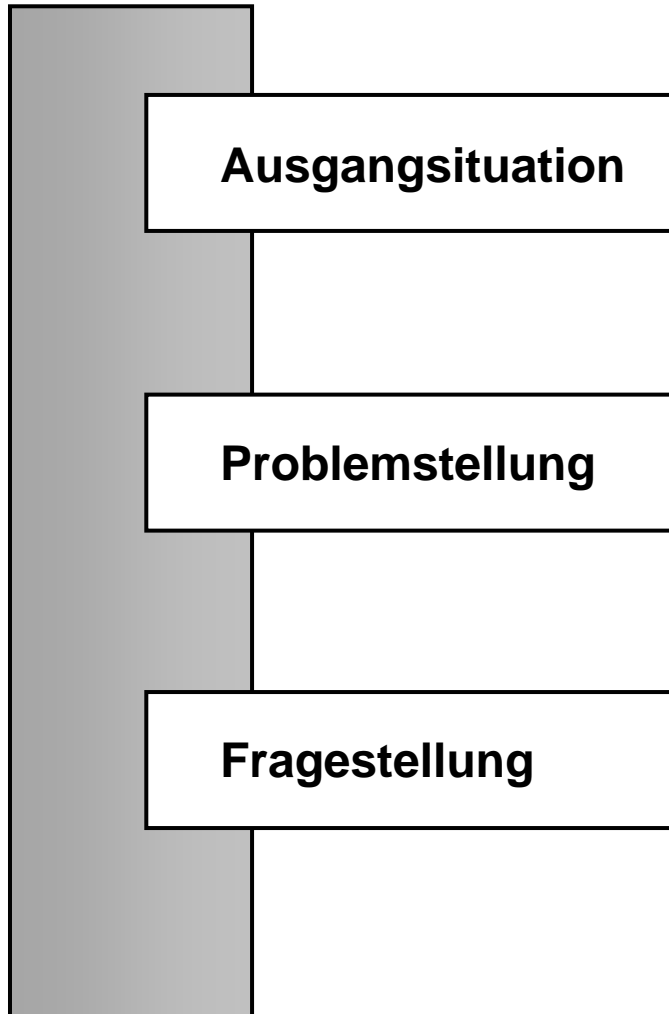


RWTHAACHEN

TECHNOLOGY AND INNOVATION MANAGEMENT GROUP

Open Innovation-Readiness-Manual

Bewertung der Bereitschaft zur Einführung von Methoden der Open Innovation



- Methoden zur Nutzung des Gedanken der Open Innovation vielfältig empirisch untersucht
- Grundlegende Mechanismen sowie die Erfolgswirkung vielfach empirisch belegt
- Zahlreiche Fälle der betrieblichen Praxis zeigen, dass eine erfolgreiche Anwendung durch Unternehmen in der Umsetzung schwierig ist
- Anpassungen des betrieblichen ‚Innovationssystems‘ notwendig
- Wie müssen grundlegende organisatorische Faktoren betrieblicher Tätigkeit ausgeprägt sein?
- Wie kann die Einführung von Gedanken der OI in Unternehmen erfolgreich gestaltet werden?

Ziel – Identifikation von Ansatzpunkten zur Einführung von Open Innovation im Unternehmen



Ziel

- ‘Werkzeug‘ zur Selbst-Evaluation der Fähigkeit eines Unternehmens, Open Innovation Methoden einzuführen (**OI-Readiness**)
- ‘Werkzeug‘ zur Identifikation von organisatorischen Stärken und Schwächen
- ‘Werkzeug‘ zur Identifikation von Ansätzen zur Einführung von OI-Methoden

	Kommunikation	Anreize
Strukturen / Methoden	Unterstützung von Open Innovation durch unternehmensinterne Kommunikation über geeignete organisatorische Strukturen und Methoden	Unterstützung von Open Innovation durch Anreize über geeignete organisatorische Strukturen und Methoden
Kultur	Unterstützung von Open Innovation durch unternehmensinterne Kommunikation über geeignete Unternehmenskultur	Unterstützung von Open Innovation durch Anreize über geeignete Unternehmenskultur

Open Innovation Readiness

Vorstellung der Dimension **Kommunikation**

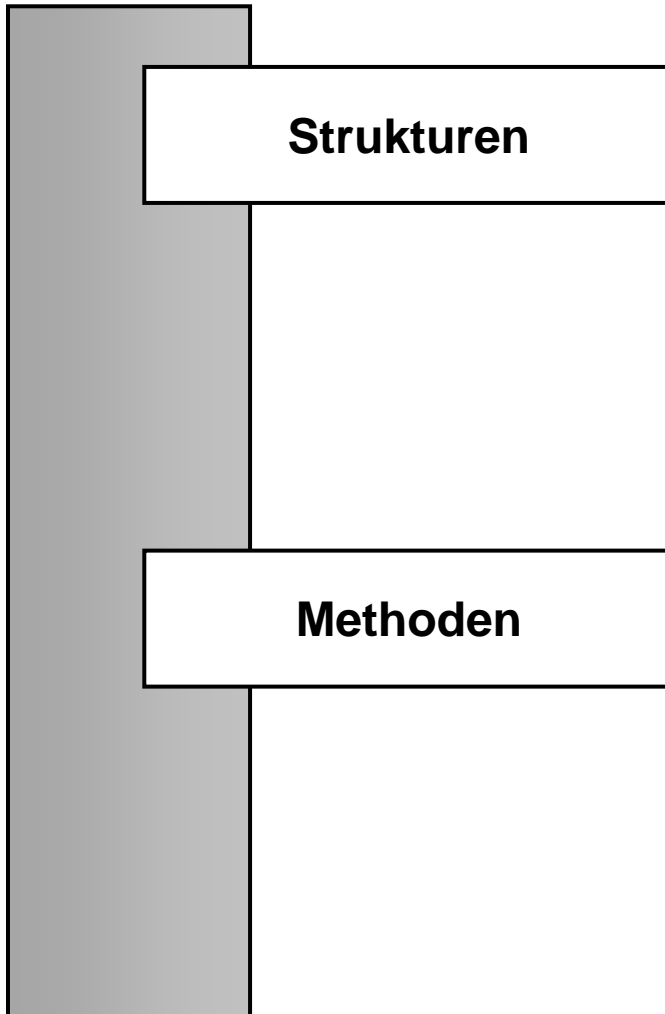
Kommunikation

- Kommunikation im Rahmen der Open Innovation Readiness bezieht sich auf die unternehmensinterne Kommunikation.
- Verbaler und nonverbaler Austausch von Information zwischen zwei oder mehreren Personen bzw. Einheiten einer Organisation.
- Kommunikation umfasst alle zur Durchführung der Geschäftstätigkeit und zur Optimierung organisatorischer Abläufe notwendigen Prozesse der Informationsbereitstellung und –übertragung



Anreize

- Anreize sind das Bindeglied zwischen den Motiven der Mitarbeiter und deren Motivation sowie den Zielen des Unternehmens und den Aktivitäten der Mitarbeiter
- Anreize umfassen alle seitens der Unternehmensleitung bewusst gesetzten ‚Reize‘
 - a) zum Zweck einer gezielten Verhaltensbeeinflussung der Mitarbeiter
 - b) zur Steuerung der Mitarbeitermotivation.



- Betrachtung sowohl von Aufbau- und Ablauforganisation, als auch der innerhalb der jeweiligen Dimension angewendeten Verfahren und Tools
- Die strukturellen Aspekte können sich hierbei aus Organigrammen und Prozessbeschreibungen oder aus Stellenbeschreibungen ergeben
- Methoden sind die Art und Weise in der Tätigkeiten durchgeführt werden sowie die Nutzung spezifischer Methoden wie z.B. IT-Werkzeuge, die unterstützend auf die Informationssuche und Informationsintegration in einem Unternehmen wirken können



Kultur

- Die Gesamtheit aller Normen, Werte und Einstellungen innerhalb eines Unternehmens
- Bereitschaft zu Lernen, der Umgang mit externem Wissen und dessen Stellenwert innerhalb der Unternehmung, sowie die Bedeutung von Kooperation mit unternehmens-internen und -externen Partnern
- Sichtweisen, Denkhaltungen, Wertvorstellungen, gemeinsame Zielsetzungen, aber auch Umgangsformen, sowie die Bereitschaft Änderungen durchzuführen oder anzunehmen.

Open Innovation Readiness

Fragebogen zur Evaluation der Bereitschaft der Organisation für Open Innovation –
Vorstellung des Fragebogen-Tools



Benutzeroberfläche

- Fragebogen, unterteilt in zwei Hauptdimensionen (Kommunikation und Anreize)
- Jede Dimension umfasst relevante inhaltliche Aspekte auf Ebene der Strukturen/ Methoden und der Kultur (konkrete „Stellschrauben“ nach der Analyse)
- Eingabe von Freitext am Ende jeder Dimension möglich. Befragte bekommen die Möglichkeit, spezifische Aspekte zu nennen

Open Innovation Readiness

Beispielgrafik Fragebogen (Ausschnitt)

Evaluationsbogen Open Innovation-Readiness (Fähigkeitsausprägung)	
A: Kommunikation - Strukturen / Methoden	
Maximal-Score: 32	
1	In Ihrem Unternehmen wird der Prozess der Generierung und Weiterverarbeitung externer Ideen hauptsächlich über eine verantwortliche Person/ Abteilung organisiert.
<i>Stabsabteilung</i>	stimme überhaupt nicht zu stimme eher nicht zu neutral stimme eher zu stimme voll zu
	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
2	In Ihrem Unternehmen gibt es einen definierten Kommunikationsprozess für die Bearbeitung von externen Ideen.
<i>Definierter Kommunikationsprozess</i>	stimme überhaupt nicht zu stimme eher nicht zu neutral stimme eher zu stimme voll zu
	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
3	In Ihrem Unternehmen sind die Kommunikationsabläufe zur Bearbeitung externer Ideen eher formalisiert.
<i>Formalisierte Kommunikationsabläufe</i>	stimme überhaupt nicht zu stimme eher nicht zu neutral stimme eher zu stimme voll zu
	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4	In Ihrem Unternehmen sind die Kommunikationsabläufe stark dezentralisiert.
<i>Dezentrale Kommunikationsabläufe</i>	stimme überhaupt nicht zu stimme eher nicht zu neutral stimme eher zu stimme voll zu
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
5	In Ihrem Unternehmen wird für die interne Kommunikation stark auf "traditionelle" Methoden (Vorschlagswesen, "Kaffeeküche", informelle Gespräche, Meetings, etc) zurückgegriffen.
<i>Traditionelle Kommunikationsmethoden</i>	stimme überhaupt nicht zu stimme eher nicht zu neutral stimme eher zu stimme voll zu
	<input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
6	In Ihrem Unternehmen werden "moderne" Methoden (Blog, Intranet-Plattformen, Ideenwettbewerbe, Workshops, etc) zur internen Kommunikation genutzt.
<i>Moderne Kommunikationsmethoden</i>	stimme überhaupt nicht zu stimme eher nicht zu neutral stimme eher zu stimme voll zu
	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Open Innovation Readiness

Fragebogen zur Evaluation der Bereitschaft der Organisation für Open Innovation –
Vorstellung des Fragebogen-Tools

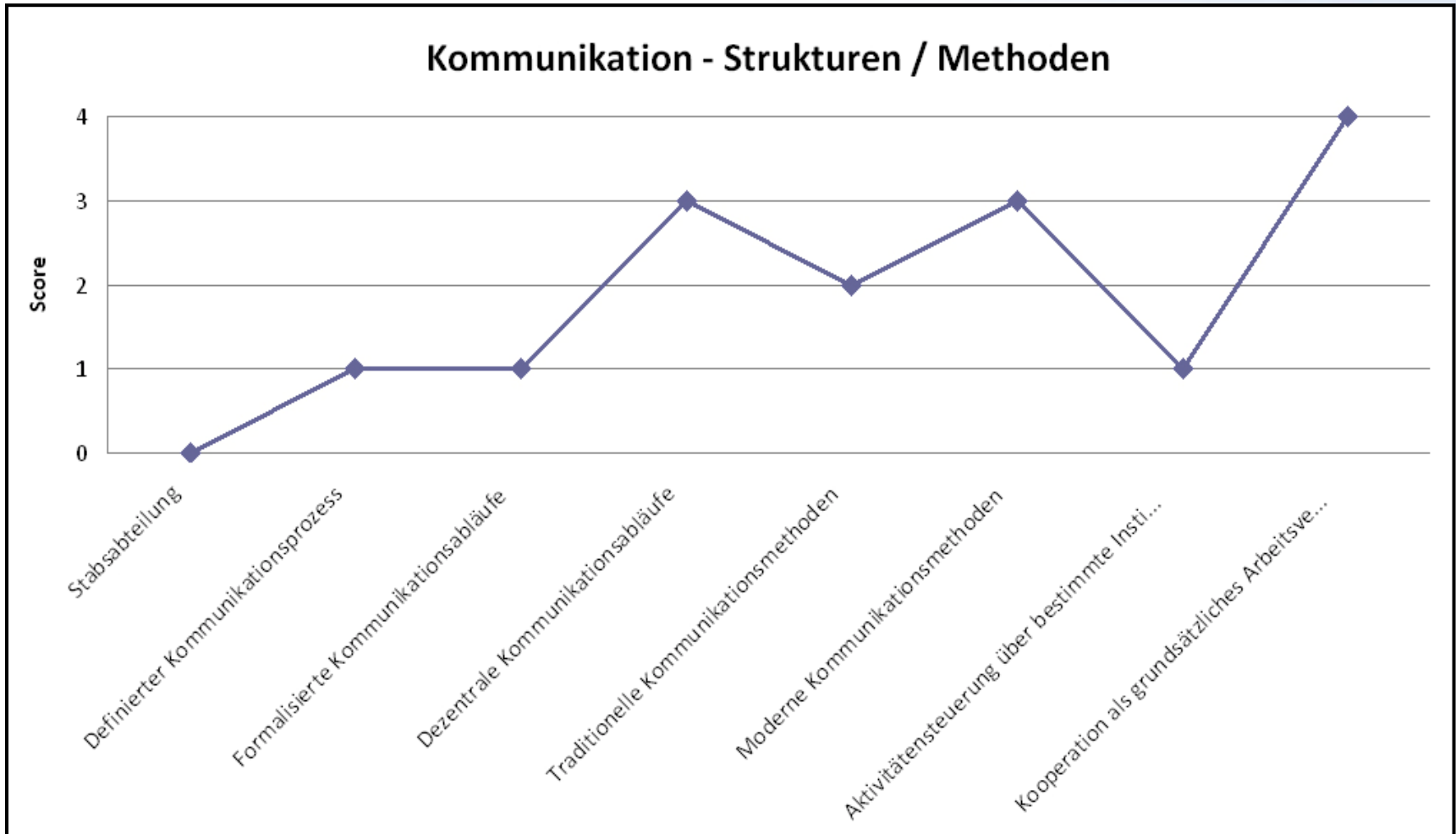


Grafiken

- Jede Dimension wird graphisch, unterteilt in ihre verschiedenen Aspekte, dargestellt
- Die Bewertung jedes Aspektes erfolgt anhand einer Skala von 0 bis 4
- Die OIR-Gesamtbetrachtung liefert eine aggregierten Wert für jede Dimension sowie einen Gesamtwert
- In der OIR-Gesamtbetrachtung werden Werte unter 60 % als (relative) Schwächen (rot) angesehen, Werte über 60 % (grün) sind ein Indikator für (relative) Stärke in der jeweiligen Dimension

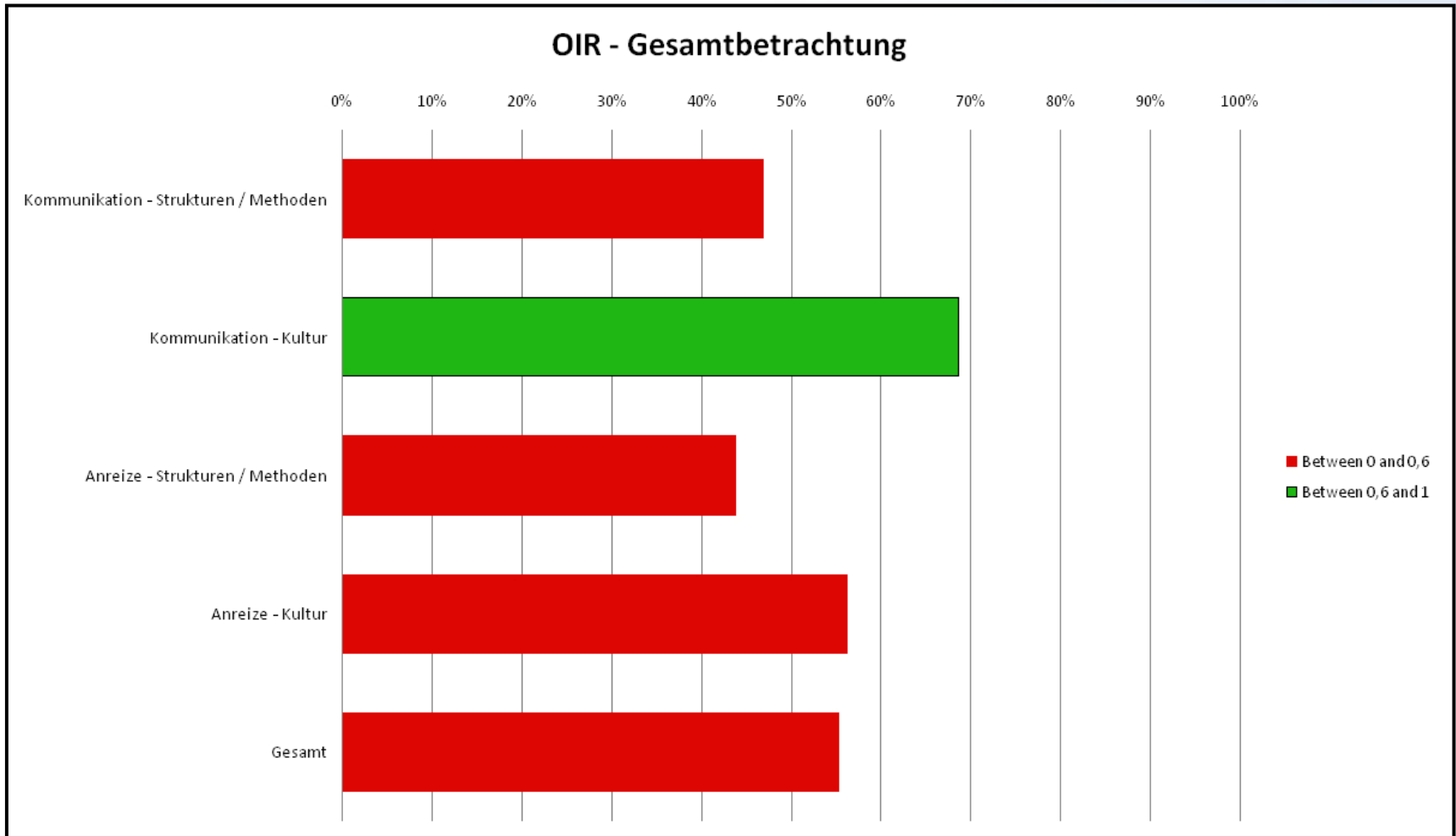
Open Innovation Readiness

Beispielgrafik der Dimension Kommunikation – Strukturen / Methoden



Open Innovation Readiness

Beispielgrafik zur OIR-Gesamtbetrachtung



■ Between 0 and 0,6
■ Between 0,6 and 1

Open Innovation Readiness

Fragebogen zur Evaluation der Bereitschaft der Organisation für Open Innovation – Durchführung der Bewertung

Zentrale Stelle koordiniert die Durchführung der Bewertung

1. Identifikation der Stellen (Einzelne Mitarbeiter, Sub-Gruppen, Abteilungen, Unternehmen), deren OI Readiness bestimmt werden soll; Bewertung sollte durch „innovationsrelevante“ Mitarbeiter erfolgen
2. Versenden einer Kopie des Fragebogens. Es empfiehlt sich, ein unverändertes Master-Dokument zu behalten.
3. Bewertung der Ausprägung jeder Dimension auf der fünfstufigen Skala von „stimme überhaupt nicht zu“ (0) bis „stimme voll zu“ (4) anhand von Erfahrungen im Unternehmen
4. Rücksendung des Fragebogens an die zentrale Stelle.
5. Manuelle Aggregation mehrerer Fragebogen zu einem Gesamtergebnis
6. Analyse der Freitexteingaben
7. Ergebnisse als Ausgangspunkt für die Gestaltung von Maßnahmen zur Unterstützung der Einführung und Nutzung von Methoden der Open Innovation im Unternehmen

Fragebogen zur Evaluation der Bereitschaft der Organisation für Open Innovation – Interpretation der Ergebnisse

Scores innerhalb der Dimensionen

Scores für OI-Readiness

- Zur Beurteilung von Stärken-Schwächen-Profilen und der Identifikation von (Instrument-) spezifischen Ansatzpunkten innerhalb der einzelnen Dimensionen
- Jedem Aspekt wird, abhängig von der Antwort im Fragebogen, ein Zahlenwert zwischen 0 und 4 zugeordnet.
- Aggregiert zur Aussage einer generellen Fähigkeit der Untersuchungseinheit zur Durchführung von Open Innovation
- Je Dimension eine Beurteilung der Stärken-Schwächen-Profile und Identifikation primärer Felder zum Ansatz von Verbesserungen
- Erkennen, in welchen Dimensionen das Unternehmen Stärken (grün: generelle Eignung für OI-Implementierung vorhanden) und Schwächen (roter: Bedarf der unternehmensspezifischen Erarbeitung von Verbesserungsansätzen) aufweist.

Open Innovation Readiness – Unterstützung durch Identifikation von **Ansatzpunkten** zur Gestaltung organisatorischer Kommunikations- und Anreizsysteme

	Kommunikation	Anreize
Strukturen / Methoden	Gestalte Strukturen und Methoden zur Unterstützung der internen Kommunikation mit dem Ziel der Steigerung von Effektivität und Effizienz der internen Nutzung (Identifikation, Akzeptanz, Transfer) externen Wissens	Gestalte Strukturen und Methoden zur Unterstützung der Anreizsysteme mit dem Ziel der Steigerung von Effektivität und Effizienz der internen Nutzung (Identifikation, Akzeptanz, Transfer) externen Wissens
Kultur	Gestalte die Unternehmenskultur zur Unterstützung der Kommunikation mit dem Ziel der Steigerung von Effektivität und Effizienz der internen Nutzung (Identifikation, Akzeptanz, Transfer) externen Wissens	Gestalte die Unternehmenskultur zur Unterstützung der Anreizsysteme mit dem Ziel der Steigerung von Effektivität und Effizienz der internen Nutzung (Identifikation, Akzeptanz, Transfer) externen Wissens

**Kommunikations-
strukturen & -
methoden**

- **Fördern der Fähigkeit zur Kommunikation über (externe) Innovation**
- Definition einer zentral zuständigen Abteilung/ Person für Open-Innovation-Initiativen
- Definition von Prozessen zur Initiierung einer externen (Wissens-) Suche
- Definition von Kommunikationsprozessen zur Weitergabe des extern generierten Wissens
- Ermöglichen dezentraler, spontaner Kommunikation über Abteilungsgrenzen hinweg
- Einsatz von Methoden zur Unterstützung der Kommunikation und des Wissenstransfers (Bsp.: Interdisziplinäre Innovationsteams, job rotation, webbasierte Kollaborationstools)

**Kommunikations-
kultur**

- **Fördern der Bereitschaft zur Kommunikation über (externe) Innovation**
- Transparenz über alle wesentlichen das Unternehmen und den Betrieb betreffenden Aspekte
- Positive Einstellung gegenüber freier Diskussion und Kooperation
- Etablierung gemeinsamer, bereichsübergreifender Wert- und Zielvorstellungen
- Akzeptanz für Neues und für die Umwelt als wesentlicher Orientierungspunkt allen unternehmerischen Handelns
- Entsprechende Führung durch das Management

**Anreizstrukturen und
-methoden**

- „Fordern der Auseinandersetzung mit (externer) Innovation“
- Forderung nach Integration der externen Umwelt in eigenes unternehmerisches Handeln
- Motivation über Strukturen schaffen – Entscheidungsautonomie oder Integration in Entscheidungsprozesse bei der Suche nach externem Wissen, Verantwortung für weitere Behandlung externer Ideen zuweisen
- Ressourcen bereitstellen und deren Verwendung einfordern
- Ziel- und Anreizsysteme auf die Aufnahmen und Integration externen Wissens ausrichten („make it a core job“)
- Suche, Aufnahme und Integration externen Wissens konkret fordern und fördern

Kultur als Anreizinstrument

- „Fördern der Auseinandersetzung mit (externer) Innovation“
- Akzeptanz „fremder“ Ideen im Unternehmen fördern (sowohl „intern-intern“ als auch „extern-intern“)
- Etablieren eines positiven Verständnisses der externen Umwelt als Wissens- und Ideenquelle
- Etablieren eines positiven Verständnisses der Öffnung interner Unternehmensprozesse
- Relevanz interner, bereichs-übergreifender Kollaboration betonen

Open Innovation Readiness

Fragebogen zur Evaluation der Bereitschaft der Organisation für Open Innovation –

Alternative Durchführung der Bewertung

Zentrale Stelle koordiniert die Durchführung der Bewertung

1. Identifikation der Stellen (Einzelne Mitarbeiter, Sub-Gruppen, Abteilungen, Unternehmen), deren OI Readiness bestimmt werden soll, Bewertung sollte durch „innovationsrelevante“ Mitarbeiter erfolgen
2. Versenden einer Kopie des Fragebogens. Es empfiehlt sich, ein unverändertes Master-Dokument zu behalten.
3. **Bewertung der Ausprägung jeder Dimension durch zwei Mitarbeiter mit unterschiedlicher Zielsetzung (Relevanzeinschätzung vs. Kompetenzeinschätzung)**
4. Rücksendung des Fragebogens an die zentrale Stelle
5. **Abgleich von Einschätzung der Relevanz und Kompetenz**
Dies soll einen direkten internen „benchmark“ ermöglichen:
„Stimmen Relevanzeinschätzung und die Einschätzung unserer Kompetenzausprägung überein? Oder gibt es Diskrepanzen?“
6. **Das weitere Vorgehen ist analog zum vorher beschriebenen Vorgehen**

Open Innovation in das Unternehmen einführen

Unterstützung durch entsprechendes 'change management' und 'CEO-commitment'

Change Management

Beteiligung und Einsatz des Management ('CEO-commitment')
Vertrauensbildung durch das Management
Forderung nach Umsetzen der OI-Idee im Unternehmen top-down
Gleichzeitig Raum lassen für 'bottom-up'-Initiativen

I know: Information durch das Management, Erläutern der Notwendigkeit und Vorteilhaftigkeit, Erläutern der Notwendigkeiten interner Veränderungen

I can: Vorbereitung des Unternehmens zur Adaption von OI durch Trainings und workshops mit dem Ziel der Schaffung einer OI-Kultur, der Generierung von OI- und unternehmensspezifischer Gestaltung von Strukturen, Abläufen und Methoden bezüglich Kommunikation/ Kooperation/ Wissenstransfer und Anreizsystemen

I will: Implementierung von OI-spezifischen Ziel- und Anreizsystemen; Workshops zur Generierung einer OI- und Kooperationskultur; Durchführung und Publikation von Testprojekten

Open Innovation – Nutzung externen Wissens für Innovationsaktivitäten

Methoden und Nutzungsvoraussetzungen

Sie möchten Sich weitergehend zu Open-Innovation-Methoden und deren Nutzung informieren?

Bitte kontaktieren Sie:

Kathleen Diener – diener@tim.rwth-aachen.de

Philipp Wagner – wagner@tim.rwth-aachen.de