

In the long history of humankind (and animal kind, too) those who learned to collaborate and improvise most effectively have prevailed. (Charles Darwin, britischer Naturforscher)

Der Mensch ist ein soziales Wesen, wir haben gelernt mit anderen zusammen zu leben, uns auszutauschen, gegenseitig zu unterstützen. In der Regel geschieht das nicht aus reinem Altruismus, sondern weil wir gemeinsame Ziele verfolgen und wissen, dass wir gemeinsam schneller dort hinkommen, oder bessere Ergebnisse erzielen, wenn wir unsere Ressourcen und Fähigkeiten kombinieren. Trage ich etwas zum Gemeinwohl bei, dann partizipiere ich gleichermaßen davon. So sind Modelle wie Genossenschaften keineswegs neu, haben aber im Digital-Zeitalter eine Renaissance erfahren. Auf einmal waren der Kollaboration keine räumlichen Grenzen mehr gesetzt. Beste Beispiele sind webbasierte Open-Source-Projekte wie die Wikipedia oder der Firefox Browser, an denen weltweit Menschen arbeiten, um ein Produkt zu schaffen (und zu verbessern), das ihnen selbst und anderen einen Mehrwert verschafft, z. B. einen besseren Zugang zu Informationen.

Kollaboration kann dabei auf ganz unterschiedlichen Ebenen erfolgen, u. a. in Form von gemeinsamer (zeitlich und räumlich verteilter) Arbeit an Aufgaben und Projekten, dem Zusammentragen von Wissen oder der gemeinsamen Ideenentwicklung. In Kap. 3 werden wir einige konkrete Beispiele hierfür anbringen, jetzt möchten wir uns aber zunächst die Grundlagen (digitaler) Kollaboration anschauen und warum bzw. wie genau sie einen Mehrwert schafft.

2.1 Die Entstehung von kollaborativer Innovation

But the good thing is, with innovation, there isn't a last nugget. Every new thing creates two new questions and two new opportunities. (Jeff Bezos, Amazon-Gründer)

Die in Kap. 1 beschriebenen technischen Grundlagen haben eine Reihe von Möglichkeiten hervorgebracht, die es ermöglichen, kleinere Teams oder größere Gruppen von Usern online zu vernetzen, um in Echtzeit gemeinsam an Projekten oder komplexen Problemlösungen zu arbeiten. Neben klassischen Online-Projektmanagement-Plattformen¹ haben sich in den letzten Jahren auch verschiedene Vorgehensweisen und Tools am Markt herausgebildet, bei denen insbesondere die Interdisziplinarität, also die sehr unterschiedlichen Blickwinkel der Beteiligten, dazu führt, dass Innovationen entstehen. Unternehmen nutzen derlei Ansätze unter anderem, um ihre Mitarbeiter und Kunden in die Entwicklung oder Verbesserung von Produkten und Services mit einzubeziehen und sie gleichzeitig – über diese Integration in ehemals interne Prozesse – stärker an sich und die eigene Marke zu binden.

Daneben gibt es eine Vielzahl an Community-basierten Beispielen, im Rahmen derer kollaborativ Informationen gesammelt, geordnet, verifiziert und der Allgemeinheit zur Verfügung gestellt werden, beispielsweise in Datenbanken oder Wikis. Diese offene Art der Kollaboration fördert Innovationen deswegen, weil sie unterschiedliche Aspekte, Meinungen, Fähigkeiten und Fragestellungen zusammenbringt. Während Online-Zusammenarbeit in ihren Anfängen lediglich in hochspezialisierten Arbeitsumfeldern ein Thema war, stehen digitale Trägermedien für den Austausch von Informationen inzwischen jedem Endverbraucher offen. Kostete im Jahr 1980 beispielsweise ein Gigabyte Speicher noch weit über 400.000 \$, waren es zehn Jahre später rund 11.000 \$ und in 2013 nur noch 0,05 \$.² Ebenso sind inzwischen Emailkonten, Instant-Messaging-Systeme und Services wie Dropbox oder Google Docs zum gewohnten wie täglichen Handwerkzeug geworden und erlauben eine völlig neue Form der kreativen (Online-) Zusammenarbeit.

Betrachtet man das Thema Kollaboration zunächst auf einer Metaebene, lassen sich einige simple Regeln festmachen. In seinem Buch „Zusammenarbeit: Was unsere Gesellschaft zusammenhält“ fasst Richard Sennett vier Aspekte zusammen,

¹ Mashable hat eine umfangreiche Liste von Tools zusammengestellt, die die Online-Zusammenarbeit von Projektteams unterstützen: <http://mashable.com/2007/07/22/online-collaboration/>

² Quelle: Statisticbrain.com

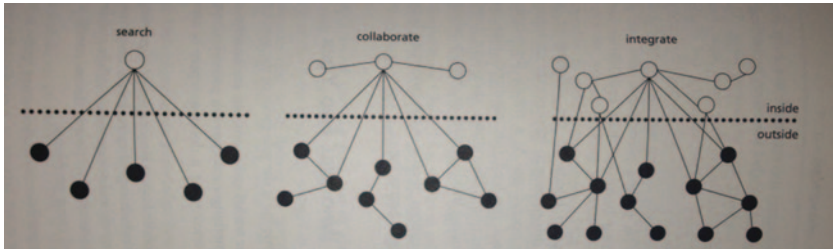


Abb. 2.1 Integration Patterns. (Quelle: Crowdstorm. The Future of Innovation, Ideas, and Problem Solving)

die soziale komplexe Kooperationen im Kreativbereich aufweisen sollten, um erfolgreich zu sein (Sennett 2012):

1. Dialogisch

Die Fähigkeit zuzuhören, ohne dass das Gegenüber etwas sagt; zu erspüren, was die Intention des anderen ist, wenn Sprache nicht mehr effizient ist

2. Konjunktivische Rede

Diese Form der Kommunikation lässt Raum für Mehrdeutlichkeit und Interpretationen. Dadurch entsteht Raum für Geselligkeit und alle Meinungen/Standpunkte können miteinbezogen werden.

3. Informeller Rahmen

Improvisation statt Verfolgen eines von vorneherein vorgegebenen Zieles, um den Prozess der Kreativität nicht einzuschränken

4. Empathie anstatt Sympathie

Sympathie ist Identifikation mit uns ähnlichen Individuen, Empathie ist das Verstehen anderer Personen. Sympathie kann in der Zusammenarbeit eher hinderlich wirken, Empathie, also der Versuch, Kollegen, die anders sind, zu verstehen, hingegen Horizont erweiternd.

Implementiert man dies in (gesteuerte) kollaborative Unternehmensprozesse, ergibt sich folgendes Bild (siehe Abb. 2.1): ein integriertes Modell, das interne wie externe Teilnehmer bzw. Beiträge vernetzt (Abrahamson et al. 2013).

Die Autoren haben überdies einen Lifecycle für die Entstehung kollaborativer Innovation entwickelt (siehe Abb. 2.2). Als Motivationsfaktoren für diejenigen, die diesen durchlaufen, nennen sie – neben monetären Anreizen – den Wunsch, ein bestehendes Problem zu lösen und die Anerkennung dafür (z. B. durch die Community).

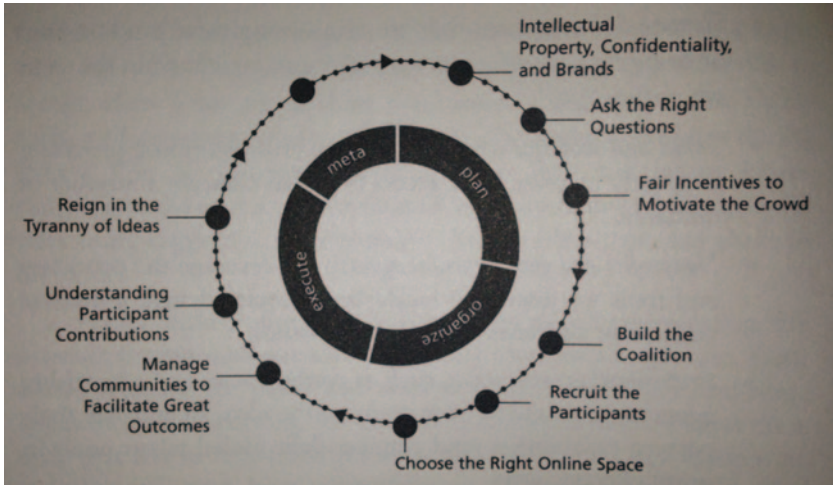


Abb. 2.2 Crowdstorm Lifecycle. (Quelle: Crowdstorm. The Future of Innovation, Ideas, and Problem Solving)

Zudem beziehen sie sich auf die acht Regeln der Nobelpreisk Gewinnerin Elinor Ostrom, die als Leitfaden für das Management geteilter Ressourcen dienen sollen (Ostrom 1990):

1. Grenzen zwischen den Nutzern und Ressourcengrenzen

Es existieren klare, lokal akzeptierte Grenzen zwischen ‚legitimen Nutzern‘ und ‚Nichtnutzungsberechtigten‘ und klare Grenzen zwischen einem spezifischen Gemeinressourcensystem und einem größeren sozio-ökologischen System.

2. Die Übereinstimmung mit lokalen Gegebenheiten (Kohärenz)

Die Regeln für eine Aneignung und Reproduktion einer Ressource entsprechen den örtlichen Gegebenheiten, sie überfordern dabei die Menschen nicht und sind aufeinander abgestimmt, das bedeutet: sie müssen aufeinander bezogen sein. Die Verteilung der Kosten erfolgt proportional zur Verteilung des Nutzens.

3. Gemeinschaftliche Entscheidungsfindung

Teilnehmer haben Mitspracherecht an den Entscheidungen zur Bestimmung und Änderung der Nutzungsregeln eines Systems.

4. Monitoring der Nutzer und der Ressourcen

Die Überwachung der Ressourcen wird entweder von den Nutzern selbst übernommen oder muss mit den Nutzern geteilt werden.

5. Abgestufte Sanktionen

Die Bestrafung von Regelverletzungen beginnt auf niedrigem Niveau und verschärft sich, sobald ein Nutzer eine Regel mehrfach verletzt hat. Alle Sanktionen sind dabei glaubhaft.

6. Konfliktlösungsmechanismen

Konfliktlösungsmechanismen müssen gleichzeitig schnell, direkt und günstig sein. Es gibt lokale Räume sowohl für die Lösung von Konflikten als auch zwischen den Nutzern sowie Nutzern und Institutionen.

7. Anerkennung

Es ist immer ein Mindestmaß an Anerkennung des Rechtes der Nutzer erforderlich, ihre eigenen Regeln bestimmen zu können.

8. Eingebettete Institutionen

Wenn beispielsweise eine Gemeinressource eng mit einem Ressourcensystem verbunden ist, sind Governance-Strukturen auf mehreren Ebenen miteinander verknüpft.

Sowohl im privaten wie auch im Arbeitsumfeld eröffnen sich damit heute zahlreiche neue Möglichkeiten des kreativen Austauschs und der Zusammenarbeit – zwischen Mitarbeitern, Kunden, anderen Interessensgruppen. Für Unternehmen ist diese Vorgehensweise überaus interessant. Denn diese Gruppen sind oftmals viel näher an den operativen Ebenen und Produkten, als ein Manager es je sein könnte. Sie können die Disruptions-Potenziale des Kerngeschäfts besser einschätzen und dem Unternehmen damit helfen, rechtzeitig zu reagieren. So sind Sales- oder Produktions-Prognosen, die kollaborativ im Unternehmen erstellt wurden, meist präziser, als wenn sie von einer verantwortlichen Person stammen. Die Kollaboration oder die Peer Production ist entsprechend ein Phänomen mit einer großen ökonomischen Reichweite und bietet Unternehmen den Vorteil, das beste zur Verfügung stehende ‚menschliche Kapital‘ zusammenzufügen (Benkler 2002). Ob wir es nun User-Innovation, Crowdsourcing oder Open Source nennen – das neue kollaborative und digitale Innovationsmodell bedeutet auf jeden Fall Veränderung für ehemals hierarchisch geleitete Unternehmensprozesse.

Beispiel: Kollaboration zwischen Unternehmen und Kunden

Nehmen wir als Beispiel den aktiven Austausch mit dem Endkunden: Unternehmen sind von der Stimme ihrer Kunden abhängig. Das war schon immer so. Doch die aktuellen Veränderungen im Verhalten der Konsumenten, und zwar im Besonderen ihre wachsenden Möglichkeiten zur Mitsprache, verlangen nach Verände-

rungen in den Unternehmensstrukturen. Die Kunden waren nie unabhängiger als heute, und die meisten von ihnen vertrauen den traditionellen Medien nicht mehr – so glauben nur 7 % der Konsumenten, dass Unternehmen in ihren Werbeanzeigen nicht lügen (Spivey Overby 2006). Sie wollen mit den Anbietern interagieren – und zwar, weil sie es können. Viele Unternehmen sehen diese neue Form der digitalen Interaktion als schwierige Herausforderung oder gar als Bedrohung an, dabei ist der enge Kontakt zu den Kunden vor allem eine große Chance, und zwar eine Chance zur Produktoptimierung. Im Idealfall beziehen sie die Kunden aktiv in den Innovations- und Entstehungsprozess mit ein und erhalten im Gegenzug direkten Einblick in das Kaufverhalten und die Wünsche der Konsumenten.

Die Linie zwischen Produzent und Konsument verschwimmt, und der Kunde spielt eine zunehmend wichtige Rolle bei allen Entscheidungen der Unternehmensprozesse. Obwohl die digitale Vernetzung gerade erst begonnen hat, steht fest, dass Kunden- und Produktbeziehungen in besonderem Maße durch kollaborative Innovationen geprägt sind und zukünftig auch immer mehr sein werden. Kollaborative Innovationen entstehen genau dann, wenn Mitarbeitern, Partnern und Kunden Raum zum Mitgestalten gegeben wird. Innovative Produkte und Dienstleistungen ordnen sich dieser Denkweise zufolge stets dem Kunden unter (Stil 2008). Diese Entwicklung widerspricht zunächst dem grundsätzlichen Prinzip, das an Wirtschaftsschulen unterrichtet wird: Angestellte einer Firma entwickeln Produkte und der Kunde kauft diese. Doch diese Idee verhält sich anachronistisch zum aktuellen Markt (Stadler et al. 2012), denn heute sind Kunden, Unternehmen und Produkte rund um die Uhr und weltweit durch das Netz miteinander verknüpft.

Vor allem auf Sozialen Plattformen wie Facebook geht es schon lange nicht mehr nur um private Vernetzung. Vielmehr ist die Plattform zur größten Einkaufsmeile weltweit geworden. Nirgends können Unternehmen ihren Kunden näher sein und leichter wertvolles Feedback zu ihren Produkten generieren als hier. Heute *können* die Kunden nicht nur auf verschiedenen Kanälen gehört werden, sie *wollen* es vor allem auch. Und sie wollen Teil des Entwicklungsprozesses sein. Das neu erlangte Selbstbewusstsein auf Seiten der Kunden führt dazu, dass sie immer stärker nach einer Individualisierung der Produkte und Dienste verlangen. Der Part des Kunden wandelt sich, er ist jetzt in einer nicht zu unterschätzenden Machtposition (Wuerschmidt 2011), da er online zu jeder Zeit Bewertungen, Produktberichte, Rezensionen und Kritiken loswerden kann – per E-Mail, in Social Communities, in Blogs oder auf den Webseiten. Bietet ein Unternehmen den Usern eine Plattform zur Mitsprache und bezieht es sie im besten Fall durch spannende Konzepte in den Prozess der Produktentwicklung mit ein, wird ein Vertrauensverhältnis zwischen Produzent und Konsument gefördert und die Markenaffinität gesteigert.

2.2 Leitfaden für ‚Structural Collaboration‘

Companies are more able to solve all their business issues if they collaborate closely with their consumers. (Harvard Business Review, englischsprachiges Management-Magazin)

Steven Van Belleghem und Tom De Ruyck haben ein fünfstufiges Konzept erarbeitet, mit dem strukturelle Kollaborationen ein Erfolg werden. Structural Collaboration bedeutet, dass der Kunde nicht nur in einem Teil des Entstehungsprozesses mit eingebunden ist, sondern in alle Entscheidungsprozesse innerhalb einer Firma: vom Brainstorming über neue mögliche Produkte über Co-Creation der Werbung bis hin zu dem Festsetzen des Verkaufspreises.

1. Die Unternehmenskultur

Es ist wichtig, dass die geplante Kollaboration zu der bereits bestehenden Unternehmenskultur passt – nicht das Unternehmen soll Kollaboration angepasst werden, sondern genau andersherum. Die Veränderung der firmeninternen Strukturen werden nicht auf einmal vollzogen, sondern entwickeln sich langsam. Geht es dem Unternehmen zum Beispiel vor allem um finanziellen Gewinn, sollte eine Co-Creation gesucht werden, die die Effizienz steigert. Oder: Wurden neue Idee bisher von einem Mitarbeiter entwickelt, sollte dieser auch nicht ersetzt werden, sondern lediglich Unterstützung durch die Crowd bekommen. Es ist also wichtig, die Kunden in die Entscheidungsprozesse miteinzubeziehen, ohne die grundlegenden Strukturen des Unternehmens zu ändern. Ist der erste Versuch der Kollaboration geglückt und es werden neue Projekte angegangen, wird sich die Kultur des Unternehmens nach und nach ändern und sich der neuen Mitsprache der Kunden anpassen.

2. Die richtigen Menschen

Natürlich ist nicht jeder Kunde von Wert für den Kollaborationsprozess. Von daher sollten diejenigen Kunden miteinbezogen werden, die aus sich selbst heraus die Motivation haben zu helfen sowie einen starken Bezug zum Unternehmen haben. Außerdem ist es empfehlenswert, mit Kunden zusammenzuarbeiten, die ein bestimmtes Fachwissen mitbringen. Denn die Menschen, die bereits Erfahrung mit den Produkten des Unternehmens haben, geben letztendlich auch Geld für neue Produkte aus.

3. Die aktive Miteinbeziehung des C-Levels

Es reicht nicht, dass die Top-Manager der Firma die Kollaborationsprojekte lediglich unterstützen, sie sollten im besten Fall aktiv in den Prozess miteinbezogen werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Führungskräfte trotzdem firmeninterne Entscheidungen durchsetzen, ohne der Stimme der Kunden Gehör zu geben.

4. Die Grenze zwischen interner und externer Kommunikation

Diese Grenze gilt es zu durchbrechen. Wenn die Kollaboration hinter den Firmengrenzen steckenbleibt, wird nie eine maximale Reichweite erzielt werden.

5. Das Ausmaß abschätzen

Es ist essentiell, das Ausmaß der erforderlichen Arbeitsaufwände im Vorfeld abzuschätzen und zwar sowohl firmenintern als auch extern, um ein finanzielles Minus zu vermeiden (Van Belleghem und De Ruyck 2012).

Dabei ist es nicht nur essentiell, die Ziele im Vorfeld zu definieren und alle Beteiligten ausreichend in diesen Prozess mit einzubinden. Auch die Erwartungen an das Projekt sollten klar definiert werden. Es ist überdies empfehlenswert, einen Community Manager einzustellen oder zu ernennen. Diese Person ist verantwortlich für die Kommunikation mit der Crowd. Er oder sie beobachtet Stimmungen, Entwicklungen und Meinungen der Community und übermittelt diese an das Unternehmen. Auf der anderen Seite teilt er der Community firmeninterne Entwicklungen mit und hält sie generell auf dem Laufenden. Damit eine strukturelle Kollaboration glücken kann, ist es von enormer Wichtigkeit, dass zunächst eine mentale Veränderung innerhalb des Unternehmens stattfindet. Erst dann können auch Prozesse geändert werden. Generell heißt es also: Strukturelle Kollaboration funktioniert entweder ganz oder gar nicht. Werden die Unternehmensprozesse nicht angepasst, bleibt es bei projektbezogenen Co-Creationen und es kommt nicht zur Structural Collaboration (Van Belleghem und De Ruyck 2012).

Lessons learned

- Gemeinsame Ziele sind der Hauptantrieb für Kollaboration.
- Kollaboration kann heute – dank webbasierter Tools – auf globalem Level stattfinden. Die Verfügbarkeit von Speicherplatz fördert die Entwicklung.
- Die offene Art der Kollaboration fördert Innovationen deswegen, weil sie unterschiedliche Aspekte, Meinungen, Fähigkeiten und Fragestellungen zusammenbringt.
- Kollaboration kann aus Unternehmenssicht den Austausch mit den Kunden fördern und zur Verbesserung bestehender Produkte und Dienstleistungen führen.
- Wichtige Faktoren zur strukturellen Kollaboration sind: Die richtigen Teilnehmer, die aktive Miteinbeziehung aller Beteiligten und Entscheider, das Durchbrechen von Grenzen zwischen interner und externer Kommunikation sowie die klare Definition von Ausmaß und Zielen der Kollaboration.
- Motivationsfaktoren für kollaborative Prozesse sind – neben monetären Anreizen – der Wunsch ein bestehendes Problem zu lösen und die Anerkennung dafür (z. B. durch die Community).

Quellen & Literaturempfehlungen

- Abrahamson S, Ryder P, Unterberg B (2013) *Crowdstorm. The future of innovation, ideas, and problem solving*. Wiley, New York
- Van Belleghem St, De Ruyck T (2012) From co-creation to collaboration: 5 pillars for business success. Briansolis. <http://www.briansolis.com/2012/05/from-co-creation-to-collaboration-5-pillars-for-business-success/>. Zugegriffen: 29. Jan. 2014
- Benkler Y (2002) Coase's Penguin, or, Linux and the nature of the firm. *The Yale Law Journal*. <http://www.benkler.org/CoasesPenguin.PDF>. Zugegriffen: 4. Feb. 2014
- Evers R (2006) Customer-Made. *Trendwaching*. <http://trendwatching.com/trends/CUSTOMER-MADE.htm>. Zugegriffen: 28. Jan. 2013
- NN (2011) The rise of co-working: setting the desk jockeys free. *The Economist*. <http://www.economist.com/node/21542190>. Zugegriffen: 31. Jan. 2013
- Ostrom E (1990) *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press, Cambridge
- Sennett R (2012) *Zusammenarbeit: Was unsere Gesellschaft zusammenhält*. Hanser Berlin, Berlin
- Spivey Overby C (2006) *The essentials of consumer-driven innovation*. Best Practices. Forrester Research, Cambridge http://www.clickadvisor.com/downloads/Overby_Essentials_of_Consumer_Driven_innovation.pdf. Zugegriffen: 28. Jan. 2014
- Stadler R, Brenner W, Herrmann A (2012) *Erfolg im digitalen Zeitalter. Strategien von 17 Spitzenmanagern*. F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Frankfurt a. M.
- Stil H (2008) Web 2.0 ohne große Bodenhaftung – Vernetzung von Personen und Funktionen über Web-Kommunikation. *Computerwoche*. <http://www.computerwoche.de/a/web-2-0-ohne-grosse-bodenhaftung,1864509,4>. Zugegriffen: 31. Jan. 2013
- Wuerschmidt J (2011) *Whitepaper: Die Vorteile von Crowdsourcing*. Logoindex24. http://www.logoindex24.com/whitepapers/whitepaper_crowdsourcing1.pdf. Zugegriffen: 1. Feb. 2013

Co-Economy: Wertschöpfung im digitalen Zeitalter
Netzwerke und agile Organisationsstrukturen
erfolgreich nutzen

Pelzer, C.; Burgard, N.

2014, XIV, 97 S. 16 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-00954-0