

Stephan Grabmeier: Positionspapier Innovation 2.0



Vernetzung ist die Basis von Crowd Innovation

Innovationen entstehen in Netzwerken

Netzwerke sind die soziale Infrastruktur für den Erfolg von Innovationen.

Soziale Netzwerke sind einfach gesprochen Kanäle, über die sich Akteure auf formellem oder informellem Weg Zugang zu Wissen, Informationen oder einflussreichen Kontakten verschaffen. Damit sind Netzwerke die Grundlage für Innovation und Wertschöpfung und zeigen damit auch den machtpolitischen Stellenwert eines einzelnen Akteurs. Jene, die besser verbunden sind, haben mehr Erfolg, sind nachhaltig innovativer und können sich schneller an neue Gegebenheiten anpassen – sie sind resilienter und robuster. Diese Erkenntnisse zeigt die wissenschaftliche Disziplin, die Netzwerke gegenwärtig am umfassendsten und differenziertesten analysieren kann, die Soziale Netzwerkanalyse, kurz SNA.

Mithilfe der Methoden aus der SNA kann grundsätzlich das Universum sozialer, wirtschaftlicher, institutioneller und politischer Netzwerke erfasst, visualisiert und bewertet werden. Mein Beitrag bezieht sich ausschließlich auf Enterprise2.0 und die Vernetzung von Unternehmen mit seinen Mitarbeitern. Daher bezeichne ich Innovation unter Einbeziehung von vielen Mitarbeitern, Partner und/oder Kunden als crowd Innovation.

Herausforderungen

Märkte sind flexibel – Unternehmen sind es nicht

Die herkömmlichen Wege zur Innovation reichen heute bei weitem nicht mehr aus. Märkte entwickeln sich in enormer Geschwindigkeit, die Produktzyklen werden immer schneller und Kunden wollen immer stärker individualisiert einkaufen. Die Basis von Innovation kann nicht breit genug sein. Das bedeutet: Alle Mitarbeiter im Unternehmen müssen eine Chance haben, gute Ideen vorzuschlagen und Ihr Know-how einzubringen.

Eine erfolgsversprechende Innovationskultur umfasst nach meinen Erfahrungen mindestens drei Bestandteile – Vernetzung, Prozesse, Skills.



- **Das vernetzte Unternehmen**

Um Innovationspotenzial über die bisher bekannten Massen hinaus heben zu können müssen Unternehmen ihre Mitarbeiter vernetzen. Das ist das 1x1 von Enterprise2.0 – ALLE Akteure müssen über eine einheitliche soziale Infrastruktur miteinander arbeiten und kommunizieren können. Nur dann sind Experten findbar und wird Wissen sichtbar. Da Wissen zu 80% an Menschen hängt und nicht an Dokumenten ist die Notwendigkeit von „social“ immanent. Stellen Sie mittels sozialer Technologien Ihre Mitarbeiter in den Vordergrund und Sie heben ungeborgene Wissensschätze.

- **Innovationsmanagement ist Prozessmanagement**

Innovationen passieren im Unternehmen nur in den seltensten Fällen per Zufall. Es müssen die Rahmenbedingungen stimmen zum Beispiel die entsprechenden Tools vorhanden, die notwendigen Skills der Mitarbeiter aufgebaut, die gewünschten Messgrößen definiert und eine ausreichende Wertschätzung für kreative Arbeit gelebt werden.

Sie benötigen dedizierte Steuerer von Innovationsprozessen zum Beispiel dem Ideenmanagement das der permanenten Verbesserung von bestehenden Prozessen im Unternehmen dient.

Erst wenn eine harte Verankerung von Innovationsprozessen in der Organisation spürbar ist, sich Innovation in den Zielen der Mitarbeiter widerfindet und sich bestmöglich Ihr Gehalt in Bestandteilen danach richtet haben Sie eine gute Grundlage für Innovationen.

Innovationskultur entsteht nur durch Verhaltensänderung

Trotz aller sozialer Technologien ist Innovationsmanagement in erster Linie verhaltensbedingt. Die Untersuchungen zum Innovators Dilemma zeigen uns, es fehlt den Managern meist der Mut sich radikal selbst zu kanibalisieren, lernen zu vergessen, das Unternehmen für Innovationen von außen zu öffnen oder harte Messkriterien für Innovation zu setzen. Vielen Mitarbeitern fehlen Skills Innovationen zu entwickeln, oder Entwicklungen zu begleiten. Manchmal schlicht und ergreifend die Erkenntnis warum Innovationen ausreichend Aufmerksamkeit geschenkt werden sollen, wenn der Umsatz doch vergleichsweise so niedrig zum Kerngeschäft ist.

Erfahrung, Lösung, Ansätze

Enterprise2.0 ist der Beschleuniger für Innovation

Ein zur Enterprise2.0 transformiertes Unternehmen hat alle technischen und kulturellen Voraussetzungen um die genannten Aspekte umzusetzen. Für jeden Innovationsbaustein ist Vernetzung mit den Akteuren, Offenheit und Transparenz nicht nur eine Tugend sondern zwingende Voraussetzung. Bausteine eines vernetzten Innovationsmanagement in einer Enterprise2.0 können zum Beispiel folgende sein:

Outside In Innovation

- Partnermanagement: Entwicklungen/Produkte dritter Partner die nicht selbst entwickelt werden sollen schnell ans Unternehmen zu binden (M&A, Joint Venture, Lizenzpartnering, Kooperationen)
- Incubation: kleine, zarte „Pflänzchen“ sogenannte Start Ups ein einer eigenen Struktur aufbauen, fördern und im Markt etablieren

- Speed boats: sind Ausgründungen von vielversprechenden Produkt/Serviceideen in eigene Unternehmen. Speed boats können nur speed aufnehmen, wenn sie sich der schwerfälligen Infrastruktur eines gediegenen Unternehmens entledigen können
- Open Innovation: bedeutet jede Produktentwicklung zu prüfen in welchem Prozessschritt externe Stakeholder, Kunden oder Partner mit in die Produktentwicklung einbezogen werden können

Inside Out Innovationen

- Corporate Start Ups: ist das Prinzip der Incubation nur mit den Ideen der eigenen Mitarbeitern. Diese sollen mit ihrem Know-how, den Kenntnissen zum eigenen Unternehmen und Markt sowie deren Leidenschaft für ein Thema neue Geschäfte aufbauen
- Ideenmanagement: ist die kontinuierliche Verbesserung von Prozessen durch das Know-how der Mitarbeiter. Communitybasiertes Ideenmanagement also das gemeinsame Erarbeiten und Bewerten von Ideen ist die Antwort einer Enterprise2.0
- Innovationskampagnen: sind dedizierte Kampagnen für einen bestimmten Geschäftsbereich und genießen hohe kommunikative Aufmerksamkeit
- Innovation Jams: sind digitale Innovationskonferenzen mit bis zu vielen tausenden Mitarbeitern in einem Zeitraum von 48-72 Stunde
- Prognosemärkte: basieren auf dem spielerischen Ansatz von Aktienmärkten. Dabei wird die kollektive Intelligenz der Mitarbeiter für Managemententscheidungen einfachst quantifizierbar gemacht.

Power from within

Egal welche Bausteine Sie in Ihrem Unternehmen nutzen oder nutzen wollen, berücksichtigen Sie die Enterprise2.0 Aspekte der Vernetzung. Erst die Dichte eines Netzwerkes und die Aktivität der Akteure ermöglicht Ihnen es Ihr Netzwerk mit Innovationsformaten „zu bespielen“. Solange die Voraussetzungen dieser neuen Unternehmenskultur nicht geschaffen sind werden Sie entkoppelt vom Rest des Unternehmens mit wenigen ausgewählten Innovatoren agieren – es fehlt Ihnen dann die „Power from within“ es fehlt das Potenzial ihrer Crowd Innovation.

Beispiele an Methoden, Plattformen und Vorgehensweisen zu Crowd Innovation.

Nr.	Werkzeug	Kurzbeschreibung	Beispiele
1	<i>Corporate Social Network</i>	Ein corporate Social Network ist ein Informations- und Kommunikationssystem, in dem Nutzer durch Profile repräsentiert sind, sich gegenseitig kontaktieren sowie sich via Microblogs austauschen können. Darüber hinaus gibt es	<ul style="list-style-type: none"> • Telekom Social Network • connect.BASF • Allianz Social Network • Bosch Connect • Axel Springer Connect

		bekannte Social Media features wie Wikis, Gruppen, Event, Projektmanagement, Bilder, Statusmeldungen und Videos. Der Activity Stream eines user ist das zentrale Element eines Social Networks.	
2	Innovation Plattform	Eine Innovationsplattform über die Unternehmen mit externen Partnern an Innovationsprojekten arbeiten können. Die Plattform erfüllt einen Teil von Social Features wie Profile, Gruppen, Bewertungen aber auch die systematische Abwicklung von Innovationsprozessen z.B. für Prozesse, Produkte, Supply Chain etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Movingideas Deutsche Bahn • Osram Idea Contest • Telekom IP TV Award • Procter & Gamble Connect & Develop Anbieter: <ul style="list-style-type: none"> • Hyve • Hype
3	Open Innovation Plattformen	Open Innovation Plattformen sind Mittler über deren Plattform Services/Produkte mit der angeschlossenen Community entwickelt werden können. Der Mittler sorgt für die Vermarktung in der Community und Unterstützung der Kampagnenowner.	Anbieter: <ul style="list-style-type: none"> • Jovoto • Atizo
4	Social Forecasting	Social Forecasting ist eine Methode die kollektive Intelligenz im Unternehmen quantifizierbar macht. Mittels einer Prognosemarktplattform können beliebig viele Mitarbeiter an konkreter Unterstützung für Managemententscheidungen partizipieren.	<ul style="list-style-type: none"> • Telekom Prognosemärkte Anbieter: <ul style="list-style-type: none"> • crowdworx
5	JAMs	JAMs sind ein Vorgehensmodell was man sich als digitale Grossgruppenkonferenz vorstellen kann. Über eine	<ul style="list-style-type: none"> • Telekom JAMs • IBM Jams Anbieter: <ul style="list-style-type: none"> • imaginatik

		JAM Plattform können viele tausend/zehntausende Mitarbeiter binnen 48-72 Stunden an konkreten Fragestellungen arbeiten. Hierarchiefrei, dynamisch und vernetzt.	
--	--	---	--

Weiterführendes Material

1. Telekom JAM Plattform (interner Trailer)
<http://www.grosse8.de/DTAG-DISKUSSIONSFORUM>
2. Telekom Prognosemärkten (interner Trailer)
<http://www.grosse8.de/DTAG-Prognosenmarkte>
3. Telekom Social Network
http://tv.telekom.com/index.php/lang/de_DE/video/4184

Über den Autor

Stephan ist Chief Evangelist der Innovation Evangelists GmbH und ehem. Head of Center of Excellence Enterprise2.0 in der Deutsche Telekom AG. Über vier Jahre war Stephan Grabmeier für Transformation der Deutschen Telekom zu einem Enterprise 2.0 verantwortlich. Er leitete für den CEO und Personalvorstand das Center of Excellence Enterprise2.0. Grabmeier hat die Telekom zum 31.05.2013 verlassen und sein eigenes Unternehmen, die Innovation Evangelists GmbH gegründet. Er berät Unternehmen zu Social Business und hilft ihnen schneller zu innovieren. Stephan Grabmeier gilt als Vorreiter und anerkannter Experte zu Enterprise 2.0. Er wurde im Juni 2011 als "Social Media Innovator" von der W&V gekürt und hat in diesem Jahr mit Frank Schabel und Prof. Jutta Rump sein Buch "Auf dem Weg zur Organisation 2.0 – Mut zur Unsicherheit" heraus gegeben. Anfang 2012 hat er für seine Arbeit den „Corporate Web 2.0 Award“ von IIR erhalten. Als Vorstand der Selbst-GmbH e.V. trägt er seit Jahren zur Stärkung der Innovationskraft innerhalb der Personalbranche bei.