



## Infrastruktur für Ideen

# Neues entsteht in Netzwerken

**Netzwerke sind die soziale Infrastruktur von erfolgreichen Innovationen. Darum öffnen sich zukunftsfähige Unternehmen für Crowd Innovation. Damit das klappt, müssen alle Beteiligten – Mitarbeiter, Partner und Kunden – über eine einheitliche soziale Infrastruktur kommunizieren und arbeiten können.**

Die Kanäle, über die sich Akteure auf formellem oder informellem Weg Zugang zu Wissen, Informationen oder einflussreichen Kontakten verschaffen, heißen »soziale Netzwerke«. Sie sind die Grundlage von Innovation und Wertschöpfung. Und sie zeigen den machtpolitischen Stellenwert eines einzelnen Akteurs: Wer besser verbunden ist, hat mehr Erfolg, ist nachhaltig innovativer und kann sich schneller an neue Gegebenheiten anpassen – ist resilienter und robuster. Das sind Erkenntnisse aus einer wissenschaftlichen Disziplin, die Netzwerke gegenwärtig so umfassend und differenziert analysieren kann wie keine andere: der Sozialen Netzwerkanalyse (SNA).

### Plattformen für Social Mitarbeiter

Märkte entwickeln sich in enormer Geschwindigkeit, Produktzyklen werden immer schneller. Die herkömmlichen Innovationswege reichen heute bei Weitem nicht mehr aus. Das bedeutet: Alle Mitarbeiter im Unternehmen müssen die Chance haben, gute Ideen vorzuschlagen und ihr Know-how einzubringen. Eine erfolgversprechende Innovationskultur umfasst mindestens drei Bestandteile: Vernetzung, Prozesse, Skills.

Das ist das Einmaleins von Enterprise 2.0: Alle Akteure müssen über eine einheitliche soziale Infrastruktur miteinander arbeiten und kommunizieren können. Nur

## Mittel, Methoden und Plattformen für Crowd Innovation

- Ein **Corporate Social Network** ist ein unternehmensweites soziales Netzwerk. Der Activity Stream eines Users ist das zentrale Element eines Social Networks.
- Über eine **Innovation Platform** arbeiten Unternehmen mit externen Partnern an Innovationsprojekten. Sie hat Social Features, leistet aber auch die systematische Abwicklung von Innovationsprozessen (Produkte, Supply Chain etc.).
- Eine **Open Innovation Platform** dient der Entwicklung von Services bzw. Produkten mit der angeschlossenen Community.
- **Social Forecasting** macht die kollektive Intelligenz quantifizierbar. Mit einer solchen Prognosemarktplattform können beliebig viele Mitarbeiter an Managemententscheidungen mitwirken.
- **Jams** sind ein Vorgehensmodell, das man sich als digitale Großgruppenkonferenz vorstellen kann. Über eine Jam-Plattform können viele Tausende von Mitarbeitern binnen 48 bis 72 Stunden an konkreten Fragestellungen arbeiten – hierarchiefrei, dynamisch und vernetzt.



dann werden Experten gefunden, nur dann wird Wissen sichtbar. Da Wissen zu 80 % an Menschen hängt (und nicht an Dokumenten), ist die Notwendigkeit von »social« immanent.

## Systematisch und von Grund auf

Zweitens passieren Innovationen nur selten per Zufall. Es müssen die Rahmenbedingungen stimmen, z. B. müssen die entsprechenden Tools vorhanden sein, Skills der Mitarbeiter aufgebaut, Messgrößen definiert und es muss Wertschätzung für kreative Arbeit geben. Benötigt werden außerdem dedizierte Steuerer von Innovationsprozessen, z. B. des Ideenmanagements. Erst wenn sich Innovation in den Zielen der Mitarbeiter wiederfindet, hat man eine gute Grundlage.

Zum Dritten entsteht eine Innovationskultur nur durch Verhaltensänderung, trotz aller sozialen Technologien. Die Untersuchungen zum »Innovators Dilemma« (wenn Unternehmen so sehr den aktuellen Kundenwünschen folgen, dass sie den Sprung auf künftige Bedürfnisse verpassen) zeigen: Es fehlt den Managern meist der Mut, sich radikal selbst zu kannelisieren, vergessen zu lernen, das Unternehmen für Innovationen von außen zu öffnen oder harte Messkriterien für Innovation zu setzen. Parallel dazu fehlen vielen Mitarbeitern die Skills, Innovationen zu entwickeln oder Entwicklungen zu begleiten. Manchmal mangelt es schlicht und ergreifend daran, dass Innovationen ausreichend Aufmerksamkeit geschenkt wird.

## Innovationsbeschleuniger

Ein zum Enterprise 2.0 transformiertes Unternehmen bringt alle technischen und kulturellen Voraussetzungen mit, um die genannten Aspekte umzusetzen. Für jeden Innovationsbaustein sind die Vernetzung mit den Akteuren sowie Offenheit und Transparenz zwingende Voraussetzungen. Hier die möglichen Bausteine eines vernetzten Innovationsmanagements:

- **Partnermanagement** dreht sich darum, Entwicklungen bzw. Produkte von Partnern schnell ans Unternehmen zu binden (M&A, Joint Ventures, Lizenzpartnerschaften, Kooperationen).
- **Incubation** baut kleine, zarte »Pflänzchen« als Start-ups in einer eigenen Struktur auf, fördert sie und etabliert sie im Markt.
- **Speed boats** sind Ausgründungen von vielversprechenden Produkt- bzw. Service-Ideen in eigene Unternehmen; sie nehmen Tempo auf, indem sie sich der schwerfälligen Infrastruktur eines gediegenen Unternehmens entledigen.
- **Open Innovation** bedeutet, jede Produktentwicklung daraufhin zu prüfen, in welchem Prozessschritt

**Stephan Grabmeier** ist Chief Evangelist der Innovation Evangelists GmbH und ehemaliger Head of Center of Excellence Enterprise 2.0 in der Deutschen Telekom. Er wurde 2011 von W&V zum »Social Media Innovator« gekürt und ist Mitautor von »Auf dem Weg zur Organisation 2.0 – Mut zur Unsicherheit«. 2012 erhielt er den »Corporate Web 2.0 Award« von IIR. Als Vorstand der Selbst-GmbH e. V. trägt er zur Stärkung der Innovationskraft in der Personalbranche bei. Mehr dazu: [innovation-evangelists.com](http://innovation-evangelists.com) und [selbst-gmbh.de](http://selbst-gmbh.de).



© Stephan Grabmeier

externe Stakeholder, Kunden oder Partner in die Produktentwicklung einbezogen werden können.

- **Corporate Start-ups** folgen dem Prinzip der Incubation, nur mit den Ideen der eigenen Mitarbeiter. Diese sollen mit ihrem Know-how, ihren Kenntnissen des Unternehmens und des Marktes sowie ihrer Begeisterung für ein Thema neue Geschäfte aufbauen.
- **Ideenmanagement** ist die kontinuierliche Verbesserung von Prozessen durch das Know-how der Mitarbeiter. Community-basiertes Ideenmanagement ist die Antwort eines Enterprise 2.0.
- **Innovationskampagnen** sind dedizierte Kampagnen für einen bestimmten Geschäftsbereich und genießen hohe kommunikative Aufmerksamkeit.
- **Innovation Jams** sind digitale Innovationskonferenzen in einem Zeitraum von 48 bis 72 Stunden mit bis zu vielen Tausenden von Mitarbeitern.
- **Prognosemärkte** basieren auf dem spielerischen Ansatz von Aktienmärkten. Dabei wird die kollektive Intelligenz der Mitarbeiter für Managemententscheidungen quantifizierbar gemacht.

## Power from within

Egal welche Bausteine ein Unternehmen nutzt – es gilt, die Enterprise-2.0-Aspekte der Vernetzung zu berücksichtigen. Erst eine hinreichende Dichte und die Aktivität der Akteure ermöglichen es, das Netzwerk mit Innovationsformaten »zu bespielen«. Wenn die Voraussetzungen dieser Unternehmenskultur geschaffen sind, ist Innovation nicht mehr eine Sache weniger ausgewählter und vom Rest des Unternehmens entkoppelter Innovatoren, sondern sie entfesselt die »Power from within« – das Potenzial der Crowd Innovation.

Stephan Grabmeier

