

Wie kann Open Innovation in Organisationen umgesetzt werden und nachhaltig erfolgreich sein? Wie kann über Abteilungen hinweg Wissen ausgetauscht werden? Und wie können Organisationen sich bewusst öffnen, um gemeinsam mit externen Wissensgeber:innen Innovationen zu schaffen? Um diese Fragen zu beantworten, haben wir Interviews mit Innovationsmanager:innen aus verschiedenen Bereichen geführt und ihre Tipps aus der Praxis gesammelt für alle, die sich für Open Innovation interessieren und Ansätze in ihren Organisationen umsetzen wollen.



Interner Innovations-Muskel



Innovative Spitzengruppe



Unübliche Partner:innen



Build Communicate Innovate

Der innOsci Trainingsplan für Open Innovation



Große Bühne



Maßgeschneiderte Lösungen



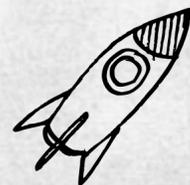
TEAM



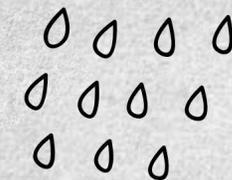
Starke Verbündete



Übergeordneter Purpose



Passende Ressourcen



Der innOsci Trainingsplan für Open Innovation

Open Innovation ist ein schillernder Begriff. Auch wenn es fast immer um die Optimierung von Innovationsprozessen durch die Integration oder die Freigabe von Wissen geht, spielen in der Praxis unterschiedliche Konzepte eine Rolle. Crowdsourcing, Open Source und Co-Creation sind Beispiele dafür. Wissensgeber:innen und -nehmer:innen können Kund:innen, Zulieferer, Forscher:innen, aber auch Kreative, Start-Ups, Unternehmen aus anderen Branchen oder weitere Stakeholder sein. Studien aus den letzten Jahren zeigen: Gerade in kleineren und mittleren Unternehmen findet Open Innovation trotz seiner Potentiale nur selten Anwendung. Oft fehlen Erfahrungen und Wissen, auch die Unternehmenskultur steht offenen Innovationsprozesse häufig entgegen. Der innOsci Trainingsplan für Open Innovation will hier Abhilfe schaffen und dabei helfen, die eigene Organisation fit für Open Innovation zu machen.

Kenne deinen übergeordneten Purpose

So unterschiedlich Organisationen auch sein mögen, sie brauchen ein Fundament aus Strategie und Kultur um erfolgreich in der Nutzung von Open Innovation zu sein. Eine wichtige Rolle spielt hier der Purpose der Organisation. Welche Probleme will deine Organisation angehen? Warum will sie Open Innovation nutzen? Weil es sich gut anhört und die Abteilung jetzt unbedingt auch ihr eigenes Lab braucht? Hier ist Vorsicht geboten. Open Innovation Projekte, die als reines Marketinginstrument aufgesetzt werden, hören sich zu Beginn oft neu, innovativ und agil an. In der Praxis jedoch versanden sie schnell in der Umsetzung und kommen nicht voran. Die Folge: Frustration bei den Mitarbeiter:innen und die Einstellung des Projektes. Open Innovation funktioniert nur in Kombination mit einer langfristigen strategischen Öffnung. Dafür ist es wichtig, sich der eigenen Ziele bewusst zu werden und Open Innovation gezielt anzuwenden.

Entwickle deine maßgeschneiderte Lösung

Selten lässt sich eine Praxis aus Open Innovation einfach von einer Organisation auf die andere kopieren. Dafür sind Organisationen zu unterschiedlich, beispielsweise was Marktstruktur, Produktportfolio und Ressourcen anbelangt. Jede Organisation sollte hier selbst experimentieren und ausprobieren: Welche Maßnahme funktioniert für uns? Mit welchen Partnern

können wir gut zusammenarbeiten? Bringt uns Open Innovation weiter? *Start small* kann hier das Credo sein. Starte kleine Testballons, beispielsweise durch interne Ideen-Challenges. Eine Voraussetzung für das erfolgreiche Steigen deiner Testballons, ist eine Organisationskultur in der auch Fehler gemacht werden dürfen. Nur so trauen sich deine Mitarbeiter:innen, auch mal Neues auszuprobieren. Sei neugierig und trau dich, Dinge auszuprobieren. Tausche dich mit anderen Praktiker:innen über deine Pläne aus und sammle Feedback in *Peer-to-Peer* Formaten und lerne von anderen.

Schaffe die passenden Ressourcen

Open Innovation geht mit Kosten einher. Mitarbeiter:innen müssen eventuell von ihren bisherigen Aufgaben freigestellt, Experimentierräume eingerichtet und Events veranstaltet werden. Viele erfolgreiche Organisationen stellen bereits Ressourcen bereit. So reserviert beispielsweise Google 20 Prozent der Arbeitszeit seiner Belegschaft für Innovation. Doch es geht nicht nur um die Bereitstellung finanzieller oder zeitlicher Ressourcen. Oftmals mangelt es auch einfach an spezieller Expertise im Team: Wie stelle ich erfolgreiche Anträge für öffentliche Fördermittel? Wie verhandeln wir einen Vertrag mit unseren Partnern so, dass für beide Seiten etwas herauspringt? Hier gilt es beispielsweise bei der Einstellung von neuem Personal darauf zu achten, wer derlei hilfreiche Kompetenzen mitbringt.

Finde starke Verbündete

Neben Purpose und Ressourcen braucht es Verbündete in der Organisation. Wer unterstützt dein Vorhaben? Treiber auf Managementebene sind für den Erfolg unerlässlich. Sie versorgen das Projekt mit den nötigen Ressourcen, wenden Kritik ab und werben für das Projekt innerhalb der Organisation. Diese Rolle auf Managementebene kann gut durch zentrale Innovationsverantwortliche oder auch ein Innovationsteam innerhalb der Organisation ergänzt werden. Sie vernetzen Abteilungen miteinander und schaffen Synergieeffekte. Zudem sind sie die Innovationspioniere in der Organisation, bringen neue Ideen herein und sie tragen zum internen Kulturwandel bei.

Nutze die große Bühne für deine Best-Practices

Sei stolz auf dein Projekt und *spread the word*. Sei präsent auf Konferenzen, publiziere deine Best-Practices und zeige deine Erfolge. Biete deinen Mitarbeiter:innen eine Bühne, um ihre Arbeit zu präsentieren. Das stärkt nicht nur ihre Bindung an deine Organisation, sondern auch die Innovationskultur im Unternehmen. Case Studies von erfolgreichen Projekten machen Open Innovation Methoden attraktiver und können so auch interne Kritiker überzeugen. Zudem hilft dir die Werbetrommel beim Recruiting neuer Kolleg:innen: innovative Organisationen sind oft attraktiver für gut ausgebildete Fachkräfte.

Sei Teil der innovativen Spitzengruppe

Öffne dich nach außen. Viele Organisationen beteiligen sich bereits an Makerspaces, entwickeln gemeinsam neue Industriestandards oder nehmen an Open Space Konferenzen teil. Nimm diese Angebote wahr, beteilige dich und schaffe so einen Austausch innerhalb und außerhalb deiner Branche. So baut man beispielsweise Kontakte zu potentiellen Partnern für gemeinsame Projekte auf. Wie geht das in der Praxis? Ein Beispiel ist die Arena2036 in Stuttgart. Hier arbeiten und forschen Unternehmen aus verschiedenen Branchen von der Automobilbranche bis hin zur Arbeitswissenschaft auf einem Forschungscampus gemeinsam an der Zukunft der Mobilität. Die Firmen arbeiten zwar meist an eigenen Projekten, gleichzeitig entsteht jedoch durch den geteilten Raum sehr viel Austausch, beispielsweise auch was spezifische Kompetenzen der Organisationen angeht. Durch einen solchen informellen Wissensaustausch werden die Grundlagen für tiefergehende Partnerschaften geschaffen. Ein weiteres Beispiel bieten Projekte im Rahmen der Clusterförderung. Hier finden sich Unternehmen aus verschiedenen Branchen entlang einer Wertschöpfungskette mit der Wissenschaft und anderen Sektoren zusammen. Das Innovationsziel ist hier zwar meist definierter, aber die Netzwerke sind dafür sehr belastbar.

Trainiere den internen Innovations-Muskel

Open Innovation sollte innerhalb deiner Organisation starten. Hier können Anlässe helfen, bei denen sich Personen über Abteilungen hinweg miteinander verknüpfen. Denn: von alleine finden Probleme in Abteilung A selten die Lösungen die möglicherweise schon in Abteilung B bereitliegen. Eine Lösung dafür ist eine interne Innovationsplattform auf der sich Problem- und Lösungsgeber:innen finden können. Anlässe für abteilungsübergreifende Verknüpfung können aber auch interne Events wie beispielsweise Hackathons oder Ideenwettbewerbe bieten. Teams aus verschiedenen Abteilungen arbeiten gemeinsam an neuen Projekten und verknüpfen sich. Zudem entstehen neue Ideen für das eigene Produkt. Beispiel Facebook: viele Ideen für Features des sozialen Netzwerks entstanden auf internen Hackathons. Solche Aktionen wirken über das reine Event hinaus. Sie stärken Problemlösungskompetenzen, schaffen vernetztes Denken und einen Teamgeist der über Abteilungen hinweg wirkt. Zudem bieten sie die Möglichkeit, Projekte die bisher in vom Tagesgeschäft abgetrennten Innovationseinheiten angesiedelt sind, mehr in das Tagesgeschäft des Unternehmens einzubinden und alle Mitarbeiter:innen mit einzubeziehen.

Finde unübliche Partner:innen

Mit wem arbeitet deine Organisation zusammen? Und wie? Für die Zusammenarbeit in jeder Kooperation gilt: die Partnerorganisation sollte nicht als Dienstleister wahrgenommen werden, der die Konditionen der Zusammenarbeit einfach diktiert werden. Wir haben in unseren Gesprächen gelernt, dass Open Innovation am besten funktioniert, wenn sich alle Partner auf Augenhöhe begegnen. Dies gilt es zu beachten, wenn es darum geht die Zusammenarbeit rechtlich abzusichern, beispielsweise was spätere Vermarktungsrechte angeht. Open Innovation funktioniert auch mit Partnern mit denen man schon seit langer Zeit erfolgreich in verschiedenen Formaten zusammenarbeitet. Hier besteht oft ein gutes Verständnis füreinander sowie ein ausgeprägtes Vertrauen zwischen den Organisationen. Schrecke dennoch nicht davor zurück, auch mal die unüblichen Wissensquellen anzuzapfen um neue Erkenntnisse und Perspektiven zu gewinnen. Ein Beispiel bietet die niederländische National Research Agenda. Mit dem Ziel, eine engere Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Gesellschaft zu schaffen, wurden 2015 circa 12.000 Forschungsfragen aus der Bevölkerung, der Zivilgesellschaft und der öffentlichen Verwaltung gesammelt. Diese werden im Rahmen langjährig finanzierter Forschungsprojekte mit Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft bearbeitet.

Build. Communicate. Innovate. /

Der innOsci Trainingsplan für Open Innovation

Der innOsci Trainingsplan für Open Innovation entstand im Rahmen des innOpeers Programmes. innOpeers wird von innOsci, dem Forum für offene Innovationskultur durchgeführt. innOpeers ist ein Lernnetzwerk für offene Innovation, das Innovationsmanager:innen aus verschiedenen Branchen zusammenbringt. Im Rahmen des Programms wurden Interviews zur Umsetzung von Open Innovation mit den Teilnehmer:innen und Expert:innen aus der Wissenschaft geführt. Von der Transferbeauftragten einer Hochschule bis zum Innovationsmanager eines Konsumgüterkonzerns waren dabei viele verschiedene Sektoren vertreten. Wir danken den Teilnehmer:innen und Expert:innen herzlich für ihre Unterstützung und die Teilnahme.

innOsci ist das 2019 gegründete Forum für offene Innovationskultur. Es wird vom Stifterverband mit Unterstützung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) organisiert, und unterstützt die Mission „Neue Quellen – Neues Wissen“ der Hightech-Strategie der Bundesregierung.

✉ innOsci@stifterverband.de

🖱 innosci.de

🐦 [@innOsci_](https://twitter.com/innOsci_)

☎ 030 322982-321

IMPRESSUM

Herausgeber

innOsci / Forum für offene Innovationskultur
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.
Hauptstadtbüro
Pariser Platz 6, 10117 Berlin

Projektteam

Marian Burk, Wiebke Hoffmann, Marte Sybil Kessler,
Antonia Kröger, Kaja Niemann

Gestaltung

Atelier Hauer + Dörfler, Berlin

Druck

Schmidt, Ley + Wiegandt, Lünen

Eine Initiative vom



GEFÖRDERT VOM

