

verteilten Softwarewerker, die rein aus altruistischen Engagement in ihren Stuben kreative Dinge entwickeln, ist heute zumindest in Teilen idealistisch. Open Source ist auch ein Geschäft geworden, in dem die großen Softwarehersteller mitspielen – nicht zuletzt weil sie so hochwertige Kopfarbeit abschöpfen und ihre Entwicklungskosten reduzieren können.

Dennoch: Open Innovation, so wie es heute vertreten und praktiziert wird, unterstützt genau das „Rahmabschöpfen“ der Wenigen: Es geht darum, kreative Arbeit intern durch Mitarbeiter zumindest in Teilen zu rationalisieren, indem neugierige Externe kostenlos eingebunden werden oder sie nach dem Leitbild „die Firma sucht den Superstar“ zu prämiieren und den Profit schließlich allein einzustecken.

Differenzierter sind Open Innovations zu beurteilen, bei denen externe Experten in den Konstruktions- und Innovationsprozess eingebunden werden, und auf diese Weise das Produkt für die beteiligten User besser und billiger wird. Als Beispiel wird das Kite-Surfing genannt: Die Segelkonstruktion kommt nicht ohne die Einbindung erfahrener Surfer aus, die ihre Erfahrungen einbringen, um Produkte von hervorragender Qualität herstellen zu können (vgl. PILLER 2006, S. 86). Open Innovation wird sich auf Dauer nur durchsetzen, wenn die innovativen Akteure für ihre Leistungen fair bezahlt werden. Entsprechende Konzepte sind allerdings nicht vorhanden.

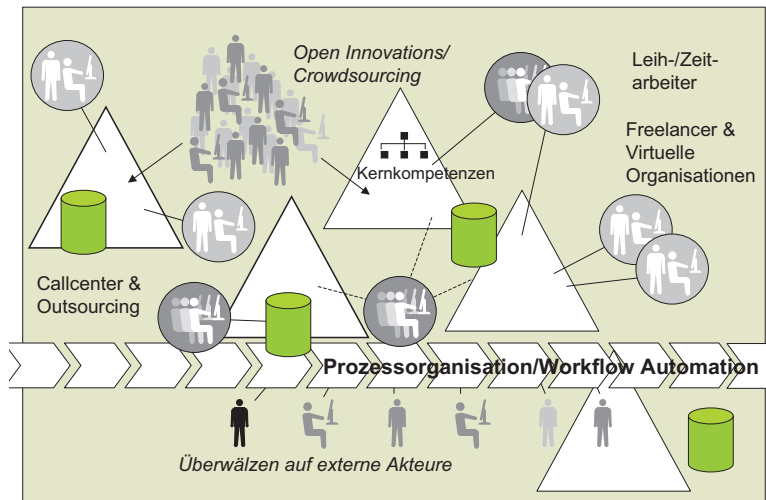
Damit der Einzelne zum bloßen „Jäger“ oder auch unbemerkt zum Zuträger für professionelle Sammler wird, sind moderne Informationstechniken Voraussetzung. Im einfachsten Fall reichen schon E-Mail und SMS aus. Die Sammler verwerten diese Informationen kostenlos. Bei den Printmedien beginnt über Blogs und E-Mail bereits die Einbeziehung der Leser als sogenannte Bürgerreporter. Letztendlich sind auch Firmen, die vorhandenes Wissen aggregieren und daraus ein neues Produkt generieren, also etwa die Suchmaschine Google Verwandte der Open-Innovation-Idee.

#### **2.2.4 Die Vision der globalen Netzwerkorganisation**

Viele Routinefunktionen in Organisationen sind mittlerweile dekontextualisiert und automatisiert. Abteilungen wurden, in der Absicht aufgelöst, sie durch operative Arbeitsgruppen und Projektgruppen abzulösen und sie zum Teil nach außerhalb zu verlagern. Standardsoftwaresysteme haben stabile Prozesse, Strukturen und Funktionen der Organisation übernommen. Sie koordinieren Aktivitäten und Module. Automatisieren, Überwälzen, Verlagern, Abschöpfen von Kopfarbeit sind zu Leitbildern geworden.

Das Bild wird erst vollständig, wenn der Blick von der einzelnen Organisation weg hin zur Verknüpfung der Organisationen und ihrer Einbettung in weltweite Produktions- und Dienstleistungsnetzwerke geht. Dieses „Flussdelta“ aus IT-gestützten Geschäftsprozessen und -Workflows, das die Knotenpunkte Organisationen und Akteure verbindet, macht die vollständige Architektur der Netzwerkorganisation aus. Die Distanz zwischen den Knoten kann jetzt

zeitlich sowie örtlich schnell überwunden werden. Netzwerke haben offene Strukturen, sie können grenzenlos expandieren, neue Knoten einbeziehen und überflüssige rasch abschalten, je nach ihrer Bedeutung für die Ziele, die von dem jeweiligen Netzwerkführer unter strategischen Gesichtspunkten verfolgt werden (s. Abb. 2.13).



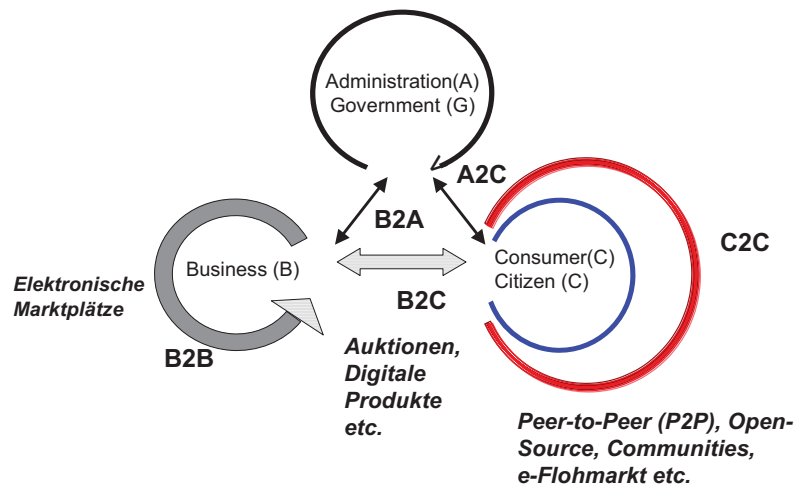
**Abb. 2.13** | Die Vision der globalen Netzwerkorganisationen: Die multinationalen Organisationen haben drastisch „abgespeckt“. Sie sind zu schlagkräftigen Organisationseinheiten geworden, die durch Automatisierung, Verlagerung, Überwälzung Beschäftigte entlassen oder verlagert haben. Die Verbindung zu Lieferanten, Kunden und Freelancern wird über Prozesse und Internet organisiert.

Netzwerkorganisationen sind durch einen langen Pfad informationstechnischer Innovationen, insbesondere durch die Verbreitung von Personalcomputern, Arbeitsplatzrechnern sowie durch das Internet, entstanden. Überall, wo diese Techniken vorhanden sind, bilden sich Knoten im Netz. Das Internet legt ein elektronisches Verkehrsnetz auf die weltweit verteilten Rechner in Organisationen und Privathaushalten. Die ökonomischen Beziehungen lassen sich so neu organisieren. Die Nutzer – Organisationen, private Nutzer, Verbraucher, Lieferanten oder staatliche Behörden – „arbeiten“ über das Internet zusammen. Einsparung von Transaktionskosten, Überwindung von Raum und Zeit und Beschleunigung der Transaktionen sind die Resultate.

Die einzelne Organisation in einem Netzwerk hat keine scharf umrissenen Grenzen mehr. Viele der an der Leistungserstellung beteiligten Akteure werden nicht mehr durch Festanstellung dauerhaft an das Unternehmen gebunden. Das Management strebt den „Rückzug auf die Kernkompetenzen“ an, Arbeitskraft-Unternehmer, Kunden, Lieferanten und externe Produktionsstätten

werden je nach Bedarf „abgerufen“ – die Beziehungen können dabei stabil oder flüchtig sein. Die primäre Herausforderung ist jetzt die Koordination der externen Netzwerkpartner. Sie besteht auch darin, etwas beurteilen zu müssen, was man selbst nicht mehr entwickelt und hergestellt, sondern an einen Spezialisten im Netzwerk ausgelagert hat. Man muss „alles können, aber nicht alles tun!“ (SYDOW/MÖLLERING 2006, S. 11-18).

Dies ist die Ausgestaltung dessen, was als Übergang von der Industriegesellschaft zur globalen Informations- oder Wissensgesellschaft bezeichnet wird. Der Begriff Wissensökonomie trifft den Transformationsprozess besser, weil die Entwicklung durch IT, die Anforderungen einer globalen Ökonomie und die „betriebswirtschaftliche Nutzungslogik“, die sich in Rationalisierungsleitbildern verdichtet, getrieben wird.



**Abb. 2.14** | Neue Kommunikations- und Koordinationsformen durch das Internet. Abkürzungen wie B2B (Business-to-Business-Commerce), B2C (Business-to-Consumer-Commerce), B2A (Business-to-Administration-Commerce) oder A2C (Administration-to-Consumer-Commerce) sind die neuen Schlagworte.

Ein Ergebnis ist, dass die Analyse der Organisationsleitbilder und IT-Entwicklung und -Nutzung sich nicht mehr allein auf die Wechselwirkungen des Mikrokontextes mit seinen Akteuren, Organisationen und dem Informatiksystem beschränken kann. Der Makrokontext mit seinen Regulierungen, Strukturen, globalen Politiken und ökonomischen Lehrmeinungen spielt eine entscheidende Rolle für das, was im Mikrokontext möglich ist. Andererseits beeinflussen Organisationen und IT-Entwicklung und -Nutzung den Makrokontext, indem sie beispielsweise neue Qualifikationen vom Bildungssystem abfordern. Bei der Modellentwicklung in Teil B wird dieser Aspekt eine prominente Rolle einnehmen.