



Gegenüber kommerziellen Crowd-Innovationsprojekten gibt es im sozialen Bereich zusätzliche Hürden.



Crowd Power kann die Welt verbessern: Crowdsourcing-Plattformen und soziale Innovationen

Thomas Kohler und Henry Chesbrough

KEYWORDS

**Open Innovation,
Soziale Innovation,
Crowdsourcing,
Plattformen**

AUTOREN

Thomas Kohler

Direktor InnoSchool
InnoSchool, Dornbirn, Österreich
thomas@innoschool.io

Henry Chesbrough

Faculty Director Garwood Center
for Corporate Innovation
Hass School of Business,
University of California, Berkeley, USA
chesbrou@haas.berkeley.edu

Crowds und soziale Innovation ✕ Im kommerziellen Kontext ist Crowdsourcing ein weit verbreitetes Innovationsinstrument. Viele Erfolgsgeschichten belegen, dass große Gruppen erstklassige Ideenlieferanten und Problemlöser sein können. Aber wie ist das im sozialen Bereich? Lassen sich Crowds auch dazu motivieren, für soziale Zwecke oder gesellschaftliche Anliegen innovative Ideen und Lösungen zu entwickeln? Staaten, Non-Profit-Organisationen und Unternehmen stehen vor vielen drängenden Problemen: Warum sollten nicht auch sie Communities einbeziehen, um dringend notwendige Lösungen zu finden? Soziale Innovationen, also neue Lösungen, die nicht nur einzelnen Personen oder Organisationen, sondern der Gesellschaft als Ganzes zugutekommen, sollten eigentlich auch Antworten auf die chaotischen und komplexen Herausforderungen unserer modernen Gesellschaft liefern können. Plattformen wie OpenIDEO und Neighborland sind hier bereits aktiv und bewerben weltweite Crowdsourcing-Wettbewerbe zur Lösung sozialer Anliegen (siehe Box 1). Doch bislang übersteigt die Euphorie für Crowdsourcing im Sozialbereich die erzielten Ergebnisse. Interessante Projekte gibt es zwar, aber in punkto Nachhaltigkeit und Skalierbarkeit ist noch Luft nach oben. Viele Initiativen kommen gar nicht erst richtig ins Laufen oder schaffen es nicht, vielversprechende Konzepte zu tragfähigen Plattformen weiterzuentwickeln. Auf der Grundlage einer Untersuchung von unterschiedlichen Plattformen und unserer Erfahrung mit einem Crowd-Projekt in der nachhaltigen Tourismusentwicklung, das wir selbst angestoßen haben (siehe Box 2), erläutern wir Schritt für Schritt, wie der Aufbau von Crowdsourcing-Plattformen für soziale Innovationen gelingen kann.



BOX 1

Plattformen, die soziale Anliegen aufgreifen



Neighborland ist eine in den USA ansässige Plattform, über die Anwohner die Entwicklung ihrer Umgebung mitgestalten können. Ziel ist es, die Zusammenarbeit der Anwohner mit kommunalen Behörden, lokalen Organisationen, Universitäten und Immobilienentwicklern zu verbessern. Über die Plattform können lokale Einrichtungen direkt und gleichberechtigt mit ihren Stakeholdern zusammenarbeiten, um effizientere und nützlichere Dienstleistungen zu erbringen. Mehr als 3 Millionen Menschen haben sich über Neighborland bereits eingebracht – in Atlanta, Los Angeles, San Francisco, Oakland und vielen anderen amerikanischen Städten.



OpenIDEO ist eine weltweit agierende Online-Plattform, auf der man gemeinsam neue Ideen und Produkte für soziale Zwecke entwickeln kann. Die vielfältige Community mit mehr als 40.000 Mitgliedern aus über 200 Ländern trägt dazu bei, große globale Herausforderungen wie den Kampf gegen Lebensmittelverschwendung, die Müllvermeidung, Agrarinnovationen oder Bildung für Flüchtlinge von der Ideenfindung bis zur Umsetzung zu meistern.



Die Plattform InnoCentive ist primär gewinnorientiert, hat aber auch schon erfolgreich soziale Projekte mit technischem Fokus abgewickelt. Die Rockefeller Foundation unterstützt zum Beispiel über InnoCentive immer wieder erfolgreich soziale Innovationswettbewerbe. Durch diese Kooperation können Non-Profit-Organisationen das globale Netzwerk von InnoCentive mit mehr als 175.000 Experten aus Wissenschaft, Technik, Technologie und Wirtschaft nutzen, um die Probleme der ärmsten und hilfsbedürftigsten Menschen der Welt zu lösen.

Soziale Anliegen haben Besonderheiten ✗ Soziale Innovationen können genau wie alle anderen Formen der Innovation von Crowd Power profitieren, indem man eigene Nutzer oder die potenziellen Empfänger sozialer Leistungen zur Mitgestaltung einlädt und ihre Innovationskraft nutzt. Auch andere externe Gruppen können wertvolle Beiträge zur Lösung von sozialen Problemen leisten.

Gegenüber kommerziellen Crowd-Innovationsprojekten gibt es im sozialen Bereich aber zusätzliche Hürden. In der Regel ist die Projektstruktur komplexer, weil ein ganzes Ökosystem aus zusätzlichen und unterschiedlichen Partnern beteiligt ist, deren Interessen nicht immer übereinstimmen. Governance und Abstimmung sind deshalb bei Projekten für soziale Innovationen von entscheidender Bedeutung und müssen sorgfältig ausbalanciert werden. Zudem stehen sozialen Innovationen meist nur begrenzte finanzielle Ressourcen zur Verfügung, was die Konzeption angemessener Projektmanagementlösungen erschwert. Weil sich gesellschaftliche Verbesserun-

gen nur schwer quantifizieren lassen, ist es auch schwieriger, Investoren oder Sponsoren zu gewinnen. Diese komplexen Rahmenbedingungen müssen bereits bei der Konzeption der Innovationsplattform berücksichtigt werden, wenn soziale Innovationen Erfolg haben sollen.

Crowdsourcing-Plattformen für soziale Innovationen konzipieren ✗

Abbildung 1 zeigt die wichtigsten Schritte bei der Konzeption einer Plattform für Crowd-Innovationen. Grundsätzlich sind diese Schritte für alle Crowd-Projekte relevant, wir konzentrieren uns aber auf die Analyse der besonderen Herausforderungen im sozialen Umfeld. Um die Diskussion konkret und praxisnah zu gestalten, beziehen wir uns dabei immer wieder auf unsere eigenen Erfahrungen mit der sozialen Plattform „Travel2Change“ (T2C) (siehe Box 2).

> **Geeignete Werteinheiten definieren** ✗ Der beste Ausgangspunkt für die Konzeption eines sozialen Crowdsourcing-Projekts ist die intensive Auseinandersetzung mit

dem Zweck der Plattform. Damit meinen wir den geplanten Nutzen der zu entwickelnden Innovation und wodurch dieser entstehen soll, denn Zweck und Ziel müssen klar kommuniziert werden. Bei T2C haben wir mit ganzen Reisen als Werteinheit begonnen, die das Ziel verfolgen sollten, für lokale Gemeinschaften eine positive Wirkung zu entfalten. Über Innovationswettbewerbe ist es uns zwar gelungen, Ideen für solche Reisen zusammenzutragen, diese blieben jedoch meist vage, waren nicht umsetzungsreif und gingen zu wenig auf lokale Besonderheiten ein. Deshalb haben wir die Werteinheit vereinfacht und uns auf überschaubarere Einzelprojekte und Einzelerlebnisse innerhalb einer Reise verlegt, was besser funktioniert hat. Deshalb ist es unserer Erfahrung nach sinnvoller, mit einfacheren Werteinheiten zu beginnen. Gibt es erst einmal gut funktionierende Interaktionen mit bewährten Plattform-Akteuren, lässt sich die Komplexität der zu entwickelnden Leistung immer noch erhöhen.

- > **Plattformakteure finden und für kontinuierliche Kreation sorgen** ✕ Crowdsourcing-Plattformen sind multilateral und bringen zwei oder mehr Interessensgruppen auf der Plattform zusammen. Der Plattformbetreiber baut die Infrastruktur auf, stellt Tools zur Verfügung und definiert Regeln für eine möglichst reibungslose Interaktion unter den Innovatoren und zwischen Innovatoren und Konsumenten. Erfolgreich ist eine Plattform erst, wenn es von allen Seiten eine rege Beteiligung gibt und sich ausreichend Abnehmer und Innovatoren aktiv einbringen. Unserer T2C-Plattform ist es anfänglich gelungen, einige innovative Reisende fürs Mitmachen zu gewinnen. Die Sieger des Innovationswett-

»
*Ein tragfähiges Geschäftsmodell
 gewährleistet den Fortbestand
 und die positive gesellschaftliche
 Wirkung der Plattform.*
 «

bewerbs erhielten kostenlose Reisen oder ein Projektbudget. Um Plattformnutzer auch längerfristig bei der Stange zu halten und insgesamt ausreichend zusätzliche Teilnehmer zu gewinnen, mussten wir sowohl das Plattformerlebnis als auch die Preise und Anerkennungen für Innovatoren kontinuierlich verbessern. Außerdem mussten wir verstärkt versuchen, lokale Organisationen zu gewinnen, die die Reiseprodukte weiter konkretisierten, sodass sie sich kaufen und verkaufen ließen.

- > **Kerninteraktion ermöglichen und Pflege der Plattform gewährleisten** ✕ Die Kerninteraktion ist der Mechanismus, der die gemeinsame Wertschöpfung der Plattformpartner ermöglicht. Diese musste bei T2C besser ausgestaltet werden. Dazu wurde die gesamte Website neu aufgesetzt. Einerseits haben wir dafür gesorgt, dass die Inhalte auf nutzerfreundliche Art und Weise besser und detaillierter eingepflegt werden konnten, andererseits sollten die Reisen auch direkt auf der Plattform buchbar sein. Die Neugestaltung ermöglichte es Innovatoren, die Reiseerlebnisse attraktiver zu beschreiben und interessanter zu machen. Die eingebaute Buchungsfunktion brachte auch den Reisepartnern einen Mehrwert. Der neue Online-Marktplatz

ABBILDUNG 1 > Die wichtigsten Schritte bei der Konzeption lebensfähiger Plattformen





BOX 2

Soziale Innovationen im Tourismus: Das Travel2Change-Projekt (T2C)

T2C ist eine Non-Profit-Organisation, die Crowdsourcing nutzt, um Reisende mit lokalen Gemeinschaften in Kontakt zu bringen. T2C ging 2011 mit dem Ziel an den Start, eine kollaborative Community aufzubauen, die Reisen mit einem regionalen Zusatznutzen entwickelt. Ihr Schwerpunkt liegt auf Hawaii. Damit das Crowd-Innovationsprojekt gelingen konnte, musste es mehrmals angepasst und verändert werden. Wir haben das Management und die Entwicklung dieser Plattform in den vergangenen Jahren im Rahmen eines Action-Research-Projekts untersucht, um Näheres über die Herausforderungen zu erfahren, die soziale Crowd-Innovationsplattformen bewältigen müssen.

What are you interested in? Discover something nice



How it works

Travel2Change connects travelers with the local community to create a positive impact.



Hosts list activity
Nonprofits or local tour operators invite you for fun and impactful activities.



Travelers join activity
Experience Travel2Change activities that are fun and create a positive impact.



Create a positive impact
Travelers and hosts come together to make a difference.



Soziale Crowd-Innovationen ermöglichen dezentrale Bottom-up-Prozesse und binden viele Akteure mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Interessen ein.



ermöglichte mit besseren Tools für Innovatoren und umfassenden Informationen für Kunden, wie beispielsweise Kontaktdaten, eine reibungslose Interaktion. Das Nutzererlebnis bei den Innovations-, Buchungs- und Konsumprozessen ließ sich so weit verbessern, dass die gewünschte Qualität erreicht wurde.

> **Geschäftsmodell konzipieren und Konsum fördern**

× Ein tragfähiges Geschäftsmodell gewährleistet den Fortbestand und die positive gesellschaftliche Wirkung der Plattform. Auch im Non-Profit-Bereich müssen in der Regel Einnahmen erwirtschaftet werden. T2C benötigte ebenfalls Einnahmen, um mehr und bessere Interaktionen zur Schaffung von innovativen Reiseprojekten mit einer positiven gesellschaftlichen Wirkung zu erzielen. Mit der ersten Website war es T2C nicht gelungen, regelmäßige Einnahmen zu generieren. Auf der überarbeiteten Website trat T2C nicht mehr als reiner Integrator auf, sondern ermöglichte eine direkte Interaktion zwischen Innovatoren und Konsumenten. Bei solchen zweiseitigen Plattformen verlangt der Betreiber in der Regel von einer oder beiden Seiten eine Transaktionsgebühr oder Provision. Im Reisesektor konkurrieren hier aber kostenpflichtige Aktivitäten mit sozialem Mehrwert mit traditionellen Reiseangeboten, die für die Vertriebspartner in der Regel höhere ökonomische Anreize bieten. Sich hier ein Stück des Kuchens zu sichern, war schwierig, weil Reiseveranstalter, die Produkte auf T2C anbieten sollten, kaum Interesse daran hatten, ihre traditionellen Touristenangebote mit billigeren oder kostenlosen T2C-Angeboten zu kannibalisieren. Um die Reichweite zu erhöhen, ermutigte T2C daher die Anbieter von Social-Impact-Reisen, freiwilligen Teilnehmern einen Preisnachlass zu gewähren. Auf der anderen Seite der Plattform konnte T2C von den durchführenden Partnern keinen Preis verlangen, weil die Wertschöpfung für sie zu gering war. Deshalb versucht T2C zusätzliche Partner für die Plattform zu gewinnen, zum Beispiel Unternehmen, die ihren Mitarbeitern oder Kunden T2C-Aktivitäten anbieten. Außerdem weitete die Plattform ihre Kontrolle über die Transaktionen aus, um mehr Möglichkeiten zu schaffen, Einnahmen zu erwirtschaften und einen Mehrwert zu erzeugen.

Nicht vorschnell aufgeben und immer weiter dazulernen

× Crowdsourcing-Plattformen bieten eine interessante Möglichkeit, über den Austausch mit Externen soziale Innovationen voranzutreiben. Allerdings sind soziale Crowd-Projekte oft komplexer als gewinnorientierte und definitiv nicht weniger herausfordernd. Unsere Analyse der Entwicklung des T2C-Projektes zeigt, wie schwierig gemeinnützige Projekte tatsächlich sind. Im sozialen Umfeld wird man immer wieder Schleifen drehen und experimentieren müssen, um mit der richtigen Struktur und dem richtigen Mix aus Teilnehmern, Konsumenten und anderen Plattformpartnern echten Nutzen zu stiften. Für Organisationen, die sich diesen Herausforderungen gewachsen sehen, können Crowd-Innovationen trotz aller Schwierigkeiten überaus lohnend sein. Soziale Crowd-Innovationen ermöglichen dezentrale Bottom-up-Prozesse und binden viele Akteure mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Interessen ein. So können sie ein wertvolles Mittel sein, um einen Beitrag zu leisten, die sozialen Probleme unserer Welt besser oder schneller zu lösen. ×



LITERATURHINWEISE

Chesbrough, H. & Di Minin, A. (2014): "Open social innovation. New frontiers in open innovation.", in: Chesbrough, H.; Vanhaverbeke, W.; and West, J. (eds.), *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: 169–187.

Kohler, T. & Chesbrough, H. (2019): "From collaborative community to competitive market: the quest to build a crowdsourcing platform for social innovation", *R&D Management*, Vol. 49 (3), 356–368.

Van Alstyne, M.W.; Parker, G.G. & Choudary, S.P. (2016): "Pipelines, platforms, and the new rules of strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 94 (4), 54–62.