

03.15

41. Jahrgang
www.IDEENMANAGEMENTdigital.de

Ideen- und Innovations- management



DIB Deutsches Institut
für Betriebswirtschaft
HERAUSGEBER



DEKRA



ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

22370

Kollaborative Ansätze im Ideen- und Innovationsmanagement

Catharina van Delden, David Chia

Unternehmensinternes Ideenmanagement ist ein essentieller Bestandteil einer umfassenden Innovationsstrategie. Bei der traditionellen Herangehensweise in Form eines Gutachter-Modells besteht allerdings die Gefahr, dass Potentiale nicht erkannt werden, oder innovative Ideen gar nicht erst den Weg in den Entscheidungsprozess finden. Neuere Ansätze setzen daher auf unternehmensübergreifende Kollaboration und offenen Informationsaustausch. So besteht nicht nur die Möglichkeit, heterogenes Wissen im Unternehmen nutzbar zu machen, sondern auch externes Know-how durch Open Innovation und Crowdsourcing zu integrieren.

□ Keywords: Kollaboration, Open Innovation, Crowdsourcing, Plattform Software

Strukturiertes Ideenmanagement und eine unterstützende Firmenkultur sind als Eckpfeiler innovativer Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Es gilt nicht nur, die Kompetenzen und die Kreativität der Mitarbeiter zu fördern, sondern Prozesse zu schaffen, die vielversprechende Konzepte vom ursprünglichen Ideengeber zuverlässig durch den anschließenden Entscheidungsprozess führen.

Ein Workshop auf der 30. Jahrestagung des DIB-Forum Ideenmanagement im März 2015 in Hannover, der Ideenmanager unterschiedlichster Branchen zusammen gebracht hat, konnte zwei grundlegende Herausforderungen identifizieren. Zum einen müssen Mitarbeiter die Wichtigkeit ihrer Mitwirkung begreifen und ausreichend motiviert sein, Ideen oder Verbesserungsvorschläge zu formulieren, bzw. zu teilen. Zum anderen muss sichergestellt werden, dass die innovativsten Ideen und Vorschläge mit dem größten Potential tatsächlich erkannt und umgesetzt werden. Als Antwort auf diese Herausforderungen setzt traditionelles Ideenmanagement meist bei extrinsischer Motivation, offenen Einreichungsformaten und Gutachterevaluation an. Vorschläge werden spontan formuliert und durchlaufen einen Gutachter- oder Bewertungsprozess, der größtenteils isoliert vom Ideengeber stattfindet und letztendlich die Grundlage für seine Belohnung oder Auszahlung bildet. Dieser Ablauf lässt sich durch Software gut abbilden und hat ohne Zweifel erfolgreiche Ergebnisse – und vor allem Einsparungen – hervorgebracht. Doch gerade wenn es um Innovationen geht, sollte man den Blick stets nach vorne richten und sich nicht mit Bewährtem zufrieden geben. Neuere Ansätze im Ideenmanagement deuten daher verstärkt auf einen Wandel hin, der in übergeordneten Trends und Entwicklungen begründet liegt.

Notwendigkeit zur Weiterentwicklung des Ideenmanagements

Egal ob im Dienstleistungssektor oder hochtechnologischen Industriebranchen, Technologien und Prozesse werden zunehmend komplexer und verflochtener. Angesichts dieser anhaltenden Entwicklung liegt die Annahme nahe, dass es für einzelne Personen immer schwieriger wird, umfassende oder ganzheitliche Ideen und Ansätze zu schaffen. Expertisen und Aufgabenbereiche sind hochspezialisiert, folglich beziehen sich eingereichte Vorschläge von Mitarbeitern mit hoher Wahrscheinlichkeit auf diese Ausschnitte des gesamten Unternehmens oder der überspannenden Prozesse. Beispielsweise können Ideen für bessere Abläufe im Montage- oder Fertigungsbetrieb tiefgreifende Änderungen im Einkauf, der Logistik und andern Bereichen mit sich ziehen oder gar voraussetzen. Es besteht folglich die Gefahr, dass der einzelne Ideengeber eine solche Verzahnung des eigenen Bereiches mit dem Rest des Unternehmens außer Acht lassen kann und seinen Vorschlag nur auf seine eigenen Aufgaben, Tätigkeiten und Erfahrungen bezieht. Im klassischen Ideenmanagement nehmen die Gutachter oder Vorgesetzten diese übergeordnete Perspektive ein und sind dafür verantwortlich, diese Ideen nicht nur isoliert zu bewerten, sondern deren Potential und Umsetzbarkeit im Bezug auf das gesamte Unternehmen zu identifizieren. Dies birgt nicht nur die Gefahr, dass den Gutachtern selbst die notwendige Perspektive fehlt. Damit möglichst viele und breitgestreute Ansätze eingereicht werden, muss der Ideenmanagementprozess offen sein für alle Vorschläge. Jeder Mitarbeiter sollte unabhängig von seiner Abteilung oder seines Aufgabenbereichs die Möglichkeit haben, Ideen spontan und ohne explizite Aufforderung einzubringen. Die Gutachter werden somit oftmals mit einer Flut an Ideen konfrontiert. Diese zu bewältigen und darüber hinaus noch Ideen zu erkennen, die ineinandergreifen und zu neuen Ansätzen zu kombinieren, erfordert enormen zeitlichen Aufwand, der meist nicht möglich ist. Es kommt zum „Ideenstau“ und dem Verlust von innovativem Potential.

Dieser Stau hat auch negative Auswirkungen auf die Motivation der Ideengeber, die sich nur bedingt mit höheren monetären Anreizen wieder ausgleichen lassen. Fehlendes Feedback, lange Wartezeiten oder im Extremfall das Ignorieren einer guten Idee sind demotivierend und verhindern die Entstehung eines Gefühls direkter Einflussnahme am gesamtunternehmerischen Erfolg, was die Teilnahmequote erheblich senken kann. Für den Ideengeber bedeutet dies auch, dass sein Beitrag möglichst ausgereift und detailliert ausgearbeitet sein sollte, um in der großen Menge an Vorschlägen nicht unterzugehen. Somit entsteht nicht nur eine Hürde für den Ideengeber, sondern auch eine Abkehr des Ideenmanagements von eigentlichen Ideen und anfänglichen Geistesblitzen hin zur Suche nach

„perfekten“ Lösungen und weit ausgearbeiteten Konzepten.

Kollaborative Problemsuche, Vorbewertung und Entwicklung von Ideen

Eine Möglichkeit, das Ideenmanagement weiter zu entwickeln und die oben genannten Probleme zu vermeiden, liegt in Kollaboration. Gutachter und Entscheider können entlastet werden, indem vorab konkrete Problemfelder definiert werden und Vorschläge eine Vorbewertung durch eine größere Anzahl von Teilnehmern durchlaufen. Statt lose Ideen zu zahlreichen verschiedenen Bereichen einzureichen, kann es effektiver sein, relevante Themen oder Fragestellungen festzulegen und die eingereichten Ideen zu selektieren, bevor diese den Gutachtern zur Bewertung vorgelegt werden. Der Schlüssel darin liegt, dass diese Aufgaben nicht von ausgewählten Entscheidern durchgeführt werden müssen, sondern auch gemeinschaftlich von den Ideengebern oder Mitarbeitern selbst übernommen werden können. Beispielsweise ist es möglich, dass Mitarbeiter selbst übergeordnete Bereiche oder Themen vorschlagen, die verbessert werden können, um in einer anschließenden Abstimmung festzulegen, welche davon behandelt werden sollen. Erst wenn diese Fragestellung definiert ist, kommt es zur eigentlichen Einreichung von Ideen und Lösungen. Auch hier besteht die Möglichkeit, dass die Mitarbeiter selbst in Form eines Abstimmungsprozesses Vorschläge unterstützen, diskutieren oder bewerten können. Durch einen solchen kollaborativen Prozess werden Ideen gefiltert und Potentiale frühzeitig erkannt. Die endgültige Entscheidung nach dieser Vorselektion bleibt beim Gutachter.

In erster Linie bedeutet Kollaboration also eine Öffnung des Informationsflusses. Anstatt Vorschläge nur dem Gutachter vorzulegen, werden Ideen offen mit dem ganzen Unternehmen

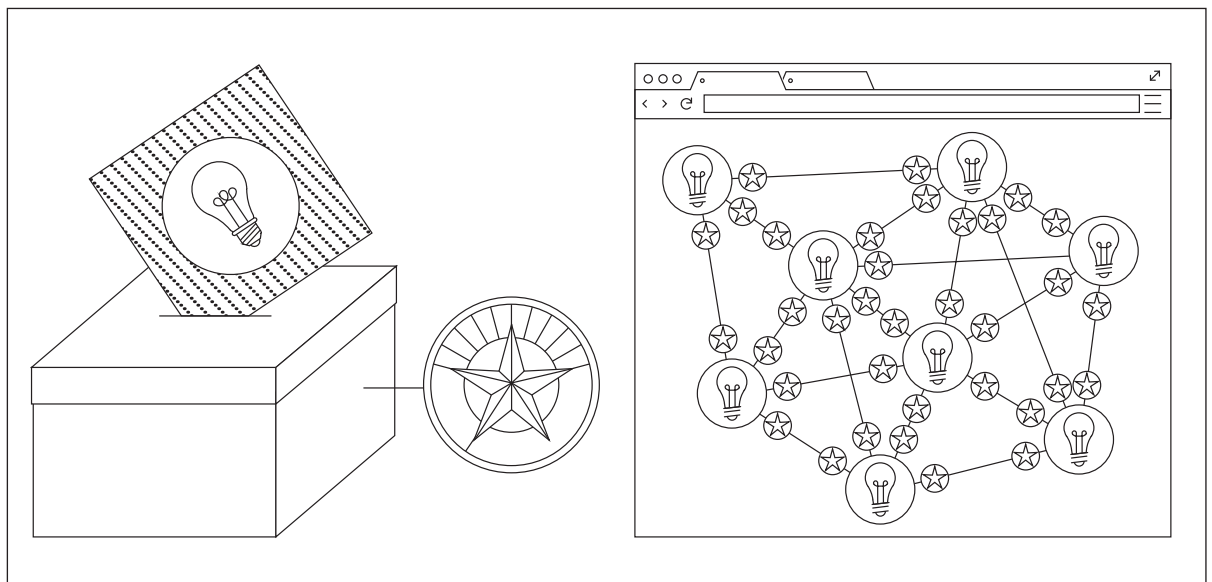
oder relevanten Gruppen geteilt. Führt man diese Öffnung weiter fort, so lassen sich nicht nur Abstimmungsprozesse einführen, sondern auch Ideen gemeinsam diskutieren und ausarbeiten. Aus einem geschlossenen, geradlinigen Dialog entsteht so ein größeres, dynamisches Netzwerk, in dem anfängliche Ideen kontinuierlich zu umsetzbaren Konzepten weiterentwickelt werden. Das Potential liegt allen voran darin, heterogenes Wissen oder unterschiedliche Perspektiven zusammenzuführen und so die Qualität von Vorschlägen und deren Innovationsgrad zu fördern. Darüber hinaus ermöglicht der gemeinschaftliche Entwicklungsprozess das Einreichen von rohen Ideen, die von anderen Personen aufgegriffen und verfeinert werden können. Der Druck, perfekte Lösungen zu formulieren entfällt und die Partizipationsrate steigt.

Damit ein solcher Ansatz funktionieren kann, bedarf es neuer Systeme und Plattformen, die diese kollaborativen Prozesse abbilden. Digitale Ideenmanagement-Systeme sind in den meisten Unternehmen mittlerweile zwar fest etabliert, viele davon sind jedoch häufig eine Übersetzung des traditionellen „Ideenkasten“-Ansatzes. Die Möglichkeiten von modernen Plattformtechnologien und Web 2.0 Anwendungen gehen weit darüber hinaus – das Wirtschafts-Magazin Forbes spricht hier von „social-enabled Innovations-Management Lösungen“. Laut einer Studie von IDC werden in 2016 60 % [vgl. 2] der Fortune 500 solche Ansätze umsetzen, es handelt sich also nicht um einen flüchtigen Trend.

Effektives Ideenmanagement mit Crowdsourced Innovation

Die eben beschriebenen Prozesse basieren auf Crowdsourced Innovation, einer Verknüpfung von offenen Innovationsprozessen mit Crowdsourcing Ansätzen. Darunter versteht man die

Abbildung 1:
Während Ideen im traditionellen Ideenmanagement oftmals eine geschlossene „Box“ durchlaufen, setzen kollaborative Ansätze auf einen offenen Austausch mit einer größeren Zahl an Teilnehmern [vgl. 1].



Öffnung von Unternehmen und deren internen Prozessen für externes Wissen und Kompetenzen, bzw. die Auslagerung traditionell intern ausgeführter Tätigkeiten an Akteure außerhalb des Unternehmens. Mit dieser Methode ist es möglich, eine große Zahl von Kunden, Endnutzern, Zulieferern oder Experten in einen Dialog einzubinden und gemeinsam mit ihnen neue Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle zu entwickeln. Beispielsweise setzt die Messe München eine internetbasierte Open Innovation Plattform ein, um Hersteller und Besucher der internationalen Sportmesse ISPO über die eigentliche Messeveranstaltung hinaus zu vernetzen und kollaborativ neue Produkte oder Technologien zu kreieren. Dabei wird gezielt Wissen zu verschiedensten Anwendungsbereichen und Anforderungsprofilen mit den Kompetenzen und Innovationsfragestellungen der Hersteller verknüpft und so die Grundlage für Neuentwicklungen geschaffen, die genau den Bedürfnissen der Nutzer entsprechen.

Was mit tausenden, oftmals anonymen Menschen außerhalb von Unternehmen funktioniert, lässt sich genau so mit den eigenen Mitarbeitern umsetzen, als nächste Entwicklungsstufe des Ideenmanagements. Hat man diese kollaborativen Prozesse intern etabliert, so besteht im nächsten logischen Schritt die Möglichkeit, diesen weiter zu öffnen und auf externe Akteure zu übertragen. Daraus ergibt sich im Idealfall eine nahtlose Verschmelzung von Ideenmanagement und Open Innovation, bei der eine Community aus Mitarbeitern und Nicht-Mitarbeitern entsteht, die gemeinsam diskutiert, Lösungen findet und Innovationen entwickelt. So können insbesondere Kompetenzen und Perspektiven, die bisher nicht vorhanden waren, gezielt und unkompliziert ins Unternehmen geholt werden. Aktuelle wissenschaftliche Studien haben

gezeigt, dass sich eine solche Integration von Wissen positiv auf die Quantität als auch Qualität von vorgeschlagenen Ideen auswirken kann [vgl. 3]. Ein ähnlicher Effekt ist zu erkennen, wenn Teilnehmer durch soziale Aspekte einer Community motiviert werden, beispielsweise einem Gefühl von Gemeinschaft, oder der Möglichkeit von anderen zu lernen [vgl. 4].

Gerade im Hinblick auf die fortschreitende Digitalisierung, Smart Systems oder das „Internet of Things“ sind solch offene Szenarien im Ideen- und Innovationsmanagement für nahezu alle Branchen und Unternehmen vorstellbar, beispielsweise Software Kompetenzen werden auch für Produkte und Dienstleistungen relevant, die bisher vollständig offline funktioniert haben. Von Kühlschränken bis hin zu Glühbirnen lassen sich viele Gegenstände des täglichen Lebens vernetzen. Als Unternehmen erfordert dies nicht nur die Fähigkeit, solche Funktionen zu entwickeln, sondern auch die notwendige Perspektive und Kreativität, solche Ideen überhaupt erst zu formulieren. Beides lässt sich in der „Crowd“ finden und zur Bereicherung von intern eingereichten Ideen nutzbar machen. Auf selbe Weise lassen sich auch zukünftige Nutzer direkt in die Entwicklungsprozesse eingliedern und intern formulierte Vorschläge mit deren Erwartungen oder Vorstellungen abgleichen und gegebenenfalls anpassen.

Dennoch ist es sicher nicht empfehlenswert, jede Entscheidung und Idee offen zu diskutieren. Stattdessen sollte mit Rollenmodellen klar definiert werden, wer an welcher Stelle zur Teilnahme eingeladen wird, bzw. wer welche Aufgaben ausführen darf. So wird der Prozess geführt und selektiv geöffnet, um die Ergebnisorientierung von Crowdsourced Innovation Ansätzen sicherzustellen und unkontrollierten oder unerwünschten Informationsfluss zu vermeiden.

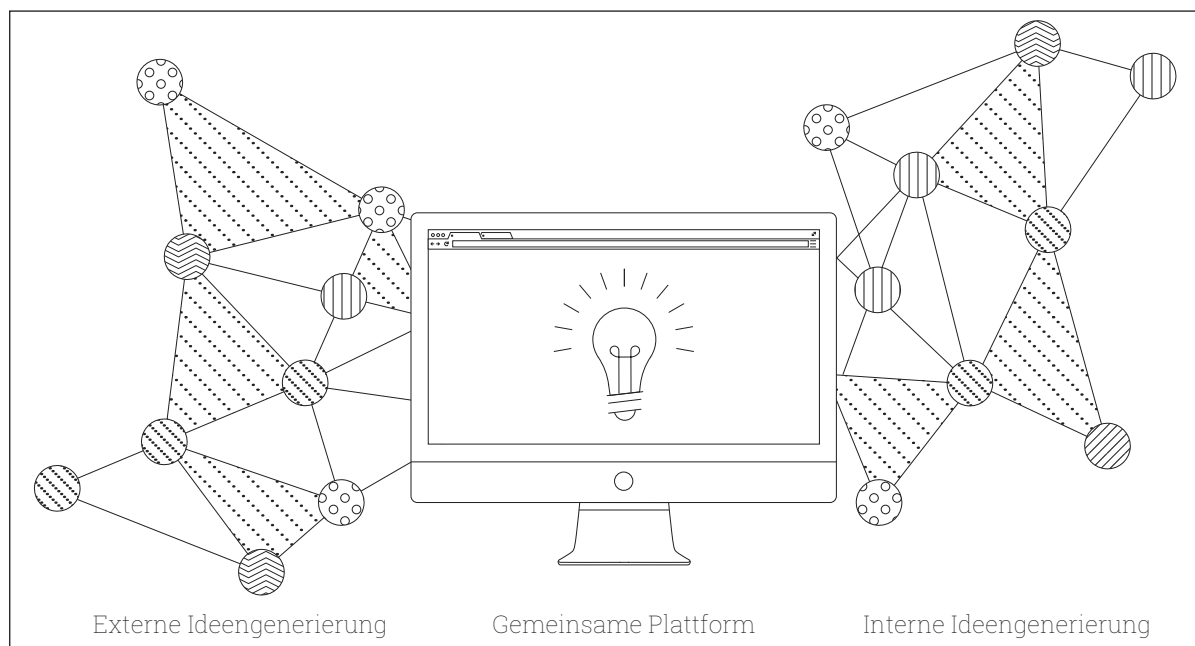


Abbildung 2: Auf einer gemeinsamen Crowdsourced Innovation Plattform kann die interne Ideengenerierung mit externen Experten, Zulieferern oder Kunden noch weiter vernetzt werden um neues Wissen zu erschließen.

Plattformtechnologien für innovatives Ideenmanagement

Um die so entstehenden Datenmengen und Kommunikationspunkte zielgenau auswerten und nutzen zu können, sind neuartige Plattformen die Grundvoraussetzung; sowohl in der internen als auch der externen Umsetzung. Als zentraler Knotenpunkt des Ideenmanagements und der gesamten Innovationsstrategie nimmt eine solche Plattform eine Rolle ein, die über die einzelnen Funktionen hinausgeht. Selbstverständlich müssen die technologischen Möglichkeiten für Ideeneinreichung, Diskussion, Abstimmung, Evaluation sowie die dazugehörigen Informationswege vorhanden sein, dennoch sollte die Plattform auch als Abbild einer größeren Innovationsphilosophie verstanden werden. Diese Philosophie ruht auf drei zentralen Säulen:

- Zeit für Innovation,
- Passion für Innovation und
- Offenheit für Innovation.

Für die Plattform bedeutet dies vor allem, die Prozesse so effektiv zu gestalten und optimal ineinander zu verzahnen, dass alle Beteiligten die nötige Zeit haben, sich auf das Wesentliche konzentrieren zu können. In diesem Falle das Formulieren und Erarbeiten innovativer Ideen. Darüber hinaus muss die Plattform Partizipation anregen und Teilnehmer motivieren. Kurz gesagt: Innovation und Ideenmanagement muss Spaß machen. Idealerweise unterstützt eine Plattform diese Emotionen mit weit mehr als monetären Anreizen. Insbesondere das Zugehörigkeitsgefühl als Teil einer aktiven Community und die Bestätigung, wenn eigene Ideen Beachtung finden, können dazu beitragen, dass eine Ideenplattform zum virtuellen Treffpunkt für das gesamte Unternehmen wird. Nicht zuletzt muss eine Plattform Offenheit ermöglichen. Nur wenn alle relevanten Ideen, Perspektiven und Personen die Möglichkeit haben, Einfluss zu nehmen, wird das volle Potential von modernem Ideen- und Innovationsmanagement genutzt.

Literatur:

- [1] van Delden (2014) Crowdsourced Innovation. innosabi Publishing, München.
- [2] IDC Predictions 2014: Battles for Dominance – and Survival – on the 3rd platform (<http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=244606>).
- [3] Malhotra & Majchrzak (2014) Managing Crowds in Innovation Challenges. California Management Review, 56 (4).
- [4] Kosonen, Gann & Blomqvist (2014) User Motivation and Knowledge Sharing in Idea Crowdsourcing. International Journal of Innovation Management, 18 (5).

Kontakt:

Catharina van Delden ist Mitgründerin und Geschäftsführerin der Münchener innosabi GmbH, einem der führenden Anbieter für Crowdsourced Innovation Plattformen. Darüber hinaus engagiert sie sich im Präsidium des Branchenverbands BITKOM für die Interessen junger Unternehmen im ITK Sektor. Sie hält einen MBA von der UC Berkeley und TU München in „Innovation and Business Creation“, ist Autorin des Buchs CROWDSOURCED INNOVATION und zählt der COMPUTERWOCHE zufolge zu Deutschlands einflussreichsten Frauen in der IT Branche.
catharina.vandelden@innosabi.com



David Chia ist Business Developer bei innosabi. Sein Bachelorstudium in Kommunikationswissenschaft und Psychologie absolvierte er an der LMU München sowie der University of Cincinnati (Ohio), um sich im anschließenden Masterstudium „Consumer Affairs“ an der TU München auf Innovationsmanagement und Konsumentenforschung zu spezialisieren. David Chia ist seit Anfang 2014 Teil des innosabi-Teams und Co-Autor des Buchs CROWDSOURCED INNOVATION.
david.chia@innosabi.com



innosabi GmbH
Widenmayerstraße 50
80538 München
Tel.: +49 (0) 89 / 1 22 28 07-0
E-Mail: info@innosabi.com
Internet: www.innosabi.com