

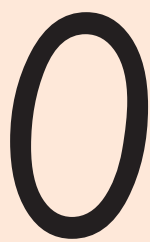
Open Innovation und Co-Creation als neue Innovationspraktik¹

von Birgit Blätzel-Mink und Ralf Kopp

Die Art und Weise des Organisierens stellt im Feld der Privatwirtschaft seit langem einen Kernbereich des Wandels dar. Organisations- und Personalentwicklung, Change Management und Innovationsmanagement sind dauerhafte Felder sozialer Innovationen. Seit Beginn der 2000er Jahre erfahren Praktiken der Hervorbringung und Diffusion von (produktorientierten, technischen) Innovationen selbst eine radikale Veränderung. Neben einer Praxis des Innovierens, die auf organisationsinternen Ressourcen basiert und sich innerhalb der Organisationsgrenzen bewegt (man spricht deshalb von „Closed Innovation“), werden Innovationspraktiken entwickelt, die Organisationsgrenzen überwinden und die deshalb als „Open

Innovation“ bezeichnet werden. Das Grundprinzip ist die von organisationsinternen und -externen Akteuren gemeinsam unternommene Kreation neuer Lösungen (Co-Creation). Ausgehend von profitorientierten Produktionsbetrieben wurde (und wird) in immer mehr Anwendungsbereichen (z.B. Dienstleistung, Non-Profitunternehmen, öffentlichen Einrichtungen, Politik, Kunst) erfolgreich mit Open Innovation und Co-Creation experimentiert.

In diesem Beitrag skizzieren wir zunächst den Ansatz und seine zentralen Instrumente. Anhand von aktuellen Beispielen werden diverse Einsatzmöglichkeiten knapp illustriert und abschließend Herausforderungen für die Politik benannt.



Open Innovation als neue soziale Praktik

Open Innovation ist von seinem Ursprung her ein produktbezogener Ansatz des Innovationsmanagements, der aus der Praxis und Forschung der US-amerikanischen und japanischen High-Tech-Industrie hervorging. Zugrunde gelegt wurde eine wissensbasierte Perspektive, zu deren Vordenkern *Drucker (1993)* sowie *Nonaka und Takeuchi (1995)* gehören. Der Begriff selbst wurde Anfang der 2000er Jahre durch den Ökonomen *Chesbrough (2003)* eingeführt und bezeichnet ein unternehmensbezogenes Innovationskonzept, welches sich von dem etablierten Ansatz geschlossener Innovation grundlegend unterscheidet. Open Innovation steht für die Durchlässigkeit des Innovationssystems für Beiträge externer Akteure. Die Gruppe der externen Akteure ist dabei zunächst recht eng definiert, da vor allem Zulieferer, Ausgründungen bzw. Start-Ups oder Forschungseinrichtungen in den Fokus genommen werden, mit denen ein Innovationsnetzwerk initiiert oder F&E-Kooperationen weitergeführt werden.

Chesbrough definiert Open Innovation als „the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively. Open Innovation assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as they look to advance their technology.“ (*Chesbrough 2003: 1*)

Die Öffnung des Innovationsprozesses kann in zweierlei Richtungen betrachtet werden: Unternehmen können ihre Grenzen öffnen, um externes Wissen und externe Beiträge zu integrieren; genauso kann die Öffnung aber auch dazu dienen, internes Wissen nach außen zu geben, beispielsweise um neue Märkte

zu erschließen oder strategische Allianzen einzugehen. Dabei spielt das Internet eine zentrale Rolle. Durch Internet und Web 2.0 haben sich die Möglichkeiten zur Einbeziehung von KundInnen und AnwenderInnen in die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen und die Reichweite der koproduzierten Güter und Dienstleistungen potenziert. Hierfür werden nicht nur spezifische Kompetenzen der NutzerInnen, sondern auch geeignete Infra- und Organisationsstrukturen sowie Interaktionskompetenzen auf Seiten der Unternehmen benötigt. Auch unternehmenskulturelle Dispositionen spielen eine wichtige Rolle. So muss die Offenheit gegenüber unternehmensextern generierten Lösungen oft erst noch entwickelt und skeptische Haltungen (Not-Invented-Here-Syndrom) müssen überwunden werden.

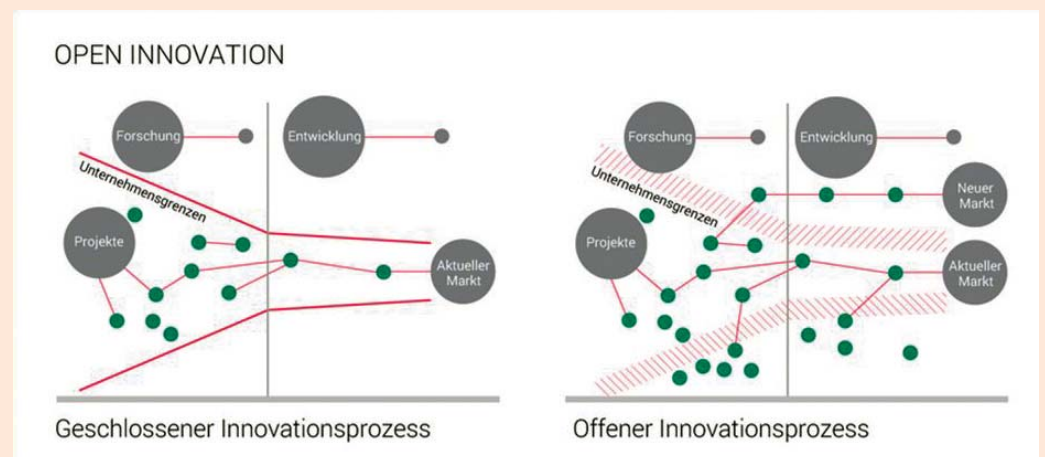


Abbildung 1: Closed Innovation versus Open Innovation

Quelle: https://innosabi.com/wp-content/uploads/2015/10/Open-Innovation_Grafik_innosabi_MasterClass.png

Open Innovation ist längst nicht mehr nur im Kontext von produzierenden Unternehmen angesiedelt, sondern hat die Gesellschaft insgesamt erfasst. Open Innovation wird sowohl im Profit- wie im Non-Profitbereich praktiziert. Zugenommen haben auch die politische Nutzung zur Lösung gesellschaftlicher Probleme und damit das Interesse an Bedürfnis- und Lösungsinformationen aus der Zivilgesellschaft insgesamt. *Chesbrough* und *Di Minin* sprechen von Open Social Innovation, „in order to achieve systemic change, models and practices need to be sustainable economically as well as socially, even when serving the needs of segments of the population that the market is not able to address.“ (*Chesbrough/Di Minin 2014: 187*)

Methoden und Instrumente von Open Innovation und Co-Creation

Inzwischen gibt es ein breites Spektrum an Möglichkeiten zur Einbeziehung von KonsumentInnen und NutzerInnen. Im Falle von *Crowdsourcing* vergeben Unternehmen bestimmte Tätigkeiten in Form eines offenen Aufrufs zur Mitwirkung an eine potentiell anonyme Masse an (Internet-) NutzerInnen. Die Verknüpfung von unternehmensinternen mit externen WissensträgerInnen bzw. Akteuren erfolgt grundsätzlich so, dass sich externe WissensträgerInnen eine ausgeschriebene Aufgabe aussuchen, die ihren Fähigkeiten und Präferenzen entspricht. Zentrale Voraussetzung seitens des Unternehmens ist die Bildung von möglichst klar definierten modularen, eher kleinteiligen Aufgaben (Prinzip der Modularität und Granularität). Erfolgreiche *Crowdsourcing*-Projekte haben gezeigt, dass WissensträgerInnen aus vollkommen fachfremden Gebieten oft die entscheidenden Lösungsbeiträge liefern konnten und damit gegen professionelle Akteure aus F&E und Designabteilungen von Unternehmen konkurrieren.

Die *Lead User-Methode* (vgl. von *Hippel 1986*) zielt vor allem auf den erweiterten Zugriff auf Bedürfnisinformationen. Lead User haben Bedürfnisse nach Produkten oder Leistungen, die bisher am Markt noch nicht

existieren, und gleichzeitig ausreichend Motivation, Kompetenz und Engagement, um Produkt- und Serviceentwicklungen zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse zu entwickeln. Um derartige NutzerInnen zu identifizieren und in unternehmerische Innovationsprozesse einzubinden, wurde am MIT in den 90er Jahren die Lead User-Methode entwickelt. Im direkten Kontakt mit den Lead Usern (Innovationsworkshops) oder via Internetplattform (Toolkit) werden Produkte entwickelt, die den individuellen Präferenzen des Lead Users entsprechen.

Während die betrieblichen Open Innovation-Aktivitäten zunächst auf Beiträge einzelner KundInnen- und NutzerInnen zielten, wird gegenwärtig das Augenmerk vor allem auf den kollektiven Zusammenschluss von innovativen Akteuren in *Internet- bzw. User-Communities* gelegt (vgl. u.a. *Dahlander/Frederiksen/Rullani (2008)*). In solchen Gemeinschaften werden unterschiedliche Akteure mit jeweils spezifischem Wissen und Kompetenzen gebündelt. Auch hier gelten wieder die Prinzipien der Modularität und Granularität sowie der Selbstselektion. Die Formen der Communities haben sich inzwischen in unternehmensunabhängige bzw. community-gegründete Ansätze und unternehmensgetriebene und -finanzierte Modelle ausdifferenziert.

In neuartigen Formen von Public-Private-Partnership (im städtischen oder regionalen Kontext) werden „*Living Labs*“ (*Nonaka 2014*) initiiert. Sie ermöglichen in einer Realweltsituation nutzerInnenzentrierte Produkte und Dienstleistungen zu kreieren, zu testen und zu modifizieren. Living Labs basieren im Kern auf der Co-Creation von AnwenderInnen und ForscherInnen. Living Labs werden als eine realweltliche Infrastruktur konzipiert, die gemeinsame Forschung und Entwicklung ermöglicht (vgl. *Meurer et al. 2015*). Sie werden häufig im Kontext der sogenannten „Green Economy“ bzw. ökologischen Transformation eingesetzt.

Ausgewählte Beispiele für Open Innovation und Co-Creation

Im Folgenden werden zur Illustration der Spannweite des Ansatzes ausgewählte Anwendungsbeispiele dargestellt:

Auf *Gesundheits-Plattformen* tauschen sich BürgerInnen über Heilungsmethoden und die Wirksamkeit unterschiedlicher Medikamente aus. Damit entstehen jenseits der Produktions- bzw. der Anbieterseite Möglichkeiten, durch Erfahrungsaustausch sowohl die eigene Heilung als auch die Heilung anderer voranzutreiben (vgl. *van Delden/Chia 2015*). Daneben stehen anbieterinitiierte Plattformen, vor allem im Feld der Medizintechnik, welche den PatientInnen die Möglichkeit der Beteiligung an der eigenen Heilung und den AnbieterInnen Lösungsinformationen für passgenauere Angebote bieten. Damit werden aber auch ethische Probleme der Verletzung der Privatsphäre oder Fragen zur Gültigkeit von „*Ferndiagnosen*“ aufgeworfen (vgl. *MSL-GROUP 2012*).

Das Beispiel *Digitale Transformation/Arbeiten 4.0* steht für einen partizipationsorientierten Politikan-satz, welcher den Wandel der Arbeit durch Digitalisierung und damit verbundene Arbeitsbedingungen über die unternehmensbezogene Perspektive hinausführt und diesen systematisch mit gesellschaftlichen Bedarfen verknüpft bzw. unterschiedliche Akteursgruppen in den Gestaltungs-, Aushandlungs- und Experimentierprozess einbezieht. Die Profilierung der Probleme und die Handlungsorientierung entstehen kollektiv und dezentral. So initiiert das Bundesministerium für Arbeit und Soziales mit dem bis Ende 2016 angelegten Dialogprozess *Arbeiten 4.0 „einen Rahmen für einen teils öffentlichen, teils fachlichen Dialog über die Zukunft der Arbeitsgesellschaft“* (BMAS 2016). Es geht vor allem darum, die neuen technologischen Potenziale als zukunftsbezogene Fortschrittsdebatte

zu verhandeln, in der der Mensch im Mittelpunkt stehen soll.

Im Feld der *Kunst* haben die „*Neuen Auftraggeber*“² ein Konzept entwickelt, welches es ermöglicht, zivilgesellschaftlichen Akteuren eine zentrale Rolle zuzuweisen. Menschen aus verschiedenen sozialen Kontexten werden zu einer gemeinsamen Gestaltungsarbeit zusammengeführt. Nicht wie üblich gesellschaftliche Eliten, sondern gesellschaftliche Akteure mit einem sozialen, politischen oder kulturellen Anliegen entscheiden als Neue Auftraggeber über Form, inhaltliche Ausrichtung und zu beauftragende KünstlerInnen. Die „*Neuen Auftraggeber*“ stellen ModeratorInnen zur Verfügung, die helfen, das Anliegen zu konkretisieren und vermitteln dementsprechend renommierte KünstlerInnen, die bereit sind, für ein geringeres Honorar als üblich, aktiv zu werden und ihre Ideen mit den BürgerInnen abzustimmen.

Herausforderungen für die Politik

Open Innovation bietet enorme Chancen, allerdings nicht ohne ernst zu nehmende soziale Risiken. Chancen ergeben sich nicht nur für Unternehmen, sondern auch für die beteiligten Communities, Lead Users oder interessierten sozialen Akteure. Politik ist gehalten, Open Innovation-Formate, auch jenseits der Wettbewerbsorientierung, zu fördern, um verbesserte und sozialere Bedürfnisbefriedigung zu realisieren. Wie die eher negativen Seiten von Crowdsourcing (schlechte Bezahlung, fehlende arbeitsrechtliche und sozialversicherungsmäßige Absicherung, rigide Kontrollmechanismen) zeigen, gehen mit Open Innovation nicht zwangsläufig gute Arbeitsbedingungen einher. Zudem haben nicht alle soziale Gruppen in gleicher Weise Zugang zu dieser neuen sozialen Praktik. Die Politik ist gefordert, neue Dialogformate und Experimentierräume (z.B. *Real-labore*) zu ermöglichen. Insbesondere der Mobilisierung der Zivilgesellschaft sollte dabei größeres Gewicht

zukommen. Gleichzeitig müssen die Folgen dieser neuen sozialen Praktik abgeschätzt und negative Folgen – für Einzelne bzw. soziale Gruppen – vermieden werden. Die verstärkte Orientierung der Unternehmen an gesellschaftlichen Bedürfnissen und Nachhaltigkeitserfordernissen stellt eine der zentralen politischen Herausforderungen dar.

Fußnoten:

1) Dieser Beitrag fasst Ergebnisse der Session „Open Innovation und Co-Creation“ zusammen, die im Rahmen des Kongresses „Innovationen für die Gesellschaft – Neue Wege und Methoden zur Entfaltung des Potenzials sozialer Innovationen“ am 20. und 21. September 2016 im Umweltforum in Berlin stattfand (vgl. <http://sfs.tu-dortmund.de/cms/innovationskongress/de/home/>). Im Frühjahr 2017 wird hierzu eine umfassendere Dokumentation erscheinen.
2) Vgl. <http://www.nouveauxcommanditaires.eu/>

Literaturverzeichnis:

BMAS – Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016): Grünbuch Arbeiten 4.0. Berlin
Chesbrough, H. W. (2003): The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School.



Birgit Blättel-Mink ist Professorin für Soziologie mit dem Schwerpunkt Industrie- und Organisationssoziologie im Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der Goethe-Universität Frankfurt am Main.

Forschungsschwerpunkte: Innovation und Nachhaltigkeit, Transdisziplinarität, Genderforschung.



Dr. Ralf Kopp ist langjähriger Koordinator des Forschungsbereichs „Organisation und Netzwerke“ der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund.

Arbeitsschwerpunkte sind Organisations- und Netzwerkentwicklung sowie Innovations- und Wissensmanagement.

Chesbrough, H.W.; DiMinin, A. (2014): Open Social Innovation. In: Chesbrough, H. W.; Vanhaverbeke, W.; West, J. (Hrsg.): New Frontiers in Open Innovation. Oxford: University Press, S. 169 – 190.
van Delden, K.; Chia, D. (2015): Open Innovation und Crowdsourcing im Healthcare-Sektor. Der moderne Verbraucher als Partner für Innovationen. In: Strahlendorf, P. (Hrsg.): Jahrbuch Healthcare Marketing 2015, Hamburg: New Business, S. 26-29.
Dahlander, L.; Frederiksen, L.; Rullani, F. (2008): Online Communities and Open Innovation: Governance and Symbolic Value Creation. In: Industry and Innovation 15 (2): 115-122.
Drucker, P. (1993): Post-Capitalist Society. New York: Harper Business.
von Hippel, E. (1986): Lead users: A Source of

Novel Product Concepts. In: Management Science, 32, 791-805.
Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995): The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.
Nonaka, I. (2014): Foreword: Open Innovation and Knowledge Creation. In: Chesbrough, H. W.; Vanhaverbeke, W.; West, J. (Hrsg.): New Frontiers in Open Innovation. Oxford: University Press, S. V-VII.
Meurer, J.; Erdmann, L.; von Geibler, J.; Echternacht, L. (2015): Arbeitsdefinition und Kategorisierung von Living Labs. Arbeitspapier des INNOLAB Projekts. Universität Siegen Wirtschaftsinformatik und Neue Medien, Siegen.
MSLGROUP Germany GmbH (2012): Wie sozial ist das Gesundheits-Web? Die MSL-Gesundheitsstudie 2012. Berlin.

SZENE

Die 1960er Jahre, die Hamburger Szene, die autobiographischen Anekdoten des Musikers Knut Kiesewetter und noch mehr*

von Richard Albrecht



Knut Kiesewetter (noch minderjährig) am Anfang seiner Karriere (Foto: still aus youtube - NDR)

(1) Der Nationalökonom, Sozialwissenschaftler und Kunstsoziologe Werner Hofmann (1922-1969) leitete seine öffentlichen Fachvorträge häufig mit dem thematisch bezogenen Hinweis auf das, worüber er nicht spräche, ein. Das wenige Monate vor seinem Tod Ende 2016 erschienene Buch von Knut Kiesewetter (KK) hat keine Kapitel, keine Fotos, keine Karten von Norddeutschland von Flensburg bis Hamburg und speziell von Nordfriesland, keine zusammenfassende Datenchronologie, keine Discographie, keine Sach-, Orts- oder Personenregister: Jede/r Leser/in hat sich freiköpfig durch 395 Seiten Buchtext dieser von hinten nach vorn erzählten, damit chronologisch angelegten Autobiografie in Anekdoten zu lesen und die Selbstdeutung(en) des Autors und seiner 75 Lebensjahre zu erschließen.

Die letzte Umschlagseite informiert kurz über diesen KK, den „man aus Rundfunk und Fernsehen, als Jazzposaunist, Sänger und Liedermacher“ kennt: „1941 geboren und auf Eiderstedt aufgewachsen, brachte er sich selbst das Gitarrespielen bei und studierte Klassische Posaune in Lübeck und Hamburg. Erste Jazz- und Schlageraufnahmen folgten in den 1960er-Jahren; später produzierte er bekannte In-