter Breathe; ITW 10:21</i>)</p>
<p>Nee, grundsätzlich müsste nur die [Fachabteilung Beta] die Patienten dann der [Fachabteilung Alpha] zuweisen und die machen sozusagen den Rest. Das kann mit Sicherheit funktionieren, aber es steht halt auch ein Politikum darüber, das heißt, es sind zwei unterschiedliche ärztliche Vertretungsgruppen, die sich aus welchen Gründen auch immer unterschiedliche Leitlinien, die einen haben sie schneller gehabt, die anderen weniger, unterschiedliche Einstellungen. (<i>Pflegedienstleitung Breathe; ITW 13:6</i>)</p>
<p>Die [Fachabteilung Alpha] guckt da eher schon anders und es sind ja komplett andere Ziele und Ausrichtungen. Also auch politisch und vom Krankenhausträger und von der DRG, ganz einfach. (<i>Pflegedienstleitung Breathe; ITW 13:3</i>)</p>
<p>Das ist ja das heutige Problem in Deutschland, dass über die [Fachgesellschaft Alpha] einfach das politisch so gemacht wird, dass die alle im Krankenhaus bleiben und dort auch geweant werden, was die Kosten auch in die Höhe treibt. (<i>Global Head Care Concepts Headquarters; ITW 16:11</i>)</p>
<p>Na klar. Das ist der Qualitätsindikator der Leitlinie und wir hatten ein paar mehr oder zwei, drei mehr, auf die wir uns nicht einigen konnten und letztendlich ist der dann übriggeblieben. Und das Entlassungsmanagement und das strukturierte Entlassungsmanagement mit auch diesem Zeitstrahl der Leitlinie, der ist ja noch nicht einmal sehr konkretisiert. Da ist ganz massiv interveniert die [Fachgesellschaft Beta] und weil natürlich, dort ist das alles nicht etabliert, aber die möchten sich nicht dadurch drangsaliert sehen. Sondern sie möchten weiter entlassen können und Management betreiben. Ich sage jetzt nicht, es ist die [Fachabteilung Beta] vor Ort, aber die Intensivmedizin in Deutschland ist eben [von der Fachabteilung Beta] geprägt. (<i>Leiter Fachabteilung Alpha; ITW 19:16; Anm.: bezieht sich darauf, dass die Einschreibung von Entlasskriterien in die S2k-Leitlinie von der [Fachgesellschaft Beta] boykottiert wurde</i>)</p>

Tabelle 16: Illustrative Datensegmente ‚Unsicherheit über Handlungsoptionen durch politische Interessen & Hoheitskonflikte‘



## **EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG**

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Zuhilfenahme der ausgewiesenen Hilfsmittel angefertigt habe. Sämtliche Stellen der Arbeit, die im Wortlaut oder dem Sinn nach anderen gedruckten oder im Internet verfügbaren Werken entnommen sind, habe ich durch genaue Quellenangaben kenntlich gemacht.

Diese Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Berlin, den 10.03.2015

Hanni Adler