

Ideenmanagement braucht Führung und Kommunikation

Beitrag von Dr. Kristin Engelhardt/Geschäftsführerin engelhardt kommunikation gmbh

„Ideenmanagement“ war das Thema des Round Tables am 6. September 2016. – Drei Referenten brachten drei verschiedene Blickwinkel, wie wertvolles Ideenpotenzial gefördert und die Motivation der MitarbeiterInnen vorangetrieben werden können.

Die Anfänge des Ideenmanagements bei den Österreichischen Lotterien/ Casinos Austria (ab 2010) liefen zunächst in vergleichbar herkömmlichen Bahnen: Über die SharePoint-Lösung „Ideenreich“ im Intranet „infont“ konnten MitarbeiterInnen ihre Ideen einbringen. Die besondere Note – im Vergleich zu anderen Modellen - war ein Mitarbeiter-Voting, das sich auf die Vergabe der Preise an die Ideen-Einbringer auswirkte.

Ab 2015 schwenkte der Konzern auf eine neue Linie ein: Neben dem „Ideenforum“ zum Einbringen von Verbesserungsvorschlägen, das über die 2012 eingeführte Kollaborations-Plattform „wave“ abgewickelt wird, rief das Innovationsmanagement eine „Ideenchallenge“ aus, welche die MitarbeiterInnen mit starker Unterstützung der Internen Kommunikation (Plakaten, Newslettern, Berichten im Mitarbeitermagazin „Ein.Satz“) dazu aufrief neue Produktideen vorzubringen.

„Awesome!ness Challenge“ und Innovation Hub

Die weiteren Aktivitäten und ihre Erfolge beweisen, was Engagement von Seiten des Managements – gepaart mit internem Marketing und Interner Kommunikation - hinsichtlich der Ideen-Bereitschaft der MitarbeiterInnen auslösen kann: Noch 2015 wurde die „Awesome!ness Challenge“ initiiert, bei der hundert MitarbeiterInnen in Teams Ideen entwickelten, eine Ausbildung zum „Service Design Thinker“ in Workshops angeboten und ein Innovation Hub eingerichtet. In dessen Räumen können Teams zum Ideen-Entwickeln oder auch nur zum lockeren Austausch zusammentreffen – der PRVA-Round Table Interne Kommunikation durfte am 6. September 2016 dort zu Gast sein; mitten unter – wie Kinderspielzeug anmutenden – Kreativ-Hilfsmitteln.

Die zehn Teams mit den besten Ideen der „Awesome!ness Challenge“ – eine Jury aus Vorstandsmitgliedern und externen Experten hatte sie ausgewählt – präsentierten anlässlich der Eröffnung des Innovation Hubs im März 2016 ihre Ideen. Die drei besten Teams – jetzt stimmten die anwesenden MitarbeiterInnen mit ab - bekamen vom Management den Auftrag ihre Ideen weiter auszuarbeiten; mit finanzieller Unterstützung und Arbeitsfreistellung für je 40 Personentage. Ende Juni 2016 wurde das Siegerteam in einer großen Präsentation im Studio 44 entschieden. Es fährt im Oktober nach Silicon Valley in Kalifornien.

Referentin Martina Landsmann/Corporate Communications berichtete: „Ich war auch bei einem der übrigen Ideen-Teams dabei. Alle anderen Ideen, die bei der Challenge nicht weiterkamen, werden selbstverständlich weiter verfolgt.“ Als Verantwortliche für Corporate Publishing zeichnete und zeichnet sie für einen wesentlichen Erfolgsfaktor der „Awesome!ness Challenge“ verantwortlich, denn die interne Kommunikation ist bei solchen Maßnahmen ein wesentlicher Eckpfeiler. So wurde zum Beispiel die Eröffnung des Innovation Hubs und das Finale der „Awesome!ness Challenge“ live via Hauskanal übertragen – damit auch die nicht anwesenden MitarbeiterInnen von ihrem Arbeitsplatz aus die Präsentationen mitverfolgen und auch mitvoten konnten.

Ideenmanagement als Wertschätzungswerkzeug

Ganz anders der Ansatz beim Flughafen Wien – Sabine Pober/Interne Kommunikation referierte dazu. War das Betriebliche Vorschlagswesen ursprünglich beim Qualitätsmanagement angesiedelt, so wurde es 2010 ein Teilbereich der Internen Kommunikation, den die Referentin verantwortet. „Es sind vor allem die Techniker und die Wartungs- und Produktionsmitarbeiter, die das Vorschlagswesen am Leben halten“, gesteht sie. Mehr als die Hälfte der rund 4.000 MitarbeiterInnen des Flughafens Wien sind Arbeiter. Die Einreichungen erfolgen über das Intranet – oft mit tatkräftiger Unterstützung von Sabine Pober. „Nicht jeder ist so gut beim Formulieren“, sagt sie. Und skizziert ihre Funktion als treibende Kraft des Vorschlagswesens; in organisatorischer (sie leitet die Einreichungen an die Begutachter weiter, verfolgt die prompte Bearbeitung und übermittelt die Antwort an die Einreicher) und kommunikativer Hinsicht. Bei Mitarbeiter-Festen promotet sie das Ideenmanagement und lobt dabei die von der Unternehmensleitung zur Verfügung gestellten Extra-Prämien aus. Und natürlich dürfen regelmäßige Berichte in der Mitarbeiterzeitschrift „Blockzeit“ und Plakat-Aktionen nicht fehlen.

Zusammenfassend sagt sie: „Beim Vorschlagswesen sehe ich mich als Mediatorin. Es geht ja vor allem darum Wertschätzung zu vermitteln.“

Die Verantwortung des Managements

Karl Amon, Geschäftsführer Modelshop Vienna, Unternehmensberater und TU Wien-Konsulent zeigte in seinem Referat anhand der Kriterien für einen erfolgreichen kontinuierlichen Verbesserungsprozess/KVP die Bedeutung der Führungsverantwortung auf: von der Unternehmensvision und klaren Zielen über funktionierende Strukturen und Prozesse bis hin zur Unternehmenskultur. Nur so sei Innovation möglich. „KVP verkörpert das Streben des gesamten Unternehmens nach ständiger Verbesserung“, so Amon.

Die Voraussetzungen, dass kontinuierliche Verbesserung gelingen kann: Beseitigung von Verschwendung, die Einbindung aller MitarbeiterInnen, die Messbarkeit der Verbesserungen und vor allem eine Veränderung bestehender Denkweisen. Die häufigen Hindernisse für KVP skizzierte Karl Amon plastisch:

- Probleme werden als „normal“ angesehen,
- statt zu handeln wird diskutiert,
- „Die anderen sind schuld“, dient als Ausrede,
- Probleme werden verdeckt,
- Zeitmangel wird vorgeschoben,
- Problemlösungen werden nicht zielstrebig verfolgt und versanden,
- Zahlen, Daten, Fakten werden zu wenig gesammelt und verglichen,
- Symptome werden bekämpft statt Ursachen.

Der Geschäftsführer und Unternehmensberater forderte in seinem Referat: „Die Denkweisen müssen sich ändern! Probleme müssen als Schätze gesehen werden! Nur so lassen sich Verbesserungen erzielen.“

Millionenersparnisse: Opel Wien als Beispiel

Anhand des Beispiels Opel Wien (mit rund 1.800 MitarbeiterInnen) berichtete Karl Amon, was ein gelungener kontinuierlicher Verbesserungsprozess allein an Zahlen bringen kann: Von Februar 1983 bis Ende 2015 wurden 440.026 Verbesserungsinitiativen mit einem Umsetzungsgrad von 91,5 % und Einsparungen von rund 98,6 Millionen Euro erzielt. Dafür wurden rund 16,5 Millionen Euro an Mitarbeiterprämien ausbezahlt. Im Jahr 2015 brachte – statistisch gemessen – jeder Opel Wien-Mitarbeiter 7,7 Verbesserungsinitiativen ein.

Das Ideenmanagement des Motoren- und Getriebewerks wurde seit den Anfängen mehrfach adaptiert sowie um zahlreiche Maßnahmen erweitert: Neben Verbesserungsvorschlägen gibt es „Ideen“, „Mängelhinweise“ und eine Reihe weiterer Formate, um einzelne Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Problemlösungen erfolgen nach genau definierten Prozessen und eine Reihe verschiedener Workshops helfen bei der Verbesserung komplexer Abläufe im Teamwork. Mit Plakaten und Newslettern beworbene Schwerpunkttaktionen fördern ebenso den Ideenreichtum wie die Würdigung der MitarbeiterInnen mit Urkunden zur „Idee der Woche“ u.s.f. Alljährlich wird unter allen Einreichern von Verbesserungsinitiativen ein Auto verlost.



Bildtext:

Der PRVA-Round Table Interne Kommunikation zum Thema „Ideenmanagement“ war im Innovation Hub der Österreichischen Lotterien/ Casinos Austria zu Besuch (v.l.n.r.): Dr. Kristin Engelhardt, Karl Amon, Sabine Pober, Martina Landsmann