

Schöpferische Zerstörung und der Wandel des Unternehmertums

Herausgegeben von
Hans Frambach, Norbert Koubek,
Heinz D. Kurz und Reinhard Pfriem

Metropolis-Verlag
Marburg 2019

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<https://portal.dnb.de>> abrufbar.

Metropolis-Verlag für Ökonomie, Gesellschaft und Politik GmbH

<http://www.metropolis-verlag.de>

Copyright: Metropolis-Verlag 2019

Alle Rechte vorbehalten

ISBN 978-3-7316-1358-9

Die Neuerfindung des Neuen

Soziale Innovationen in kollaborativen Innovationsprozessen

André Reichel

1. Einleitung

Innovationen gelten klassischerweise als Treiber wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Veränderungsprozesse. Der Vordenker der Innovationstheorie, Joseph A. Schumpeter, führte das Auftauchen von Innovationen nicht auf neue Technologien zurück, sondern auf wagemutige Unternehmerinnen und Unternehmer. Für ihn waren es solche Unternehmende, ausgestattet mit Fremdkapital, die Neuheiten jedweder Art erfolgreich am Markt einführen, daraus ein Geschäftsmodell entwickeln und überdurchschnittliche Renditen erwirtschaften können (Schumpeter 1947; McCaffrey 2009).

Technische Neuheiten wie neue Produkte und Verfahren waren dabei Voraussetzung, aber eben nicht hinreichend für Innovation. Vielmehr benötigt es die Mischung aus unternehmerischem Geist und Risikobereitschaft, um aus neuen Ideen tatsächlich Innovationen werden zu lassen, die wiederum die wirtschaftliche und gesellschaftliche Realität verändern. Für Schumpeter war klar, dass aus genau diesem Grund die Wirtschaft nie zur Ruhe kommt und die neoklassische Theorie mit ihren Gleichgewichtsvorstellungen ein falsches Bild wirtschaftlich-gesellschaftlicher Wandlungsprozesse zeichnet. Sollte es je zu einem Gleichgewicht kommen, so würden mutige Unternehmerinnen und Unternehmer dieses Gleichgewicht stören. Deren Auftreten und die Erwirtschaftung überdurchschnittlicher Renditen würden Nachahmer auf den Plan

rufen, die Renditen schrumpfen auf Null – und ein neuer Suchprozess findiger Unternehmender stößt einen neuen Innovationszyklus an. Auch ein Jahrhundert nach Schumpeters grundlegenden Gedanken zu diesem Thema bleibt er aktuell, beschreibt er doch wie kein anderer Wirtschaftswissenschaftler die inhärente Unruhe marktwirtschaftlicher und wettbewerblicher Prozesse (Croitoru 2012).

Wer dabei an Innovationen denkt, stellt sich häufig technische Produkte vor. Das neueste Smartphone, ein Elektroauto oder etwas weniger leicht Greifbares wie der Algorithmus einer Internetplattform, der bei der Suche nach interessanten Angeboten hilft. Technologische Innovationen waren dabei immer auch Treiber für Wachstum, sowohl beim Umsatz der Unternehmen wie beim Wachstum der Wirtschaft insgesamt. Mit Innovationen war und ist immer auch die Idee des ‚Besseren‘ verbunden: Mit Neuheiten lassen sich die alltäglichen Dinge besser erledigen, Bedürfnisse besser befriedigen – kurz: lässt sich die Effizienz der Zielerreichung steigern, welche Ziele das auch immer sein mögen.

Die unklarer werdende wirtschaftliche Zukunft und die neuen Kontexte des Wirtschaftens, wie zum Beispiel der digitale Wandel, auf den noch eingegangen wird, haben auch etwas damit zu tun, dass Innovationen selbst sich verändert haben: technologische Innovationen alleine lassen in ihren Wirkungen auf Effizienz und Produktivität nach, werden weniger wachstumsrelevant (Gordon 2016). Sie bleiben weiterhin wichtig und notwendig – sind aber nicht mehr hinreichend für unternehmerischen Erfolg noch für gesellschaftliche Wandlungsprozesse. Dazu bedarf es einer Einbettung technologischer Innovationen in soziale Innovationen sowie der Öffnung des Innovationsprozesses für Kollaboration mit aktiven Prosumierenden. Um die Veränderungswirksamkeit und Bedeutung sozialer und kollaborativer Innovationen für die Zukunft des Unternehmertums soll es in diesem Beitrag gehen.

2. Bedeutung und Verständnis sozialer Innovationen

Der Begriff der sozialen Innovation erfreut sich seit einigen Jahren wachsender Beliebtheit. Häufig wird dabei das Soziale an sozialen Innovationen derart verstanden, dass es um Neuerungen geht, die nicht wirtschaftlichen Mehrwert, sondern in erster Linie sozialen Mehrwert stiften. Sozialunternehmen, gemeinnützige Arbeit, Leistungen im sogenannten

dritten Sektor, also der Zivilgesellschaft, stehen dann im Vordergrund (Wilhelm und Schulz 2017; Osburg und Schmidpeter 2013). In diesem Beitrag wird das Soziale allerdings anders aufgefasst: sozial meint im ursprünglichen Sinne das menschliche Miteinander in der Gesellschaft, die Bedingungen, Strukturen und Möglichkeiten des ‚Dazwischen‘ – zwischen Menschen, zwischen Menschen und Institutionen, zwischen Institutionen. Eine soziale Innovation ist dann jedwede Neuerung, die dieses ‚Dazwischen‘ verändert, die neue Formen des Miteinander ermöglichen hilft und am Ende, ganz ökonomisch gesprochen, das Sozialkapital steigert und damit das Vermögen, im ‚Dazwischen‘ etwas miteinander zu unternehmen, mehren hilft (Lin, Cook und Burt 2001). Neue Formen des Miteinander können dabei wirtschaftliche Verhaltensweisen sein wie beispielsweise ‚New Work‘ und neue, kollaborative und offene Formen der Wertschöpfung. Auch Managementweisen jenseits des alten Gegensatzes zwischen Taylorismus und Behaviorismus sind darin eingeschlossen. Innovationsmanagement, als zentrale Übung des Unternehmertums, wird sich dann entsprechend neu ausrichten müssen. Diese Neuausrichtung ist dabei ebenso eine soziale Innovation. Um dieses Verständnis sozialer Innovationen konzeptionell darstellen zu können, wird die Theorie sozialer Praktiken herangezogen und soziale Innovation als dauerhafte Veränderung von Alltagspraktiken bei Konsumierenden und Produzierenden rekonstruiert, die einen klar erkennbaren Mehrwert über das rein Ökonomische hinaus aufzeigen.

2.1 Soziale Innovationen und soziale Praktiken

Der Bezug zur Praxistheorie, die ihren Ausgang bei Anthony Giddens und Pierre Bourdieu nimmt, verspricht eine stärkere analytische Schärfe beim Verstehen von sozialen Innovationsdynamiken (Hargreaves, Longhurst und Seyfang 2013; Reckwitz 2002). Eine soziale Praktik kann konstituiert werden durch einen Dreiklang aus

- *Bedeutungszuweisungen*: Was soll diese Praktik, warum macht sie Sinn?
- *Fähigkeiten zur Ausübung*: Wie kann diese Praktik ausgeführt werden, was ist dabei zu beachten?

- *Technisch bedingte Materialitäten*: Mit welchen Werkzeugen kann diese Praktik ausgeführt werden, auf welche Infrastrukturen greift sie zurück?

So greift die soziale Praktik des mobilen Individualverkehrs auf die Bedeutung des Automobils als Freiheitsgarant und Statussymbol zurück, sie erfordert die praktischen Fähigkeiten des Autofahrens, und sie setzt das Auto und seine gesamte physische, aber auch institutionelle Infrastruktur voraus: Symbolische Bedeutungen, Fahrkenntnisse, eine Tankstelleninfrastruktur sowie eine Straßenverkehrsordnung (und deren bezeugte Kenntnisse) sind allesamt notwendig, um die soziale Praktik des mobilen Individualverkehrs ausüben zu können. Gewisse Elemente dieser Praktik, nämlich Fahrkenntnisse und die materielle Infrastruktur, können aber auch für eine andere soziale Praktik eingesetzt werden – die des Carsharings. So baut sich in der Verschränkung von Praktiken eine ganze soziale Welt auf.

Soziale Innovationen können verschiedene Formen annehmen. Zum einen kann eine Veränderung in einem Element einer Praktik einen generellen Praktikwandel bewirken. Ein Beispiel ist der Bedeutungswandel des Autos: Aus einem Symbol für individuelle Freiheit und Status wird eine Gefahr für die Gesundheit und eine Last für flexible Mobilitätsbedürfnisse. Der Aufschwung des Carsharings beruht nicht zuletzt darauf, dass das Auto in Städten zunehmend als Ärgernis und Belastung betrachtet wird. Eine neue soziale Praktik wie das Carsharing fällt also nicht vom Himmel, sondern ruht auf den Voraussetzungen der vorhandenen Praktik des mobilen Individualverkehrs – und gerät in einen Wettstreit mit dieser.

Elemente bestehender Praktiken können sich aber auch neu zusammensetzen und damit eine neue Praktik konstituieren. Die Bedeutungszuweisung für gesunde, regional erzeugte und/oder biologisch angebaute Lebensmittel kann sich verbinden mit den Fähigkeiten, selbst Gemüse zu erzeugen, unter der materiellen Bedingung eines Gemüsebeets. Diese neue soziale Praktik zeigt sich dann zum Beispiel in Initiativen solidarischer Landwirtschaft, Jahrgärten oder Urban-Farming- und Urban-Gardening-Initiativen (Schweighofer 2015).

Ein Wandel sozialer Praktiken lässt sich auch am Wandel von Managementpraktiken verdeutlichen. So ist der Taylorismus mit seinem Fokus auf Effizienz durch Arbeitsteilung und Hierarchisierung eine so-

ziale Praktik des Managements: Die Bedeutungszuweisung ist durch den Effizienzbegriff gegeben sowie durch die Vorstellung, dass es beim Management um den rationalen Ziel-Mittel-Einsatz unter ökonomischem Profitmotiv geht. Die Fähigkeiten zum Management ruhen dann auf dem Verständnis der Arbeitsteilung, der Gestaltung hierarchischer Organisationen und einer entsprechenden Führung von Menschen. Die notwendigen Materialitäten sind die (Stopp- und Stich-)Uhr, die einsehbare Fabrik oder das Großraumbüro und jede Menge Papier in Form von Arbeitszeitbögen und anderen Akten.

Eine eher behavioristisch orientierte Managementpraktik würde dagegen auf einen Ausgleich zwischen Effizienz und menschlichen Bedürfnissen abzielen. Die Fähigkeiten des tayloristischen Managements werden dabei nicht völlig entwertet (so wie das Carsharing nicht das Autofahren entwertet), sondern erweitert um Empathie und das Coaching von Mitarbeitenden. Auch an der Materialität ändert sich nichts wesentlich – aber insgesamt entsteht eine neue soziale Praktik.

2.2 Gesellschaftliche Veränderungsprozesse

Auch wenn soziale Praktiken in ihren Bedeutungszuweisungen individuell gewusst und akzeptiert werden: Meist liegen sie überindividuell vor, als gesamtgesellschaftliche Erzählungen oder Vorstellungen, als „Social Imaginaries“, die helfen, eine moralische Ordnung zu begründen (Taylor 2004).

Sinnstiftung und moralische Ordnung bedingen und beeinflussen sich dabei wechselseitig. Für soziale Praktiken dienen die größeren Sinnkomplexe als Richtlinie. Sie erklären, warum das, was man tut, richtig ist. Verändern sie sich, verändern sich auch die sozialen Praktiken, die daraus ihre Bedeutung beziehen. Umgekehrt können neue soziale Praktiken neue ‚Social Imaginaries‘ etablieren. So kann die DIY-Mentalität, die viele Initiativen der Lebensmittelproduktion prägt (und alle, die schon einmal ein IKEA-Regal aufgebaut haben), den Sinnkomplex der ‚Selbstproduktion‘ schaffen. Neben den Social Imaginaries spielen aber auch technisch bedingte Materialitäten eine wichtige Rolle. So ermöglichte erst die reale Existenz des Verbrennungsmotors die Vorstellung massenhafter Mobilität (Reichel 2011).

Die gleichzeitig massenhafte Übernahme neuer Imaginaries und neuer technischer Materialitäten in verschiedene soziale Praktiken wandelt Gesellschaft auf fundamentale Weise. Immer wenn heterogene und diverse soziale Praktiken in verschiedenen Lebens- und Gesellschaftsbereichen in zeitlich enger Formation einen Wandel erleben, kann auch von sozialer Transformation gesprochen werden. Damit ist eine Referenz an Karl Polanyi gemacht und seine „Great Transformation“, mit der er die Entstehung der Spätmoderne und des Marktes als ihrer zentralen Denkfigur nachzeichnet (Polanyi 1944). Polanyi hat dies allerdings nicht optimistisch und affirmativ gemeint, sondern eher kulturskeptisch und auf die inneren Widersprüche des Transformationsprozesses orientiert. Der Transformationsbegriff hat in den letzten Jahren wieder eine Renaissance erfahren, nicht zuletzt durch das WBGU-Gutachten von 2011 zu „Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation“ (WBGU 2011). Dabei steht vor allem der globale Wandel hin zu einer klimaverträglichen Wirtschaftsweise im Vordergrund. Transformation meint in dieser Lesart einen geplanten Wandel von Wirtschaftsweisen und Lebensstilen, an dem alle gesellschaftlichen Anspruchsgruppen so weit wie möglich beteiligt sind und gehört werden, während gleichzeitig die hohe Unsicherheit und Unwägbarkeit des Wandels berücksichtigt wird.

Für ein Neudenken von Unternehmertum bieten die drei beschriebenen Elemente sozialer Praktiken wichtige Ansatzpunkte für soziale Innovationen. Soziale und ökologische Mehrwerte können dabei als sinnstiftende Bedeutungssetzung für ein Unternehmertum dienen, das sich als transformativ versteht und sich die Frage stellt, unter welchen sozialen und ökologischen Bedingungen Produkte und Lösungen erzeugt werden können und welcher Mehrwert für die Gesellschaft insgesamt damit geschaffen werden kann.

Um dies aber ‚auf den Boden‘ zu bringen und verständlich für Konsumierende zu machen, müssen solche Produkte auch entsprechend technisch gestaltet werden. Design wird daher zu einer entscheidenden sozialen Innovationskompetenz. Dabei ist ebenso das Fähigkeitenniveau der Konsumierenden zu beachten – und gegebenenfalls ein Re-Skilling mit einzuplanen: die Vermittlung von Kenntnissen, das Produkt in die eigenen Alltagspraktiken zu integrieren und selbst zu verändern. Hier kommt der kollaborative Charakter sozialer Innovationen zum Vorschein. In der Praxis findet er beispielsweise Ausdruck beim reparatur-

fähigen Fairphone 2 oder in den Repair-Initiativen von Patagonia im Bereich Outdoor-Bekleidung (Reichel 2018).

3. Digitalisierung als Beispiel für soziale Innovationen

Digitalisierung ist schnell als technisches Phänomen klassifiziert. Das Internet, seine materiellen und immateriellen Infrastrukturen, mobile Kommunikationsgeräte und Software, all das ist recht einfach begreifbar. Technologien sind aber nie nur technisch, sie sind immer auch sozial. Sie werden in einem sozialen Kontext erzeugt und angewendet (Grunwald 2007). Diese Kontexte und Anwendungen wirken auf Technikentwicklung ein – und umgekehrt. Jede Technik hat eine gewisse Medialität, jeder Hammer konstruiert die Welt als Nagelprobe, jede technische Lösung sucht sich neue Probleme, mit denen sie umgehen kann und begründet so, warum nur sie die Lösung sein kann. Wer in einem mittelständischen Unternehmen einmal eine Software wie SAP eingeführt hat, weiß was damit gemeint ist. Auf einmal müssen sich Geschäftsprozesse der Software anpassen, damit das Unternehmen in den Genuss ihrer effizienzsteigernden und kostensenkenden Vorteile kommen kann. Mit der neuen Informations- und Kommunikationswelt der Digitalisierung kommt nun eine direkt auf das Verhalten der Menschen Einfluss nehmende, sehr ‚private‘ Technologie in die Welt, die wir alle in der Tasche tragen können. Jede Technologie, die menschliches Kommunikationsverhalten beeinflusst, hat potenziell große gesellschaftliche Auswirkungen. Das lehrt die Luhmannsche Systemtheorie, die von Dirk Baecker auf die vernetzte Computer- und Internetgesellschaft angewendet wurde (Baecker 2006; 2007). Immer wenn ein neues Verbreitungsmedium für Kommunikation sich durchsetzt, entsteht das Potenzial eines Komplexitätsüberschusses: es kann auf neue und zunächst vieldeutige Weisen kommuniziert werden, für die am Anfang noch keine entsprechenden Kulturtechniken des Umgangs bestehen. Die Allgegenwärtigkeit des Internets und die immerwährende Erreichbarkeit der ‚Always-On‘-Gesellschaft paaren sich mit der prinzipiellen Undurchschaubarkeit der dahinter liegenden technischen Systeme. Wer wählt unsere Favoriten bei Online-Handelsplattformen aus? Kein Mensch, sondern ein Algorithmus, dessen Ergebnisse auch von seinen Programmierern nicht vorhergesehen werden können. Eine neue Kulturtechnik zum Beispiel der selektiven

Aufmerksamkeit, des ‚OMline‘, wie es Matthias Horx nennt, könnte ein Weg sein, mit dieser neuen Undurchschaubarkeit klarzukommen (Horx 2015). Dies ist dann aber nicht nur eine individuelle Übung, sondern verlangt soziale Strukturen, institutionelle Leitplanken wie zum Beispiel geregelte Offline-Zeiten im Beruf und durchsetzbare ‚Nettiquette‘, also den sozialen Regeln des Umgangs mit nicht Anwesenden, seien das Menschen oder Systeme Künstlicher Intelligenz.

3.1 Der soziale Kern der Digitalisierung

Was ist nun der soziale Kern der Digitalisierung? Ihr grundlegender Charakter ist die Vernetzung, das Zusammenführen von räumlich und zeitlich getrennten Aktivitäten, die virtuelle Synchronisierung der Welt. Neue Formen wirtschaftlicher Zusammenarbeit, von verteilter Kollaboration, von ‚Peer Production‘ werden nun, ganz transaktionskostentheoretisch betrachtet, radikal vereinfacht, aber auch gefordert (Kreiss, Finn und Turner 2011). Ein digitales Vernetzungswerkzeug wie das mobile Internet und seine vielfältigen Anwendungen sucht sich eben auch seine Probleme, die es lösen kann. Die Sozialität der Digitalisierung soll hier dann auch verstanden werden als Kollaborationspotenzial gemeinschaftlicher Wertschöpfung, die nicht mehr strikt an organisationale Grenzen gebunden ist. Damit stellen sich im Übrigen für das Management von Wertschöpfung ganz andere Anforderungen, die weder im command-and-control einer tayloristischen Effizienzhoffnung noch in einer behavioristisch auf die Motivation von Angestellten zielenden Beeinflussung erfüllt werden können.

Dieses Zusammendenken von technologischer Digitalisierung als Mittel zum Zweck einer sozialen Digitalisierung für mehr Nachhaltigkeit ist das Herzstück einer mehrdimensionalen Transformation: Nachhaltigkeit als hegemonialer Diskurszusammenhang und als Sinn- und Werte-hintergrund der Digitalisierung auf der einen Seite, Digitalisierung als technologisches wie als soziales Phänomen einer ko-kreativen und ko-produktiven Wirtschaft auf der anderen Seite.

3.2 Empirische Beobachtungen

Empirisch lässt sich diese Transformation anhand zweier Phänomene sehr konkret beobachten: der Sharing Economy und der Commons Economy. Ob die Sharing Economy wirklich etwas mit Nachhaltigkeit zu tun hat, ob sie helfen kann, den ökologischen Fußabdruck zu senken oder ob sie letztlich nur eine neue Häutung des Kapitalismus ist, der prekäre Arbeitsverhältnisse verstärkt, kann nicht abschließend beantwortet werden (Heinrichs 2013; Martin 2016). Als empirisches Beispiel soll hier vielmehr auf die Auswirkungen der Sharing Economy für Produzierende und Konsumierende scharf gestellt werden. Im Kern steht hier das Sharing selbst, was in kommerzialisierten Sharing-Formen in erster Linie Zugangsrechte zur Nutzung von Produkten beinhaltet wie beim Carsharing zu Autos oder bei AirBnB zu Übernachtungsmöglichkeiten. Sharing kommt dabei zum einen als reale wie digitale Materialität zum Vorschein: die geteilt genutzten Produkte, die nicht mehr im eigenen Besitz sind; die Internetplattformen, über die der Zugang erst ermöglicht und organisiert wird. Zum anderen ist Sharing auch Teil einer individuellen Fähigkeit, die entsprechenden Plattformen zu bedienen, aber auch die jeweiligen Produkte so zu nutzen, dass eine ‚Nachnutzung‘ für andere ohne Probleme möglich ist. Beim Carsharing zum Beispiel das Tanken bei weniger als einem Viertel Füllhöhe an Treibstoff. Schließlich ist Sharing auch Teil eines neuen sozialen Imaginary, bei dem Bedeutungsmuster und Werthaltungen zusammenfinden. Es ist genau jene Verschiebung von Besitz zum Zugang und zur geteilten Nutzung, die hier eine andere ökonomische Logik entstehen lässt. Eine massenhafte Verbreitung von Sharing-basierten Geschäftsmodellen lässt vermuten, dass auch jenseits davon ein neuer Bedeutungspool entsteht, d.h. dass die Wahrscheinlichkeit einer sozialen Transformation weg vom Besitz, hin zum Zugang und zum Teilen in der gesamten Gesellschaft zunimmt. Es ist Aufgabe der empirischen Sozialforschung, hier Hinweise zu finden, in welchen Bedarfsbereichen wir so eine Verschiebung auffinden, welche Barrieren eventuell auftreten und welche weiteren Wirkungen die Sharing Economy haben kann.

Gleichzeitig ist klar, dass die Sharing Economy eher ein Testfeld, ein Experimentallabor in marktwirtschaftlichen, profitorientierten Zusammenhängen ist, in dem ein neues Imaginary samt neuen Fähigkeiten und Materialitäten einen Lernzusammenhang für aktivere Konsumierende

darstellen, die dabei zu Prosumierenden werden. In dieser Sichtweise ist Sharing also ein Zwischenschritt und nicht das Ende einer sozialen Transformation, wenngleich auch ein wichtiger Zwischenschritt, der durchaus neue Geschäftsfelder für Unternehmen erzeugt, in denen sie den neuen Prosumierenden suffiziente Lebensstile ermöglichen helfen (Reichel 2013). Der nächste Schritt nach dem Zwischenritt der Sharing Economy ist das, was in Anlehnung an Elinor Ostrom als Commons Economy bezeichnet werden kann (Ostrom 2010). Die Commons Economy ist die Wirtschaft bzw. die Bewirtschaftung von Gemeingütern (Helfrich und Bollier 2012). Hier verlassen wir auch in Teilen die kommerzielle Sphäre der Marktwirtschaft und treten in eine kooperative und gemeinwohlorientierte Logik des Wirtschaftens ein. Genossenschaftlich organisierte wirtschaftliche Aktivitäten gehören dazu, aber auch das bereits erwähnte urbane Gärtnern, die neue Welle des Do-It-Together aus Makerspaces und Repair Cafés, aber auch lokale Tauschringe und alternative Regionalwährungssysteme. Das Teilen gehört hier ebenso zu den sozialen Praktiken, es kann also in der Sharing Economy schon einmal geübt werden bzw. die Commons Economy wird massentauglich und massenverständlich, wenn sich kommerziell orientierte Sharing-Ansätze verbreiten. Gleichzeitig tritt zum Teilen die Sorge und Pflege der Gemeingüter hinzu. Die Commons Economy ist also auch eine Caring Economy (nicht identisch mit der Care Economy, bei der es um die Sorge um Mitmenschen geht, von der Kindererziehung bis zur Altenpflege, wohl aber mit Berührungspunkten). Das transformative Potenzial kann hier ungleich höher ausfallen, als bei der Sharing Economy, da die zu Grunde liegenden Imaginaries über die gemeinschaftliche Nutzung hinausgehen und die gemeinschaftliche, kooperative und demokratische Organisation der Nutzung mitbeinhalten. Dazu sind dann auch neue Fähigkeiten notwendig, nämlich Diskussions-, Koordinations- und Kompromissfähigkeit. Es braucht also politisches Gespür und Konsensfindung, um die Commons Economy als Projekt einer sozial-ökologischen Transformation erfolgreich umzusetzen. Digitale Technologien wie offene Internetplattformen und Software spielen hier eine zentrale Rolle, um diese gemeinschaftlich orientierten Netzwerke über rein persönliche Kontakte und räumliche Nähe hinaus zu stabilisieren. Auch hier besteht ein großer empirischer Forschungsbedarf, um zu erspüren, inwiefern die Commons Economy als ‚Zivilwirtschaft‘ eine zweite, komplementäre Säule zur Marktwirtschaft werden kann (Lotter 2013). Beide zusammen, Sharing

Economy und Commons Economy, existieren bislang nebeneinander, bilden aber die Kerne einer nachhaltigen digitalen Wirtschaft auf verantwortungsvoller Ressourcennutzung und -organisation. Mit diesen Ausführungen liegen dann auch empirisch überprüfbare Ausgangspunkte für weitere Forschung vor, aber auch Anregungen für die Praxis, was die Genese neuer sozialer Innovationen und neue Formen des Unternehmertums angeht.

4. Die Zukunft unternehmerischer Innovationen

Innovationen waren immer schon auch sozial, auf neue Formen des Miteinanders zielend. Vor allem wurden Innovationen im Gegensatz zu manch heroischen Darstellungen des einsamen Unternehmers immer als Gruppenleistungen hervorgebracht, durch Zusammenarbeit verschiedenster Akteure und Kompetenzen. Kollaborative Prozesse sind nicht erst seit der massenhaften Durchdringung von Wirtschaft und Gesellschaft mit digitalen Technologien auf dem Vormarsch, werden dadurch aber deutlich einfacher möglich. Kollaboration meint hier ein Zusammenarbeiten an Neuerungen auf Augenhöhe mit diversen Stakeholdern. Nicht gemeint ist das Crowdsourcing von Innovationen, also die Abgabe der Innovationskompetenz an eine anonyme ‚Cloud‘ oder ‚Crowd‘, dadurch entstehen keine interaktiven Innovationspartnerschaften, sondern lediglich anonyme Berührungspunkte im Innovationsprozess. Im Bereich des Konsums lässt sich das Phänomen Kollaboration seit gut einem Jahrzehnt verstärkt beobachten. Es meint die gemeinschaftliche Nutzung von ehemals privaten Gütern, die nun zu Clubgütern werden – zu Gütern, die gepoolt einem bestimmten Kreis von Konsumierenden zur Nutzung offenstehen. Ursachen und Treiber solcher kollaborativen Prozesse sind dabei ein erneuerter Glaube an die Bedeutung der Gemeinschaft im Angesicht dramatischer ökologischer (Klimawandel) und ökonomischer (Nachwirkungen der globalen Rezession von 2008/ 2009) Krisensituationen in Kombination mit den technischen Möglichkeiten neuer digitaler und internetbasierter Technologien, in erster Linie Peer-to-Peer-Netzwerken (Botsman und Rogers 2011). Botsman und Rogers zufolge verstärken sich diese Ursachen wechselseitig und führen aus dem Hyperkonsum des 20. Jahrhunderts zum kollaborativen Konsum des 21. Jahrhunderts. Damit würde sich dann aber auch die Logik des Kapitalismus

grundlegend wandeln, der sich in den vergangenen vierzig Jahren zusehends als Konsumkapitalismus gezeigt hat. Werden private Güter beispielsweise zu Clubgütern kollaborativer Nutzung, hat das auch weitreichende Folgen für die Art und Weise, wie Unternehmen Produkte und Dienstleistungen in Zukunft entwickeln und anbieten.

4.1 *Kollaborative Innovationen*

Gerade das Phänomen von Peer-to-Peer-Netzwerken weist in Richtung einer neuen Innovationsform: der kollaborativen Innovation. Damit sind Neuerungen gemeint, die Folge lateraler Kommunikation und Interaktion von Gleichgestellten sind, die eigenmotiviert gemeinschaftlich an Problemlösungen arbeiten. Eine zentrale Rolle spielen dabei die ‚Prosumer‘. Alvin Toffler beschrieb diesen neuen Typus zwischen passiv Konsumierenden und aktiv Prosumierenden bereits vor mehr als drei Jahrzehnten in seinem Buch „The Third Wave“: Prosumer sind an der Herstellung ihrer eigenen Gebrauchsgegenstände mitbeteiligt, wollen – und können – sich also aktiv in den Produktionsprozess für eigene Zwecke einmischen (Toffler 1980). Was mit der Bereitstellung von Bankautomaten begann, hat sich heute bis weit in die Wirtschaft hineingearbeitet. Im Retail-Bereich werden Prosumierende zu Ko-Innovatoren und Markenbotschaftern (Seitz 2016), bei der Energieerzeugung gibt es seit vielen Jahren eine Unzahl an Bürgerenergiegenossenschaften, im Spielzeuggeschäft hat Lego gute Erfahrungen mit User Innovation gemacht. Drei Formen kollaborativer Innovation lassen sich unterscheiden (Wilhelm und Schulz 2017):

- *Integration von Nutzenden* in offene Innovationsprozesse: potenzielle Nutzerinnen und Nutzer werden mittels Innovationsworkshops von Anfang an in die Definitions- und Konzeptionsphase eines Innovationsprozesses eingebunden. So können vor allem die vielfältigen Perspektiven auf soziale Nebenfolgen einer Innovation aufgedeckt werden.
- *Prosuming* im weiteren Sinne: ehemals passiv Konsumierende werden in ihrem Konsumverhalten beeinflusst und vom Ende der Wertkette her in den Wertschöpfungsprozess integriert. Ein möglicher Weg sind die bereits erwähnten Energiegenossenschaften.

- Kollaboratives Produzieren (Prosuming im engeren Sinne): digitale Wissenstransfers und dezentrale Technologien wie 3-D-Druck ermöglichen eigenproduktive Tätigkeiten bei ehemals passiv Konsumierenden – eine ‚peer production‘ analog zu Wikipedia. Hier tun sich Berührungspunkte zu Strategien auf, die sich an Suffizienz (anders und weniger konsumieren) und Subsistenz (Reparatur und Eigenproduktion zur Selbstversorgung) orientieren.

Alle drei Formen kollaborativer Innovation erfordern eine Öffnung von Innovationsprozessen in ihrer ganzen Breite für unternehmensfremde ‚Innovatoren‘. Das umfasst nicht nur die unmittelbare wirtschaftliche Verwendung einer klassischen Innovation am Markt, sondern auch die Gestaltung von Innovationen hinsichtlich ihrer sozialen und ökologischen Wirkungen.

4.2 Kollaboratives Management sozialer Innovationen

Während Unternehmen bei klassischen Innovationen direkt oder indirekt exklusiven Zugang zu dabei gewonnenem und verwendetem Wissen sicherstellen können, entgleitet ihnen die Kontrolle vor allem bei sozialen und kollaborativen Innovationen. Aber dieses Entgleiten ist zwingend notwendig, wenn der Mehrwert solcher Innovationsformen sichergestellt werden soll. Dabei wird vor allem das Management von Innovationsgemeinschaften wichtig (Heidenreich, Kädtler und Mattes 2012). Eine solche Innovationsgemeinschaft besteht aus dem Unternehmen und allen wertschaffenden Partnern, insbesondere den aktiven Prosumierenden. Herausfordernd für das Management dieser Gemeinschaft ist der Umstand, dass die beteiligten Akteure dem direkten Zugriff entzogen sind: Es gibt keine Möglichkeit der Steuerung durch Anweisungen oder Incentives wie Karrierewege oder monetäre Boni. Die Anreize, sich aktiv einzubringen und eigene Vorstellungen gemeinsam mit anderen und dem Unternehmen umzusetzen, liefert der kollaborative Prozess selbst – und das Interesse der Prosumierenden am fertigen Ergebnis des Innovationsprozesses, an der konkreten Lösung für ein Problem in ihrem Alltag. Das Innovationsmanagement hat es also mit zwei grundlegenden Herausforderungen zu tun:

- *Gestaltung offener Innovationsprozesse*: Kunden sind keine passiven ‚Wertvernichter‘ mehr, sondern aktive Partner der eigenen Wertschöpfungskette. Um kollaborative Innovationen vorzubereiten, helfen niederschwellige Einbringungsmöglichkeiten wie Online-Plattformen oder Extranets, aber auch Innovationsworkshops auf Messen und Lead-User-Netzwerke (auch als Fokusgruppen). Stärkere Synergien können geschaffen werden durch eine Verknüpfung mit dem betrieblichen Stakeholdermanagement und dessen Instrumenten (etwa Stakeholder-Dialoge oder -Konferenzen). Die Personengruppen, die dabei aktiviert werden, haben in der Regel kein unmittelbares wirtschaftliches Interesse. Doch gerade diese eher unternehmensfernen Wissensbestände eröffnen wertvolle Perspektiven für soziale und ökologische Mehrwerte.
- *Produkte als sinnstiftende Motivationsangebote*: Damit aus Kunden Prosumierende in kollaborativen Innovationsprozessen werden, gilt es, die eigenen Produkte als sinnstiftende Motivationsangebote zu formulieren. So kann eine indirekte Steuerung kollaborativer Prozesse erfolgen. Wer sich von einem Produkt angezogen fühlt, wird sich eher freiwillig an dessen Verbesserung beteiligen. Es geht also darum, Produkte und Lösungen mit Sinnkomponenten anzureichern, die nicht mehr rein funktional definiert sind. Im Vordergrund eines solchen Angebots steht weniger, was man mit dem Produkt machen kann, sondern welche positiven Auswirkungen es auf die Gesellschaft insgesamt haben kann.

In solchen Innovationsgemeinschaften wird ein Wissen erzeugt, das nicht mehr dem Unternehmen allein gehört. Die Ergebnisse lassen sich als ‚Epistemic Commons‘ bezeichnen, denn sie generieren auch neue kulturelle und emotionale Erkenntnisse, neue Bedeutungszuweisungen. Dazu zählen zum Beispiel Antworten auf die Fragen: Was soll dieses Produkt eigentlich sein? Für was und für wen ist es gut? Welche Folgen hat seine Herstellung und Nutzung für Gesellschaft insgesamt? Bei kollaborativen Innovationen kann ein Management der Intellectual Property Rights (IPR) daher auch nicht auf den Inhalt der Innovation zielen, auf das fertige Produkt oder die fertige Lösung. Das eigentliche ‚Property‘ liegt in den sozialen Beziehungen des kollaborativen Innovationsprozesses selbst, in der Frage: Mit wem kann sich das Unternehmen vernetzen, und wie motiviert es seine Kunden zum aktiven Prosumerismus und zur Kolla-

boration? IPR-Management wird somit identisch mit erfolgreichem Stakeholdermanagement.

Was ein solches kollaboratives Management sozialer Innovation aber vor allem braucht, ist: Gelassenheit. Denn Innovationsprozesse finden nicht mehr allein im Unternehmen statt, nicht einmal mehr allein zwischen Unternehmen und aktiv Prosumierenden, sondern zunehmend auch zwischen den Prosumierenden selbst. Sie bilden eigene Gemeinschaften neuer sozialer Praktiken, tauschen sich über Produkte und deren Nutzung und Veränderung aus – und schaffen damit auch Neues.

5. *Schlussbemerkungen*

Die alte Managementmentalität bei Veränderungsprozessen war häufig ‚Wissen ist Macht‘, und Innovation glich eher einem ‚closed shop‘ mit engem Kontakt zur Patentabteilung. Wenn es nun aber um die Einbettung technologischer in soziale Innovationen geht und offen-kollaborative Innovationsprozesse in den Vordergrund rücken, dann bedeutet dies eine Umstellung der Innovationslogik selbst. Offenheit, Vernetzung und das Teilen von Wissen erlangen dabei den Status von Fundamentaltugenden.

Gerade im Dazwischen von Unternehmen und Prosumierenden lassen sich die berühmten Ansoffschen schwachen Signale für neue wirtschaftliche und gesellschaftliche Trends finden, die dann in kollaborativen Innovationsgemeinschaften verstärkt werden können. Innovation wird somit zu einem permanenten Prozess der Verbreitung und Intensivierung neuer sinnhafter Bedeutungszuschreibungen und Verhaltensweisen – und neuer wirtschaftlicher Anwendungsfelder für technologische Neuheiten, eingebettet in soziale Innovationen.

Wirtschaftlicher Wandel entsteht dann durch das wagemutige Interagieren zwischen aktiv Unternehmenden: zwischen Unternehmen und Prosumierenden. Unternehmerischer Geist und ein gehöriges Maß an Risikobereitschaft werden weiterhin erforderlich sein. Entscheidend für Unternehmen sind dabei mehrere Schritte:

- *Rekonstruktion des eigenen Produkts als Element einer sozialen Praxis*: Welche Bedeutungszuweisungen und welche Sinnstiftung liefert es über das rein Funktionale hinaus – und wie können Bedeutungszuweisungen in Richtung Nachhaltigkeit beeinflusst werden?

- *Wahrhaft nachhaltige Produkte*: Welche alten Innovationen werden durch unternehmerische Lösungen ersetzt – oder sind diese nur additiv und stiften ansonsten keinen Mehrwert? Sind Produkte renovativ, weisen lange Lebenszyklen, einfache Erweiterbarkeit und Reparaturfähigkeit auf (Paech 2005; Reichel 2018)? Wenn sich daraus allein kein Geschäft entwickeln lässt: Wie ändert sich das, wenn aus Kunden aktiv Prosumierende werden?
- *Schaffung von Sinnangeboten*: Welche Bedeutungen sprechen Kunden dermaßen an, dass sie bereit wären, zu aktiv Prosumierende zu werden? Welche Fähigkeiten (re-skilling) sind dazu notwendig und sind Innovationsprozesse offen genug?

Die *Neuerfindung des Neuen* ist kein Sprint, sondern ein Staffellauf über weite Strecken, mit vielen Stationen und Akteuren. Je offener und mutiger dieser angegangen wird, je unternehmerischer im Schumpeterschen Sinne hier gehandelt wird, umso klarer werden Veränderungspotenziale auch jenseits der einzelwirtschaftlichen Ebene.

Literatur

- Baecker, Dirk (2006): The Form of the Firm. In: *Organization* 13 (1), S. 109-142.
- Baecker, Dirk (2007): Studien zur nächsten Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Botsman, Rachel; Rogers, Roo (2011): What's Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption. London: Harper-Collins.
- Croitoru, Alin (2012): The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle. In: *Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology* 3 (2), S. 137-148.
- Gordon, Robert J. (2016): The rise and fall of American growth: the U.S. standard of living since the Civil War. Princeton: Princeton University Press.
- Grunwald, Armin (2007): Technikdeterminismus oder Sozialdeterminismus: Zeitbezüge und Kausalverhältnisse aus der Sicht des „Technology Assessment“. In: Ulrich Dolata und Raymund Werle (Hg.): Gesellschaft und die Macht der Technik: Sozioökonomischer und institutioneller Wandel durch Technisierung. Frankfurt a.M: Campus, S. 63-82.

- Hargreaves, Tom; Longhurst, Noel; Seyfang, Gill (2013): Up, Down, round and round: Connecting Regimes and Practices in Innovation for Sustainability. In: *Environment and Planning* 45 (2), S. 402-420.
- Heidenreich, Martin; Kädtler, Jürgen; Mattes, Jannika (2012): Kollaborative Innovationen: Die innerbetriebliche Nutzung externer Wissensbestände in vernetzten Entwicklungsprozessen. Göttingen: Universitätsverlag Göttingen.
- Heinrichs, Harald (2013): Sharing economy: a potential new pathway to sustainability. In: *Gaia* 22 (4), S. 228-231.
- Helfrich, Silke; Bollier, David (Hg.) (2012): *Wealth of the Commons: A World Beyond Market and State*. Amherst, MA: Levellers Press.
- Horx, Matthias (2015): *Zukunftsreport 2016*. Frankfurt a.M: Zukunftsinstitut GmbH.
- Kreiss, D.; Finn, M.; Turner, F. (2011): The limits of peer production: Some reminders from Max Weber for the network society. In: *New Media & Society* 13 (2), S. 243-259.
- Lin, Nan; Cook, Karen S; Burt, Ronald S (2001): *Social capital: theory and research*. London: Transaction Press.
- Lotter, Wolf (2013): *Zivilkapitalismus: Wir können auch anders*. München: Pantheon.
- Martin, Chris J. (2016): The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism? In: *Ecological Economics* 121, S. 149-159.
- McCaffrey, Matthew (2009): Entrepreneurship, economic evolution, and the end of capitalism: Reconsidering Schumpeter's thesis. In: *Quarterly Journal of Austrian Economics* 12 (4), S. 3-21.
- Osburg, Thomas; Schmidpeter, René (2013): *Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future*. Berlin: Springer.
- Ostrom, Elinor (2010): Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems. In: *The American Economic Review* 100 (3), S. 641-672.
- Paech, Niko (2005). *Nachhaltiges Wirtschaften jenseits von Innovationsorientierung und Wachstum: Eine unternehmensbezogene Transformations-theorie*. Marburg: Metropolis.
- Polanyi, Karl (1944): *The great transformation: the political and economic origins of our time*. New York: Farrar & Rinehart.
- Reckwitz, Andreas (2002): Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. In: *European Journal of Social Theory* 5 (2), S. 243-263.

- Reichel, André (2011): Technology as System: Towards an Autopoietic Theory of Technology. In: *International Journal of Innovation and Sustainable Development* 5 (2/3), S. 105-118.
- Reichel, André (2013): Das Geschäftsmodell des Weniger: Maß haltendes Wirtschaften in Betrieben. In: Oekom Verlag (Hg.): Politische Ökologie: Vom rechten Maß: Suffizienz als Schlüssel zu mehr Lebensglück und Umweltschutz. München: Oekom, S. 92-98.
- Reichel, André (Hg.) (2018): Next Growth: Wachstum neu denken. Frankfurt a.M.: Zukunftsinstitut GmbH.
- Seitz, Janine (2016): Prosumer Retail: Handel wird kollaborativ. In: *zukunftsinstitut.de*, 04/2016
- Schumpeter, Joseph A. (1947): The Creative Response in Economic History. In: *The Journal of Economic History* 7 (2), S. 149-159.
- Schweighofer, Martin (2015): Die Elimination sozialer Praktiken. Eine Herausforderung auf dem Weg zu suffizienten Alltagskulturen. In: Annika Arnold, Martin David, Gerolf Hanke und Marco Sonnberger (Hg.): Innovation – Exnovation. Prozesse des Abschaffens und Erneuerns in der Nachhaltigkeitstransformation. Marburg: Metropolis, S. 127-144.
- Taylor, Charles (2004): Modern Social Imaginaries. Durham, London: Duke University Press.
- Toffler, Alvin (1980): The Third Wave: The Classic Study of Tomorrow. New York: Bantam Books.
- WBGU (Hg.) (2011): Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. Berlin: WBGU.
- Wilhelm, Ralph; Schulz, Thomas (2017): Soziale Innovationen in der Sozial-ökologischen Forschung. In: *Gaia* 26 (2), S. 145-146.