

Fingerle, Birgit; Köck, Anna Maria; Tochtermann, Klaus

Book Part

Eine neue Offenheit: Vom Umgang mit neuen Herausforderungen angesichts der zunehmenden Durchsetzung von Open Innovation und Crowdsourcing in der Managementpraxis

Suggested Citation: Fingerle, Birgit; Köck, Anna Maria; Tochtermann, Klaus (2012) : Eine neue Offenheit: Vom Umgang mit neuen Herausforderungen angesichts der zunehmenden Durchsetzung von Open Innovation und Crowdsourcing in der Managementpraxis, In: Arbeit im Wandel: Trends und Herausforderungen der modernen Arbeitswelt, ISBN 978-3-643-11956-8, LIT Verlag, Berlin, pp. 73-75

This version is available at:
<http://hdl.handle.net/11108/92>

Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics
Düsternbrooker Weg 120
24105 Kiel (Germany)
E-Mail: info@zbw.eu
<http://zbw.eu/de/ueber-uns/profil/veroeffentlichungen-zbw/>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence.

Eine neue Offenheit: Vom Umgang mit neuen Herausforderungen angesichts der zunehmenden Durchsetzung von Open Innovation und Crowdsourcing in der Managementpraxis

Birgit Fingerle, Anna Maria Köck und Klaus Tochtermann

Obwohl sich ihr Einsatz heutzutage noch auf wenige wegweisende Unternehmen beschränkt, sind Open Innovation und Crowdsourcing zwei Managementansätze von deren Einzug in das Standardrepertoire der Managementpraxis innerhalb eines Jahrzehnts wir ausgehen. Da sie es Organisationen ermöglichen, von der kollektiven Intelligenz einer externen Mitarbeiter-schar zu profitieren, verfügen sie über das Potential, unsere Arbeitsweise zu revolutionieren. Während Open Innovation das Ziel verfolgt, Innovationsprozesse gegenüber externen Anspruchsgruppen, wie Kundinnen und Kunden oder der breiten Öffentlichkeit, zu öffnen, um deren Fachwissen und Kreativität in Innovationsaufgaben einzubeziehen, wird Crowdsourcing breiter definiert. Der Begriff umfasst das Auslagern verschiedenster Arten von Aufgaben über das Internet an eine offene oder definierte Gruppe. Dies können beispielsweise Aufgaben wie die Eingabe von Daten durch Freiwillige oder bezahlte „Microworker“ sein. Open Innovation umfasst hingegen neben Online-Aktivitäten, wie Ideenwettbewerben, auch Offline-Aktivitäten, zum Beispiel Lead User-Workshops.

Dennoch haben diese beiden neuen Modelle der Zusammenarbeit im Hinblick auf ihre Wirkung für Organisationen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter viele Gemeinsamkeiten. Sie ermöglichen es Organisationen, bei der Ausführung ihrer Aufgaben von der begehrten Kreativität, dem Wissen, den Qualifikationen oder einfach der Freizeit Außenstehender zu profitieren. Dadurch können Organisationsprozesse bereichert werden und Wettbewerbsvorteile entstehen, da die Einbeziehung externer Lead User mit höherer Wahrscheinlichkeit Produkte hervorbringt, die sehr innovativ sind und einen hohen Kundennutzen bieten. Es sind jedoch vielfältige Risiken damit verbunden, etwa in Bezug auf das geistige Eigentum, den Schutz von Geschäftsgeheimnissen oder die Öffentlichkeitsarbeit.

Neue Fragen entstehen

Eine Befürchtung ist, dass diese neuen Ansätze die Position von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schwächen werden. Open Innovation wird jedoch Innovationsmanagement oder interne Forschung und Entwicklung ebenso wenig überflüssig machen, wie Crowdsourcing einen Großteil der bezahlten Arbeitskräfte arbeitslos machen wird. Im Gegenteil! Es stimmt jedoch, dass ihre Einführung wahrscheinlich nicht spurlos an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorbegehen wird. Um diese Ansätze richtig zu nutzen, müssen wesentliche Änderungen an Organisationspraktiken erfolgen: Der Aufbau neuer Formen der Zusammenarbeit mit Menschen außerhalb der Organisation, die Öffnung der Organisation und der Umgang mit neuen, fle-

xiblen Grenzen der Organisation. Es werden neue Antworten auf die Frage gefunden werden müssen, was eine Organisation ist und wo sie endet, um das Potential dieser Ansätze über das nächste Jahrzehnt hinaus voll auszuschöpfen.

Auf der Ebene von Innovationsprojekten werden Crowdsourcing und Open Innovation in Zukunft zu einem Bestandteil der „Standardinstrumente“ werden. Eine wichtige Grundlage für die effiziente Durchführung von Innovationsprojekten ist die nahtlose Integration virtueller (webbasierter) Tools und Anwendungen in die Arbeitsumgebung der beteiligten Personen. Innovations- oder Projektmanagerinnen und -managern werden entweder erprobte Modelle und intelligente Anwendungen auf Basis semantischer Technologien zur Verfügung stehen, die ihnen bei der Entscheidung helfen, wann welches Instrument einzusetzen ist, oder sie werden entsprechend trainiert, um in jeder Phase des Innovationsprozesses beurteilen und entscheiden zu können, ob es nützlich wäre, Außenstehende einzubeziehen. Daraus folgt, dass sich bestehende Tätigkeitsprofile ändern und neue Tätigkeitsprofile entstehen werden. „Integrationsmanager“ werden benötigt, die in der Lage sind, die verschiedenen Optionen zu beurteilen und ihre Kolleginnen und Kollegen zu beraten, ob und wann es sinnvoll ist, eine bestimmte Aufgabe nach außen zu öffnen. Sie werden über das Wissen verfügen, wie man offene Projekte konzipiert und durchführt, Außenstehende motiviert und die Vernetzung innerhalb und außerhalb der Organisation fördert.

Auf organisatorischer Ebene werden mehr Kreativität und eine „neue Offenheit“ benötigt, um Open Innovation und Crowdsourcing erfolgreich umzusetzen. Organisationskulturen und das individuelle berufliche Rollenverständnis hinken derzeit oft noch den neuen Möglichkeiten hinterher, was hauptsächlich mit der Angst zusammenhängt, durch Außenstehende ersetzt zu werden. Eine „neue Offenheit“ hinsichtlich der Wahrnehmung der Rolle einer Organisation und ihres Umfelds, der Arbeitsteilung und der Rollenverteilung wird notwendig sein. Dies kann zur Herausbildung neuer Kernkompetenzen und Geschäftsmodelle führen.

Aus der Perspektive des Einzelnen kann die Konfrontation mit Ungewissheit, mehr Komplexität und Flexibilität, dem Ausprobieren neuer Organisationsgrenzen und der neuartigen Zusammenarbeit mit neuen Partnern leicht zu Orientierungslosigkeit und Verwirrung führen. Dadurch werden sich neue Fragen stellen, wie beispielsweise: Wohin gehöre ich? Wem kann ich vertrauen? Wem darf ich welche Informationen geben?

Auswirkungen auf die Arbeitsgestaltung

Das wirft wiederum wichtige Fragen auf der Ebene der Organisation auf: Wie können Organisationen verhindern, dass das Verhalten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrer Außendarstellung widerspricht? Um diese Frage angemessen zu beantworten, wird die Position von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern neu definiert werden und eine neue Offenheit der internen Beziehungen gelebt werden müssen. Wir glauben, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sogar eine noch wichtigere Rolle zukommt, wenn Open Innovation und Crowdsourcing langfristig und nachhaltig praktiziert werden. Je mehr Offenheit eine Organisation zulässt, desto weniger kann sie es sich leisten, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter alleine zu lassen, und desto mehr wird sie sich auf deren Wertschätzung und Engagement konzentrieren müssen. Am erfolgreichsten werden Organisationen mit den neuen Herausforderungen umgehen, die ein humanistisches Menschenbild vertreten und die eine zentrale Frage immer wieder von neuem beantworten: Wie können wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am besten dabei unterstützen, mit dieser neuen Offenheit umzugehen? Diese Organisationen werden alles in ihrer Macht stehende tun, um ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei zu

unterstützen, selbstständige, kreativ denkende und handelnde Persönlichkeiten zu sein. In einem solchen Umfeld wird der Personalentwicklung und der Organisationsentwicklung noch mehr Bedeutung zukommen. Im Mittelpunkt wird die Persönlichkeitsentwicklung stehen, die durch vielfältige Maßnahmen gefördert wird, beispielsweise durch das Organisieren von Interventionsgruppen für Mitglieder von Projektteams, die Ausbildung interner Coaches oder die Beauftragung externer Coaches. Diese Entwicklung wird durch neue Instrumente für das Wissensmanagement und persönliche Apps, die das kreative Denken fördern, unterstützt. Eine Organisation, die von ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unternehmerisches Denken, Flexibilität und Kreativität fordert, muss im Gegenzug Freiraum und einen fehlertoleranten Schutzraum bieten. Warum? Weil selbstbewusste Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer starken Berufsidentität in der Lage sein werden, über ihre beruflichen Rollen und die Ziele verschiedener Anspruchsgruppen zu reflektieren und die Fragen zu meistern, die mit der neuen Offenheit verbunden sind.