



VerNETZte Strukturen

Wie Social Media die Kommunikation im Ideenmanagement künftig verändern können.

Foto: fotolia

Aktuell gibt es erhebliche Veränderungen in allen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereichen durch die täglich millionenfach genutzten „Sozialen Medien“ (im folgenden „Social Media“ genannt). Social Media ermöglichen neue Formen der Kommunikation und Kooperation. Damit sind sie automatisch auch für das Ideenmanagement interessant, das von gelungener Kommunikation und Kooperation lebt. Hierfür gilt es, die jeweils geeigneten Medien bereitzustellen und zu nutzen. Es ist daher Zeit für einen kurzen Überblick über den Stand der Anwendung von Social Media im Ideenmanagement. Der folgende Beitrag gibt die Ergebnisse eines Erfahrungsaustauschs zu diesem Thema wieder.



Dr. Hartmut Neckel
Unternehmensberatung
Dr. Neckel

Körnerstraße 4, 53173 Bonn
Tel.: 02 28 38 76 88 02
neckel@hartmut-neckel.de

Dr. Hartmut Neckel verfügt über 20 Jahre Erfahrung als Unternehmensberater, Coach, Moderator und Trainer. Tätigkeit als Referent und Autor, sowie als Organisator und fachlicher Leiter mehrerer Experten- und Arbeitskreise. Gründer und Inhaber der Unternehmensberatung Dr. Neckel, Bonn. Kernkompetenzen in den Bereichen Personal-, Kultur- und Organisationsentwicklung, Ideen- und Innovationsmanagement, kontinuierliche Verbesserung.

Da Social Media im Ideenmanagement noch überwiegend ungenutzt sind, soll zur Begriffsklärung zunächst die bei Wikipedia verwendete Definition zitiert werden: „Social Media sind digitale Medien und Technologien, die es Nutzern ermöglichen, untereinander zu kommunizieren und mediale Inhalte einzeln oder in Gemeinschaft zu erstellen, zu bearbeiten und untereinander auszutauschen.“

Wichtige Eigenschaften der Social Media sind, dass jeder Empfänger/Leser auch Sender/Autor sein kann, und dass für gemeinschaftliches Arbeiten an einem medialen Inhalt keine Anwesenheit der Mitwirkenden am selben Ort erforderlich ist.

Im Hinblick auf das Ideenmanagement sind diese Funktionalitäten für mehrere gemeinschaftliche Anwendungen relevant:

- Verständnisförderung und gegenseitige Inspiration durch Diskussion und Aufbereitung eines Themas als Beitrag zur Entstehung von Ideen.
- Formulierung von Vorschlägen mit weiterer Ausarbeitung und Konkretisierung.
- Bewertung von Vorschlägen durch Votings, Kommentierungen und gemeinschaftliche Erstellung von Gutachten.
- Ausarbeitungen und Konkretisierungen von Umsetzungs- und Maßnahmenplänen.
- Kommunikation über Bearbeitungsstände, die wiederum kommentiert werden können.
- Beschreibung von Best Practice und Kür der Gewinner von Awards.

Derartige Funktionen werden von vielen Ideenmanagement-Softwares geboten, sodass diese ebenfalls zu den „Social Media“ zu zählen sind.

Praxisbeispiele aus großen Unternehmen

In vielen Unternehmen steht der gezielte Einsatz von Social Media noch am Anfang. Dennoch gibt es auch beim Unterstützen des Ideenmanagements bereits interessante Beispiele.

Diskussionsforen (in der Regel mit Voting-Funktion): Der „Ideengarten“ der Deutschen Telekom ist ein kontinuierlich geöffnetes Diskussionsforum, an dem sich grundsätzlich alle Mitarbeiter beteiligen können. Es versteht sich als Vorstufe zum „klassischen“ Ideenmanagement. Wer einen neuen Beitrag im Forum eröffnet („Ideeninitiator“), kann bis zu 9 weitere Personen einladen, die dann als Mit-Einreicher gelten und anteilig an einer möglichen Prämie partizipieren. Der Transfer der gemeinschaftlich erarbeiteten Ergebnisse in das Ideenmanagement kann auf zwei Wegen erfolgen:

1. Die Gruppe der Diskutierenden stellt fest, dass die Idee ausreichend formuliert ist und meldet sie als „fertig“. Nach einer positiven Prognose wird die Idee in den Begutachtungsprozess des Ideenmanagements übertragen.
2. Die verantwortliche Fachseite ist bereits im Kreis der Diskutierenden als Entscheider vertreten und hat an einer Umsetzung Interesse.

Mittlerweile entstehen bereits 22 Prozent der Ideen im Ideengarten, um nach einer positiven Prognose in das Ideenmanagement zu gehen.

JAM („Just A Moment“) und Kampagnen als zeitlich begrenzte, moderierte Diskussionsforen (ggf. nur für einen gezielt ausgewählten Kreis von Teilnehmern): JAMs werden bei der Deutschen Telekom vom Ideenmanagement organisiert, um für vorgegebene Probleme Lösungsvorschläge zu generieren und zu diskutieren. Ein JAM dauert maximal 72, häufig auch nur 2 bis 3 Stunden. Für diesen Zeitraum werden Mitarbeiter gezielt eingeladen, eine vorgegebene Fragestellung zu diskutieren. Moderatoren begleiten das Geschehen. Neben Mitarbeitern des betreffenden Bereichs können auch externe Teilnehmer (sogar aus anderen Ländern) eingeladen werden. Die in JAMs generierten Lösungsvorschläge werden nicht prämiert.

Bei Infineon können Ideenkampagnen zu den unterschiedlichsten Themen und Fragen ausgerufen werden. Die dabei entstehenden Ideen können von anderen Personen kommentiert und mit Punkten bewertet sowie gepusht/promoted werden, um „eine Runde weiter“ zu kommen (z. B. Einreichen in das Ideenmanagement). Ideenkampagnen können auch nicht-technische Fragen betreffen, wie Wettbewerbe für Video-Sketches zum Thema „High Performance Behavior Model“ oder Fotowettbewerbe. Auch der systematische Einsatz von Ideenkampagnen für das Innovationsmanagement wurde bei Infineon bereits erprobt.

Weitere Beispiele: Blogs, Twitter & Co.

- Blogs als Plattformen, auf der jeder Mitarbeiter sein eigenes Journal führen kann, dessen Beiträge von anderen Mitarbeitern kommentiert und diskutiert werden können.
- Twitter, z. B. für Informationen über Erfolgsgeschichten, aktuelle neue Vorschläge oder über Bearbeitungsstände.
- Wikis als unternehmensweite oder abteilungsbezogene Wissenssammlungen, die von Mitarbeitern gemeinschaftlich erstellt, ergänzt und genutzt werden. Dazu gehören beispielsweise auch Verzeichnisse von Gutachtern, Ansprechpartnern und technischen Ressourcen, die für das Ideenmanagement relevant sind. →

- Apps für Ideeneingabe oder Prämienbuchungen sind keine Social Media im eigentlichen Sinne, da es dabei nicht um die gemeinschaftliche Arbeit an Inhalten geht.
- In einigen Unternehmen sind zudem an Facebook oder Chat-Foren angelegte Funktionen im Intranet verfügbar, in denen sich beispielsweise Nutzergruppen („communities of best practice“) verständigen und treffen können – bis hin zu virtuellen Konferenzen.

zu publizieren, andere Mitarbeiter zu Diskussionen einzuladen oder auch wieder auszuladen. Dadurch steht und fällt das TSN aber auch mit dem Mitmachen (bzw. ist ohne Mitmachen wertlos), und muss sich an den Bedürfnissen und Erwartungen der Nutzer ebenso orientieren wie an denen des Unternehmens.

- Beim Berücksichtigen von Nutzergewohnheiten ist zu beachten, dass Informationen in Social Media eher in einer vernetzten Struktur abgelegt sind (assoziativ, kontextsensitiv), während viele Nutzer aus der Arbeit am PC gewohnt sind, dass Informationen hierarchisch organisiert sind.

- Die Vielfalt der Nutzungsmöglichkeiten und die Größe der potentiellen Teilnehmerschaft können zu einer hohen Komplexität führen, die durchaus als „Anarchie“ und Unübersichtlichkeit erlebt werden kann. Hierauf muss sich das Unternehmen in kultureller und organisatorischer Hinsicht einstellen:

> Es sollte von Anfang an als Kultur etabliert werden, dass Nutzer mit ihrem Realnamen teilnehmen und nicht anonym. Das fördert sowohl die Qualität der Beiträge (Verantwortlichkeit) als auch die Kontaktaufnahme und Zusammenarbeit untereinander.

> Die Organisation muss Lösungen dafür finden, dass Kommunikationswege, die sich in den Social Media herausbilden, häufig nicht mehr den in der Organisationsstruktur festgelegten Berichtswegen entsprechen.

- Nicht nur im Hinblick auf das Ideenmanagement muss sichergestellt werden, dass Personaldaten (dazu gehören auch Prämien als Gehaltsbestandteile) geschützt bleiben.

- Sofern ein Unternehmen Social Media einführt, muss das Ideenmanagement darauf bedacht sein, von Anfang an darin präsent zu sein.

- Wie Social Media betriebliche Arbeitsweisen und Kommunikationsverhalten insgesamt verändern werden, ist überhaupt noch nicht absehbar (abgesehen von weit verbreiteten Negativeinflüssen auf Besprechungskulturen ...). Hier gilt es, förderliche Richtungen zu erkennen und für das Ideenmanagement nutzbar zu machen.



Foto: fotolia

Anforderungen und Herausforderungen für den Einsatz von Social Media in Unternehmen

Bei der Einführung unternehmensinterner Social Media sollten folgende Gesichtspunkte bedacht werden:

- Es empfiehlt sich, grundlegende Regelungen für die Nutzung der Social Media zu formulieren. Für spätere Erweiterungen ist es hilfreich, wenn in einer Betriebsvereinbarung vor allem Öffnungsklauseln verwendet werden (Erklärungen, was man darf – anstatt zu regeln, was man alles nicht darf).
- Social Media basieren auf der Haltung „Jeder Mitarbeiter ist Autor“. Sie befähigen alle Mitarbeiter,

Probleme, die zurzeit noch ungelöst sind

Neben den bereits erwähnten Anforderungen/Herforderungen bei der Nutzung von Social Media bestehen, gibt es (teils noch ungelöste) Probleme:

- Sofern nur ein Teil der Mitarbeiter Zugang zu PCs hat, mit denen man auf die Social Media des Unternehmens zugreifen kann, gilt es, die Gefahr einer „Zweiklassen-Gesellschaft“ zu vermeiden.
- Erkennen der „Essenz“ einer Vielzahl von Beiträgen (Prägnanz, Relevanz): Wie lassen sich tausende Beiträge zu einem Thema daraufhin auswerten (ohne sie einzeln lesen zu müssen), was wirklich wichtig ist und welche Schlussfolgerungen letztlich zu ziehen sind?
- Unklare Urheberschaft oder Infragestellung des Konzepts/Konstrukts „Urheberschaft“ (auch im gesamtgesellschaftlichen Kontext). Dadurch wird zudem eine Prämierung für den Urheber einer Idee erschwert.
- Sprachliche Hürden bei einem weltweit zugänglichen Instrument: Wenn jeder in seiner eigenen Sprache schreibt, wird die Kommunikation ebenso erschwert wie durch eine vorhandene Vorschrift einer einheitlichen Unternehmenssprache (Mitarbeiter, die diese nicht sprechen, bleiben ausgeschlossen). Zudem sind von Nicht-Muttersprachler stammende „englische“ Formulierungen für Leser aus anderen Sprachkreisen oft schwer verständlich.

Ein Fazit

Social Media bieten dem Ideenmanagement eine Vielzahl von Vorteilen, insbesondere zur Förderung der Ideenentstehung (gegenseitige Inspiration, gemeinsame Ausarbeitung) und zur Erleichterung der Bearbeitung (multiperspektivische Bewertungen, transparente Meinungsfindung). Sie besitzen damit ein Unterstützungspotential, das weit über IT-gestützte Abbildungen des Workflows hinausgeht.

Trotz aller Entlastung sind Social Media nicht dazu geeignet, Führungskräfte aus ihrer Funktion und Verantwortung im Ideenmanagement zu entlassen. Persönlich an Mitarbeiter vermittelte Motivation und Anregung bleiben unverzichtbar, Voting ersetzen keine persönlich zu verantwortende Entscheidung des für den jeweiligen Sachverhalt zuständigen Positionsinhabers.

Inwieweit es zukünftig überhaupt noch spezieller „Ideenmanagement-Software“ als IT-Unterstützung bedarf, und Ideen nicht ausschließlich mit Hilfe von Social Media (bzw. der im Unternehmen dann auch sonst üblichen elektronischen Kommunikations- und Datenverarbeitungstools) gemanagt werden, bleibt abzuwarten. 🌀