

INTEGRIERTES IDEEN- UND INNOVATIONSMANAGEMENT

PRAXISBEISPIEL: SWISSCOM IT SERVICES

von Dr. Michael Lewrick

- *Im Ideen- und Innovationsmanagement gibt es keine Garantie für den Markterfolg, aber Prozesse, Instrumente und Strategien, um das Risiko von Flops zu minimieren und den Geschäftserfolg zu steigern.*
- *Wirksame Enabling Plattformen zur Entwicklung von Ideen nutzen die kollektive Intelligenz einzelner Experten oder aller Mitarbeiter. Bestehende Stage-Gate Prozesse sind zu hinterfragen und durch interaktive Workflow Systeme zu komplementieren.*
- *Bei der Einführung eines unternehmensweiten Ideen- und Innovationsmanagements ist die Unterstützung des Topmanagements ein kritischer Erfolgsfaktor. Darüber hinaus gilt es, die nötigen Fähigkeiten zum Innovationserfolg zu identifizieren und systematisch weiter zu entwickeln. Design Thinking Projekte unterstützen den Kulturwandel im Unternehmen und weichen bestehende Vorgehensweisen auf.*

Swisscom IT Services gehört zu den führenden Schweizer Anbietern für die Integration und den Betrieb komplexer IT-Systeme. Das Tochterunternehmen von Swisscom hat seine Kernkompetenzen in den Bereichen IT Outsourcing und Workplace Services, SAP-Lösungen und IT-Dienstleistungen. Über 2700 Mitarbeitende arbeiten an 14 Standorten, um ein umfangreiches IT-Dienstleistungsangebot zu schnüren. Mit dem in 2009 erfolgreich lancierten Integrierten Ideen- und Innovationsmanagement (i3) setzt die IT Gruppe neue Maßstäbe für Transparenz, Systematik und Steuerung von Innovationsvorhaben. Neben Innovationen bei Produkten und Dienstleistungen werden ebenfalls Prozess-, Strategie- und IT-Betriebsinnovationen berücksichtigt. Der i3 Prozess wird durch eine interaktive Innovationsplattform unterstützt, die neben einem dynamischen Ideenpool mit Diskussionsforen und einheitlichen Bewertungsschemata für Ideen aufwarten kann. Die Umsetzung eines Ideen- und Innovationsmanagements ist Gegenstand dieses Praxisbeispiels.

1. Zielerreichung von i3

Die Innovationsgeschwindigkeit in der IT und Kommunikationsbranche ist hoch. Oftmals werden globale Trends von neuen Technologien maßgebend mitbestimmt. Was heute noch als vage Idee angedacht wird, kann das Potential haben, morgen als erfolgreiche Innovation den Markt zu beherrschen. Im Ideen- und Innovationsmanagement gibt

es keine Garantie für den Markterfolg, aber Prozesse, Instrumente und Strategien, um das Risiko von Flops zu minimieren und den Geschäftserfolg zu steigern. Der Zusammenhang zwischen Innovationsfähigkeiten und dem Geschäftserfolg wurde in verschiedensten Zusammenhängen bestätigt ([3], [4], [5], [8]). Swisscom IT Services hat mit der Einführung des integrierten Ideen- und Innovationsmanagements (abgekürzt »i3«) die Voraus-

setzungen geschaffen, Ideen strukturiert zur Innovation zu entwickeln, ohne hierbei die Kreativität zu behindern.

Hierbei setzt i3 an fünf Stellschrauben an. Hierzu zählen Ziele wie: (1) eine bereichsübergreifende Transparenz über laufende Ideen und Initiativen, (2) die Nutzung von Synergien aus verschiedenen Bereichen und Experten, (3) eine systematische Vorgehensweise von der Ideenfindung bis zur Realisierung, (4) eine einheitliche Ideenbewertungen und standardisierte Budgetvergabe (Governance) und letztlich (5) die Schaffung einer Innovationskultur. Das Hauptziel von i3, profitables Wachstum durch Innovation herbeizuführen, soll dadurch mittelfristig unterstützt werden. In der Konzeptionsphase von i3 war es maßgeblich, die bestehenden Innovationsfähigkeiten zu analysieren und herauszufinden, welche Fähigkeiten heute bereits zu Innovation beitragen und welche Fähigkeiten noch ausgebaut werden sollen.

Ein gruppenweit durchgeführter Corporate Innovation Management Audit (CIMA) erlaubte eine Standortbestimmung der wichtigsten Innovationsfähigkeiten. Damit sollten die Treiber auf die Innovationskraft und auf den Geschäftserfolg dargestellt werden. Aus dem CIMA ergab sich, dass bislang z.B. durch die fehlende Einbindung aller Mitarbeitenden Innovationspotenziale brach lagen. Siehe Ergebnisse CIMA im Abschnitt 5.

2. Definition von Innovation

Swisscom IT Services richtet sich bei der Definition von Innovation an die im Oslo Manual ([9]) festgelegten Richtlinien des In-

novationsmanagements. Neben der reinen Produktinnovation werden Elemente der Prozessinnovation, Marketinginnovation und organisatorischen Innovation integriert. Erst durch die erfolgreiche wirtschaftliche Verwertung und Einführung des »Neuen« in den Markt, wird eine Idee dabei zur Innovation. Ein zentrales Merkmal von Innovationen ist somit die ökonomische Verwertbarkeit durch Umsetzung des zugrunde liegenden Wissens. Innovation besitzt zudem einen »subjektiven« Charakter, was eine Neuerung oder merkliche Verbesserung aus Sicht des Unternehmens bedeutet (z. B. Prozessinnovationen) und nicht notwendigerweise einer Neuheit aus Sicht des Marktes (objektiv) bedarf. Da Swisscom IT Services kein Hersteller von Hardware oder Software ist, sind Innovationen hauptsächlich in den Lösungen bzw. in der Integration zu finden. Innovation bedeutet für die IT Gruppe die Herausforderung, ICT-Komponenten und Services für den Kunden attraktiv zu kombinieren, Prozesse optimal zu gestalten oder neue erfolgsversprechende Geschäftsmodelle zu etablieren. Oftmals spielen viele Ideen zusammen, um letztendlich für den Kunden den größten Nutzen zu gewährleisten.

3. Erfolgsfaktoren von i3

Für die Einführung von i3 wurden die Bedürfnisse der einzelnen Stakeholder im Unternehmen einbezogen und auf die für den Erfolg notwendigen Innovationsfähigkeiten eingegangen. Zudem bezieht i3 die bereits bestehenden Prozesse z.B. Produktentwicklungsprozesse mit ein. Dadurch sollte die Akzeptanz bei der Einführung erhöht und Schnittstellen zu etablierten Abläufen geschaffen werden. In i3 wird zwischen »Big Ideas« und »Small Ide-

as« unterschieden. Große Ideen, »Big Ideas« (mit einem eher radikalen Charakter) werden mit den gleichen Prozessschritten wie kleinere Ideen, »Small Ideas« (eher inkrementeller Charakter) bearbeitet, nur der Kreis der Entscheider und die Verantwortlichkeiten ist verschieden. »Big Ideas« werden zentral über ein Corporate Innovation Board (CIB) gesteuert, während die kleinen Ideen direkt in der Linie bearbeitet und umgesetzt werden (Fasttrack).

Bei der Implementierung von i3 wurde auf folgende Prinzipien geachtet:

- **Abkehr von Stage-Gate-Prozessen:** Die Philosophie von i3 basiert auf dem Ansatz, dass es a priori keine schlechten Ideen gibt. Ideen können durch Iterationen und Wissensanreicherung verbessert werden, sodass sich ihre Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht.
- **Denkansätze ändern:** Das ressourcenbasierte Denken (Kosten für F&E, Markteinführung und Industrialisierung) wurde durch ein konsequent Werte optimierendes Entscheidungsverfahren (risikogewichtetes Geschäftspotenzial), der »Impact Analyse« ersetzt.
- **Gesteuerte Kreativität:** Der i3 Prozess ist so aufgesetzt, dass die Kreativität nicht eingeschränkt wird – bei der Ideenerfassung wird jedoch die Idee durch den Ideengeber mit der Angabe wichtiger Informationen wie Ideentypologie oder Nutzen strukturiert.

- **Kollektive Intelligenz nutzen:** Die Möglichkeit, Ideen zu diskutieren und zu kombinieren. Der Ideengeber kann das Wissen einzelner Experten oder aller Mitarbeitenden der Swisscom ITS Gruppe einbeziehen, indem Ideen in einer ersten Phase durch Peer-Feedback und anonyme Bewertung angereichert werden. Der Ideengeber entscheidet nach diesem Vorgang, ob er den Ideenentwurf einreicht.

- **Transparenz schaffen:** Alle Ideen sind grundsätzlich für alle Mitarbeitende zugänglich und abrufbar. Mitarbeiter sehen den Bearbeitungsstatus aller Ideen. Doppeltentwicklungen aus verschiedenen Bereichen werden minimiert und Synergien genutzt. Eine objektive »Impact Analyse« bewertet Ideen nach für alle ersichtlichen und nachvollziehbaren Kriterien.

- **Ideenkampagnen durchführen:** Aktive Ideensuche zu definierten Fragestellungen werden durch sogenannte Ideenkampagnen bearbeitet. Ideenkampagnen laufen über einen bestimmten Zeitraum für eine Fragestellung. In diesem Zeitraum werden die Ideen zu einem Thema gesammelt, diskutiert und verknüpft. Basis für die Themen der Ideenkampagnen ist die Innovationsstrategie, welche aus der Unternehmensstrategie abgeleitet wird.

- **Unterstützung auf Augenhöhe:** In jedem Bereich fungiert ein Innovationscoach als Ansprech- und Feedbackpartner für die Mitarbeitenden. Der Coach hilft, Ideen zu entwickeln, zu erweitern und zu strukturieren. Zudem kennt er die Ansprechpartner, um die Ideen im Unternehmen zu adressieren.

Die Initiative i3 hat das Ziel, alle Mitarbeiter zu erreichen. Ideen kommen Top-down und Bottom-up gleichwertig in den Prozess (siehe Abbildung 1). Dadurch soll langfristig neben profitabilem Wachstum Transparenz geschaffen und eine Innovationskultur etabliert werden. Die Einbindung aller Mitarbeitenden ist hierbei zentral. Nur so kann eine Innovations-

kultur entstehen und die nötige Transparenz erzeugt werden.

4. Prozessschritte einer Idee

Das integrierte Ideen- und Innovationsmanagement ist in 6 Hauptphasen mit anschließenden Meilensteinen unterteilt (siehe Abbildung 2).

Vorgelagert zum Prozess sind verschiedene Aktivitäten geschaltet, um das Suchfeld für Ideen so breit wie möglich zu gestalten. Ideen entstehen in Workshops, in der Interaktion mit Kunden, durch Kooperationen mit Universitäten und Forschungseinrichtungen, im Austausch mit Lieferanten oder in speziell durchgeführten Ideenkampagnen, in welchen Ideen zu bestimmten Fragestellungen gesammelt werden.

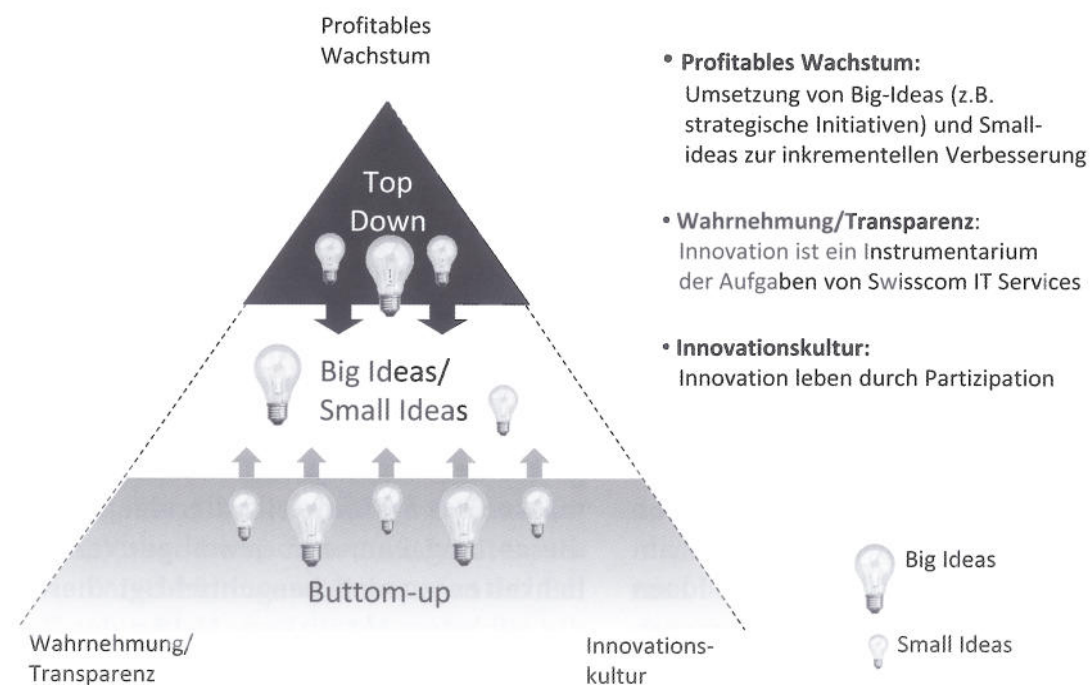


Abbildung 1: Pyramide i3

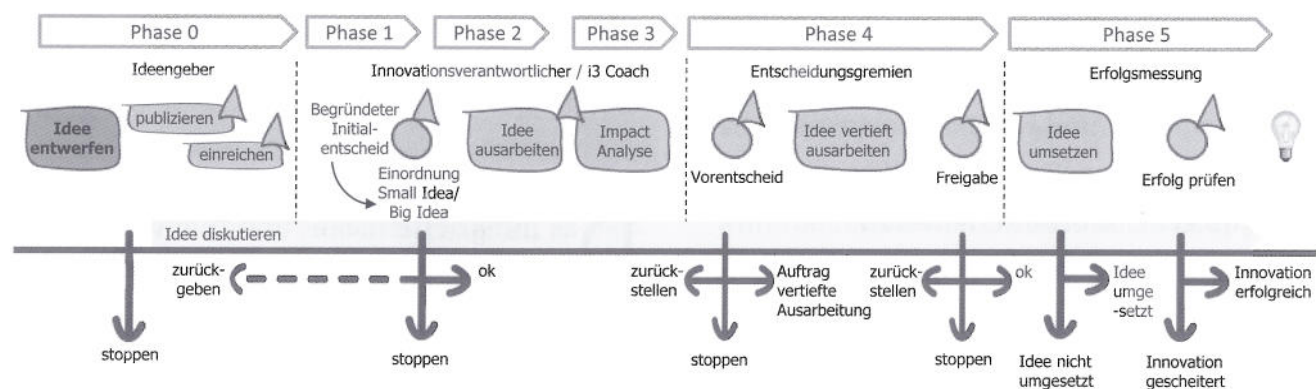


Abbildung 2: Prozessphasen einer Idee vom Entwurf bis zur Erfolgsmessung

In der Phase 0 wird die Idee von einem Mitarbeiter oder einem Team in einer Ideenerfassungsmaske in der Interaktionsplattform (i3 Tool) erfasst. Zentral ist hierbei die Beschreibung der Idee anhand einer so genannten »NABC Analyse«. Es werden vier Fragen zum Need (Bedürfnis), zum Approach (Lösung), Benefit (Nutzen) und Competition (Alternativlösungen, Wettbewerbsvorteile) gestellt, die es dem Ideengeber erleichtern, die Idee zu formulieren.

Need »N«: Welches Bedürfnis wird adressiert?
Approach »A«: Was für eine Lösung wird angestrebt?

Benefit »B«: Was ist der Nutzen?

Competition »C«: Welche Alternativlösung gibt es? Was sind die Wettbewerbsvorteile?

Darüber hinaus werden erste Informationen zur Anwendung und Reichweite der Idee abgefragt, was später die Einteilung der Ideen erleichtert, bzw. die automatische Verarbeitung im Workflowsystem anstößt. Abgefragt wird z.B. die Typologie der Idee (z.B. strategische Idee, Service Idee, etc.), der Neuerungsgrad (z.B. radikal versus inkrementell) und die

Wirkung der Idee (z.B. Umsatzsteigerung, Kostensenkung etc.)

Der Ideengeber kann seinen Entwurf einzelnen Experten, Abteilungen oder der gesamten Swisscom ITS Gruppe zur Diskussion stellen. Die kollektive Intelligenz trägt dazu bei, dass Ideen in einer frühen Phase verbessert werden und ihre Machbarkeit durch die breite Masse des Wissens validiert wird. Der Ideengeber entscheidet selbst, wie er das Feedback in seine Ideenbeschreibung aufnimmt und ob er den Entwurf als Idee in den weiteren Prozess gibt. Die Phase 1 ist damit abgeschlossen.

In der nächsten Phase wird die Idee als »Small« oder »Big« durch den Ideenempfänger (z.B. den i3 Coach) »eingeordnet«. Dies erfolgt aufgrund der Angaben in der Ideenerfassungsmaske. Das i3 Tool teilt die Ideen aufgrund dieser Angaben den jeweilige Verantwortlichkeiten zu und benachrichtigt diese über die nächsten Aktivitäten. Neben der Typologie (Prozess, Produkt, etc.) werden die Ideen entweder der Linie (Small Ideas) oder zentral über das Corporate Innovation Board bei Big Ideas zugewiesen.

In Phase 2: Für Big Ideas wird die Idee in Form eines Pre-Business Cases ausgearbeitet. Dieser baut auf den Annahmen des Ideenentwurfs auf und gibt erste quantitative Einschätzungen zu den Kosten und der Wirkungskraft der Idee. Die Informationen aus der vertieften Ausarbeitung ermöglichen, die Ideen einer in die »Impact Analyse« zu geben.

Die »Impact Analyse« (Phase 3) bewertet alle Ideen nach den gleichen qualitativen und quantitativen Kriterien. Sie ermöglicht damit eine objektive Vergleichbarkeit. Die »Impact Analyse« unterteilt sich in eine interne und eine externe Analyse. Bewertungskriterien in der Impact Analyse sind z.B. die verschiedenen Auswirkungen auf Bereiche wie Strategie oder Technologie. Zusätzlich wird der kurz- und langfristige Nutzen, das Marktumfeld sowie die wichtigsten Finanzkennzahlen in die Betrachtung einbezogen. Basierend auf diesen Kriterien wird ein Risikoindikator errechnet. Die unterschiedlichen Kriterien erlauben es, auch verschiedenartige Ideen miteinander zu vergleichen. Dadurch wird mittelfristig ein rein ressourcenbasiertes Denken (Kosten für F&E, Markteinführung und Industrialisierung) durch ein konsequent Werte optimierendes Entscheidungsverfahren (risikogewichtetes Geschäftspotenzial) ersetzt. Basierend auf der Risk/Reward Betrachtung und einem kurzen »Elevator Pitch« entscheidet bei Big Ideas das Corporate Innovation Board (CIB) über die nächsten Aktivitäten der Idee. Die Entscheidungen reichen von der Bewilligung von Budget, zur Umsetzung, bis hin zur Rückstellung der Idee auf einen späteren Zeitpunkt. Bei einem Entscheid zur vertieften Ausarbeitung (Phase 4) wird dem Corporate Innovation Board das Ergebnis präsentiert

und über die weiteren Aktivitäten entschieden. Im besten Fall wird auch hier ein Budget zur Umsetzung zugewiesen. Alle Entscheidungen aus dem Board sind transparent, d.h. dass auch hier die Begründungen, z.B. eine Rückstellung oder Ablehnung einer Idee im i3 Tool, abgebildet werden und ebenfalls für alle Mitarbeitende zugänglich sind. Die Umsetzung der Idee (Phase 5) erfolgt anhand der etablierten Prozesse. Im i3 Tool selbst werden nur die wichtigsten Meilensteine mit Terminen versehen und einer Erfolgskontrolle unterzogen. Der Zeitpunkt der Erfolgsmessung kann je nach Idee variieren, abhängig vom Charakter der Idee kann bei größeren Innovationen der Zeitpunkt z.B. erst in vier Jahren nach Umsetzung terminiert sein.

Das i3 Tool steht allen Mitarbeitenden zur Verfügung. Brenner & Witte ([2]) heben den internen Open Innovation Ansatz von i3 hervor: »Interne Open Innovation findet innerhalb der Unternehmung auf kontrollierten und gegen unberechtigte geschützten Plattformen statt, [...] Ziel ist es, durch die Nutzung z.B. des Intranets mit interessierten Persönlichkeiten/Communities aus dem eigenen Unternehmen, Innovationen zu erzeugen.« Ideen werden hier eingereicht, bewertet und diskutiert. Innovationsverantwortliche und i3 Coaches geben Feedback und steuern die Umsetzungsaktivitäten. Personalisierte Ansichten der User erlauben bedarfsgerechte Einblicke in die Ideenpipeline. Ideen können im Prozess bei Entscheidungspunkten mit entsprechender Begründung zurück gestellt oder abgelehnt werden. Bei jedem dieser Schritte ist die Begründung zu der Entscheidung essentiell, um die versprochene Transparenz einzuhalten.

| Factor | Unstandardised Coefficients | Std. Error | Standardised Coefficients | t | P value |
|---|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|---------|
| (Constant) | 5,190 | 0,532 | | 9,761 | 0,000 |
| Kundenorientierung | -0,009 | 0,082 | -0,003 | -0,113 | 0,910 |
| Wettbewerberorientierung | 0,043 | 0,087 | 0,015 | 0,491 | 0,624 |
| Markt- und Wettbewerbsumfeld | 0,065 | 0,077 | 0,024 | 0,845 | 0,399 |
| Lernende Organisation | 0,405 | 0,082 | 0,144 | 4,930 | 0,000 |
| Wissensmanagement | 0,288 | 0,105 | 0,102 | 2,746 | 0,006 |
| Diversifikation | 0,061 | 0,079 | 0,020 | 0,770 | 0,441 |
| Soziale Netzwerke | 0,296 | 0,085 | 0,113 | 3,488 | 0,001 |
| Sozialkapital | 0,389 | 0,098 | 0,138 | 3,956 | 0,000 |
| Einbindung Mitarbeitende (bottom-up) | -0,085 | 0,077 | -0,036 | -1,111 | 0,267 |
| Zusammenarbeit/Transparenz | 0,406 | 0,098 | 0,141 | 4,148 | 0,000 |
| Innovationskultur/Offen für Veränderung | 0,350 | 0,087 | 0,120 | 4,006 | 0,000 |
| Allokation von Ressourcen | 0,192 | 0,087 | 0,055 | 2,215 | 0,027 |
| Methoden der Ideengenerierung | 0,552 | 0,088 | 0,206 | 6,303 | 0,000 |

Tabelle 1: Kriterien zur Entscheidung über das Produktionsmodell

Abgelehnte Ideen verbleiben samt Dokumentation im Ideenpool, dies erlaubt auch zu einem späteren Zeitpunkt; Entscheidungen nachzuvollziehen oder Ideen wieder zu beleben, falls sich äußere Rahmenbedingungen oder Kundenbedürfnisse verändert haben.

5. Messung Innovationsfähigkeiten

Für die Messung des Innovationsmanagements werden verschiedene »dynamische Innovationsfähigkeiten« in Bezug zum Innovations- und Unternehmenserfolg herangezogen. Durch einen wiederkehrend durchgeführten Corporate Innovation Management Audit (CIMA) werden die relevanten Fähigkeiten erhoben, analysiert und mit Maßnahmen versehen. Der CIMA beinhaltet verschiedene Dimensionen, welche von der Diversifikation der Mitarbeiter über die Wissensteilung im Unternehmen. Der CIMA ist

eine Weiterentwicklung und Extrakt des IMA »Innovation Management Audits« ([6]). Der CIMA konzentriert sich auf eine Auswahl von erfolgskritischen Fähigkeiten für Innovation und Unternehmenserfolg und befragt dazu die Belegschaft. In der ersten Befragung bei Swisscom IT Services im Herbst 2009 wurden n=1839 Mitarbeitende befragt. Die Rücklaufquote lag bei 980 vollständig abgefüllten Fragebögen (> 50%). Die Aussagen/Fragen im CIMA wurden auf mehrsprachig auf einem internen Sharepoint Portal zur Verfügung gestellt. Beispiele für Aussagen, die zu bewerten waren, sind im Bereich Wissensteilung/ Wissensmanagement:

»Swisscom IT Services hat Prozesse und Tools implementiert, die es ermöglichen, ungehindert Wissen zu teilen und bereichsübergreifend Innovationen zu realisieren«. Gewertet wurde auf einer Likert Skala von 1 – 7 (1=trifft

gar nicht zu, 7=trifft vollständig zu). In Ergänzung zu den 14 Aussagen wurde abgefragt, welche Arten von Innovationen Swisscom IT Services hauptsächlich hervor bringt. Hierbei wurden vier mögliche Typologien von Innovationen zur Auswahl gestellt: Produkt/Service, Prozess, Strategie, und technische Lösung. Zudem wurden Angaben zur Firmenzugehörigkeit, Funktionsstufe, und Wirkungsbereich/Abteilung erhoben.

Die Methode der kleinsten Quadrate wurde zur Auswertung herangezogen, um die Determinanten zur Innovation darzustellen. Das Model zeigt eine Variation von 58% zur Anzahl der Gesamtinnovationen über alle Typologien. Die Koeffizienten sind in Tabelle 1 dargestellt.

Die Auswertung zeigt, dass der größte Einfluss auf die Innovationskraft von den Methoden der Ideengenerierung, Lernende Organisation, Zusammenarbeit/Transparenz, Sozialkapital, Innovationskultur/Bereitschaft für Veränderung und Soziale Netzwerken ausgeht.

So galt es bei der Entwicklung und Einführung von i3 die vorhandenen erfolgsrelevanten Fähigkeiten bei Swisscom IT Services weiterzuentwickeln und die bislang weniger stark ausgeprägten Fähigkeiten (wie z.B. die vor Einführung von i3 fehlende Einbindung aller Mitarbeitenden »bottom-up« und die stärkere Öffnung nach außen »Kundenorientierung«) auszubauen.

Die wiederkehrende Messung der Innovationsfähigkeiten durch den CIMA, erlaubt die aktive Überwachung des integrierten Ideen- und Innovationsmanagements. Seit der

Einführung von i3 konnten signifikante Verbesserungen in Bereich »bottom-up« erzielt werden, aber auch Methoden zur Ideengenerierung wurden allen Mitarbeitenden direkt oder indirekt zur Verfügung gestellt.

6. Hürden bei der Einführung von i3

Wie bei allen veränderungsintensiven Projekten galt es auch hier, internen Widerständen in der Organisation zu begegnen und aktiv zu steuern. Bei der Einführung von i3 war dem Veränderungsmanagement und einer zielgerichteten Kommunikation die größte Aufmerksamkeit und die damit verbundene Umsetzungsarbeit zu widmen. Bereits in der Konzeptionsphase wurden alle relevanten internen Stakeholder nach ihren Anforderungen und Bedürfnissen befragt. Hierbei galt es, besonders auf gescheiterte Innovationsinitiativen der Vergangenheit einzuwirken und den Mehrwert von i3 aufzuzeigen. Beim Branding der i3 Initiative entschied man sich für einen »fliegenden Fisch«. Dieser gilt als Symbolik für i3: evolutionärer Gedanke, sich weiterentwickeln, bestehende Gewässer verlassen, Neuartigkeit, eine Idee bis zur Umsetzung verfolgen. Mit dem Branding sollten vorrangig vier Ziele erreicht werden:

- Erreichung einer effektiven Wirkung der Launch-Kampagne i3
- Ausbau der »Awareness« für i3
- Identifikation der Mitarbeiter mit i3

Bei der Kommunikation von i3 wurden verschiedene Kanäle wie Roadshows an den verschiedenen Standorten mit Gewinnspiel,

Intranet, Email sowie gezielte Schulungen genutzt.

Erste Erfahrungen aus der operativen Phase von i3 zeigen, dass besonders auf folgende Aspekte ein Augenmerk gelegt werden sollte ([7]):

- Das Feedback an den Ideengeber durch die zuständige Person muss innerhalb weniger Werkzeuge erfolgen, ansonsten wird den Mitarbeitenden die Motivation genommen, weitere Ideen einzureichen
- Die Kommunikation muss laufend über verschiedene Kanäle erfolgen, um die Mitarbeitenden immer wieder zu aktivieren, ihre Ideen einzureichen
- Die Etablierung einer Innovationskultur benötigt Zeit und ist ein müßiger Weg; dies sollte allen Beteiligten immer wieder klar gemacht werden, um übertriebene Erwartungen zu relativieren. Aktives Ideen- und Innovationsmanagement ist eine Investition in die Zukunft und hat somit erst mittel- bis langfristig eine Wirkung auf den Geschäftserfolg
- Unabdingbar ist im Ideen- und Innovationsmanagement die Unterstützung des Top Managements. Ideen benötigen Sponsoren, Durchhaltevermögen und Manager mit einem Interesse am

langfristigen Unternehmenserfolg. Ohne diesen Support bleiben die meisten Innovationsanstrengungen reine Lippenbekenntnisse

Um i3 kontinuierlich zu verbessern und eine Innovationskultur zu etablieren, werden ständig neue Methoden eingeführt und professionalisiert. Seit 2011 werden z.B. aktiv Design Thinking Projekte für Problemstellungen durchgeführt. Design Thinking Projekte laufen meist in Kooperationen mit Hochschulen wie der Universität St. Gallen/Stanford. Eine Gruppe Studierenden erarbeitet mit der Unterstützung der Fachabteilung einen finalen Prototypen, welcher sich am Nutzer orientiert und dessen Bedürfnisse bestmöglich befriedigt. Über einen Zeitraum von 9 Monaten wird in 6 Schritten ein finaler Prototyp entwickelt: Verstehen => Beobachten => Point-of-view => Ideenfindung => Prototyping => Verfeinerung ([1], [10]). Die Design Thinking Projekte helfen Swisscom IT Services, bestehende Vorgehensweisen zu verlassen und neue Werte wie das frühe Begehen von Fehlern zu erlernen.

7. Zusammenfassung

Die Einführung eines unternehmensweiten Ideen- und Innovationsmanagement ist getrieben von Veränderung und einem stetigen Kulturwandel. Für eine gute Akzeptanz ist die Unterstützung des Top Managements von hoher Wichtigkeit. Gute Ideen brauchen Raum und Zeit, um sich zu entwickeln, Strukturen in denen sie sich entfalten können und finanzielle Ressourcen zur Umsetzung. Design Thinking Ansät-

ze helfen durch Prototyping, Ideen in einer frühen Phase am Nutzer auszurichten und Wilde Ideen in einer frühen Phase zu diskutieren. Deshalb Chancen nutzen - Zukunft wagen: Erfolgsfaktor Ideen- und Innovationsmanagement professionalisieren!

Kontakt

- **Dr. Michael Lewrick**
Swisscom IT Services
Email: michael.lewrick@swisscom.com



Lebenslauf

Dr. Michael Lewrick studierte in New York, München und Nizza Betriebswirtschaftslehre und erweiterte sein Managementwissen u. a. mit einem MBA an der Bristol Business School. Er promovierte an der Napier University Edinburgh. Aktuell fungiert er bei Swisscom IT Services im Bereich Strategie und Innovation.

Quellenangaben

- [1] Brown, T. (2009): Change by Design: How Design Thinking transforms organizations and inspires innovation, New York: Harper Collins Publisher
- [2] Brenner, W. und Witte, C. (2011): Business Innovation, CIOs im Wettbewerb der Ideen, Verlag Frankfurter Allgemeine Buch, F.A.Z. – Institut für Management

[3] Cooper, R. und Kleinschmidt, E. (1995): Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development. Journal of Product Innovation Management, 12, 374 – 391.

[4] Cooper, R. und Kleinschmidt, E. (1996): Winning Businesses in Product Development: The Critical Success Factors. Research Technology Management, July-August, 18 – 29.

[5] Lewrick, M. (2009a): Changes in Innovation Styles: Causes and effects of different influencing factors and capabilities for innovation and business success, Köln: Lambert Publishing,

[6] Lewrick, M. und Peisl, T. (2009): Innovation: Basis für Unternehmenserfolg und Nachhaltigkeit, Forum Betriebswirtschaft München, Vol. 1, No 1, pp 16-31

[7] Lewrick, M. und Ziltener, A. (2011): Die Routine der Innovation fördern, in io management, 7-8/2011, pp 50-54
[8] Lester, D. (1998): Critical Success Factors for New Product Development. Research Technology Management, January-February, 36 - 43.

[9] Organisation for Economic Co-Operation and Development »OECD«, Statistical Office of the European Communities (2005) Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Third Edition.

[10] Plattner, H.; Meinel, C. und Weinberg, U. (2009): Design Thinking: Innovation lernen – Ideenwelten öffnen, München: mi-Wirtschaftsbuch

[11] Tang, H. (1999): An inventory of organizational innovativeness. Technovation, 19, 41 - 51. ■