

9 Creative Crowd: Ausblick auf das Crowdsourcing der Zukunft

Matthias Horx & Axel Liebetrau

9.1 Was den Zukunftsforscher umtreibt

Für viele Menschen sind Trend- und Zukunftsforscher diejenigen, die über die Zukunft spekulieren. Dabei geht es in unserer Arbeit fast immer um die Gegenwart. Wie setzt sich Gesellschaft zusammen? Und wie verändert sich das Sozialgefüge in Unternehmen? Wie leben Menschen, aus welchen Gründen und mit welchen Wünschen? Solche Fragen treiben uns um. Trend- und Zukunftsforschung, wie wir sie definieren, ist „wandlungsorientierte Sozialwissenschaft“, nicht mehr, aber auch nicht weniger. Aus diesem Grund betrachten wir bei einem Ausblick auf mögliche Zukünfte von Innovationsentwicklung und Crowdsourcing zuerst aus einer gesellschaftlichen Perspektive. Wir betrachten den derzeitigen Wandel in der Gesellschaft und Ökonomie. Das Bild von Ökonomie ist in der Gesellschaft und in der Wirtschaft selbst noch stark von der industriellen Ökonomie geprägt. Doch vor unseren Augen entsteht eine neue Kreative Ökonomie. Eine Ökonomie, die von Selbstverantwortung, Wandel und Kreativität geprägt ist. Dabei meint Kreativität mehr als nur künstlerische Schöpferkraft. Kreatives Denken und Handeln ist die Fähigkeit, ständig neue Zusammenhänge herzustellen, unterschiedlichste Perspektiven zu integrieren und Bestehendes immer wieder zu hinterfragen. „Die Technologie von morgen verlangt nicht Millionen von Leuten, die bereit sind, monoton-mechanische Tätigkeiten auszuführen, sondern solche, die in der Lage sind, ihren Weg in einer neuartigen Umwelt zu finden, denen „die Zukunft in den Knochen steckt.“ Dies schrieb der Zukunftsforscher Alvin Toffler bereits 1980 in seinem Weltbestseller „Der Zukunftsschock“ (Toffler, 1983). Selbst in den großen, hierarchisch geprägten Unternehmen gilt heute: Das Wiederholende, Weisungsgebundene, das typisch war für industriell geprägte

Prozesse, verschwindet zugunsten eines Zwangs zur Neuerfindung, zum Selbst-Gestalten, zur permanenten Innovation.

Das vorliegende Buchkapitel

- betrachtet zuerst den Wandlungsprozess hin zur Kreativen Ökonomie,
- zeigt mögliche (Mini)Szenarien für Crowdsourcing auf
- und beschreibt fünf Thesen für die Zukunft von Intelligenz und Kreativität der Crowd.

9.2 Vor uns liegt die Kreative Ökonomie

Die Globalisierung hat dem Strukturwandel in den letzten Jahren eine neue Umdrehung, einen neuen „spin“ verliehen. Überall in den Industrienationen des Westens können wir in Echtzeit erleben, wie alte Industrien und Unternehmen sich auflösen oder sich wandeln. Klassische Massenproduktion wandert in großem Maßstab in andere Länder ab, vorwiegend nach Fernost.

Zwei wesentliche Trost- und Kompensationsargumente haben wir bislang gepflegt. Erstens wird unsere Produktion, wenn schon menschenärmer, so doch immer technologischer und wissensintensiver. Westliche Fabriken sind heute unglaublich produktiv eben weil der Faktor Arbeit bei uns so teuer ist. Sicherlich auch ein Grund, warum Innovationsfähigkeit einen hohen Stellenwert in den Augen des Managements hat. Zweitens entstehen, was ja schon seit Jahrzehnten festzustellen ist, aus jedem verlorenen Industrijob immer zwei Dienstleistungsarbeitsplätze. Dieser Strukturwandel hat dazu geführt, dass wir heute das umgekehrte Verhältnis von Produktions- zu Dienstleistungsarbeitsplätzen haben wie nach dem Zweiten Weltkrieg (Kempfenhauser Gespräche, 1997). So weit, so gut könnte man meinen. Langsam aber sicher realisieren wir: Es reicht nicht! Auf Dauer kann die Dienstleistung nicht die gewaltigen Verluste einfacher Industriearbeitsplätze kompensieren. Wer soll die Dienstleistungen alle bezahlen, von welchem Geld, von welcher Produktivität? Der Dienstleistungssektor unterliegt zudem wiederum selbst Rationalisierungstendenzen, in denen jede Menge Arbeitsplätze freigesetzt werden. Hier nun kommt die Bedeutung des Kreativen Sektors, der „quartären Dienstleistung“, ins Spiel. Er ist der einzige Sektor, der vor allem in Ballungsgebieten massiv wächst, sowohl vom Umsatz wie der Zahl seiner Mitglieder

her. Allein der Werbe- und Marketingsektor hat sein Volumen in den letzten 20 Jahren fast verdreifacht. Im deutschen Kultursektor arbeiten mehr als 1,2 Millionen Menschen – und das sind nur die quasi „klassischen“ Kreativen (Södermann, 2004). Vor uns liegt die Kreative Ökonomie.

Von der Agrarischen Ökonomie zur Kreativen Ökonomie

Wir stehen am Beginn einer weiten und einschneidenden Transformation nicht nur in der Wirtschaft. Nach der Agrar- und Industrie-Ökonomie, in denen Wertschöpfung rein materiell über die Produktion und den Vertrieb von Waren entstand, sind wir jetzt in der Wissens-Ökonomie angelangt, in der Wertschöpfung über Informationen, Ideen und Innovationen geschehen, die einen spürbaren Unterschied machen. Arbeitszeiten, Einkommen und Anstellungen sind keine festen Größen mehr auf dem Arbeitsmarkt. Vor uns liegt nun der nächste Schritt in eine auf Innovation und Kreativität ausgerichtete Ökonomie.

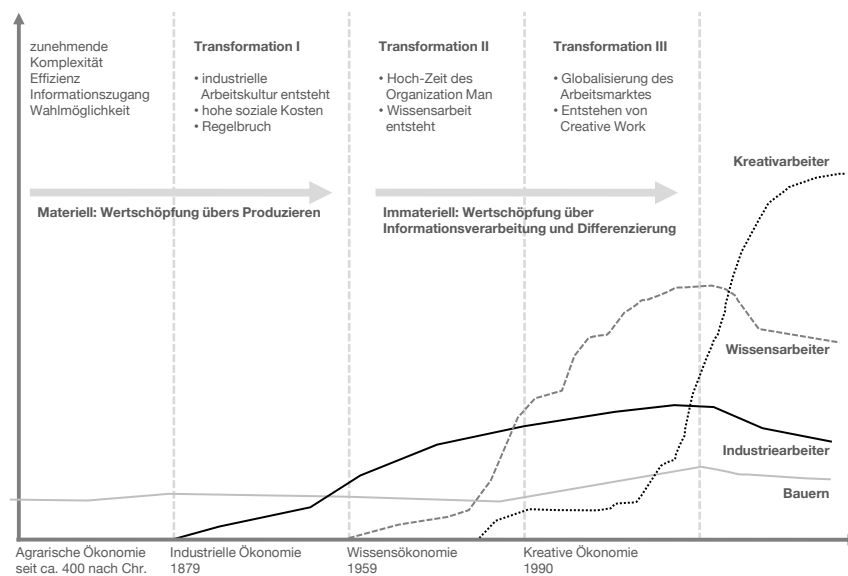


Bild 9.1 Von der Agrarwirtschaft zur kreativen Ökonomie (Quelle: Zukunftsinstitut)

Ähnlich wie „Dienstleistungsgesellschaft“, „Informationsgesellschaft“ oder der von Daniel Bell entwickelte Topos „Postindustrielle Ökonomie“ benennt „Wissensgesellschaft“ nur einen Teilaspekt des ökonomisch-sozialen Wandels. Wissen bleibt meist eine schwammige Kategorie. Um die Dynamik der Wirtschaft und der gesellschaftlichen Evolution in der Zukunft abzubilden, scheint es sinnvoller, den Begriff Kreativität ins Zentrum der Betrachtung zu stellen. Kreativität im Sinne von:

- Kreativität von creare – schöpfen.
- Kreativität im Sinne von crescere – wachsen lassen. Ein eher der östlichen Philosophie entsprechender Wachstumsbegriff, der die inneren Prinzipien der Schöpfung benennt.
- Kreativität im Sinne neuer, intelligenter, im genuinen Wortsinn kreativer (= komplexer) Problemlösungen in der Interaktion von Gesellschaft, Politik und Wirtschaft.

In der globalisierten Welt organisiert sich Wachstum und Wohlstand nicht mehr entlang von Industriegebieten, die sich meist an Flüssen und Rohstoffvorkommen entwickelten. Als neuer Knappheitsfaktor (in Konkurrenz zu Rohstoffen und Kapital) tritt das Humankapital auf den Plan, langfristig verstärkt durch den demographischen Wandel, der die Bevölkerung eher schrumpfen lässt. Wohlstand bildet oder erhält sich dort, wo die qualifiziertesten Menschen leben, oder gerne leben würden.

Richard Florida, der amerikanische Publizist und Soziologe, der den Begriff der Kreativen Klasse erfand und in zahlreichen Büchern und Studien auch für Europa ausdokumentiert hat, schrieb im Vorwort zu seinem ersten Buch, „The Rise of the Creative Class“: „Heute arbeiten in den hoch entwickelten Industrienationen zwischen 25 und 30 Prozent aller Werktätigen im Kreativsektor – das heißt in Wissenschaft und Technik, Forschung und Entwicklung, in technologiebasierten Industriezweigen, in Kunst, Musik, Kultur, Ästhetik und Design sowie in den wissensbasierten Berufen der Bereiche Medizin, Finanzwesen und Recht.“ (Florida & Irene, 2004)

Um die Kreativ-Ökonomie besser zu verstehen, müssen wir zunächst den Wandel der Umfeldbedingungen begreifen und die treibenden Kräfte näher betrachten:

Erstens: Der demographische Wandel führt zu einer Verknappung der Ressource Talent. Knapp werden vor allem Menschen, die es können und wollen – motivierte, flexible, wache Mitarbeiter, auf die die Unternehmen mehr denn je angewiesen sind. Innovative Unternehmen werden sich künftig deshalb ganz anders um Menschen und ihre Fähigkeiten kümmern müssen.

Zweitens: Das Wesen der Arbeit verändert sich. Während die einfache Arbeit an die Maschinen abwandert oder in den armen Ländern erledigt wird, geraten alle Berufe und Tätigkeitsformen unter Komplexitätsdruck. „Kooperierende Wissensarbeit“ greift auf alle Sektoren über – selbst in der Fabrik sind einfache Handgriffe kaum noch gefragt. Damit werden die „Soft Skills“ immer wichtiger: Kooperationsfähigkeit, emotionale Intelligenz, Vertrauen.

Drittens: Die alten Wertschöpfungsketten zerbrechen durch neue mediale Vermittlungen. In der klassischen Industrie-Ökonomie funktionierten die Wertschöpfungsmechanismen linear: Der Marktforschung folgte der Entwurf, das Design, die Produktion, die Lagerung, das Marketing, der Handel. Am Ende nahm „der Verbraucher“ die Produkte dankbar ab. Heute muss man nur in ein Einkaufszentrum gehen, um zu sehen, wie diese Ketten zerbrechen. Produkte werden unwichtig! Aus dem Verbraucher ist längst ein störrischer Prosumer¹ geworden. Er überspringt den Handel durch das Internet oder greift gleich in die Produktion ein („on demand“).

Viertens: Eine neue Phase der Globalisierung beginnt: Jeffrey Rubin und Benjamin Tal, zwei amerikanische Ökonomen bei der kanadischen Investitionsbank, schreiben in einer Untersuchung über die Auswirkungen von steigenden Rohstoffpreisen und das Entstehen neuer Ökonomie-Ordnungen: „In einer Welt der dreistelligen Ölpreise kostet Entfernung Geld. Und während Handelsliberalisierung und technischer Fortschritt die Welt flacher gemacht haben, wird sie durch steigende Transportpreise wieder runder.“ (Rubin et al., 2008)

¹ **Prosumer** ist ein Begriff gebildet aus den englischen Begriffen Producer und Consumer. Alvin Toffler führte mit dem Buch „Die dritte Welle“ den Begriff ein. Er bezeichnet Personen, die gleichzeitig Konsumenten, also Verbraucher (englisch: „consumer“), als auch Produzenten, also Hersteller (englisch: „producer“), des von ihnen Verwendeten sind. Der Konsument wird Teil des Produktionsprozesses und somit zu einem gewissen Grad auch zum Produzenten des Gutes.

Tabelle 9.1 Creative Work auf dem Weg zur Mainstream-Arbeitskultur

	Agrarisches Arbeiten	Industrielles Arbeiten	Wissensarbeiten	Creative Work
Glaubens-sätze	Arbeite, damit du zu essen hast und überlebst	Passe dich an, sei loyal und für dich ist gesorgt	Wer eine gute Idee hat, dem kann nichts passieren Höhere Qualifikation bestimmt die Höhe des Entgeldes	Erfinde dich selbst Alles ist möglich Tu, was dir Spass macht
Lern-chancen	Die Natur verstehen und bewältigen	Sich einfügen Befehle ausführen Teil einer großen Maschinerie sein	Das eigene Wissen maximieren Informationsvielfalt managen	Multiple Ichs Selbstvertrauen Umgang mit Unsicherheit Beziehungsfähigkeit
Erfolgs-faktoren	Vorratshaltung Sparsamkeit Zähigkeit Kraft	Standardisierung von Abläufen Anpassungsfähigkeit, Routine	Analytische Fähigkeiten Rationales Handeln Employability	Beziehungsfähigkeit Uniquability Resilience

9.3 Die ökonomische Relevanz des Kreativen Sektors

Wenn wir die ökonomische Relevanz des Kreativen Sektors genauer verstehen wollen, müssen wir uns mit „kreativer Wertschöpfung“ auseinandersetzen – wie verdient ein Kreativer sein Geld, und wie unterscheiden sich seine Methoden von denen klassischer industrieller und Service-Produktion?

Erstens ist die Organisationsform kreativer Arbeit sehr viel flexibler und volatiler als die alte, klassische Lohnarbeit. Kreative Wertschöpfung findet überwiegend neben und zusätzlich zum tradierten Arbeitssektor mit seinen Regulierungen und oft starren Zeitökonomien statt. Kreative schlagen sich mit Werkverträgen, Projekt-Deals, zur Not auch mit Schwarzarbeit oder Naturalientausch durch. Sie entwickeln eine „hyperflexible Alltagsökonomie“, in der sich auch mit wenig Geld eine hohe Lebensqualität erzielen lässt. Sie arbeiten primär in Netzwerken oder „on demand“ also in den Arbeitsverhältnissen, die Kritiker oft als prekär bezeichnen. Sie lassen sich auch gerne einmal für ein paar Jahre anstellen, wenn es sinnvoll ist. Aber selten lebenslang. Sie arbeiten

rund um die Uhr, oder sie nehmen kreative Aus-Zeiten – was aber nicht unbedingt ihr Einkommen definiert. Kreativität ist prinzipiell autonom. Damit erschließt sie neben dem regulierten Arbeits-Sektor, der zunehmend in Schwierigkeiten gerät, eine andere Wertschöpfungs- und Tätigkeitskultur, die unsere Arbeitsökonomie dringend benötigt.

Zweitens sind die Hebelwirkungen kreativer Wertschöpfung ganz andere als die von tradierter Arbeit. Grob gesagt lebt jede industrielle und auch Service-Arbeit von der Wiederholung, während kreative Arbeit auf der Erstellung eines Unikats, eines signifikanten Unterschieds oder Erlebnisses basiert. Obwohl Kreativität auch viel Wiederholung bedeutet – Kreative müssen unendlich viel üben, bevor sie performen können – gipfelt kreative Wertschöpfung immer mit einem „Branding“-Prozess. Ein Comiczeichner findet eine Figur. Ein Fußballspieler schießt das entscheidende Tor. Der Designer gestaltet das erfolgreiche Kult-Auto. Von nun an kann der Comiczeichner jeden Vorschuss, der Fußballspieler riesige Ablösesummen, der Autodesigner kräftige Werkvertragssummen verlangen. All das ganze funktioniert auch im kleinen Maßstab: Die Goldschmiedin entwickelt ein typisches Design. Ein Autor schreibt ein gutverkauftes Buch. Von nun an dreht sich der Arbeitsmarkt für den Kreativen um, er wird zum Arbeitgeber seiner eigenen Idee, dem die Arbeit „hinterherläuft“. In diesem Hebel-Wirkprinzip liegt der unglaublich starke Effekt, den starke kreative Sektoren für die Ökonomie mit sich bringen. Kreative Ökonomie ist originäre „New Economy“, nur dass der Hype hier oftmals funktioniert. Eine Wirtschaftsregion, die viele Kreative hat, ist reich – das ist übrigens schon seit der Antike so. Leonardo da Vinci, das Allround-Genie der künstlerischen Renaissance, war schon zu seinen Lebzeiten ein berühmter und reicher Mensch. Er beschäftigte in seinen Studios, die modernen Künstlerateliers wie Warhols „Factory“ ähnelten, ständig -zig Nachwuchskünstler, Handwerker, Zeichner, Konstrukteure, denen er Auskommen und bisweilen auch Nachfolgeruhm ermöglichte. Da Vinci war einer der ersten Meta-Kreativen, dem es gelang, seinen Namen als Symbolmarke zu brauchen. Seine Unterschrift reichte, um einer Arbeit einen ganz bestimmten Wert zu geben. In einer Stadt wie Berlin, die nahezu völlig von Industrie und hochqualifizierten Dienstleistungen entkleidet ist, ist es heute eigentlich nur noch der kreative Sektor, der der Stadt eine einigermaßen funktionierende Ökonomie (und vor allem eine andauernde Faszination) garantiert. Andere Metropolen, wie Zürich oder Wien, boomen vor allem aufgrund ihres unglaublich vitalen Kreativsektors, obwohl sie gewaltige infrastrukturelle Defizite zu be-

wältigen haben. Man stelle sich vor, welche Wirtschaftsdynamik entstehen könnte, wenn sich zu einer gesunden regionalen Grund-Ökonomie eine vitale Kreativ-Ökonomie gesellen würde. In der Geschichte nennt man dies dann „Goldene Zeiten“.

9.4 Die Struktur des Kreativen Sektors

„Kreativität bezeichnet die Fähigkeit, neue Problemstellungen durch die Anwendung erworbener Fähigkeiten zu lösen“, heißt es bei Wikipedia. Ein gewisses Maß an Kreativität ist für jedes Unternehmen, jede Wirtschaft und jede Gesellschaftsform unabdingbar. Aber es stellen sich noch einige zentrale Fragen zu Wesen und Struktur des Kreativen Sektors:

- Sind diese Menschen, die sich in diesem Definitionsbogen befinden, wirklich allesamt „Kreative“ – oder was bindet sie sonst in ihren Interessen, Lebenslagen und Arbeitsweisen?
- Wie verlässlich und auf den deutschsprachigen Raum übertragbar ist der von Richard Florida geschätzte Anteil von 25 bis 30 Prozent der Kreativen Klasse an der Gesamtbevölkerung?
- Ist die Gruppe ein Ornament, ein Sahnehäubchen, eine Kirsche oder das Fundament der „normalen“ Ökonomie?

Versuchen wir zuerst, den sehr allgemeinen Definitionsrahmen des kreativen Milieus etwas zu spezifizieren.

Wir unterscheiden:

- Klassische Kulturberufe: Autoren, Bibliothekare, Bildhauer, Comiczeichner, Choreographen, Designer, DJs, Filmemacher, Schauspieler, Lektoren, Entertainer, Fitnesstrainer, Fotografen, Grafikdesigner, Kabarettisten, Maler, Musiker, Regisseure, Kuratoren, Tänzer und so fort.
- Erweiterte Kulturberufe: Hier sammeln sich jene Berufsgruppen und Berufsmilieus, in denen das kreative Prinzip sich zunehmend auf andere Sektoren erweitert: Werber, Texter, Berater, Analysten, Animatoren, Caterer, Coaches, Caster, Kommunikationsspezialisten, Lebensberater, Ernährungsberater, Masseure, Medientrainer, Moderatoren, Mediatoren, Motivatoren, Models, Modeberater, Praxisphilosophen, Redenschreiber, Stil-

berater, Event-Agenten, Rapper, Starköche, Wohnberater, Webdesigner und so fort.

Viele von diesen Berufen haben sich erst in den letzten Jahren neu herausgebildet, teilweise mit enormer Dynamik (man denke an Lebensberater, Coaches, den ganzen Bereich von Wellness und Therapie). Viele Berufe in diesem Milieu entstehen derzeit erst neu oder kombinieren / spezialisieren sich aus bereits vorhandenen. Man denke an: Waldkindergärtnerin, Kulturvermittlerin, Duftgestalter und Trauer-Ritualisten.

- Kreative in konventionellen Berufen: Schließlich bilden auch konventionelle Berufe zunehmend eine Schnittmenge mit dem kreativen Milieu aus. Rechtsanwälte, Ärzte, Architekten, Fotografen, Redakteure, selbst Steuerberater können zu den klassischen „unkreativen“ Dienstleistern gehören, die durch Masse und Wiederholung (und mehr oder minder geschützte Märkte) ihr Geld verdienen. Sie können aber auch „das Andere“ versuchen und ins kreative Milieu wechseln, indem sie neue Services und kreative Ideen anbieten. Ärzte können alternative oder komplementäre Behandlungsmethoden entwickeln, ungewöhnliche Praxen und Behandlungsmethoden anbieten. Anwälte eröffnen „Law-Offices“ mit bestem Latte Macchiato, Fotografen müssen nicht immer für die Tageszeitung fotografieren, sie können auch Fotokünstler werden. Dies gilt auch für handwerkliche Berufe: Winzer, Schreiner, selbst Fleischhauer können zu den „Kreativen“ gehören, ähnlich wie bei den Köchen, den Politikern, und den Sportlern. Winzer verbünden sich mit Avantgarde-Architekten und expandieren in die kreative Gastronomie. Sportler entwickeln neue Wellness- und Fitness- Programme mit unkonventionellen Verfahren und Methoden.

Der Kreativität sind keine Grenzen gesetzt, wenn man etwa „Out of the Box“ denkt. Auch wenn die Trennlinien nicht immer scharf und klar sind, wird schnell deutlich, dass es sich in der Summe um alles andere als eine Minderheit handelt. Und in jeder dieser Gruppen gibt es einen, wie Richard Florida formuliert, „Super-Kreativen Kern“, der sich aus denjenigen rekrutiert, die wirklich gutes Geld verdienen.

Kreative sind im Durchschnitt besser gebildet als der Schnitt der Bevölkerung. Jedoch sind die Bildungsverläufe oft unkonventionell, von Brüchen und Quereinsteige-Prozessen geprägt. Kreative sind selten Akademiker im eigent-

lichen Sinne. Kreative sind ungleich mobiler als der Durchschnitt der Bevölkerung – schließlich geht es im kreativen Lebensentwurf immer um Anregungen und Veränderungen.

Drei Punkte sind es deshalb, die die Kreative Klasse als *conditio sine qua non* betrachtet:

1. Diversity und Internationalität

„Wenn alle Personen in einem Raum gleich sind, gibt es weniger Argumente und eine Menge schlechterer Antworten“, sagte einst Ivan Seidenberg, Vorsitzender von *Verizon*. Angesprochen wird hier jener Effekt kreativer Leistung, der allein durch Verschiedenheit entsteht. Denn das ist im Grunde das Produktionsmittel der Kreativen: Ein Milieu der äußersten ethnischen, kulturellen, soziologischen Diversität, in der Ideen, Werte, Geistes-Strömungen aufeinandertreffen und sich gegenseitig befruchten. Die „Werkbänke“ der Kreativen waren nicht zufällig immer schon die international geprägten Bohemien-Stadtteile großer Städte. Montmartre, Tribeca, Kreuzberg – hier sammelte sich jene multikulturelle Diversität, die das Eisen der Talente zu Diamanten schmieden konnte. Umgekehrt hemmen fremdenfeindliche, provinzielle Umgebungen das Wachstum der Kreativität sehr nachhaltig. Innovative Unternehmen bilden diese Unterschiedlichkeiten in ihrer Kultur, bei ihrem Personal und sogar in ihren Büros ab. Das Google-Büro in Zürich beispielsweise hat recht wenig mit dem Büro der Industriegesellschaft gemeinsam. Die neue Grundidee für Büros: Die Umgebung passt sich den unterschiedlichen Phasen und Bedürfnissen kreativer und nicht mehr industrieller Prozesse an.

2. Kultur – aber anders

Richard Florida hat in seinen amerikanischen Untersuchungen von Creative Towns den „Bobo-Faktor“ gemessen – wie viele Galerien, Theater, Cafes existieren pro Einwohner? Dabei geht es selbstverständlich nicht nur um offizielle, also staatliche Kultur, sondern vor allem um die Produktionen im „alternativen“ Milieu. Kreative Milieus bringen umgekehrt eine Unzahl von innovativen Dienstleistungsunternehmen hervor, die vom erhöhten Servicebedarf der Kreativen profitieren. Auch hier erkennt man Veränderungen bei Unternehmen. Immer mehr Firmengebäude verlassen klassische Industriegebiete und ziehen in lebendige, gemischt genutzte Stadtbezirke mit Flair. Gerade Gebiete

mit guter Verkehrsanbindung, nahegelegenen Sport- und Kultureinrichtungen, naturnahe Freizeitbereiche, Gastronomie und weiterer Infrastruktur für Familien wie Schulen sind beliebt.

3. Bildung als Kulturmilieu

Und schließlich benötigen Kreative Cluster reichhaltige Bildungseinrichtungen. Diese sind umso produktiver, desto unkonventioneller sie sich gestalten. Flagship-Fakultäten in technologischen Bereichen, aber auch in Geisteswissenschaften oder „Cross-Fakultäten“, in denen Synergien zwischen verschiedenen Fachbereichen hergestellt werden, sind von besonderem Nutzen. Richard Florida hat den „Lockstoff“ für das Kreative Milieu in den „Drei T“ zusammengefasst:

Technologie: Die Verfügbarkeit moderner Kommunikationstechnologie ist entscheidend. Denn die Arbeit des Kreativen besteht überwiegend im Einloggen. Das liegt einerseits daran, dass viele Kreative nun mal mit Computern arbeiten. Andererseits begründet es sich aber auch in der Sozialtechnik des Networking, die ohne Internetanschluss kaum zu bewerkstelligen ist.

Toleranz: Laut Florida indiziert der „Schwulenfaktor“ die kreative Produktivität einer Region oder Stadt – die Anzahl der Homosexuellen ist proportional zur Stärke des kreativen Milieus. Dieser Effekt entsteht nicht, weil alle Homosexuellen kreativ sind. Sie sind nur die Indikatoren jener Toleranz-Milieus, in der kreative Leistung besonders blüht und gedeiht.

Talente: Kreative suchen den Austausch mit anderen Kreativen, Talente ziehen andere Talente an. Diese Grundregel erlaubt die „Strategie der kritischen Masse“.

9.5 Der Blick nach vorne: Wie sieht Crowdsourcing im Jahr 2020 aus?

Für den Blick in mögliche Zukünfte von Crowdsourcing bietet sich die Arbeit mit der Szenariotechnik an. Gerade die Analyse von Extremszenarien (positives Extrem-Szenario/Best Case Szenario, negatives Extrem-Szenario/Worst Case Szenario) gibt Orientierung und inspiriert zum eigenen Nach- und Mitdenken. Ursprünglich war die Szenariotechnik ein militärstrategisches Plan-

spiel und ist durch vermehrte systematische Denkansätze seit einigen Jahren ein populäres Managementtool geworden. Aufgrund der Unsicherheit über die künftigen Entwicklungen wird nicht mehr versucht die Zukunft haargenau vorherzusagen. Stattdessen werden mehrere denkbare Zukunftsbilder entwickelt und dargestellt. Mit der Zunahme der Dynamik und Komplexität in der betrieblichen Praxis zeigen viele herkömmliche Denkansätze Defizite. Die Kombination von vernetztem und zukunfts offenem Denken ist, neben der einfachen Anwendung, eine Stärke der Szenariotechnik.

Die nachfolgenden Mini-Szenarien wurden von einer Expertengruppe aus dem Netzwerk der *Atizo AG* in Bern und deren Web-Innovatoren-Community entwickelt. Die Expertengruppe verfasste unter Moderation des Autors eine Vorlage an verschiedenen Mini-Szenarien, welche in einem zweiten Schritt von der Web-Innovatoren-Community vertieft und weiterentwickelt wurden. Wir erheben bei den entwickelten Mini-Szenarien keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Abbildung aller möglichen Zukunftsbilder. Bei der Auswahl spielen spontane Einschätzungen, subjektive Bauchgefühle und Experten-Instinkte durchaus eine Rolle. Aber das Bauchgefühl kann man, wie Malcolm Gladwell in seinem Buch „Blink – die Macht des Moments“ wunderbar ausführte, durchaus trainieren. Wir konzentrierten uns bei den Mini-Szenarien auf kurze und kantige Aussagen und nicht auf detailliert ausformulierte Abbildungen möglicher Zukünfte.

Eine Betrachtung der Schlüsselfaktoren des Geschäftsumfeldes wie z B. Kunden oder Wettbewerber war nicht notwendig. Die Mini-Szenarien beziehen sich nicht auf eine bestimmte Ideen-Plattform oder ein konkretes Projekt. Vielmehr war die Suche nach den allgemeinen Treibern für Crowdsourcing in den kommenden zehn Jahren wichtig. Schnell kristallisierten sich Motivation, Background und Organisation als wesentliche Faktoren der Zukunft heraus.

Treiber Motivation

Was motiviert und bewegt Menschen gemeinsam in Web-Communities Ideen zu entwickeln und gemeinsam zu arbeiten? Ist es der Spaß und die Freude, oder die Aussicht auf Geld oder eine andere Art der Belohnung?

Treiber Background

Welchen fachlichen Background haben Menschen in Crowdsourcing Web-Communities? Sind sie Laien, welche ohne die gedanklichen Hürden eines Experten an die Arbeit gehen oder sind es die Experten, welche mit ihrer fachlichen Expertise punkten?

Treiber Organisation

Wie sind die Crowdsourcing Web-Communities organisiert? Sind es dauerhafte Communities mit einer mehr oder weniger klaren Struktur oder sind es zufällige Crowds, welche sich ohne Führung im Web treffen und danach vielleicht nie wieder zusammenarbeiten?

9.6 Von F.B.I. bis Experten-Clash – Acht Mini-Szenarien zeigen mögliche Zukünfte

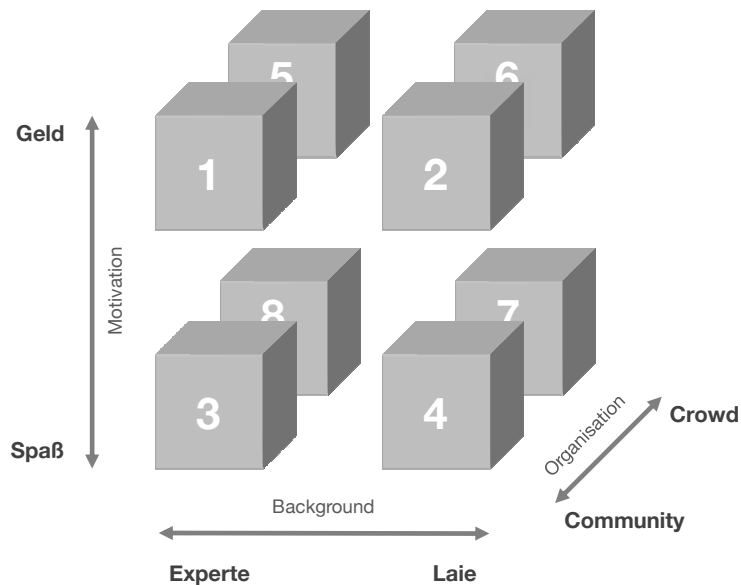


Bild 9.2 Acht Miniszenarien zeigen mögliche Zukünfte für Crowdsourcing

Auf Basis der Suchfragen und der Treiber entstand ein Szenariowürfel mit acht ausgewählten Mini-Szenarien für die Zukunft von Crowdsourcing:

1. F.B.I. – Freelancer Bureau of Ideas

Die Web-Community ist eine professionelle Gemeinschaft von ausgewiesenen hauptberuflichen Ideen-Experten mit fester und klarer Struktur. Auftraggeber schätzen die Professionalität und das Fachwissen der Community.

Treiber	Ausprägung
Motivation	Starke Ausrichtung auf Entlohnung
Background	Ausgewiesener Expertenstatus
Organisation	Dauerhafte Community

2. Beutegemeinschaft / Co-Competition

Laien organisieren sich in einer dauerhaften Beutegemeinschaft, um als Gruppe mehr zu erreichen als ein Einzelner. Bemerkenswert ist, dass die Teilnehmer zur gleichen Zeit kooperieren und konkurrieren. Auftraggeber schätzen die Unterschiedlichkeit der Gruppenteilnehmer und das Herangehen an Fragestellungen, ohne die gedanklichen Hürden eines Experten.

Treiber	Ausprägung
Motivation	Starke Ausrichtung auf Entlohnung
Background	Laien mit sehr unterschiedlichen Backgrounds
Organisation	Dauerhafte Community

3. Enthusiasten / World of better Ideas (W.O.B.I.)

Eine Expertengruppe arbeitet gemeinsam in einer Community. Die Freude und der Spaß an neuen Ideen und Ansätzen motiviert sie. Auftraggeber schätzen die Expertise und das spielerische Engagement der Community.

Treiber	Ausprägung
Motivation	Freude, Spaß, Engagement
Background	Begeisterte Experten
Organisation	Dauerhafte Community

4. Fan-Club

Ähnlich wie bei den Enthusiasten stehen die Freude und der Spaß in der Gruppe im Vordergrund. Expertenwissen ist nicht vorhanden und dies stört nicht. Neue Wege und Ansätze entstehen gerade ohne fachliche Expertise im spielerischen Herangehen an die Fragestellung. Dies schätzen auch die Auftraggeber.

Treiber	Ausprägung
Motivation	Freude, Spaß, Engagement
Background	Begeisterte Laien
Organisation	Dauerhafte Community

5. Söldnertruppe

Experten und Profis treffen sich zur gemeinsamen Erledigung einer Aufgabe. Nach Beendigung der Aufgabe werden wieder getrennte Wege gegangen. Auftraggeber suchen keine dauerhafte Verbindung zu einer Community, sondern einfach die besten Leute für die Aufgabe.

Treiber	Ausprägung
Motivation	Entlohnung
Background	Experten und Profis
Organisation	Temporäre Gruppe für einzelne Aufgabe

6. Glücksspieler / Gambling

Einzelne „Glücksspieler“ ohne fachliche Expertise versuchen mit ihren Ideen zu gewinnen. Eine Community-Bildung findet nicht statt. Auftraggeber schätzen, mit dieser Möglichkeit diverses Feedback zu erhalten. Gerade dahinter verstecken sich wertvolle Ideen, die man nicht auf den ersten Blick erkennt.

Treiber	Ausprägung
Motivation	Entlohnung, Gewinn
Background	Laien
Organisation	Temporäre und zufällige Gruppe

7. Flashmob

Der Spaß dominiert die gemeinsame Arbeit. Ohne Spaß wird die Gruppe sofort verlassen und sich neuen Aufgaben zugewandt. Auftraggeber haben ebenfalls etwas Spaß an der ungewöhnlichen Aktion und erhoffen sich eine zufällige Top-Idee. Das Außergewöhnliche für den Auftraggeber ist die Möglichkeit Stimmungsbilder und Bedürfnisinformationen zu erhalten.

Treiber	Ausprägung
Motivation	Spaß, Spaß und Spaß
Background	Unterhaltungssuchende Laien
Organisation	Temporäre und zufällige Gruppe

8. Experten-Clash

Experten und Profis treffen sich in einer zufälligen und temporären Gruppe. Dauerhafte Communities werden nicht gesucht, Laien werden ausgegrenzt und die aktuelle Aufgabenstellung reizt und macht Spaß. Auftraggeber nutzen die Freude der Experten und Profis für sich und fördern deren spielerischen Spaß durch motivierende Rahmenbedingungen.

Treiber	Ausprägung
Motivation	Spaß an der Aufgabe
Background	Experten und Profis
Organisation	Temporäre und zufällige Gruppe

9.7 Fünf Schlüsselthesen zu Crowdsourcing 2020

Die Ideen und die Kreativität der Vielen werden immer häufiger in Anspruch genommen. Vom Schüler bis zum Akademiker, vom Auszubildenden bis zum Chef und von jung bis alt, alle werden gerne als Ideenlieferanten genutzt. Kleine Startup Unternehmen sowie große, internationale Konzerne sind die Auftraggeber. Die Vorteile für die Unternehmen liegen auf der Hand. Neben der Kreativität der eigenen Mitarbeiter kann auf Ideen der Masse zugegriffen werden. Dies hilft Kosten in der eigenen Innovations- und Forschungsabteilung zu sparen und vielleicht durch eine tolle Idee mehr Ertrag zu generieren.

Die zentrale Frage ist allerdings, warum beteiligen sich Menschen an Ideen-ausschreibungen? Die Meinungen hierüber sind vielfältig. In Fachartikeln und Diskussionen mit Ideenplattformen-Betreibern kristallisieren sich die sogenannten „4 Fs“ der Online-Partizipation heraus: Fame (Ruhm), Fortune (Reichtum), Fulfillment (Erfüllung) und Fun (Spaß) (Marsen, 2009).

„Innovation hängt ab von Erfindung, und Erfinder sollten wie die Popstars der Industrie behandelt werden.“ dies sagte Prinz Philip von Großbritannien und Nord-Irland. Die ungebremsste Attraktivität von Castingshows zeigt, dass Menschen Ruhm und Status in der Öffentlichkeit suchen. Viele Unternehmen motivieren ihre Mitarbeiter für die Mitarbeit bei der Ideenentwicklung neben monetären Anreizen gerade mit der Möglichkeit sich im Unternehmen bekannt zu machen. Finanzielle Anreize sind sehr wichtig und zeigen, dass die Ideenvorschläge ernst genommen und gewünscht werden. Jedoch ziehen nur wenige Teilnehmer ihre Motivation allein hieraus. Zu einem Großteil beruht die Bereitschaft, an einem Ideenwettbewerb teilzunehmen, auf der Möglichkeit zur persönlichen Erfüllung. Diese kann sich ausdrücken durch die Hilfe bei einer Lösung, dem Kontakt zu interessanten Menschen oder dem Ausleben der eigenen Kreativität. Der wichtigste Beweggrund ist und bleibt sicherlich der Spaß und die Freude am gemeinsamen, spielerischen Arbeiten. Langweilige Fragestellung oder eine umständliche und zeitraubende Teilnahme sind unbedingt zu vermeiden.

Fasst man die „4 Fs“, den tiefgreifenden, gesellschaftlichen Wandel hin zur Kreativ-Ökonomie und die entwickelten Mini-Szenarien zusammen, so ergeben sich fünf Schlüsselthesen zu Crowdsourcing der Zukunft:

Crowdsourcing als Zugang zum Wirtschaftstreiber Kreativität

Unternehmen welche weiterhin ertragreich sein wollen, müssen lernen, „kreatives Kapital“ zu gewinnen und zu nutzen. In der Kreativ-Ökonomie wird der Unternehmenswert danach beurteilt, in welchem Umfang es gelingt, ein Magnet für kreative Menschen zu sein und Strukturen zur Verfügung zu stellen, in denen sich das kreative Kapital optimal entfalten und zum Innovationstreiber werden kann. Ganz gleich, ob nun die Kreativität und die Ideen von eigenen Mitarbeitern, von Externen oder von einem kombinierten Ansatz kommen. Crowdsourcing kann ein sinnvoller Zugang zu externer Kreativität sein.

Crowdsourcing braucht Plattformen, Aufgabenstellungen und Unternehmen mit Magnetwirkung

Attraktivität von Aufgabenstellungen oder Auftraggebern wird neu buchstabiert. Sie entsteht dort, wo kreative Köpfe ein inspirierendes Umfeld vorfinden: Gute Ideen-Plattformen mit ansprechendem Web-Design, hervorragender Web-Technik, professioneller Moderation und Betreuung, aber vor allem weiteren kreativen Köpfen in der Community. Denn: Kreative ziehen Kreative an. Die gestellten Aufgaben und die Auftragsunternehmen sind ebenso entscheidend. Langweilige Aufgaben und Unternehmen ziehen nur eins an, langweilige Ideen.

Crowdsourcing unterstützt fließende Übergänge zwischen Arbeit und Freizeit

Die Trennung zwischen Arbeits- und freier Zeit war ein Merkmal der industriellen Arbeitskultur. Durch mobiles Internet ist die Arbeit selten an einen festen Arbeitsplatz gebunden. Kreative suchen sich Orte wo sie besonders kreativ und effektiv sein können. Sie lernen, ihre Vermögenswerte „Kreativität“ und „Innovationsfähigkeit“ optimal zu managen. Crowdsourcing muss sie hier unterstützen und fördern.

Crowdsourcing ist kein Jungbrunnen für unkreative und uninnovative Unternehmen

Unternehmen, welche heute bereits als wenig kreativ und innovativ gelten, werden durch Crowdsourcing nicht besser. Eine Verlängerung einer unzurei-

chenden Innovationskultur oder -strategie mittels Crowdsourcing wird in seltenen Fällen erfolgreich sein.

Crowdsourcing ist ein Schritt zum „grenzenlosen“ Unternehmen

Interne und Externe, Laien und Experten sowie Konsumenten und Produzenten – alle können zusammen an der gleichen Problemstellung arbeiten. Grenzen zu Konsumenten, Handel, Partner und teilweise zur Konkurrenz werden durchlässiger. Crowdsourcing ein Schritt hin zum grenzenlosen Unternehmen.

„Gnothi seauton“ – „Erkenne dich selbst“: Wer sich zum altgriechischen Orakel von Delphi, dem ersten Think Tank der Geschichte, begab, wurde in der Eingangshalle mit den mahnenden Worten „Erkenne dich selbst“ begrüßt. Denn die Zukunft hängt in starkem Maß von unseren eigenen, inneren Bildern und dem Wissen von unseren Fähigkeiten ab. Um die Potenziale von Crowdsourcing heben zu können, gilt es daher am Anfang, sich ein Bild über die eigenen Stärken und Kompetenzen zu machen. Was ist meine Innovationsstrategie? Wie ist meine Innovationskultur? Wie gehe ich mit Ideen und Know-how um? Erst wenn ich mein Wissens- und Innovationsmanagement im Griff habe und Innovationen und Kreativität selbst ohne Hilfe von außen umsetze, kann ich mit Erfolg Kreativaufgaben an eine Crowd von unbekanntem Akteuren verlagern.