

Hans-Gerd Servatius

## **Evolutionäre Entwicklung zu einem Innovationsmanagement 2.0\***

Software-Plattformen für die interne und externe Kooperation ermöglichen eine schrittweise Weiterentwicklung des Innovationsmanagements. Wir berichten von den „Baustellen“ dieses Evolutionsprozesses und beschreiben mögliche Wettbewerbsvorteile. Im Mittelpunkt dieser neuen Phase des Innovierens steht das Thema Zusammenarbeit.

### **1. Was verstehen wir unter 2.0?**

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass ihr Social Media Marketing lediglich die externe Seite einer Medaille ist. Parallel dazu sind vielfältige unternehmensinterne Social-Software-Anwendungen entstanden [1]. Eine private Informationstechnik, die die Unternehmens-IT prägt und der Wunsch vieler Mitarbeiter, ihre eigenen Endgeräte auch am Arbeitsplatz zu nutzen, sind Treiber des Wachstum dieser Enterprise Social Software, die auf Web 2.0-Werkzeugen aufbaut. So prognostiziert IDC, dass das Segment bis 2016 jährlich um 42,4 Prozent auf ein weltweites Marktvolumen von 4,5 Milliarden Dollar wachsen wird [2]. Diese zweite interne Seite der Social Technologies hat auch für das Innovationsmanagement weit reichende Konsequenzen.

Seit Jahren gibt es eine Reihe von Ansätzen, die verschiedene Entwicklungsphasen oder Generationen des Innovationsmanagements unterscheiden [3]. Hiervon abzugrenzen ist der Zusatz 2.0, der sich aus der Anwendung von Web 2.0-Werkzeugen auf kooperativen Software-Plattformen ableitet. Andrew McAfee hat für ein Unternehmen, das dies zielgerichtet tut, den Begriff Enterprise 2.0 geprägt [4]. Es ist daher zu fragen, wie sich im Rahmen eines Enterprise 2.0 das Innovationsmanagement verändert [5]. Wir gehen von der These aus, dass diese Veränderungen deutlich über den Einsatz von Informationstechnik hinaus gehen. Die Erfahrung aus Beratungsprojekten der letzten Jahre zeigt einen eher evolutionär verlaufenden Übergang zu einem solchen Innovationsmanagement 2.0. Dabei überlagern sich eine Reihe neuerer Konzepte, wie Open Innovation [6], Co-Creation [7] und Geschäftsmodell-Innovation [8]. Im Folgenden erläutern wir zunächst einen Gliederungsrahmen für das sich weiter entwickelnde Innovationsmanagement.

### **2. Gliederungsrahmen für das Innovationsmanagement 2.0**

Unser Gliederungsrahmen eines Innovationsmanagement-Systems besteht aus vier grundlegenden Bausteinen, die zusammenwirken. Diese Bausteine sind:

- Die Innovationsaktivitäten in Form von Projekten, Prozessen und verschiedenen Formen der Zusammenarbeit mit Externen
- die Organisation des Unternehmens und der Einsatz von Informationstechnik bei diesen Aktivitäten
- die Innovationsergebnisse in Form von neuen oder verbesserten Produkten, Dienstleistungen, Prozessen und Geschäftsmodellen und schließlich

- das Verhalten der beteiligten Akteure verbunden mit ihrer Fähigkeit zu lernen und sich an neue Entwicklungen anzupassen.

Aus diesen Bausteinen lassen sich die in Abbildung 1 dargestellten vier großen „Baustellen“ bei der Evolution zu einem Enterprise 2.0 ableiten. Die Bedeutung von kooperativen Software-Plattformen basierend auf Web 2.0-Werkzeugen liegt darin, dass sie neue Entwicklungen bei diesen Bausteinen ermöglichen und erfordern. So zeichnet sich insgesamt der Übergang zu einer stärker vernetzten Organisation ab, in die das Innovationsmanagement eingebettet ist [9].

**„Insgesamt zeichnet sich der Übergang zu einer stärker vernetzten Organisation ab, in die das Innovationsmanagement eingebettet ist.“**

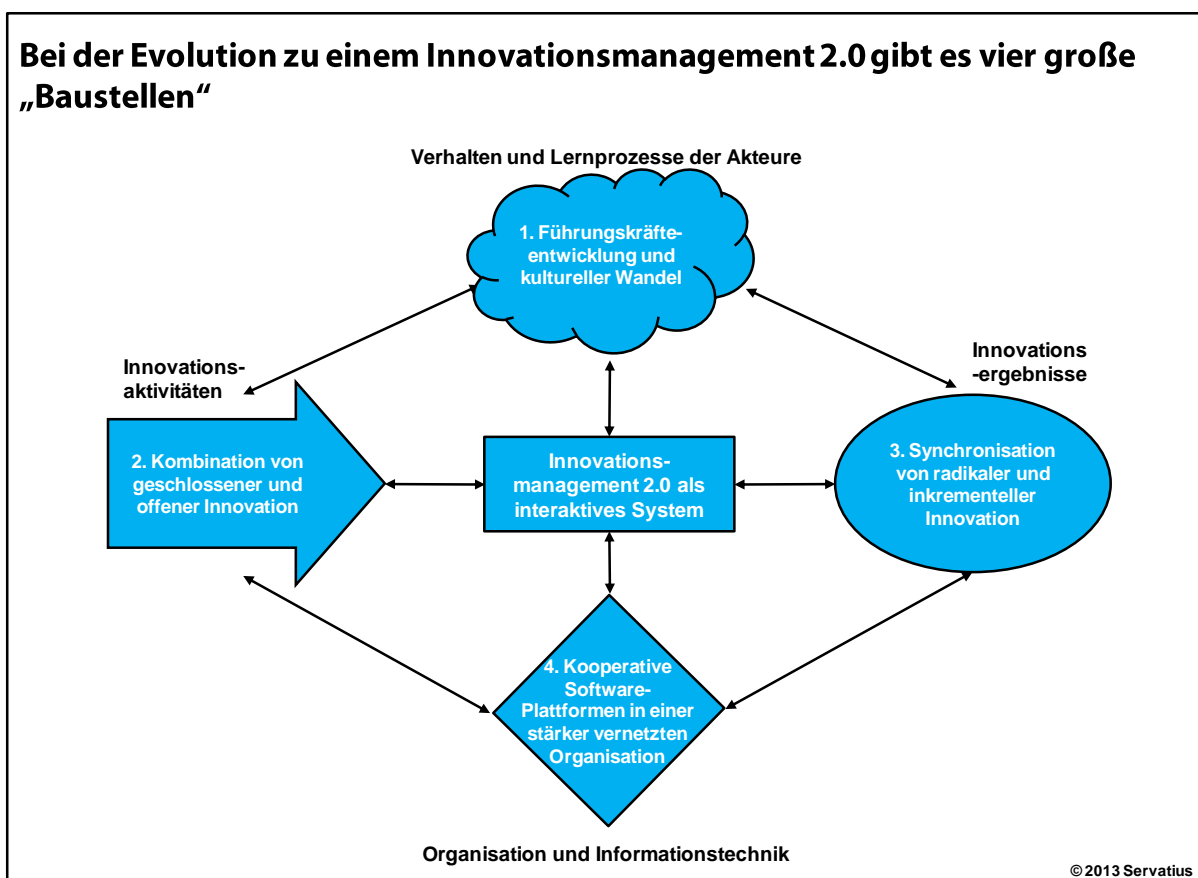


Abb. 1: „Baustellen“ bei einem Innovationsmanagement 2.0

Bei den Innovationsaktivitäten stehen Unternehmen vor der Aufgabe, die geschlossene Innovation mit den für ihre Situation geeigneten Formen von Open Innovation zu kombinieren [10]. Eine solche Kombination geht von der Entwicklung eines Open-Innovation-Konzepts aus. Die Herausforderung besteht darin, dass die Unternehmen eine angemessene Balance zwischen einem Zugewinn an externem Wissen und dem Schutz ihres geistigen Eigentums finden.

In vielen Branchen vollzieht sich parallel zur Optimierung des vorhandenen Geschäfts ein Übergang zu neuen Geschäftsmodellen. Beispiele hierfür sind der Energiesektor und die Automobilindustrie. Dabei kommt es darauf an, eher

inkrementelle Innovationen und Effizienzsteigerungen der vorhandenen Produkte, Dienstleistungen und Prozesse zu realisieren und gleichzeitig die erforderlichen Ressourcen für Geschäftsmodell-Innovationen bereit zu stellen [11]. Diese Synchronisation von radikaler und inkrementeller Innovation erfordert spezifische Managementfähigkeiten.

Parallel dazu verändert sich die Rolle von Führungskräften und Innovationsmanagern. Traditionelle Verhaltensweisen treffen auf die Erwartungen einer mit Social Media aufgewachsenen jungen Generation an ihren Arbeitgeber [12]. Eine individuell ausgerichtete Führungskräfteentwicklung hilft den beteiligten Akteuren, sich diesen Entwicklungen anzupassen und das Beste aus ihren Talenten zu machen. Diese Lernprozesse, die sehr unterschiedlich ablaufen können, prägen das Ausmaß und die Geschwindigkeit eines kulturellen Wandels in Richtung auf eine verbesserte Zusammenarbeit.

Bei der Evolution zu einem Innovationsmanagement 2.0 ergeben sich mögliche Wettbewerbsvorteile aus einer erfolgreichen Bearbeitung dieser „Baustellen“. Darüber hinaus kommt es darauf an, dem systemischen Charakter der Aufgaben Rechnung zu tragen. Wichtig ist dabei eine ganzheitliche Sichtweise, die die Interaktion zwischen den einzelnen Bausteinen betont. Im folgenden skizzieren wir anhand von Beispielen aus Beratungsprojekten die Chancen einer solchen Entwicklung.

### **3. Kooperative Software-Plattformen in einer vernetzten Organisation**

Eine zentrale Herausforderung des Innovationsmanagements liegt darin, das Wissen über Kundenbedürfnisse und das entsprechende Lösungswissen von Forschern zusammenzubringen [13]. In der traditionellen funktionalen Organisation scheitert die Entstehung eines solchen gemeinsamen Wissensraums häufig an Abteilungsgrenzen. Kooperative Softwareplattformen eröffnen neue Möglichkeiten für ein besseres „Matching“ von Lösungs- und Bedürfniswissen.

Im Rahmen eines entsprechenden Projekts stand am Anfang die Erarbeitung von Technologieprofilen, mit denen anhand definierter Leistungskriterien die Charakteristika von neuen Technologien dargestellt wurden. Parallel dazu erfolgte in analoger Weise die Beschreibung von Bedarfsprofilen unterschiedlicher Anwenderbranchen und Kundengruppen. Eine neu implementierte Enterprise Social Software wurde eingesetzt, um

- das implizite Wissen von Experten in Form von Blogs zu externalisieren und
- dieses explizite Wissen der Experten aus dem Marketing und der Forschung und Entwicklung zu kombinieren.

Auf diese Weise erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass neue erfolgreiche Wachstumsformeln entstehen.

Dabei leisten kooperative Softwareplattformen mehr als nur eine reine Informationsübertragung. Sie bilden einen innovativen Rahmen für die soziale Interaktion innerhalb von und zwischen Kontextgemeinschaften. Ein Merkmal vieler kreativer Menschen ist ihre Neugierde gepaart mit einer ausgeprägten

Selbstzentriertheit. Die neuen Sozialtechnologien eröffnen den Kreativen spielerische Möglichkeiten zum Wissensaustausch über die Grenzen ihrer Abteilung hinweg. Für die Organisation insgesamt entsteht so neben der formalen Strukturorganisation eine informale Organisation mit einem höheren Grad der Vernetzung. Eine solche vernetzte Organisation ist in der Lage, schneller zu lernen und sich anzupassen. Sie agiert weniger wie eine Maschine und mehr wie ein lebendiger Organismus. Man kann also sagen, dass Web 2.0-Werkzeuge einen wichtigen Beitrag zur Verwirklichung des alten Ideals einer lernenden Organisation leisten [14]. Dabei bildet die verbesserte Interaktion zwischen den Beteiligten den Resonanzboden für Innovation.

***„Web 2.0-Werkzeuge leisten einen wichtigen Beitrag zur Verwirklichung des alten Ideals einer lernenden Organisation.“***

#### **4. Kombination von geschlossener und offener Innovation**

Häufig sehen Unternehmen Open Innovation als Chance, die Frühphase ihres Innovationsprozesses zu optimieren. Bei der Gestaltung dieses Fuzzy Front Ends und der Übergabepunkte an die Entwicklung eröffnet der Einsatz kooperativer Software-Plattformen vielfältige Möglichkeiten zur Verbesserung der Zusammenarbeit. Die gemeinsame Arbeit von internen und externen Akteuren auf einer solchen Plattform kann dazu beitragen, dass im Unternehmen eine Ideensucher-Kultur entsteht [15].

In einem Projekt bestand die Herausforderung zunächst darin, die Ergebnisse verschiedener Open-Innovation-Initiativen auf einer Plattform zusammenzuführen, zu verdichten und an relevante interne Zielgruppen weiterzuleiten. Auf diesen externen Impulsen bauten dann die eigenen Arbeiten auf, die in geschlossenen Innovationsräumen organisiert wurden. Die Unternehmensgrenze ähnelt dabei einer Membran, die zwar viel externes Wissen nach innen durchlässt, beim Abfluss des weiter entwickelten internen Wissens aber sehr selektiv ist.

Eine solche Kombination von offener und geschlossener Innovation trägt dazu bei, dass die neue stärkere Vernetzung mit Externen eine interne Entsprechung findet und sich die traditionellen Abläufe beschleunigen. Das spielerische Look and Feel, das Anwender von ihren Social-Media-Aktivitäten kennen, findet sich dabei auch immer mehr auf internen Ideenplattformen.

#### **5. Synchronisation von radikaler und inkrementeller Innovation**

Während das Erbringen inkrementeller Innovationen zum Handwerkszeug des Managements gehört, tun sich viele Unternehmen mit der erfolgreichen Realisierung radikaler neuer Geschäftsmodelle schwer. Beim Aufbau von Geschäftsmodell-Laboren besteht die Gefahr, dass diese zu losgelöst von den operativen Einheiten agieren. Kooperative Software-Plattformen helfen nicht nur bei der Zusammenarbeit innerhalb dieser Keimzelle für neue Geschäftsmodelle sondern auch bei der Ausschöpfung von Synergien zur Basisorganisation [16].

Wir konnten in zahlreichen Projekten feststellen, wie sich bei einer solchen Form der Zusammenarbeit das Vertrauen zwischen den Beteiligten erhöht und sich durch diese Verbindungen die Eigenschaften des Gesamtsystems positiv verändern. Auf diese Weise werden die Übergänge zwischen inkrementeller und radikaler Innovation reibungsloser.

## **6. Führungskräfteentwicklung und kultureller Wandel**

Natürlich gibt es auch in weniger innovativen Unternehmen Mitarbeiter, die wie Anthropologen die Emotionen ihrer Kunden analysieren, um daraus neue Dienstleistungsangebote abzuleiten. Und natürlich gibt es in diesen Organisationen auch Menschen, die Ideen haben, welche Konzepte aus anderen Branchen man zur Bewältigung der eigenen Probleme einsetzen könnte. Das Problem ist nur, dass die Führung meist nichts von diesen vielfältigen Talenten weiß und es keine etablierten Prozesse gibt, wie diese Talente zielgerichtet zueinander finden.

***„Kooperative Software-Plattformen eröffnen neue Wege, wie Organisationen kognitive Überkapazität systematischer nutzen können.“***

Kooperative Software-Plattformen eröffnen neue Wege, wie Organisationen diese kognitive Überkapazität systematischer nutzen können [17]. Hierzu bedarf es jedoch einer spezifischen Führungskräfteentwicklung, die erfahrene Manager befähigt, die unbekanntem Talente in ihrer Organisation zu entdecken und daraus leistungsfähige Teams zu formen.

Eine solche projektbegleitende Führungskräfteentwicklung zielt darauf ab, Selbstmanagementprozesse in Gang zu setzen, die Vordenker wie Gary Hamel als Gegenpol zur vorherrschenden bürokratischen Organisation sehen [18]. Dieses Selbstmanagement setzt an zwei Polen an:

1. dem einzelnen Mitarbeiter, der die neuen medialen Möglichkeiten nutzt, um z.B. in Ideenwettbewerben auf sich aufmerksam zu machen und
2. der Führung, die einen Rahmen zur Entfaltung dieser Potenziale schafft und deren Entwicklung aktiv fördert.

Damit ein solcher kultureller Wandel gelingt, bedarf es eines emotionalen Commitments der Führungskräfte. Viele Mitarbeiter in traditionellen Organisationen sind skeptisch, ob es die Führung wirklich ernst meint, wenn Aufforderungen ergehen, sich stärker an Innovationsaktivitäten zu beteiligen. Es wird spannend sein zu beobachten, wie die weiteren Entwicklungsverläufe bei dieser Evolution zu einem Innovationsmanagement 2.0 sein werden.

Absolut disfunktional ist sicherlich, wenn Unternehmen ihre Kostensenkungsprogramme mit dem Zusatz 2.0 belegen. Mit dem hier beschriebenen Verständnis von 2.0 hat dies nichts zu tun.

## 7. Zusammenfassung und Ausblick

Wir haben skizziert, wie sich bei einem Innovationsmanagement 2.0 die Organisation, die Innovationsaktivitäten und -ergebnisse und das Verhalten der Akteure ändern. Wichtige Vorteilsmöglichkeiten liegen dabei in (Abb. 2):

- Der Schaffung von neuen gemeinsamen Wissensräumen als Rahmen für soziale Interaktion
- der Gestaltung des Fuzzy Front Ends und der Übergabepunkte an die Entwicklung
- der Zusammenarbeit von Geschäftsmodell-Laboren mit der Basis-Organisation und
- der Nutzung von kognitiver Überkapazität durch eine Zusammenführung von bislang unbekanntem Talenten.

Gegenwärtig ist zu beobachten, dass es auch bei dieser Entwicklung Vorreiter gibt, die die sich bietenden Chancen früher und konsequenter nutzen als andere Unternehmen. Wir sehen dieses Verhalten als Teil eines allgemeinen Trends in Richtung Zusammenarbeit [19].

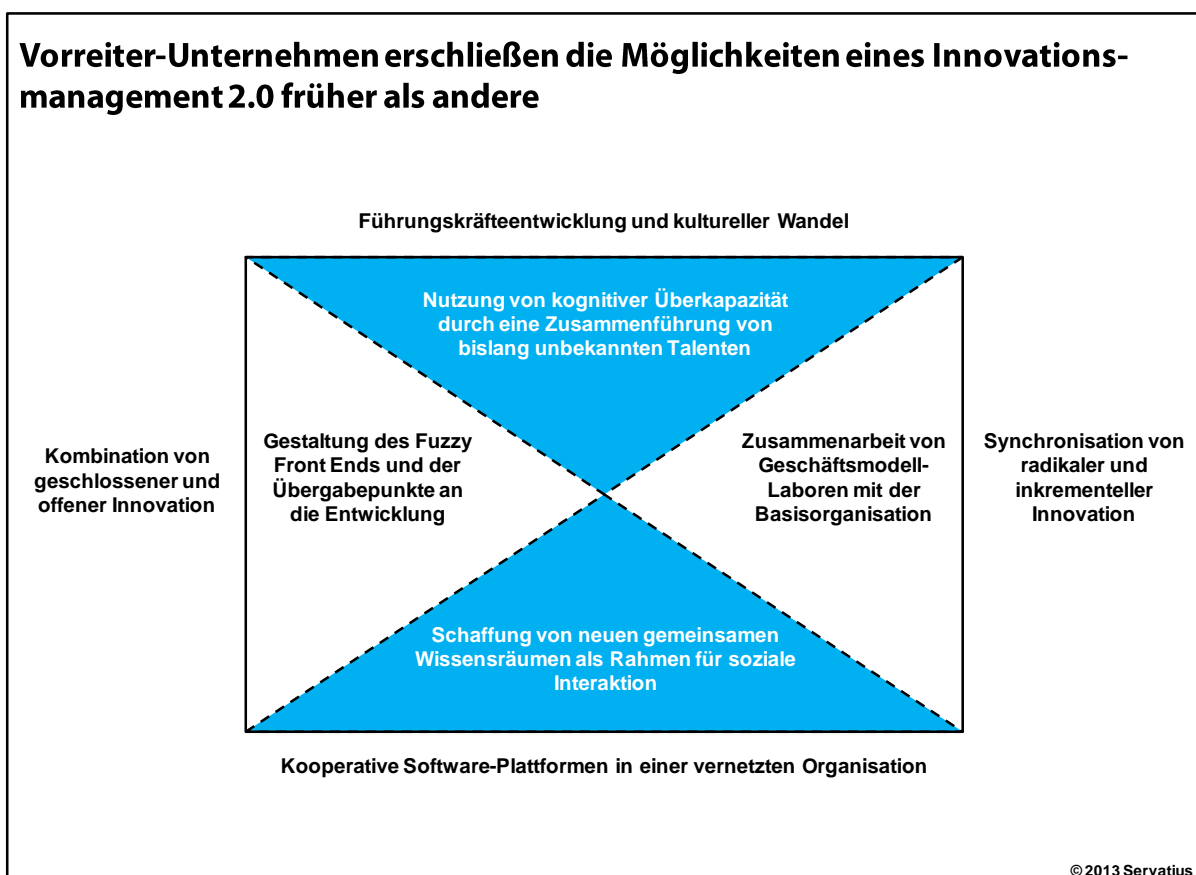


Abb. 2: Vorteilsmöglichkeiten

Für die Zukunft erwarten wir eine Weiterentwicklung des Aufgabenprofils von Innovationsmanagern mit dem Ziel, die sich bietenden Vorteilsmöglichkeiten auszuschöpfen [20].

## Literatur

- [1] Li, C.; Bernoff, J.: Groundswell – Winning in a World Transformed by Social Technologies. Boston. 2008
- [2] Dignan, L.: Social Enterprise Software – \$ 4,5 Billion Market by 2016. In: ZD Net, 27.6.2012
- [3] Anthony, S. D.: The New Corporate Garage. In: Harvard Business Review, September 2012, S. 45-53
- [4] McAfee, A.: Enterprise 2.0 – New Collaborative Tools for Your Organization’s Toughest Challenges. Boston. 2009
- [5] Howaldt, J.; Kopp, R.; Beerheide, E. (Hrsg.): Innovationsmanagement 2.0 – Handlungsorientierte Einführung und praxisbasierte Impulse. Wiesbaden. 2011
- [6] Chesbrough, H.: Open Services Innovation – Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era. San Francisco. 2011
- [7] Ramaswamy, V.; Gouillart, F.: The Power of Co-Creation – Build It With Them to Boost Growth, Productivity, and Profits. New York. 2010
- [8] Johnson, M. W.: Seizing the White Space – Business Model Innovation for Growth and Renewal. Boston. 2010
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.: Business Model Generation. Hoboken (N. J.). 2010
- [9] Moran, J.: The Collaborative Organization – A Strategic Guide to Solving Your Internal Business Challenges Using Emerging Social and Collaborative Tools. New York. 2012
- Gray, D.; Vander Wal, T.: The Connected Company. Sebastopol (Cal.) 2012
- [10] Herzog, P.: Open and Closed Innovation – Different Cultures for Different Strategies. Wiesbaden. 2010
- [11] Kaplan, S.: The Business Model Innovation Factory. Hoboken (N. J.). 2012
- [12] Li, C.: Open Leadership – How Social Technology Can Transform the Way You Lead. San Francisco. 2010
- Bradley, A. J.; McDonald, M. P.: The Social Organization – How to Use Social Media to Tap the Collective Genius of Your Customers and Employees. Boston. 2011
- [13] Palass, B.; Servatius, H. G.: WissensWert – Mit Knowledge Management erfolgreich im E-Business. Stuttgart. 2001, S. 189 ff.
- Reichwald, R.; Piller, F.: Interaktive Wertschöpfung – Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. 2. Aufl., Wiesbaden. 2009
- [14] Senge, P. M.: The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning Organization. New York. 1990
- [15] Boynton, A.; Fischer, B.; Bole, W.: The Idea Hunter – How to Find the Best Ideas and Make Them Happen. San Francisco. 2011
- [16] Servatius, H. G.; Schneidewind, U.; Rohlfing, D. (Hrsg.): Smart Energy – Wandel zu einem nachhaltigen Energiesystem. Berlin. 2012
- [17] Shirky, C.: Cognitive Surplus – Creativity and Generosity in a Connected Age. London. 2010
- [18] Hamel, G.: What Matters Now – How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation. San Francisco. 2012
- [19] Sennet, R.: Zusammenarbeit – Was unsere Gesellschaft zusammenhält. Berlin. 2012
- [20] van der Hoven, C.; Probert, D.; Phaal, R.; Goffin, K.: Dynamic Technology Leadership – The Adaptive Role of the CTO. In: Research Technology Management, 2012, September/October, S. 24-33

## Summary

### Evolutionary Development to an Innovation Management 2.0

*Collaborative Software platforms with web 2.0 tools offer many opportunities to improve innovation management. This evolution includes innovation activities and results as well as the whole organization and the behavior of relevant actors. Such an innovation management 2.0 leads to new ways for achieving competitive advantages.*

**Keywords:** Innovation management 2.0, enterprise 2.0, collaborative software platforms, connected organization, open innovation, radical innovation, cultural change

### AUTOR

**Prof. Dr. rer. pol. habil. Dipl.-Ing. Hans-Gerd Servatius,  
Gründer Management Systems Network,  
Geschäftsführender Gesellschafter Competivation,  
Honorar-Professor Universität Stuttgart**

Vor seiner unternehmerischen Tätigkeit hatte Herr Servatius Führungspositionen in internationalen Consulting-Unternehmen inne. Zu seinen Klienten zählen zahlreiche DAX-Unternehmen, internationale Organisationen und namhafte Mittelständler. Sein jüngstes Buch Smart Energy beschäftigt sich mit dem Wandel des Energie- und Mobilitätssektors.

### KONTAKT

Email: [servatius@competivation.de](mailto:servatius@competivation.de)

Competivation

Am Gentenberg 96b

40489 Düsseldorf-Kaiserswerth

Tel.: +49 (0)211-454 3731

Fax.: +49 (0)211-454 3732

[www.competivation.de](http://www.competivation.de)

[www.servatius-managementsystems.de](http://www.servatius-managementsystems.de)



## **KURZ UND BÜNDIG**

Kooperative Software-Plattformen mit Web 2.0-Werkzeugen bieten vielfältige Möglichkeiten für eine Weiterentwicklung des Innovationsmanagements. Diese Evolution betrifft sowohl die Innovationsaktivitäten und -ergebnisse als auch die Organisation insgesamt und das Verhalten der Akteure. Ein solches Innovationsmanagement 2.0 eröffnet neue Wege zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen.

**Stichworte:** Innovationsmanagement 2.0, Enterprise 2.0, kooperative Software-Plattformen, vernetzte Organisation, offene Innovation, radikale Innovation, kultureller Wandel