Fallstudie zur Erfassung der Erfolgs- und Hemmnisfaktoren beim Einsatz einer Innovations-Community

Dipl.-Inf. H. Ruckriegel,
Dr.-Ing. S. Oertelt, M.Sc., Dr. A. C. Bullinger

harald.ruckriegel@bmw.de
stephan.oertelt@bmw.de
angelika.bullinger@wiso.uni-erlangen.de

Abstract: Für die Verbesserung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens wird zunehmend auf interne Innovations-Communities gesetzt. Für deren Entwicklung, Betrieb und kontinuierliche Weiterentwicklung sind prozessuale, kulturelle, strukturelle, technische und soziale Faktoren, wie Vernetzung und Anreizsysteme, zu beachten. Während es zahlreiche theoretische Studien zu den einzelnen Faktoren gibt, sind Fallstudien, welche die vielfältigen Faktoren übergreifend adressieren, selten. Das vorliegende Papier erschließt mit einer praxisorientierten Fallstudie innerhalb der BMW Group Erfolgs- und Hemmnisfaktoren für den Einsatz einer Innovations-Community. Mit semi-strukturierten Experten-Interviews im betrieblichen Innovationsmanagement (interne Innovatoren), außerhalb des Innovationsmanagements (periphere und kundennahe Innovatoren) und außerhalb des Unternehmensrahmens (externe Innovatoren) werden erfolgstreibende und -hemmende Aspekte identifiziert. Eine qualitative Inhaltsanalyse unterstreicht die Wichtigkeit eines ganzheitlichen Ansatzes und prozessuale Abdeckung des Innovationsprozesses und der Bewertung des Erfolgs und Nutzens der Innovations-Community. Weiterhin sind Vernetzungsmöglichkeiten der Akteure und Informationen im System von Bedeutung. Die Verfügbarkeit von Ressourcen, die kulturelle Einpassung und die Unterstützung der Führung bei der Nutzung der Innovations-Community-Plattform werden als treibend für die Verbesserung der Innovationsfähigkeit identifiziert. Aus Werkzeugsicht werden Einfachheit, Benutzerkonformität und Beherrschbarkeit der Community-Plattform betont. Die Studie unterstreicht zudem ein Anreizsystem, das die Akteure zur Mitarbeit im System stimuliert. Innerhalb des Anreizsystems sollten möglichst viele intrinsischen Motivatoren, vor allem Feedback und Transparenz sowie Anerkennung und Wertschätzung, unterstützt werden, die von extrinsischen Motivatoren ergänzt werden.

erschienen im Tagungsband der INFORMATIK 2011
Lecture Notes in Informatics, Band P192
ISBN 978-3-88579-286-4
weitere Artikel online:
http://informatik2011.de/519.html

1 Ausgangssituation

Vor dem Hintergrund dynamischer Märkte ohne stabile Segmentierung nimmt die Innovation eine besondere Stellung als ein Instrument zur Stärkung der Marktposition, für wirtschaftliches Wachstum [SIR04] sowie zur Kostenreduktion [Ge83] ein. Häufig fehlt es in der Unternehmenspraxis jedoch an zielgerichteter Nutzung der vorhandenen Innovationspotenziale [Wi08]. Gründe dafür sind u.a. eine mangelnde Berücksichtigung der Einflüsse des Unternehmensumfelds, eine unstrukturierte Durchführung von Innovationsaktivitäten oder ein unausgeschöpftes Kreativitätspotenzial der eigenen Mitarbeiterschaft. Dieses Defizit ist in der Regel nicht auf fehlende Kreativität oder fehlendes Wissen zurückzuführen [BT07], sondern auf den Mangel unterstützender Strukturen zur Befähigung und Nutzbarmachung dieser organisationalen Ressource.

Neben der anhaltenden Forderung nach Produktivitätssteigerungen und neuen Produkt- und Prozessinnovationen zur Gewährleistung eines wirtschaftlichen Unternehmenserfolgs, halten zunehmend Strukturinnovationen Einzug in die wissenschaftliche Diskussion. Nicht zuletzt ausgelöst durch die globale Finanzkrise in 2008 entsteht ein zunehmendes Verständnis dafür, dass es für die zukünftigen Herausforderungen eines Paradigmenwechsels im Management bedarf [Ha09]. Ziel hierbei ist es, dem Wandel nicht reaktiv zu begegnen, sondern diesen im Sinne eines selbstorganisierenden Ökosystems aktiv zu gestalten. Dieser Herausforderung nimmt sich das betriebliche Innovationsmanagement mit der Aufgabe an, die Effizienz und Effektivität bei der Erschließung von Innovationen zu gewährleisten und die am Innovationsprozess beteiligten Akteure durch geeignete Rahmenbedingungen zu befähigen [Oe09]. Einen Beitrag dazu können virtuelle Communities, insbesondere Innovations-Communities, leisten [Lut94].

Primäres Ziel einer Innovations-Community und des betreuenden Innovationsmanagements sollte es sein, die Kreativität einzelner Innovatoren durch die Zusammenarbeit vieler Beteiligter zu bündeln und dadurch ökonomischen Wert gemäß der interaktiven Wertschöpfung nach REICHWALD und PILLER zu schaffen [RP09]. Definiert ist die interaktive Wertschöpfung als ein „freiwilliger Interaktionsprozess“ [RP09] mit dem Charakter einer kollektiven Problemlösung und eines sozialen Austausches zwischen nicht für den Geschäftsprozess Innovation originär vorgesehenen Akteuren. Communities nach dem Vorbild sozialer Netzwerke (z.B. Facebook, Xing und MySpace) haben sich dazu als geeignete Methode herausgestellt, um die drei unterschiedlichen Akteursgruppen Kerninnovatoren, periphere und externe Innovatoren mit Innovationsaktivitäten innerhalb eines Unternehmens zu vernetzen (siehe Abb. 1 mit Bezug zur BMW Group) [MN09, NBM09]. Das resultierende Netzwerk spannt sich durch den offenen Systemcharakter über die Grenzen eines Unternehmens auf, indem es Akteure sowie Interaktionsthemen übergreifend integriert.

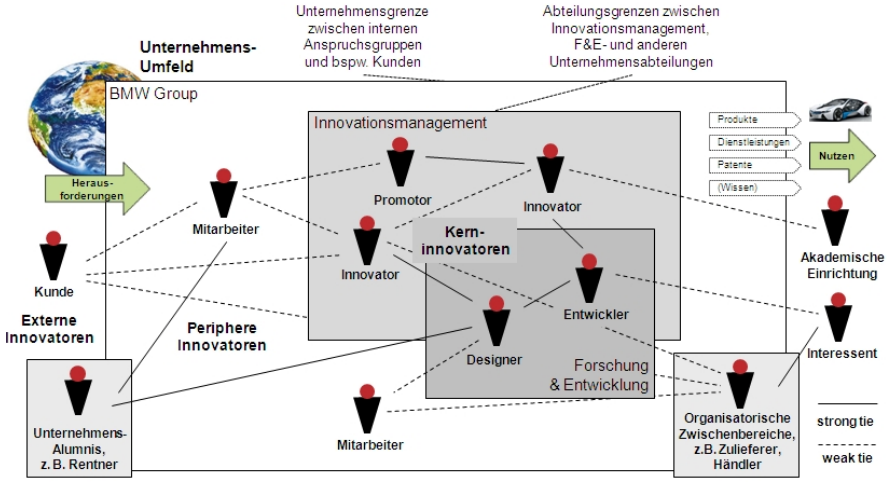

Abb. 1: Integration von Kerninnovatoren sowie peripheren und externen Innovatoren unter Berücksichtigung von strong ties weak ties [NBM09, Gr73]

Zur Integration von Innovatoren im Unternehmensumfeld wird zunehmend auf interne Innovations-Community-Plattformen gesetzt. Für deren Entwicklung, Betrieb und kontinuierliche Weiterentwicklung sind prozessuale, kulturelle, strukturelle, technische und soziale Faktoren zu beachten. Das vorliegende Papier ist als praxisorientierte Fallstudie innerhalb der BMW Group einzustufen. Es wird eine Innovations-Community für Mitarbeiter der BMW Group und damit periphere Innovatoren, welche zur systematischen Unterstützung des Ideenmanagements und der internen Innovatoren eingeführt wurde, untersucht. Ziel dieser Plattform ist eine Verbreiterung der qualitativen und quantitativen Ideenbasis und die Erschließung radikaler Innovationsideen unter Verwendung der organisationalen, kollektiven Intelligenz. Derzeit sind interne und periphere Innovatoren Teil der Innovations-Community. Eine Öffnung gegenüber externen Innovatoren und Randbereichen zwischen peripheren und externen Innovatoren, wie Unternehmens-Alumnis oder der Handelsorganisation, wird abgewägt. Die Fallstudie adressiert die Frage, welche für die untersuchte Innovations-Community-Plattform die wichtigen Unterstützungsfaktoren und hemmenden Faktoren sind.

Nachfolgend werden zunächst die theoretischen Grundlagen präsentiert, dann die Vorgehensweise erläutert. Den Ergebnissen der Untersuchung folgt eine abschließende Diskussion.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Ganzheitlichkeit und Vernetzung

Der wertschöpfende Einsatz einer Innovations-Community hat soziale und technische Herausforderungen [Br08], aufgrund derer Komplexität die Notwendigkeit einer vereinfachten Darstellung besteht [BK09]. Die Systemtheorie liefert durch „eine disziplinübergreifende und ganzheitliche Denkweise“ [Va09] unter Einbeziehung der Umwelt einen Beitrag zu dieser Diskussion. Meist stehen bei der technischen Systemmodellierung die Beherrschbarkeit und die Nutzenstiftung des Systems im Vordergrund. Nach LUHMANN bestehen dagegen soziale Systeme aus Kommunikationen der Akteure und Interaktionsthemen und deren Relationen zueinander [Lu97, Si09]. Dazu unterstützt die avisierte sozio-technische Systemperspektive durch die Symbiose aus technischem Wissen und sozialen Bedürfnissen. Ein innovierendes System kann schlussgefolgert als *sozio-technisches System* (unter Berücksichtigung materieller und sozialer Bedürfnisse der beteiligten Akteure im System) angesehen werden, in dem Personen und technische Einrichtungen als Systemelemente zueinander in Beziehung stehen und Kommunikationsprozesse ermöglichen [Wo04, Ze09]. Innerhalb des Innovationssystems werden Akteure dazu als vernetzte oder zu vernetzende Wissensträger betrachtet, die u.a. mit Wissensbausteinen und Interaktionsthemen korrelieren.

Soziale Systeme bringen weiterhin die Eigenschaft ein, dass sie selbst-organisiert und lernfähig sind, indem sie neue, strukturbildende Artefakte produzieren [Va09, Si09]. Diese Eigenschaft macht das dieser Studie zugrunde liegende Innovationssystem zu einem Lösungsansatz in Hinblick auf eine vernetzte und fraktale Strukturierung des Innovationsprozesses. Eine ganzheitliche Berücksichtigung und damit Kongruenz von sozialen und technischen Erfolgsfaktoren erscheint daher aus der Perspektive der Systemtheorie als Schlüsselfaktor für den erfolgreichen Einsatz einer Innovations-Community.

2.2 Anreizsystem

Ein sozialer Austauschprozess zwischen den Akteuren im Sinn der interaktiven Wertschöpfung ist nur erfolgreich, wenn die beteiligten Akteure einen persönlichen Nutzen daraus ziehen können. Dieser Nutzen entsteht aus dem Wechselspiel persönlicher Motive und situativer Anreize, die zu einer konkreten Motivation und damit einem bestimmten Verhalten zur Nutzenoptimierung führen [SK09]. Im Zuge der Nutzenbetrachtung sind *intrinsische* und *extrinsische Motivation* zu unterscheiden [Pi01].

Sowohl die extrinsische Motivation durch Entlohnung der Arbeit als auch das soziale Interaktionserlebnis als intrinsische Motivation sind für den Erfolg der interaktiven Wertschöpfung von Bedeutung [RP09]. Um das Engagement und die Leistungsbereitschaft der Akteure zu verbessern, sollte das Anreizsystem gezielt auf intrinsische und gleichzeitig extrinsische Motive der Akteure eingehen [SK09]. Konkrete Gestaltungsparameter zur Aktivierung der Akteure können Anerkennung, Identifikation, Hedonismus, Einbeziehung und Wissenserweiterung sein [Wa09]. Studien zeigen, dass soziale Motive wichtige, aber nicht alleinige Faktoren sind, und daher als Verstärkungsfaktoren eingestuft werden können. Weiterhin ist der Effekt der Aushöhlung und der Verdrängung von intrinsischer Motivation durch einen zu großen begleitenden Einsatz von extrinsischer Motivation als „Crowding-Out-Effekt“ bekannt [KR09].

2.3 Strukturelle und kulturelle Kontextfaktoren

Nach der Contingency-Theorie [BS94, Gl84, LL67] lassen sich kulturelle und strukturelle Kontextfaktoren als weitere notwendige Rahmenbedingungen für den Erfolg einer Innovations-Community identifizieren [Bafo, BK04, EZ09]. *Kulturelle Faktoren* beinhalten Prozesse, organisatorische Strukturen sowie die Unternehmenskultur. Eine innovationsfördernde Kultur entspricht Werten, Normen, Einstellungen und Routinen, die eine Fehlertoleranz, Risikobereitschaft und eine informelle Kommunikationskultur unterstützen. Der Einsatz eines neuen Werkzeugs entspricht unter Berücksichtigung der kulturellen Faktoren einem organisatorischen Veränderungsfall, der entsprechend begleitet werden sollte [Bafo, BK04, EZ09]. Die *strukturellen Faktoren* beinhalten die Bereitstellung von ausreichenden Ressourcen in Form von Arbeitskraft, Arbeitszeit, Budget und Unterstützung des Top-Managements und der gesamten Führung, so dass Innovationstätigkeiten integraler Bestandteil von Arbeitsroutinen sind [Bafo, BK04, EZ09]. Bei einer strukturellen Unterstützung werden Kommunikation sowie Interaktion zum Wissensaustausch, Mitarbeiterqualifikationen und Kompetenz als strategisches Potential verstanden.

Neben den kulturellen und strukturellen Faktoren stellt der vom Top-Management ausgehende strategische Orientierungsrahmen einen Hygienefaktor dar [Af03]. Bei einer Reihenfolge der Wichtigkeit erscheinen die strategischen Faktoren am besten umgesetzt, gefolgt von den kulturellen Faktoren. Die strukturellen Faktoren spielen in der Praxis meist eine untergeordnete Rolle [EZ09].

3. Vorgehensweise

Die empirische Vorgehensweise zur Erfassung der Erfolgs- und Hemmnisfaktoren basiert auf einer Fallstudie [Yi03, Ha04] innerhalb der Zeitperiode Juni 2010 bis April 2011. Die qualitative und explorativen Fallstudie [Ba07] wird im Umfeld eines Projektes zur Weiterentwicklung einer bestehenden Innovations-Community-Plattform zur Förderung der kollaborativen Ideenentwicklung durchgeführt. Die Innovationsplattform ist bei der BMW Group seit 2007 im Einsatz mit dem Ziel der Verbreiterung der Ideenbasis in der Forschung/Vorentwicklung und ca. 2.500 Teilnehmern.

Aufgrund der qualitativen Forschungsvorgehensweise wurden als primäre Datenerhebungs-methode leitfadengestützte, thematisch strukturierte Experten-Interviews durchgeführt [LT02]. Durch die Verwendung von Leitfaden-Interviews sollten die Akteure gezielt auf die relevanten Themenbereiche Erfolgs- und Hemmnisfaktoren angesprochen werden, um die Wirkzusammenhänge des Untersuchungsgegenstands zu berücksichtigen.

18 Interview-Partner wurden so ausgewählt, dass sie über unterschiedliche Organisationseinheiten aus dem Umfeld des Innovationssystems (externe Innovatoren), dem Innovationsmanagement (interne Innovatoren) und außerhalb des Innovationsmanagements (periphere und kundennahe Innovatoren) [NBM09] verteilt waren, um so tatsächlich alle potentiellen Teilnehmer an der Innovations-Community-Plattform abzudecken (siehe Abb. 2). Es wurden externe Innovatoren in die Befragung als Interview-Partner aufgenommen um eine potentielle Erweiterung der Innovations-Community auf externe Innovatoren zu berücksichtigen.

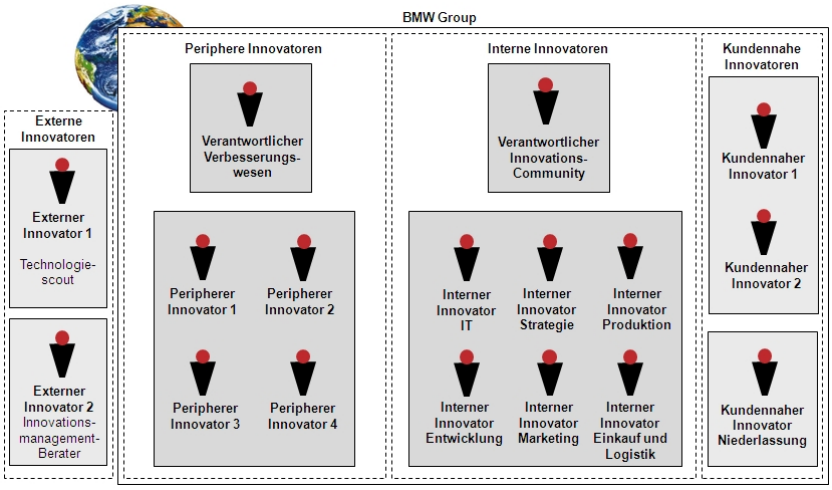

Abb. 2: Überblick der Interview-Partner der Experten-Interviews (eigene Darstellung)

Die Experten-Interviews wurden auf Basis von Interview-Audioaufnahmen transkribiert und aus datenrechtlichen Gründen anonymisiert. Die Transskriptionen wurden zusammengefügt sowie nach thematischen Überschriften geordnet und inhaltlich verschlagwortet. Dazu wurde die Sequenz der einzelnen Interview-Texte aufgehoben und die Interview-Texte nach den Fragestellungen der Interview-Leitfäden neu geordnet. Danach wurde das Gesamtmaterial in einer „querdimensionalen Analyse“ nach [LT02] strukturiert, zusammengefasst, verdichtet und interpretiert (siehe Kapitel 4). Datenerhebung, Analyse und Theorieerhebung geschahen innerhalb der Fallstudie in einem iterativen Prozess. Für eine systematische Auswertung war es notwendig, die Datenerhebungsergebnisse durch Verschlagwortung in Analysekategorien zu unterteilen und diese mit den theoretischen Grundlagen in Kapitel 3 zu vergleichen. Danach erfolgte eine analytische Generalisierung mit dem Ziel der Diskussion.

4. Ergebnisse der Untersuchung

Als Ergebnisse der Datenanalyse wurden die Erfolgsfaktoren *„prozessuale Faktoren“*, *„strukturelle Faktoren“*, *„kulturelle Faktoren“*, *„Führung“*, *„Vernetzung“*, *„Anreizsystem“*, *„technische Faktoren“* sowie der übergreifende Faktor *„Ganzheitlichkeit“* in einer querdimensionalen Analyse als Kategorien identifiziert (siehe Abb. 3). Nachfolgend werden die Erfolgsfaktoren kurz vorgestellt und jeweils mit Ankerbeispielen aus den Interviews illustriert.

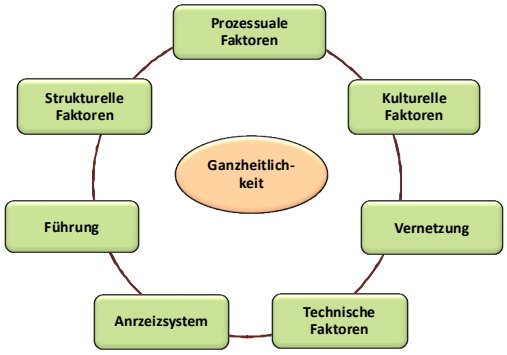

Abb. 3: Gruppierung der Erfolgs- und Hemmnisfaktoren des Innovationssystems (eigene Darstellung)

4.1 Prozessuale Faktoren

Zusammengefasst sollte der Innovationsprozess tendenziell möglichst weitreichend und phasenüberdeckend von einer einheitlichen Innovationsplattform abgedeckt werden, die alle am Innovationsprozess beteiligten Anspruchsgruppen berücksichtigt. Die Plattform sollte dabei „den kompletten Prozess abdecken, [d.h.] von der Idee, der Ideenentwicklung, [über] die Konzeptionierung, Umsetzung, […] zur Abnahme.“ [Kundennaher Innovator Niederlassung]. Es gilt, die „Lücke zwischen einer ersten Idee und einem Vorentwicklungsprojekt" [Interner Innovator Produktion] zu schließen im Sinn eines „ein Ideengenerierung[s] und -reifungssystem[s], aber [nicht im Sinn eines] Geldholsystem[s]" [Interner Innovator Produktion].

Bei der Darstellung und Messung des Erfolgs und Nutzens sollte gleichermaßen der wirtschaftliche Mehrwert des Unternehmens als auch der persönliche Nutzen für die Akteure berücksichtigt werden. Nach den Experten-Interviews *„muss [Transparenz und] der Nutzen [für den Ideengeber] bzw. für das Unternehmen erkennbar“* [Verantwortlicher Community] sein, gerade wenn *„etliche Manntage“* [Verantwortlicher Community] investiert werden. Dabei ist der Erfolg *„mit Business Case schwierig zu messen“* [Interner Innovator IT]. Besonders durch den meist fehlenden Geschäftszweck und den nutzungsoffenen Charakter der Innovations-Community-Plattform ist eine Nutzendarstellung schwierig und aufwändig [Ri11].

ISBN 978-3-88579-286-4

4.2 Strukturelle Faktoren

Bei den *strukturellen Faktoren* wurde vielfach auf die Wichtigkeit von Freiräumen und Ressourcen für innovierende Tätigkeiten hingewiesen. In den Experten-Interviews wird es als Problem angesehen, dass es vereinzelt *„als Freizeitbeschäftigung gesehen [wird, sich] neben dem Tagesgeschäft virtuell zu engagieren. [Man sollte das System] stärker in die Zielprozesse [integrieren], [damit es] einen anderen Stellenwert […] bekommt. Dass es insgesamt von der Organisation ernst genommen wird, dass es nicht irgendwie als zusätzliche Beschäftigung am Freitagnachmittag gesehen wird."* [Kundennaher Innovator 1] Besondere *„Barrieren [sind die] Ressourcen, [vor allem] die Zeit vom Mitarbeiter [und] Zielvereinbarungen"* [Interner Innovator Einkauf]. Diese Freiräume und Ressourcen sollten als intrinsische Motivatoren bei positiv priorisierten Ideen zur Verfügung gestellt werden, anstatt monetär den Ideengeber gemäß einer rein extrinsischen Motivation zu belohnen. Wenn man *„den kreativen Prozess [Ernst nimmt], dann muss [man] den Leuten nicht nur Empowerment [und] die Möglichkeit, Entscheidungen zu treffen, sondern [man muss den Leuten] die Möglichkeit [geben], sich Zugang zu den Ressourcen zu verschaffen. Wichtigste Ressource ist […] der Zugang zu der Zeit oder der Kreativität von anderen Leuten und die Möglichkeit, sie als Verbündete zu [gewinnen]"* [Interner Innovator Marketing].

4.3 Kulturelle Faktoren

Bei den *kulturellen Faktoren* gilt es nach der Datenerhebung, die beiden Hemmnisfaktoren Not-Invented-Here-Syndrom und Ideendiebstahl zu unterbinden. Zur Verhinderung des Not-Invented-Here-Syndroms sollte man *„versuchen, möglichst […] alle relevanten Bereiche [gleichberechtigt] an einen Tisch zu bekommen"* [Kundennaher Innovator 1]. Als Problem des Ideenklaus wird besonders gesehen, dass man *„nicht [weiß], welche Ideen herausgezogen […] und realisiert werden [oder] man"* [Interner Innovator IT] nichts von einer Umsetzung erfährt. Neben der Legalisierung der Plattform in der Organisation sowie für die Arbeitsabläufe der Mitarbeiter sollte ein Wechsel zu einer transparenteren, fehlertoleranteren und damit innovationsfreudigeren Unternehmenskultur gefördert werden. Nach den Experten-Interviews braucht man *„ein gemeinsames State of Mind [, denn] wenn man in [der Innovations- und Web-]welt […] nicht zu Hause ist, [ist es] schwer, Innovationen durchzuführen"* [Kundennaher Innovator 2]. Dazu sollte eine begleitende Veränderungsmaßnahme mit Hilfe von Success Stories, Führungsunterstützung, Vorbildfunktion und weiteren Maßnahmen durchgeführt werden. Das Zielbild sollte eine Führungskultur nach dem Vorbild Enterprise 2.0 von HAMEL [Ha09] und das eines lernenden Unternehmens nach NONAKA [No91] sein. *„Wenn man den Anspruch hat, Innovationen, Wissensmanagement, Vernetzung, etc. abzudecken, sind bis dahin noch Vorbereitungen und Erfahrungsschritte innerhalb unserer spezifischen Unternehmenskultur notwendig, die durchaus [wie ein Kulturwechsel] auch noch Jahre dauern können"* [Verantwortlicher Community].

4.4 Führung

Der Unterstützungsfaktor *Führung* wurde aufgrund der zahlreichen Nennungen neben den kulturellen und strukturellen Faktoren als eigener Überpunkt herausgestellt und nicht den strukturellen Faktoren zugeordnet, da dessen Wichtigkeit von allen Interview-Teilnehmern durchgängig betont wurde (Im Vergleich dazu wurde in [Bafo] Führung den strukturellen Faktoren untergeordnet). Besonders der vom Top-Management ausgehende strategische Orientierungsrahmen stellt einen Hygienefaktor dar [Af03]. Nach einem Experten-Interview hat *„Führungskultur“* [Interner Innovator Einkauf] einen größeren Einfluss als die *„Innovationskultur“* [Interner Innovator Einkauf]. Für Innovation ist es wichtig, *„genau den richtigen Zeitpunkt zu finden, wo [man] Freiraum [und] Rückendeckung [für die Überführung] in das harte Projektmanagement“* [Interner Innovator Einkauf] setzen muss. Diesen *„entscheidende[n] Faktor […] muss ein Management abdecken“* [Interner Innovator Einkauf]. *„Wenn es um innovative Prozesse geht, dann ist top-down signifikant, also nachweisbar schlechter wie bottom-up. […] D.h. aber auch, dass die Oberen [eine gewisse Art von Bescheidenheit] akzeptieren müssen, die [Innovations-]Pflanzen wachsen [zu lassen und nicht alles kontrollieren zu wollen.] Das erfordert […] self restraint[.] Genau das ist der Unterschied zwischen Verwaltung und Leadership“* [Interner Innovator Marketing]. Unterstützungsfaktoren sind damit eine aktive Förderung aus dem Top-Management und die Möglichkeit, über das System dessen Gehör zu finden. Dazu sollte das Top-Management aktiv das Innovationssystem verwenden und es sollte eine Elevator-Pitch-Funktionalität im System bereitgestellt werden [Interner Innovator Marketing].

4.5 Vernetzung

In den Experten-Interviews wurde *Vernetzung* als Erfolgsfaktor einerseits als Vernetzung der Akteure und Informationen und andererseits als die über das System hinausgehende Vernetzung genannt. Die Vernetzung der Akteure sollte über eine flexible Rollenzuordnung und freie Profilmöglichkeiten der Akteure gehandhabt werden. Ein Interview-Partner adressiert einen Spagat zwischen gewollter Systemoffenheit des *„Community-Gedankens“* [Peripherer Innovator 1] und dem Drang der *„Themenfeldowner [nach] Abschottung“* [Peripherer Innovator 1]. Ziel sollte eine Offenheit sein, da ansonsten alle spannenden Themen *„hinter verschlossenen Türen“* [Peripherer Innovator 1] stattfinden.

4.6 Anreizsystem

Das *Anreizsystem* sollte die in Abb. 4 dargestellten Anreize unterstützen, die in den Experten-Interviews explizit als wichtigste Motivatoren genannt wurden, und alle Akteursgruppen in der Innovations-Community berücksichtigen.

ISBN 978-3-88579-286-4

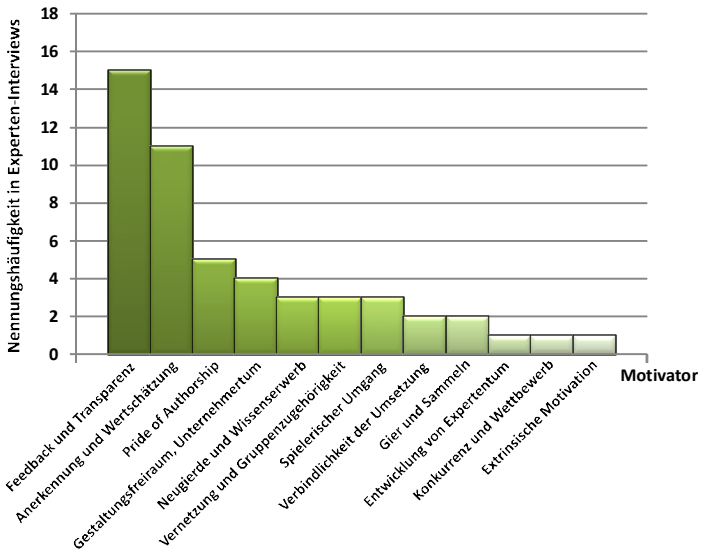

Abb. 4: Zusammenfassung der Motivatoren aus der Datenerhebung

Nach den Experten-Interviews wurde *Feedback und Transparenz* am häufigsten als wichtiger Motivator erwähnt. Eine fehlende Transparenz drückt die Motivation und erzeugt *„Doppelarbeit durch fehlende Lessons Learned“* [Verantwortlicher Community]. Es darf *„keine so Einbahnstraße sein, also im Sinne von einem großen schwarzen Loch, wo jeder was rein schmeiß[t]“* [Interner Innovator Produktion] und dass *„die Innovationsabteilung […] durch die Gegend [tingelt und] Karten ein[sammelt und dann wieder] verschwindet“* [Interner Innovator Produktion]. In der Motivationskategorie *Anerkennung und Wertschätzung* wurde *„Selbstwertgefühl“* [Verantwortlicher Verbesserungswesen], *„Respekt“* [Peripherer Innovator 1] sowie *„Stolz, Erfolg gehabt zu haben“* [Verantwortlicher Verbesserungswesen], genannt. Es geht darum, den Akteuren eine Art virtuelles Schulterklopfen zu geben und dass *„Wertschätzung […] authentisch [rüber]komm[t. Denn] die Leute spüren das […], ob [etwas] authentisch ist oder nicht“* [Verantwortlicher Verbesserungswesen]. Für die Motivation ist es weiterhin erforderlich, Ideengeber bis zum Schluss zu involvieren und die Verbindung zur Idee und damit den *Pride of Authorship* aufrecht zu erhalten. Entgegengesetzte Demotivatoren sind die *„Angst vor Ideenklau“* [Externer Innovator 2] und Herausgabe von *„Herrschaftswissen“* [Externer Innovator 2].

Nur ein Interview-Partner findet *extrinsische Mechanismen* wichtig, wie z.B. *„Geld[,] klare Ansage[n vom] Chef [,] Preisausschreiben“* [Interner Innovator Strategie] oder eine Kührung des *„Mitarbeiter des Monats“* [Interner Innovator Strategie]. Beim generellen Einsatz von extrinsischer Motivation hielten sich Befürworter und Ablehner der 18 Experten-Interviews die Waage.

4.7 Technische Faktoren

Innerhalb der technischen Faktoren wurden *Wiederverwendung von bestehenden Lösungen*, *Einfachheit* und *Beherrschbarkeit* der technischen Lösung genannt. Betreffs Wiederverwendung sollte zur schnellen Einarbeitung in das System möglichst viel Gewohntes wiederverwendet werden. Nach einem Experten-Interview sollte man sich auch *„das Internet angucken [. Dabei*

muss] man […] nicht alles nachmachen, aber fast alles gibt es da schon irgendwie[.] Auch mit dem Vorteil, dass es die Leute dann schon kennen" [Interner Innovator Produktion].

Als weitere technische Unterstützungsfaktoren wurden *Einfachheit* und die *Beherrschbarkeit* durch das Aussieben von Ideen genannt. Man sollte *„vorsichtig damit sein, […] ein riesen Community-Tool [als] eierlegende Wollmilchsau"* [Kundennaher Innovator 2] und damit *„ein überladenes Feature-Monster"* [Verantwortlicher Community] zu entwickeln, das *„niemand mehr nutzt"* [Kundennaher Innovator 2]. Daher sollte *„Leichtmachen [ein] Grundprinzip"* [Peripherer Innovator 2] des Systems sein. Es sollte *„aus der Sicht des Kunden heraus [entwickelt werden] und […] alles [vermeiden,] was Komplexität bringt"* [Peripherer Innovator 2]. Ein Hemmnisfaktor ist die *„Datenveraltung. Denn […] irgendwann [sind]"* [Externer Innovator 1] *„die Bearbeitungszeiten nicht mehr kontrollierbar [, wenn] viele Ideen [als Fracks] drinnen sind, wo der Faden abgerissen ist"* [Peripherer Innovator 3]. Das System sollte *„kein Friedhof"* [Verantwortlicher Community] sein, in dem *„Ideen […] nicht ausgemistet"* [Verantwortlicher Community] werden. Auch sollte die Begehrlichkeit während der Initiierungsphase der Plattform durch künstliche Schließzeiten, eine Rampup-Phase für einen eingeschränkten Pilotkreis und wertschätzende Herausstellungen für aktive Akteure, wie Armbänder oder Werksausweisaufkleber, erhöht werden, die die Begehrlichkeit des Systems erhöhen.

4.8 Ganzheitlichkeit

In der Kategorie *Ganzheitlichkeit* wurde der notwendige Bezug zur nicht virtuellen Arbeitswelt, hinausgehend über die Mensch-Maschine-Vernetzung, betont. Es gilt, die vorhergehenden Unterstützungsfaktoren in Einklang zu bringen und gleichermaßen zu berücksichtigen. Nach Aussage eines Akteurs sollte das System keinen *„reinen betriebswirtschaftlichen orientierten Wertschöpfungsprozess haben[,] sondern [einen im] ganzheitlichen Sinne. Dass man nicht nur den Prozess und die betriebswirtschaftlichen Methoden im Sinne von Input-Prozess-Output, Kennzahlen und Ampeln bewertet. Sondern dass man aktive Befähigungsfaktoren einbauen muss"* [Interner Innovator Strategie], wie z.B. Menschen. *„Der Mensch bedarf als Befähigung einer Führung, einer Kommunikation als Brücke zu ihm. Es bedarf eines durchgängigen und integrierten ganzheitlichen Ansatzes, der Prozess, Methode, Leadership, Tools und Kommunikation eng miteinander verbindet.[…] Vereinzelt nur ein Tool als Erfolgsfaktor in dieses soziotechnische Netzwerk hineinzuschmeißen bringt gar nichts"* [Interner Innovator Strategie].

5. Diskussion und Ausblick

Das vorliegende Papier präsentiert eine Fallstudie, welche sich der Konzeption und Entwicklung einer Innovations-Community-Plattform innerhalb der BMW Group widmet. Es zeigt sich zusammenfassend, dass nach dem systemtheoretischen Modellierungsansatz sowohl soziale als auch technische Faktoren als wichtig eingestuft wurden. Diese Faktoren gilt es nach LUHMANN [Lu94] in einen Wirkzusammenhang zu bringen. Die Modellierung als sozio-technisches System erweist sich als hilfreich, da sich die Erfolgsfaktoren dadurch in der Konzeption in Balance halten.

Aus der explorativen Fallstudie lassen sich sowohl praktische als auch wissenschaftliche Implikationen ableiten. Für die Konzeption und Entwicklung einer Innovations-Community-Plattform in der *Unternehmenspraxis* zeigen die Interview-Ergebnisse, dass soziale Stellhebel, wie bspw. Anreizsysteme, mindestens gleichwertig zu den prozessualen und technischen Stellhebeln, wie bspw. die Erfolgs- und Nutzenmessung, bewertet werden. Fokus der Kommunikation sollte dabei der Transport von Transparenz und Feedback sowie Wertschätzung und Anerkennung als wichtigste identifizierte Motivatoren sein. Zudem wird zur Einführung eines solchen Systems eine begleitende kulturelle Veränderungsmaßnahme als unumgänglich identifiziert. Für diese ist die übergreifende Berücksichtigung aller genannten Erfolgsfaktoren, wie bspw. prozessuale, strukturelle, kulturelle und technische Faktoren, Anreizsystem, Führung, Vernetzung und Kongruenz, von weichen sowie harten Faktoren, sinnvoll [Tr07]. Demzufolge ist die Integration einer Innovations-Community-Plattform mit einer über das technische Werkzeug hinausgehenden Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren unumgänglich [Oe09]. Die Öffnung des Systems zum Kunden und damit gegenüber externen Innovatoren sollte vorerst nicht erfolgen, bevor die peripheren Innovatoren erfolgreich integriert sind. Dies ist begründet aus den vielfältigen, identifizierten Anforderungen an ein Motivationssystem.

Betrachtet man die wissenschaftlichen Implikationen dieses Papiers, so legt dieses zwar eine faktorübergreifende Untersuchung von treibenden und hemmenden Faktoren für eine Innovations-Community-Plattform vor, ist aber auf ein Unternehmen und ein Projekt beschränkt. Zur Sicherung der Generalisierbarkeit der Ergebnisse erscheint eine Verbreiterung der Datenbasis sinnvoll. Vergleiche mit ähnlichen Projekten in anderen Unternehmen oder auch innerhalb der BMW Group lassen spannende Erkenntnisse erwarten. Ferner erscheint die soziale Netzwerkanalyse von Aktivitäten an einer Innovations-Community-Plattform ein vielversprechendes Forschungsfeld für eine weitere Optimierung von internen Innovationsabläufen.

Literaturverzeichnis

[Af03] Afuah, A. (2003): Innovation Management - strategies, implementation, and profits. Second Edition. New York: Oxford University Press.

[Ba07] Bailey, C. A. (2007): A guide to qualitative field research. 2. Auflage. Thousand Oaks, California: Sage.

[Bafo] Bansemir, B., Neyer, A.-K., Möslein, K. (forthcoming): Anchoring corporate innovation communities in organizations: A taxonomy. International Journal of Knowledge-Based Organizations.

[BK04] Brentani, U. de, Kleinschmidt, E. J. (2004): Corporate culture and commitment: impact on performance of international new product development programs. Journal of Product Innovation Management, 21 (5): S. 309 - 333.

[BK09] Berninini, G., Klobas, J. (2009): Community Ties and Organizational Commitment. In: Klobas, J. E., Jackson, P. D. (Hrsg.): Becoming Virtual - Knowledge Management and Transformation of the Distributed Organization. S. 73 - 88. Heidelberg: Physica-Verlag.

[Br08] Bretschneider, U. et al. (2008): Community for Innovations: Developing an Integrated Concept for Open Innovation. In: Graßhoff, G., Schwinger, R. C. (Hrsg.): Open IT-Based Innovation: Moving Towards Cooperative IT Transfer and Knowledge Diffusion. S. 503 - 510. New York: Springer.

[BS94] Burns, T., Stalker, G. M. (1994): The management of innovation. New York: Oxford University Press.

[BT07] Bessant, J., Tidd, J. (2007): Innovation and Entrepreneurship. Chichester: Wiley Verlag.

[EZ09] Ernst, N., Zerfaß, A. (2009): Kommunikation und Innovation in deutschen Unternehmen - Eine empirische Typologie in Zukunftstechnologiebranchen. In: Zerfaß, A., Möslein, K. M. (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement - Strategien im Zeitalter der Open Innovation. 2009. S. 57 - 81. Wiesbaden: Gabler.

[Ge83] Geschka, H. (1983): Innovationsmanagement.

[Gl84] Gladstein, D. L. (1984): Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness. Administrative Science Quarterly, 29(4): S. 499 - 517.

[Gr73] Granovetter, M. S. (1973): The strength of weak ties. American Journal of Sociology, 78, 6, S. 1360 - 1380.

[Ha04] Hartley, J. (2004): Case Study Research. In: Cassell, C., Symon, G. (Hrsg.): Essential guide to qualitative methods in organizational research. S. 323 - 333. London: SAGE Publications.

[Ha07] Hamel, G. (2007): The Future of Management. Boston/Massachusetts: Harvard Business School Press.

[Ha09] Hamel, G. (2009): Mission: Management 2.0. Harvard Business Manager, S. 86 - 95.

[KR09] Koch, M., Richter, A. (2009): Enterprise 2.0 - Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen. 2. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.

[LL67] Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1967): Differentiation and integration in complex organizations. Administrative Science Quarterly, 12(1): S. 1 - 47.

[LT02] Liebold, R., Trinczek, R. (2002): Experteninterview. In: S. Kühl, P. Strodthoff (Hrsg.), Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. S. 33-71. Einbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.

[Lu94] Luhmann, N. (1994): Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp Taschenbuch Verlag.

[Lu97] Luhmann, N. (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt: Suhrkamp Taschenbuch Verlag.

[Lut94] Lutz, R. (1994): Innovations-Ökologie. Strategien für umweltbewusstes Management. Frankfurt/Main: Ullstein Verlag.

[MN09] Möslein, K. M., Neyer, A.-K. (2009): Open Innovation - Grundlagen, Herausforderungen, Spannungsfelder. In: Zerfaß, A., Möslein, K. M. (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement - Strategien im Zeitalter der Open Innovation. 2009. S. 85 - 103. Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage GmbH.

[NBM09] Neyer, A.-K., Bullinger, A. C., Möslein, K. M. (2009): Integrating inside and outside innovators: a sociotechnical systems perspective. In: R&D Management 39, 4, 2009. S. 410 - 419. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

[No91] Nonaka, I. (1991): The Knowledge-Creating Company: The best Japanese companies offer a guide to the organizational roles, structures, and practices that produce continuous innovation. S. 96 - 104. Harvard Business Review.

[Oe09] Oertelt, S., (2009): Innovationscontrolling. Ganzheitliches Verfahren zur Priorisierung und. Steuerung von Vorentwicklungsprojekten. Aachen: Shaker Verlag.

[RP09] Reichwald, R., Piller, F. T. (2009): Interaktive Wertschöpfung - Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag.

[Ri11] Richter, A. et al. (2011): Anwendungsszenarien als Werkzeug zur (V)Ermittlung des Nutzens von Corporate Social Software. 10th International Conference on Wirtschaftsinformatik. Zürich.

[SK09] Schattke, K., Kehr, M. K. (2009): Motivation zur Open Innovation. In: Zerfaß, A., Möslein, K. M. (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement - Strategien im Zeitalter der Open Innovation. 2009. S. 121 - 140. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH.

[Si09] Simon, F. B. (2009): Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. 4. Auflage. Heidelberg: Carl Auer Verlag GmbH.

erschienen im Tagungsband der INFORMATIK 2011
Lecture Notes in Informatics, Band P192
ISBN 978-3-88579-286-4
weitere Artikel online:
http://informatik2011.de/519.html

[SIR04] Spath, D., Ilg, R., Renz, K. C. (2004): Technologiestrategien bei schnellem Unternehmenswachstum. In Spath, D., Forschungs- und Technologiemanagement (Hrsg.): Potenzial nutzen – Zukunft gestalten. S. 167 - 172. München: Hanser Verlag.

[Tr07] Trinczek, R. et al. (2007): Veränderungen erfolgreich gestalten - Repräsentative Untersuchung über Erfolg und Misserfolg im Veränderungsmanagement, C4 Consulting GmbH.

[Va09] Vahs, D. (2009): Organisation - Ein Lehr- und Managementbuch. 7. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Pöschel Verlag.

[Wa09] Walcher, D. (2009): Der Ideenwettbewerb als Methode der Open Innovation - Entwicklung eines externen Vorschlagswesens zur Integration von Kunden in den Innovationsprozess. In: Zerfaß, A., Möslein, K. M. (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement - Strategien im Zeitalter der Open Innovation. 2009. S. 141 - 157. Wiesbaden Gabler.

[Wi08] Wildemann, H. (2008): Am Kunden vorbei. S. 8-12. Harvard Business Manager.

[Wo04] Wohinz, J. W. (2004): Zum Wissensmanagement in Innovationsprozessen. In: Schwarz, E. J. (Hrsg.): Nachhaltiges Innovationsmanagement. S. 195 - 214. Wiesbaden: Gabler.

[Yi03] Yin, R. K. (2003): Case study research. Design and methods. 3. Auflage. Thousand Oaks, California: Sage.

[Ze09] Zerfaß, A. (2009): Kommunikation als konstitutives Element im Innovationsmanagement. In: Zerfaß, A., Möslein, K. M. (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovations-management - Strategien im Zeitalter der Open Innovation. 2009. S. 23 - 55. Wiesbaden: Gabler.

erschienen im Tagungsband der INFORMATIK 2011
Lecture Notes in Informatics, Band P192
ISBN 978-3-88579-286-4
weitere Artikel online:
http://informatik2011.de/519.html