38. Jahrgang
ISSN 1439-4766
22370

1-12
1. Quartal 2012

Zeitschrift für Vorschlagswesen
und Verbesserungsprozesse

Ideenmanagement

BVW
KVP
TPM
TQM
GA
QZ

„Im Begriff des Wettbewerbs stecken ja zwei Aspekte. Zum einen der Aspekt des zeitlich Begrenzten im Gegensatz zu einem kontinuierlichen Ideen-Gewinnungs- und Verwertungsprozess. Zum anderen der Aspekt des Wettkampfes einer gegen den anderen. Auch dies fungiert in der Regel als Differenzierung zum allgemeinen Standard im Ideenmanagement. Von daher ist auch klar, wann ich Wettbewerbe einsetze: wenn das Alltägliche Unterstützung, mehr Triebkraft oder Herausforderung braucht; wenn die Aufmerksamkeit schwindet; wenn die Zahlen schlechter werden. Wenn ich es jetzt schaffe einen Wettbewerb aufzusetzen, der trotzdem mit meiner Positionierung und meinen Grundwerten in Einklang steht, dann habe ich alles richtig gemacht."

Dr. Klaus Bernsau

Herausgeber:
Deutsches Institut für Betriebswirtschaft GmbH
Mitwirkung:
Österreichisches Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitszentrum
Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Verbesserungsprozesse SAV/ASP

ESV
ERICH SCHMIDT VERLAG

Awards und Wettbewerbe im Ideenmanagement

Dr. Kerstin Lötzerich-Bernhard im Interview mit Dr. Klaus M. Bernsau

Frau Dr. Lötzerich-Bernhard sprach mit dem erfahrenen Kommunikationsberater und Konzeptioner Dr. Klaus Bernsau über den Aufbau und die Besonderheiten bei der Konzeption von Wettbewerben und Awards.

☐ Keywords: Wettbewerbskonzeption, Ideenkampagne, Ausschreibung

1 Herr Dr. Bernsau, gleich zu Beginn zwei grundlegende Fragen: Wie konzipiere ich einen Ideenwettbewerb? Worauf sollte man achten?

Wie bei jeder Kampagne oder Kommunikations-Aktion muss ich die Zielsetzung und meine Rahmenbedingungen im Auge behalten. Dabei zeigt die Erfahrung: es ist meist am schwierigsten sich in seinen Zielen zu bescheiden und sie dafür klar zu formulieren. Oft kommt es dann zu den berühmten eierlegenden Wollmilchsäuen. Dann kann man aber seine Maßnahmen nicht richtig abstimmen und kaum beurteilen, ob und in welchem Bereich der Wettbewerb ein Erfolg war. Also ganz klar entscheiden, ob man z.B. die Zahl der Ideen generell anheben will, ein bestimmtes fachliches Problem gelöst bekommen möchte oder die Integration bestimmter Gruppen wie ausländische Mitarbeiter oder Azubis stärker im Auge hat. Der Rest ist dann nur saubere Organisationsarbeit. Und Motto, Motiv und Mechanik ergeben sich dann sehr häufig fast von alleine.

2 Und wie entwerfe ich erfolgreich eine Kampagne?

Klarheit und Konsequenz sind aus meiner Sicht meist viel wichtiger als die viel beschworene Kreativität. Die ungewöhnlichste Kampagnenidee bringt nichts, wenn ich es nicht schaffe, sie über alle, wie man heute so schön sagt, Kontaktpunkte zu beleben oder wenn sie die Zielgruppe nicht versteht. Gerade die Kampagnen-Macher – egal ob es jetzt eine Kampagne fürs Ideenmanagement ist oder einen Schokoriegel – sehen sich fälschlicherweise unter dem Druck, ständig was Neues machen zu wollen. Dabei zeichnen sich die wirklich guten Kommunikatoren dadurch aus, dass sie bestehende Konzepte systematisch immer weiter optimieren. Darum hält man z.B. gelungene Beispiele aus der Konsumartikelwerbung wie Red Bull oder Lucky Strike oft für viel jünger als sie sind. Red Bull z.B. wirbt seit über 20 Jahren in der gleichen Art und Weise.

Der dritte wichtige Erfolgsfaktor ist die Fähigkeit, eine einfache Antwort auf die Frage „wer bin ich?" geben zu können. Gerade für interne Funktions- oder Unternehmensbereiche ist das alles andere als trivial. Wofür steht das Ideenmanagement eigentlich? Für kreativen Freiraum für die Mitarbeiter, d.h. die Möglichkeit jenseits der Tagesaufgaben den Gedanken freien Lauf zu lassen? Oder für die konsequente Optimierung der betrieblichen Kreativität, d.h. es wird auch keine Idee, sei sie noch so klein oder noch so abwegig, ungeprüft und ungenutzt gelassen. Erst wenn ich das weiß, kann ich überhaupt sinnvoll und erfolgreich Kampagnen machen.

3 Warum sollte man aus Ihrer Sicht einen Wettbewerb durchführen? Wem bringt das etwas?

Im Begriff des Wettbewerbs stecken ja zwei Aspekte. Zum einen der Aspekt des zeitlich Begrenzten im Gegensatz zu einem kontinuierlichen Ideen-Gewinnungs- und Verwertungsprozess. Zum anderen der Aspekt des Wettkampfes einer gegen den anderen. Auch dies fungiert in der Regel als Differenzierung zum allgemeinen Standard im Ideenmanagement. Von daher ist auch klar, wann ich Wettbewerbe einsetze: wenn das Alltägliche Unterstützung, mehr Triebkraft oder Herausforderung braucht; wenn die Aufmerksamkeit schwindet; wenn die Zahlen schlechter werden.

Wenn ich es jetzt schaffe einen Wettbewerb aufzusetzen, der trotzdem mit meiner Positionierung und meinen Grundwerten in Einklang steht, dann habe ich alles richtig gemacht. Wenn ich immer schon Ross und Reiter benenne z.B. mit den fünf wertvollsten Ideen eines Jahres, dann kann ich auch einen Ideenwettbewerb unter Azubis ausloben, bei dem ich den ideenreichsten Azubi auszeichne. Wenn ich jedoch Wert auf sauber ausgearbeitete und abgewogene Ideen lege, ist ein Wettbewerb nach dem Grundmuster „die Masse muss es bringen" der Anfang vom Ende meines bisherigen Ideenmanagements.

4 Gibt es aus Ihrer Erfahrung Besonderheiten bei Wettbewerben auf online Plattformen/Open Innovation Circlen?

Diese Plattformen haben ihre besonderen Gesetzmäßigkeiten: Schnelligkeit, Transparenz, Kooperation und Medienfokus. D.h. Kampagnen und/oder Wettbewerbe müssen spezifisch für solche Online Plattformen aufgesetzt werden. Sinnvolle Anwendungen sind z.B. unlösbar erscheinende Probleme im Kollektiv diskutieren zu lassen, oder man ermittelt im Wettbewerb den Wert von Ideen durch Online-Voting. Aber trotzdem gilt in den Online-Medien genau das vorhin Gesagte. Ich muss mich in meinen Wünschen beschränken und klar wissen, wohin der Weg geht. Wenn ich in meinem Unternehmen eine hierarchische oder eine typische Experten-Kultur habe, machen diese One-man-one-vote-Ansätze wenig Sinn. Darüber hinaus muss ich sehen, ob das Ideenmanagement Technologietreiber sein soll und die neuen Technologien bewusst im vermeintlich harmlosen Ideenmanagement-Thema ausprobiert werden sollen, oder ob das Ideenmanagement nur einer der letzten Bereiche ist, der sich dem allgemeinen Gebrauch einfach nicht mehr widersetzen kann und zwangsläufig seine Strukturen in Richtung Social Media reformieren muss.

5 Gibt es internationale Unterschiede und/oder Besonderheiten bei der Durchführung von Ideenwettbewerben?

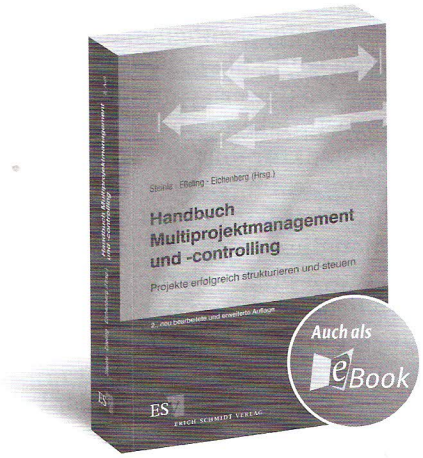
Hier muss ich ehrlicherweise sagen, dass ich zwar Kommunikation – auch für Ideenmanagement – in internationalen Unternehmen begleitet habe, aber nicht dezidiert z.B. ein rein französisches gegen ein rein indisches gegen ein typisch deutsches Unternehmen vergleichen kann. Aber aus der interkulturellen Kommunikation wissen wir, dass zentrale Themen des Ideenmanagements: Fehler, Verbesserung, Belohnung, Kreativität, Individualität, Team und Bewertung hochgradig kulturell konnotiert sind. Wenn man das holzschnittartig beschreiben möchte, verbessert der Japaner aus Loyalität zum Unternehmen, der Deutsche aus Begeisterung für die Technik und der Amerikaner mit Blick für das eigene Konto. Auch wenn das heute in dieser Plattheit nicht mehr richtig ist und auch nicht politisch korrekt, sollte man sich bei kulturübergreifenden Wettbewerben auf eine akzeptierte Corporate Culture beziehen können oder zumindest für Schlüsselbelegschaften durch Natives den „Cultural Fit" prüfen lassen.

6 Wie können die Wettbewerbsergebnisse sinnvoll be- und verwertet werden? Gibt es etablierte Tools und/oder allgemein anwendbare Regularien?

Flapsig würde ich sagen: Nein, die gibt es nicht, die allgemeinen Regularien. D. h. das hängt davon ab. Die Schlüsselfrage ist, hab ich meinen Wettbewerb innerhalb oder bewusst außerhalb meiner normalen Regularien des Ideenmanagements positioniert. D. h. wenn ich z.B. für bestimmte Unternehmensbereiche oder bestimmte Themen etwas erreichen will, sollte ich nicht meine gelebten und meist über mühsam ausgehandelte Betriebsvereinbarungen abgesicherten Prozesse unterlaufen. Dann ist das alles entscheidende Kriterium für den Erfolg, dass ich die zusätzlichen Ressourcen bei Gutachtern und Gremien bereitstellen kann, und dass die Mitarbeiter die zeitlichen Freiräume gerade von ihren Vorgesetzten bekommen.

Wenn ich mich von diesen Standards freimachen kann – Achtung Warnhinweise zu Zielsetzung und zu möglichem kulturellen Flurschaden – greifen für das Ideenmanagement die Tools und Regularien, die für Homo ludens – den spielenden Menschen – immer gelten: Bewerten, Vergleichen, Sammeln, Tauschen, Individualisieren, Identifikation und eine kalkulierbare Prise Nervenkitzel. Natürlich wird ein Wettbewerb spannender, wenn ich sehe, was meine Kollegen machen und die Ideen öffentlich bewertet werden. Natürlich beflügelt ein Punkte-Konto, auf dem ich Punkte für meine verschiedenen Tätigkeiten für das Ideenmanagement sammeln kann und damit attraktiver werdende Prämien bekomme, die Aktivität. Wenn ich das Gefühl bekomme, ein Wettbewerb ist genau für mich gemacht, engagiere ich mich mehr, als wenn er generisch daher kommt.

Mehr als zwei Baustellen?
Multiprojektmanagement!



Handbuch Multiprojektmanagement und -controlling
Projekte erfolgreich strukturieren und steuern
Herausgegeben von **Prof. Dr. Claus Steinle, Dr. Verena Eßeling** und **Dr. Timm Eichenberg**
2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage 2010, 468 Seiten, mit zahlreichen Abbildungen, fester Einband, € (D) 49,95. ISBN 978-3-503-12447-3

Längst gehört es zum Muss im unternehmerischen Alltag, verschiedene Projekte parallel zu steuern.

Wie aber sieht ein systematisches Management für die gesamte Projektelandschaft aus?

In diesem Buch erfahren Sie, wie Sie durch **Multiprojektmanagement und -controlling** Informationen kanalisieren, Prozesse optimal verzahnen und somit Synergien nutzen können:

Wissenschaftlich fundierte Antworten auf zentrale Fragen und Lösungsvorschläge für die Praxis – das nunmehr in zweiter Auflage vorliegende Buch ist Ihre Basis für ein **zielgerichtetes Steuern konkurrierender Projekte!**

Weitere Informationen:
www.ESV.info/978-3-503-12447-3

ESV
ERICH SCHMIDT VERLAG
Auf Wissen vertrauen

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG
Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin · Tel. (030) 25 00 85-265
Fax (030) 25 00 85-275 · ESV@ESVmedien.de · www.ESV.info

7 Gibt es demografische Charakteristika hinsichtlich der prozentualen Beteiligung unterschiedlicher Bevölkerungsschichten (Alter, schulische Ausbildung, Beruf und berufliche Position, usw.)?

Aus meiner persönlichen Erfahrung kann ich nicht sagen, dass etwa Ältere reger wären als Jüngere oder Männer weniger engagiert als Frauen. Selbst wenn es solche Neigungen gäbe, werden sie von den Gegebenheiten der einzelnen Organisation völlig überlagert. Wenn ich z.B. produzierendes Gewerbe mit einfachen, stark stereotypen Tätigkeiten habe und noch wegen der Lohnstruktur dort auf einen hohen Frauenanteil komme, im Management und in der Entwicklung aber fast nur Männer sitzen, dann kann genau dieses Gefüge dazu führen, dass sich die Frauen praktisch nicht an Ideen-Wettbewerben beteiligen. Das hat aber rein gar nichts damit zu tun, dass Frauen per se weniger kreativ oder innovativ sind.

Natürlich sind besser ausgebildete, der kulturellen Mehrheit angehörende, tendenziell auch männliche Mitarbeiter extrovertierter, was zu mehr Präsenz in verschiedenen Initiativen – also auch im Ideenmanagement – führt. Aber Präsenz heißt nicht unbedingt Engagement und schon gar nicht Substanz.

8 Zu welchem Zeitpunkt (Status eines Entwicklungsprozesses, einer Idee, einer Fragestellung, usw.) sollte eine Wettbewerbsausschreibung gestartet werden?

Dann wenn ich ein klares Ziel für den Wettbewerb benennen kann. Wenn ich meinen Ideenprozess einer Schwachstellenanalyse unterzogen habe, weiß ich an welcher Stelle ich besonders nachhelfen muss. Und danach kann ich dann auch den Zeitpunkt für den Wettbewerb und dementsprechend die Durchführung festsetzen.

9 Welche Erfahrungen haben Sie selbst mit Preisen und Awards gemacht?

Die Erfahrungen sind zumindest ambivalent, darum auch die vielen mahnenden Worte, die immer dieselben Grundprobleme ansprechen: Zielsetzung, Zielgruppe, Selbstverständnis (Positionierung).

Wenn man sich z.B. die alljährlichen Wettbewerbe und Auszeichnungen der Kreativindustrie ansieht, kann man sehr gut die negativen Effekte beobachten:

- es werden eh immer die Selben ausgezeichnet
- die Wettbewerbe führen bloß zu Mitnahmeeffekten
- wenn die Wettbewerbe zu irgendwelchen besonderen Aktivitäten führen, dann nur zu solchen, die nur direkt auf den Wettbewerb zielen und nicht einem großen Ganzen dienen
- die Wettbewerbe spalten mehr als dass sie eine Community vereinen
- die Kriterien der Wettbewerbe sind intransparent und strittig

Und ich sag das keineswegs, weil ich noch nie selber einen Award bekommen hätte, ich gehörte durchaus auch schon zu den Ausgezeichneten. Die Wettbewerbe der Kreativindustrie sind symptomatisch für Organisationen, die ihre eigenen Ideenprozesse noch nie sauber beschrieben und strukturiert haben – obwohl sie elementar sind. So kann ein Wettbewerb nicht steuernd oder fördernd wirken, sondern er wird immer parasitär bleiben.

10 Wofür sollte es Ihrer Meinung nach einen Preis geben?

Gewinne als Motivatoren und Verstärker sind völlig okay. Aber da reicht manchmal auch eine ganz einfache Losmechanik. Beispielsweise verlost man unter allen Einreichern innerhalb eines Zeitraums eine Reise.

Darüber hinaus würde ich persönlich Engagement, das deutlich über das erwartete Maß hinaus geht, öffentlich auszeichnen. Das ist aber dann nicht der Mitarbeiter, der einfach Idee gegen Prämie tauscht. Sondern das ist ein Gutachter, der immer besonders schnell und ausführlich Feedback gibt. Das ist ein Kollege, der es geschafft hat, aus eigenem Antrieb ein Ideenteam zusammenzustellen. Das kann auch ein hartnäckiger Mitarbeiter sein, der nicht aufhört Ideen zu produzieren, die abgelehnt werden. Hoher Nutzwert alleine ist es nicht, das kann ja auch schlicht Glück gewesen sein: Für einen zusätzlichen Preis muss auch hier besondere Pfiffigkeit, z.B. ein andersartiges Vorgehen oder wieder die Hartnäckigkeit, hinzukommen. Meiner Ansicht nach sind es menschliche Qualitäten, Werte, die über den bloßen kaufmännischen Deal im Ideenmanagement hinausgehen, die einen Preis verdienen.

Herr Dr. Bernsau, vielen Dank für die Beantwortung der Fragen.

Kontakt:

Dr. Klaus M. Bernsau, Jahrgang 1964, ist Gründer und Inhaber von KMB | Dr. Klaus M. Bernsau | Konzept • Management • Beratung für Unternehmenskommunikation. KMB hat sich der Optimierung von Unternehmenskommunikation gerade bei kleinen und mittelständischen Unternehmen verschrieben.
Dr. Bernsau ist seit 20 Jahren als Kommunikationsberater und Konzeptioner aktiv. Auf verschiedenen Stationen durch Werbeagenturen und Marketing-Beratungen hat er zahlreiche namhafte Kunden aus Dienstleistung und Industrie beraten.
Dr. Klaus M. Bernsau hat Kommunikationswissenschaften, Germanistik und Marketing an der TU Berlin und der Universität Duisburg Essen studiert und 1996 über „Strukturwandel als Sinnwandel" promoviert. Dr. Bernsau ist seit über 15 Jahren Lehrbeauftragter für Unternehmenskommunikation an der Universität Duisburg Essen. Er hat zahlreiche Aufsätze zur Unternehmenskommunikation in der heutigen, sich globalisierenden Wissensgesellschaft veröffentlicht.

Dr. Klaus M. Bernsau
Konzept | Management | Beratung für Unternehmenskommunikation
Parkstraße 91, 65191 Wiesbaden
E-Mail: klaus.bernsau@kommunikation-kmb.de