

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

AUFLAGE 430 618 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

CROWDSOURCING UND INNOVATION

Die Schwarmarbeiter kommen!

Soziale Medien und das Internet bieten neue Möglichkeiten für das Innovations- und Personalmanagement. Mit Crowdsourcing können Unternehmen das Potenzial von «Clickworkern» gezielt und kostengünstig nutzen. Schwarmarbeiter lösen Probleme, bringen neue Ideen oder stossen Projekte an. Die Studie «Open Innovation Monitor 2012» zeigt allerdings, dass viele Unternehmen Crowdsourcing gar nicht oder erst wenig nutzen.

Von Robert Rekece und Dr. Christoph Meili (*)

1714 setzte das englische Parlament ein für damalige Verhältnisse hohes Preisgeld für die exakte Längenbestimmung auf hoher See aus. Das Problem war gravierend. Schiffe konnten ihre genaue Position und ihren Kurs nicht zuverlässig bestimmen. Dies machte die Seefahrt unberechenbar und gefährlich. Jahrzehntlang versuchten sich namhafte Wissenschaftler – darunter auch Isaac Newton – vergeblich an einer Lösung. Schliesslich entwickelte ein Tischler namens John Harrison eine Präzisionsuhr mit der die Länge auf dem Meer zuverlässig bestimmt werden konnte. Harrison erhielt 1773 dafür 20 000 Pfund. Dies ist ein historisches Beispiel für «Crowdsourcing» (CS). Moderne, webgestützte Beispiele sind: Wikipedia, die isländische Staatsverfassung oder die Migros-Konfitüre «Erdbeermund». Beim CS wird eine Aufgabe an eine undefinierte Masse (Crowd) ausgelagert (Outsourcing). Ein Heer meist kostenloser Freizeit-

arbeiter («Clickworker») liefert Ideen und Lösungen zu Problemen und Fragestellungen, die der Auftraggeber ins Netz stellt. Bei der «Erdbeermund»-Konfitüre beispielsweise waren es das Rezept und der Produktname. Der Aufruf zum Mitmachen ist öffentlich und richtet sich an eine grosse Gruppe von Internetnutzern. Ob die ETH-Studentin aus Zürich, der Zeitarbeiter aus Neu-Delhi oder die Hausfrau aus Chicago, alle können sich an der Problemlösung beteiligen. Berufliche Qualifikationen sind sekundär. Entscheidend sind die Fähigkeit und der Wille, an der Problemlösung mitzuwirken. CS ist eine Open-Innovation-Methodik. Dabei werden unternehmensexterne Quellen und Partner für das Innovationsmanagement genutzt.

Schwerpunkte: Know-how, Kreativität, Kritik und Kapital

CS wird in vier Bereichen genutzt: 1. Know-how: Grosse Gruppen haben mehr Wissen

als einzelne und können – je nach Fragestellung – geeigneter sein, um Probleme zu lösen, Zukunftsprognosen zu treffen oder eine grosse Anzahl von Ideen zu sammeln. 2. Kreativität: Internet und soziale Medien ermöglichen die zielgerichtete Nutzung kreativer Potenziale. Auf speziellen Plattformen – es gibt bereits hunderte davon – können kreative Beiträge von Text-, Audio- oder Videoinhalten über Program-



Robert Rekece (l.) und Dr. Christoph Meili: «Bedürfnis- und Lösungsinformationen erhalten.»

miercodes bis hin zu neuen Produktideen eingereicht werden. 3. Kritikpotenzial: Auf dafür vorgesehenen Plattformen beurteilen Internetnutzer mittels Abstimmungsfunktionen bestimmte Inhalte, kategorisieren, filtern und indexieren diese. 4. Kapitalbeschaffung: Beim Crowdfunding werden Kapitalsuchende direkt mit einer anonymen Masse von Internetnutzern zusammengebracht. Dieses Konzept machen sich unter-



schiedliche Gruppen zunutze – Bauern aus Entwicklungsländern, Amateurbands oder Künstler.

Die Vorteile von Crowdsourcing

Customer Insights – Wissen, wie Kunden ticken: Über CS lassen sich latente Kundenbedürfnisse eruieren. Der Kunde offenbart als Clickworker seine Kaufmotive und wirkt gleich auch in der Ideen- und Produktentwicklung mit. Unternehmen erhalten so Bedürfnis- und Lösungsinformationen. Damit wird das Risiko von Fehlentwicklungen minimiert, die Kundenbindung gestärkt und eine höhere Produktakzeptanz erzielt. Wer an einem Produkt wie der «Erdbeermund»-Konfitüre mitgetüftelt hat, wird diese eher kaufen.

(Fortsetzung Auftaktseite 2. Bund)

THEMEN

- › **Lohngrafik** S. 00
Tourismusbranche
- › **Hochschulen** S. 00
Im Zeichen der Energiewende
- › **Sesselrücken** S. 00
HR-Leader in neuen Positionen
- › **Aktuelle Bildungsangebote** S. 00

(Fortsetzung Leitartikel)

Effizienzsteigerung – Masse bringt Klasse: Eine grosse Gruppe von Menschen hat mehr Ideen als einzelne Spezialisten. In kürzerer Zeit entstehen damit mehr unterschiedliche Lösungen. Mit wachsender Anzahl wächst auch die Variabilität und Vielfalt. So wurde das Logo des «Open Innovation Monitors» als Crowdsourcing Designwettbewerb ausgeschrieben. Innerhalb von zehn Tagen haben 23 Designer total 167 Entwürfe eingereicht. Kostenreduktion – nur für fertige Lösung zahlen: Die Ausschreibungskosten für CS-Projekte sind in der Regel günstiger als Eigenentwicklungen. Nur die besten Ideen, Problemlösungsansätze oder Produktentwicklungen werden prämiert; Unternehmen zahlen nur für die fertige Lösung. Der Sieger des oben erwähnten Designwettbewerbs erhielt für sein Logo eine Prämie von 300 Euro. Reputation stärken – CS als Marketing- und Recruitinginstrument: Unternehmen, die CS nutzen, signalisieren nicht nur Innovativität, sondern beweisen diese auch. Zudem eignet sich Crowdsourcing, um kreative und hochbegabte Köpfe anzuziehen und über interessante Innovationsprojekte für das Unternehmen zu begeistern.

Vorsicht Stolperfallen

Erfahrungsgemäss sind die Kosten für die Vorbereitung und Begleitung eines CS-Projekts nicht zu unterschätzen. Neben der Auswahl einer geeigneten Plattform mit der «richtigen Crowd» sind es vor allem methodische Punkte, welche den Erfolg einer CS-Initiative ausmachen. Die Formulierung einer klaren und verständlichen Aufgabenstellung zum Beispiel. Denn: auf dumme Fragen gibt's dumme Antworten. Komplexere Aufgabenstellungen müssen in kleinere Arbeitspakete aufgeteilt werden. Dies reduziert die Komplexität und schafft Übersicht. Die Auswahl- und Bewertungskriterien müssen im Vorfeld definiert werden. Damit lässt sich der Aufwand bei der Evaluation reduzieren. Je nachdem, wer als Problemlöser oder Ideenlieferant in Frage kommt, sind andere Prämien- und Entschädigungsansätze angebracht. Um die Akzeptanz von externen Ideen und Problemlösungen anschliessend im Unternehmen zu sichern, sind intern die Schlüssel- und Umsetzungspersonen zu identifizieren und in das CS-Projekt einzubinden. Vor Projektbeginn muss geklärt werden, wie mit Fragen des geistigen Eigentums umzugehen ist und

wie die Vertraulichkeit sichergestellt wird. Im Open Innovation Monitor 2012 wurde als grösstes Hindernis für die CS-Anwendungen die vermutete fehlende Vertraulichkeit genannt.

Keine Angst vor dem Unbekannten

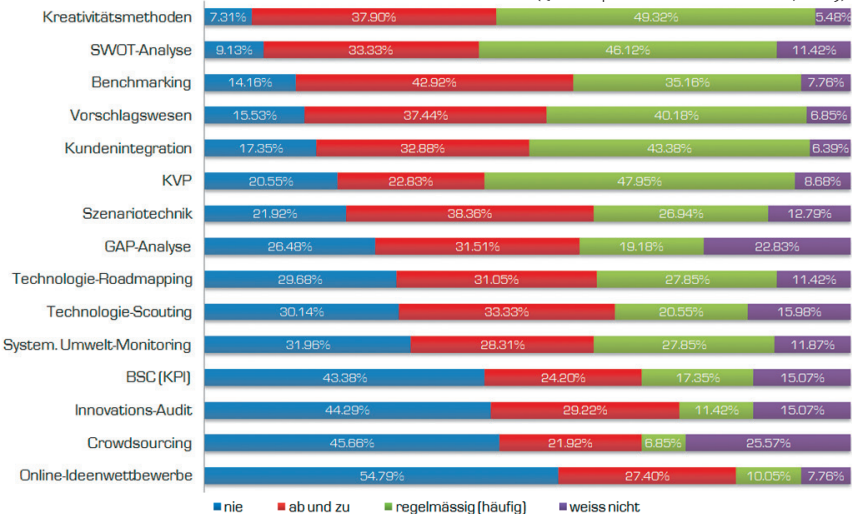
Innovationen werden möglich, wenn Prozesse neu gestaltet und (Unternehmens-) Grenzen überschritten werden. Dies bedeutet in vielen Unternehmen heute in erster Linie ein Umdenken auf kultureller Ebene. Ähnlich wie beim «Längenproblem» in der Seefahrt spielt es für Unternehmen keine Rolle, woher rettende Ideen kommen. Hauptsache: der Schiffbruch kann vermieden werden.

(* Robert Rekece (M.A. HSG) ist Experte und Berater für Open-Innovation-Projekte. Er leitet das Kompetenzzentrum für Innovations- und Stakeholdermanagement der Innovationsgesellschaft St. Gallen. (robert.rekece@innovationsgesellschaft.ch)

Dr. Christoph Meili ist Geschäftsführer der Innovationsgesellschaft sowie Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen und der Fachhochschule St. Gallen. Er beschäftigt sich mit neuen Technologien und berät Unternehmen beim Umgang damit. (christoph.meili@unisg.ch)

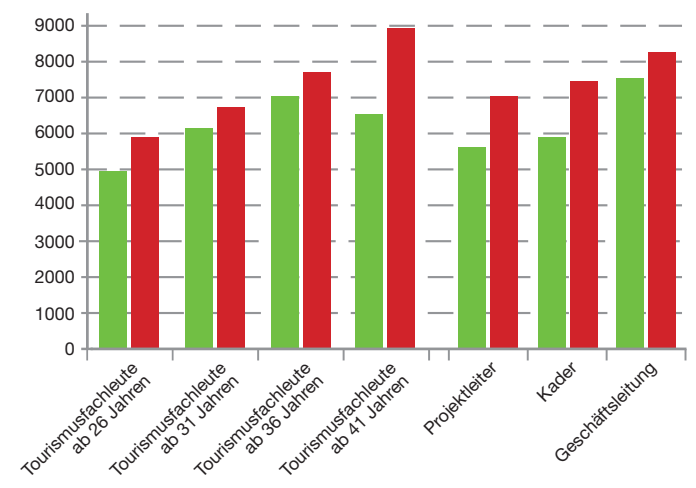
Wie häufig setzen Sie folgende Instrumente im Innovationsmanagement ein?

(Quelle: Open Innovation Monitor 2012; n=219)



LOHNGRAFIK

Entwicklung der Verdienstmöglichkeiten in der Tourismusbranche



■ 2007
■ 2012

Tourismusfachleute HF sind als mittlere Kader tätig. Sie verfügen über ein höheres, fundiertes berufliches Fachwissen und sind fähig, praktische Vorgänge mit theoretischem Hintergrund zu kombinieren.

Die Löhne wurden statistisch erhoben und entsprechen dem Median: Für die eine Hälfte der Lohnbezüger liegt der Lohn über, für die andere Hälfte hingegen unter diesem Wert.

Open Innovation Monitor 2012

Der «Open Innovation Monitor 2012» ist eine Untersuchung, die von der Innovationsgesellschaft St. Gallen und der Fachhochschule St. Gallen unter 219 deutschsprachigen Führungskräften erstmals im Frühjahr 2012 durchgeführt wurde. Ziel war es u. a. herauszufinden, wie verbreitet Crowdsourcing (CS) tatsächlich ist. Die Ergebnisse zeigen, dass CS, insbesondere bei KMU, noch wenig bekannt ist (s. Grafik). Nur gerade ein Drittel der Befragten kannte die Methode. Zudem wurde unterstellt, dass die Vertraulichkeit der Daten nicht gewährleistet werden kann. Die Innovationsgesellschaft führt zusammen mit der Fachhochschule St. Gallen am 16. Januar 2013 einen Praxisworkshop zu Crowdsourcing durch. (www.openinnovationmonitor.ch)



> Quelle: Das Lohnbuch 2012, Kapitelziffer 70.22 sowie Orts- und berufsbüchliche Mindestlöhne 2007. Herausgeber des Lohnbuchs 2012 ist das Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich. Zu beziehen unter www.arbeitsbedingungen.zh.ch oder beim Orell Füssli Verlag.