

MODUL A

Voraussetzungen
und erste Schritte

Kontakt

IÖB-Serviceline: +43 1 245 70-817

Montag bis Donnerstag von 09:00 – 15:30 Uhr

Freitag von 09:00 – 13:30 Uhr

IÖB-Servicestelle

Lassallestraße 9B

1020 Wien

ioeb@ioeb.at

www.ioeb.at

www.ioeb-innovationsplattform.at

Strukturen, Kooperation und Kultur schaffen

Das Beschaffungswesen ist ein wesentlicher Aspekt, um Innovationen in einer Organisation voranzutreiben, daher muss es bei einer strategischen Herangehensweise an das Thema Innovation mitgedacht und eingebunden werden. Dazu braucht es strategische **Entscheidungen des Topmanagements**, Innovation als Teil des Beschaffungsprozesses zu sehen und umgekehrt Beschaffung als

Instrument der Innovationsstrategie. Zusätzlich zu dieser Grundsatzentscheidung ist eine **Zusammenarbeit der verschiedenen Abteilungen** in der Organisation notwendig, um Beschaffungs- und Innovationsprozesse zu starten und zu integrieren.

Das erfordert Strukturen, Prozesse und eine gelebte Innovationskultur.

Ansatzpunkte suchen: Ideenmanagement und Workshops

Um Innovationsprojekte auf den Weg zu bringen, ist es zunächst unerlässlich, Ansatzpunkte für Innovationseinkäufe zu finden und Potentiale zu erkennen.

Solche können sich aus einer Nachfrage in der eigenen Organisation oder durch neue Angebote des Marktes ergeben. Bei einer Marktbeobachtung (Fachmessen, Erfahrungsaustausch, Literatur, Lieferantentage etc.) rücken beispielsweise **Innovationen und Technologien in den Fokus**, zu denen Anwendungsfälle identifiziert werden können.

Darüber hinaus kann ein schneller **Marktcheck bei bevorstehenden Folgebeschaffungen** zeigen (Indikator dafür: auslaufender Vertrag oder auch steuerliche Abschreibung eines Produkts), ob Innovationspotential besteht. Vielversprechende Ansatzpunkte für Innovations-

projekte ergeben sich aus **Verbesserungspotentialen**, also aktuellen Herausforderungen oder Vorstellungen einer besseren Zukunft (Visionen).



Ansatzpunkte für den Einkauf von Innovationen ergeben sich aus:

Werfen Sie einen Blick auf den Marktplatz Innovation unter www.ioeb-innovationsplattform.at/marktplatz-innovation.

Sie finden dort innovative und verwaltungstaugliche Produkte. Eine Expertenjury selektiert vor, damit nur die besten Lösungen ein Schaufenster erlangen.

Übrigens: Ausgewählte Produkte oder Dienstleistungen vom Marktplatz Innovation können Sie im Rahmen einer Direktvergabe über den BBG e-Shop beziehen.

Vielversprechende Ansatzpunkte für Innovationsprojekte ergeben sich aus **Verbesserungspotentialen**, also aktuellen Herausforderungen oder Vorstellungen einer besseren Zukunft (Visionen). Denn innovative Produkte und Dienstleistungen können:

- **eine Herausforderung lösen**
- **einen Idealzustand herbeiführen (besser oder schneller)**

Innovationen, die ein öffentlicher Auftraggeber ausgehend von solch konkreten Bedarfen einkauft, bringen Kundinnen und Kunden bzw. den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen **spürbaren Nutzen** und genießen daher in der Regel hohe Akzeptanz.

Folgende Leitfragen geben die nötigen Denkanstöße, um Herausforderungen zu identifizieren:

- ▶ Wo sind die **Kosten** hoch bzw. in jüngerer Vergangenheit gestiegen?
- ▶ Welche **Tätigkeitsbereiche** sind besonders arbeits- bzw. personalintensiv?
- ▶ Welche Tätigkeiten sind besonders **belastend und mühselig**?
- ▶ Welche **Prozesse und Tools** laufen unrund und machen unzufrieden?
- ▶ **Welche Ziele** haben wir in den Abteilungen noch nicht erreicht?

- ▶ Wo verursacht die eigene Tätigkeit **negative Umweltauswirkungen**?
- ▶ Wozu gibt es **Beschwerden oder Wünsche** von Kundinnen und Kunden?
- ▶ Welche **Gesetzesänderungen** oder sonstigen Vorgaben erfordern bald eine Anpassung?
- ▶ **Was machen andere** (vergleichbare, internationale) Organisationen besser?

Die IÖB-Servicestelle empfiehlt, die identifizierten Ansatzpunkte in einem Ideenmanagement systematisch **zu erfassen, zu priorisieren** und anschließend in Projekte überzuführen.



Ansatzpunkte für den Einkauf von Innovationen ergeben sich aus:

- 1. Beobachtung des Marktes**
Produktneuheiten, marktseitige Angebote
- 2. Analyse vergangener Beschaffungen**
Ersatz bei Folgebeschaffungen, höhere Anforderungen
- 3. Verbesserungspotentiale basierend auf:**
 - Herausforderungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Organisation
 - Visionen und strategische Vorgaben

Ideenmanagement: Zahlreiche Möglichkeiten der Umsetzung

Die Verantwortlichen können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufrufen, laufend Ideen über eigens eingerichtete Kanäle einzubringen – über **Ideenboxen, E-Mail-Postfächer oder darauf ausgerichtete Sei-**

ten des Intranets. Hierzu gibt es Literatur und fertige Softwarepakete. Mit zeitlich begrenzten Kampagnen können die treibenden Akteure immer wieder neue Impulse setzen.

Eine **Ideensuche mit Wettbewerbscharakter** konzentriert sich dann auf strategisch für die Organisationsziele bedeutende Suchfelder. **Preise, Sichtbarkeit oder andere Formen der Belohnung** fördern die Teilnahme. Reservierte Zeit und Infrastruktur für die Ideengenerierung und –Vertiefung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind weitere Teilnahmeanreize und der **Kreativität förderlich**.

Wichtig: Die Vorgaben für die erste Beschreibung eines Ansatzpunktes für Innovation – oder allgemeiner: eine Innovationsidee – darf **nicht zu umfangreich sein**. Schließlich sollen die guten Ideen nicht aufgrund formaler Hürden unausgesprochen oder in der Schublade bleiben.

Wesentliche Informationen braucht es von Seiten der Ideengeber allerdings recht früh. Diese sind in der Regel:

- ▶ **Funktionale Beschreibung** der Herausforderung/der Vision (siehe MODUL B)
- ▶ **Einschätzung der Marktbeschaffenheit** möglicher Technologien/Innovationen, die als Lösung in Frage kommen (Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es bereits?)
- ▶ **Erwarteter Nutzen** einer Lösung für Anwender und Kunden (gegenüber einer Standard-Lösung oder einer Fortsetzung der bisherigen Praxis)
- ▶ **Kosten- und Aufwandsschätzung**
- ▶ **Zeitraumen**
- ▶ **Möglichen Widerstände**
- ▶ **Nächste Schritte** im Zuge der Realisierung
- ▶ **Ideengeber & vermutlich zuständige Organsiationseinheit**

Ein **Entscheidungsgremium** beurteilt dann auf Basis einer solchen Skizze, auf welche Ansatzpunkte sich

die Organisation zuerst konzentrieren soll. **Detaillierte Ausarbeitungen** (z.B. Business Case, Gesamtkosten, Risikoeinschätzungen, Wirkungsberechnungen, Zeitplan) können nach dieser ersten Auswahlrunde erfolgen bzw. dann, wenn die Leitungsebene über eine finale Freigabe der Ressourcen entscheidet. **Bitte beachten:** Die Ideengeber sind ExpertInnen in ihrem Tätigkeitsbereich, benötigen aber für spezielle Ausarbeitungen unter Umständen **methodische Unterstützung**.

Der Einkauf von Innovationen ist ein Instrument, um strategische Ziele zu erreichen. Daher muss zum Abschluss des Ideenmanagements eine Projektfreigabe erfolgen. **Mögliche Auswahlkriterien sind:**

- ▶ Beitrag zu **strategischen Zielen** der Organisation bzw. des Innovationsmanagements
- ▶ Innovationsgrad
- ▶ **Verbesserungspotential**
- ▶ Ausmaß der Außenwirkung (Image)
- ▶ **Umsetzbarkeit** aufgrund interner Faktoren
- ▶ **Umsetzbarkeit aufgrund der Marktsituation** (Existieren passende Produkte bereits oder muss die Entwicklung einer Innovation angestoßen werden oder fehlt gar noch die Technologie?)
- ▶ Zeitliche Perspektive (kurzfristig, Quick Win oder langfristig)
- ▶ **Profiteure** (Entlastung intern, Auswirkung für Kundinnen und Kunden)
- ▶ Kosten und Budget

Damit das Ideenmanagement aufgebaut und begleitet werden kann (Koordination, Beratung, Kommunikation), müssen bei den verantwortlichen Personen (Zeit-) **Ressourcen eingeplant** sein.



Vom Ansatzpunkt bis zum Innovationsprojekt.

Workshops und IÖB-Beratung

Eine praktische Variante für die ersten Schritte des Ideenmanagements sind Workshops zur Identifizierung von Ansatzpunkten. **Sie bringen rasch zählbare Ergebnisse.** Interne oder externe Moderatoren führen ausgewählte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder auch Kundinnen und Kunden dabei durch die **Ideenfindung**. Das kann einige Stunden oder Tage dauern. Am Ende entsteht zu ausgewählten Ansatzpunkten eine **erste Skizze**.

Die IÖB-Servicestelle empfiehlt, **unterschiedliche Stellen der Organisation einzubinden** – v.a. jene Personen, die operative Bedarfe und strategische Ziele gut kennen, um die Reichweite bzw. Durchdringung in der Organisation möglichst breit zu streuen.

Den Blickwinkel ändern



Teilnehmende tendieren in Workshops dazu, **bereits Lösungsvorstellungen** einzubringen. Für eine gute Markterkundung und Beschaffung müssen sie sich davon wieder ein Stück weit lösen und auf den Kern – die Herausforderung oder Vision – konzentrieren.

Das Erfolgsrezept für den Innovationseinkauf lautet nämlich: **Unternehmen zeigen Lösungen auf.**

Die methodische und kreative Bandbreite ist groß, ein Workshop soll jedoch einfach sein. **Modellbau und Zeichnen** sind ebenso berechtigt wie offene Diskussionsrunden oder Brainstorming anhand von Leitfragen (siehe dazu Seite 4). Unabhängig von der Methode helfen **folgende Tipps**, um mit den Teilnehmenden zu guten Ergebnissen zu gelangen:

- ▶ **Quantitative Zielvorgaben** („drei Ideen pro Person“)
- ▶ **Zeitliche Schranken** („Ihr habt 10 Minuten Zeit“)
- ▶ **Dezidiertes Freiraum für Querdenken** („Jetzt ist alles erlaubt, wir sortieren später aus.“)
- ▶ **Zeit zum individuellen Nachdenken sowie Zeit für den Austausch**
- ▶ **Eine Verschriftlichung der Gedanken** (sichtbar z.B. auf Papierkarten, Post-its, Flip-Chart-Papier)

Wichtig ist eine wertschätzende Atmosphäre, die es möglich macht, auch Gedanken auszusprechen, die ungewöhnlich und noch nicht bis zum Ende durchgedacht sind. Wird bereits bei der Ideensuche zu stark eingeschränkt, dann entstehen gute

Ideen erst gar nicht bzw. bleiben unausgesprochen. **Eine erste Priorisierung bzw. Auswahl von Ansatzpunkten sollte im Workshop passieren.** Diese muss nicht abschließend sein. Kriterien, die später bei einer Projektfreigabe durch das Management angewandt werden, sollten hierbei aber bereits eine Rolle spielen. **Kleingruppen** können die ausgewählten Ansatzpunkte auch bereits näher beschreiben. **Das hilft bei der späteren Umsetzung** oder Übergabe an die eigentlichen Projektverantwortlichen. Leitfragen dafür sind ähnlich zu gestalten wie die Vorgaben für eine Skizze im Rahmen einer Ideenkampagne (Seite 4). **Bei allen Varianten der Ideenfindung ist wichtig:** Engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen wissen, wie es mit den priorisierten und den

vorläufig nicht priorisierten Ansatzpunkten weitergeht. **Nachvollziehbarkeit und Transparenz spielen eine Rolle für die Akzeptanz** und den weiteren Erfolg von Ideenmanagement.

Tipp



Die **IÖB-Servicestelle moderiert Ihre Ideen-Workshops** und erstellt mit Ihnen ein IÖB-Programm. Sie können dieses Service als **Auftakt** für eine aktive Herangehensweise an den Innovationseinkauf nutzen.

Oder Sie nutzen die IÖB-Workshops mit IÖB-Beratung, um regelmäßig für **frische Impulse** und ein neues Jahresprogramm zu sorgen.

Platz für Ihre Notizen




Wir bauen Brücken.

Zwischen öffentlichen
Auftraggebern und innovativen
Unternehmen.

Eine Initiative von

 Bundesministerium
Digitalisierung und
Wirtschaftsstandort

 Bundesministerium
Klimaschutz, Umwelt,
Energie, Mobilität,
Innovation und Technologie

In Kooperation mit

 **BBG** BUNDES
BESCHAFFUNG