
Workshop „Mit bestehenden Mitteln mehr Wirkung erzielen“

17. März 2015

Nachmittagsworkshop am Controller Forum

www.integratedconsulting.at

Inhalt



1

Blitzlicht aus der Innovationstheorie

2

Fokus Innovation in ÖV und NPOs

3

Entdeckermodus in der Praxis – Übungssession



Pause

4

Strategische Verankerung von Innovation in der Praxis bei NPOs

5

Ideenmanagement

6

Zukunft des Ideenmanagements

Blitzlicht aus der Innovationstheorie

Ablauf bei Innovationen

Front End of Innovation

Konzeptrealisierung und Einführung

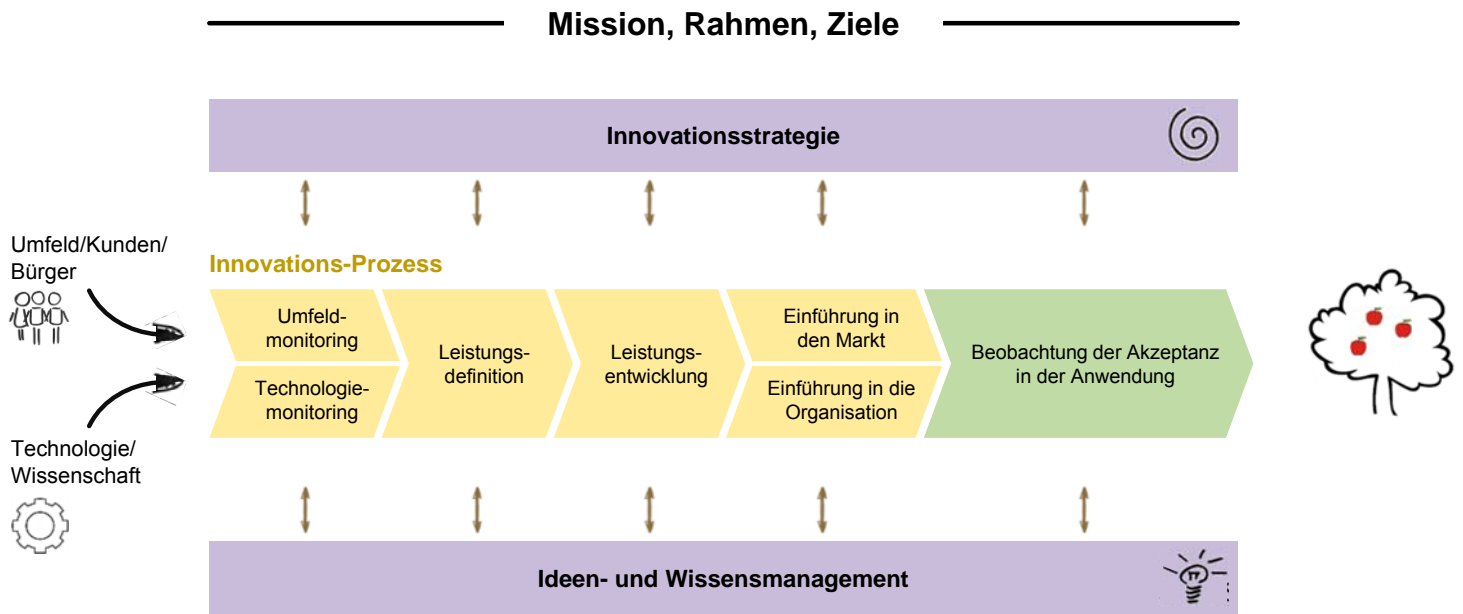


Phase 1:
Thinking out of the box benötigt klare Aufgabenstellung

Phase 2:
Von den Ideen zum ausgereiften Konzept

Phase 3:
Das Konzept erfolgreich realisieren

Innovations-Prozess – Rahmenmodell



Innovative Organisationen haben 2 Qualitäten



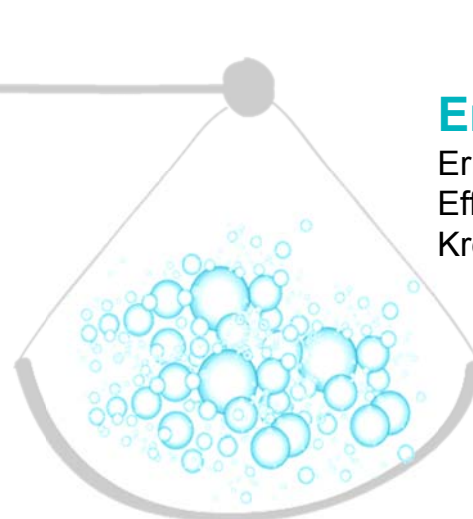
Umsetzen

Ausführen
Effizienz
Lineare Prozesse

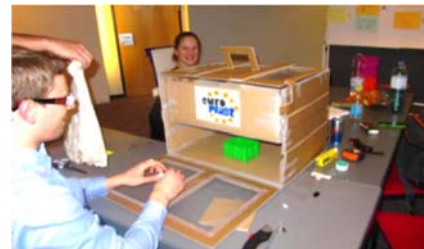


Entdecken

Erneuern
Effektivität
Kreative Freiräume



Quelle: Wolfgang Thieme/dpa-Archiv, www.braunschweiger-zeitung.de, 9.7.2013



Quelle: Innovationsmarathon 2013

Fünf Qualitäten im Entdeckermodus



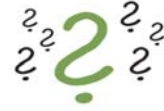
Verknüpfen

- Fragen, Probleme oder Ideen unterschiedlichster Art, die anscheinend in keinerlei Beziehung zueinander stehen, miteinander verbinden



Hinterfragen

- Warum?
- Warum nicht?
- Was wäre wenn?



Beobachten

- Direktes Beobachten
- Beachtung von Details
- Hingehen und selbst Nachschauen



Experimentieren

- Ausprobieren
- Prototypen
- Lerne schnell, irre schnell



Vernetzen

- Neue Perspektiven durch den Austausch mit unterschiedlichen Persönlichkeiten
- Zusammenführen von Erkenntnissen



Quelle: Harvard Business Manager, Februar 2010, Die Innovatoren DNS

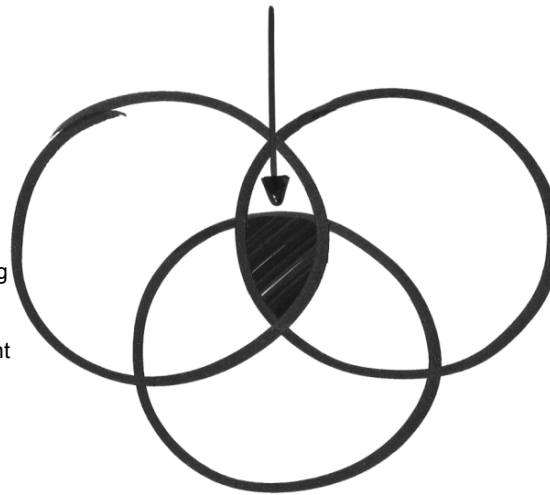
Fokus Innovation in ÖV und NPOs



Schnittstelle Innovation

ÖV

- Subjektiv weniger Spielraum für Innovation (insbes. Hoheitsverwaltung)
- Steigendes Bewusstsein durch Globalbudgetierung, Wirkungsorientierung und Qualitätsmanagement
- Trotz positiver Erfahrungen noch kaum Verankerung von Innovationsmanagement



NPOs

- Die Bedeutung von Innovation ist unbestritten.
- Die Herausforderungen werden weniger in der Ideenfindung als in der strategischen Einbettung und in der Umsetzung von Innovation gesehen
- Finanzierungshintergrund prägt stark Innovationsmöglichkeiten und –bereitschaft

Industrie

Entdeckermodus in der Praxis



 Brainwriting

 Ishikawa

 OPERA

 Brainwalking



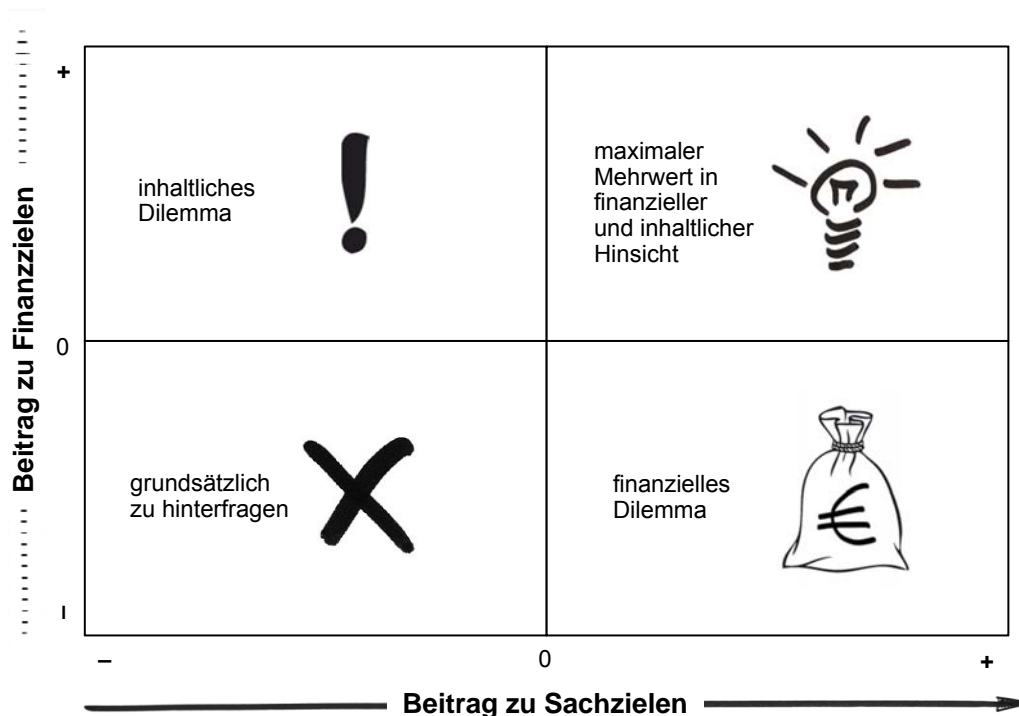
Strategische Verankerung der Innovation in der Praxis von NPOs

5 Thesen zur Innovation in NPOs, NGOs und Social Entrepreneurs



- 1 Die Bedeutung von Innovation ist unbestritten. Die Organisation stehen dazu, dass Innovation wichtig ist und versuchen diese im Alltag zu fördern bzw. Neues umzusetzen.
- 2 Es fehlt nicht an neuen Ideen – so die Selbsteinschätzung der Interviewten. Die Nähe zu den KundInnen/KlientInnen sowie die Notwendigkeit, mit knappen Mitteln einen steigenden Nachfrage zu bedienen, begünstigen die Innovationsfreudigkeit.
- 3 Die Herausforderungen bestehen eher darin (1) im Innovationsprozess strukturiert vorzugehen, (2) die Vielfalt neuer Ideen, in die Strategie der Organisation einzubetten und (3) Prioritäten mit Blick auf die erwünschten Wirkungsziele zu setzen.
- 4 Innovation und Beteiligung sind eng miteinander verwoben, insbesondere dann, wenn der Fokus der Organisation auf das Erbringen von Dienstleistungen ausgerichtet ist.
- 5 Organisationen, die in der bisherigen Finanzierungsstruktur stark von der ÖV abhängig sind, zeigen sich eher skeptisch, inwieweit Innovation tatsächlich möglich ist und erleben externe Grenzen als Haupthindernis. Organisationen, die historisch gesehen von der ÖV unabhängig waren und sind, fällt es leichter, auch in puncto Finanzierung kreativ zu sein.

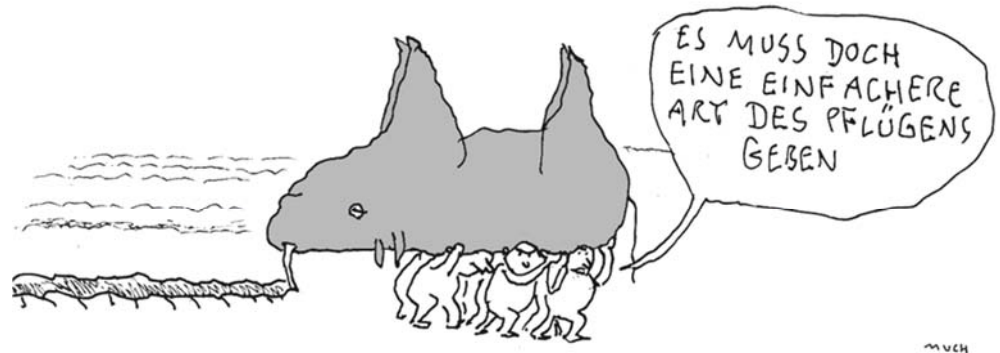
Innovation: Finanzziele versus Sachziele





Von der strategischen Verankerung von Innovationsmanagement zu der Erfindung einer neuen Dienstleistung:

Die Erfahrung einer Organisation der Behindertenhilfe



Ideenmanagement



Fehlende Motivation

Geringe Grundmotivation, Fehlende Anreize

Überforderung

Sinn und Zweck unklar, Unterstützung und Informationen fehlen

Ängste

Kritik, Neid, Ausgrenzung

Erfolg durch Ideenmanagement in der ÖV /1



Verbesserungsvorschläge müssen sich lohnen

- Mitgestaltung des eigenen Umfeldes/ bessere Rahmenbedingungen
- Erzielte Einsparungen sollten - zumindest teilweise - in der Organisationseinheit verbleiben
- Anerkennung (nach Möglichkeit nicht monetär)

Eine(n) Ideenmanager(in) einsetzen

- Steuerung und Koordination (Führungskräfte, Controlling, Qualitätsmanagement und Wissensmanagement)
- Motivation und Qualifizierung (Führungskräfte und Mitarbeitende)
- Ideenwettbewerbe und Kreativitätsprozesse (Ideen-Pools)
- Kommunikation (z.B. von Erfolgen, Positivbeispielen)



Vorgesetzte einbinden

- Weiterentwicklung als Führungsaufgabe
- Aktive Rolle durch:
 - Vorgabe von Entwicklungsthemen
 - Einrichtung und Unterstützung von Ideenteams.
- Erste Anlaufstelle für Ideen
- Beurteilen und gegebenenfalls unmittelbar realisieren, dadurch
 - Mehr Teamgeist
 - Kürzere Bearbeitungszeiten
 - Vorgesetzte fühlen sich nicht übergangen

Mindestens zwei Einreicher

- Teamgeist und Abbau von Barrieren
- Minderung soziale Risiken (Neid, Ausgrenzung)



Einbindung weiterer Stakeholder

- Das Potenzial außerhalb der Organisation nicht außer Acht lassen:
 - Kunden, Bürger
 - Partner
 - Lieferanten

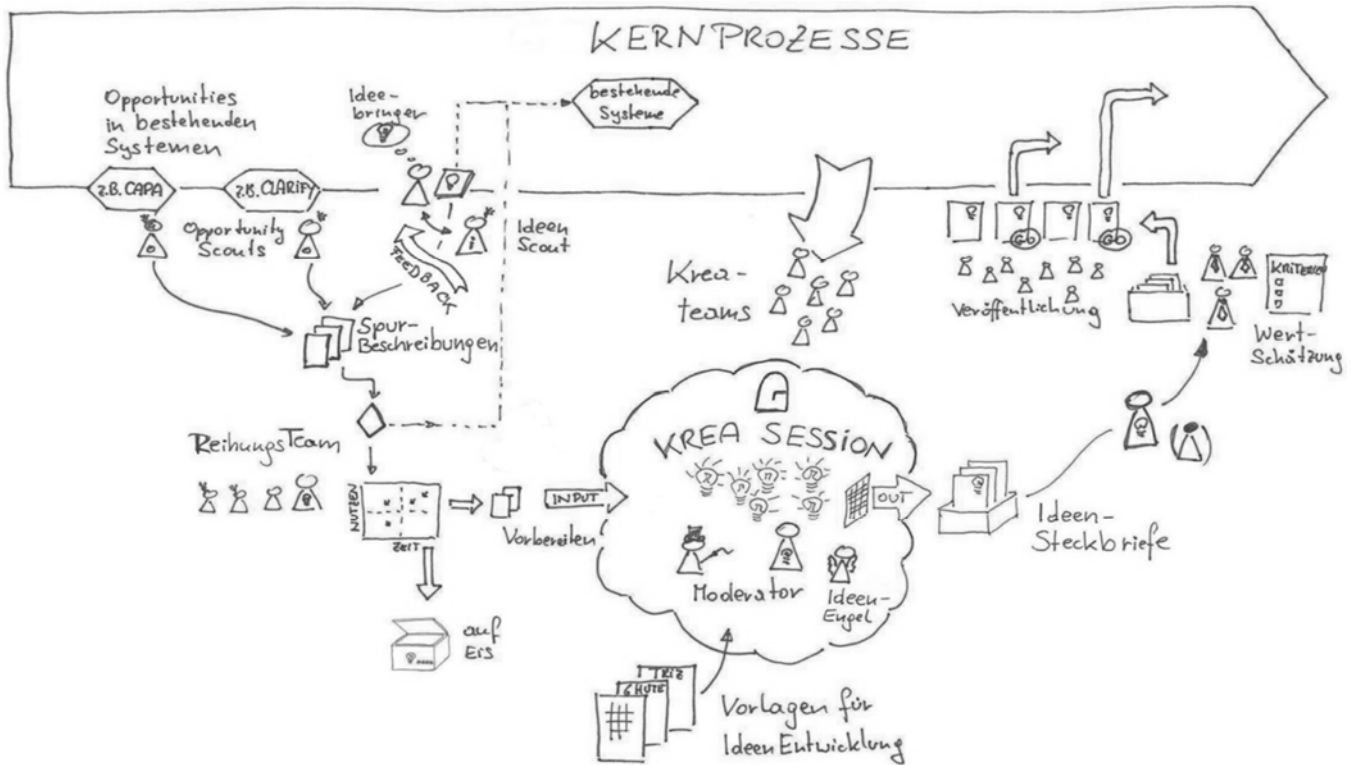
Laufende Beurteilung des Ideenmanagements

- Klare Ziele und konsequente Umsetzungsverfolgung
 - Beteiligungsquote
 - Annahmequote
 - Durchführungsquote

Die Zukunft des Ideenmanagements

Kreativitätsworkshops





24 Stunden „Ship It Day“ bei Atlassian



Einmal im Quartal führt das australische Software-Unternehmen Atlassian einen 24 Stunden Ideenmarathon durch.

„Einige der coolsten Dinge, die wir heute in unserer Software haben, sind am Ship It Day entstanden“

Ingenieur von Atlassian



Anhang: Blitzlichter aus Interviews

Blitzlichter: Soziale Innovation ist ... /1



„Grundsätzlich wenn wir von Innovation reden, dann reden wir von neuen Ansätzen, die gesellschaftliche Probleme adressieren. Also Probleme, vorwiegend, die noch nicht oder nicht ausreichend von bestehenden Institutionen adressiert wurden. Das heißt wie finden wir neue Ansätze, neue Wege, um diese Probleme zu adressieren. Wir sind auch sehr nah an dem Thema Entrepreneurship dran ...“

Matthias Reisinger, Mitgründer und Direktor von Impact Hub, Wien

„Es ist eine unbedingte Voraussetzung und Notwendigkeit um langfristig am Markt bestehen zu können. Ein Unternehmen, das sich nicht damit beschäftigt, sich weiterzuentwickeln, wird unweigerlich nicht mehr lange am Markt sein. Dies ist in unserer schnelllebigen Zeit wichtiger denn je. Die Zeiten von früher, wo Menschen in ein Unternehmen eingetreten sind, lange dabei waren und wenn es zur ersten großen Veränderung oder Entwicklung gekommen ist, reihenweise in (Früh-) Pension gegangen sind, sind vorbei.“

Michaela Linhart, GF Tagesmütter Graz-Steiermark

„Es wäre eine Innovation, weg von der Defizitorientierung und hin zur Ressourcenorientierung, oder zu einer Fähigkeitsorientierung, das würde in der sozialen Arbeit ganz ganz viel machen, das würde die soziale Arbeit um vieles billiger machen, weil man nicht für jedes Defizit ein „Pflaster“ braucht.“

Walerich Berger, GF Jugend am Werk Steiermark



„Bei uns ist Innovation ja quasi auch ein bisschen verordnet. Wir haben Projekte die wir schon seit Jahren machen die quasi inhaltlich nicht die großen Veränderungen mehr zulassen weil sie ausgefeilt sind. Unser Anspruch ist dass wir jedes Jahr auch langgediente Projekte mit Innovation versehen. Innovation heißt für uns von eine Innovation im technischen Bereich (Datenbanken, Informationsmanagement, z. B. Verbesserung der Usability) um für uns den Arbeitsaufwand zu minimieren, bis hin zu neuem Design von Produkten. Innovation umfasst alle Bereich unserer Arbeit für uns.“

Uschi Theissl, GF LOGO Jugendmanagement Steiermark

„Wir befinden uns immer zwischen den Polen einerseits der Förderung von Eigenverantwortung, die anerkannt und unterstützt werden muss, und andererseits der gesetzlich abgesicherten wohlfahrtsstaatlichen Versorgung, und diese beiden Pole müssen in einer Art und Weise miteinander verbunden werden, die sowohl aus inhaltlichen wie auch aus finanziellen Gesichtspunkten vertretbar ist.“

Ingrid Krammer, Leiterin Amt für Jugend und Familie, Stadt Graz

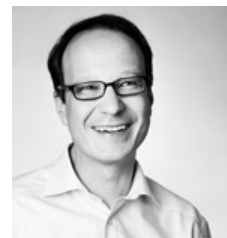
Kontakt



Maria Laura Bono
M +43/676/84 32 70 855



Stefan Posch
M +43/664/20 64 306



Norbert Quinz
M +43/676/32 70 454

ICG Integrated Consulting Group GmbH

Entenplatz 1a, A- 8010 Graz & Museumsstraße 3B, A-1070 Wien
T +43/316/71 89 400
F +43/316/71 89 40-40

office@integratedconsulting.at
www.integratedconsulting.at



Your Partner in Change.

www.integratedconsulting.at