

Steven Bashford

Mitgestaltung im Unternehmen durch kollektive Intelligenz

Unternehmen stehen vor neuen Herausforderungen: Zum einen ist es wichtig, mit neuen Ideen die Weiterentwicklung oder Neuentwicklung von Produkten, Technologien, Dienstleistungen und Prozessen voranzutreiben. Geschieht dies nicht, so sind Unternehmen nicht mehr konkurrenzfähig, bleiben stehen, werden von anderen überholt und vom Markt verdrängt. Es zeigt sich aber auch ein weiterer Trend, der die Relevanz der Mitarbeiterzufriedenheit betrifft, und wie Mitarbeiter zukünftig ihre Rolle im Unternehmen sehen. Dabei ist immer stärker die Tendenz zu sehen, dass Mitarbeiter Prozesse und Entscheidungen im Unternehmen mitgestalten möchten. Und es kommt eine neue Generation von Mitarbeitern, die mit Facebook, mobilen Endgeräten und Vernetzung groß geworden sind, die ebenfalls mitreden möchten und eine ganz neue Erwartungshaltung mitbringen, wie Kommunikation stattfindet und wie Informationen ausgetauscht werden.

Stellen sich Unternehmen nicht auf diese neue Generation ein, kann es ihnen passieren, dass sie auch in Bezug auf ein attraktives Arbeitgeberangebot nicht konkurrenzfähig bleiben, und es bleiben plötzlich die dringend benötigten, qualifizierten Mitarbeiter aus.

→ Eine neue Chance – verborgene Potenziale nutzen

Schaut man sich nun die zweite Problemstellung an, so kann man feststellen, dass sie – bei genauerer Betrachtung – eine Lösung für das erste Problem bietet. Man weiß schon lange, dass gute Ideen nicht selten an unerwarteter Stelle

im Unternehmen (oder auch außerhalb) lauern, bei Mitarbeitern oder auch Kunden oder Partnern, die zunächst nicht als Experten für die Lösung bestimmter Frage- bzw. Problemstellungen gelten. Man weiß auch, dass Experten nach jahrelangem Arbeiten in spezifischen Bereichen oft den so genannten Tunnelblick entwickeln und dann einfach nicht mehr über den Tellerrand schauen können, um auf wirklich Neues zu kommen. Dies ist nicht despektierlich gemeint, sondern entspricht einfach nur der biologisch bedingten Anpassung und ist ein ganz natürlicher und menschlicher Aspekt. Neue Impulse kommen dann eher von außen. Sie lösen den – manchmal vom

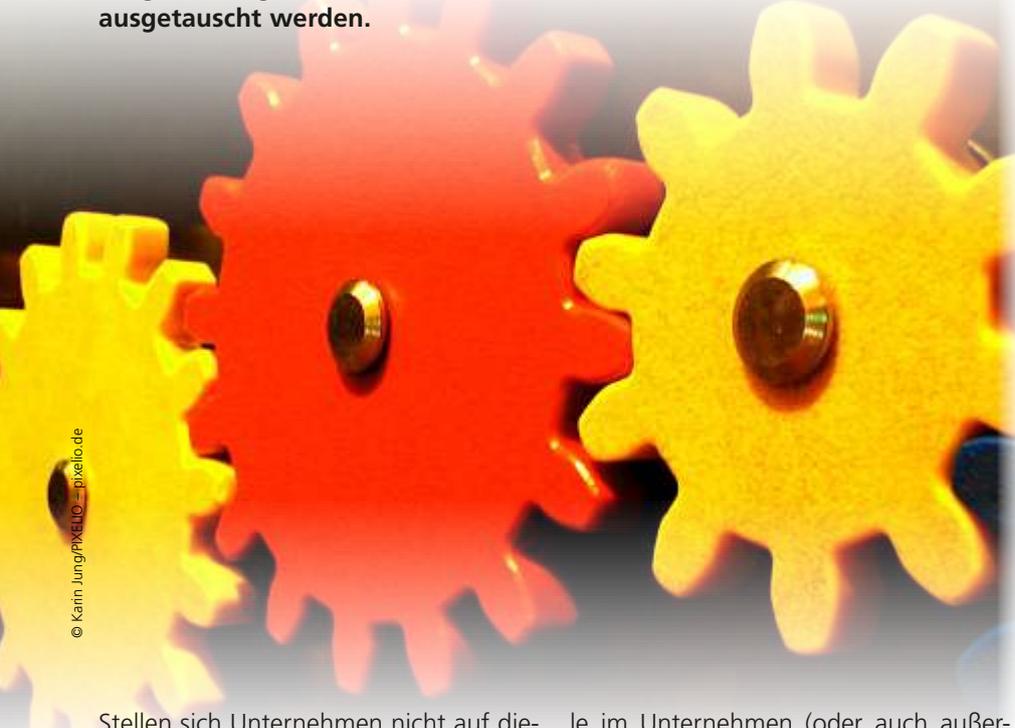
Impulsgeber eher unbeabsichtigten – Aha-Effekt beim Experten aus und führen zu Äußerungen wie „Du bist ein Genie“.

Warum also diese verborgenen Potenziale nicht nutzen? Man mag jetzt argumentieren, dass es so etwas doch schon gibt. Was ist denn z. B. mit den Ideenmanagern und dem betrieblichen Vorschlagswesen? Dies ist sicherlich ein Ansatz, der in die Richtung geht, mehr Ideen zu generieren. Aber welche Ideen bekomme ich dann? Manchmal stellt man fest, dass eine Ideen-Box eher zum Kummerkasten degeneriert. Und was passiert dann mit den Ideen? Wer legt fest, welche Ideen wirklich gut sind und letztendlich umgesetzt werden? Und nach welchen Kriterien? Kann es vielleicht sein, dass viele Mitarbeiter keine Ideen abgeben, da nicht klar ist, was und ob überhaupt etwas mit ihren Ideen passiert?

Die Potenziale der Mitarbeiter lassen sich sicherlich auch noch viel breiter nutzen als nur zur Ideengenerierung. Es hat sich gezeigt, dass die sogenannte kollektive Intelligenz (Weisheit der Vielen) der Mitarbeiter Ideen auch sehr gut bewerten kann. Das gilt gleichsam auch für die Prognose, ob sich eine Idee als erfolgreich erweisen könnte. Wenn Mitarbeiter Ideen von anderen kommentieren dürfen, lässt sich die Qualität der Ideen drastisch verbessern. Zudem können weitere Impulse zur Verfeinerung entstehen. Lässt man viele Mitarbeiter nicht nur Ideen liefern, sondern auch aktiv bei der Bewertung, Verfeinerung und Auswahl mitwirken, so wird man auch dem stärker werdenden Wunsch nach Mitgestaltung gerecht. Wie sich so etwas nun im Unternehmen in die Tat umsetzen lässt, soll im Folgenden kurz skizziert werden.

→ Engagement und Mitwirkung fördern

Die geschilderten Ansätze sind sicherlich nicht brandneu und es gibt mittlerweile Methoden und Plattformen, die sich mit entsprechenden Lösungen zum so genannten Crowd Sourcing auseinandersetzen (wie z. B. SpigitEngage von Mindjet). Dabei geht es darum, möglichst viele Mitarbeiter – aber eventuell auch Kunden, Partner, Universitäten oder



Schulen – sowohl bei der Ideenggebung als auch bei der Bewertung, Verfeinerung und der Auswahl der besten Ideen einzubeziehen.

Dabei kommen viele Elemente zum Einsatz, die aus sozialen Plattformen wie Facebook bekannt sind. Mit dem Ziel, dass sich Menschen besser vernetzen und Informationen austauschen können. Vor allem aber sind diese Elemente wichtig, weil sie das Engagement zur Mitwirkung unterstützen. Dass sie das tun, belegen die aktiven Teilnehmerzahlen sozialer Netzwerke. Ein wesentlicher Grund des Erfolgs liegt darin, dass Menschen sich austauschen und mitwirken wollen und dass ihnen die sozialen Plattformen genau die richtigen Elemente dazu liefern – eine Stimme, Sichtbarkeit, Vernetzung (Verbundenheit), Anerkennung etc.

→ Die wichtigsten Aspekte zum Thema Crowdsourcing

Im Folgenden werden ein paar wichtige Aspekte zum Crowd Sourcing kurz geschildert – und es wird dargestellt, wie sie sich durch entsprechende Plattformen bzw. Portale noch weiter unterstützen lassen:

- Möglichst viele Menschen bei der Ideenfindung involvieren: Dabei kann es sich sowohl um die Mitarbeiter des Unternehmens handeln als auch um Kunden, Partner, Universitäten oder Schulen. Heute weiß man z. B., dass Kinder sehr gute und ausgefallene Ideen haben. Aber auch wenn es das Ziel ist, möglichst viele Menschen in eine Fragestellung zu involvieren, bleibt es dennoch wichtig, dass eine Plattform es ermöglicht, bestimmte Fragen auch nur an bestimmte Zielgruppen zu richten (z. B. bestimmte Abteilungen, Regionen, Länder, Kundengruppen etc.).
- Gezielte Fragen stellen: Ansonsten läuft man Gefahr, Ideen zu allem Möglichen zu bekommen. Wenn man möchte, dass Menschen Ideen zu wichtigen Entscheidungen im Unternehmen beitragen sollen, dann sollten diese auch möglichst gezielt formuliert sein.
- Alle können alle Ideen sehen, kommentieren und bewerten: Dies ist

wichtig, da es zum einen bei der ersten Eingrenzung von sehr vielen Ideen hilft, die eine geringe Anzahl von Experten zeitlich nicht bewältigen könnte. Zum anderen ist die kollektive Intelligenz bei der Prognose und Auswahl von Potenzialen nicht zu unterschätzen. Die Möglichkeit, sich dann rund um eine Idee mit anderen zu vernetzen und Ideen zu kommentieren, verfeinert eine Idee und dient der Verbesserung ihrer Qualität, was wiederum die Bewertung erleichtern kann. Und letztendlich ist dies einer der Schlüssel, durch den Mitarbeiter mitgestaltend und mitbestimmend mitwirken können.

- Unterschiedliche Graduierungs- bzw. Güte-Stufen: Ideen durchlaufen während des Bewertungsprozesses mehrere Graduierungsstufen (Stages), bei der in jeder Stufe die besten Ideen auf Basis bestimmter Bewertungskriterien weiterkommen. So kann dies im ersten Schritt die Anzahl von Sichtungen, Kommentaren und Likes (wie bei Facebook) sein. In einem nächsten Schritt schauen sich Experten alle weitergekommenen Ideen an und fällen Entscheidungen bezüglich der Machbarkeit oder weiterer Kriterien. Hierbei ist es wichtig, dass eine Plattform es erlaubt, unterschiedlichste Stufen und auch Kriterien, wann eine Idee in die nächste Stufe gelangt, zu konfigurieren. Und es muss möglich sein, die Experten pro Stufe definieren zu können. Dies ist elementar, da unterschiedliche Fragestellungen an bestimmte Zielgruppen mitunter auch unterschiedliche Experten und Bewertungskriterien verlangen.
- Letzte Priorisierung durch die „Vielen“: Nachdem sich aus vielen Ideen die Besten herauskristallisiert haben, kann es Sinn machen, diese noch einmal durch einen weiteren Bewertungsschritt durch die initiale Zielgruppe zu priorisieren. Gerade auch wieder in Hinblick darauf, Mitarbeitern eine weitere Möglichkeit der Mitbestimmung zu geben.
- Transparente Darstellung der Gewinner und der weiteren Schritte: Dies ist wichtig, damit sich die Teilnehmenden auch bei weiteren Fragestellungen wieder gerne einbringen.

Es gibt sicherlich noch viele weitere Aspekte, die zu berücksichtigen sind (Be-

lohnung, Reputation, uvm.), die aber den Rahmen dieses Artikels sprengen würden und die sicherlich nicht nur durch neue Technologien oder Plattformen zu lösen sind. Dazu bedarf es z. B. der Einführung einer entsprechenden Kultur und des dazugehörige Change-managements.

→ Fazit

Die Anforderungen der neuen Generation von Mitarbeitern – an den Entscheidungen und der Gestaltung des Unternehmens mitzuwirken – bietet die Chance, die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens sicherzustellen. Die Nutzung der sonst oft verborgenen Potenziale und die Weisheit der Vielen kann extrem dazu beitragen, dass Unternehmen neue und innovative Produkte, Technologien und Prozesse entwickeln und gleichzeitig ihre Attraktivität als Arbeitgeber durch erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit stärken.

Die Weichen, um dies zu ermöglichen, sind erkannt und gestellt. Neue Methoden und Plattformen zum Crowd Sourcing bieten Unternehmen hier effektive Hilfestellung bei der Einführung und Umsetzung einer neuen Unternehmenskultur der Mitgestaltung durch Mitarbeiter und auch durch Außenstehende. Sie müssen nur noch von den Unternehmen aufgegriffen werden.

→ Der Autor



Dr. Steven Bashford hat 2001 in Informatik promoviert und ist seit 13 Jahren Mitarbeiter bei Mindjet. Dort leitet er die Bereiche PreSales, Training und Consulting und beschäftigt sich u. a. mit dem Thema Innovationsprozesse.

✉ bashford@
wissensmanagement.net