

Auszug aus dem gemeinsamen Buchbeitrag von Ingrid Krammer und Michael Terler, **„Weniger ist mehr - Innovation durch Kooperation in der Grazer Kinder- und Jugendhilfe“**

aus dem Buch Hinte, W./Fürst R., „Sozialraumorientierung 4.0 – Das Fachkonzept: Prinzipien, Prozesse & Perspektiven“, voraussichtliches Erscheinungsdatum: 3. Quartal 2020.

## 5 Die Ursprünge der Sozialraumorientierung in Graz

Klassische marktwirtschaftliche Prinzipien und entsprechendes Konkurrenzverhalten machen auch vor der Sozialwirtschaft nicht Halt. Dass dies aber nicht der Weisheit letzter Schluss ist, lässt sich unter anderem sehr anschaulich an jenen Unternehmens-Beispielen nachlesen, die Frederic Laloux in seinem viel beachteten Werk „Reinventing Organizations“ (2015) beleuchtet hat. Aber auch in Graz zeigen das Amt für Jugend und Familie und zahlreiche private Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen in der Stadt, dass es auch anders geht: nämlich mit Kooperation statt in Konkurrenz. Seit 2010 wird hier gemeinsam und sehr konsequent im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe an der Einführung und Umsetzung des integrierten Fachkonzeptes Sozialraumorientierung (SRO) nach Wolfgang Hinte (vgl. Hinte/Treeß 2014) gearbeitet.

Unterstützt wird das Konzept durch eine Finanzierungsform, deren Ziel weniger die Maximierung von pekuniären als von gesellschaftlichen und individuellen Mehrwerten ist. Alle Akteure – das Jugendamt und die Träger – mussten dafür ihre bisherige Praxis hinterfragen, Neues lernen und sich in einer neuen Art und Weise aufeinander zubewegen. Dabei geht es nicht um ein neues Geschäftsmodell, sondern um einen ehrlichen gesellschaftlichen Impact im Sinne gemeinsam übernommener sozialer Verantwortung für Kinder, Jugendliche und deren Familien, dem sich alle Akteure in gleicher Weise (selbst)verpflichten - ganz im Sinne einer Sozialinnovation, mit der anstehende gesellschaftliche Herausforderungen gemeinsam bearbeitet werden. „Zusammenarbeit mit einer kooperativen Grundhaltung ist der Dreh- und Angelpunkt für soziale Dienstleistungen.“ (Schies 2018, S. 3)

Im Jahr 2002 präsentierte sich in Graz die Situation ähnlich wie sie auch von Mitarbeiter/innen aus anderen Jugendämtern im deutschsprachigen Raum (Deutschland und Schweiz) geschildert wurde.

Das Jugendamt als Auftraggeber und freie Träger (private Einrichtungen) als Auftragnehmer standen sich „gegenüber“, wobei sich das Jugendamt als alleiniger öffentlicher Träger mit einer Vielzahl an privaten Einrichtungen konfrontiert sah. Dabei befand sich das Jugendamt in einer überlegenen Position. Es konnte frei wählen – die privaten Einrichtungen allerdings nur so weit, als sie einen Auftrag des Jugendamtes ablehnen konnten. Gleichzeitig wurde durch diese Konstellation deutlich, wer welche Interessen hat, denn das Jugendamt war in der Rolle des „Leistungsgewährers“ und somit in einer Position, in der es das Geld in der Hand hatte. Die privaten Einrichtungen waren die Leistungserbringer, also jene, die für ihre Leistungen vom Jugendamt bezahlt wurden.

Wie kann man sich das im Detail vorstellen? Es gibt einen „Fall“ - gemeint ist damit eine leistungsberechtigte Person bzw. Familie. Diese bekommt Unterstützung, genehmigt vom Jugendamt, durchgeführt von einem freien Träger, der vom Jugendamt beauftragt wird und der diese Leistung dem Jugendamt in Rechnung stellt.

Dem Jugendamt steht aber nicht nur ein Träger gegenüber, sondern eine Vielzahl, aus der gewählt werden kann. Und alle wollen den Auftrag, bedeutet dieser doch auch Geld. Also konkurrieren die Träger untereinander um jeden Fall, den sie vom Jugendamt bekommen können.

Die Finanzierung, also die Bezahlung der Träger erfolgt nach Stunden- und/oder Tagsätzen, nach direkter und/oder indirekter Betreuungszeit, nach Fahrtzeit etc. Der Auftrag des Jugendamtes umfasst

Inhalt und Umfang der Leistung und wird auch kontrolliert bzw. muss kontrolliert werden. Und beide - Jugendamt und freie Träger - tun so, als wäre dies auch tatsächlich möglich. Während das Jugendamt weiß, dass die Überprüfung dessen, was, wie und wieviel seitens des freien Trägers konkret gearbeitet wird, sich einer genauen Kontrolle entzieht, wird alles dafür getan, den Schein zu wahren. Gleiches auf der Seite der freien Träger. Auch diese wissen, dass die Kontrolle durch das Jugendamt zwar zwingend vorgesehen ist, sich in der Praxis aber bestenfalls auf eine Kontrolle der Richtigkeit der Abrechnung und formaler Vorgaben bezieht. Und auch sie tragen dazu bei, den Schein aufrecht zu erhalten.

Da beide Seiten wissen, dass sie lediglich einen Schein wahren, steigt im gleichen Maße das gegenseitige Misstrauen wie Energie darin gesetzt wird, diesen Schein aufrecht zu erhalten. Grund dafür ist, dass in der herrschenden Logik genau das finanziert wird, was es zu verhindern gilt: möglichst lange Abhängigkeit von Kinder- und Jugendhilfeleistungen. Denn das vorherrschende System finanziert nach Dauer der Hilfe: Je länger die Dauer, desto mehr Geld fließt. Dies verhindert oft, dass daran gearbeitet wird, dass Menschen ihre Selbständigkeit und Selbstmächtigkeit möglichst früh zurückerlangen und so unabhängig von öffentlicher Zuwendung leben können. Genau dies ist aber eine der Grundhaltungen, die dem Fachkonzept Sozialraumorientierung immanent ist: den Lebensentwurf von Menschen grundsätzlich zu akzeptieren und sie als Expert/innen für ihr eigenes Leben anzuerkennen und sie dabei zu unterstützen, ihr Leben selbständig zu meistern.

## **6 Der notwendige Paradigmenwechsel als Basis für soziale Innovationen**

Wie konnte diese (Un)-Logik durchbrochen werden? Wie gelang es, das gegenseitige Misstrauen abzubauen und stattdessen Vertrauen aufzubauen? Folgende Parameter waren hilfreich und sogar unverzichtbar: gemeinsame Fachlichkeit, neue Budgetlogik, Kommunikation, Kontinuität und Rückhalt in der Politik.

Das alles war unverzichtbar und hat dazu beigetragen, dass sich die Organisation Amt für Jugend und Familie/Jugendamt der Stadt Graz und die 16 Träger in den 5 sozialräumlichen Arbeitsgemeinschaften im Lauf des Prozesses annäherten und sich mehr und mehr auf Augenhöhe begegneten bzw. das auch bis heute (2020) tun. „Wird die Zusammenarbeit in strukturell asymmetrischen Beziehungen (...) im Sinne der Grundhaltung der Kooperation gestaltet, gehen alle Beteiligten – oder wiederum die Expert/innen – davon aus, dass die Kooperationspartner `guten Willens` sind. Vertrauen und Zutrauen sind stärker als Misstrauen.“ (Schwytner 2018, S. 11)

### **Gemeinsame Fachlichkeit**

Das Grazer Amt für Jugend und Familie beschäftigt sich seit nunmehr 2004 mit der Sozialraumorientierung (SRO). Zunächst intern, also ohne die freien Jugendhilfeträger bzw. privaten Einrichtungen. Nach einer intensiven fachlichen Auseinandersetzung mit den fünf Prinzipien des Fachkonzeptes folgte im Amt eine umfassende Umsteuerung. Diese geschah in fachlicher, organisatorischer, struktureller und letztendlich auch finanzieller Hinsicht - ein Paradigmenwechsel auf allen Ebenen (vgl. Krammer/Riegler 2011 sowie Krammer 2007).

2010 wurden mit dem Pilotprojekt „SRO in der Stadt Graz im Bereich Jugendwohlfahrt“ auch die privaten Einrichtungen einbezogen. In Entsprechung zum Amt richteten sich die Leistungserbringer ebenfalls territorial aus und konzentrierten ihr Angebot auf einen der vier Sozialräume, die seitens des Jugendamtes als Steuerungseinheiten vorgegeben worden waren. Nach dieser räumlichen Neuausrichtung seitens des Amtes und seiner Kooperationspartner wurde der erste „Turbo“ für die konsequente Umsetzung der fachlichen Inhalte gezündet: gemeinsame verpflichtende Fortbildungen zur Aneignung der sozialräumlichen Arbeitsweise.

Gemeinsam hieß, dass die Mitarbeiter/innen des Jugendamtes zusammen mit denen der Leistungserbringer sich das Handwerkszeug aneigneten, um Willenserkundung, Zielerarbeitung, Ressourcenblick etc. entsprechend der Grundprinzipien auch tatsächlich umsetzen zu können. Konflikte waren bei diesem Vorhaben vorprogrammiert: Wer lässt sich schon gerne in die Karten schauen? Plötzlich saßen der „Auftraggeber“ (Jugendamt) und der „Auftragnehmer“ (private Einrichtung) nebeneinander, und beide erlebten in den Schulungen und Trainings, was gekonnt wurde, was erst angeeignet werden musste, wo sich blinde Flecken zeigten und was großartig gelang. Diese Form der Transparenz stieß auf beiden Seiten anfangs auf wenig Begeisterung. Heute ist dies eine Selbstverständlichkeit. Es benötigte aber ausreichend Zeit, um erfahrungsgestützt zu erleben, dass die Kolleg/innen auf beiden Seiten – öffentlicher Träger und private Einrichtungen – so sie dieselbe Ausbildung und dasselbe fachliche Handwerkszeug haben und auch die dem Fachkonzept immanente Haltung teilen, gleich gut arbeiten und daher keinerlei Grund besteht, miteinander in Konkurrenz zu treten.

Dass auch andere Wirtschaftsbereiche auf dieselbe Erfolgskarte setzen, zeigt das Beispiel BMW und Mercedes: „BMW und Mercedes und ihre Zulieferer kooperieren zum Beispiel bei der beruflichen Bildung. Sie haben eingesehen, dass sie alle gemeinsam von hoch qualifizierten Fachkräften profitieren können ...“ (Hürter 2018, S. 20)

### **Neue Budgetlogik**

Der zweite „Turbo“ folgte mit Einführung des Globalbudgets, einem Finanzierungsmodell, das die Fachinhalte der SRO nicht nur unterstützt, sondern merklich befördert, da Fach- und Finanzlogik aus einem Guss und aufeinander abgestimmt sind, statt sich gegenseitig zu widersprechen und sich dadurch zu behindern (vgl. Hinte u.a. 2003).

Indem es gelang, ein auskömmliches Globalbudget zur Verfügung zu stellen, hatten die Träger einerseits Planungssicherheit betreffend ihrer Personal-, Overhead-, Fahrt- sowie Spezial- und Sonderkosten. Das Jugendamt hatte andererseits die Sicherheit, dass in einer gemeinsamen fachlichen Logik gemeinsame Verantwortung für alle anfallenden Kinder- und Jugendhilfeaufgaben übernommen wird. Indem die Zahl der Fälle sowie die Dauer der Hilfeleistungen für die Finanzierung unerheblich geworden war, verschob sich der finanzielle Anreiz hin zu einem fachlichen ehrgeizigen Wettbewerb.

Voraussetzung dafür ist allerdings, dass das Globalbudget in einer Größenordnung zur Verfügung steht, die „auskömmlich“ im Sinne von ausreichend gut dotiert ist, so dass bei der Kreation von individuellen und flexiblen Unterstützungssettings nicht die Budgetschere im Kopf kreative Lösungen behindert oder gar verunmöglicht. Nur wenn das zur Verfügung gestellte Budget auch einen Spielraum zulässt, entstehen tatsächlich mit den Klient/innen gemeinsam kreierte und von ihrem Willen und ihren Zielen geleitete Hilfen, die unterm Strich oftmals weniger kosten als ausschließlich vorgehaltene professionelle Maßnahmen und obendrein auch eher einen Beitrag dazu leisten, dass Menschen wieder unabhängig von Kinder- und Jugendhilfe leben können. Ein im Sinne der Fachprinzipien der Sozialraumorientierung dotiertes Budget führt fachlich und finanziell zu mehr Effektivität und Effizienz.

### **Kommunikation**

Der Kooperation auf Augenhöhe - sowohl zwischen dem öffentlichen und den freien Trägern als auch unter den freien Trägern sowie zwischen professionellen Organisationen und Ehrenamtlichen (siehe dazu Schaden 2019) - ist ein Prozess des Vertrauensaufbaus vorangegangen, der bis heute (2020) anhält und der in erster Linie dem anhaltenden Kommunikationsprozess zuzuschreiben ist. Dazu gehören Einzelgespräche - informell wie offiziell - genauso wie verschiedene Fachgremien, externe Beratung, Öffentlichkeitsarbeit in den Medien sowie politische Runden, in denen zB das Fachkonzept vorgestellt und diskutiert wurde. Erst durch diese Kommunikationsformen ist eine Transparenz in

fachlicher und finanzieller Hinsicht gelungen, die deutlich macht, dass keiner den anderen „über den Tisch ziehen“ will. Nebenbei erwähnt: In der neuen Logik wäre dies auch nur noch schwer bzw. nicht möglich. Ein Nebeneffekt davon war, dass auf beiden Seiten Administrationsaufwand reduziert werden und dadurch Einsparungen in diesem Bereich vorgenommen werden konnten. Doch Kooperation fällt nicht vom Himmel. Sie braucht die Bereitschaft aller, sich darauf einzulassen sowie Spielraum, erprobt und als nützlich und hilfreich erkannt und erfahren zu werden.

### **Kontinuität**

All das braucht Zeit. Daher war es auch wesentlich für alle Beteiligten zu erleben, dass hier von einem langjährigen Prozess die Rede ist, von einer Umsteuerung und einem Paradigmenwechsel, der nicht einer fachlichen Mode geschuldet ist, sondern der Überzeugung der Entscheidungsträger/innen - auf Verwaltungsebene genauso wie in der Politik. Diese spürbare Überzeugung war wichtig, damit allen Beteiligten - auch den Skeptiker/innen und Kritiker/innen - klar wurde: Die meinen es ernst!

Nach fünf Jahren Erprobung im Pilotprojekt wurde das Fachkonzept 2015 in den Regelbetrieb übernommen, inklusive der unterstützenden Budgetlogik. Das veränderte auch das Verhältnis zwischen Jugendamt und den privaten Trägern - zwar langsam, aber stetig und nachhaltig.

### **Politischer Rückhalt**

Wesentlich war von Anfang an, dass es politische Entscheidungsträger/innen über Parteigrenzen hinweg gab, die diesem Vorhaben eine Chance gaben: Anfangs, indem sie es zuließen, dass sich das Jugendamt von sich aus auf diesen fachlichen Weg machte - später, indem sich Politiker/innen der Stadt Graz und des Landes Steiermark gemeinsam dazu entschieden, das Pilotprojekt zu ermöglichen. Und schließlich mit der Weichenstellung, das Fachkonzept inklusive aller Bestandteile in den Regelbetrieb zu übernehmen. Ganz wesentlich war es, dass sich in der Zeit seit 2004 die Politik auch dann stets dazu bekannte, wenn es Schwierigkeiten oder Gegenwind gab.

## **7 Kooperation als wesentlicher Erfolgsfaktor in Graz**

Im ersten Teil haben wir bereits unter dem Stichwort „soziale Innovationen“ darauf hingewiesen, dass dabei oftmals die Grenzen des Wettbewerbs erreicht werden bzw. Wettbewerb sogar hinderlich ist oder sein kann. Aber was ist nun das Wesen, der Sinn und der Zweck von Kooperation?

Die Kunst der Kooperation wird zumeist dort entwickelt, wo deutlich ist, dass Zusammenarbeit zur Notwendigkeit wird (Stichwort Klimawandel). „Kooperation gelingt dann, wenn die Einzelinteressen zugunsten eines gemeinsamen Zieles in den Hintergrund rücken.“ (Spillmann 2018, S. 113)

Wichtig ist also der Kooperationsgegenstand, das Gemeinsame, das, worauf man sich einigt und dem man die Kooperation widmet bzw. unterordnet – der gemeinsame Sinn am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe (KJH) Graz ist das gemeinsame Fachkonzept, auf das sich Jugendamt und private Einrichtungen verständigt haben und gemeinsam umsetzen und weiterentwickeln.

Was heißt dies konkret:

- Durch das fachliche, alle Akteure leitende Fachkonzept Sozialraumorientierung, in dessen Mittelpunkt der Wille (Veränderungswille, die Energie, der Impuls etc.) des Menschen steht, ist dieser „tonangebend“ anstelle der auf Diagnosen basierenden Einschätzungen der Fachkräfte.

- Innerhalb des öffentlichen Trägers haben sich multiprofessionelle Teams etabliert (Sozialarbeiter/innen, Psycholog/innen, rechtskundige Verwaltungsbedienstete, Ärzt/innen und andere Fachkräfte aus sozialpädagogischen Berufen), die gemeinsam mit den freien Trägern und den anspruchsberechtigten Personen in einem Hilfedreieck anhand von Willen und Zielen der Klient/innen individuelle Leistungssettings in Form von „Maßanzügen“ etablieren – jenseits der klassischen versäulten Hilfen.
- Das Auftraggeber-Auftragnehmer-Prinzip wurde durch Arbeit „auf Augenhöhe“ ersetzt, womit gleichberechtigtes Handeln zwischen öffentlichen und privaten Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen verstanden wird. Damit einher geht eine hohe fachliche und finanzielle Transparenz auf beiden Seiten, ausgedrückt unter anderem durch ein gemeinsames Fachcontrolling und getragen von gegenseitigem Vertrauen.
- Zugrundeliegend ist eine gemeinsam geteilte Haltung bzw. ein Menschenbild, wonach Menschen grundsätzlich als Expert/innen für ihr Leben wahrgenommen werden und dabei unterstützt werden, ihre Eigenständigkeit und Selbstmächtigkeit (wieder) zu erlangen.
- Und schließlich: Kooperation muss sich „lohnen“, d.h. das Globalbudget muss dergestalt sein, dass die Träger nicht um das wirtschaftliche Überleben kämpfen müssen sondern sich dem gemeinsamen Sinn verschreiben können.

## 8 Sozialraumorientierung – eine soziale Innovation

„Wenn eine Organisation wirklich für ihren Sinn lebt, dann gibt es keine Konkurrenz. Jeder, der dabei helfen kann, diesen Sinn in größerem Ausmaß oder schneller zu verwirklichen, ist ein Freund oder Verbündeter und kein Konkurrent.“ (Laloux 2015, S. 195)

Und weiter: „In evolutionären Organisationen sind die Gewinne ein Nebenprodukt guter Arbeit.“ (ebd, S. 197)

In diesem Sinne verhilft das Fachkonzept Sozialraumorientierung jenen Organisationen, die damit arbeiten, ihren eigenen evolutionären Sinn zu finden. Das Jugendamt muss sich fragen: Wofür gibt es uns als Organisation, was ist unser evolutionärer Sinn? Und auch für die Kooperationspartner/innen, die Träger, gilt es ebenfalls, sich mit dieser Frage auseinanderzusetzen. Die dem Fachkonzept innewohnende Haltung bietet sich als „Kooperationsgegenstand“ an: eine Verständigung darüber, wie wir im gemeinnützigen Sektor dem Gemeinwohl, der Gesellschaft, dienlich sein wollen, was wir in Bezug auf die Kinder- und Jugendhilfe beitragen und leisten können und wollen, damit gelingendes Aufwachsen für alle Kinder und Jugendliche in Graz gewährleistet bzw. möglich ist.

Laloux zitiert in diesem Zusammenhang Viktor Frankl: „Erfolg und Glück kann man nicht verfolgen, man muss ihnen folgen. Sie stellen sich nur ein als ein unbeabsichtigter Nebeneffekt der eigenen persönlichen Hingabe an einen Sinn, der größer ist als man selbst.“ (Laloux 2015, S. 197)

## 9 Literatur

Augsdorfer, P. (1996): Forbidden fruit – An analysis of bootlegging und uncertainty in learning in corporate R&D, Brookfield

Augsten, T./Brodbeck, H./Birkenmeier, B. (2017): Strategie und Innovation. Die entscheidenden Stellschrauben im Unternehmen wirksam nutzen, Wiesbaden

- Chesbrough, H./Bogers, M. (2014): Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation, in: H. Chesbrough/W. Vanhaverbeke/J. West (Hrsg.), *New Frontiers in Open Innovation*, Oxford, S. 3-28
- Gassmann, O./Granig, P. (2013): *Innovationsmanagement - 12 Erfolgsstrategien für KMU*, München
- Hamel, G./Prahalad, C.K. (1995): *Wettlauf um die Zukunft*, Wien
- Hinte, W./Litges, G./Groppe, J. (2003): *Sozialräumliche Finanzierungsmodelle*, Berlin/München
- Hinte, W./Treeß, H. (2014): *Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe*, Weinheim und Hinte, W./Treeß, H. (2014): *Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe*, 3. Auflage, Weinheim/Basel
- Howaldt, J./Schwarz, M. (2010): *Soziale Innovationen – Konzepte, Forschungsfelder und -perspektiven*, in: Howaldt, J./Jacobsen, H. (Hrsg.): *Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma*, Wiesbaden, S. 87-108
- Hürter, T. (2018): *Das Wunder des Wir*, in: Schwytner, R./Spillmann M./ Schiess, V. (Hrsg.): *Grundhaltung der Kooperation*, Aarau, S. 14-21
- Krammer, I. (2007): *Der Grazer Weg zur Sozialraumorientierung in der Jugendwohlfahrt*, in: Haller, D./Hinte, W./Kummer, B. (2007): *Jenseits von Tradition und Postmoderne, Sozialraumorientierung in der Schweiz, Deutschland, Österreich*
- Krammer, I./Riegler, G. (2011): *Jugend- und Familienhilfe, Qualität trotz knapper Kassen?*, in: *Sozial Extra 1/2 – 2011*, Wiesbaden, S. 32-36
- Laloux, F. (2015): *Reinventing Organizations*, München
- Michalik, C. (2002): *Innovatives Engagement – Eine empirische Untersuchung zum Phänomen des Bootlegging*, Wiesbaden
- Reiss, M. (1997): *Change Management als Herausforderung*, in: Reiss, M., Rosenstiel, L. (Hrsg.)(1997): *Change Management: Programme, Projekte und Prozesse*, Stuttgart
- Schaden, E. (2019): *Freiwilliges Engagement in der sozialraumorientierten Kinder- und Jugendhilfe, Perspektiven aus Graz, Stuttgart und Rosenheim*, Opladen, Berlin & Toronto
- Schiess, V. (2018): *Editorial*, in: Schwytner, R./Spillmann M./ Schiess, V. (Hrsg.): *Grundhaltung der Kooperation*, Aarau, S. 3
- Schumpeter, J.A. (1931): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 3. Auflage, Leipzig
- Schwytner, R. (2018): *Grundhaltung der Kooperation – Eine Spurensuche*, in: Schwytner, R./Spillmann M./ Schiess, V. (Hrsg.): *Grundhaltung der Kooperation*, Aarau, S. 10-13
- Schwytner, R./Spillmann M./ Schiess, V. (2018): *Grundhaltung der Kooperation*, Aarau
- Spillmann, M. (2018): *Kooperative Grundhaltung und ihre Bedeutung bei OE-Prozessen*, in: Schwytner, R./Spillmann M./ Schiess, V. (Hrsg.): *Grundhaltung der Kooperation*, Aarau
- Strommer, H./Terler, M. (2005): *Die Akzeptanz steigern - Fit für Veränderungen*. In: *Management und Qualität 9/2005*, S. 18-20
- Thom, N. (1980): *Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements*, 2.Auflage, Königstein

Trommsdorff, V./Schneider, P. (1990): Grundzüge des betrieblichen Innovationsmanagements, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, Vahlen, München, S. 1 – 25

Vahs, D./Brem, A. (2015): Innovationsmanagement, 5. Auflage, Stuttgart

Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (2003): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Grundlagen, Metaanalyse und Kurzausschnitt, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke, Wiesbaden, S. 3-32