

Handlungsempfehlungen für die Einführung eines partizipativen Innovationsmanagements

M. Triller, D. Vogel, A. Ivanov, H. Hummert, M. Sonntag, A. Schmidt, B. Marcus, M. Fellmann

ZIEL DES METHODENBAUKASTENS

Mit Hilfe dieses Beitrages soll kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU) ein Überblick für einen „Best Practice“-Einstieg in das IT-gestützte Ideenmanagement (IDM) gegeben und anhand der vorgestellten Handlungsempfehlungen dazu in die Lage versetzt werden, einen größtmöglichen Nutzen aus einem Software-gestützten IDM zu erschließen. Diese Übersicht ist gezielt für KMU erarbeitet worden und beruht auf 21 Experteninterviews, die im Rahmen des Projektes PANIWO zu partizipativen Innovationsmanagements geführt worden sind. Der resultierende Methodenbaukasten ist aus grundlegenden Bausteinen aufgebaut, die wir im Rahmen der Implementierung eines IDM-Systems in zwei KMU, ermitteln konnten. Sie können in mehrere Phasen zusammengefasst werden – der Vorbereitung und Einführung eines partizipativen IDMs, der partizipativen Generierung, Diskussion und Bewertung von Ideen, der Entscheidungsfindung und -kommunikation, der Umsetzungsphase von Ideen und einer nachgelagerten Phase. Zu jedem dieser Methodenbausteine haben wir konkrete Handlungsempfehlungen aufstellen können, die die Einführung und den Betrieb eines IDM fördern. Einige Handlungsempfehlungen sind jedoch nicht nur auf einen Methodenbaustein begrenzt und sind als grundlegende Empfehlung entlang des IDM-Prozesses zu verstehen.

VORBEREITUNG UND EINFÜHRUNG EINES PARTIZIPATIVEN IDEENMANAGEMENTS

Genauere Rahmenbedingungen festlegen

- Für welche Art von Problem/ Idee soll das System genutzt werden?
- Zieldimensionen für das IDM festlegen
- Konkrete Ziele für Führungskräfte und Ideenmanager definieren
- Kennzahlen und Zielwerte festlegen
- Verknüpfung von IDM und UN-Strategie

Informationskampagnen

- Nutzen von Monitoren, schwarzen Brettern, Meetings und persönlicher Ansprache, um über das Tool zu informieren
- Einführungsmarketing

Onboarding der Mitarbeiter

- Umfangreiche Schulung der Mitarbeiter*innen für das Tool und genutztes Medium
- Schulung in der Arbeitszeit anbieten
- Durchführung von Webinaren
- Kommunikation der Ansprechpartner*innen
- Trainingsmaßnahmen für Vorgesetzte Experten, Management, GF

Bei Nicht-Computer-Arbeitsplätzen

- Möglichkeit zur Teilnahme schaffen (z.B. Terminals mit Software)
- Regelmäßige Ansprache durch Champions / Vertrauenspersonen

Kommunikation ist das Wichtigste für ein nachhaltiges IDM und muss alle Motivationstypen ansprechen

Nutzung eines Best-Practice IDM-Prozess

Innovationsfreundliche Unternehmenskultur (z.B.. Offene Kommunikation)

PARTIZIPATIVE GENERIERUNG, DISKUSSION UND BEWERTUNG VON IDEEN

Mitarbeiternutzung des Tools

- Dediziert Zeit zur Nutzung einräumen
- aktiv in das Geschehen einbeziehen
- Möglichkeit der anonymen Nutzung
- Nutzbarkeit mit privaten Geräten
- Zwingend Führungskräfte und Mittleres Management einbeziehen

Informationsaustausch

- Vorbereitung von kurzen Erklärvideos
- Kollaborativer Aufbau (d.h. Nutzer*innen können Ihre Ideen gegenseitig kommentieren, liken etc.)
- Möglichkeit Themen / Ideen zu abonnieren.
- Tool muss aktiv auf sich aufmerksam machen
- Einführung von Best-Practice-Datenbank, Innovationsmanagement
- Benachrichtigungsmails

Wertschätzung

- Lob und Dank durch Führungskräfte bei gut ausgearbeiteten Ideen kommunizieren
- Persönliche Wertschätzung und Anregung der Mitarbeiter*innen
- Informationsaushänge zu Top-Ideen und Top-Ideengeber
- Honorierung für Ideeneinstellung

Bearbeitungsprozess

- Individuell konfigurierbare Fristen
- Dauer des Bearbeitungsprozesses an die Art von Ideen ausrichten
- Transparenz im Bearbeitungsprozess schaffen (Status, Begründungen)
- Regelmäßige Aufgabenübersichten für Entscheidungspositionen
- Unterstützung für Personen, die das IDM zusätzlich belastet
- Ideenverbesserung/Test ermöglichen
- Möglichkeit für entscheidende Rollen, Fachexperten hinzuzurufen

Kommunikation

- „Chef“-Message an die Mitarbeiter*innen des Unternehmens
- Guerilla-Kommunikation
- Sichtbarkeit des Systems unterstützen (Einbinden in bestehende Systeme, Poster, etc.)
- Updates zu Bearbeitungsprozessen
- GF lediglich moderierend kommentieren
- Gute Beispiele und Erfolge aus dem IDM kommunizieren
- Kommunikation der Ziele
- Gezielte Ansprache der Führungskräfte
- Jahresübersichten von umgesetzten Ideen, eingesparten Kosten, besonders erfolgreichen Ideen mit Vergabe von Awards

Motivationssteigerung

- **Wertschätzung elementar**
- Vorbildfunktion der Vorgesetzten
- Gamification-Ansätze nutzen (Badges, Wettbewerbe, etc.)
- **Anreizsysteme**
- Geldprämien-Modell, Topfmodell, Gutscheine, Sachprämien, vorhandene Prämiensysteme, kollektive Mitarbeiterbelohnung
- Keine Prämien für die bloße Einreichung von Ideen / für besonders gut ausgearbeitete aber abgelehnte Ideen förderlich

Tool-Bewerbung im Arbeitsalltag

- Präsentation von aktuellen Informationen zum Tool, aktuellen Ideen und Erfolgs-Stories
- Bildsprache nutzen
- Schaltung von Ideenkampagnen

Aktivierende Elemente

- Ideenkampagnen, World-Café, Ideen-Sprints
- Ideation- und Führungskräfte-Workshops

Offene und proaktive Ansprache im Unternehmen

Inselbildung im Unternehmen verhindern / Teamgedanken fördern

Schneller Prozessablauf

Transparenz im IDM-Prozess

Freiräume für Austausch / Diskussion im Tool schaffen

Automatische Dokumentation durch Software

eindeutige Verteilung von Aufgaben zu Personen und Rollen

Unternehmensweite einheitliche objektive respektvolle Kommunikation

Automatische Push-Benachrichtigungen zur Steigerung der Sichtbarkeit des Tools

QUERSCHNITTSEMPFEHLUNGEN

ENTSCHEIDUNGSFINDUNG – UND KOMMUNIKATION

- Transparenz im Entscheidungsprozess mit begründeten Entscheidungen
- Variabilität der Entscheidungskriterien

- Entscheidungsgremien anstelle von Machtpositionen
- Persönliche Kommunikation und fachlich-sachliche Begründung von Ablehnungsgründen

Zeitnahe Entscheidungsfindung und -mitteilung

UMSETZUNGSPHASE VON IDEEN

Entscheidungsträger*innen und Umsetzende sollten verschieden sein

Einbindung von Führungskräften und mittlerem Management

Bereitstellung von technischen, personellen und materiellen Ressourcen zur Umsetzung von Ideen

Existenz von Spannungsfeldern prüfen (Personelle oder Zielkonflikte zu anderen Ideen)

Möglichst schnelle Umsetzung von kleinen Ideen / vor allem von Problemen, die mehrere Personen betreffen

Externe Kommunikation von neuen innovativen Produkten

NACHGELAGERTE PHASE

Nutzenberechnung

- erst nach Ideenumsetzung / positiver Umsetzungsentscheidung
- Einbeziehung relevanter Abteilungen (z.B.. Controlling, Einkauf)
- Kosten ggü. Dem Nutzen niedriger gewichten

Abschlussbearbeitung

- Nachverfolgung / -kontrolle umgesetzter Ideen bzw. Eingliederung in bestehenden PDCA-Prozess
- Prämien von Personen unabhängige automatische Auszahlung (paritätische Prüfungskommission)
- Abschlussbearbeitung von Ideen durch Ideenmanager

Dokumentieren von Best-Practices

Kontakt

M.Sc. Marcus Triller marcus.triller@uni-rostock.de
 M.Sc. Dennis Vogel dennis.vogel@uni-rostock.de
 Prof. Dr. Michael Fellmann michael.fellmann@uni-rostock.de