

Advertorial

Schwarmintelligenz, Innovation und Projektmanagement verbinden

Ideen zur Diskussion stellen, Konzepte bewerten lassen, Experten und Kunden einbinden – im Internet haben sich solche Verfahren vielerorts etabliert. In Unternehmen hingegen steht ein breiter Durchbruch dieses Ansatzes trotz aller Präsenz des Themas auf Tagungen und anderen Events zumindest im deutschsprachigen Raum noch aus. Vertrauenerweckende Konzepte und ermutigende Erfahrungen sind Mangelware. Jörg Steiss, Regional Vice President bei Mindjet, berichtet, wie es Firmen gelingen kann, das Potenzial der Schwarmintelligenz in eine lebendige Innovationskultur zu überführen.

Herr Steiss, Ihr Unternehmen hat mit dem Hersteller einer Crowdsourcing-Lösung fusioniert. Was war Ihre Motivation, diesem Thema einen so hohen Stellenwert einzuräumen?

Zur Förderung von Innovationen gibt es in deutschen Unternehmen häufig das traditionelle Vorschlagswesen: Ideen werden vom Einzelnen oder einer Gruppe entwickelt, eingereicht und von einem Entscheidungsgremium beurteilt. Doch die Präsenz der "Schwarmintelligenz" in den Medien und Erfahrungsberichte aus angloamerikanischen Unternehmen haben großes Interesse an einer anderen Herangehensweise geweckt. Wie kann ich aus meiner Belegschaft, vielleicht unter Einbeziehung von externen Experten und Kunden, innovative Ideen besser abgreifen? – das ist die Frage, die sich viele heute stellen.

Ja, wie kann das tatsächlich gelingen?

Zum einen müssen die Unternehmen hier kommunikativ neue Wege gehen. Solche Prozesse kann man nicht mit E-Mails steuern. Vielmehr sind Social-Media-Komponenten bzw. Online-Plattformen notwendig, auf denen man Ideen und Kommentare posten kann, die sich zu Ratings verdichten. Zum anderen braucht man ein gutes Konzept, das Anreizsysteme enthält. Bei den Mitarbeitern muss glaubhaft die Botschaft ankommen: "Wir hören auf Euch, Eure Beiträge sind wertvoll." Damit das gelingt, muss die verwendete Technik einfach und übersichtlich sein, die Prozesse müssen zum Mitmachen motivieren. Wichtig ist, dass die Ansätze zum Unternehmen passen und eine dauerhafte Innovationskultur geschaffen wird. Da muss jedes Unternehmen selbst herausfinden, was

zu ihm passt und sollte sich dabei auch nicht auf elektronische Kommunikation beschränken. Wir selbst haben z.B. mit unseren Entwicklern neben den elektronischen Möglichkeiten folgendes Vorgehen ausprobiert: Alle durften zwei Stunden pro Woche an einer selbst gewählten Idee arbeiten und bekamen die Möglichkeit, ihre Projekte in Freitagmittag-Sessions vorzustellen. Es war toll, welche Ergebnisse da herauskamen!

Können Sie uns konkrete Ausgestaltungsmöglichkeiten für Anreizsysteme nennen?

Generell sollte sichtbar werden, wie sich jemand einbringt, und ein Belohnungs- bzw. Punktesystem sollte das aktive Mitmachen fördern: Beliebt sind materielle Belohnungen wie technische Geräte oder ein Wochenende im Wellnesshotel, aber auch immaterielle wie eine Weiterqualifizierung, ein Essen mit dem Top-Management oder eine Einladung zu einer interessanten Konferenz. Das Unternehmen kann sich eine Art Shop einrichten, in dem die Mitarbeiter ihre Punkte nach Wunsch



Jörg Steiss

Jörg Steiss, Regional Vice President D/A/CH & Eastern Europe, ist seit über 12 Jahren in unterschiedlichen Funktionen bei Mindjet tätig. Immer den Mitarbeiter im Fokus, ist er interessiert, Softwarelösungen in den Markt zu bringen, die die tägliche Arbeit jedes Einzelnen aber vor allem auch die Teamarbeit in Projekten sinnvoll unterstützen.

einlösen können. Von Anonymität raten wir ausdrücklich ab.

Auf was sollte sich das Belohnungssystem beziehen? Auf die Menge der Beiträge? Auf die positiven Bewertungen?

In der Regel ist das eine Mischung, die sowohl berücksichtigt, wie intensiv sich jemand einbringt, aber auch wie viele Leute auf die geposteten Ideen einsteigen und wie diese bewertet werden. Ebenfalls möglich ist z.B. eine Art intellektuelle Börse, in der die Mitarbeiter eine bestimmte Punktzahl auf die ihrer Ansicht nach beste Idee setzen und so weitere Punkte gewinnen können. Das sind spielerische Ansätze, die zur intensiven Beschäftigung mit neuen Themen motivieren und richtig Spaß machen. Auch im Bewertungsprozess selbst lassen sich Komfort und Spaß erhöhen, etwa durch das so genannte "Pairwise Voting": Anstatt die Beteiligten aufzufordern, unterschiedliche Ideen zum selben Thema in eine Präferenzreihenfolge zu bringen oder zu bepunkten, lässt man sie immer zwei Ideen miteinander vergleichen. Das fällt erklärtermaßen vielen Menschen wesentlich leichter. Damit keine verfälschten Ergebnisse herauskommen, muss hier allerdings ein Algorithmus sicherstellen, dass die Reihenfolge auf dem Zufallsprinzip basiert bzw. bei jedem anders ist.

Da stellt sich jetzt natürlich die Tool-Frage: Mit welchem Instrumentarium kann ich das alles technisch realisieren? Wie sieht die Mindjet-Antwort darauf aus?

Wir haben den MindManager in der Vergangenheit ja um immer mehr Funktionalität erweitert und dabei auf zwei Themen fokussiert: Projektmanagement und alles rund um Innovation, wobei unser Tool die Crowd-Funktionalität bisher noch nicht abdeckte. Das Interesse unserer Kunden wurde jedoch zunehmend spürbar und hat sich in Umfragen bestätigt. Nach reiflichen Recherchen haben wir uns dafür entschieden, entsprechende Komponenten nicht selbst zu entwickeln, sondern mit Spigit zu fusionieren, einem amerikanischen Unternehmen, dessen Tool "SpigitEngage" unseres optimal ergänzt und alle erwähnten Funktionen technisch sehr ansprechend umsetzt.

Für welche Projektmanager ist der Crowdsourcing-Ansatz aus Ihrer Sicht interessant?

Wir erleben es immer wieder, dass Kunden, die den MindManager zum Brainstorming nutzen, auf einmal den Titel "Innovationsmanager" auf ihrer Visitenkarte haben. Für sie kann es spannend sein, wenn sie in der Phase der Ideenfindung die für sie relevante "Crowd" einbinden können und für die Phase der Umsetzung ein einfaches Tool fürs Projektmanagement zur Hand haben. Aber auch in vielen anderen Projekten ohne expliziten Innovationsauftrag gibt es immer wieder Phasen, in denen Kreativität und gute Ideen gefragt sind.

Wie kann die Software dabei unterstützen, dass aus einer Menge innovativer Ideen auch konkrete Umsetzungen entstehen?

Die Chance zur erfolgreichen Umsetzung guter Ideen erhöht sich massiv, wenn vollständige Innovationszyklen etabliert sind, die von der Ideenfindung über Bewertung und Auswahl bis hin zur Umsetzung alle Phasen umfassen. Mithilfe der Software kann ein Unternehmen z.B. festlegen, dass eine Idee eine bestimmte Punktzahl benötigt, um auf die nächste Stufe zu kommen. Dabei lässt sich sehr schön visualisieren, auf welcher Stufe welche Idee gerade steht. Natürlich kann es nicht allein bei der Bewertung durch die Mitarbeiter bleiben. Man muss weitere Anforderungen definieren: An welchem Punkt muss z.B. die Idee für einen Businessplan da sein? Wann eine Machbarkeitsstudie? In welcher Phase müssen die betroffenen Vorgesetzten einbezogen werden? Und wer trifft die endgültige Entscheidung für die Umsetzung? Danach geht es um Projektarbeit. Dieser ganze Prozess sollte durchgängig beschrieben und von der IT unterstützt werden.

In klassischen Projekten mit kreativen Phasen bietet sich an, diese klar zu begrenzen ...

Die zeitliche Limitierung der Ideenentwicklung ist technisch einfach zu realisieren. Generell gibt es viele Möglichkeiten, die Kreativität auf das sinnvolle Maß zu beschränken. Projektteams können z.B. auch selbst Ideen entwickeln und dann nur die besten drei von einem für sie interessanten Kollegenkreis kommentieren und bewerten lassen. Natürlich kann die so genannte "Weisheit des Schwarms" auch im Regelbetrieb sehr wertvoll sein, z.B. wenn ein Fehler auftaucht und man die Servicetechniker schnell um Rat fragen möchte. Wenn es eilt, beschränkt man die Antwortzeit vielleicht auf einen Tag.

Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren für die technische Konzeptionierung einer Innovationslösung?

Da ist zum einen, wie beschrieben, eine nutzerfreundliche, einfache Funktionalität. Zum anderen halte ich es für wichtig, dass man konsequent auf eine zentrale Partizipations-Plattform setzt und nicht etwa einen Ansatz fördert, bei dem die Mitarbeiter erst mal auf einer lokalen Plattform für sich alleine etwas entwickeln, um es irgendwann zur Abstimmung zu stellen. Und zum Dritten sollte die Software Mobilität unterstützen. Die Anwender wollen nicht nur am Schreibtisch Ideen einstellen und den Diskussionen folgen, sondern auch, wenn sie am Flughafen oder im Zug sitzen, im Café oder in der Mittagspause im Park. Entsprechende Applikationen für Smartphones und Tablets gehören deshalb definitiv dazu.

Ihr Fazit: Hat das traditionelle Vorschlagswesen ausgesorgt?

Wenn ein Mensch tagtäglich an einer Maschine steht, die immer mal wieder kaputt geht, und er hat eine Idee, wie sich das verhindern lässt, dann ist das traditionelle Vorschlagswesen durchaus geeignet, diese Idee zu transportieren und zu belohnen. Bei freien Themen, in denen ja auch traditionell unsere MindManager-Software eingesetzt wird, passt dieses Vorgehen nicht. Wenn ich glaube, eine tolle Idee zu haben und dann soll ich erst mal seitenlange Formulare ausfüllen, dann vergeht mir doch der Spaß an der Sache. Hier brauchen wir Konzepte, die den kreativen Flow nicht bremsen, sondern unterstützen, und in der Lage sind, auch andere mitzureißen.

Herr Steiss, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Elisabeth Wagner.

Kontakt:

Mindjet GmbH, Siemensstraße 30, D-63755 Alzenau, Deutschland, Tel.: +49 6023-9645-0,
www.mindjet.com, customersuccess@mindjet.de