

Ursula Georgy, Köln

# Open Innovation – Integration der Hochschulen in den Innovationsprozess von Bibliotheken und Informationseinrichtungen

Open Innovation stellt einen modernen Ansatz im Innovationsmanagement dar, um Produkte und Dienstleistungen passgenau auf die Kundenbedürfnisse auszurichten. Bibliotheks- und informationswissenschaftliche Unternehmen oder Einrichtungen nutzen dieses Instrument bislang kaum. Dabei muss sich Open Innovation nicht nur auf Kunden beziehen; gerade Hochschulen sind geeignete Partner, doch das Potenzial der Hochschulkooperationen im Bereich Innovationsprozesse scheint noch lange nicht ausgeschöpft, obwohl sich zahlreiche unterschiedliche Formen der Kooperation anbieten.

**Deskriptoren:** Innovation, Forschung, Betrieb, Hochschule, Zusammenarbeit

## Open Innovation – Involving universities in the innovation process of libraries and information institutions

Open innovation is a modern approach of innovation management to provide custom-fit products and services, but companies and library and information science (LIS) institutions use this technique rarely so far. Open innovation is not only limited to customers. Especially universities are suitable partners, but the potential of higher education cooperation in innovation processes seems far from being exhausted although numerous different forms of cooperation are conceivable.

**Keywords:** innovation, research, industry, university, cooperation

## L'Open Innovation – L'intégration des universités dans le processus d'innovation des bibliothèques et centres d'information

L'Open Innovation est une approche moderne de gestion de l'innovation pour mieux faire correspondre les produits et services aux besoins des clients. Cet instrument est encore à peine utilisé dans les bibliothèques et entreprises/institutions du domaine des sciences de l'information.

L'Open Innovation ne doit pas se rapporter uniquement aux clients; les universités surtout sont des partenaires appropriés, mais le potentiel de coopération des universités dans le domaine des processus d'innovation semble loin d'être épuisé, bien qu'il se présente de nombreuses possibilités de coopération sous diverses formes.

**Descripteurs:** innovation, recherche, industrie, université, coopération

## 1 Einleitung

Das Thema Innovationsmanagement wird vielfach im Kontext von High-Tech-Branchen verwendet, wo der Erfolg durch Innovation z. B. auch unmittelbar messbar ist, etwa durch die Zahl von Patentanmeldungen, -erteilungen und Umsätzen bzw. Gewinnen, die durch Innovationen erzielt werden. Innovation wird dagegen selten mit der Dienstleistungsbranche in Verbindung gebracht. Das mag u. a. daran liegen, dass in Deutschland und Europa Dienstleistungen sowie Geschäftsmodelle – im Gegensatz zu den USA – nicht patentfähig sind. Patentanmeldung ist gleichbedeutend mit veröffentlichen, da üblicherweise alle Patentanmeldungen nach 18 Monaten durch die Patentämter publiziert werden und so der (Fach-)Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Im Gegensatz dazu werden Dienstleistungsinnovationen nur sehr selten veröffentlicht, denn diese Veröffentlichung müsste durch das Unternehmen selbst erfolgen, und welches Interesse sollte es daran haben? Aber durch die Nicht-Patentierbarkeit von Dienstleistungen eröffnen sich auch Chancen für Innovationen, weil sie imitiert werden können. Und im Rahmen dessen gestaltet es sich auch leichter, Externe in den Innovationsprozess mit einzubinden, weil Geheimhaltung, Beteiligung an Patentanmeldungen etc. eine geringere Rolle spielen als bei produzierenden Unternehmen, die sich vor allem auch durch Innovationen (Patente) eine herausragende Marktposition erarbeiten wollen und müssen. Die Vorteile durch die Einbindung Externer – insbesondere

(Fach-)Hochschulen/Hochschulen für angewandte Wissenschaften<sup>1</sup> – in den Innovationsprozess werden in diesem Beitrag dargestellt.

## 2 (Dienstleistungs-)Innovationen

Innovationen können objektiv und subjektiv etwas Neues darstellen. Objektive Innovationen sind solche, die zu einem neuen Produkt oder einer neuen Dienstleistung führen, die es bislang noch nicht gegeben hat. Diese erfordern im Allgemeinen einen hohen Investitionsaufwand sowie langfristige Strategien. Nach Ansoff sind sie der Produkt-/Dienstleistungsentwicklung zuzuordnen. Nach Trommsdorf [2007] werden Innovationen unterschieden nach

- marginalen Innovationen
- Marktinnovationen
- technischen Innovationen und
- radikalen Innovationen.

Dabei bleibt festzustellen, dass Dienstleistungsinnovationen in vielen Fällen den marginalen Innovationen zuzuordnen sind, die im Sinne von Ansoff eher der Marktdurchdringung zuzuordnen wären. Sie erfordern tatsächlich nur kleinere Innovationsschritte, die sich vielfach auf die Optimierung von Prozessen beziehen. Trotzdem sollen sie (neue und positive) Reize beim Kunden hervorrufen, so dass er Dienstleistungen als neu oder zumindest als verbessert wahrnimmt. Bei Produkten spricht man vielfach auch von Facelifting. Radikale Innovationen dagegen beziehen sich auf gänzlich neue Produkte und Dienstleistungen und werden auch als Durchbruchinnovationen bezeichnet. Vielfach werden diese Innovationen von Unternehmen getätigt, die zuvor nicht in demselben Markt tätig waren oder nicht unbedingt als innovativ in dem Sektor galten. Ein Beispiel ist das iPhone von Apple, denn Apple hatte bis dahin keinerlei Produkte im Bereich Telekommunikation angeboten. In der Praxis sind jedoch nur sehr wenige Innovationen als „radikal“ einzustufen.

Innovationsmodelle unterscheiden zudem nach Market-Pull-Innovationen und Technology-Push-Innovationen (s. Abb. 2). Die radikalen Innovationen (Durchbruchinnovationen) sind den Pushinnovationen zuzuordnen, weil der Absatzmarkt für diese Produkte/Dienstleistungen erst geschaffen werden muss. Pullinnovationen werden durch die (Kunden-)Nachfrage hervorgerufen und haben

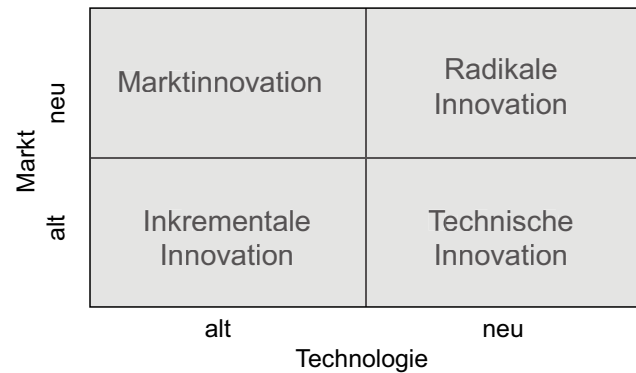


Abb. 1: Formen von Innovationen nach Trommsdorf [2007].

daher auch eine größere Marktchance, weil der Markt für diese Produkte oder Dienstleistungen bereits vorhanden ist. Welche Strategie ein Unternehmen oder eine Institution wählt, hängt von der eigenen Innovationsstrategie ab. Letztendlich müssen aber beide Ansätze ineinander fließen, um erfolgreich Produkte oder Dienstleistungen im Markt platzieren zu können.

Innovationen können nach dem Oslo Manual 2005 [OECD 2005] auf Produkte bzw. Dienstleistungen, Verfahren, Betrieb und die Organisation ausgerichtet sein. Dabei werden Verfahrens-, Betriebs- und Organisationsinnovationen häufig unter dem Oberbegriff Prozessinnovation subsumiert.

Produktinnovationen sind primär auf den Markt ausgerichtet, wobei bei vielen Dienstleistungsinnovationen nach Benkenstein die Effizienzsteigerung im Vordergrund steht. Daher sind sie manchmal für den Kunden nicht direkt sichtbar. Sie führen aber vielfach dazu, dass durch die Effizienzsteigerung Personal frei wird, das dann in anderen personalintensiven Bereichen eingesetzt werden kann. In der Praxis verschwimmen jedoch die Grenzen zwischen Produkt- und Dienstleistungsinnovation immer mehr, weil zahlreiche Dienstleistungen mit technischen

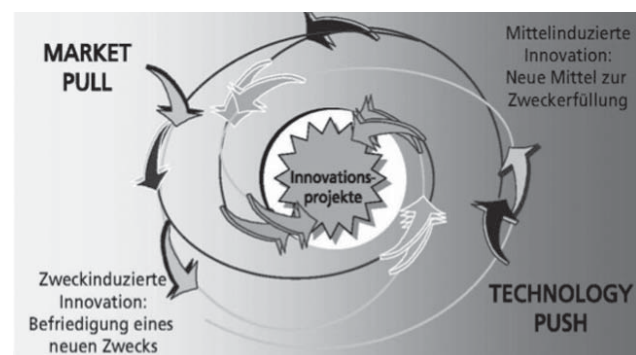


Abb. 2: Innovationen zwischen Market-Pull und Technology-Push [Warschat 2003].

<sup>1</sup> Im Folgenden wird ausschließlich die Bezeichnung Fachhochschule verwendet.

Produkten verknüpft sind (z. B. RFID im Rahmen der automatischen Verbuchung in Bibliotheken). Und es ist damit zu rechnen, dass Innovationen immer stärker integriert verstanden werden und auch vom Kunden so wahrgenommen werden, weil der Kunde nicht zwischen der notwendigen Technik und der dazu gehörigen Dienstleistung unterscheiden will bzw. kann.

Zentraler Aspekt bei allen Innovationen ist jedoch die Orientierung der Produkte und Dienstleistungen an den Bedürfnissen der Kunden. In diesem Kontext ist ebenfalls die Dienstleistungsqualität zu berücksichtigen, die nach Bruhn [2008] wie folgt definiert wird: „Dienstleistungsqualität ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung aufgrund von Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsprofil zu erstellen. Sie bestimmt sich aus der Summe der Eigenschaften bzw. Merkmale der Dienstleistung, bestimmten Anforderungen gerecht zu werden.“ Genau nur dann lässt sich eine Innovation auch erfolgreich im Markt platzieren. Das aber muss Ziel aller Innovationsbemühungen sein, wobei ein Erfolg sich dauerhaft nur einstellen dürfte, wenn durch systematische, zielgerichtete Prozesse neue Ideen in neuartige Produkte/Dienstleistungen umgesetzt werden. Zu diesen systematischen und zielgerichteten Prozessen gehören die Kundenbindung und -beteiligung. Ansonsten läuft man Gefahr z. B. durch eigene Technikverliebtheit Innovationen am Kundenbedürfnis vorbei zu tätigen oder durch Trägheit wichtige Trends zu verschlafen.

### 3 Informationen im Innovationsprozess

Um Innovationen erfolgreich im Markt platzieren zu können, benötigt jeder Produzent oder Anbieter folgende Informationen:

- Bedürfnisinformationen – need information  
Dies sind alle Informationen über die Bedürfnisse der Kunden bzw. des Marktes.
- Lösungsinformationen – solution information  
Dies sind alle Informationen darüber, wie die Bedürfnisse des Kunden möglichst zeitnah, präzise und effizient befriedigt werden können.

Die Bedürfnisinformationen werden vielfach durch Befragungen, Beobachtungen und Experimente ermittelt. Der Kunde kann üblicherweise nur seine Wünsche äußern, selten jedoch Lösungen anbieten, was primär auch nicht

seine Aufgabe ist. Ging man früher davon aus, dass grundsätzlich jede Innovation dem alten Produkt oder der alten Dienstleistung überlegen sein muss, so sind heute andere Gesichtspunkte mit zu berücksichtigen. Es geht vor allem auch um subjektive Aspekte, die den Erfolg von Innovationen mit beeinflussen. Dazu gehört z. B., dass der Kunde durch eine Innovation keine maßgeblichen (objektiven oder auch subjektiven) Verluste hinzunehmen hat. Ist der Kunde z. B. gezwungen, sein gewohntes Verhalten – bedingt durch eine Innovation – umzustellen, so wird er diese Innovation ablehnen, sofern diesen Verlusten nicht auch deutlich wahrnehmbare Vorteile gegenüber stehen. Die Akzeptanz von Innovationen wird dadurch erschwert, dass Verluste deutlich stärker wahrgenommen werden als Vorteile oder Gewinne [Kahneman, Tversky 1979], so dass der Kunde in vielen Fällen dazu neigt, alles beim Alten zu belassen anstatt sich auf etwas gänzlich Neues einzulassen.

Nach der Ermittlung der Kundenanforderungen geht es also darum, aus diesen für das Produkt oder die Dienstleistung einzelne Merkmale abzuleiten. Im Idealfall existiert zu jeder Kundenanforderung ein Merkmal. Ist dies nicht der Fall, kann dies bedeuten, dass Kundenanforderungen nicht umgesetzt wurden. Auf der anderen Seite kann es auch bedeuten, dass überflüssige Merkmale spezifiziert wurden, die der Kunde entweder nicht wahrnimmt oder auch gar nicht möchte. [Georgy 2010a]. Dies gilt es durch gutes Innovationsmanagement zu verhindern.

### 4 Der Innovationsprozess

Am Anfang des Innovationsprozesses steht die Ideenfindung. Dabei ist es notwendig, dass die Zahl der Ideen zu einer Fragestellung möglichst groß ist, so dass im Rahmen des zweiten Schritts – der Bewertung von Ideen – tatsächlich die beste Idee ausgewählt werden kann. Ist die Zahl der Ideen zu einem Problem gleich eins oder nur sehr klein, läuft man Gefahr, nicht tatsächlich die beste Idee für die Innovation auswählen zu können. Üblicherweise erfolgt die Ideengenerierung innerhalb eines Unternehmens oder einer Einrichtung als geschlossener Prozess. Die weiteren Schritte des Innovationsprozesses sind dann die Konzeptentwicklung, die „Prototypentwicklung“, der Beta- bzw. Markttest sowie am Schluss die (erfolgreiche) Markteinführung. Auch diese Schritte erfolgen üblicherweise innerhalb des Unternehmens oder der Einrichtung. Darüber hinaus bietet es sich an, auch die Marktforschung als vorgelagerte Stufe des Innovationsprozesses

zu beachten und zu berücksichtigen, und ebenso hilfreich ist es, den Innovationsprozess sowohl nach innen (gegenüber den Mitarbeitern) als auch nach außen (gegenüber den Kunden und allen Stakeholdern) zu kommunizieren (Innovationskommunikation).

Inzwischen haben viele Unternehmen erkannt, dass es vorteilhaft sein kann, den Innovationsprozess nach außen zu öffnen und Externe mit in diesen zu integrieren.

## 5 Closed Innovation – Open Innovation

Bei einem Closed Innovation-Prozess erfolgt der gesamte Innovationsprozess durch ein Unternehmen oder eine Einrichtung selbst. Zwar werden Wünsche von Kunden ermittelt und umgesetzt, doch eine weitere Beteiligung erfolgt im weiteren Innovationsprozess nicht oder nur in sehr geringem Umfang. Damit steigt das Risiko, dass Produkte und Dienstleistungen später nicht genau den Wünschen des Kunden entsprechen, so dass die Floprate für die Innovationen steigt.

Im Fall innovativer Bedürfnisse, Ideen und Konzepte greifen die Methoden der herkömmlichen Marktforschung oder Kundenbefragungen daher in der Regel nicht oder nur unzureichend. Der Kundenbeitrag bzw. der Beitrag Externer beschränkt sich vielfach nur auf die allgemeine Bedürfnisartikulation oder die Beteiligung an Markttests. Der Transfer konkreter Innovationsideen und ausgereifter Produktkonzepte wird dagegen in diesem Prozess nicht erfasst.

Daher erscheint es hilfreich und sinnvoll, Externe in den Innovationsprozess mit einzubinden. Chesbrough [2003], der als Begründer dieses Innovationskonzepts bezeichnet werden darf, definiert Open Innovation wie folgt: „Open Innovation ist die Öffnung des

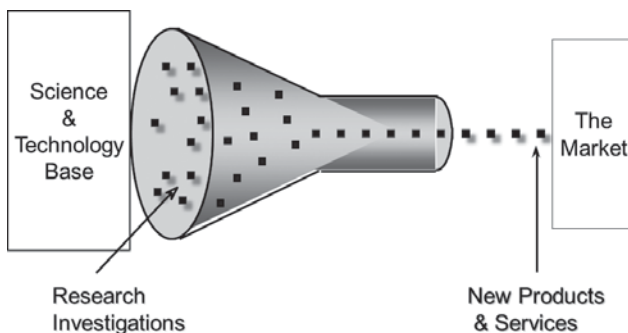


Abb. 3: Closed Innovation [nach Chesbrough 2007].

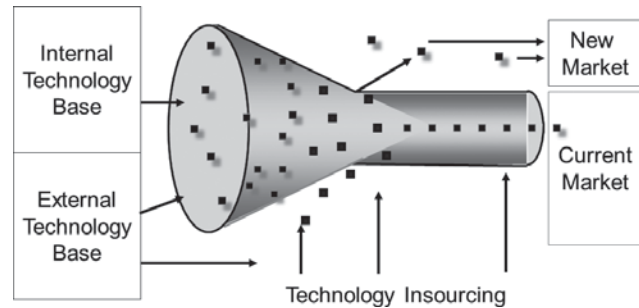


Abb. 4: Open Innovation [nach Chesbrough 2007].

Innovationsprozesses von Unternehmen und damit die aktive strategische Nutzung der Außenwelt zur Vergrößerung des eigenen Innovationspotentials.“ Open Innovation also als Gegensatz zu Closed Innovation.

Der wesentliche Vorteil der Öffnung des Innovationsprozesses ist die Vergrößerung der Ideenbasis, so dass die Chancen steigen, die bestmögliche Lösung zu wählen. Dies ist insbesondere für kleine Unternehmen und Einrichtungen wichtig, weil hier die Ideen stets von den gleichen (wenigen) Personen kommen müssen. Lüthje, Herstatt und Hippel [2005] gehen davon aus, dass ca. 10 bis 40 Prozent aller Kunden bereit sind, sich an Innovationsprozessen zu beteiligen, wo bei Kunden die intrinsische Motivation – ohne monetäre Belohnung im Vordergrund steht. Denn: Kundeninnovation gab und gibt es schon lange, sie verläuft aber häufig ohne die Kenntnisse des Produzenten: Anlagen, Messinstrumente, Gerätedetails etc. werden häufig vom Kunden auf seine genauen Bedürfnisse angepasst, ohne dass das Unternehmen jemals davon erfährt. In diesen Fällen ist die Kundeninnovation häufig die Folge nicht erfüllter Bedürfnisse durch die Hersteller oder Anbieter. Daher haben inzwischen zahlreiche Unternehmen ihre Innovationsprozesse geöffnet. Externe können nach Reichwald et al. [2003] drei verschiedene Formen von Beiträgen liefern:

- Decision (Beurteilung)
- Information (Information)
- Creation (Design).

Zu *Decision* werden die Beiträge gezählt, bei denen Externe (z. B. Kunden) neue Konzepte und Modelle beurteilen sowie alternative Leistungen abhängig von ihren (eigenen) Präferenzen einordnen. Diese Form der Beteiligung erfolgt üblicherweise durch Kunden- oder Nichtkunden-Befragungen und Beobachtungen (auch beliebige Externe).

Unter *Information* werden die Beiträge verstanden, bei denen Externe eigenständig Präferenzen und Lösungen formulieren und somit wesentlich aktiver in den Prozess

eingebunden sind als unter Decision. Diese Informationen erhalten die Unternehmen oder Einrichtungen z. B. in Workshops oder durch die Moderation von Communities.

Entwickeln Externe eigenständig Lösungen, um ihre eigenen Bedürfnisse und die anderer zu befriedigen, so wird ihr Beitrag unter dem Begriff *Creation* zusammengefasst. [Vgl. Georgy, 2010b, S. 85 ff.]

Im Bereich Bibliothek und Information ist Open Innovation als strategisches Instrument des Innovationsmanagements bisher weitgehend unbekannt, was eine Expertenbefragung von 36 Bibliotheken und Informationsanbietern ergab. Von diesen 36 Einrichtungen kannten nur fünf den Begriff, 17 hatten ihn noch nicht gehört und neun hatten nur eine vage Vorstellung [Georgy 2010b, S. 87]. Nach einer Erläuterung des Prozesses wurden die Interviewpartner nach den Risiken und Chancen befragt (s. Tab. 1).

<b>Hoher Koordinationsaufwand durch Ihre Einrichtung/Firma</b>	<b>19</b>
Nichtwissen (Fachwissen) der externen Innovatoren	13
Innovationen werden von den Innovatoren nur am eigenen Vorteil orientiert	11
Mangelnde Beteiligung der externen Innovatoren (quantitativ)	7
Mangelndes Projekt- und Zeitmanagement der externen Innovatoren	6
Mangelndes Engagement der externen Innovatoren	2
Verlust von Know-how z. B. an den Wettbewerb	2

**Tabelle 1:** Risiken von Open Innovation [nach Georgy 2010b, S. 113].

Dabei fällt auf, dass an zweiter Stelle das Nichtwissen (Fachwissen) der externen Innovatoren genannt wird. Doch ist es gerade ja der interessante Faktor, dass Externe einen anderen Blick auf die Innovation haben, und Open Innovation bedeutet ja nicht, dass der Prozess ohne das Unternehmen, die Einrichtung selbst erfolgt. Und dass sich die Innovationen der externen Innovatoren nur am eigenen Vorteil orientieren, sollte eigentlich nicht als Risiko bezeichnet werden, denn gerade dieser Punkt ist eine Chance: die Innovation ist später genau auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet.

Tabelle 2 zeigt, welche Chancen gesehen wurden.

Und hier dürften tatsächlich die wichtigsten Punkte auf den obersten Rängen genannt sein. Es geht um die Nutzung der Erfahrung und des Wissens von Kunden oder allgemeiner, von Externen, um damit eine gesteigerte Marktakzeptanz der neuen Produkte und Dienstleistungen zu erreichen.

<b>Nutzung der Erfahrung und des Wissens von Kunden</b>	<b>29</b>
Verbesserung des Images	19
Erhöhe Marktakzeptanz der neuen Produkte/Dienstleistungen	17
Mehr personalisierte Angebote	16
Frühes Erkennen neuer (Markt)-Trends	15
Erhöhte Inanspruchnahme des gesamten Dienstleistungsangebotes	14
Höhere Kundenloyalität	12

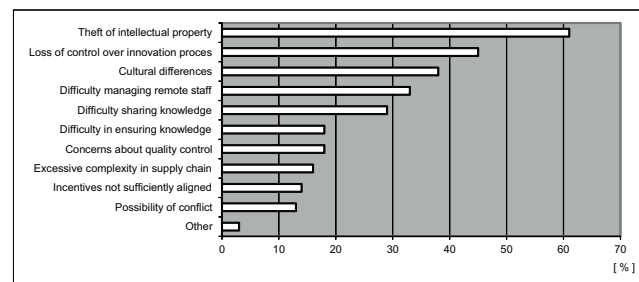
**Tabelle 2:** Chancen von Open Innovation [nach Georgy 2010b, S. 111].

Gegenwärtig sehen die Einrichtungen primär die in Abbildung 5 dargestellten Gruppen als „Lieferanten“ von Beiträgen zu Innovationen.

Es sind also primär die Führungs- und Leitungsebene sowie die Mitarbeiter, die Beiträge leisten, was noch einmal den Closed Innovation-Prozess verdeutlicht. Und externe Partner/Faktoren sind deutlich unterrepräsentiert: persönliche Kontakte, Mitbewerber und auch Hochschulen. Dies unterscheidet sich ganz wesentlich von der Industrie, wie Abbildung 6 anschaulich zeigt.



**Abb. 5:** „Lieferanten“ von Beiträgen zu Innovationen [Georgy 2010b, S. 40].



**Abb. 6:** Zusammenarbeit der Industrie mit externen Einrichtungen [nach Economist Intelligent Unit 2007].



## 6 Hochschulkooperationen

Aus Abbildung 6 wird deutlich, dass immerhin ca. zwei Drittel der befragten Unternehmen Hochschulkooperation betreiben. Und Unternehmen machen dies auch nach außen deutlich, wie das Beispiel der Website von Siemens zeigt. „Die Uni als Partner. So verzahnt sich Siemens etwa mit Top-Universitäten weltweit, indem das Unternehmen mit ihnen strategische Partnerschaften eingeht. Ziel ist es, gemeinsam zu forschen, Talente zu fördern und Netzwerke aufzubauen. An diesen Universitäten hat Siemens sogenannte Centers of Knowledge Interchange (CKI) direkt auf dem Campus eingerichtet [...]. Jedes CKI wird dabei von einem [...] Key Account Manager an der Uni betreut [...]. Dieser koordiniert vor Ort die Zusammenarbeit, identifiziert die richtigen Kooperationspartner, organisiert Workshops und vermittelt Studierende in die Studentenprogramme von Siemens.“ [Siemens 2010] Ein anderes Beispiel: Die BASF gründet zusammen mit dem Exzellenzcluster UniCat<sup>2</sup> ein Gemeinschaftslabor zum Rohstoffwandel, in das die BASF in den ersten fünf Jahren bis zu 6,4 Millionen Euro investieren will [BASF 2011]. Jetzt mag man natürlich argumentieren, dass sich kaum ein Informationsanbieter oder eine Bibliothek mit Siemens oder der BASF messen kann. Aber das Engagement und die Investitionen zeigen, dass Hochschulkooperationen bei Innovationen eine zentrale Rolle spielen. Die mittelständischen Unternehmen oder auch öffentlichen Einrichtungen scheinen die Chancen der Zusammenarbeit jedoch nicht voll auszunutzen, wie auch die Hemmnisstudie 2010 darlegt. „[Es] ist bekannt, dass der Wissens- und Technologietransfer insbesondere was die Kooperation mit kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) betrifft, ein eher schwieriges Thema ist. So gibt es z. B. an allen Hochschulen Transferstellen, die die Anbahnung von Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen als Aufgabefeld haben, die aber bei weitem nicht in dem Maße von der Wirtschaft in Anspruch genommen werden, wie man sich das bei ihrer Einrichtung ursprünglich vorgestellt hat.“ [Atzorn, Clemens-Ziegler 2010]. Die Gründe dafür mögen vielfältig sein. Letztendlich dürften die Vorteile für die Unternehmen und öffentlichen Institutionen jedoch überwiegen:

- Aufgrund der Verflechtung von angewandter Forschung und Praxis an den Fachhochschulen liegen gute Bedingungen vor, Kooperationen intensiv für das Innovationsmanagement zu nutzen.
- Die Kooperationen mit Hochschulen bieten die Möglichkeit, Kompetenzen ins Haus zu holen, die das Unternehmen oder die Einrichtung wie eine Bibliothek selbst nicht haben, z. B. auch branchenfremde Kompetenzen.
- Durch die große Zahl an Studierenden, wissenschaftlichen Mitarbeitern und Professoren, die ein Thema aus anderen Blickwinkeln bearbeiten können, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass ein Produkt oder eine Dienstleistung schneller marktreif bzw. optimiert wird.
- Den Unternehmen und Einrichtungen wird die Möglichkeit geboten, mit Nachwuchs in Kontakt zu kommen und ihn kennen zu lernen. Dies dürfte in Hinblick auf den zu erwartenden Fachkräftemangel durchaus eine zunehmend wichtige Rolle spielen.

Der zweite Punkt scheint hier besonders relevant. Es geht nicht nur darum, Kooperationen mit Hochschulen aus dem gleichen Fachgebiet einzugehen. Mindestens genauso wichtig sind branchenübergreifende oder auch branchenfremde Kooperationen. Hier sind aber auch die Hochschulen gefragt und gefordert, sich für diese Bereiche interessant zu machen bzw. dafür zu sorgen, dass Unternehmen überhaupt auf die Idee kommen, z. B. die Hochschulen, die bibliotheks- und informationswissenschaftliche Studiengänge anbieten, anzusprechen.

Die Zusammenarbeit stellt aber auch beide Seiten vor einige Herausforderungen:

- Zentraler Aspekt ist das Schaffen einer Respekt- und Vertrauensbasis zwischen beiden Seiten. Geheimhaltungsvereinbarungen etc. können auf dem Weg dorthin hilfreich sein.
- Es muss zu einer Schärfung des Bewusstseins für den Stellenwert der Kooperationen bei allen Verantwortlichen kommen, d. h. sowohl bei den Hochschulen als auch bei den Einrichtungen. Insbesondere bedeutet dies Wertschöpfung der Arbeit der Hochschulen. Viel zu oft wird auf Hochschulen verwiesen nach dem Motto: „Das können doch Studenten machen.“ Was letztendlich oft nur heißt: „Diese Aufgabe können wir kostenlos an eine Hochschule delegieren und auslagern.“ Aber Hochschulen stehen heute unter einem starken Druck, Drittmittel einzuwerben. Konkret heißt dies, dass Unternehmen in diese Kooperationen in gleicher Weise investieren sollten wie sie dies

<sup>2</sup> „Unifying Concepts in Catalysis“ (UniCat) ist ein im Rahmen der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder gegründeter interdisziplinärer Forschungsverbund, dessen zentrales Thema die Katalyse ist. UniCat wird von vier Universitäten und zwei Max-Planck-Instituten im Berliner Raum getragen.

bei einer anders gearteten externen Auftragsvergabe auch tun müssten.

- Es muss ein größeres Verständnis für Denk- und Arbeitsstile der jeweils anderen Seite geben. So wird den Hochschulen oft vorgeworfen, dass sie zu „wissenschaftlich“ agieren und die Praxis dabei außer Acht lassen. Auf der anderen Seite wird bemängelt, dass die Praxis sich zu wenig um Wissenschaftlichkeit und strategisches Vorgehen kümmert. Die „Wissenschaftlichkeit“ sollte aber kein Hemmschuh für die Kooperation sein, im Gegenteil. Sie sollte als Chance verstanden werden, über andere Wege neue Lösungen im Sinne der Innovation zu schaffen.

## 7 Formen der Hochschulkooperationen

Die Formen der möglichen Hochschulkooperationen sind vielfältig. Die einfachste Form stellen gemeinsame **studentische Seminare oder Projekte** dar. Der Vorteil darin liegt, dass mehrere Studierende an einem Thema arbeiten, so dass eine größere Anzahl von Ideen für ein Innovationsprojekt entstehen kann. Zudem sind die Studierenden bei diesen externen Themen im Allgemeinen sehr motiviert, weil sie unmittelbaren Kontakt zur Praxis haben und auch einen Sinn in ihrem Engagement erkennen. Jedoch kann bei diesen Seminaren oder Projekten von Seiten der Hochschule keine „Erfolgsgarantie“ gegeben werden. Das Angebot von Praxissemesterstellen ist die nächste Stufe der Kooperation. Fast alle Studierenden an Fachhochschulen haben ein oder mehrere Praktika zu absolvieren, davon eines vielfach von bis zu einem Semester Dauer. Natürlich gibt es auch hier mehr und weniger leistungsfähige Studierende, aber den Unternehmen oder der Einrichtungen wird auch die Chance gegeben, gute Studierende weiter zu binden, z. B. als **studentische Hilfskraft** oder durch die **Vergabe von Abschlussarbeiten**. Insbesondere im letzten Fall haben die Studierenden Gelegenheit, über einen längeren Zeitraum ein Thema intensiv zu bearbeiten. Der Erfolg einer extern angefertigten Abschlussarbeit hängt natürlich auch von der Betreuung der Arbeit (intern in der Hochschule und extern) ab. Idealerweise wird den Studierenden ein Arbeitsplatz im Unternehmen oder in der Einrichtung angeboten, was es den Studierenden dann im Allgemeinen auch leichter macht, alle notwendigen Informationen für die Lösung eines Problems zu erhalten. Zweite wesentliche Voraussetzung für den Erfolg der Arbeit ist aber die Offenheit des Unternehmens oder

der Einrichtung gegenüber Neuem. Werden die Studierenden immer wieder zu hören bekommen: „Das haben wir schon immer so gemacht“, „das will hier keiner“, „das haben wir schon alles probiert“ etc., so dürfte der Misserfolg der Zusammenarbeit fast vorprogrammiert sein. Dabei geht es bei den Abschlussarbeiten nicht unbedingt immer um die unmittelbare Umsetzbarkeit eines Konzepts als vielmehr um realistische Vorschläge und Konzepte, die der Erweiterung der Ideen- und Konzeptbasis im Innovationsprozess dienen. Im Rahmen der zunehmend angebotenen **berufsbegleitenden Master-Studiengänge** tun sich weitere Möglichkeiten durch die eigenen Mitarbeiter auf. Sofern sie solche Studiengänge belegen, profitieren Unternehmen oder Einrichtungen durch Projektarbeiten, bei denen aktuelle Themen bearbeitet werden können. Hier können die Mitarbeiter, die dann zugleich auch Studierende sind, genau das so wichtige Knüpfen zwischen Wissenschaft und Praxis in einer Person realisieren. Die quartäre Bildung<sup>3</sup> wird somit zu einem Bindeglied zwischen Lehre, Lernen und (praktischer) Forschung. Und langfristig holen sich die Unternehmen oder Einrichtungen aktuelles Know-how ins Haus, das ihnen im Sinne der Innovationsfähigkeit sehr nützlich sein wird. Arbeitgeber sollten interessierte Mitarbeiter daher positiv bei der Entscheidung für ein Weiterbildungsstudium oder auch eine Weiterqualifizierung, z. B. zum Fachwirt unterstützen. **Einzelaufträge** und im Idealfall **Kooperationsverträge** mit Instituten oder einzelnen Dozenten stellen die intensivste Form der Zusammenarbeit dar. Diese fordern von den Dozenten im Allgemeinen einen hohen Zeitaufwand, den sie im Rahmen ihrer Forschungstätigkeit investieren (müssen). Da Hochschulen – auch Fachhochschulen – heute unter dem hohen Druck stehen, Drittmittel einzuwerben, sind diese Tätigkeiten üblicherweise nicht gratis. Dafür erhalten die Unternehmen/Einrichtungen professionelle Unterstützung im Rahmen ihrer Innovationsvorhaben. Strategische Kooperationen oder auch **Allianzen** helfen den Unternehmen/Einrichtungen, ihre Schwächen durch Kooperationen auf den unterschiedlichsten Gebieten auszugleichen. Und je kleiner eine Institution ist, desto weniger ausgeprägt ist die Spezialisierung in allen notwendigen Bereichen. Strategische Allianzen können im letzten Schritt zu **Netzwerken** führen, die eine ganze Branche bedienen.

<sup>3</sup> Quartäre Bildung wird vielfach für „lebenslanges Lernen“ verwendet. „Quartäre Bildung[...] meint die Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer akademischen oder beruflichen Ausbildung, in der Regel nach Aufnahme einer Erwerbs- oder Familientätigkeit.“ [Schröder 2009].

## 8 Zusammenfassung

Strategisches Innovationsmanagement wird auch für Dienstleister immer wichtiger. Im Bereich der Bibliotheks- und Informationswissenschaft handelt es sich in vielen Fällen um kleinere Institutionen, die im privatwirtschaftlichen Sektor den klein- und mittelständischen Unternehmen zuzuordnen sind. Durch Einbindung Externer kann das Innovationspotenzial dieser Institutionen deutlich erhöht werden. Hochschulen stellen neben den Kunden eine wesentliche Zielgruppe bei Open Innovation dar. Auch Fachhochschulen bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften sind neben Universitäten geeignete Partner bei Innovationsprozessen.

## Literatur

- Atzorn, H.-H.; Clemens-Ziegler, B. (2010): Ermittlung von Hemmnisfaktoren beim Aufbau von Kooperationen von KMU mit Institutionen der Wissenschaft, insbesondere den Fachhochschulen. Kurztitel: Hemmnisstudie 2010. Berlin, HTW, Zsfg. 2/8.
- BASF (2011): Exzellenzcluster UniCat und BASF gründen Gemeinschaftslabor zum Rohstoffwandel. Pressemitteilung vom 8. 12. 2011. Online: <http://www.basf.com/group/pressemitteilungen/P-11-533> [11. 12. 2011].
- Bruhn, M. (2008): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden. Berlin, Springer.
- Chesbrough, H. (2003): Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston MA, Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2007): Open Innovation: The Next Frontier in R&D. Presentation to ALA 2008. Online: <http://www.slideshare.net/fhuertamty/open-innovation-slides> [11. 12. 2011].
- Economist Intelligence Unit (2007): Sharing the idea – The emergence of global innovation networks, London, New York, Hong Kong. Online: [http://www.gencat.cat/diue/doc/doc\\_41824369\\_1.pdf](http://www.gencat.cat/diue/doc/doc_41824369_1.pdf) [10. 12. 2011].
- Georgy, U. (2010a): Qualität im Service- und Dienstleistungsmanagement von Bibliotheken durch erfolgreiches Innovationsmanagement. In: B.I.T.online Innovativ, Band 30: Gut ist uns nie gut genug – Instrumente zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für eine ausgezeichnete Bibliothek, Becker, T.; Vohnhof, C. (Hrsg.). Wiesbaden, Dinges & Frick, S. 33–55.
- Georgy, U. (2010b): Erfolg durch Innovation. B.I.T.online Innovativ, Band 29. Wiesbaden, Dinges&Frick.
- Kahneman, D.; Tversky, A. (1979): Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 2, S.263-291.
- Lüthje, C.; Herstatt, C.; Hippel, E. von (2005): User innovators and „local“ information: The case of mountain biking. *Research Policy*, 34, S.951-965.
- OECD (2005): Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, S.49 ff. Online: <http://www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf> [11. 12. 2011].
- Reichwald, R.; Seifert, S.; Walcher, D.; Piller, F. (2003): Customers as part of value webs: Towards a framework for webbed customer innovation tools. Arbeitspapier am Lehrstuhl für allgemeine und spezielle Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität München, München.
- Schröder, A.-K. (2009): Forschen, Lehren - Weiterbildung. Ziele und Status hochschulischer Weiterbildung in Niedersachsen. Tagung vom 23.-25. Oktober 2009. Online: [www.loccum.de/material/bildung/weiterbildung/schroeder.pdf](http://www.loccum.de/material/bildung/weiterbildung/schroeder.pdf) [11. 12. 2011].
- Siemens (2010): Die Welt als Laboratorium. Magazin Frühjahr 2010. Online: [http://www.siemens.com/innovation/apps/pof\\_microsite/\\_pof-spring-2010/\\_html\\_de/trends-die-welt-als-laboratorium.html](http://www.siemens.com/innovation/apps/pof_microsite/_pof-spring-2010/_html_de/trends-die-welt-als-laboratorium.html) [10. 12. 2011].
- Trommsdorff, V. (2007): Das erfolgreiche Produkt – vom Zielkundenproblem zur Marktpositionierung. Ringvorlesung „Entrepreneurship – Von der Idee zum Markt“, 30. Oktober 2007. Online: [http://www.gruendung.tu-berlin.de/fileadmin/user\\_upload/veranstaltungenkalender/Ringvorlesung/Vortrag\\_Trommsdorff\\_Marktpositionierung.pdf](http://www.gruendung.tu-berlin.de/fileadmin/user_upload/veranstaltungenkalender/Ringvorlesung/Vortrag_Trommsdorff_Marktpositionierung.pdf) [11. 12. 2011].
- Warschat, J. (2003): Neue Werkstoffe und neue Technologien: Identifizierung und Bewertung in Unternehmen. Online: [http://www.imuaugsburg.de/aktuelles/news/fohlen\\_vermat/Warschat/](http://www.imuaugsburg.de/aktuelles/news/fohlen_vermat/Warschat/) [11. 12. 2011].

Eingereicht am 5. Dezember 2011, angenommen am 23. Dezember 2011



**Prof. Dr. Ursula Georgy, Dipl.-Chemikerin**

Fachhochschule Köln  
Fakultät für Informations- und  
Kommunikationswissenschaften  
Institut für Informationswissenschaft  
Claudiusstraße 1  
50678 Köln  
Postadresse:  
Gustav-Heinemann-Ufer 54  
50968 Köln  
Telefon 0221 8275-3922  
[ursula.georgy@fh-koeln.de](mailto:ursula.georgy@fh-koeln.de)  
[www.fbi.fh-koeln.de/georgy.htm](http://www.fbi.fh-koeln.de/georgy.htm)

Seit 2000 Professorin an der Fachhochschule Köln, Institut für Informationswissenschaft für das Lehrgebiet Informationsmarketing. Gremienarbeit (Auswahl): April 2006 bis März 2009 Prorektorin für Lehre, Studium und Studienreform, 2001 bis 2006 Dekanin der Fakultät für Informations- und Kommunikationswissenschaften. Seit September 2011 Leiterin des ZBIW – Zentrum für Bibliotheks- und Informationswissenschaftliche Weiterbildung. Seit 2004 Vorsitzende der KIBA – Konferenz der informations- und bibliothekswissenschaftlichen Ausbildungs- und Studiengänge/Sektion 7 des DBV sowie Ausbildungssektion der DGI. Beiratsmitglied und Gutachterin verschiedener Einrichtungen, u. a. des Goethe-Instituts, der Virtuellen Fachbibliothek Wirtschaft EconBiz, DIMDI und der Leibniz-Gemeinschaft. Zahlreiche Beiträge zum Bologna-Prozess sowie zur Library and Information Science-Ausbildung und Curriculumsentwicklung.