

Nutzenpotenziale von Enterprise Social Software im Innovationsprozess

Melanie Steinhüser¹, Christian Herzog¹ und Victoria Peuker¹

¹ Universität Osnabrück, Institut für Informationsmanagement und Unternehmensführung (IMU)
melanie.steinhueser@uni-osnabrueck.de, christian.herzog@uni-osnabrueck.de, vpeuker@uni-osnabrueck.de

Abstract

Die erfolgreiche Generierung von Innovationen kann für Unternehmen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen. Von Relevanz ist es daher herauszufinden, wie Organisationen den Innovationsprozess gestalten können, um Vorteile daraus zu realisieren. Einen möglichen Gestaltungsparameter stellen dabei die Art der zur Verfügung gestellten Informationssysteme (IS) sowie der Umgang mit diesen dar. Da sich der Einsatz von Enterprise Social Software (ESS) in zahlreichen Unternehmen und vielfältigen Bereichen in den letzten Jahren etabliert hat, bietet es sich an zu prüfen, inwieweit diese Art von IS geeignet ist, auch im Innovationsprozess angewandt zu werden und welche Potenziale sich daraus für Unternehmen ergeben. Daher werden in diesem Beitrag Ergebnisse einer Fallstudie präsentiert, die auf der Auswertung von Daten aus 21 qualitativen Interviews basieren. Es zeigt sich, dass ESS (1) die Vernetzung, (2) die Partizipation sowie (3) die Zusammenarbeit während der Ideengenerierung, -akzeptierung und -umsetzung unterstützen kann und dabei Nutzenpotenziale, wie die Steigerung der Serendipität, entstehen.

1 Einleitung

Bereits vor über einem halben Jahrhundert konnte Solow (1957) zeigen, dass Innovationen und technischer Fortschritt die Haupttreiber für wirtschaftliches Wachstum und Wohlstand einer Gesellschaft sind. Für den Erfolg durch Erhaltung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sind Innovationen daher unverzichtbar (Kim und Mauborgne 1999) und somit stellt sich weniger die Frage nach dem „ob“, sondern vielmehr danach „wie“ Innovationen von Unternehmen optimal generiert werden. Zwei grundsätzliche Sichtweisen dominieren dabei die Diskussion darüber, wie dies geschehen kann: Vertreter der marktorientierten Sichtweise (z.B. Porter 1980) argumentieren, dass die Innovationsleistung einer Unternehmung maßgeblich durch die Konditionen des Marktes bestimmt werden. Eine größere Priorität der Betrachtung des eigenen Unternehmens erfolgt im ressourcenbasierten Ansatz (z.B. Wernerfelt 1984), demgemäß vor allem firmeninterne Ressourcen einen Kontext entstehen lassen, in dem sich Innovationsaktivitäten entwickeln können.

Der Innovationsprozess wird oftmals als interaktiv, unvorhersehbar, unstetig und geradezu chaotisch beschrieben (Quinn 1985), woraus im Extremfall schlussgefolgert werden könnte, dass Planung, Management und Design von Innovationsprozessen fast unmöglich sind. In Anlehnung an den ressourcenbasierten Ansatz, lässt eine moderatere Betrachtungsweise es jedoch zu, dass organisatorische Rahmenbedingungen, also Strukturen und Prozesse, Innovationen aktiv stimulieren und produzieren können, solange diese die unvorhersehbare Seite von Innovationen berücksichtigen (Kanter 2000). Von Interesse ist es demnach, welche Voraussetzungen in Unternehmen geschaffen werden müssen, um ein effizientes Innovationsmanagement zu ermöglichen und zu realisieren. Einer von vielen Gestaltungsparametern ist dabei die Art der Informationssysteme (IS), die Unternehmen zur Verfügung stellen, um die Zusammenarbeit der Mitarbeiter zu fördern. Eine Möglichkeit dies umzusetzen bietet der Einsatz von Enterprise Social Software (ESS), welche sich in den letzten Jahren in zahlreichen Unternehmen zur Unterstützung der Kommunikation und Kollaboration in vielfältigen Bereichen etabliert hat (Williams und Schubert 2015).

In diesem Zusammenhang leitet sich das diesem Beitrag zugrundeliegende Forschungsziel ab. Es soll herausgefunden werden, welche Nutzungsszenarien für ESS im Innovationsprozess existieren und welche Potenziale sich daraus für Unternehmen ergeben. Dabei wird Innovation im Rahmen dieser Arbeit als unternehmerischer Prozess aufgefasst, der in den drei Phasen der Ideengenerierung, -akzeptierung und -realisierung abläuft. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde eine explorative Fallstudie in einem Unternehmen der Unternehmenskommunikations-Branche durchgeführt, wobei 21 qualitative Interviews als primäres Datenmaterial dienen. Kapitel 2 liefert zunächst einen kurzen Überblick über das dieser Arbeit zugrundeliegende Verständnis von Innovationen sowie der Rolle von IS im Innovationsprozess im Allgemeinen und ESS im Besonderen. Kapitel 3 umfasst die Beschreibung der Fallstudie, der Planung der Datenerhebung sowie der anschließenden Analyse. In Kapitel 4 werden die Ergebnisse präsentiert und darauf folgend in Kapitel 5 diskutiert. Ein Fazit und ein Ausblick auf weitere Forschungsarbeiten schließen den Beitrag ab.

2 Grundlagen

2.1 Innovation als unternehmerischer Prozess

Grundsätzlich lassen sich Innovationen als Neuerungen definieren, die mit einem technischen, sozialen und/oder wirtschaftlichen Wandel einhergehen (Gabler Wirtschaftslexikon 2015). Eine Innovation kann dabei als ein Objekt betrachtet werden, das eine subjektiv neue Idee, z.B. eine Verfahrensweise (Prozess-Innovation) oder ein Produkt (Produkt-Innovation) darstellt (z.B. Rogers 2003). Eine differenzierte Betrachtungsweise beschreibt Innovation als unternehmerischen Prozess, der alte und gewohnte Strukturen aufbricht und so einen Weg für Neues ebnet, was in Anlehnung an Schumpeter (2003) auch als Prozess der schöpferischen Zerstörung bezeichnet wird. Eine Vielzahl an Prozessmodellen wurde entwickelt, die sich u.a. durch ihren Fokus und den Betrachtungsumfang unterscheiden. Je nach Modell werden drei bis sechs oder auch mehr Phasen im Innovationsprozess dargestellt (Bircher 2005). Dieser Prozess kann sich von der Exploration und Analyse eines Problems, der Ideensuche und -bewertung bis zur Markteinführung und Diffusion in mehreren Phasen innerhalb und außerhalb einer Organisation abspielen (Kanter, 2000). Im Rahmen dieser Studie soll der Betrachtungsumfang auf die organisationsinternen Phasen eingeschränkt werden, da diese durch eine intern genutzte ESS beeinflusst werden können.

Vermarktung, Diffusion und retrospektive Analyse einer Innovation werden somit nicht betrachtet. Ein Ansatz, der diese interne Perspektive vertritt, ist das Dreiphasenmodell des Innovationsprozesses von Thom (1980), das im deutschsprachigen Raum viel Anerkennung gefunden hat (Verworn und Herstatt, 2000). Es stellt die Idee in den Mittelpunkt und untergliedert den Innovationsprozess in folgende drei Hauptphasen:

1. Ideengenerierung: Zu Beginn des Innovationsprozesses steht die Ideengenerierung, deren Zielsetzung es ist, möglichst zahlreich qualitativ hochwertige Ideen zu erhalten. Diese Phase umfasst Tätigkeiten der Suchfeldbestimmung, der Ideenfindung sowie des Vorschlagens von Ideen.
2. Ideenakzeptierung: In dieser Phase werden die zuvor generierten Ideen geprüft und Entscheidungen für oder gegen einen zu realisierenden Plan getroffen. Ziel ist es, für neue Ideen nicht nur die Unterstützung des Managements zu gewinnen, sondern darüber hinaus auch eine Akzeptanz im gesamten Unternehmen zu schaffen.
3. Ideenrealisierung: Bei einer als erfolgversprechend bewerteten Innovation folgt der Ideengenerierung und -akzeptierung die Ideenrealisierung. Hier geht es um die konkrete Verwirklichung von Ideen, wozu detaillierte Ausarbeitungen, die Anfertigung von Piloten sowie die Vorbereitung des Absatzes einer Innovation gehören.

2.2 IS und Innovationen

IS spielen als Innovationsobjekte seit Jahrzehnten eine wichtige Rolle in Organisationen. Immer kürzere Entwicklungszyklen führen zu einer wachsenden Anzahl (informations-) technologischer Produktinnovationen (Fichman 2000), wie Smartphones oder e-Book-Reader. Mindestens von ebenso großer Bedeutung für Unternehmen sind Prozessinnovationen, die durch den Einsatz von IS realisiert werden (Davenport 2013), wie automatisierte Lager- oder Einkaufsprozesse. In Anlehnung an den Forschungsgegenstand dieser Arbeit, wonach Innovation als Prozess verstanden wird, der möglicherweise durch den Einsatz eines neuen IS unterstützt, bzw. verändert wird, geht es somit um eine Prozessinnovation im Innovationsprozess.

Allgemein betrachtet bieten IS viel Potenzial, den Innovationsprozess zu beeinflussen. So können beispielsweise Ideen zentral an einem Ort gespeichert, verwaltet und gemeinschaftlich von Nutzern bewertet oder weiterentwickelt werden (Blohm et al. 2011), ohne dabei Reibungsverluste an Schnittstellen zu generieren (Reichwald und Piller 2006). Bei spezieller Betrachtung der ESS-Anwendung im Innovationsprozess, zeigt sich, dass vor allem die Nutzbarmachung externer Quellen unter den Schlagworten Open Innovation oder Customer Co-Creation in den letzten Jahren Beachtung gefunden hat (z. B. Chesbrough 2003, Füller et al. 2009, Gassmann 2006, von Hippel 2005).

Obwohl Umfragen interessante Zusammenhänge der organisationsinternen ESS Nutzung im Innovationsprozess wie z.B. mehr und bessere Ideen oder niedrigere Produktionskosten vermuten lassen (z.B. Kenly 2012), hat dieser Bereich in der Forschung bisher nur wenig Beachtung gefunden. Da Nutzer mithilfe einer ESS digital interagieren, sich vernetzen und Inhalte gemeinsam erstellen, bewerten, strukturieren und bearbeiten können (Koch und Richter 2007), bietet eine derartige Lösung die Möglichkeit, die gefühlte Distanz der Akteure im Innovationsprozess zu verringern (Gassmann 2006) und so nicht nur das Suchen und Finden relevanter Ideen und Gesprächspartner zu erleichtern, sondern auch die Kommunikation und Zusammenarbeit zu erleichtern. Erste wissenschaftliche Studien zeigen, dass Wikis und Blogs nicht nur die kreativen

Prozesse (Quiggin 2006), sondern auch die Wissensgenerierung, -verteilung und -speicherung im Innovationsprozess unterstützen und dadurch die kollektive Intelligenz der Mitarbeiter eines Unternehmens fördern können (Standing und Kiniti 2011). Leonardi (2014) fand heraus, dass die Sichtbarmachung von Wissen und Kommunikation (Awareness) über eine ESS sowie daraus resultierende neue Arbeitsweisen die individuelle Innovationsfähigkeit steigern. Gray et al. (2011) konnten belegen, dass Mitarbeiter, die innerhalb eines Social Bookmarking Systems stärker vernetzt sind, auch gleichzeitig innovativer sind. Ciriello und Richter (2015) zeigen, dass die Nutzung von ESS Mitarbeiter untereinander verbinden und dadurch die gemeinsame Arbeit an Innovationen beeinflussen kann. Keine der Untersuchungen geht dabei explizit auf die ESS Nutzung in den unterschiedlichen Phasen des Innovationsprozesses ein. Mit dieser Arbeit möchten wir daher einen Beitrag dazu leisten.

3 Die Fallstudie

3.1 Beschreibung der EQS Group AG

Die EQS Group AG (im Folgenden zur Vereinfachung „EQS“ genannt) mit Hauptsitz in München, ist ein internationaler Anbieter für digitale Unternehmenskommunikation. Mit insgesamt über 175 Mitarbeitern an weltweit 9 Standorten bietet das Unternehmen seinen mehr als 7.000 Kunden unterschiedliche Leistungen an. Hierzu gehören unter anderem die Verbreitung von Finanz- und Unternehmensmitteilungen, die Entwicklung von Konzernwebseiten, Online-Finanz- und Nachhaltigkeitsberichten, Apps sowie weiterer Website-Tools oder auch die Umsetzung von Audio- und Video-Übertragungen (EQS Group AG 2015). Die Vision des Unternehmens ist es, bis zum Jahr 2020 zu einem der fünf weltweit größten Anbieter für Digital Investor Relations zu gehören (EQS Group AG 2015). Um dieses Ziel zu erreichen, spielen Innovationen eine entscheidende Rolle. Sie helfen dem Unternehmen nicht nur bei der Umsetzung neuer Produkte und Lösungen sowie deren stetiger Weiterentwicklung, sondern tragen ebenfalls dazu bei, Arbeitsvorgänge zu optimieren und neue Absatzmärkte zu erschließen.

2013 führte das Unternehmen die ESS Lösung Confluence von Atlassian unter dem Namen „EQS Insight“ ein. Insight unterstützt die globale Zusammenarbeit als zentrale Wissens- und Kommunikationsplattform durch Wiki-, Blog-, Mircoblog- und Social Networking- Funktionalitäten (Atlassian 2015). Die unternehmensinterne Plattform ist seitdem ein integraler Bestandteil der täglichen Arbeit, um Informationen zu kommunizieren oder zu teilen und das implizierte Wissen der EQS zu aggregieren. EQS Insight wird von allen Standorten weltweit genutzt und bietet jedem Mitarbeiter die Möglichkeit neue Ideen zu publizieren und somit potenzielle Innovationen voranzutreiben.

Bisher gibt es bei der EQS kein etabliertes Vorschlagswesen, wodurch Ideen bislang auf unterschiedliche Art und Weise vorangetrieben werden. Die Idee nimmt somit ihren „natürlichen Lauf“ im Unternehmen, unbeeinflusst von unternehmerischen Prozessvorgaben. Diese Umstände machen die EQS zu einem geeigneten Fall für unsere Interview-Studie, die den Einfluss von ESS in den einzelnen Phasen des Innovationsprozesses untersuchen soll.

3.2 Methodisches Vorgehen

Der bisher wenig untersuchte Forschungsbereich legte eine explorative Herangehensweise nahe (Walsham 2006), die wir in dieser Untersuchung in Form einer Fallstudie umgesetzt haben. Die

Daten wurden, wie von Yin (2003) vorgeschlagen, anhand unterschiedlicher Techniken erhoben und in die Analyse einbezogen. Die Datenquellen waren semi-strukturierte Interviews, Dokumente, interne Präsentationen, Internetseiten sowie Nutzungsstatistiken. Dabei haben wir uns an dem von Eisenhardt (1989) vorgeschlagenen Vorgehen zur Erhebung und Auswertung von Fallstudien orientiert. 21 semi-strukturierte Interviews (Schultze und Avital 2011) stellen die primäre Datenbasis unserer Fallstudie dar. Die ausgewählten Interviewpartner verfügen über umfangreiche Erfahrungen mit der ESS in ihrer täglichen Arbeit und aufgrund ihrer unterschiedlichen Positionen, Standorte und Kulturen ermöglichen sie einen breiten Einblick in die Fragestellung.

Um das Gespräch mit den Teilnehmern zu unterstützen wurde ein Interviewleitfaden mit insgesamt 29 Fragen aus verschiedenen Kategorien zusammengestellt (Bryman und Bell 2007). Dieser beinhaltet Fragen zum Innovationsmanagement, insbesondere zu den Phasen des Innovationsprozesses, sowie der Innovationskultur im Unternehmen. Um relevante Aussagen eindeutig den Phasen des Innovationsprozesses zuordnen zu können, haben wir uns dabei an dem oben beschriebenen Phasenmodell (Thom 1980) orientiert und entsprechend Fragen zur ESS Nutzung hinsichtlich der Ideengenerierung, -akzeptierung und -realisierung gestellt. Ein Auszug aus dem Interviewleitfaden ist in Abbildung 1 dargestellt.

- Allgemeine Information zur Person, Position und Erfahrungen mit Insight.
- Wie hoch schätzen Sie das Innovationspotenzial der EQS ein? Wird es genutzt?
- Gibt es einen definierten Innovationsprozess bei der EQS?
- Wie werden Sie über neue Ideen und Innovationen informiert?
- Wem und wie werden Ideen kommuniziert?
- Welchen Einfluss hat die ESS auf die...
 - Ideengenerierung
 - Ideenakzeptierung
 - Ideenrealisierung
- Welche Probleme entstehen in den jeweiligen Phasen?
- Welchen Nachteil hat die ESS?
- Welche Barrieren gibt es in den verschiedenen Phasen?

Abbildung 1: Auszug aus dem Interviewleitfaden

Die Interviews wurden zwischen Juli und September 2015 über Telefon, Skype und von Angesicht zu Angesicht mit einer Durchschnittslänge von 77 Minuten geführt. Anschließend wurden sie transkribiert und die Textdokumente kodiert. Ein Kodierleitfaden half dabei, die Aussagen auf ihre Kerninhalte zu reduzieren und diese Kernaussagen anschließend den Phasen des Innovationsprozesses zuzuordnen sowie Potenziale der ESS zu identifizieren. Beispiele der Kodierung sind in der nachfolgenden Tabelle 1 dargestellt.

Vollständig transkribierter Satz	Kernaussage	Phase	Potenzial
„Vielleicht hat mal ein Kollege eine Idee, wo man daraus eine andere Idee spinnen kann, die er dann zufällig auch gepostet hat und das sieht man dann ganz zufällig im Portal und hat dann da vielleicht was.“	Ideen entstehen zufällig durch das Lesen von Beiträgen.	Ideengenerierung	Serendipität
„Da denke ich ist die Möglichkeit am größten, weil du konkret die Ideen zusammenfassen kannst, weil du sie promoten kannst, weil du sie als Package nochmal vorstellen kannst.“	Umsetzungspläne für Ideen werden zentral gespeichert und sichtbar gemacht.	Ideenrealisierung	Zentrale Wissensspeicherung

Tabelle 1: Beispiele der Kodierung

Die Analyse der kodierten Texte brachte schließlich die im nächsten Kapitel dargestellten Ergebnisse hervor.

4 Ergebnisse

4.1 Allgemein

Die Auswertung der Daten aus der Fallstudie zeigte, dass sich Insight in der EQS seit der Einführung 2013 als zentraler Informations- und Wissensspeicher etabliert hat. Alle Mitarbeiter weltweit sind mit einem Profil vertreten. Die 21 Befragten nutzen Insight mehrmals wöchentlich, wovon sich 8 Teilnehmer mehrmals täglich und 7 mehrmals wöchentlich auch aktiv beteiligen. Das bedeutet, sie konsumieren nicht nur Informationen, sondern geben Daten aktiv in das System ein indem sie z.B. Seiten oder Blogs editieren, anlegen oder kommentieren. Somit verfügen alle 21 Interviewpartner über umfangreiche Erfahrung hinsichtlich der ESS Nutzung.

Diverse, unternehmensspezifische Use Cases haben sich seit der Einführung gebildet. Beispiele hierfür sind neben der Organisation von Meetings, der Verwaltung von Urlaubsanträgen oder der Abwicklung von Projektaufträgen auch die gemeinsame Arbeit an Produktweiterentwicklungen. Vor allem die Wiki-Funktionalität wird von den Mitarbeitern geschätzt, um Informationen zu Produkten, Abteilungen, Mitarbeitern, der Organisation oder Prozessabläufen zu dokumentieren sowie Teile des Projektmanagements abzubilden.

Das Innovationspotenzial der EQS schätzen die Befragten als generell hoch ein, wobei dies ihrer Meinung nach derzeit noch nicht vollständig genutzt wird. Einen fest definierten Innovationsprozess bzw. ein betriebliches Vorschlagswesen gibt es bei der EQS nicht, wodurch sich Ideen unbeeinflusst von bürokratischen Vorgaben im Unternehmen entwickeln. Die Befragten unterschieden hinsichtlich der Ideengenerierung in ihrem Unternehmen zwischen einer Top-down und einer Bottom-up Initiierung. D. h. der Innovationsprozess wird entweder durch die Geschäftsleitung angestoßen, indem sie Ideen zu bestimmten Themenfeldern einfordert, oder eine Idee wird von der Belegschaft vorangetrieben. Die undefinierte Vorgehensweise führt bei den Befragten teilweise zu Unsicherheiten im Umgang mit Innovationen, die sich darin äußern, dass innovative Ideen nicht immer mit genügend Nachdruck verfolgt werden.

4.2 ESS in den Phasen des Innovationsprozesses

Die Auswertung der Aussagen, die sich auf die Nutzung der ESS im Innovationsprozess beziehen, ergab, dass Insight bisher zwar keine dominante Rolle spielt, aber durchaus in den Phasen der

Generierung, Akzeptierung und Realisierung von Ideen genutzt wird und relevante Vorteile sowie Potenziale dieser Nutzung gesehen werden. So gaben 15 Teilnehmer (71%) an, Insight ist in der Lage, die Phase der Ideengenerierung sinnvoll zu unterstützen, 17 (81%) sagten dies hinsichtlich der Ideenakzeptierung, und ebenfalls 15 der 21 Befragten (71%) sahen Potentiale der ESS Nutzung während der Ideenrealisierung. Die übrigen gaben an, entweder kein Potenzial zu sehen bzw. dies nicht beurteilen zu können.

Die Analyse der Interviews ergab, dass Insight (1) die Vernetzung, (2) die Partizipation sowie (3) die Zusammenarbeit und zentrale Wissensspeicherung funktional unterstützen und somit zu einer Verbesserung des Innovationsprozesses beitragen kann. Abbildung 2 liefert einen Überblick über die aus der Studie generierten Ergebnisse, die im Folgenden je Phase im Detail erläutert und zur besseren Nachvollziehbarkeit mit Aussagen aus den Interviews belegt werden.

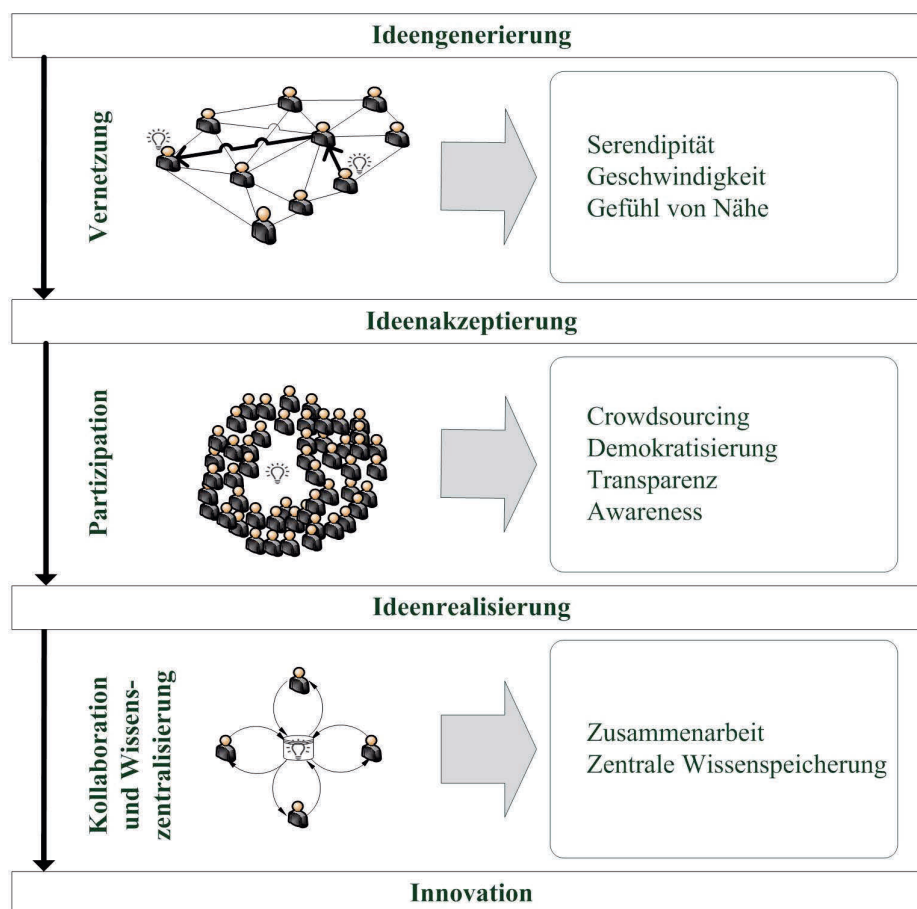


Abbildung 2: Nutzenpotenziale und Unterstützung im Innovationsprozesses durch ESS

Ideengenerierung durch Vernetzung:

Die Ideengenerierung ist eine kreative Leistung, die kontext- und personenabhängig unterschiedlich erbracht wird. Bei der EQS spielt vor allem das direkte, persönliche Gespräch eine wichtige Rolle - Face-to-Face, am Telefon oder auch per E-Mail. Die Datenauswertung ergab, dass sich die Vorteile von Insight in dieser Phase vor allem aus der Unterstützung der globalen Vernetzung der Mitarbeiter ergeben.

Durch die Möglichkeit, Kontakte über die ESS zu knüpfen und Kollegen oder Inhalten zu folgen, vermittelt die ESS den weltweit verteilten Beschäftigten ein Gefühl von Nähe (Interview 08 (i08):

„[...] dadurch, dass man eben auch mal kurz mit Hongkong oder mit Kochi kommunizieren kann. Das bringt die Firma ein bisschen näher zusammen und fördert die Kommunikation [...]. Dadurch ist es einfacher Ideen weiterzuleiten, wodurch diese prinzipiell gefördert werden“). Darüber hinaus gestaltet sich die Kommunikation über die Plattform sehr persönlich und findet unabhängig von Position und Hierarchieebene statt, so dass Ideen einfach und schnell verbreitet werden können (i08: „Das [Insight] fördert, glaube ich, dass man auf einer persönlicheren Ebene ist. [...] Ich glaube dadurch, dass man halt relativ einfach kommunizieren kann, z.B. mit Kollegen in Indien, merke ich, dass man sich sehr schnell auch mal Ideen zuwerfen kann.“) Diese Vernetzung führt dazu, dass neue Inhalte allen Beschäftigten schnell zur Verfügung stehen, was wiederum einen positiven Effekt auf mögliche unerwartete Entdeckungen (Serendipität) hat, aus denen sich Ideen entwickeln können (i05: „Es kann ja auch mal passieren, dass jemand, der nicht am Projekt mitarbeitet, zufällig reinschaut und deswegen eine Idee hat, die total gut wäre, auf die niemand im Team gekommen ist.“)

Ideenakzeptierung durch Partizipation:

Die Phase der Ideenakzeptierung ist gekennzeichnet durch die Prüfung entstandener Ideen sowie einer anschließenden Auswahl. Die Partizipationsmöglichkeiten von Insight an einer sich entwickelnden Idee - unabhängig von Standort und Position des Mitarbeiters - ermöglichen es, hierarchieübergreifend und schnell viele Menschen zu erreichen sowie ein differenziertes Meinungsbild zu erhalten.

Dadurch, dass Ideen über die ESS öffentlich nicht nur einsehbar, sondern auch editierbar sind, unterstützt Insight die Ideenakzeptierung innerhalb der Mitarbeiterschaft. Den Gedanken der Demokratisierung ebenfalls unterstützend, dient der Like-Button von Insight dazu, eine mögliche Zustimmung zu einer Idee öffentlich kund zu tun (i21: „Eigentlich fühlt sich damit jeder Beteiligte auch gleichberechtigt irgendwie. Das finde ich schon ganz nett und es ist ein super Tool, um einfach zu Monitoren, wie das allgemeine Stimmungsbild dazu ist. Und halt auch ein Ergebnis zu finden.“) Zusätzlich unterstützen die Funktionalitäten der ESS dabei, Transparenz und Awareness für Ideen zu schaffen, die zum Feedback einladen und dadurch wiederum Ideen verbessern können (i06: „Alleine dadurch, dass es eben nicht nur gesprochen irgendwo ist, hat man mal irgendwas gehört, du kannst es lesen, es ist da [im Insight]. Und dadurch musst du dich damit auseinandersetzen und tust es auch. Ob es dann akzeptiert wird ist eine andere Geschichte, aber es ist einfach wichtig, dass sie da ist die Information.“) Die ESS birgt damit nicht nur das Potenzial, den gesamten Innovationsprozess zu beschleunigen, sondern dem Unternehmen die kollektive Intelligenz der Belegschaft (Crowdsourcing) nutzbar zu machen (i11: „Of course it's a good influence between people to share the idea. So, maybe this group of people starts to share more on the idea, so they will affect or influence other people to contribute more.“)

Ideenrealisierung durch Kommunikation und zentrale Wissensspeicherung:

In der letzten Phase geht es schließlich um die konkrete Verwirklichung von Ideen, von Grob- über Feinkonzepte bis hin zur Fertigstellung des Innovationsobjektes. Hier wird die Zusammenarbeit zwischen den Projektmitarbeitern sehr viel intensiver. Detaillierte Ausarbeitungen müssen angefertigt, die Implementierung vorbereitet werden. Insight unterstützt diese Phase indem es seinen Nutzern Werkzeuge zur zentralen Ablage und gemeinsamen Bearbeitung von Dokumenten zur Verfügung stellt und darüber hinaus die Kommunikation der verteilt arbeitenden Mitarbeiter der EQS z. B. in der Form von Projektwikis fördert.

Die Unterstützung der ESS in dieser Phase geschieht vor allem durch das zur Verfügung stellen einer Kommunikations- und Kollaborationsplattform sowie eines zentralen Datenspeichers, der allen Mitarbeitern eine identische Wissensbasis ermöglicht (i19: *„In dem Moment, in dem so ein Projekt dann tatsächlich gestartet wird, ist natürlich Insight als Plattform schon extrem wichtig. Dort werden die ganzen Informationen recht transparent geteilt und es kann auch darauf hingewiesen werden „wir starten jetzt den Relaunch vom Mailing-Tool, hier ist auch das Pflichten- und Lastenheft usw.“ Da ist es dann sicherlich sehr relevant.“*) Über Insight wird darüber hinaus gemeinsam an konkreten Konzepten oder Plänen der Innovation gearbeitet (i16: *„In der Umsetzung einer Idee ist Insight das Tool, in dem wir alle zusammenarbeiten. Insight ist das Tool, wo alle Mitarbeiter Zugriff haben. Das heißt, es bietet einfach dadurch eine Plattform für die Zusammenarbeit.“*) Gleichzeitig können die Informationen nachvollziehbar editiert und dadurch einzelne Arbeitsschritte exakt dokumentiert und zurückverfolgt werden. Durch diese Transparenz wird eine intensive Zusammenarbeit z.B. an einer Produktidee unterstützt.

5 Diskussion

Wie die Auswertung der Daten zeigt, bietet eine ESS durch die Verstärkung der Vernetzung von Mitarbeitern das Potenzial, den Innovationsprozess zu unterstützen. Dabei sind es vor allem in der Phase der Ideengenerierung oft die schwachen Beziehungen eines Netzwerks, die relevante Funktionen erfüllen (s. „strength of the weak ties“, Granovetter 1973), und dadurch zu Serendipität führen können (Siemens 2014). Es macht daher Sinn, innerhalb von Organisationen spontane Verbindungen zu fördern, die Wissen schnell und unerwartet übertragen und so Ideen entstehen lassen (Kanter 2000). Gleichzeitig ist jedoch zu beachten, dass Ideen vor allem durch individuelles Talent und Kreativität entstehen. Eine ESS kann dabei nur eine von vielen möglichen Ideenquellen sein. Aber ob und wie diese individuellen Fähigkeiten unterstützt und aktiviert werden und schließlich in erfolgreichen Innovationen münden, können Unternehmen durch die Rahmenbedingungen beeinflussen (Kanter 2000), z.B. durch das zur Verfügung stellen einer ESS.

Die Nutzarmachung der „Weisheit der Vielen“ (Crowdsourcing) kann für Organisationen viele Vorteile mit sich bringen. Unter bestimmten Voraussetzungen ist davon auszugehen, dass die Qualität einer Innovation sich verbessert, je mehr Mitarbeiter an deren Beurteilung und Entwicklung beteiligt sind (Surowiecki 2004). Dies muss von Unternehmen jedoch nicht nur ermöglicht, sondern aktiv unterstützt werden. Starre, formale Strukturen, die hierarchieübergreifende Bottom-up Kommunikation hemmen, können nicht von der Weisheit der Vielen profitieren und innovatives Verhalten sogar blockieren (Kanter 2000). Gleichzeitig ist es bedeutend, Expertenwissen und Minderheitenmeinungen nicht ungeprüft von „der Masse“ überstimmen zu lassen und stattdessen sorgfältig zu prüfen, ob bspw. Gruppendruck eine Rolle spielt oder organisatorische Rahmenbedingungen herrschen, die die Meinungsvielfalt einschränken und dadurch innovatives Verhalten hindern (Surowiecki 2004). In der Phase der Ideenakzeptierung stellt dies eine große Herausforderung für Organisationen dar.

Grundsätzlich gibt es hinsichtlich der funktionalen Unterstützung in der Phase der Ideenrealisierung als zentraler Wissensspeicher und Kollaborationstool auch Alternativen zu einer ESS. Beispielhaft seien hier Dokumentenmanagementsysteme genannt, die ebenso wie eine ESS in der Lage sind, Dokumente an einem zentralen Ort abzulegen und allen Mitarbeitern einen Zugriff sowie die Bearbeitung ermöglichen. Gleichzeitig ist es aber eine Eigenschaft von ESS, diese Funktionalitäten mit denen der vorangegangenen Phasen in einem System zu vereinen und dadurch Schnittstellen

inklusive der damit verbundenen Problematiken zu vermeiden (Reichwald und Piller 2006). Zudem unterstützt der Netzwerkcharakter der ESS auch in dieser Phase die Zusammenarbeit, indem z.B. relevante Gesprächspartner und Unterstützer einer Ideenrealisierung identifiziert werden können (Kanter 2000).

6 Fazit

Obwohl die Daten, die dieser Studie zugrunde liegen, nicht repräsentativ sind, so haben sie aufgrund ihres explorativen Charakters und der hohen Anzahl ausgewerteter Interviews dennoch einige interessante Ergebnisse hervorgebracht. Diese liefern wichtige Hinweise über mögliche Einsatzszenarien einer ESS zur Unterstützung des Innovationsmanagements. Die Betrachtung von Innovation in der Form eines unternehmerischen Prozesses zeigte, dass Nutzenpotenziale in allen Phasen existieren. Diese bieten Unternehmen die Möglichkeit, Innovationen effektiver und / oder effizienter zu gestalten, indem z.B. die Schnelligkeit bis zur Ideenrealisierung gesteigert oder die Qualität einer Innovation verbessert wird.

Dabei ist jedoch, wie einleitend beschrieben, zu beachten, dass erfolgreiche Innovationen ein gewisses Maß an Unstrukturiertheit erfordern. Einen Prozess „der schöpferischen Zerstörung“ im Detail zu definieren, und dabei vorzugeben, wie ein IS anzuwenden ist, würde sich daher wahrscheinlich negativ auswirken. ESS überlässt die Art der Nutzung sowie die Strukturierung der Inhalte grundsätzlich seinen Nutzern. Somit liegt es in der Hand der Unternehmen, den Mitarbeitern die Rahmenbedingungen zu liefern, die Innovationen zulassen und fördern.

Abschließend ist festzuhalten, dass wir mit dieser Arbeit einen ersten Schritt hin zu einem tieferen Verständnis über mögliche Zusammenhänge zwischen einer ESS Nutzung und der Innovationsleistung bzw. -fähigkeit eines Unternehmens gegangen sind. Um signifikante Aussagen über kausale Zusammenhänge treffen zu können, ist eine quantitative Studie mit großer Stichprobe und Probanden aus weiteren Unternehmen nötig. Zusätzlich liefern die umfangreichen Datensätze der vorliegenden Fallstudie weitere Möglichkeiten der Exploration, z. B. hinsichtlich der Gestaltungsmöglichkeiten eines ESS im Innovationsprozess, möglicher Barrieren sowie kultureller Einflussfaktoren und konkreter Handlungsempfehlungen, was die Autoren in den nächsten Schritten angehen werden.

7 Literatur

- Atlassian (2015) Confluence. <https://de.atlassian.com/confluence>. Abgerufen am 18.12.2015
- Bircher M (2005) Die Integrale Produktinnovation - ein Ansatz zur Unterstützung von Innovationsprojekten. ETH Zürich
- Blohm I, Bretschneider U, Leimeister JM, Krcmar H (2011) Does Collaboration Among Participants Lead to Better Ideas in IT-Based Idea Competitions? An Empirical Investigation. *International Journal of Networking and Virtual Organisations* 2(9): 106-122
- Bryman A, Bell E (2007) *Business Research Methods*. Oxford University Press, New York
- Chesbrough HW (2003) *Open Innovation - The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, Boston MA

- Ciriello R, Richter A (2015) Idea Hubs as Nexus of Collective Creativity in Digital Innovation. In: Proceedings 36th International Conference on Information Systems (ICIS 2015). Fort Worth, Texas
- Davenport TH (2013) Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. Harvard Business School Press, Boston MA
- Eisenhardt KM (1989) Building Theories from Case Study Research. Academy of Management Review 14(4): 532–550
- EQS Group AG (2015) 3. Monatsbericht 2015 der EQS Group AG, Munich, May 2015
- Fichman RG (2000) The Diffusion and Assimilation of Information Technology Innovations. In: Zmud RW (Hrsg) Framing the Domains of IT Management Research. Pinnaflex Educational Resources, Cincinnati, OH
- Füller J, Mühlbacher H, Matzler K, Jawecki G (2009) Consumer Empowerment through Internet-Based Co-creation. Journal of Management Information Systems 26(3): 71–102
- Gabler Wirtschaftslexikon (2015) Innovation. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/innovation.html>. Abgerufen am 18.12.2015
- Gassmann O (2006) Opening up the Innovation Process: Towards an Agenda. R&D Management. 36(3): 223-228
- Granovetter MS (1973) The Strength of Weak Ties. American Journal of Sociology (78)6: 1360-1380
- Gray PH, Parise S, Iyer B (2011) Innovation Impacts of Using Social Bookmarking Systems. MIS Quarterly 35(3): 629-643
- Kanter RM (2000) When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization. In: Swedberg R (Hrsg) Entrepreneurship: The Social Science View. Oxford, Oxford University Press, 167-210
- Kenly A (2012) Social Media and New Product Development. In: The PDMA Handbook of New Product Development, 282-294
- Kim WC, Mauborgne R (1999) Creating New Market Space. Harvard Business Review 77(1): 83-93
- Koch M, Richter A (2007) Enterprise 2.0. Planung, Einführung und erfolgreicher Einsatz von Social Software in Unternehmen. Oldenbourg, München.
- Leonardi PM (2014) Social Media, Knowledge Sharing, and Innovation: Toward a Theory of Communication Visibility. Information Systems Research 25(4): 796-816.
- Porter ME (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York
- Quiggin J (2006) Blogs, Wikis and Creative Innovation. International Journal of Cultural Studies 9(4): 481-496
- Quinn JB (1985) Managing Innovation: Controlled Chaos. Harvard Business Review, 63(3): 73-84
- Reichwald R, Piller F (2006) Interaktive Wertschöpfung. Gabler, Wiesbaden
- Rogers EM (2003) Diffusion of Innovations. New York: Free Press

- [Schultze U, Avital M \(2011\) Designing Interviews to Generate Rich Data for Information Systems Research. Information and Organization 21\(1\): 1-16](#)
- [Schumpeter J \(2003\) Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Springer, US](#)
- [Siemens G \(2014\) Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age](#)
- [Solow RM \(1957\) Technical Change and the Aggregate Production Function. The Review of Economics and Statistics, 312-320](#)
- [Standing C, Kiniti S \(2011\) How can Organizations Use Wikis for Innovation? Technovation 31\(7\): 287-295](#)
- [Surowiecki J \(2004\) The Wisdom of Crowds. Anchor, New York](#)
- [Thom N \(1980\) Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements. Hanstein, Königstein/Ts.](#)
- [Verworn B, Herstatt C \(2000\) Modelle des Innovationsprozesses \(No. 6\). Working Papers/Technologie-und Innovationsmanagement, Technische Universität Hamburg-Harburg](#)
- [Walsham G \(2006\) Doing Interpretive Research. European Journal of Information Systems 15\(3\): 320–330](#)
- [Williams SP, Schubert P \(2015\) Social Business Readiness Studie 2014, Koblenz: CEIR Forschungsbericht, Nr. 01/2015, Universität Koblenz-Landau](#)
- [Wernerfelt B \(1984\) A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal 5\(2\): 171-180](#)
- [von Hippel E \(2005\) Democratizing Innovation. The MIT Press, Cambridge](#)
- [Yin RK \(2003\) Case study research. Design and Methods. Sage, Thousand Oaks](#)