

## **Titel:**

"Co-Creation: Gemeinsam zur Innovation in der Bauwirtschaft"

## **Untertitel:**

"Strategien, Tools und Fallstudien zur kooperativen Wertschöpfung zwischen Mensch und Maschine"

## **Abstract**

Dieser Artikel beleuchtet die Bedeutung von Co-Creation in der modernen Bauwirtschaft, indem er innovative Methoden und Technologien für kooperative Prozesse zwischen Menschen und Maschinen vorstellt. Er liefert praxisnahe Einblicke, wie Unternehmen durch strukturierte Ansätze wie den Co-Creation Canvas erfolgreich komplexe Bauprojekte umsetzen können. Der Artikel diskutiert sowohl die notwendigen kulturellen und organisatorischen Voraussetzungen als auch die ethischen Herausforderungen, die mit der Integration von Künstlicher Intelligenz in ko-kreative Prozesse verbunden sind. Leser und Leserinnen profitieren von einem fundierten Verständnis, wie Co-Creation zur Steigerung von Innovation, Effizienz und Nachhaltigkeit in der Bauwirtschaft beitragen kann.

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1</b>	<b>Eine persönliche Einleitung</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Was versteht man unter „Co-Creation“?</b> .....	<b>3</b>
2.1	<i>Begriffe</i> .....	3
2.2	<i>Der emergente „Co-Creation Prozess“ als Basis einer Ko-Aktion</i> .....	4
2.3	<i>Aufbau einer ko-kreativen Kultur – die «Einsichten»</i> .....	7
2.4	<i>Verschiedene Formen der Co-Creation</i> .....	7
2.4.1	<i>Einfache Beispiele</i> .....	8
2.4.2	<i>Komplexere Beispiele</i> .....	9
2.5	<i>Fazit: Was bedeutet dies für die Baubranche?</i> .....	10
<b>3</b>	<b>Die wirtschaftliche Relevanz von Co-Creation</b> .....	<b>10</b>
3.1	<i>Co-Creation als „Modus Operandi“ für Netzwerkorganisationen</i> .....	10
3.2	<i>Co-Creation als „Modus Vivendi“ für Kundenzusammenarbeit</i> .....	11
3.3	<i>Fazit: Was bedeutet dies für die Baubranche?</i> .....	11
<b>4</b>	<b>Praxisbeispiele</b> .....	<b>12</b>
4.1	<i>Erfolgreiche Co-Creation-Initiativen in verschiedenen Branchen</i> .....	12
4.2	<i>Fazit: Was bedeutet dies für die Baubranche?</i> .....	14

<b>5</b>	<b>Der Co-Creation Canvas .....</b>	<b>15</b>
5.1	<i>Der Co-Creation Canvas: Ein Rahmen für die erfolgreiche Umsetzung von Co-Creation in Unternehmen.....</i>	15
5.2	<i>Zentrale Elemente des Co-Creation Canvas .....</i>	15
5.2.1	<i>Vertrauen und Offenheit   Kulturelle Sensibilität und Inklusion.....</i>	16
5.2.2	<i>Gemeinsame Vision und Werte   Bereitschaft zur Unsicherheit und zum Loslassen .....</i>	16
5.2.3	<i>Dienende Haltung .....</i>	17
5.2.4	<i>Kreativer Freiraum .....</i>	17
5.2.5	<i>Flexibilität und Anpassungsfähigkeit: .....</i>	17
5.2.6	<i>Gemeinsame Reflexion und Lernen: .....</i>	18
5.2.7	<i>Methoden und Tools .....</i>	18
5.2.8	<i>Kompetenzen und Skills .....</i>	18
5.2.9	<i>Ressourcen und Budget.....</i>	18
5.2.10	<i>Erfolgsmessung .....</i>	19
5.3	<i>Handlungsempfehlungen zur Anwendung des Co-Creation Canvas.....</i>	19
5.4	<i>Fazit: Was bedeutet dies für die Baubranche? .....</i>	19
<b>6</b>	<b>Die ko-kreative Zukunft.....</b>	<b>20</b>
6.1	<i>Ausbildung und Schulung ko-kreativer Tätigkeiten .....</i>	20
6.2	<i>Ko-Kreation zwischen Mensch und Maschine .....</i>	20
6.3	<i>Fazit: Was bedeutet dies für die Baubranche? .....</i>	21
<b>7</b>	<b>Appendix - 10-Schritte-Plan für mehr und bessere Co-Creation in der Baubranche.....</b>	<b>22</b>
7.1	<i>Schritt 1: Entwicklung eines ko-kreativen Mindsets .....</i>	22
7.2	<i>Schritt 2: Schulung und kontinuierliche Weiterbildung .....</i>	22
7.3	<i>Schritt 3: Frühe und umfassende Einbindung von Stakeholdern.....</i>	22
7.4	<i>Schritt 4: Nutzung moderner Co-Creation-Technologien .....</i>	22
7.5	<i>Schritt 5: Implementierung eines Co-Creation Canvas.....</i>	22
7.6	<i>Schritt 6: Förderung einer flexiblen und anpassungsfähigen Planung .....</i>	22
7.7	<i>Schritt 7: Demokratisierung der Innovation.....</i>	22
7.8	<i>Schritt 8: Organisation gezielter Co-Creation-Sessions .....</i>	23
7.9	<i>Schritt 9: Kontinuierliche Erfolgsmessung und Anpassung .....</i>	23
7.10	<i>Schritt 10: Langfristige Partnerschaften aufbauen.....</i>	23
7.11	<i>Fazit:.....</i>	23
<b>8</b>	<b>Appendix - Literatur .....</b>	<b>23</b>

# 1 Eine persönliche Einleitung

Co-Creation ist das älteste und gleichzeitig modernste Konzept für gemeinsame Erfolge. Co-Creation erschafft, was der Einzelne oder die Einzelne nicht erreichen können. Co-Creation bildet Verständnis füreinander, baut Vorurteile ab und Beziehungen auf. Weil Co-Creation oft einfach nebenbei passiert oder Aufgaben im Alleingang vermeintlich schneller und besser gelöst werden können, ist es nicht eine Methode oder eine Kompetenz, die systematisch entwickelt und angewendet wird. Wie erfolgreiche Co-Creation funktioniert, muss verstanden werden; sowohl die Mechanismen, die sie fördern als auch diejenigen, die sie verhindern.

Mein Interesse an Co-Creation reicht weit in die 90er-Jahre zurück. Damals als Student und später Assistent habe ich mich intensiv mit Co-Creation als Grundlage kollaborativer Prozesse befasst. Vor allem die Möglichkeit, über das Internet ko-kreativ tätig zu sein und damit räumliche und zeitliche Grenzen zu überwinden, hat mich fasziniert. Heute ist der Fokus wieder etwas zurückgewandert auf ko-kreative Prozesse, die in Präsenz passieren; wo Menschen zusammenkommen, um gemeinsam Probleme zu bearbeiten, Visionen zu entwerfen und Lösungen zu entwickeln. Dazu sind in den letzten Jahren eine Reihe innovativer Methoden entwickelt worden.

Seit ein paar Jahren bin ich nun auch Dozent am Institut für Digitales Bauen der Fachhochschule Nordwestschweiz im Masterstudiengang „MSc FHNW in Virtual Design and Construction (VDC)“. Es geht dabei viel um technische Innovation in der digital unterstützen Architektur und Konstruktion. Der Hauptfokus liegt aber auf dem Aspekt „Zusammenarbeit“. Wie muss in der Baubranche zusammengearbeitet werden, so dass Aufträge erfüllt, Budgets eingehalten und die Umwelt geschont wird? Hier ist Co-Creation ein Schlüsselkonzept. Und um den Bogen zur Digitalität zurückzuspannen: Als weitere Partner in ko-kreativen Prozessen werden virtuelle Maschinen und KI-Systeme (Generative AI, Conversational AI) zunehmend wichtiger. Wir kollaborieren also mit Menschen und auch mit Maschinen. Um diese Thematik geht es im nachfolgenden Artikel.

## 2 Was versteht man unter „Co-Creation“?

### 2.1 Begriffe

Co-Creation – zu Deutsch «gemeinsame Wertschöpfung» - bezeichnet die Phasen in einem kollaborativen Prozess, bei denen sich verschiedene Akteure – seien es Unternehmen, Kunden, Partner oder andere Stakeholder – gemeinsam und zur gleichen Zeit z.B. auf eine gemeinsame Sprache einigen, Abläufe koordinieren und optimieren, an der Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen oder Konzepten arbeiten oder versuchen, gemeinsam Hürden zu überwinden. Der Moment in solchen Phasen, in dem plötzlich durch Interaktion und Zusammenarbeit der Beteiligten Lösungen aufsteigen, neue Ideen und Perspektiven da sind und Verständnis entsteht, wird oft auch als «Emergenz» bezeichnet. Die Idee der Emergenz ist tief in der Überzeugung verwurzelt, dass durch die Einbeziehung verschiedener Perspektiven und das Zusammenspiel von Wissen und Fähigkeiten innovative und für alle Beteiligten vorteilhafte Ergebnisse erzielt werden können.

Die folgende Box gibt einen Überblick über die wichtigsten Begriffe und wie sie zueinander in Beziehung stehen:

#### <Infobox> Die wichtigsten Begriffe

Die Begriffe **Kollaboration**, **Co-Creation (Ko-Konstruktion)** und **Emergenz** stehen in einem hierarchischen und prozessualen Zusammenhang, der sich wie folgt beschreiben lässt:

## Begriffshierarchie und Beziehung:

### 1. **Kollaboration** (Übergeordneter Begriff):

- **Definition:** Kollaboration bezeichnet den gesamten Prozess der intensiven Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Dies umfasst alle Phasen und Methoden, in denen Beteiligte gemeinsam interagieren, Wissen austauschen und sich anpassen, um ein Ziel zu erreichen.
- **Beziehung zu den anderen Begriffen:** Kollaboration bildet den umfassenden Rahmen, innerhalb dessen spezifische Prozesse wie Co-Creation und Emergenz stattfinden. Es ist der breiteste und grundlegendste Begriff, der alle Formen der gemeinsamen Arbeit umfasst.

### 2. **Co-Creation (Ko-Konstruktion)** (Spezifischer Prozess innerhalb der Kollaboration):

- **Definition:** Co-Creation oder Ko-Konstruktion ist eine spezifische Phase oder Form der Kollaboration, bei der verschiedene Akteure aktiv und gemeinsam an der Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen, Konzepten oder Lösungen arbeiten. Diese Phase ist intensiv und interaktiv, wobei die Beteiligten eine gemeinsame Sprache finden, Abläufe koordinieren und gemeinsam Hürden überwinden.
- **Beziehung zu Kollaboration:** Co-Creation ist ein spezifischer, hochkollaborativer Prozess innerhalb des grösseren Rahmens der Kollaboration. Während Kollaboration den gesamten Prozess der Zusammenarbeit beschreibt, konzentriert sich Co-Creation auf die Momente, in denen durch die gemeinsame Arbeit tatsächlich neue Werte oder Ergebnisse entstehen.

### 3. **Emergenz** (Ergebnis der Co-Creation):

- **Definition:** Emergenz beschreibt das Phänomen, bei dem durch die Interaktionen und die Zusammenarbeit während des Co-Creation-Prozesses neue, unvorhersehbare Lösungen, Ideen oder Perspektiven entstehen, die über die Summe der individuellen Beiträge hinausgehen.
- **Beziehung zu Kollaboration und Co-Creation:** Emergenz ist das Ergebnis, das aus dem Co-Creation-Prozess innerhalb der Kollaboration hervorgeht. Es ist das neue, innovative Produkt oder die Lösung, die durch die intensive Zusammenarbeit und den gemeinsamen Beitrag der Beteiligten entstanden ist.

## Zusammengefasste Hierarchie:

- **Kollaboration** (Übergeordnete Zusammenarbeit)
- **Co-Creation (Ko-Konstruktion)** (Spezifischer, wertschöpfender Prozess innerhalb der Kollaboration)
- **Emergenz** (Das innovative, unerwartete Ergebnis der Co-Creation)

Diese Hierarchie verdeutlicht, dass **Kollaboration** den Rahmen bildet, in dem spezifische, wertschöpfende Prozesse wie **Co-Creation** stattfinden. Innerhalb dieser Co-Creation-Phasen kann **Emergenz** als das Ergebnis auftreten, das durch die kollektive Arbeit und das Zusammenspiel der verschiedenen Perspektiven und Fähigkeiten entsteht.

## 2.2 Der emergente „Co-Creation Prozess“ als Basis einer Ko-Aktion

Der Co-Creation-Prozess ist nicht linear, sondern emergent, das heisst, er entwickelt sich dynamisch und unvorhersehbar durch die Interaktionen der beteiligten Akteure. In der Arbeit von Stoller-Schai (2003) wird aufgezeigt, dass Co-Creation (Ko-Konstruktion) als Basis allen kollaborativen Phasen einer Ko-Aktion zugrunde liegt.

Eine Ko-Aktion besteht aus verschiedenen kollaborativen und kooperativen Phasen und ist eine iterative Abfolge von Schritten, in denen die Beteiligten nicht nur Beiträge leisten, sondern auch kontinuierlich voneinander lernen und sich anpassen. Dies erfordert von allen

Beteiligten Flexibilität und die Bereitschaft, auf Veränderungen im Prozess zu reagieren. Es ist ein adaptiver, evolvierender Prozess, der stark von den individuellen und kollektiven Beiträgen der Teilnehmer abhängt.

Abbildung 1 zeigt auf, dass Co-Creation (Ko-Konstruktion) als Basis allen kollaborativen Phasen einer Ko-Aktion zugrunde liegt:

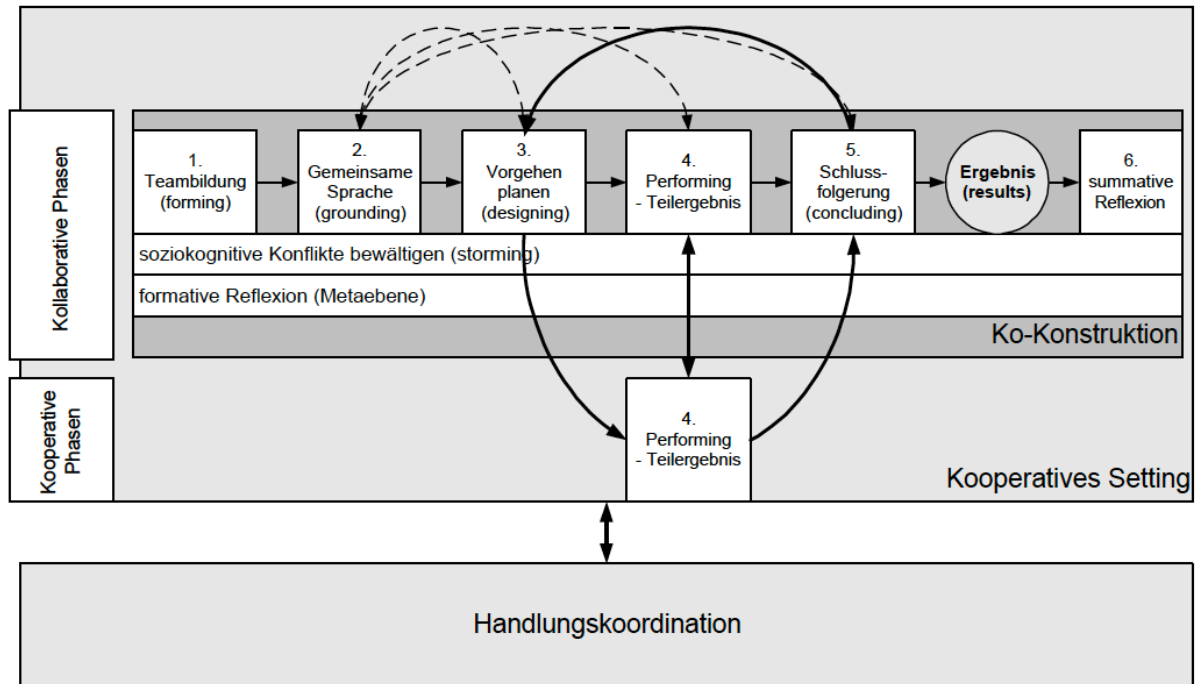


Abbildung 1: Phasen einer idealtypischen Ko-Aktion (Quelle: Stoller-Schai 2003, S. 68).

In einer gelingenden Ko-Aktion, die aus kollaborativen und kooperativen Phasen besteht, bildet Co-Creation (Ko-Konstruktion) die Basis aller kollaborativer Phasen. Diese Phase werden im Folgenden kurz beschrieben (Auszug aus [Stoller-Schai 2003, S. 69 ff.]):

#### Phase 1: miteinander Beziehung etablieren und Ziele definieren

Eine erste kollaborative Phase stellt die Teambildung (oder *forming*) dar. In dieser Phase muss sich ein arbeitsfähiges Team bilden. Ein zentraler Aspekt ist dabei der gegenseitige Vertrauensaufbau, die Absichtserklärung, zusammenarbeiten zu wollen oder zu müssen sowie das Festlegen der gemeinsam zu erreichenden Ziele. Diese können von aussen vorgegeben oder von der Gruppe selber erarbeitet werden. Erfolgreiche Kollaboration hängt massgeblich davon ab, ob eine tragfähige Beziehung zwischen den Beteiligten aufgebaut werden kann. Der Aufbau von Beziehung ist durch die organisatorische Koordination und die berufliche und private „Lebenswelt“ der Beteiligten vordefiniert (vgl. [Habermas 1988a], [Habermas 1988b]). In dieser Phase muss auch gemeinsam geklärt werden, was die individuelle Motivation der Beteiligten ist, um in eine Kooperation einzutreten.

#### Phase 2: miteinander einen Begriffsraum und ein Kontextverständnis aufbauen

Die zweite Phase umfasst den Aufbau einer gemeinsamen Verständnisbasis (oder *grounding*). In dieser Phase muss sich die Gruppe auf gemeinsame Begriffe einigen und sich über deren Bedeutung verständigen. Gerade in interdisziplinären Teams ist dies keine leichte Aufgabe; sie ist aber unabdingbar, damit die Gruppe arbeitsfähig wird. Dazu sind Methoden, Kompetenzen und Hilfsmittel erforderlich, um die mentalen Modelle der Beteiligten so weit wie notwendig explizit zu machen (...).

#### Phase 3: miteinander ein Vorgehen planen

Ist die gemeinsame Sprache gefunden und sind die wichtigen Begriffe geklärt, so wird in einer dritten Phase ein Vorgehen (oder *designing, planning*) festgelegt. Die gemeinsame Aufgabe wird analysiert, es werden Lösungspläne erarbeitet und Teilaufgaben abgeleitet. Dabei muss auch entschieden werden, welche Teilaufgaben arbeitsteilig erledigt werden (kooperative Anteile) und an Einzelpersonen oder Subteams vergeben werden können und welche Teilaufgaben ein gemeinsames Vorgehen erfordern (kollaborative Anteile). Ein Team muss sich zudem für eine einheitliche Vorgehensweise entscheiden, was immer dazu führt, dass es „Gewinner“ gibt, deren Vorstellungen umgesetzt werden und „Verlierer“, die alternativen Vorgehensweisen aufgeben müssen. Diese Kluft darf aber nicht zu gross sein (sie muss vielmehr minimal sein), da sonst ein ko-konstruktivistisches Handeln nicht möglich ist.

#### Phase 4: miteinander handeln

Anschliessend folgen die Phasen der produktiven Ausarbeitung (oder *performing*). Je nach Aufgabentypus können dies kooperative oder kollaborative Phasen sein. Kooperative Phasen bedeuten, dass gewisse Teilaufgaben von Einzelpersonen arbeitsteilig abgearbeitet werden, während in kollaborativen Phasen Teilaufgaben von Subteams in direkter, sich wechselseitig beeinflussender tätiger Auseinandersetzung angegangen werden. Kooperative und kollaborative Phasen wechseln sich dabei iterativ und zyklisch ab.

#### Phase 5: miteinander Ergebnisse konsolidieren und festhalten

Die Performing-Phasen konvergieren in einer Schlussfolgerungs-Phase (oder *concluding*), in der Teilergebnisse kollaborativ zusammengesetzt werden und verglichen wird, wie nahe man der Zielerreichung bereits gekommen ist. Dies erfordert noch einmal einen intensiven ko-konstruktiven Einsatz aller Beteiligten. Es ist vor allem dieser innere Kreis von *designing – performing – concluding*, der mehrmals zyklisch durchlaufen wird. Jede einzelne dieser Phasen macht es jedoch unter Umständen erforderlich, dass auch die grundlegenden Begriffe wieder neu verhandelt werden müssen (was eine nochmalige *grounding*-Phase erfordert), da sich deren Bedeutung verschoben hat oder sich begriffliche Inkonsistenzen ergeben haben. Nach dem letzten Zyklus wird schliesslich das Ergebnis, resp. die Gesamtlösung (oder *results*), fertiggestellt.

#### Phase 6: miteinander den Prozess reflektieren (reflection)

Abschliessend folgt im Idealfall eine Phase der summativen Reflexion. Damit ist die gemeinsame Beurteilung der Ergebnisse und Lösungen im Sinne einer Evaluation gemeint. Auch der Verlauf der gemeinsamen Lern- und Arbeitsprozesse sowie die Qualität der Entscheidungsprozesse sollten in dieser abschliessenden Phase gemeinsam reflektiert werden.

#### Paralleler Prozess: Formative Reflexion

Nebst diesen sechs Phasen gibt es auch Prozesse, die parallel dazu verlaufen. Ein solcher durchgehender Prozess ist die formative Reflexion. Dieser durchgehende Reflexionsprozess bildet die Metaebene einer Ko-Aktion, auf der die einzelnen Phasen einer Ko-Aktion reflektiert werden. Im Gegensatz zu einer summativen Reflexion, die nur noch abschliessend konstatieren kann, was sich abgespielt hat, zeichnet sich eine formative Reflexion durch den Vorteil aus, dass Erkenntnisse direkt in den laufenden Prozess zurückwirken können.

#### Paralleler Prozess: Soziokognitive Konfliktbewältigung

Ein zweiter Prozess, der parallel zu den Phasen einer Ko-Aktion verläuft, ist die soziokognitive Konfliktbewältigung. Es ist ein wesentliches Moment kollaborativer Prozesse, dass das Selbstverständnis und das „Weltbild“ aller Beteiligten durch die gegenseitige Auseinandersetzung permanent in Frage gestellt wird (vgl. *conceptual change*). Es können daher nicht nur soziale Konflikte auftreten, sondern auch soziokognitive Konflikte. Diese manifestieren sich darin, dass die Beteiligten an einer Ko-Aktion ihre berufliche und vielleicht sogar private Identität in Frage stellen. Gerade hier erweist sich der parallel verlaufende Prozess der formativen Reflexion als unabdingbar. Soziokognitive Konflikte können bis zu

einem gewissen Grad über Metareflexion aufgelöst werden, erfordern aber zuweilen auch ein externes Coaching.“

<Infobox> **Weiterführende Ressourcen zum Thema «Kollaboration»:**

Neuere Grundlagen zu Kollaboration finden sich bei (Bröder et al. 1999, Burow 2015, Bornemann 2012, Ghanbari et al. 2019, Groth | Ritter 2019, Salmons 2019). Mit den psychologischen Aspekten der Kooperation beschäftigen sich (Ebert | Pastoors 2019) und (Parnow | Schmidt 2019). Jane Hart hat sich auf das Thema «Social Learning» spezialisiert (Hart 2014) und (Steimle | Wallach 2018) zeigen ganz praktisch auf, wie Collaborative UX Design umgesetzt werden kann. Wie Kollaboration und Artificial Intelligence zusammenspielen, resp. wie wir in Zukunft nicht nur mit Menschen, sondern vermehrt auch mit Maschinen kollaborieren, beleuchten (Wilson | Daugherty 2018) sowie (Stoller-Schai 2020). Eine eigentliche Grammatik der Kollaboration hat (Terkessidis 2018) vorgelegt und die Studie (Social Collaboration 2023) und (Fjord Trends 2023) zeigen auf, welche kollaborativen Trends aktuell sind.

### 2.3 Aufbau einer ko-kreativen Kultur – die «Einsichten»

Die Grundlage für erfolgreiche Co-Creation ist das Vorhandensein einer ko-kreativen Kultur in einem Unternehmen oder einer Organisation. Eine ko-kreative Kultur basiert auf einer Reihe von Einsichten, mit denen sich jeder und jede Einzelne beschäftigen sollte. Die folgende Liste gibt dazu ein paar einführende Beispiele:

<b>Die Einsicht, ...</b>	<b>Ich ...</b>
Die Einsicht, in die eigene Unzulänglichkeit	Ich kann es nicht alleine.
Die Einsicht, Verletzlichkeit zu zeigen, damit andere daran anschliessen können	Ich brauche Hilfe.
Die Einsicht, eigene Vorstellungen und Lösungsvorstellungen loszulassen	Ich muss mich von meinen Vorstellungen lösen, damit wir gemeinsam neue entwickeln können.
Die Einsicht, aktiv zuzuhören und offen für die Ideen anderer zu sein	Ich lasse andere Meinungen zu und lerne daraus.
Die Einsicht, dass Vielfalt der Perspektiven den Prozess bereichert	Ich wertschätze unterschiedliche Meinungen und Erfahrungen.
Die Einsicht, dass Vertrauen die Grundlage für echte Zusammenarbeit ist	Ich vertraue darauf, dass andere zum gemeinsamen Ziel beitragen.
Die Einsicht, dass Feedback ein wesentlicher Bestandteil der Entwicklung ist	Ich nehme Feedback an und nutze es zur Verbesserung.
Die Einsicht, dass Kollaboration Geduld und Zeit erfordert	Ich investiere Zeit, um Beziehungen und Ideen gemeinsam zu entwickeln.
Die Einsicht, dass Fehler und Rückschläge Teil des Prozesses sind	Ich sehe Fehler als Lernchancen und Teil des Fortschritts.
Die Einsicht, dass gemeinsamer Erfolg wichtiger ist als persönlicher Ruhm	Ich stelle das gemeinsame Ziel über mein eigenes Ego.

Diese Liste kann natürlich fortgesetzt werden. Aber schon die erwähnten Beispiele sollten deutlich machen, welche Haltung hinter der Entwicklung und dem Aufbau einer ko-kreativen Kultur stecken.

### 2.4 Verschiedene Formen der Co-Creation

Die Idee von Co-Construction kann nebst theoretischen Überlegungen auch anhand konkreter Beispiele verdeutlicht werden. Co-Creation kann in unterschiedlichen Formen und Kontexten

stattfinden. Die Beispiele zeigen auf, dass Co-Construction sowohl in «einfachen» wie auch in «komplexen» Problemstellungen gewinnbringend eingesetzt werden kann. Als Kontext für die Beispiele dient die Baubranche.

#### 2.4.1 Einfache Beispiele

##### **Nachbarschaftsworkshops zur Gestaltung von Aussenbereichen:**

- Bei einem Wohnbauprojekt organisiert das Bauunternehmen Workshops mit den zukünftigen Bewohnern und den bereits ansässigen Nachbarn, um gemeinsam die Gestaltung der Aussenbereiche wie Spielplätze, Grünflächen oder Gemeinschaftsgärten zu planen. Die Teilnehmer bringen ihre Ideen ein und entwickeln gemeinsam ein Konzept, das die Bedürfnisse aller berücksichtigt und die Gemeinschaft stärkt.

##### **Co-Creation von Kunstwerken für öffentliche Bereiche:**

- In einem Bauprojekt, das öffentliche Bereiche wie Foyers oder Plätze umfasst, lädt das Bauunternehmen lokale Künstler und Anwohner ein, gemeinsam Kunstwerke zu entwerfen und zu schaffen. Diese Kunstwerke werden dann in den öffentlichen Bereichen des Gebäudes oder der Anlage installiert. So wird nicht nur die Identifikation der Bewohner mit dem Projekt gestärkt, sondern es entsteht auch ein einzigartiges und lokal verankertes Design.

##### **Gemeinsame Entwicklung von nachhaltigen Wohnlösungen:**

- Bei der Planung eines Wohnprojekts richtet das Bauunternehmen eine Plattform ein, auf der zukünftige Bewohner Vorschläge zur Integration von nachhaltigen Lösungen wie Regenwassernutzung, Gemeinschaftsgärten oder Solarenergie einbringen können. Diese Vorschläge werden gesammelt, bewertet und die besten Ideen in das Projekt integriert. Dies fördert ein Bewusstsein für Nachhaltigkeit und ermöglicht es den Bewohnern, aktiv zur Gestaltung ihres umweltfreundlichen Wohnraums beizutragen.

##### **Beteiligung von Schülern und Schülerinnen bei der Planung von Schulgebäuden:**

- Ein Bauunternehmen, das eine neue Schule plant, bezieht Schüler und Lehrer in den Planungsprozess ein. Durch Workshops und Kreativ-Sessions können die Schüler ihre Ideen für das Design von Klassenzimmern, Pausenbereichen und Sportanlagen einbringen. Diese direkte Beteiligung sorgt dafür, dass das Schulgebäude den Bedürfnissen und Wünschen der Schüler gerecht wird und gleichzeitig deren Identifikation mit ihrer Schule stärkt.

##### **Gemeinsame Entwicklung von Sicherheitskonzepten:**

- Bei einem Bauprojekt, das z.B. eine grössere Wohnanlage oder ein Bürogebäude umfasst, arbeitet das Bauunternehmen mit den zukünftigen Nutzern zusammen, um ein massgeschneidertes Sicherheitskonzept zu entwickeln. Die Nutzer können ihre spezifischen Sicherheitsbedürfnisse und Bedenken äussern, und gemeinsam werden Lösungen wie Zugangskontrollen, Beleuchtungskonzepte und Notfallpläne erarbeitet. Diese Zusammenarbeit führt zu einem Sicherheitskonzept, das nicht nur effektiv, sondern auch von den Nutzern mitgetragen wird.

##### **Nutzerbeteiligung bei der Planung von Gemeinschaftsbereichen:**

- In Wohnanlagen oder Bürogebäuden werden die späteren Nutzer in die Planung von Gemeinschaftsräumen wie Lounges, Fitnessstudios oder Gärten einbezogen. Sie können ihre Ideen und Bedürfnisse äussern, was zu Räumen führt, die besser auf ihre Nutzung abgestimmt sind und eine stärkere Gemeinschaftsbindung fördern.

#### 2.4.2 Komplexere Beispiele

##### **Kooperative Entwicklung von Smart Buildings:**

- Ein Bauunternehmen arbeitet mit Technologiepartnern, Architekten und zukünftigen Bewohnern zusammen, um ein intelligentes Gebäude zu entwickeln. Hierbei wird gemeinsam entschieden, welche Smart-Home-Technologien und Energiemanagement-Systeme integriert werden sollen. Diese Art der Co-Creation ermöglicht die Entwicklung von Gebäuden, die sowohl technisch fortschrittlich als auch auf die realen Bedürfnisse der Nutzer zugeschnitten sind.

##### **Bürgerbeteiligung bei städtebaulichen Projekten:**

- In grösseren städtebaulichen Projekten, wie der Entwicklung eines neuen Stadtviertels, werden die Anwohner und andere Interessengruppen aktiv in den Planungsprozess einbezogen. Dies kann durch Workshops, öffentliche Anhörungen oder Online-Plattformen geschehen, auf denen die Bürger ihre Vorschläge und Bedenken äussern können. Diese partizipative Planung fördert die Akzeptanz und sorgt dafür, dass die Projekte besser auf die Bedürfnisse der Gemeinschaft abgestimmt sind.

##### **Zusammenarbeit mit Partnern bei nachhaltigen Bauprojekten:**

- Ein Bauunternehmen arbeitet eng mit Umweltorganisationen, Energieversorgern und Technologieanbietern zusammen, um ein nachhaltiges Bauprojekt zu realisieren. Gemeinsam entwickeln sie Konzepte für den Einsatz von erneuerbaren Energien, nachhaltigen Baumaterialien und energieeffizienten Technologien. Diese Zusammenarbeit ermöglicht es, innovative und umweltfreundliche Lösungen zu entwickeln, die alleine schwer zu realisieren wären.

##### **Crowdsourcing von Design-Ideen für öffentliche Gebäude:**

- Bei der Planung eines neuen öffentlichen Gebäudes, wie z.B. einer Bibliothek oder eines Kulturzentrums, können Architekturbüros die Öffentlichkeit über Online-Plattformen dazu aufrufen, Design-Ideen einzureichen. Diese Vorschläge werden dann in den Planungsprozess integriert, um ein Gebäude zu schaffen, das die Bedürfnisse und Wünsche der Gemeinschaft widerspiegelt.

##### **Gemeinsame Entwicklung von modularen Baukonzepten:**

- Ein Bauunternehmen kooperiert mit Zulieferern, Architekten und Endkunden, um modulare Baukonzepte zu entwickeln. Dabei werden standardisierte Module entworfen, die sich flexibel kombinieren lassen. Durch die enge Zusammenarbeit können die Module so gestaltet werden, dass sie den Anforderungen verschiedener Zielgruppen und Nutzungsszenarien gerecht werden.

## 2.5 Fazit: Was bedeutet dies für die Baubranche?

1. **Potenzial von Co-Creation für die Schweizer Baubranche:** Die Baubranche in der Schweiz kann erheblich von der Anwendung von Co-Creation profitieren, indem sie nicht nur interne Kollaboration stärkt, sondern auch externe Akteure wie Kunden, Partner, Behörden und die lokale Gemeinschaft aktiv in den Planungs- und Bauprozess einbezieht. Co-Creation ermöglicht es, innovative und passgenaue Lösungen zu entwickeln, die den tatsächlichen Bedürfnissen der Nutzer entsprechen und gleichzeitig die Qualität und Akzeptanz der Bauprojekte steigern.
2. **Flexibilität und Anpassungsfähigkeit durch strukturierte Co-Creation-Prozesse:** Durch die Anwendung eines strukturierten Co-Creation-Prozesses, wie er in diesem Kapitel beschrieben wurde, können Bauunternehmen flexibler und adaptiver auf Veränderungen und Herausforderungen reagieren. Dies ist besonders wichtig in einer Branche, die häufig mit komplexen, langfristigen Projekten und einer Vielzahl von Stakeholdern konfrontiert ist. Die Fähigkeit, auf unerwartete Entwicklungen mit emergenten Lösungen zu reagieren, wird zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil.
3. **Förderung einer ko-kreativen Unternehmenskultur für nachhaltige Wertschöpfung:** Darüber hinaus fördert der Aufbau einer ko-kreativen Kultur innerhalb der Unternehmen und über deren Grenzen hinaus eine nachhaltige Wertschöpfung. Diese Kultur erfordert jedoch eine bewusste Abkehr von traditionellen Hierarchien und eine stärkere Fokussierung auf Vertrauen, Kommunikation und gemeinsames Lernen. Durch die aktive Förderung von Co-Creation kann die Baubranche nicht nur innovativer werden, sondern auch nachhaltigere und nutzerzentrierte Bauprojekte realisieren.
4. **Co-Creation als Schlüssel zur Bewältigung zukünftiger Herausforderungen in der Baubranche:** Insgesamt zeigt sich, dass Co-Creation für die Baubranche in der Schweiz ein Schlüsselkonzept ist, um den steigenden Anforderungen an Nachhaltigkeit, Nutzerorientierung und Innovation gerecht zu werden. Die in diesem Kapitel beschriebenen Ansätze und Beispiele bieten eine wertvolle Grundlage, um diese Herausforderungen erfolgreich zu meistern.

## 3 Die wirtschaftliche Relevanz von Co-Creation

Co-Creation meint «gemeinsame Wertschöpfung» und schafft betrieblichen Mehrwert. Der Begriff "Co-Creation" wurde in den letzten Jahrzehnten von theoretischen Überlegungen geprägt, die sich mit der Transformation von traditionellen, linearen Wertschöpfungsmodellen hin zu dynamischeren, interaktiven Modellen beschäftigt haben. Prahalad und Ramaswamy (2000, 2004) haben Co-Creation als zentral für die zukünftige Wertschöpfung durch die aktive Beteiligung von Kunden und Stakeholdern beschrieben.

Diese neuen Modelle betonen die Bedeutung von Netzwerken und kollaborativen Prozessen, die über organisatorische Grenzen hinausgehen. Dieser Aspekt ist besonders zentral für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle in der Baubranche.

### 3.1 Co-Creation als „Modus Operandi“ für Netzwerkorganisationen

In einer zunehmend vernetzten und globalisierten Welt wird Co-Creation mehr als nur eine Innovationsstrategie – sie wird zum Herzstück der modernen Netzwerkorganisationen. Diese Organisationen unterscheiden sich von traditionellen Strukturen dadurch, dass sie in dynamischen Netzwerken arbeiten, in denen Wissen, Ressourcen und Kompetenzen ständig ausgetauscht und gemeinsam genutzt werden. McKinsey & Company (2022) unterstreicht, dass Co-Creation es diesen Organisationen ermöglicht, agil und flexibel auf sich ändernde Marktanforderungen zu reagieren, indem sie die kollektive Intelligenz und Kreativität ihrer Netzwerke nutzen.

Der besondere Vorteil von Co-Creation für Netzwerkorganisationen liegt in ihrer Fähigkeit, Innovationen schneller und effizienter voranzutreiben. Indem sie verschiedene interne und externe Akteure einbeziehen, können Ideen zügiger entwickelt, getestet und umgesetzt werden. Dies stärkt nicht nur die Innovationskraft, sondern minimiert auch das Risiko von Fehlentwicklungen, da die Lösungen bereits in einer frühen Phase auf ihre Markttauglichkeit geprüft werden. Darüber hinaus trägt Co-Creation zur Schaffung von Mehrwerten bei, die über die traditionellen Unternehmensgrenzen hinausgehen und neue Geschäftsmöglichkeiten erschliessen. Deloitte Insights (2021) betont, dass Co-Creation in modernen Netzwerkorganisationen nicht nur Innovationen fördert, sondern auch eine entscheidende Rolle bei der Erschliessung neuer Märkte und Geschäftsfelder spielt.

### 3.2 Co-Creation als „Modus Vivendi“ für Kundenzusammenarbeit

Co-Creation entwickelt sich zunehmend zu einer Lebens- und Arbeitsweise – einem „Modus Vivendi“ –, der den kontinuierlichen Dialog und die enge Zusammenarbeit mit Kunden und anderen Stakeholdern in den Mittelpunkt stellt.

Unternehmen erkennen mehr und mehr, dass ihre Kunden weit mehr sind als nur passive Konsumenten; sie sind aktive Mitgestalter von Produkten, Dienstleistungen und Markenwerten. Indem sie Kunden in den Innovationsprozess einbeziehen, können Unternehmen die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Zielgruppen nicht nur besser verstehen, sondern auch deren Loyalität und Engagement stärken. Accenture Interactive (2023) hebt hervor, dass dieser kundenorientierte Ansatz die Basis für eine erfolgreiche Co-Creation-Strategie bildet, die das Engagement und die Zufriedenheit der Kunden nachhaltig fördert.

Doch Co-Creation im Rahmen des Stakeholder Engagements geht über die reine Kundenbeteiligung hinaus. Es umfasst die Zusammenarbeit mit einer breiten Palette von Interessengruppen, wie Lieferanten, Partnern, Regulierungsbehörden und den Gemeinschaften, in denen das Unternehmen tätig ist. Dieser umfassende Ansatz fördert Transparenz und Vertrauen zwischen allen Beteiligten, was wiederum die Grundlage für langfristige Beziehungen und nachhaltigen Erfolg bildet. Durch die Integration der Perspektiven aller Stakeholder in ihre Innovationsprozesse können Unternehmen sicherstellen, dass ihre Produkte und Dienstleistungen nicht nur marktrelevant, sondern auch ethisch und sozial verantwortungsvoll sind. Von Hippel und Katz (2002) betonen, dass starke Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern entscheidend für die langfristige Nachhaltigkeit und Innovationskraft sind.

### 3.3 Fazit: Was bedeutet dies für die Baubranche?

- 1. Co-Creation als zentraler Ansatz für Netzwerkorganisationen:** In der stark vernetzten und globalisierten Schweizer Baubranche bietet Co-Creation einen effektiven Weg, um Innovationen schneller und effizienter zu entwickeln. Durch die enge Zusammenarbeit von Architekten, Ingenieuren, Bauunternehmen und Zulieferern können Projekte besser koordiniert und auf die spezifischen Anforderungen des Schweizer Marktes zugeschnitten werden.
- 2. Förderung von langfristigen Kundenbeziehungen:** Co-Creation schafft eine Grundlage für kontinuierliche Zusammenarbeit und Vertrauen zwischen Bauunternehmen und ihren Kunden sowie anderen Stakeholdern. Dies stärkt die Kundenbindung und führt zu nachhaltigen, langfristigen Partnerschaften, die in der Schweizer Bauwirtschaft von hoher Bedeutung sind.
- 3. Erweiterung von Geschäftsmodellen durch Stakeholder-Integration:** Co-Creation ermöglicht es Schweizer Bauunternehmen, ihre Geschäftsmodelle zu erweitern, indem sie aktiv die Perspektiven und Ideen von Kunden, Zulieferern und Partnern in den Innovationsprozess integrieren. Dies führt zu Lösungen, die nicht nur technisch und

architektonisch überzeugen, sondern auch sozial und ökologisch verantwortungsvoll sind, was den steigenden Anforderungen in der Schweiz entspricht.

## 4 Praxisbeispiele

Sucht man nach Praxisbeispielen für Co-Creation findet man eine ganze Reihe, zum Teil prominenten und gut bekannter, Beispiele. Diese fokussieren sich oft auf die Zusammenarbeit mit verschiedenen Stakeholder-Gruppen. Dies fällt zwar mehr unter den Aspekt Crowd-Innovation oder Crowd-Research, zeigt aber dennoch gut auf, wie und wo Co-Creation im externen Umfeld eingesetzt werden kann, um betrieblichen Mehrwert zu schaffen. Interne Beispiele für dedizierte Co-Creation Beispiele zu finden ist, schwieriger, da Unternehmen und Organisationen diese entweder nicht publik machen oder selbst nicht als Co-Creation einstufen, da sie (noch) zu wenig in diesem Konzept denken.

### 4.1 Erfolgreiche Co-Creation-Initiativen in verschiedenen Branchen

Mit diesen Vorbemerkungen werden nachfolgend einige Beispiele für Co-Creation Initiativen aus verschiedenen Branchen aufgelistet. Co-Creation hat sich in den letzten Jahren in verschiedenen Branchen als wirksames Mittel zur Förderung von Innovation und Kundenbindung etabliert. Unternehmen, die erfolgreich Co-Creation-Strategien implementiert haben, zeigen, wie vielfältig und adaptiv dieser Ansatz sein kann. Ramaswamy und Aitken (2011) betonen, dass Co-Creation in der heutigen Geschäftswelt ein unverzichtbares Werkzeug ist, um Kundenbedürfnisse besser zu verstehen und innovative Lösungen zu entwickeln.

Die Beispiele sollen als Illustration und Inspiration dienen, im eigenen Unternehmen oder Organisation über das Konzept Co-Creation nachzudenken.

<p><b>Lego Ideas:</b> Lego Ideas ist eine Plattform, auf der Kunden ihre eigenen Designideen für neue Lego-Sets einreichen können. Erreicht eine Idee mehr als 10.000 Stimmen, wird sie von Lego für die Produktion in Betracht gezogen, und der Gewinner erhält 1 % des Nettoumsatzes. Diese Initiative hat Lego ermöglicht, innovative Produkte direkt basierend auf Kundenwünschen zu entwickeln, was die Marke gestärkt und die Kundenbindung erheblich gefördert hat. Die Plattform ist ein herausragendes Beispiel für Co-Creation und hat dazu beigetragen, die Reichweite von Lego zu erweitern und die Loyalität bestehender Kunden zu stärken. Quelle <a href="https://collato.com/blog/cocreation-example">https://collato.com/blog/cocreation-example</a></p>	<p><b>DeWalt:</b> DeWalt, ein führender Hersteller von Elektrowerkzeugen, hat eine Insight Community geschaffen, in der Kunden Produktentwicklungsideen beisteuern können. Diese Community umfasst über 12.000 Benutzer, darunter professionelle Handwerker und Heimwerker. Durch diese Plattform kann DeWalt Kunden in den Produktentwicklungsprozess einbeziehen und hat dadurch erhebliche Einsparungen bei den Forschungskosten erzielt.  Quelle: <a href="https://www.braineet.com/blog/co-creation-examples">https://www.braineet.com/blog/co-creation-examples</a></p>
<p><b>Xiaomi und die Community:</b> Das chinesische Technologieunternehmen Xiaomi hat eine Community-Plattform namens MIUI ins Leben gerufen, auf der über 10 Millionen registrierte Nutzer und mehr als 100.000 tägliche Publikationen zu finden sind. Xiaomi-Fans diskutieren dort über Technologie, teilen Wissen und äussern ihre Meinungen zu bestimmten Geräten. Über</p>	<p><b>Unilever:</b> Unilever nutzt seine „Foundry“-Plattform, um durch offene Innovation Startups, externe Innovatoren, Akademiker, Designer und Kunden in die Entwicklung neuer Produkte und Lösungen einzubinden. Diese Plattform, die 2010 ins Leben gerufen wurde, ermöglicht es Unilever, spezifische Herausforderungen an die Öffentlichkeit zu</p>

<p>200 Xiaomi-Mitarbeiter überwachen das Forum, um Feedback und Verbesserungsvorschläge zu sammeln. Diese Plattform fördert nicht nur das Engagement der Kunden, sondern ermöglicht es Xiaomi auch, ein tieferes Verständnis für seine Kundenbasis zu entwickeln und eine loyale Anhängerschaft aufzubauen.</p> <p>Quelle: <a href="https://collato.com/blog/cocreation-example">https://collato.com/blog/cocreation-example</a></p>	<p>stellen, wie z.B. intelligente Produktverpackungen oder Kühlsysteme. Erfolgreiche Vorschläge können zu kommerziellen Verträgen und professioneller Anerkennung führen. Diese Co-Creation-Initiative hat Unilever geholfen, frische Ideen und Technologien in seine Produktpalette zu integrieren, was die Innovationsrate und Markteinführungsgeschwindigkeit deutlich gesteigert hat.</p> <p>Quelle: <a href="https://www.braineet.com/blog/co-creation-examples">https://www.braineet.com/blog/co-creation-examples</a></p>
<p><b>IKEA:</b> IKEA startete 2018 die digitale Plattform "Co-Create IKEA", auf der Kunden und Fans eingeladen sind, neue Produkte zu entwickeln. Diese Plattform konzentriert sich auf vier spezifische Bereiche: Produktsuggestionen, Bootcamps mit Unternehmern, Zusammenarbeit mit Universitäten und Innovation Labs. Erfolgreiche Ideen werden möglicherweise lizenziert oder in zukünftige Produkte integriert. Teilnehmende können nicht nur ihre Ideen einbringen, sondern auch auf Ressourcen wie Testlabors und Prototypenwerkstätten zugreifen.</p> <p>Quelle: <a href="https://www.braineet.com/blog/co-creation-examples">https://www.braineet.com/blog/co-creation-examples</a></p>	<p><b>Sodexo:</b> Sodexo nutzte eine Plattform namens "Innov'Hub", die Innovationen auf globaler und lokaler Ebene fördert. Mitarbeiter können hier innovative Ideen teilen und an Crowdsourcing-Initiativen teilnehmen. Dieses Modell ermöglicht es Sodexo, die kollektive Intelligenz seiner Mitarbeiter zu nutzen, um innovative Lösungen zu entwickeln und gleichzeitig eine skalierbare Innovationsstrategie zu verfolgen.</p> <p>Quelle: <a href="https://www.braineet.com/blog/co-creation-examples">https://www.braineet.com/blog/co-creation-examples</a></p>
<p><b>DHL:</b> DHL hat Co-Creation durch Workshops mit Kunden in Innovationszentren in Deutschland und Singapur in den letzten zehn Jahren formalisiert. Kunden wurden eingeladen, mit DHL-Mitarbeitern zusammenzuarbeiten und neue Initiativen zu entwickeln. Ein bemerkenswertes Ergebnis war der "Parcelopter", eine Drohne, die für Lieferungen in schwierigem Gelände verwendet wird.</p> <p>Quelle <a href="https://www.braineet.com/blog/co-creation-examples">https://www.braineet.com/blog/co-creation-examples</a></p>	<p><b>Anheuser-Busch:</b> Anheuser-Busch nutzte Crowdsourcing, um neue Craft-Biere zu entwickeln. 2012 führte das Unternehmen eine Braumeister-Konkurrenz durch, kombiniert mit Konsumentenverkostungen, um ein neues Craft-Bier zu entwickeln. Das Ergebnis war das "Black Crown" Bier, das viel Begeisterung bei den Kunden auslöste und dem Unternehmen half, seine Position im Craft-Bier-Markt zu stärken.</p> <p>Quelle: <a href="https://www.braineet.com/blog/co-creation-examples">https://www.braineet.com/blog/co-creation-examples</a></p>
<p><b>BMW:</b> BMW veranstaltete 2010 seinen ersten offenen Innovationswettbewerb im Rahmen seines Co-Creation Labs, bei dem Fans und</p>	<p><b>Accor Live Limitless:</b> Accor, ein multinationales Hotelunternehmen, setzte auf einen Innovations-Trichterprozess, um Co-</p>

<p>Kunden eingeladen wurden, Produktideen und Meinungen zu teilen. Der Wettbewerb führte zu zahlreichen neuen Ideen, die von einer globalen Jury bewertet wurden, und hat das Interesse an Crowdsourcing-Innovationen bei BMW weiter gesteigert.</p> <p>Quelle: <a href="https://www.braineet.com/blog/co-creation-examples">https://www.braineet.com/blog/co-creation-examples</a></p>	<p>Creation zu fördern. Dieser Prozess stellt sicher, dass innovative Ideen mit der Innovationsstrategie des Unternehmens in Einklang stehen und effizient gesammelt und organisiert werden.</p> <p>Quelle: <a href="https://www.braineet.com/blog/co-creation-examples">https://www.braineet.com/blog/co-creation-examples</a></p>
<p><b>General Mills:</b> General Mills, ein führender Anbieter von Lebensmitteln, startete 2007 das General Mills Worldwide Innovation Network, um die Kundenkollaboration durch Zusammenarbeit mit unternehmerischen Netzwerken, Startup-Accelerators und talentierten Individuen zu verbessern. Dieser Ansatz war erfolgreich und führte zu einer Vielzahl von Produktverbesserungen und neuen Konzepten.</p> <p>Quelle: <a href="https://www.braineet.com/blog/co-creation-examples">https://www.braineet.com/blog/co-creation-examples</a></p>	<p><b>Coca-Cola:</b> Coca-Cola begann 2018 ein Co-Creation-Experiment in Südostasien, um sicherzustellen, dass seine Produktstrategie den Geschmack der Region und ihrer Menschen widerspiegelt. Das Forschungsteam testete verschiedene, von Kunden vorgeschlagene Produktvarianten in lokalen Restaurants.</p> <p>Quelle: <a href="https://www.braineet.com/blog/co-creation-examples">https://www.braineet.com/blog/co-creation-examples</a></p>
<p><b>ITC in Indien:</b> ITC, ein grosses indisches Unternehmen, nutzte Co-Creation, um die Effizienz und Qualität der landwirtschaftlichen Produktion zu verbessern. ITC baute eine Reihe von Internet-Kiosken, die als e-Choupals bekannt sind, und bot den Bauern Zugang zu Informationen über Wetter, Preise und landwirtschaftliche Methoden. Diese Initiative ermöglichte es den Bauern, ihre Erträge und die Qualität ihrer Produkte erheblich zu steigern und sich besser auf den globalen Markt vorzubereiten. ITC schuf auch eigene Marktplätze, die den Bauern faire Preise boten und ihnen gleichzeitig moderne Annehmlichkeiten und Dienstleistungen zur Verfügung stellten.</p> <p>Quelle: <a href="https://hbr.org/2010/10/building-the-co-creative-enterprise">https://hbr.org/2010/10/building-the-co-creative-enterprise</a></p>	<p><b>Nike:</b> Nike hat mit seiner „NikeID“-Plattform (Aktuell «Nike By You») einen weiteren erfolgreichen Anwendungsfall für Co-Creation geschaffen. Kunden können ihre eigenen Schuhe entwerfen, indem sie Farben, Materialien und andere Designmerkmale auswählen. Dieser personalisierte Ansatz hat nicht nur das Kundenerlebnis revolutioniert, sondern auch das Engagement und die Markentreue gestärkt. Zudem sammelt Nike wertvolle Daten über die Vorlieben und Trends bei den Konsumenten, die in zukünftige Produktentwicklungen einfließen.</p> <p>Quelle: <a href="https://www.nike.com/ch/nike-by-you">https://www.nike.com/ch/nike-by-you</a></p>

#### 4.2 Fazit: Was bedeutet dies für die Baubranche?

- 1. Praxisbeispiele als Erfolgsmodelle:** Erfolgreiche Co-Creation-Initiativen in anderen Branchen, wie in der Automobil- und Konsumgüterindustrie, zeigen, dass auch die Schweizer Baubranche von ähnlichen Ansätzen profitieren kann. Durch die Einbindung von

Kunden und Partnern in den Entwicklungsprozess können Bauprojekte entstehen, die besser auf die Bedürfnisse und Erwartungen der Schweizer Marktteilnehmer abgestimmt sind.

2. **Erfolgreiche Implementierung von Co-Creation-Strategien:** Fallstudien wie die von LEGO, Nike und Unilever verdeutlichen, dass Co-Creation nicht nur zur Produktinnovation, sondern auch zur Stärkung der Markenbindung und Kundenzufriedenheit beiträgt. Übertragen auf die Schweizer Baubranche bedeutet dies, dass durch die aktive Beteiligung der zukünftigen Nutzer und anderer Stakeholder Bauprojekte realisiert werden können, die sowohl funktional als auch emotional ansprechend sind.
3. **Innovationsförderung durch Zusammenarbeit:** Die Beispiele aus anderen Branchen unterstreichen, dass durch Co-Creation innovative und nachhaltige Lösungen entwickelt werden können. Für die Schweizer Baubranche bedeutet dies, dass durch die Zusammenarbeit mit externen Partnern und Nutzern zukunftsorientierte Baukonzepte entstehen können, die den hohen Anforderungen an Nachhaltigkeit und Lebensqualität in der Schweiz gerecht werden.

## 5 Der Co-Creation Canvas

Nachdem in den vorherigen Kapiteln das Konzept der Co-Creation, seine wirtschaftliche Bedeutung sowie erfolgreiche Praxisbeispiele in verschiedenen Branchen ausführlich behandelt wurden, geht es in Kapitel 5 nun um die konkrete Anwendung dieses Ansatzes. Im Mittelpunkt steht der **Co-Creation Canvas**.

### 5.1 Der Co-Creation Canvas: Ein Rahmen für die erfolgreiche Umsetzung von Co-Creation in Unternehmen

Der Co-Creation Canvas ist ein praktisches Werkzeug, das entwickelt wurde, um Unternehmen bei der strukturierten und zielgerichteten Umsetzung von Co-Creation-Prozessen zu unterstützen. Der Canvas dient als visuelles Framework, das alle wesentlichen Elemente und Schritte des Co-Creation-Prozesses abbildet und so eine klare Orientierung bietet.

### 5.2 Zentrale Elemente des Co-Creation Canvas

Die zentrale Haltung des Co-Creation Canvas fusst auf den Prinzipien Zusammenarbeit, Offenheit und Anpassungsfähigkeit. Vertrauen und kulturelle Sensibilität sind entscheidend, um ein Umfeld zu schaffen, in dem alle Beteiligten ihre Ideen ungehindert teilen können. Eine gemeinsame Vision und gemeinsame Werte geben der Zusammenarbeit Orientierung, während die Bereitschaft, Unsicherheiten zu akzeptieren, den Weg für innovative Lösungen ebnet. Kreative Freiräume, Flexibilität und kontinuierliches Lernen stützen den gesamten Prozess, der durch gezielte Methoden und Tools sowie durch eine sorgfältige Planung von Ressourcen und Budget erfolgreich umgesetzt wird. Abbildung 2 fasst die wichtigsten Elemente des Co-Creation Canvas zusammen.

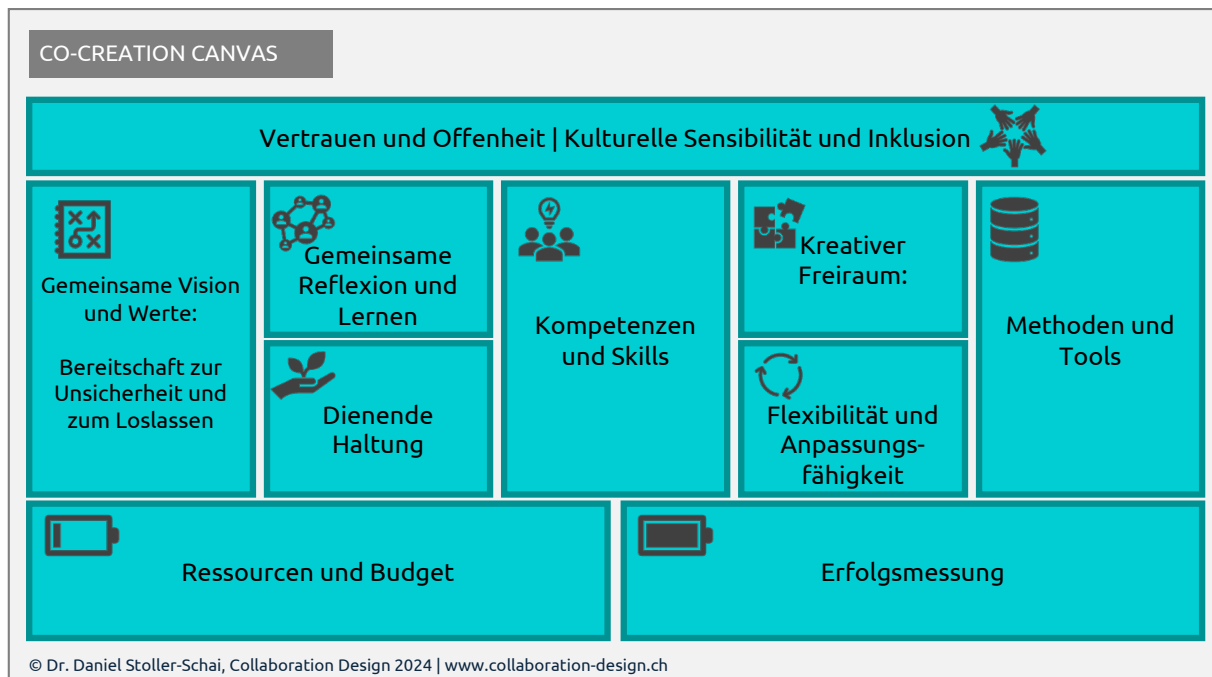


Abbildung 2: Elemente des Co-Creation Canvas (Quelle: Stoller-Schai)

Nachfolgend werden die Elemente beschrieben, sowie mit Kernfragen und einem Beispiel ergänzt:

### 5.2.1 Vertrauen und Offenheit | Kulturelle Sensibilität und Inklusion

#### Vertrauen und Offenheit

- **Beschreibung:** Schaffe eine Atmosphäre des Vertrauens, in der alle Beteiligten sich sicher fühlen, ihre Ideen und Bedenken offen auszudrücken. Vertrauen bildet die Grundlage für kreative und kollaborative Arbeit.
- **Kernfragen:** Wie bauen wir Vertrauen auf? Wie fördern wir eine Kultur der Offenheit und Transparenz?
- **Beispiel:** Ein Bauunternehmen plant ein neues Wohnquartier und lädt zukünftige Bewohner, Anwohner und lokale Behörden zu einem offenen Workshop ein. In diesem Workshop werden alle Beteiligten ermutigt, ihre Ideen und Bedenken frei zu äussern. Durch den offenen Austausch entsteht eine Atmosphäre des Vertrauens, in der die Teilnehmer bereit sind, ehrlich über ihre Erwartungen und Ängste zu sprechen. Diese Offenheit führt dazu, dass das Bauprojekt besser auf die Bedürfnisse der Gemeinschaft abgestimmt wird.

#### Kulturelle Sensibilität und Inklusion

- **Beschreibung:** Achte auf kulturelle Sensibilität und Inklusion, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten sich wertgeschätzt und einbezogen fühlen. Unterschiedliche Perspektiven bereichern den Co-Creation-Prozess.
- **Kernfragen:** Wie fördern wir kulturelle Sensibilität und Inklusion? Wie nutzen wir die Vielfalt der Perspektiven als Stärke?
- **Beispiel:** Bei der Planung eines neuen Kulturzentrums in einer multikulturellen Nachbarschaft sorgt das Bauunternehmen dafür, dass Vertreter aller relevanten kulturellen Gruppen in die Planungsmeetings einbezogen werden. Durch diese inklusive Herangehensweise entsteht ein Gebäude, das die kulturelle Vielfalt der Nachbarschaft widerspiegelt und von allen Gemeinschaften angenommen wird.

### 5.2.2 Gemeinsame Vision und Werte | Bereitschaft zur Unsicherheit und zum Loslassen

#### Gemeinsame Vision und Werte

- **Beschreibung:** Entwickle eine gemeinsame Vision und verankere diese tief in den gemeinsamen Werten aller Beteiligten. Die Vision und Werte sollten alle motivieren und als Leitlinie für die Zusammenarbeit dienen.
- **Kernfragen:** Was sind unsere gemeinsamen Ziele und Werte? Wie stellen wir sicher, dass alle Beteiligten diese teilen und verinnerlichen?
- **Beispiel:** Bei der Planung eines nachhaltigen Bürogebäudes entwickelt das Bauunternehmen gemeinsam mit den zukünftigen Mietern eine Vision, die auf gemeinsamen Werten wie Nachhaltigkeit, Energieeffizienz und Nutzerkomfort basiert. Diese Vision wird in allen Planungsphasen als Leitlinie verwendet, um sicherzustellen, dass alle Entscheidungen im Einklang mit den vereinbarten Werten stehen.

#### Bereitschaft zur Unsicherheit und zum Loslassen

- **Beschreibung:** Fördere die Bereitschaft, sich auf Unsicherheiten einzulassen und eigene Ideen oder Positionen loszulassen, wenn dies dem gemeinsamen Ziel dient. Dies erfordert Mut und Offenheit für neue Ansätze.
- **Kernfragen:** Wie fördern wir die Bereitschaft, Unsicherheiten zu akzeptieren? Wie unterstützen wir das Loslassen eigener Vorschläge zugunsten emergenter Lösungen?
- **Beispiel:** Ein Architekturbüro arbeitet an einem innovativen Wohnprojekt und ermutigt das Team, sich auf kreative Entwürfe einzulassen, die bisher nicht erprobt wurden. Als sich während der Planung herausstellt, dass ein vorgeschlagener Entwurf nicht den gewünschten Effekt erzielt, entscheidet sich das Team, den ursprünglichen Plan loszulassen und eine neue Richtung einzuschlagen. Diese Flexibilität ermöglicht es, bessere und innovativere Lösungen zu finden.

#### 5.2.3 Dienende Haltung

- **Beschreibung:** Adoptiere eine dienende Haltung, bei der das Ziel ist, den Erfolg des Teams über individuelle Interessen zu stellen. Jeder sollte sich darauf konzentrieren, wie er oder sie zur Erreichung des gemeinsamen Ziels beitragen kann.
- **Kernfragen:** Wie etablieren wir eine Kultur des Dienens? Wie stellen wir sicher, dass jeder den gemeinsamen Erfolg über persönliche Interessen stellt?
- **Beispiel:** Bei der Gestaltung eines Gemeinschaftsraums in einer Wohnanlage nimmt der Projektleiter eine dienende Rolle ein, indem er nicht seine eigenen Vorstellungen durchsetzen will, sondern die Wünsche und Bedürfnisse der zukünftigen Bewohner in den Vordergrund stellt. Er stellt sicher, dass alle Stimmen gehört werden und das Ergebnis den Gemeinschaftsnutzen maximiert.

#### 5.2.4 Kreativer Freiraum

- **Beschreibung:** Schaffe Räume und Gelegenheiten für Kreativität, in denen neue Ideen entwickelt und unkonventionelle Lösungen erforscht werden können. Kreativität entsteht oft durch das Zusammenspiel unterschiedlicher Perspektiven.
- **Kernfragen:** Wie schaffen wir Freiräume für kreative Gedanken? Wie ermutigen wir zu unkonventionellen Ideen?
- **Beispiel:** Ein Bauunternehmen richtet während der Planungsphase eines neuen Stadtteils einen „Ideenraum“ ein, in dem Architekten, Stadtplaner und zukünftige Bewohner gemeinsam Brainstorming-Sessions durchführen. Hier können ohne Einschränkungen kreative Vorschläge gemacht und unkonventionelle Ideen entwickelt werden, die später in die konkrete Planung einfließen.

#### 5.2.5 Flexibilität und Anpassungsfähigkeit:

- **Beschreibung:** Behalte eine flexible und anpassungsfähige Haltung bei, um auf neue Erkenntnisse und emergente Prozesse zu reagieren. Flexibilität ist entscheidend, um den Co-Creation-Prozess dynamisch zu halten.

- **Kernfragen:** Wie bleiben wir flexibel in unserem Ansatz? Wie integrieren wir emergente Ideen und Prozesse, ohne den Fokus zu verlieren?
- **Beispiel:** Während des Baus eines Hochhauses kommt es zu unerwarteten Veränderungen in den städtischen Bauvorschriften. Statt am ursprünglichen Plan festzuhalten, passt das Bauunternehmen den Bauprozess flexibel an, um die neuen Anforderungen zu erfüllen, ohne die Gesamtvision des Projekts zu gefährden. Diese Anpassungsfähigkeit ermöglicht es, das Projekt erfolgreich abzuschliessen, trotz der Herausforderungen.

#### 5.2.6 Gemeinsame Reflexion und Lernen:

- **Beschreibung:** Integriere regelmässige Reflexionsphasen, um über den Fortschritt, Herausforderungen und Lernerfahrungen nachzudenken. Gemeinsame Reflexion fördert kontinuierliches Lernen und Anpassung.
- **Kernfragen:** Wie integrieren wir regelmässige Reflexionen? Wie fördern wir das Lernen aus Erfolgen und Fehlern?
- **Beispiel:** Nach Abschluss jedes Bauabschnitts organisiert das Bauunternehmen Reflexionsmeetings mit allen beteiligten Parteien, um zu besprechen, was gut gelaufen ist und wo es Verbesserungsbedarf gibt. Diese regelmässigen Reflexionsphasen helfen dem Team, kontinuierlich zu lernen und den weiteren Bauprozess effizienter und reibungsloser zu gestalten.

#### 5.2.7 Methoden und Tools

- **Beschreibung:** Setze spezifische Methoden (z.B. Design Thinking, Agile Methoden) und Technologien (z.B. virtuelle Whiteboards, Prototyping-Tools) ein, die den Co-Creation-Prozess unterstützen und erleichtern.
- **Kernfragen:** Welche Methoden und Tools sind für unser Projekt am besten geeignet? Wie setzen wir diese effektiv ein?
- **Beispiel:** Um die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Architekten und Ingenieuren zu erleichtern, setzt das Bauunternehmen auf digitale Tools wie BIM (Building Information Modeling) und virtuelle Whiteboards. Diese Technologien ermöglichen es, Entwürfe in Echtzeit zu teilen und gemeinsam daran zu arbeiten, was die Effizienz und Präzision im Bauprozess erhöht.

#### 5.2.8 Kompetenzen und Skills

- **Beschreibung:** Identifiziere die notwendigen Kompetenzen und Skills, die im Co-Creation-Prozess erforderlich sind, und Sorge für deren Entwicklung und Schulung. Diese können sowohl technische als auch soziale Fähigkeiten umfassen.
- **Kernfragen:** Welche Kompetenzen und Skills benötigen wir? Wie können wir sicherstellen, dass alle Beteiligten die notwendigen Fähigkeiten entwickeln und einsetzen?
- **Beispiel:** Ein Bauprojekt erfordert spezialisierte Kenntnisse in nachhaltiger Bauweise. Das Bauunternehmen organisiert Schulungen für seine Mitarbeiter, um sicherzustellen, dass sie die neuesten Techniken und Materialien kennen und anwenden können. Dadurch wird sichergestellt, dass das Projekt nicht nur umweltfreundlich, sondern auch auf dem neuesten Stand der Technik ist.

#### 5.2.9 Ressourcen und Budget

- **Beschreibung:** Plane und allokiere die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen, um den Co-Creation-Prozess zu unterstützen. Definiere ein Budget und überwache dessen Einsatz, um sicherzustellen, dass die Mittel effizient genutzt werden.
- **Kernfragen:** Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? Wie verwalten wir das Budget, um den Erfolg des Projekts zu sichern?
- **Beispiel:** Bei der Planung eines neuen Wohngebäudes erstellt das Bauunternehmen eine detaillierte Budgetplanung, in der alle Kosten für Materialien, Arbeitskräfte und Technologien festgelegt werden. Das Budget wird während des gesamten Projekts

regelmässig überprüft und angepasst, um sicherzustellen, dass das Projekt wirtschaftlich bleibt.

#### 5.2.10 Erfolgsmessung

- **Beschreibung:** Definiere Erfolgskriterien und KPIs (Key Performance Indicators), um den Fortschritt zu überwachen und sicherzustellen, dass die gesetzten Ziele erreicht werden. Erfolgsmessung hilft, den Wert des Co-Creation-Prozesses zu evaluieren.
- **Kernfragen:** Wie messen wir den Erfolg des Projekts? Welche KPIs verwenden wir, und wie überwachen wir den Fortschritt?
- **Beispiel:** Nach Fertigstellung eines Bürogebäudes führt das Bauunternehmen eine Umfrage unter den Mietern durch, um deren Zufriedenheit mit dem Bau und den genutzten Materialien zu messen. Diese Rückmeldungen werden in KPIs wie „Nutzerzufriedenheit“ und „Energieeffizienz“ umgesetzt und zur Bewertung des Projekterfolgs verwendet. Die Erkenntnisse daraus fliessen in zukünftige Projekte ein.

### 5.3 Handlungsempfehlungen zur Anwendung des Co-Creation Canvas

Der Co-Creation Canvas hilft Unternehmen, den gesamten Co-Creation-Prozess übersichtlich darzustellen und sicherzustellen, dass alle relevanten Aspekte berücksichtigt werden. Durch seine visuelle und modulare Struktur kann der Canvas flexibel angepasst und auf verschiedene Projekte und Kontexte angewendet werden. Die erfolgreiche Anwendung des Co-Creation Canvas erfordert zudem einige grundlegende Prinzipien und Best Practices:

1. **Frühzeitige Einbindung der Stakeholder:** Es ist entscheidend, alle relevanten Stakeholder so früh wie möglich in den Prozess einzubeziehen. Dies fördert nicht nur das Engagement, sondern stellt auch sicher, dass unterschiedliche Perspektiven und Expertise in die Planung und Umsetzung einfließen.
2. **Iterative Anpassung:** Der Co-Creation Canvas sollte nicht als statisches Dokument betrachtet werden. Stattdessen sollte er regelmässig überprüft und angepasst werden, um auf neue Erkenntnisse, Herausforderungen oder Marktveränderungen zu reagieren.
3. **Klare Kommunikation:** Ein erfolgreicher Co-Creation-Prozess erfordert eine offene und klare Kommunikation zwischen allen Beteiligten. Der Canvas kann dabei als gemeinsamer Referenzrahmen dienen, der sicherstellt, dass alle Akteure die gleichen Ziele und Prioritäten verfolgen. Baumann-Habersack (2017) betont, dass eine neue Führungshaltung, die auf Transparenz und kooperative Zusammenarbeit setzt, entscheidend ist, um solche Prozesse erfolgreich zu gestalten.
4. **Fokus auf Wertschöpfung:** Während der gesamten Planung und Umsetzung sollte der Fokus darauf liegen, wie durch den Co-Creation-Prozess Mehrwert für alle Beteiligten geschaffen werden kann. Dies hilft, den Prozess zielgerichtet zu steuern und die Motivation der Beteiligten hochzuhalten.
5. **Kontinuierliche Erfolgsmessung:** Es ist wichtig, den Fortschritt regelmässig zu überwachen und die definierten KPIs zu überprüfen. Dies ermöglicht es, frühzeitig zu erkennen, ob der Prozess auf dem richtigen Weg ist, und gegebenenfalls Korrekturmassnahmen zu ergreifen.

### 5.4 Fazit: Was bedeutet dies für die Baubranche?

1. **Strukturierte Planung mit dem Co-Creation Canvas:** Der Einsatz des Co-Creation Canvas bietet der Schweizer Baubranche ein strukturiertes Framework, um Co-Creation-Prozesse effektiv zu planen und zu steuern. Dies hilft Bauunternehmen, klare Ziele zu setzen, Stakeholder frühzeitig einzubinden und den gesamten Entwicklungsprozess transparent und flexibel zu gestalten.
2. **Anpassungsfähigkeit durch iterative Planung:** Der Co-Creation Canvas ermöglicht es Schweizer Bauprojekten, auf Veränderungen und neue Anforderungen schnell zu reagieren. Diese Flexibilität ist besonders wertvoll in der stark regulierten und

anspruchsvollen Bauumgebung der Schweiz, wo Anpassungen oft notwendig sind, um den hohen Standards gerecht zu werden.

3. **Messbarkeit des Erfolgs:** Durch die im Co-Creation Canvas integrierte Erfolgsmessung können Schweizer Bauunternehmen den Fortschritt ihrer Projekte kontinuierlich überwachen und sicherstellen, dass die gesetzten Ziele erreicht werden. Dies trägt dazu bei, die Qualität und Nachhaltigkeit von Bauprojekten in der Schweiz zu sichern und langfristig zu verbessern.

## 6 Die ko-kreative Zukunft

Wie eingangs erwähnt, bin ich Dozent am Institut für Digitales Bauen der Fachhochschule Nordwestschweiz im Masterstudiengang „MSc FHNW in Virtual Design and Construction (VDC)“. Aus diesem Grund soll der Blick in die ko-kreative Zukunft aus Sicht der Ausbildung getätigt werden.

### 6.1 Ausbildung und Schulung ko-kreativer Tätigkeiten

Die Zukunft der Co-Creation hängt massgeblich davon ab, wie gut Unternehmen und Bildungseinrichtungen in der Lage sind, ko-kreative Kompetenzen zu entwickeln und zu fördern. In einer zunehmend vernetzten und dynamischen Arbeitswelt wird die Fähigkeit zur Zusammenarbeit über Disziplinen, Kulturen und Hierarchieebenen hinweg zu einer entscheidenden Schlüsselkompetenz. Daher ist es essenziell, dass bereits in der Ausbildung diese Fähigkeiten vermittelt werden. Wie Fink und Moeller (2018) betonen, müssen zukunftsorientierte Organisationen auf sinnstiftende Selbstorganisation und Agilität setzen, um erfolgreich in einer komplexen, sich ständig verändernden Umwelt zu agieren. Was heisst dies konkret?

**Integrative Bildungsansätze:** Bildungsinstitutionen müssen ihre Curricula anpassen, um ko-kreative Methoden und Denkweisen zu integrieren. Dies kann durch projektbasierte Lernansätze geschehen, bei denen Studierende in interdisziplinären Teams an realen Problemstellungen arbeiten. Solche Ansätze fördern nicht nur die Fähigkeit zur Zusammenarbeit, sondern auch das kritische Denken, die Kreativität und die Fähigkeit, komplexe Probleme zu lösen.

**Unternehmensinterne Schulungsprogramme:** Unternehmen sollten in Schulungsprogramme investieren, die darauf abzielen, ko-kreative Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter zu entwickeln. Diese Programme könnten Workshops zu Design Thinking, agilen Methoden oder moderierten Co-Creation-Sessions umfassen. Wichtig ist dabei auch die Förderung einer Unternehmenskultur, die Offenheit, Vertrauen und eine positive Fehlerkultur unterstützt – alles Voraussetzungen für erfolgreiche Co-Creation (Fink & Moeller, 2018).

**Lebenslanges Lernen:** Angesichts der raschen technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen ist es unerlässlich, dass Mitarbeiter sich kontinuierlich weiterbilden. Unternehmen sollten ihren Angestellten daher Möglichkeiten bieten, sich in ko-kreativen Ansätzen fortzubilden, sei es durch formale Schulungen, Online-Kurse oder durch die Teilnahme an branchenübergreifenden Innovationsprojekten.

### 6.2 Ko-Kreation zwischen Mensch und Maschine

Abschliessend noch einige Anmerkungen zur Ko-Kreation zwischen Mensch und Maschine. Dieses Thema verdient eine vertiefte Diskussion, doch kann hier nur kurz darauf eingegangen werden.

Mit der zunehmenden Verbreitung von Künstlicher Intelligenz (KI) und maschinellem Lernen eröffnen sich neue Möglichkeiten für ko-kreative Prozesse, in denen Mensch und Maschine

zusammenarbeiten. Diese hybride Form der Co-Creation könnte die Art und Weise, wie Innovationen entstehen, grundlegend verändern. Laut IDC (2020) wird Co-Creation in einem zunehmend technologiebasierten Umfeld die Entwicklung von Innovationen massgeblich beeinflussen.

**Synergien zwischen menschlicher Kreativität und KI:** Künstliche Intelligenz kann dabei helfen, riesige Datenmengen zu analysieren, Muster zu erkennen und Vorhersagen zu treffen, die für menschliche Akteure schwer zugänglich sind. Diese Fähigkeiten können in ko-kreativen Prozessen genutzt werden, um menschliche Kreativität zu ergänzen und zu erweitern. Beispielsweise können Designer und Ingenieure KI-gestützte Tools verwenden, um neue Produktdesigns zu generieren, die sie dann weiter verfeinern und anpassen (Brown & Duguid, 2021). Studien zeigen, dass solche synergistischen Ansätze sowohl die Effizienz als auch die Innovationsfähigkeit von Unternehmen erheblich steigern können (Wilson & Daugherty, 2018).

**Ethik und Verantwortung in der Mensch-Maschine-Ko-Kreation:** Die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Algorithmus wirft jedoch auch ethische Fragen auf. Zuboff (2018) warnt vor den potenziellen Gefahren des Überwachungskapitalismus, die in solchen Prozessen auftreten können, insbesondere in Bezug auf die Privatsphäre und den Schutz persönlicher Daten. Es ist entscheidend, dass die Verantwortlichkeiten klar definiert sind und dass die menschlichen Akteure immer die Kontrolle über den Prozess behalten (Floridi, 2019). Die Transparenz in der Entscheidungsfindung und der Schutz der Privatsphäre und der Daten der Beteiligten sind zentrale Herausforderungen, die adressiert werden müssen.

**Zukünftige Entwicklungen:** Die rasante Entwicklung von KI-Technologien wird wahrscheinlich dazu führen, dass ko-kreative Prozesse zunehmend automatisiert und skaliert werden können. Unternehmen, die in der Lage sind, diese Technologien effektiv zu integrieren, könnten einen erheblichen Wettbewerbsvorteil erlangen (IDC, 2020). Gleichzeitig müssen sie jedoch sicherstellen, dass die menschliche Komponente nicht vernachlässigt wird, da Kreativität, Empathie und ethische Urteilsfähigkeit weiterhin entscheidende Faktoren in jedem Co-Creation-Prozess bleiben (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Wie Botsman (2017) betont, wird das Vertrauen in technologische Systeme und deren Einsatz in ko-kreativen Prozessen eine zentrale Rolle spielen.

### 6.3 Fazit: Was bedeutet dies für die Baubranche?

1. **Ausbildung und Schulung ko-kreativer Fähigkeiten:** Für die Schweizer Baubranche ist es entscheidend, dass sowohl Fachkräfte als auch Führungskräfte kontinuierlich in ko-kreativen Ansätzen geschult werden. Dies stellt sicher, dass alle Beteiligten über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, um innovative und kundenorientierte Bauprojekte erfolgreich umzusetzen.
2. **Ko-Kreation zwischen Mensch und Algorithmus:** Die Integration von Künstlicher Intelligenz in ko-kreative Prozesse bietet der Schweizer Baubranche neue Möglichkeiten, komplexe Daten effizient zu nutzen und innovative Lösungen zu entwickeln. Die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine kann dabei helfen, Bauprojekte präziser zu planen und nachhaltigere, zukunftsorientierte Ergebnisse zu erzielen.
3. **Ethik und Vertrauen in Technologie:** In der Schweiz, wo hohe ethische Standards und Datenschutzrichtlinien gelten, ist es wichtig, dass die Ko-Kreation zwischen Mensch und Algorithmus transparent und verantwortungsvoll gestaltet wird. Dies stärkt das Vertrauen in technologische Lösungen und fördert deren Akzeptanz in der Baubranche.

## 7 Appendix - 10-Schritte-Plan für mehr und bessere Co-Creation in der Baubranche

### 7.1 Schritt 1: Entwicklung eines ko-kreativen Mindsets

Fördern Sie innerhalb des Unternehmens eine Kultur der Offenheit, des Vertrauens und der Zusammenarbeit. In der Schweizer Baubranche ist es besonders wichtig, ein Mindset zu etablieren, das Wert auf die Einbeziehung aller Akteure legt, um den hohen Qualitätsstandards und komplexen Anforderungen gerecht zu werden.

### 7.2 Schritt 2: Schulung und kontinuierliche Weiterbildung

Implementieren Sie Schulungsprogramme, die ko-kreative Fähigkeiten vermitteln und kontinuierliche Weiterbildung fördern. Dies ist entscheidend, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten – von Facharbeitern bis zu Führungskräften – die nötigen Werkzeuge und Methoden beherrschen, um erfolgreich an Co-Creation-Prozessen teilzunehmen.

### 7.3 Schritt 3: Frühe und umfassende Einbindung von Stakeholdern

Beziehen Sie alle relevanten Stakeholder, einschliesslich Kunden, zukünftiger Bewohner, Architekten und Zulieferer, frühzeitig und umfassend in den Bauprozess ein. Dies stärkt das Vertrauen und gewährleistet, dass Projekte den spezifischen Bedürfnissen und Erwartungen der Schweizer Marktteilnehmer entsprechen.

### 7.4 Schritt 4: Nutzung moderner Co-Creation-Technologien

Setzen Sie Technologien ein, die die Zusammenarbeit erleichtern und die Präzision in der Planung und Ausführung erhöhen. In der Schweizer Baubranche können Tools wie virtuelle Whiteboards und Prototyping-Software dazu beitragen, Bauprojekte effizienter zu gestalten und gleichzeitig höchste Qualitätsstandards zu gewährleisten.

### 7.5 Schritt 5: Implementierung eines Co-Creation Canvas

Verwenden Sie den Co-Creation Canvas, um Co-Creation-Prozesse strukturiert zu planen und zu steuern. Dies ermöglicht es, klare Ziele zu setzen, Stakeholder effektiv einzubinden und den Bauprozess transparent und flexibel zu gestalten – entscheidend in einem anspruchsvollen Markt wie der Schweiz.

### 7.6 Schritt 6: Förderung einer flexiblen und anpassungsfähigen Planung

Setzen Sie auf iterative Prozesse, die es ermöglichen, flexibel auf Veränderungen und neue Anforderungen zu reagieren. Dies ist besonders wichtig in der Schweizer Baubranche, wo strenge Regulierungen und hohe Qualitätsanforderungen schnelle Anpassungen erforderlich machen.

### 7.7 Schritt 7: Demokratisierung der Innovation

Ermöglichen Sie es den zukünftigen Bewohnern und externen Partnern, aktiv am Bauprozess teilzunehmen. Durch diese Einbindung können Bauprojekte entstehen, die nicht nur technisch, sondern auch sozial und ökologisch den hohen Anforderungen der Schweiz entsprechen.

## 7.8 Schritt 8: Organisation gezielter Co-Creation-Sessions

Führen Sie gut strukturierte Co-Creation-Sessions durch, bei denen alle relevanten Akteure zusammenkommen, um gemeinsam innovative und praxisnahe Lösungen zu entwickeln. Diese Sessions sollten die spezifischen Herausforderungen und Möglichkeiten in der Schweizer Baubranche adressieren.

## 7.9 Schritt 9: Kontinuierliche Erfolgsmessung und Anpassung

Definieren Sie klare KPIs und überwachen Sie den Fortschritt kontinuierlich. Passen Sie den Co-Creation-Prozess flexibel an, um sicherzustellen, dass die hohen Qualitäts- und Nachhaltigkeitsziele der Schweizer Bauprojekte erreicht werden.

## 7.10 Schritt 10: Langfristige Partnerschaften aufbauen

Fördern Sie die Entwicklung langfristiger Partnerschaften mit Kunden, Zulieferern und anderen Stakeholdern, um nachhaltige und erfolgreiche Bauprojekte zu realisieren. Diese Partnerschaften sind in der Schweizer Bauwirtschaft entscheidend für den langfristigen Erfolg und die Innovationsfähigkeit.

## 7.11 Fazit:

Dieser 10-Schritte-Plan bietet einen strukturierten Ansatz, um Co-Creation in der Baubranche erfolgreich zu implementieren und zu optimieren. Durch die Kombination von kulturellen Veränderungen, technologischer Unterstützung und klaren Prozessen können Bauunternehmen innovativere, kundenorientierte und nachhaltigere Projekte entwickeln.

# 8 Appendix - Literatur

1. Accenture Interactive (2023). The state of customer experience 2023. Available at: <https://www.accenture.com/cn-en/about/song-ideas-index>
2. Baumann-Habersack, F.H. (2017). Mit neuer Autorität in Führung: Die Führungshaltung für das 21. Jahrhundert. Springer Gabler.
3. Bornemann, S., 2012. Kooperation und Kollaboration. Das kreative Feld als Weg zu innovativer Teamarbeit. Springer.
4. Botsman, R. (2017). Who can you trust? How technology brought us together and why it might drive us apart. PublicAffairs.
5. Brödner, P., Helmstädter, E. and Widmaier, B., eds., 1999. Wissensteilung. Zur Dynamik von Innovation und kollektivem Lernen. Rainer Hampp Verlag.
6. Brown, J. S., & Duguid, P. (2021). The Social Life of Information. Harvard Business Review Press.
7. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W. W. Norton & Company.
8. Burow, O.-A. (2015). Team-Flow: Gemeinsam wachsen im Kreativen Feld. Beltz GmbH Julius.
9. Deloitte Insights (2021). The future of co-creation. Available at: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/design-thinking-co-creation.html>
10. Ebert, H. and Pastoors, S., 2019. Psychologische Grundlagen zwischenmenschlicher Kooperation. Bedeutung von Vertrauen für langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit. Springer.

11. Fink, F., Moeller, M. (2018). Purpose Driven Organizations: Sinn - Selbstorganisation - Agilität. Schäffer-Poeschel.
12. Fjord Trends (2023). Co-creation in the age of experience. Available at: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/capabilities/song/marketing-transformation/document/Accenture-Life-Trends-2023-Full-Report.pdf>
13. Floridi, L. (2019). The Ethics of Artificial Intelligence. Oxford University Press.
14. Ghanbari, N., Otto, I., Schramm, S. and Thielmann, T., eds., 2018. Kollaboration. Beiträge zur Medientheorie und Kulturgeschichte der Zusammenarbeit. Wilhelm Fink Verlag.
15. Groth, S., Ritter, C. (2019). Zusammen arbeiten: Praktiken der Koordination und Kooperation in kollaborativen Prozessen. Transcript Verlag.
16. Habermas, J., 1988a. Die Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Fischer, Frankfurt am Main.
17. Habermas, J., 1988b. Die Theorie des kommunikativen Handelns. Band 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. Fischer, Frankfurt am Main.
18. Hart, J., 2014. Social Learning Handbook. Centre for Learning & Performance Technologies.
19. IDC (2020). Co-creation: The future of innovation. Available at: <https://blogs.idc.com/2022/11/14/idc-futurescape-worldwide-future-of-digital-innovation-2023-predictions/>
20. McKinsey & Company (2022). The co-creation imperative: How businesses can unlock innovation and growth. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/three-ways-companies-can-make-co-creation-pay-off>
21. Parnow, H. and Schmidt, P., eds., 2019. Zusammen arbeiten, zusammen wachsen, zusammen leben. Wie wir unsere Zukunft gemeinsam gestalten. Springer-Gabler.
22. Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2000). Co-creating future value: The role of customers and stakeholders. Journal of marketing, 64(3), 137-158. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/352198067\\_VALUE\\_CO-CREATION\\_WITHIN\\_THE\\_STAKEHOLDER\\_THEORY\\_TAKING\\_STOCK\\_AND\\_MOVING\\_FORWARD](https://www.researchgate.net/publication/352198067_VALUE_CO-CREATION_WITHIN_THE_STAKEHOLDER_THEORY_TAKING_STOCK_AND_MOVING_FORWARD)
23. Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004). The co-creation of value: Transforming business strategy. MKB Press. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/three-ways-companies-can-make-co-creation-pay-off>
24. Ramaswamy, V., Aitken, M. (2011). The business of co-creation: Collaborating for a new world of marketing. Routledge. Available at: <https://s3-euw1-ap-pe-df-pch-content-store-p.s3.eu-west-1.amazonaws.com/9781003035749/d5d627c2-5371-4de2-bbfd-e1ec9893e24b/chapters/chapter19.pdf>
25. Salmons, J., 2019. Learning to Collaborate, Collaborating to Learn: Engaging Students in the Classroom and Online. STYLUS PUB.
26. Social Collaboration Studie, 2023. <http://www.collaboration-studie.de> [Accessed 16 Aug. 2024].
27. Steimle, T. and Wallach, D., 2018. Collaborative UX Design. Lean UX und Design Thinking: Teambasierte Entwicklung menschenzentrierter Projekte. DPunkt Verlag.
28. Stoller-Schai, D. (2003). E-Collaboration: Die Gestaltung internetgestützter kollaborativer Handlungsfelder. Universität St. Gallen.
29. Stoller-Schai, D., (2020). Praxiseinsatz Künstliche Intelligenz - Wie lernen wir mit Maschinen? In: eLearning Journal | Trend Report 2020/2021: Corporate Learning Trends und Innovationen für 2020, pp.6-9.
30. Terkessids, M., 2018. Kollaboration. 2nd ed. Edition Suhrkamp.
31. Von Hippel, E., Katz, J. (2002). Shifting from open to closed innovation: The role of strongholds. Management science, 48(2), 192-209.
32. Wilson, H.J. and Daugherty, P.R., 2018. Collaborative Intelligence: Humans and AI Are Joining Forces. Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2018/07/collaborative-intelligence-humans-and-ai-are-joining-forces>[Accessed 16 Aug. 2024].

33. Zuboff, S. (2018). Age of the surveillance capitalist: The fight for the future of our minds. PublicAffairs. Available at:  
<https://www.theguardian.com/technology/2019/jan/20/shoshana-zuboff-age-of-surveillance-capitalism-google-facebook>