Alle reden mit: Open Innovation in wissenschaftlichen Organisationen

Isabell GRUNDMANN, Claudia ROSCHER, Jens MÜHLSTEDT, Angelika C. BULLINGER

Professur Arbeitswissenschaft und Innovationsmanagement,
Technische Universität Chemnitz,
Erfenschlager Straße 73, D-09107 Chemnitz

Kurzfassung: Nutzer bei der Entwicklung und Gestaltung neuer Produkte oder Dienstleistungen zu integrieren, wird seit einigen Jahren unter dem Begriff „Open Innovation“ diskutiert und ist für viele Unternehmen heutzutage selbstverständlich. Ob und wie diese offenen Innovationsprozesse in wissenschaftlichen Organisationen einsetzbar sind, ist bisher wenig erforscht. Dieser Beitrag erläutert am Fallbeispiel eines Lehrstuhls, wie Open Innovation im Rahmen einer strategischen Neuaufstellung eingesetzt werden kann. In vier Phasen erarbeiten die Mitarbeiter auf einer offenen Innovationsplattform die zukünftige Ausrichtung des Lehrstuhls.
Schlüsselwörter: Open Innovation, Innovation, Innovation Engineering, Arbeitswelt, Change Management

1. Einleitung

Die Mitwirkung von Kunden und Nutzern an der Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen ist über die letzten Jahre normal geworden. Ob es um die Gestaltung eines neuen Produktes auf einer Design-Plattform, um die online organisierte Mitwirkung bei der Entwicklung eines Autos oder um die Pflege des Stadtbildes mithilfe einer offenen Bürgerplattform geht, Nutzer und Betroffene reden wie selbstverständlich mit (Bullinger, 2012). Teilweise findet diese unter „Open Innovation“ zusammengefasste Entwicklung auch Eingang in die Politikbildung. Beispielsweise steht der Begriff „Liquid Democracy“ für die basisdemokratische Meinungsbildung der Piratenpartei (Vogelmann, 2012). Es stellt sich jedoch die Frage, ob und gegebenenfalls wie sich diese offenen Innovationsprozesse auch im Alltag wissenschaftlicher Organisationen einsetzen lassen. Im folgenden Beitrag wird das Potential von Open Innovation am Beispiel einer universitären Organisationseinheit diskutiert.

2. Von externen zu peripheren Innovatoren

Seitdem Chesbrough im Jahr 2003 den Begriff Open Innovation erstmalig prägte, ist das Forschungsfeld stark gewachsen. Nach Reichwald & Piller (2006) ist Open Innovation ergänzend zum klassischen Innovationsmanagement zu sehen und „beschreibt den Innovationsprozess als einen vielschichtigen offenen Such- und Lösungsprozess“, der zwischen Unternehmensakteuren und über Unternehmensgrenzen hinweg mit externen Akteuren stattfindet.

Der Innovationsprozess im Unternehmen beteiligt drei Arten von Innovatoren. Bei den zentralen Akteuren innerhalb des Unternehmens handelt es sich um sogenannte Kerninnovatoren: Mitarbeiter, die neue Produkte, Prozesse, Dienstleistungen oder Strategien entwickeln, beispielsweise im Rahmen von Forschung und Entwicklung. Kunden, Lieferanten und Wertschöpfungspartner bilden externe Innovatoren. Ihre Kooperation soll zusätzliches Innovationspotential aufdecken. Mitarbeiter, die nicht hauptsächlich mit Innovationsaufgaben betraut sind, aber aus Eigenmotivation und Überzeugung einen hohen Beitrag zur Innovation leisten, werden als periphere Innovatoren bezeichnet (Neyer et al. 2009). Während zahlreiche Arbeiten sich mit der Einbindung externer Innovatoren beschäftigen, gibt es noch immer wenige Erkenntnisse zur Integration peripherer Innovatoren in den Innovationsprozess. Die Realisierung offener Innovation in der Strategiefindung eines Lehrstuhls zielt jedoch auf diese Gruppe. Wissenschaftliche und technische Mitarbeiter des Lehrstuhls können in einem

offenen Prozess ihren Beitrag zur Innovationsentwicklung leisten.

3. Offene Innovation an einem Lehrstuhl

Die Fallstudie behandelt einen Lehrstuhl, an dem eine inhaltliche und strukturelle Reorganisation zur Anpassung an neue thematische Ziele, veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen und personell angepasste Profile erfolgt. Insgesamt 36 Mitarbeiter mit jeweils unterschiedlichen (Karriere-)Vorstellungen, Bedürfnissen und Wünschen sind von den geplanten Veränderungen betroffen. Um Betroffene nach dem Prinzip der Open Innovation zu Beteiligten zu machen, wird von der Leitung ein offener Innovationsprozess initiiert, an dem sich alle Mitarbeiter freiwillig und gleichberechtigt beteiligen können. Auf einer webbasierten Innovationsplattform wird ein geschlossener Bereich für das Team eingerichtet, um eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre zu gewährleisten. Die Teilnehmer können während des Innovationsprozesses Vorschläge einstellen und die Beiträge anderer kommentieren oder bewerten. Die Beiträge, die am meisten Unterstützung erhalten, werden veröffentlicht und soweit möglich realisiert. Dieser offene Strategieprozess ermöglicht allen Mitarbeitern, die Zukunft des Lehrstuhls aktiv mitzugestalten.

Zu Beginn des Prozesses wird die offene Innovationsplattform sowie die Zielstellung durch die Leitung den Mitarbeitern vorgestellt. Jede Innovationsphase dauert zwei Wochen. Für jeden Beitrag, Kommentar oder die Bewertung eines Beitrags werden Punkte verteilt, aus denen automatisch mittels Algorithmus die aktivsten peripheren Innovatoren bestimmt werden. In der ersten Phase, die als „Unser Selbstverständnis“ bezeichnet ist, werden zunächst die Kernelemente des Lehrstuhls, der Fachgruppen und der Projekte identifiziert. Ziel ist es, das Selbstbild der Mitarbeiter zum aktuellen Zeitpunkt zu charakterisieren und gleichzeitig aufzuzeigen, was den Beteiligten wichtig ist und wo gegebenenfalls zukünftige Handlungsfelder liegen. Die zweite Phase, "Was kann unser Lehrstuhl besonders gut?", hat zum Ziel, alle Stärken und Fähigkeiten des Lehrstuhls in den Bereichen Forschung, Lehre und Dienstleistung zu sammeln. In der dritten Phase, "Unser Slogan", werden Vorschläge für ein aussagekräftiges Mission Statement des Lehrstuhls gesammelt. Der Slogan, mit dem sich die meisten Mitarbeiter identifizieren können, wird anschließend in Dokumenten und Plattformen der Öffentlichkeitsarbeit verwendet. Mit der letzten und vierten Phase priorisieren die Mitarbeiter ihre „Wünsche“ für das kommende Jahr. Ziel ist neben einer möglichst großen Wunschliste, die durch andere Teilnehmer kommentiert, unterstützt oder ergänzt wird, das Bewusstsein über zukünftige Themen und Aktivitäten zu stärken. Die fünf Wünsche mit der größten Unterstützung werden in Folge des Innovationsprozesses realisiert.

Die Auswertung der Ergebnisse des offenen Innovationsprozesses zeigt zunächst, dass die Anzahl der Teilnehmer absolut in der ersten Phase am größten ist (Abb. 1). Die Plattform ist zu diesem Zeitpunkt noch unbekannt und die Mitarbeiter sind besonders motiviert, ihren Beitrag zu leisten. Die geringste Beteiligung erfolgt in Phase drei, was in der Schwierigkeit der Erstellung eines markanten, kurzen Slogans liegen kann. In den beiden anderen Phasen beteiligt sich etwa die Hälfte der Mitarbeiter. Über die Phasen hinweg liegt damit die Beteiligungsquote bei mehr als 50 Prozent der angemeldeten peripheren Innovatoren. Vergleichbare Plattformen für externe Innovatoren erreichen meist weniger als 10 Prozent Beteiligung der Angemeldeten. Das Instrument hat also offenbar hohes Potential zur Aktivierung von Innovatoren. Dieses Bild wird durch die Auswertung der Vorschläge und Kommentare gefestigt. Während zunächst viele Vorschläge zum Selbstverständnis unterbreitet, kommentiert und von mehreren Mitarbeitern für positiv befunden werden, geht die Anzahl in der zweiten Phase etwas zurück und reduziert sich bei der Frage nach einem gemeinsamen Slogan weiter. In Phase vier steigen die Zahlen wieder an, sodass die Unterschiede auf thematische Ursachen zurückgeführt werden können. Die Möglichkeit, andere Beiträge und Kommentare zu bewerten, wird in hohem Umfang genutzt. In allen Phasen werden im Mittel pro Vorschlag vier bis fünf Bewertungen abgegeben, was auf ein hohes Interesse an dem Innovationsprozess deutet.

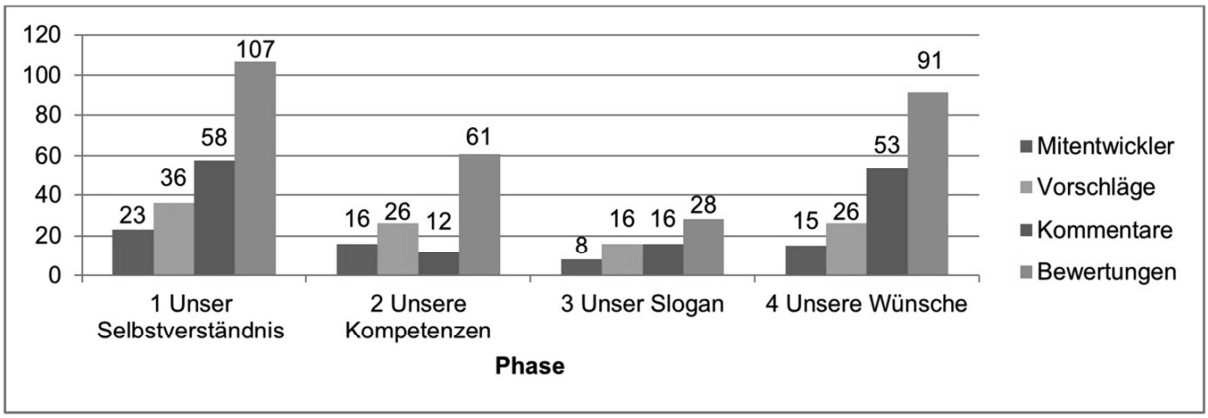

Abbildung 1: *Ergebnisse des offenen Strategieprozesses.*

4. Ausblick auf offene Innovation an einer Universität

Mit der Fallstudie kann ein Potential für offene Innovation im wissenschaftlichen Bereich nachgewiesen werden. Innerhalb weniger Wochen wurde das Selbstverständnis geprägt, ein Kompetenzprofil des Lehrstuhls erstellt, ein passender Slogan erarbeitet und die Mitarbeiter konnten ihre persönlichen Bedürfnisse äußern, mit dem Ziel, im Rahmen der Strategiebildung alle Interessen zu berücksichtigen, Hemmnisse zu reduzieren und sowohl Motivation als auch Zufriedenheit zu steigern.

Obwohl sich die vorgestellte Fallstudie auf einen Lehrstuhl mit 36 Mitarbeitern bezieht, ist eine universitätsweite Übertragung im Rahmen eines offenen Innovationsprozesses vorstellbar. Für eine erfolgreiche Umsetzung sind technische, organisatorische und personelle Faktoren zu berücksichtigen. Technisch ist eine offene Plattform erforderlich, zu der alle Universitätsmitarbeiter Zugang haben und die gleichzeitig Privatsphäre und Datenschutz gewährleistet. Vor der Durchführung einer solchen Befragung ist zudem aus organisatorischer Sicht die Zustimmung der Gremien und Sozialpartner einzuholen. Die Teilnahme der Mitarbeiter scheint auch vom Grad der persönlichen Betroffenheit abzuhängen, sodass für den offenen Innovationsprozess Themenfelder auszuwählen sind, die alle Mitarbeiter an der Universität im erforderlichen Maße betreffen und auch zu Beiträgen motivieren, z. B. der mögliche Einsatz von Telearbeit. Um die Teilnehmer zu motivieren, sollten Führungskräfte geeignete Anreize schaffen und regelmäßig die Ergebnisse rückmelden.

5. Literatur

Bullinger, AC (2012) IT-based Interactive Innovation. Habilitationsschrift. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

Möslein KM, Neyer A-K (2009) Akteure der Open Innovation. In: Zerfaß A, Möslein KM (Hrsg.), Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation. Wiesbaden: Gabler, 89-92.

Neyer A-K, Bullinger AC, Moeslein, KM (2009) Integrating inside and outside innovators: a sociotechnical systems perspective. R&D Management, 39(4), 410–419.

Reichwald R, Piller F (2006) Interaktive Wertschöpfung. Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. Wiesbaden: Gabler, 106.

Vogelmann F (2012) Flüssige Betriebssysteme. Liquid democracy als demokratische Machttechnologie. Aus Politik und Zeitgeschichte, 22. November.