

## INNOVATIONEN

Der Preis „**Zukunftsgestalter in Bibliotheken**“ wurde vom **Verlag De Gruyter** gestiftet und in Kooperation mit der Zeitschrift **BIBLIOTHEK Forschung und Praxis** (BFP) und der **Zukunftswerkstatt Kultur- und Wissensvermittlung e.V.** auf dem Bibliothekartag 2012 erstmals verliehen. Mit dem Preis werden Personen oder Gruppen ausgezeichnet, die sich besonders erfolgreich für die Umsetzung von innovativen und zukunftsweisenden Ideen in öffentlichen oder wissenschaftlichen Bibliotheken oder deren Umfeld engagiert haben. Ausgezeichnet wurden

- ComputerSpielSchule Greifswald, ein mediendidaktisches Projekt der Stadtbibliothek Hans Fallada Greifswald, des Lehrstuhls für Religions- und Medienpädagogik der Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald und der Evangelischen Akademie MV. Darüber wird im nächsten Heft von BIBLIOTHEK – Forschung und Praxis berichtet.
- Die Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften für „Innovation zum Mitmachen: Die Open-Innovation-Kampagnen der ZBW“, das im folgenden Beitrag vorgestellt wird.

Die Jury besteht aus Julia Bergmann und Christoph Deeg für die Zukunftswerkstatt, Elmar Mittler (Universität Göttingen), Hannelore Vogt (Stadtbibliothek Köln) und Cornelia Vonhof (Hochschule der Medien Stuttgart) für BIBLIOTHEK – Forschung und Praxis.

## Innovation zum Mitmachen: Die Open-Innovation-Kampagnen der ZBW

**Mit Open Innovation gemeinsam mit Kundinnen und Kunden Neuerungen  
in Bibliotheken fördern**



**Birgit Fingerle**

ZBW – Deutsche Zentralbibliothek  
für Wirtschaftswissenschaften –  
Leibniz-Informationszentrum  
Wirtschaft  
Düsternbrooker Weg 120  
D-24105 Kiel  
E-Mail: b.fingerle@zbw.eu

Foto: Sven Wied

Innovation zum Mitmachen für Kundinnen und Kunden besitzt ein großes Potenzial für die Optimierung von Innovationsprozessen in Bibliotheken. Wie die Einbindung von Kundinnen und Kunden in Innovationsprojekte geschehen kann, zeigt das Beispiel der ZBW – Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften. Im Rahmen von Ideenwettbewerben können Kundinnen und Kunden dort Ideen für Innovationen einreichen und bei der Vorauswahl mitwirken. Schlüsselwörter: Open Innovation; Innovationsmanagement; Kundenintegration

### **Innovation to Join In: Open Innovation Activities of the ZBW**

A huge potential to optimise libraries' innovation processes lies in innovation projects where customers can join in. The ZBW – German National Library of Economics demonstrates how customers can be integrated in innovation projects. By organizing ideas competitions, ZBW offers its

customers to actively contribute by bringing in their ideas and by taking part in preselecting the ideas on their way to innovations.

Keywords: Open innovation; innovation management; customer integration

### **1 Voraussetzungen für erfolgreiche Innovationen**

„Die Fähigkeit zur Innovation entscheidet über unser Schicksal. 20 Jahre haben wir gebraucht, um den Ladenschluß zu reformieren. Die zentralen Herausforderungen unserer Zeit werden wir mit diesem Tempo ganz gewiß nicht bewältigen.“<sup>1</sup> Was Bundespräsident Roman Herzog 1997 in seiner Berliner Rede ausgesprochen hat, ist aktuell – heute ebenso wie damals. Für Bibliotheken gilt dies ebenso wie für den Einzelhandel: Langsame Innovationsprozesse sind eine Gefahr für die Zukunft von Bibliotheken.

Innovative Dienstleistungen und Produkte in einem angemessenen Zeitraum zu entwickeln, ist für Bibliotheken heutzutage eine Notwendigkeit, um mit sich ändernden Nutzungsgewohnheiten und dem Wettbewerb durch neue Online-Angebote Schritt zu halten und nicht überflüssig zu

<sup>1</sup> Herzog, Roman: „Aufbruch ins 21. Jahrhundert“. Hotel Adlon, Berlin 26. April 1997; Online unter: [http://www.bundespraesident.de/SharedDocs/Reden/DE/Roman-Herzog/Reden/1997/04/19970426\\_Rede.html](http://www.bundespraesident.de/SharedDocs/Reden/DE/Roman-Herzog/Reden/1997/04/19970426_Rede.html) [Zugriff am 19.06.2012].

werden. Wollen sie in Zukunft als relevante Service-Anbieter – jenseits von ihrem Wert als glücklicherweise immer öfter angenehm gestaltete „Locations“ – in den Köpfen ihrer Kundinnen und Kunden verankert sein, gilt es, eine zentrale Frage zu beantworten: „Wie können wir die Voraussetzungen für erfolgreiche Innovationen in Bibliotheken verbessern?“

Letztendlich entscheidet sich der Erfolg von Innovationen an ihrer Akzeptanz auf dem Markt. Im Falle von Bibliotheken ist dies die Nutzung durch Kundinnen und Kunden. Hier trennt sich die Spreu vom Weizen: Liegt eine marktfähige Innovation vor oder handelt es sich um eine Erfindung ohne Marktrelevanz? Sowohl hinsichtlich der Erhöhung der Marktakzeptanz als auch in Hinblick auf eine potenzielle Verkürzung der Zeit bis zum Markteintritt der Innovation gibt es mit Open Innovation einen Ansatz, der durch eine einfachere und bessere Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen bzw. allgemein durch die Einbindung von externem Know-how einen wertvollen Beitrag leisten kann. Dass die Fähigkeit, externes Know-how einzubinden, ein Erfolgsfaktor für das Innovationsmanagement ist, zeigt beispielsweise eine Studie kleiner und mittlerer Unternehmen. Neben einer Reihe von Faktoren wie der Unternehmenskultur und der Personalentwicklung wurden darin die Kooperation und Einbeziehung externen Know-hows sowie die Fähigkeit, Technologie- und Markt-Know-how effektiv miteinander zu verbinden, als zentral herausgearbeitet.<sup>2</sup>

Open Innovation ermöglicht es, Kundinnen und Kunden systematisch in den Innovationsprozess zu integrieren und mit ihnen gemeinsam Innovationen zu gestalten. Da dies dank Web 2.0-Technologien heutzutage relativ einfach und kostengünstig möglich ist, müssen Innovationen nicht mehr – wie dies in der Vergangenheit überwiegend geschah – alleine oder mit Kolleginnen und Kollegen im „stillen Kämmerlein ausgebrütet werden“, sondern Externe mit ihrem Know-how und ihrer Kreativität können einbezogen werden. Neben Kundinnen und Kunden können dies Expertinnen und Experten, Kooperationspartner, Zulieferer oder die breite Öffentlichkeit sein, je nach Aufgabenstellung, die sich jenseits der Ideenfindung auch auf spätere Innovationsphasen beziehen kann. Open Innovation kann daher definiert werden als „Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen sowie externen Experten sowie Kunden und Abnehmern, die sich auf Wertschöpfungsaktivitäten im Innovationsprozess bezieht und auf die Entwicklung neuer Produkte für einen größeren Abnehmerkreis abzielt.“<sup>3</sup>

Open Innovation ist damit nicht weniger als eine Innovation des Innovationsprozesses an sich, was Henry Chesbrough, Begründer des Begriffs „Open Innovation“, mit der Formulierung „Innovating Innovation“ wiedergibt.<sup>4</sup> In

der Praxis von Unternehmen und anderen Organisationen liegt der Fokus überwiegend auf dem Outside-In-Prozess von Open Innovation. Bei diesem werden Know-how und Kreativität aus der Außenwelt in eigene Innovationsprojekte integriert. Das Gegenstück dazu bildet der Inside-Out-Prozess, bei dem internes Know-how und Kreativität aus der Organisation herausgegeben werden. Ein Beispiel hierfür ist, dass von einer Organisation Ideen (z.B. in Form von Lizenznen) kommerzialisiert werden, die sich außerhalb ihres Kerngeschäfts befinden, aber deren Umsetzung zur Marktreife für ein anderes Unternehmen interessant ist. Ob dieser bislang insgesamt nicht so breit in der Praxis vertretene Ansatz in Bibliotheken bereits eingesetzt wurde oder wird, ist nicht bekannt.

Selbst wenn nicht das gesamte Potenzial der Open Innovation ausgeschöpft wird: Allein durch die Einbindung von Kundinnen und Kunden mit Open-Innovation-Methoden kann ein deutlicher Mehrwert für Organisationen entstehen. Ein großer Vorteil dieser Methoden liegt darin, dass die direkte Einbindung von Kundenwünschen und -anforderungen – oft bereits zu Beginn des Innovationsprozesses – das Herzstück von Open Innovation bildet. „Übersetzungsfehler“, wie sie beispielsweise bei Marktforschungsmethoden, insbesondere wenn ein Dienstleister, z.B. ein Marktforschungsinstitut, zwischengeschaltet wird, leicht auftreten können, weil nicht dieselbe „Sprache“ gesprochen wird und die Information an verschiedenen Stationen dazwischen gefiltert wird, lassen sich so vermeiden.

Nichtsdestotrotz soll nicht verschwiegen werden, dass auch mit Open Innovation Risiken verbunden sind. Eine Vielzahl an Gründen kann zum Scheitern von Open-Innovation-Projekten führen, etwa:

- Falsche Anreizgestaltung: Es werden keine geeigneten Anreize ausgewählt. Je nach Aufgabenstellung und Zielgruppe des Projekts kann die Wahl der geeigneten Anreize sehr unterschiedlich ausfallen.
- Fragestellung zu eng oder zu unspezifisch: Es kommen nicht genügend oder zu viele und unpassende Antworten bzw. Ideen. Bei zu vielen Ideen besteht ein Risiko darin, dass jede einzelne nicht intensiv geprüft und weiterentwickelt werden kann. Zudem kann es vorkommen, dass zwar die richtige Idee genannt wird, dass es aber (aus Sicht der Organisation oder des Marktes) der falsche Zeitpunkt dafür ist.
- Zu geringes persönliches Interesse: Die daraus resultierende geringe Motivation kann auch das Ergebnis falscher Anreiz- oder Fragewahl sein.
- Zu wenig Teilnehmende, Arbeitsqualität zu gering: Dies kann ebenfalls ein Ergebnis der vorher genannten Punkte sein.
- „Sprachprobleme“: Wenn Ideengeberinnen oder Ideengeber eine andere, vor allem fachliche „Sprache“ sprechen als die Personen, die die Ideen bewerten, wird das Potenzial von Ideen möglicherweise nicht erkannt.
- Probleme beim Projektmanagement und im Innovationsmanagement: Eine Open-Innovation-Maßnahme kann ein komplexes Projekt sein, bei dem viele verschiedene Punkte realisiert und Personen eingebunden werden

2 vgl. Spielkamp, Alfred; Rammer, Christian: Balanceakt Innovation – Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen. Mannheim 2006; Online unter: <http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/docus/dokumentation0604.pdf>, S. 57 ff. [Zugriff am 19.06.2012].

3 Reichwald, Ralf; Piller, Frank: Interaktive Wertschöpfung – Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. Wiesbaden 2009, S.9.

4 Chesbrough, Henry W.: Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston 2003, S. ix.

- müssen. Ohne geeignetes Projektmanagement kann dies schiefgehen und es kann passieren, dass die Organisation gar nicht in der Lage ist, eingehende Ideen umzusetzen. Dies kann ihren Grund etwa in einer begrenzten Aufnahmefähigkeit der Organisation für externe Innovationsimpulse haben.
- Ungeeignete Kommunikation: Teilnehmende fühlen sich nicht richtig eingebunden oder fühlen sich manipuliert oder bevormundet. Oder es besteht keine echte Offenheit bzw. kein echtes Interesse an den Wünschen von Kundinnen und Kunden.
  - Mangelhafte Einbindung von Internen: Fühlen sich die eigenen Kolleginnen und Kollegen mit ihren Ideen und ihrem Know-how nicht wertgeschätzt, etwa weil es kein internes Ideenmanagement bzw. funktionierendes Innovationsmanagement gibt, und stehen sie aufgrund dessen nicht hinter dem Open-Innovation-Projekt, so kann dies ein kommunikatives Risiko bedeuten. In diesem Zusammenhang spielt auch das Not-Invented-Here-Syndrom eine Rolle, das dazu führt, dass externe Ideen aufgrund ihrer Herkunft abgelehnt werden.

Wie kann angesichts dessen die Rekrutierung der „Externen“ funktionieren? Wie können die passenden Externen angesprochen und zur Teilnahme an einem Open-Innovation-Projekt gewonnen werden?

- In einem ersten Schritt sollte definiert werden, wer die „Richtigen“ sind.
- Anschließend sollten Maßnahmen ergriffen werden, um ihre Aufmerksamkeit für das Open-Innovation-Projekt zu gewinnen, ihr Interesse sollte geweckt werden und der Wunsch, teilzunehmen. Schließlich sollte die Teilnahme selbst möglichst einfach sein, indem eventuelle Hürden möglichst gering gehalten werden.

Von zentraler Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Gestaltung der Anreize.

Kundinnen und Kunden fühlen sich – vorausgesetzt, dass ihre Ideen aufgegriffen werden – mit ihren Bedürfnissen ernst genommen oder auch geehrt, dass sie gefragt werden. Andere finden die Aussicht auf einen attraktiven Sachpreis verlockend oder haben einfach Spaß am Ideen „spinnen“. Für die Gestaltung der Anreize gibt es ein breites Spektrum an Möglichkeiten, u.a. die folgenden:

- intrinsisches Interesse an einer spannenden Aufgabe
  - Spaß daran, herumzuexperimentieren, dabei zu sein
  - Identifikation mit dem Veranstalter oder aber Unzufriedenheit mit dem Produkt; Möglichkeit, die eigenen Kundenbedürfnisse einzubringen
  - Anerkennung erhalten oder Reputation aufbauen
  - „schnelles Geld“ oder (hohe) erfolgsabhängige Prämien.
- Bewährte Werkzeuge der Open Innovation, mit denen auch Bibliotheken die Bedürfnisse, das Wissen und die Kreativität ihrer Kundinnen und Kunden in ihre Innovationen integrieren können, sind
- Innovationswettbewerbe: Dies können beispielsweise Wettbewerbe sein, bei denen nach technischen Lösungen gesucht wird, Programmierwettbewerbe oder Ideenwettbewerbe, wie sie unten am Beispiel der ZBW beschrieben werden.

- Lead-User-Integration: Lead User sind besonders kreative, fortschrittliche, an neuen Entwicklungen, Produkten oder Dienstleistungen interessierte Personen. Ihre Einbindung findet oft im Rahmen von Workshops statt.
- Communities for Open Innovation: Communities im Internet können in verschiedenen Formen und Intensitäten in den Innovationsprozess eingebunden werden. Angefangen bei der Beobachtung oder Einbindung externer Communities, über die Einbindung der eigenen Community bis hin zur Schaffung einer eigenen, speziellen Innovationscommunity. Beispiel hierfür sind etwa Dell (IdeaStorm: [www.ideastorm.com](http://www.ideastorm.com)) und Tchibo (Tchibo Ideas: [www.tchibo-ideas.de](http://www.tchibo-ideas.de)) oder Starbucks (My Starbucks Idea: [www.mystarbucksidea.com](http://www.mystarbucksidea.com)). Bei letzterer Innovationscommunity können Kundinnen und Kunden online beispielsweise Ideen für neue Kaffeegeschmacksrichtungen, neues Mobilair oder Serviceideen einbringen und bewerten.
- Toolkits für Open Innovation: Toolkits unterstützen dabei, neue Produkte und Services zu entwerfen, und zwar indem sie jenseits von verbalen Ideenbeschreibungen Visualisierungsmöglichkeiten bieten. Die Grenzen, die durch begrenzte Verbalisierungsmöglichkeiten oft entstehen, werden hier durchbrochen. Ein Beispiel ist das Toolkit „Lego Digital Designer“<sup>5</sup>, mit dem Kundinnen und Kunden neue Lego-Modelle entwerfen können, die zum Teil auch später, wenn sie in der Fan-Community auf großes Interesse stoßen, in den stationären Einzelhandel kommen. Toolkits for Open Innovation können sehr unterschiedlich aussehen. Das Spektrum reicht von Tools mit sehr großem Freiraum, um neue Ideen zu entwerfen, bis hin zu vorgefertigten „Baukästen“, bei denen die vorhandenen Bausteine nach den eigenen Wünschen kombiniert werden können.

Oft lassen sich Mischformen bzw. Kombinationen der unterschiedlichen Open Innovation-Formen beobachten. So treten Communities oft in Verbindung mit Ideenwettbewerben auf, sei es, dass in einer bestehenden Community ein Ideenwettbewerb durchgeführt wird oder dass sich im Laufe eines Ideenwettbewerbs eine Community bildet.

## 2 Die Open-Innovation-Kampagnen der ZBW

Fasziniert von dem Potenzial von Open Innovation begann die ZBW – Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft im Herbst 2010 erstmals mit diesem Ansatz zu experimentieren. Es sollte ausgelotet werden, ob Open Innovation für die ZBW als weltweit größte Spezialbibliothek für Wirtschaftswissenschaften eine passende neue Form der Interaktion mit Kundinnen und Kunden darstellen könnte und damit ein passendes Innovationsmanagement-Instrument, um die Bibliotheksangebote der Zukunft zu gestalten.

Dafür wurde ein erster Open-Innovation-Ideenwettbewerb gestartet.

<sup>5</sup> <http://ldd.lego.com/> [Zugriff am 19.06.2012].

## 2.1 Ideenwettbewerb „EconBiz Challenge“

Mit dem Ideenwettbewerb „The EconBiz Challenge: Ideas for Tomorrow's Economists“<sup>6</sup>, der von Herbst 2010 bis Frühjahr 2011 durchgeführt wurde, war die ZBW nach eigenem Kenntnisstand die erste deutsche Bibliothek, die ein für die breite Öffentlichkeit angelegtes Open-Innovation-Projekt durchgeführt hat. Der Wettbewerb hatte das Ziel, Ideen von Studierenden und Forschenden zu erhalten, um sie in den Wirtschaftswissenschaften auch in Zukunft beim wissenschaftlichen Arbeiten gut unterstützen zu können. Neben Studierenden und Forschenden der Wirtschaftswissenschaften zählten Personen aus der IT-Entwicklung und Web 2.0-Begeisterte zu den Zielgruppen des Wettbewerbs.

Die Aufgabenstellung lautete:

„Wie können wir Studierende, Forschende und Lehrende mit wirtschaftswissenschaftlichen Inhalten unterstützen?“

- Welche Online-Services oder Anwendungen brauchen Studierende der Wirtschaftswissenschaften, Forschende und Lehrende?
- Kennen Sie Web 2.0-Features, die wir unbedingt anbieten sollten?“

Die Fragestellung war angeknüpft an EconBiz, das Rechercheportal für wirtschaftswissenschaftliche Literatur.

Nach einer Phase, in der die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Ideen einreichen oder im „Ideenpool“ veröffentlichten konnten, die Community wuchs, Feedback zu den Ideen von anderen Teilnehmenden abgegeben wurde und Ideen auf dieser Basis weiterentwickelt werden konnten, bekam die Community selbst die Möglichkeit, eine Vorbewertung der 105 eingereichten Ideen vorzunehmen. Im Anschluss wählte eine internationale Jury aus den am besten bewerteten Ideen die drei Sieger aus, die jeweils eine Sachprämie erhielten (iPad, iPod touch, iPod nano). Die Gewinnerin und die Gewinner des Ideenwettbewerbs wurden zudem im Anschluss an den Ideenwettbewerb zu einem Lead-User-Workshop eingeladen, um gemeinsam mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der ZBW an der Ausarbeitung der Gewinneridee „Online Call Organizer“ zu arbeiten. Dies war durch die aktive Mitarbeit der Lead User eine Bereicherung und zeigte, dass der direkte – diesmal persönliche – Austausch mit Kundinnen und Kunden sehr wichtig ist, um ihre Arbeitsprozesse noch besser kennenzulernen. Durch ein parallel durchgeführtes Service-Design-Projekt wurde die Gewinneridee im Rahmen einer Masterarbeit eines Service-Design-Studenten der Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation in München so aufbereitet, dass sie in die Roadmap für die Entwicklung von EconBiz aufgenommen werden konnte. Um weiterhin sicherzustellen, dass die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden Eingang in die Weiterentwicklung von EconBiz finden, wurde die Gewinnerin des Ideenwettbewerbs in den EconBiz-Beirat berufen. Die Verwertung weiterer Ideen aus dem Ideenwettbewerb war Gegenstand eines internen Workshops.

<sup>6</sup> [http://zbw.neurovation.net/de/econbizchallenge?backlink=de/compe-titions\\_all](http://zbw.neurovation.net/de/econbizchallenge?backlink=de/compe-titions_all) [Zugriff am 19.06.2012].

Insgesamt hat die ZBW durch den Ideenwettbewerb eine große Bandbreite an interessanten Ideen erhalten, die auch künftig auf ihre Umsetzung geprüft werden. Interessant waren dabei nicht allein die einzelnen Ideen, sondern auch die Schlüsse, die sich aus ihrer Gesamtschau ziehen ließen. So ergab sich beispielsweise eine auffällige Häufung von Ideennennungen aus dem Bereich „Personalisierung“.

Aufgrund dieser ersten Erfahrungen hat sich die ZBW entschieden, Open Innovation als zentrales Innovationsmanagement-Instrument einzusetzen. Aus dem ersten Open Innovation-Projekt konnte die ZBW viele Erkenntnisse für die Ausgestaltung weiterer Projekte ableiten. Insbesondere ist dabei zu berücksichtigen, dass mit derartigen Aktionen im Hinblick auf die Umsetzung von Ideen auch eine gewisse Erwartungshaltung in der Community erzeugt wird.

## 2.2 Ideenwettbewerb „Wirtschaftsbibliothek sucht: Deine Ideen für besseren Service“

Anfang März 2012 startete die ZBW in Kooperation mit der Fachbibliothek Wirtschaftswissenschaften der Universität Hamburg einen weiteren Online-Ideenwettbewerb – mit dem Titel „Wirtschaftsbibliothek sucht: Deine Ideen für besseren Service“<sup>7</sup>. Gefragt wurde:

„Was wünschst Du Dir von der ZBW in Hamburg, um Dich in Deinem Studium bzw. Deiner wissenschaftlichen Tätigkeit besser zu unterstützen?“

Das Ziel bei diesem Ideenwettbewerb bestand darin, die Kenntnisse über die Bedürfnisse der Zielgruppe zu vertiefen und den Service für die Wirtschaftswissenschaften am Wissenschaftsstandort Hamburg zu optimieren. Der Ideenwettbewerb richtete sich an Studierende und Forschende der Wirtschaftswissenschaften aus Hamburg. Bewusst wurde bei diesem Mal der Fokus auf die Vor-Ort-Unterstützung der Kundinnen und Kunden gelegt. Bis Ende April 2012 konnten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Ideen eintragen. Es wurden insgesamt 52 Ideen gesammelt. Anschließend bewertete die Community der Teilnehmenden die eingegangenen Ideen. Aus den 30 am besten bewerteten Ideen wählte eine Jury, die sich aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der ZBW und der Fachbibliothek Wirtschaftswissenschaften der Universität Hamburg zusammensetzte, die Gewinneridee.

Am 8. Juni 2012 erfolgte die feierliche Prämierung der Idee. Dem Gewinner Jörg Brettschneider, einem Doktoranden der Bucerius Law School in Hamburg, wurde ein iPad sowie ein Jahresabonnement der Zeitschrift Wirtschaftsdienst oder Intereconomics (beide von der ZBW herausgegeben) überreicht. Die Preisübergabe fand im Rahmen der Eröffnungsveranstaltung für den neuen Benutzungsbereich der ZBW in Hamburg statt und wurde durch Dr. Dorothee Stapelfeldt, Zweite Bürgermeisterin und Senatorin der Behörde für Wissenschaft und Forschung Hamburg, vorgenommen.

<sup>7</sup> <http://zbw.neurovation.net/de/zbwideen> [Zugriff am 19.06.2012].

The screenshot shows the ZBW (Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft) website. At the top, there's a navigation bar with links for 'Wettbewerb' (Contest), 'Ideenpool' (Idea Pool), and 'Arena'. Below the navigation, the title 'The EconBiz Challenge: Ideas for Tomorrow's Economists' is displayed. On the left, there's a sidebar with sections for 'Aufgabe' (Task), 'Gewinn:' (Prize), 'Einreichfrist:' (Submission Deadline), and 'Teilnahmebedingungen:' (Participation Requirements). The main content area has a section titled 'Beschreibung' (Description) which contains several bullet points about the challenge. To the right, there's a sidebar with links for 'Bewerten' (Evaluate), 'Ergebnis' (Results), 'Einschreibungen (105)' (Registrations (105)), 'Feedback-Ideen (37)' (Feedback Ideas (37)), and a 'Technology Review' logo. At the bottom right, there's a portrait of Prof. Dr. Andrea Beck.

Abb. 1: Screenshot der Überblicksseite der „EconBiz Challenge“



Abb.2: Übergabe des Gewinns durch Dr. Dorothee Stapelfeldt an Jörg Brettschneider

Den Ideenwettbewerb gewonnen hat seine Idee „Ruherraum und Pausenraum“. Mit der Einrichtung eines Pausenraums sowie der Umsetzung einer weiteren Idee, Arbeitsplätze für Doktoranden einzurichten, wurde umgehend begonnen. Die Umsetzung weiterer Ideen ist absehbar und wird im Detail geprüft.

### 2.3 Open-Innovation-Plattform für die Ideenwettbewerbe

Beide Ideenwettbewerbe, die „EconBiz-Challenge“ und „Wirtschaftsbibliothek sucht: Deine Ideen für besseren Service“ fanden auf der Open-Innovation-Plattform „Neurova-

tion“<sup>8</sup> statt und waren im „Look and Feel“ der ZBW gestaltet. Teilnehmerinnen und Teilnehmer konnten dort ihre Ideen nicht nur textlich beschreiben, sondern dank eines „Zeichenbretts“ darüber hinaus visualisieren. Über verschiedene Kommunikationsfunktionen der Neurovation-Plattform konnten die Community-Mitglieder untereinander Kontakt aufnehmen, sich Feedback zu ihren Ideen geben und ihre Aktivitäten auf der Plattform mit Social Networks, insbesondere Facebook, vernetzen.

Ein zentraler Gedanke bei der Bewertung der Ideen durch die Community, der auf der Neurovation-Plattform realisiert ist, zielt darauf ab, dass die beste Idee gewinnt und nicht die Idee des beliebtesten Ideengebers bzw. der beliebtesten Ideengeberin. In der „Arena“, in der die Bewertung stattfindet, wird dies dadurch erreicht, dass jeweils zwei zufällig ausgewählte Ideen in einem Paarvergleich gegenübergestellt werden und die Teilnehmenden bei jedem Paar die aus ihrer Sicht bessere Idee anklicken.

### 3 Begleitende Maßnahmen und Organisation der Innovationsmanagementaktivitäten

Die Konzeption, Organisation und Betreuung der Open-Innovation-Maßnahmen der ZBW erfolgt in erster Linie durch die Innovationsmanagerin Birgit Fingerle. Für die erfolgreiche Durchführung von derartigen Projekten sind jedoch die

<sup>8</sup> <https://www.neurovation.net/> [Zugriff am 19.06.2012].

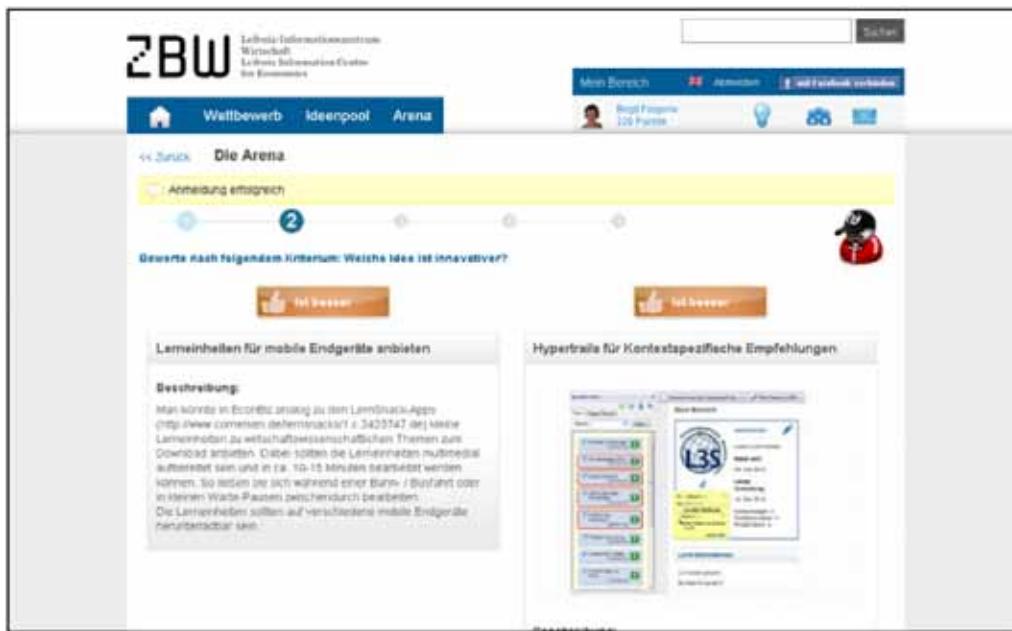


Abb. 3: Screenshot der Arena, in der die Ideenbewertung stattfindet

Fähigkeiten einer Vielzahl von Personen erforderlich. Eine enge Zusammenarbeit erfolgt mit den Kolleginnen und Kollegen aus der im Frühjahr 2012 neu eingerichteten Abteilung „Innovationsmanagement & Soziale Medien“. Von großer Bedeutung ist auch die Zusammenarbeit mit dem Marketing der ZBW, dem Team der Rechtsabteilung und dem jeweiligen Bereich innerhalb der ZBW, für den die Umsetzung der Ideen aus der aktuellen Open-Innovation-Aktivität relevant ist.

Die beschriebenen Open-Innovation-Projekte sind in ein breites Spektrum von Social-Media-Aktivitäten eingebettet, die vom Community Management und dem Marketing der ZBW betreut werden. Dazu gehören das Bespielen und das Monitoring der Kanäle, auf denen die ZBW aktiv ist – immer abgestimmt auf die jeweilige Zielgruppe.

Diese Social-Media-Aktivitäten sind eine wichtige Basis für die Vorbereitung und Begleitung erfolgreicher Open-Innovation-Projekte. Der Kontakt zu Zielgruppen der ZBW wird kontinuierlich gepflegt, so dass sie für punktuell durchgeführte Open-Innovation-Maßnahmen angesprochen werden können.

#### 4 Lessons Learned aus den ZBW Open-Innovation-Projekten

Ein professionell durchgeführter Ideenwettbewerb kann eine wunderbare Möglichkeit sein, indirekt und auf sympathische Art und Weise neue Kundinnen und Kunden zu gewinnen und das eigene Image zu fördern. Durch die Ideenwettbewerbe konnte der Kontakt auch zu bestehenden Kundinnen und Kunden der ZBW auf neuen Wegen intensiviert werden, so dass Kundinnen und Kunden sich enger eingebunden fühlen. Ihre Kreativität konnte aktiviert und es konnte mehr über ihre Wünsche und Anforderungen in Erfahrung gebracht werden.

Erfreulich dabei war und ist, wie detailliert, umfassend und durchdacht ihre Wünsche und Vorstellungen zum Teil waren. Insbesondere einzelne Lead User, für deren Identifikation sich ein Ideenwettbewerb gut eignet, taten sich durch großes Engagement hervor. Dies zeigt, dass manchmal schon einzelne Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmer Wunder bewirken können, weil sie sehr aktiv sind, viele Ideen einbringen und dadurch die Community aktivieren. Auch das Engagement der Teilnehmerinnen und Teilnehmer beim Lead-User-Workshop war sehr erfreulich.

Eine Vielzahl von Lessons Learned, von denen die wichtigsten im Folgenden zusammengefasst sind, konnten aus den Ideenwettbewerben der ZBW gewonnen werden:

- Es ist wichtig, das genaue Ziel zu definieren, das mit der Open-Innovation-Maßnahme verbunden ist. Passt die geplante Maßnahme zu diesem Ziel? Auch später im Prozess darf das dahinter stehende Ziel nicht aus dem Blick geraten.
- Genügend Zeit für die Betreuung sollte eingeplant werden.
- Die Formulierung der Fragestellung und die Ansprache der richtigen Community sind das A und O.
- Mit einer guten Idee beginnt die Arbeit erst. Denn eine Idee alleine genügt nicht. Viele Herausforderungen laufen bei ihrer Umsetzung.
- Es sollte von vornherein definiert werden, wie die Ergebnisse weiter verwertet werden.
- Eine Koordination der Kommunikation nach außen und innen ist notwendig.
- Genügend Zeit und Finanzmittel für Marketing-Maßnahmen, aber auch für die Umsetzung sollten eingeplant werden, wobei die Werbemittel nicht teuer sein müssen. Beim zweiten Ideenwettbewerb wurden beispielsweise von Seiten der ZBW an mehreren Tagen Werbemittel für

den Ideenwettbewerb in der Fachbibliothek Wirtschaftswissenschaften und auf dem Campus der Universität Hamburg verteilt.

- Der eigene Personalaufwand für die Organisation und Abwicklung der Open-Innovation-Maßnahme sollte bei der Planung berücksichtigt werden.

Die Erfahrung aus dem zweiten Ideenwettbewerb der ZBW zeigte zudem, dass Open-Innovation-Maßnahmen dazu dienen können, die Kooperation mit anderen Einrichtungen, beispielsweise einer anderen Bibliothek, zu stärken. Gera de die gemeinsame Realisierung von Innovationen mit Kooperationspartnern gehört zu den Grundideen von Open Innovation.

Da Open Innovation als Ansatz auch für andere Bibliotheken von Interesse zu sein scheint, geben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ZBW Informationen und ihre Erfahrungen im Rahmen von Vorträgen, Publikationen oder Hospitationen weiter.

## 5 Ausblick

Die Einbindung von Kundinnen und Kunden mittels Open Innovation kann dazu beitragen, den für erfolgreiche Innovationen wichtigen „Market Pull“, also die Anforderungen und Bedürfnisse des Marktes und der Kundinnen und Kunden, in den Innovationsprozess einzubringen. Wie das Zitat von Henry Ford („Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt schnellere Pferde.“) veranschaulicht, reicht dies alleine für die Entwicklung erfolgreicher Innovationen aber nicht aus. Vielmehr besteht die Herausforderung darin, die Marktsicht mit dem Technology Push, also mit dem Blickwinkel dafür, was technisch möglich ist, zusammenzubringen.

Open Innovation sollte somit als ein Bestandteil des Innovationsmanagements betrachtet werden. Open Innovation ist jedoch niemals ein Ersatz für ein systematisches Innovationsmanagement. Vor diesem Hintergrund wird in der ZBW u.a. gerade der Aufbau eines systematischen Ideenmanagements für die Ideen von ZBW-Mitarbeiterinnen und -Mit-

arbeitern ebenso wie von Externen vorangetrieben. Auch ein dahinter liegendes systematisches Innovationsmanagement wird umgesetzt.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, im Blick zu behalten, dass Open Innovation langfristig ein Bündel an Aktivitäten umfasst. Das Potenzial von Open Innovation für Bibliotheken ist deutlich größer als hier mit der Ideenfindung im Rahmen von Ideenwettbewerben dargestellt. Eine systematische Einbindung von Externen, dort wo es sinnvoll erscheint, könnte insbesondere in der oft schwierigen Umsetzungsphase einen Mehrwert bieten. Vorstellbar ist hier beispielsweise die Ausschreibung von Programmierwettbewerben. Open Innovation systematisch einzusetzen, bedeutet, in jeder Phase zu prüfen, ob die Einbindung von Externen sinnvoll ist und in welcher Form. Das Potenzial von Open Innovation und verwandter Konzepte wie Crowdsourcing oder Mass Customization sollte in den kommenden Jahren in der Praxis noch genauer untersucht werden.

Open Innovation ist mehr als eine Maßnahme. Es ist auch eine Einstellungs- und Kulturfrage und verbunden mit entsprechendem organisationalen Wandel. Andererseits können gut vorbereitete Open-Innovation-Aktivitäten dabei unterstützen, den Wandel der Organisationskultur voranzutreiben und dadurch ebenfalls Innovationen zu fördern. Andersherum kann Open Innovation mit Externen alleine nicht funktionieren. Ein Blick auf die vorhandene Organisationskultur einer Bibliothek kann ersten Aufschluss darüber geben, ob sie für Open Innovation reif ist:

- Wird die Offenheit auch nach innen gelebt?
- Werden Innovationsbereitschaft, Innovationsfreiräume und Innovationsfähigkeit intern gefördert?

Passend dazu soll zum Schluss noch einmal auf Roman Herzog zurückgekommen werden. In seiner Berliner Rede 1997 sagte er ebenfalls: „Innovationsfähigkeit fängt im Kopf an, bei unserer Einstellung zu neuen Techniken, zu neuen Arbeits- und Ausbildungsformen, bei unserer Haltung zur Veränderung schlechthin.“<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Herzog (Anm. 1).