HYPE

CASE STUDY

Liberty Global

Das Making-of eines Innovationsprogramms

HINTERGRUND UND STORY

Liberty Global ist das weltweit größte operierende Kabelunternehmen, mit Markennamen wie Virgin Media, Ziggo, Unitymedia und Telenet, mehr als 38.000 Mitarbeitern, einem Umsatz von 18,3 Mrd. $ und 27,4 Mio. Kunden in 14 Ländern. Wie schaffen Sie es, bei einem Unternehmen dieser Größe und Diversität bereichsübergreifende Zusammenarbeit und den Austausch von Ideen zu unterstützen?

In dieser Fallstudie schauen wir uns an, wie Liberty Global dieser Herausforderung mit ihrem Ansatz zum kollaborativen Innovationsmanagement begegnet und eine globale Plattform geschaffen hat, die eng an der Unternehmensstrategie ausgerichtet ist und greifbare Ergebnisse bringt.

ZIELE UND AUSRICHTUNG DER PLATTFORM

Roel de Vries – jetzt Innovation Program Manager, damals als Berater in der Strategieabteilung bei Ziggo tätig – war 2011 an der Einführung der neuen Innovationsplattform „Spark“ beteiligt. Die Geschäftsleitung erkannte bald den Nutzen, mehr Mitarbeiter an einem umfassenderen Innovationsprogramm zu beteiligen.

Die Spark-Plattform wurde zunächst im Jahre 2011 für 1.500 Mitarbeiter in den Niederlanden eingeführt. Vier weitere Länder erhielten Zugang, und bis zum Ende des Jahres 2012 hatte Liberty Global mehrere Innovationsplattformen unabhängig voneinander in verschiedenen Geschäftsbereichen im Einsatz. Die Beteiligung der Mitarbeiter war hoch und neue Ideen strömten kontinuierlich in die Systeme, was zeigte, dass Interesse und Engagement bereits geben waren. Aber die Ideen waren nicht auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet und weder zeitlich begrenzt, noch einer bestimmten Herausforderung zugeordnet. So gab es eine große Menge von Ideen ohne Zusammenhang mit den geschäftlichen Anforderungen. Außerdem hatte Roel de Vries Schwierigkeiten, einen Zuständigen für die Umsetzung der Ideen zu finden und es fehlte ein standardisierter Prozess zum einheitlichen Umgang mit den Ideen. Erschwerend kam hinzu, dass unterschiedliche – und sehr rudimentäre – Plattformen verwendet wurden, was die Zusammenarbeit und den Ideenaustausch auf internationaler Ebene verhinderte.

Es wurde deutlich, dass Spark die Plattform für ein unternehmensweites Programm sein sollte, nach der die Unternehmensführung suchte. Im Jahre 2013 wechselte de Vries von der Ziggo-Abteilung zum Corporate Office und begann, die Erfahrungen mit den verschiedenen Plattformen zu konsolidieren. Er suchte nach einem Tool für alle Mitarbeiter, das als zentrale Anlaufstelle für alle Ideenmanagement-Aktivitäten dienen konnte.

Das neue Programm musste auf die geschäftlichen Anforderungen des Unternehmens ausgerichtet sein. Dazu wurden zunächst die operativen Leitlinien von Liberty Global in strategische Innovationsfelder (SIFs) übersetzt. Jedem SIF wurde ein High-Level-Sponsor zugewiesen, der für diesen Bereich des Unternehmens verantwortlich ist. SIFs sollten durch gezielte, zeitlich begrenzte Ideenkampagnen die Suchfelder für neue Ideen und den Input der Mitarbeiter bilden. Die Ideen wären somit auf die Bedürfnisse des Sponsors und die Geschäftsstrategie ausgerichtet.

Um die oben genannte zu Vision unterstützen und alle Mitarbeiter weltweit zusammenzubringen, begann Liberty Global mit HYPE Innovation zusammenzuarbeiten. Spark 2.0 wurde ins Leben gerufen, ein Relaunch der ursprünglichen Plattform, speziell dafür entwickelt, um Innovationsaktivitäten in allen Bereichen des Unternehmens zu unterstützen. Die Ziele der Plattform wurden wie folgt festgelegt:

- Einsatz der Plattform als zentrale Drehscheibe für das Einreichen und Nachverfolgen von bedeutender
- Innovationen, selbst wenn diese Ideen aus anderen Quellen stammen.
- Funktionsübergreifende Zusammenarbeit; Ideen werden in einer Region erstellt, über die Plattform in andere Regionen, in denen sie gleichermaßen relevant sind, weitergeleitet und umgesetzt.

”

Spark wurde als Innovations-initiative von Liberty Global entwickelt, um Ideen zu finden und aufzubereiten, mit welchen realen geschäft-liche Herausforderungen begegnet werden kann, indem die kollektive Kreativität unserer Mitarbei-ter und Partner nutzbar gemacht wird.

Spark Mission Statement

SPARK-IDEENKAMPAGNEN

Eine Ideenkampagne auf Spark hat immer einen Sponsor, der in der Regel Manager einer Abteilung oder eines Geschäftsbereichs ist – jemand mit einem geschäftlichen Bedarf und Budget oder Ressourcen, um Ideen umzusetzen. Kampagnen folgen einem strukturierten Prozess mit einer Anfangsphase, in der Ideen eingereicht werden, mit einer anschließenden Phase der gemeinschaftlichen Diskussion und Einstufung, gefolgt von Expertenbewertungen. Ausgewählte Ideen werden dann zur weiteren Entwicklung und Überprüfung in eine Konzeptphase gebracht, und schließlich werden Ideen genehmigt und an den Geschäftsbereich zur Umsetzung übergeben. Die Kampagne wird von einem lokalen Innovationsmanager unterstützt, der sich mit dem zentralen Spark-Team koordiniert. Dadurch wird sichergestellt, dass dem Sponsor Best-Practice-Leitlinien zur Verfügung gestellt werden, und neu gewonnene Erkenntnisse können an das Spark-Team zurückgemeldet werden.

Spark ermöglicht es Ideenkampagnen-Sponsoren, verschiedene Segmente des Geschäfts für neue Ideen anzugehen, sei es mit ausgewählten Einzelpersonen, auf Abteilungsebene, auf Landesebene oder global für das gesamte Unternehmen. Dies bietet Sponsoren das Potenzial, die kollektiven Ressourcen des Unternehmens zu erschließen, um ihren Herausforderungen erfolgreich zu begegnen.

Operative Einheiten können außerdem entscheiden, eine „Always-Open"-Kampagne zu starten, die kein spezifisches Problem anspricht und stets für das Einreichen neuer Ideen verfügbar ist. Offene Kampagnen enthalten einen zusätzlichen Verfahrensschritt, in dem eingereichte Ideen kategorisiert und zur Auswertung der zuständigen Abteilung zugewiesen werden müssen. Wenngleich offene Kampagnen zugelassen sind, ist es eine wesentliche Erfahrung von Liberty Global, dass fokussierte Ideenkampagnen – ausgerichtet auf eine geschäftliche Herausforderung oder ein bestimmtes Ziel – mehr Ideen, Ideen von besserer Qualität und höhere Umsetzungsquoten hervorbringen.

BELOHNUNGEN UND ANERKENNUNG

Belohnungen und Anerkennung werden verwendet, um Spark zu bewerben und um eine konstant hohe Beteiligung sicherzustellen. Jede Ideenkampagne hat „Gewinner", für welche die zuständige Abteilung Belohnungen und Anerkennung bietet.

Auf Landesebene werden Gewinner jedes Jahr ausgewählt und auf einer Veranstaltung auf Landesebene anerkannt. Diese Gewinner werden dann zum Liberty Global Technology Summit in Amsterdam eingeladen, gesponsert vom CTO, auf dem die endgültigen Gewinner des Jahres auf der Bühne anerkannt werden. Zu den Spitzenpreisen für diese Gewinner gehört eine vollständig bezahlte Städtereise für sie und ihre Familien.

CHRONIK

2013

- Erfahrungen der einzelnen Programme werden zu einem globalen Programm konsolidiert (=Spark)
- HYPE wird als Anbieter ausgewählt, um die technisch limitierten, nicht mehr unterstützten älteren Tools abzulösen
- Die Spark Plattform wird für Mitarbeiter von UPC Niederlande und den Hauptgeschäftsstellen (Amsterdam, London, Denver) freigeschaltet
- Erste international ausgerichtete Ideenkampagne wird gefahren

2014

- Spark wird für Mitarbeiter von Telenet, Virgin Media sowie UPC Tschechien und Ungarn freigeschaltet
- Mehr lokale und internationale Kampagnen, Erstellung von Best-Practices
- Pilotierung des neuen Open Innovation Ansatz mit Händlern
- Eröffnung des „Spark Innovation Lab“ mit dem ersten Studententeam

2015

- Spark wird für Mitarbeiter von Unitymedia, Ziggo sowie UPC Schweiz, Polen, Rumänien und Slowakei freigeschaltet
- ROI Berechnungen werden für regelmäßige Berichte formalisiert (Y/E 2014: 4 Millionen €)
- Trendscouting-Modul wird der Plattform hinzugefügt
- Eine weitere Open Innovation Kampagne mit Händlern
- Zwei weitere Studententeams für das Spark Innovation Lab

2016

- Spark wird für Mitarbeiter von Liberty Puerto Rico freigeschaltet
- Vergrößerung des Spark-Teams
- ROI erhöht sich auf 10 Millionen €
- ROI Forecast wird den Berichten hinzugefügt

”

Liberty Global setzt sich aus verschiedenen Marken wie Virgin Media, Telenet und Unitymedia zusammen, die alle zu unterschiedlichen Zeiten von Liberty akquiriert wurden. Wie Sie sich vorstellen können, gehören isolierte Abteilungen und fehlender Austausch von Best Practices zu den Herausforderungen des Unternehmens.

Eins der wichtigsten Ziele des Spark-Programms ist es daher, eine markenübergreifende Zusammenarbeit voranzutreiben und offene Kommunikation unterstützen.

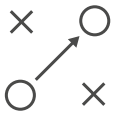
Ein tolles Beispiel gab es vor kurzem in einer internationalen Ideenkampagne. Eine Idee wurde in Osteuropa eingereicht, auf Basis einer bestehenden Lösung in einem anderen Land weiterentwickelt und schließlich als eine der Top 5 Ideen für die weltweite Umsetzung identifiziert. Spark ist das einzige System im Unternehmen, das die Möglichkeit bietet, Ideen von überall und jedem aufzugreifen und sie über die Marken hinweg zu verbreiten, so dass sie schnell bei der richtigen Abteilung landen.

Roel de Vries, Innovation Program Manager

DAS COLLABORATIVE-INNOVATION-CANVAS

Alignment

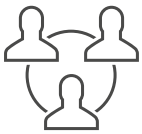
Strategy



Resources

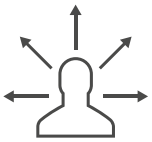
People

Stakeholders



Audience

Communications



Process

Decision Making

Execution

Measurements

Das Collaborative-Innovation-Canvas ist eine einfache Möglichkeit, die wichtigsten Komponenten einer Innovationsplattform abzubilden. Es geht dabei um drei zentrale Gesichtspunkte: Ausrichtung (auf die wesentlichen strategischen Ziele rund um Innovation), Personen (die Stakeholder, Befürworter und die allgemeine Zielgruppe), und Prozess (Auswahl, Finanzierung und Nachverfolgen von Ideen). Das Canvas fängt das Gesamtbild und die entscheidenden Beziehungen und Aktivitäten für den Erfolg des Programms ein. Es ist für alle Beteiligten leicht zu verstehen und mitzuteilen.

Erfahren Sie hier mehr über das Canvas:
http://hypeinnovation.com/canvas

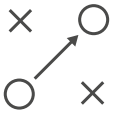
”

Eine wesentliche Erkenntnis bisher ist, dass Ideenkampagnen die besten Ergebnisse erzielen, wenn sie auf übergeordnete Unternehmensziele ausgerichtet sind.

Wenn ein Abteilungsleiter das Ziel hat, Einsparungen in Höhe von 10 % zu erzielen, können wir diesen Manager fragen, wie er beabsichtigt, dies zu erreichen, und ob er Hilfe haben möchte, um zusätzliche Ideen zu finden.

Meistens ist die Antwort ein begeistertes „Ja“. Das Problem kann dann genau definiert werden, und Lösungen werden vom Sponsor bereitwillig angenommen.“

Roel de Vries, Innovation Program Manager



STRATEGIE

Die Ausrichtung des Innovationsprogramms auf die übergeordneten Ziele für Innovation

- Die Spark-Plattform ist auf die Unternehmensziele und den Fokus der Geschäftsführung ausgerichtet, indem SIFs entsprechend der aktuellen operativen Leitlinien definiert werden.
- Jedes strategische Feld hat einen zuständigen Manager, der für den betreffenden Geschäftsbereich verantwortlich ist.
- Ideenkampagnen laufen dann in jedem strategischen Feld, um Ideen für die anvisierte geschäftliche Herausforderung zu generieren.
- Spark sollte man als mehr als nur eine Online-Plattform sehen. Es umfasst Offline-Aktivitäten, die eine Kultur der Innovation fördern. Dazu gehört auch ein „Matchbox"-Programm, um Innovatoren zu fördern und schulen, ein „Wildfire Club" für Innvoation Advocates, Innovationsräumlichkeiten, in denen Mitarbeiter an Workshops teilnehmen können, und eine Partnerschaft mit einer lokalen Universität, um disruptive Produktinnovationen zu entwickeln.

RESSOURCEN

Die verfügbaren Ressourcen, Methoden, Räumlichkeiten und Budgets, um das Programm zu unterstützen.

Allgemeine Ressourcen

- Das zentrale Spark-Team besteht aus zwei Vollzeit-Mitarbeitern in Amsterdam.
- In jedem Land wird ein Innovationsnetzwerkmanager ernannt. Die Innovationsnetzwerkmanager verbringen einen Teil ihrer täglichen Arbeit damit, Ideenkampagnen zu unterstützen und zu vermarkten.
- Insgesamt sind bei Liberty Global rund 30 Personen an der Umsetzung der Spark-Programme beteiligt.
- Die Finanzierung für das Spark-Team kommt aus der Gruppe „Technologie & Innovation“.

Kickstarten von Ideen mit Matchbox

- Spark beinhaltet jetzt ein Offline-Programm namens „Matchbox“, das vom Adobe Kickbox-Konzept abgeleitet wurde.
- In der Pilotphase konnte sich jeder für das Programm anmelden und 50 Teilnehmer wurden vom Spark-Team auf Basis ihrer Motivation ausgewählt. Das Ziel war und ist es, Innovationsmethoden (wie z. B. „Lean-Startup“) zu vermitteln, um Ideen schnell mit Kunden zu validieren.
- Die Box besteht aus Werkzeugen und Anleitungen, um die Vermarktung von Ideen zu gestalten. Darüber hinaus wird Zeit und Geld zur Entwicklung eines Prototyps zur Verfügung gestellt.
- Einen Monat nach Annahme einer Matchbox werden die Ideengeber von einem Expertengremium befragt, das ihnen außerdem für die Präsentation ihrer Idee Beratung und Unterstützung anbietet.
- Basierend auf Qualität und Ausrichtung auf die Geschäftsziele schafft es eine begrenzte Anzahl der Ideen in die nächste Phase. Hier können die Ideen-geber sie der Geschäftsleitung für weitere Investitionen präsentieren, ähnlich wie bei der Sendung „Die Höhle der Löwen“.

Spark Innovation Lab

Für disruptivere Innovationen arbeitet Liberty Global mit der Technischen Universität in Delft zusammen. Master-Studenten arbeiten 20 Wochen lang im Spark Innovation Lab – einem offenen und inspirierenden Raum an einer zentralen Stelle in der Hauptniederlassung in Amsterdam. Die Aufgaben der Studenten sind auf einen zukünftigen Bedarf des Unternehmens ausgerichtet und resultieren in der Präsentation validierter Prototypen. Abgesehen von den Prototypen hilft allein das Präsenz des Innovation Labs, die Idee von Spark innerhalb des Unternehmens zu verbreiten und zu verankern. Außerdem bietet es einen Bereich für jedermann, um gemeinsam an Innovationen zu arbeiten.

Drei Master-Programme werden von der TU Delft angeboten: Integriertes Produktdesign (IPD), Design für Interaktion (DfI) und Strategisches Produktdesign (SPD). Das Spark-Team beschäftigt 5 Studenten für 6 Monate bei Liberty Global, wobei 75 % ihrer Zeit einer geschäftlichen Aufgabe (Produktkonzeptdesign) und 25 % einer Spark-Aufgabe gewidmet ist. Letztere beinhalteten u.a. die Entwicklung eines Kunden-Innovations-Toolkits und die Integration von Phasen für die Prototypenentwicklung in den Ideenkampagnenprozess.

Was die TU Delft bietet:

- 5 Studenten für 6 Monate
- 2.000 Mannstunden
- 2 Mitarbeiter für Beratung und Kontrolle
- Hochmoderne Verfahren
- Kreativität und Konzeptentwicklung
- Vorschläge für Produkte oder Dienstleistungen
- Ein Prototyp- oder Darstellungsplan

Spark Innovation Lab
A Liberty Global initiative

Spark
Innovation
Lab
A Liberty Global initiative
Spark
Innovation
Lab
A Liberty Global initiative

STAKEHOLDER

Zentrale Personen, die an der Unterstützung des Innovationsprogramms beteiligt sind, einschließlich Kampagnen-Sponsoren und Vertretern des Managements.

- Für die effektive Durchführung von Kampagnen wurde eine Sponsor-Checkliste entwickelt.
- Der Sponsor muss eine Reihe von Ressourcen bereitstellen, bevor eine Kampagne ins Leben gerufen wird, unter anderem:
  - Kampagnen-Manager (die vom Spark-Team unterstützt werden).
  - Ausgewählte Innovatoren zur Eingabe von Seed-Ideen und Leitung von Diskussionen.
  - Bewertungskriterien, gemäß der Standardvorlagen oder nach Bedarf angepasst.
  - Die Mitglieder des Bewertungsteams.
  - Ein Plan für die Umsetzung der Gewinnerideen (abhängig von der Art der jeweiligen Kampagne).
  - Ein Preis oder andere Form der Anerkennung für die ausgewählten Ideengeber und Kommentatoren.
- Das Spark-Team versorgt den Sponsor mit wöchentlichen Updates darüber, wie die Kampagne voranschreitet. Es empfiehlt Maßnahmen, falls die Beteiligung schleppend oder die Qualität der Ideen zu gering ist.
- E-Mail-Vorlagen werden zur Verfügung gestellt, um die Beteiligung notfalls anzukurbeln.

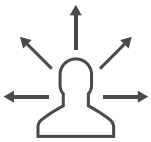
Berichterstattung an die Geschäftsleitung

- Das Spark-Team händigt der Geschäftsleitung einen monatlichen Bericht aus, um Ergebnisse der wichtigsten Aktivitäten auf der Plattform zu zeigen.
- In einer monatlichen Berichtsrunde von 300 Mitgliedern der mittleren und höheren Führungsebene werden die wichtigsten Kennzahlen bei Liberty Global besprochen. Das Spark-Team präsentiert hier aktuelle Zahlen der Plattform.
- Interne Kommunikation war der Schlüssel zum Erfolg, und die Nutzung vorhandener Berichtswege hat das Spark-Programm klarer profiliert.

ZIELGRUPPE

Wer ist eingeladen, die Plattform zu nutzen? Nur interne Mitarbeiter oder ist sie auch offen für Externe? Wer kann Ihnen helfen, das Programm erfolgreich auszuweiten?

- Die Mitarbeiter von Liberty Global sind weltweit verteilt.
- Das Unternehmen besteht aus mehreren großen Marken wie Virgin Media (UK), Ziggo (Niederlande), Unitymedia (Deutschland) und Telenet (Belgien).
- Die Mitarbeiter verteilen sich auf 14 Länder und haben ein Durchschnittsalter von 36 Jahren.
- Die Plattform ist zurzeit für 22.000 Mitarbeiter zugänglich, soll aber letztendlich für alle Mitarbeiter geöffnet werden.
- Die Mitarbeiter können in ihrer jeweiligen Landessprache teilnehmen, darunter Niederländisch, Deutsch, Spanisch und Ungarisch.
- Um die Ausrichtung und die Leitlinien von Spark zu kommunizieren, wurde der „Wildfire Club“ gegründet, ein Zusammenschluss der Innovation Advocates von Liberty Global (siehe Abschnitt „Innovation Advocates“).



KOMMUNIKATION

Wie Sie wirkungsvoll mit Ihrer Zielgruppe und Stakeholdern kommunizieren, Dynamik entwickeln und Vertrauen aufbauen.

- Die Marke „Spark“ wurde früh eingeführt, noch vor der HYPE-Plattform
- Dies ermöglichte es dem Team, eine Identität rund um Innovationsaktivitäten zu schaffen.
- Banner, Broschüren und Videos wurden erstellt, um für Spark zu werben.
- Der Mitarbeiterkantine in der Zentrale in Amsterdam half dabei, Spark mit „Innovations-Mahlzeiten“ auf der Speisekarte zu bewerben, um die Mitarbeiter mit Energie zu versorgen und zum Nachdenken anzuregen.
- Die großen TV-Bildschirme in der Lobby werden verwendet, um Live-Updates zu zeigen.
- Preise und Anerkennung sind ein wichtiger Bestandteil des Kommunikationsplans. Spark beteiligt sich an einem jährlichen Technologiegipfel, veranstaltet vom CTO, auf dem Gewinnerideen aus allen 14 Ländern gefeiert werden.
- Formalisierte Berichterstattung wurde bereits früh etabliert. Dies gewährleistete, dass das Management mit der Struktur des Programms und den verwendeten KPIs vertraut war. Obwohl nicht zwingend erforderlich, erwies sich dieser formale Ansatz für die Kommunikation mit der Geschäftsführung als sehr nützlich.

”

Kommunikation ist alles, ohne ständige Kommunikation würde das Programm sterben.

Roel de Vries, Innovation Program Manager

”

In der „Höhle-der-Löwen“-Phase sehen wir oft einen weiteren großen Schritt bei der Ausreifung der Idee, da die Autoren der Idee erkennen, dass ihre Idee kurz vor der Finanzierung steht und sie sich vor einer Gruppe höherer Manager lieber keinen Schnitzer erlauben wollen

Roel de Vries, Innovation Program Manager

ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

Wie werden Ideen beurteilt, ausgewählt und verbessert? Wer ist beteiligt und welche Kriterien und Verfahren werden verwendet?

- Ideenkampagnen beginnen mit drei Wochen Ideeneingabe, gefolgt von einer Woche konzentrierter Zusammenarbeit, in der die Ideen ausgearbeitet werden
- Ideen, die ein gewisses Level an Community-Aktivität erreichen, gehen automatisch in den HOT-Status über. Die Kriterien für diesen Automatismus können pro Kampagne je nach Größe der Zielgruppe, der Schwierigkeit des Themas usw. angepasst werden.
- HOT-Status-Kriterien können die Anzahl der Aufrufe, Votes und Kommentare beinhalten.
- Die „Community Graduation“ ist ein nützliches Feature, um große Mengen von Ideen zu bearbeiten und die Community-Aktivität zu erhöhen.
- Ideen, die den HOT-Status erreichen, werden zur Überprüfung an das Management weitergeleitet.
- Ideen, welche die Überprüfung bestehen, werden dann vom Autor weiterentwickelt, um sie für ein Entscheidungstreffen vorzubereiten.
- Ein Entscheidungstreffen ähnelt dem Format „Höhle der Löwen“, in dem Manager über die nächsten Schritte für die ausgewählten Ideen entscheiden.
- Vor dieser Phase gibt das Spark-Team Hilfestellung, wie die Präsentation einer Idee vor dem Management aufgebaut und vorgetragen wird.

”

Manchmal bedeutet dies, bei Ideen manuell nachzuhaken, um zu sehen, was mit ihnen passiert ist. Aber der Aufwand lohnt sich, da dadurch vollständige Transparenz des Innovationsprozesses durch Spark geboten wird und wir ROI-Zahlen vorzeigen können.“

Roel de Vries, Innovation Program Manager

UMSETZUNG

Wie Ideen iteriert und zur Umsetzung weiterentwickelt werden.

- Der Sponsor ist für die Umsetzung der ausgewählten Ideen einer Kampagne verantwortlich.
- Das Spark-Team verfolgt kontinuierlich den Fortschritt der Ideen, um sicherzustellen, dass der Verlauf in der Plattform dokumentiert wird.
- Ideen, die über die Always-Open-Kampagnen eingehen, werden vom Spark-Team und den regionalen Innovationsnetzwerkmanagern bearbeitet.
- Sie werden gebündelt, nach SIFs klassifiziert und den Gutachtern in regelmäßigen Abständen zugesendet.
- Das Feedback aus den Bewertungen bestimmt, ob die Ideen weiterverfolgt werden.

KENNZAHLEN

Welche Kennzahlen sind wichtig, und wie können Sie Erfolg langfristig messbar machen?

Das Spark-Team erstellt monatlich einen Bericht für das Management. Er enthält Input- und Output-Metriken, einschließlich des Engagements der Mitarbeiter und der Menge eingegebener Ideen. Diese Metriken werden pro Division von Liberty Global erstellt, so dass diese verglichen werden können. Aktivitätskennzahlen geben Aufschluss darüber, wie Spark die Mitarbeiter anspricht und in welchen Bereichen zusätzliche Maßnahmen nötig sind

Es gibt fünf Strategische Innovationsfelder, für welche die Menge der Kampagnen und die Gesamtzahl der Ideen in jeder Phase gemessen werden.

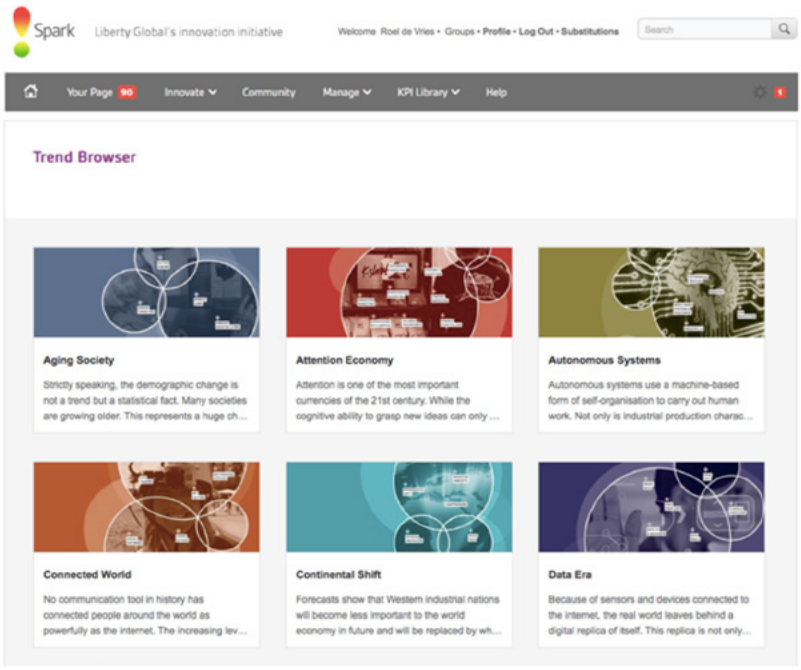
Der Bericht hebt auch „Ideen des Monats“ hervor, die vom Spark-Team aufgrund ihrer Besonderheit oder hohen Aktivität der Mitarbeiter von Hand ausgewählt werden.

Der zusätzliche Umsatz zeigt, wie Spark zum Gewinn des Unternehmens beiträgt und beweist gegenüber der Geschäftsleitung seinen Wert. Bis 2016 erreichte Spark mehr als 20.000 Mitarbeiter, generierte mehr als 14.000 Ideen, von denen fast 1.000 umgesetzt wurden, mit einem ROI von 10 Mio. Euro.

WAS KOMMT ALS NÄCHSTES FÜR DAS SPARK-PROGRAMM?

Das Spark-Team möchte Innovationsunterstützung für das gesamte Unternehmen anbieten und einen zentralen Knotenpunkt schaffen, um alle Ideen und Kennzahlen zu überwachen und zu verwalten. Es gibt jedoch auch Offline-Aktivitäten wie Brainstorming-Workshops und das Matchbox-Programm. Einige der neuen online und offline Komponenten umfassen:

- **Workshop-Karten:** Inspirierende Karten, die in Workshops verwendet werden sollen, um die Erzeugung und Ausarbeitung von Ideen offline zu unterstützen.
- **Trends:** Das Trend-Modul von HYPE integriert Trendscouting in Strategische Innovationsfelder, Kampagnen und Ideen. Diese Erweiterung hat bereits großes Interesse beim Management geweckt.
- **IP-Prozess:** Ein zusätzlicher Verfahrensschritt für ein Patenterteilungsverfahren für Ideen.
- **Open Innovation:** Das Spark-Team arbeitet mit Master-Studenten an einem Prozess, um Kunden von Liberty Global in das Innovationsmanagement mit einzubinden.
- **Interviews mit Sponsoren:** Über einen Interviewprozess wird Feedback von Sponsoren formal erfasst und in den Lernprozess einbezogen. Die Interviews helfen darüber hinaus, den Nutzen von Spark zu dokumentieren und der Geschäftsleitung zu vermitteln.
- **Mitarbeiterbefragung:** Liberty Global fährt eine jährliche Umfrage zum Engagement der Mitarbeiter, genannt „Zoom“. In der letzten Befragung wurde jedem Mitarbeiter ein Merkmal zugewiesen, das sie als einen bestimmten „Typ“ von Spark-Benutzer kennzeichnet. Die Ergebnisse zeigen, dass Mitarbeiter, die Spark benutzen, sich stärker mit dem Unternehmen identifizieren als diejenigen, die Spark nicht benutzen.



Der Trend-Explorer ermöglicht es Mitarbeitern, Tausende Trends von Trendscouts auf der ganzen Welt zu durchstöbern. Trends stimulieren kreative Ansätze und helfen, neue Kampagnen und Ideen hervorzubringen.

RATSCHLÄGE FÜR INNOVATIONSMANAGER

Fünf Ratschläge von Roel de Vries für Innovationsmanager-Kollegen

Wenn Sie anfangen, behalten Sie stets das Ziel im Hinterkopf

Legen Sie fest, was Sie mit den Ideen tun wollen, bevor Sie Ihr Programm starten. Ohne eine verlässliche Methode und ohne eindeutige Zuständigkeiten bei der Umsetzung stehen Sie am Ende mit einem Haufen von Ideen, die „auf Eis liegen“ , da und das Vertrauen der Mitarbeiter in den Prozess schwindet. Ideenkampagnen können helfen, sich auf die für das Unternehmen wichtigen Ideen zu konzentrieren, aber achten Sie auch auf Ihren Back-End-Prozess, um sicherzustellen, dass Ideen zu realen, umsetzbaren Konzepten heranreifen.

Krabbeln, Gehen, Laufen

Streben Sie nicht von Beginn an nach einem „Big Bang“ oder einer unternehmensweiten Initiative. Sie müssen zuerst krabbeln, bevor Sie gehen. Starten Sie einige Pilotprojekte, sammeln Sie etwas praktische Erfahrung und nutzen Sie diese, um Ihr Programm zu verbessern. Wenn Sie direkt im großen Stil loslegen, gibt es meist auch mehr Entscheidungsträger und – höchstwahrscheinlich – einem langsameren Gesamtprozess. Fangen Sie langsam an, und mit ein paar schnellen Erfolgen in der Tasche, lernen Sie nach und nach, was funktioniert und was nicht. Dadurch sind Sie für die größeren Projekte später besser vorbereitet. Und Vorsicht: Endloses Kopfzerbrechen kann die Dynamik zerstören! Eine solche Pause kann tödlich sein. Manchmal müssen Sie sich einfach auf Ihr Bauchgefühl verlassen und handeln – auch wenn Sie keinen detaillierten Plan haben.

Kommunizieren. Kommunizieren. Kommunizieren.

Seien Sie sich bewusst, dass Leute, die an Ideenprogrammen teilnehmen, dies generell zusätzlich zu ihren täglichen Aufgaben tun. Wenn Sie aufhören zu kommunizieren, vergessen die Leute, dass Sie existieren und Beteiligungsquoten sinken. Verminderte Beteiligung, eine geringere Anzahl an eingereichten Ideen, weniger Zusammenarbeit, weniger ausgereifte Ideen usw. führen zu einem langsamen Tod des Programms. Das wollen Sie gar nicht erst riskieren. Verwenden Sie verfügbare Kommunikationswerkzeuge und sprechen Sie die Leute über unterschiedliche Kanäle an, und versuchen Sie, so viel Aufmerksamkeit wie mögliche zu erregen. Feiern Sie Erfolge, lassen Sie den Mitwirkenden die nötige Anerkennung zukommen und lassen Sie die Teilnehmer des Programms (Mitarbeiter und Management) ihre Geschichten erzählen, um den „Spirit“ für das Innovationsmanagement hochzuhalten.

Zeigen Sie ihnen, was Sie wert sind

Am Anfang, wenn Sie gerade Ihr Programm starten und noch keine greifbaren Ergebnisse haben, werden Sie Ihrem Management vermutlich lediglich Zahlen über Engagement und Aktivitäten präsentieren. Wenngleich diese Zahlen beeindruckend sein können, gewinnen praktische Umsetzungen und messbarer Nutzen diese Zielgruppe noch schneller. Präsentieren Sie so schnell wie möglich echte, solide Zahlen. Dies erhöht die Aufmerksamkeit und Unterstützung seitens der (höheren) Führungsebene, wodurch es Ihnen möglich sein sollte, Ihre Initiative weiter auszubauen.

Seien Sie beeindruckend!

Zeigen Sie, dass es Spaß macht, sich an Ihrem großartigen Programm zu beteiligen, indem sie selbst beeindruckend sind. Seien Sie für Ihre Zielgruppe sichtbar und verfügbar, und benutzen Sie die neuesten Kommunikationsmittel. Seien Sie mutig, wenn Sie die Ergebnisse mitteilen. Blähen Sie die Zahlen nicht künstlich auf, aber stellen Sie sicher, dass jeder weiß, dass Sie erfolgreich sind. Und seien Sie auch als Team beeindruckend. Wenn Sie etwas Neues starten, müssen Sie andere Mitglieder Ihres Unternehmens mit einbeziehen und breite Unterstützung erzeugen. Ergreifen Sie die Initiative, sorgen Sie für effektive und interessante Meetings oder antworten Sie einfach auf eine E-Mail früher als versprochen. Sie sollten die Leute positiv überraschen und sich ihre Gunst bewahren, weil Sie nie wissen, wann Sie sie vielleicht brauchen.

INNOVATION ADVOCATES

Die Rolle des Innovationsmanagers ist für viele Unternehmen immer noch neu, und die Auserwählten fühlen sich manchmal wie ein Einzelkämpfer bei dem Versuch, Schwung in ein Innovationsprogramm zu bringen. Dieser Herausforderung können Sie begegnen, indem Sie im gesamten Unternehmen ein Netzwerk von Unterstützern aufbauen, sog. „Innovation Advocates“. Diese Personen können die allgemeine Beteiligung verbessern, die gewünschten Verhaltensweisen für die Zusammenarbeit vorleben und kommunizieren und dem Innovationsmanager helfen, lokale Eigenheiten zu verstehen.

Wenn Sie Ihr Advocate-Netzwerk aufbauen, müssen drei wichtige Fragen beantwortet werden:

1. **Wie kann man potenzielle Advocates identifizieren?**
   Advocates werden nicht bezahlt, um das Innovationsmanagement zu unterstützen. Wie können wir also Freiwillige finden? Eine Möglichkeit ist es, bei Nutzern der Plattform nach bestimmten Verhaltensweisen zu suchen, etwa Nutzer, die sich regelmäßig beteiligen und besonders die Zusammenarbeit und Weiterentwicklung von Ideen fördern. Wenn Sie dieses Verhaltensmuster im Laufe der Zeit in verschiedenen Kampagnen erkennen, sind diese Personen die perfekte Wahl.

2. **Was kann man von ihnen erwarten?**
   Man muss vorsichtig sein, nicht zu viel zu verlangen, zumal sie bereits freiwillig viel tun. Ermutigen Sie sie, zu tun, was sie ohnehin schon tun, und wenn sich die Gelegenheit ergibt – zum Beispiel bei zwanglosen Gesprächen unter Kollegen – das Programm, seine Ziele und die Ergebnisse regelmäßig anzusprechen.

3. **Wie können Sie dafür sorgen, dass sie motiviert bleiben?**
   Ein grundlegender Schulungsplan ist der erste Schritt. Stellen Sie sicher, dass sie verstehen, was Sie erreichen wollen, und warum sie ausgewählt wurden, um Ihnen dabei zu helfen. Wenn Sie die Advocates nicht persönlich zusammenbringen können, sollten Sie zumindest versuchen, sich monatlich in einem Online-Meeting über Geschichten, Neuigkeiten und gewonnene Erkenntnisse auszutauschen.

Erfahren Sie mehr zu Innovation Advocates:

http://blog.hypeinnovation.com/innovation-advocates-build-a-new-culture-of-innovation-from-the-bottom-up

http://www.hypeinnovation.com/innovation-advocates

VORTEILE DER HYPE-PLATTFORM

HYPE Innovation konnte als Anbieter alle Kriterien für die Spark-Plattform erfüllen, einschließlich folgender wichtiger Aspekte:

- Unternehmensweit skalierbar, damit alle Mitarbeiter mit einbezogen werden können
- Unterstützung von sowohl Ideenfindungs- als auch Inkubationsprozessen
- Unterstützung lokaler Sprachen
- Benutzerfreundlich, keine Schulung erforderlich
- Workflow mit Track & Trace
- Unterstützung für Belohnungen und Anerkennung basierend auf Beteiligung

Über Liberty Global

Liberty Global plc („Liberty Global“, „Liberty“) ist das größte internationale Kabelunternehmen und verfügt über Standorte in 14 Ländern. n in 14 Ländern. Liberty Global verbindet Menschen mit der digitalen Welt und ermöglicht es ihnen, ihre unendlichen Möglichkeiten zu entdecken und zu erleben. Liberty Globals marktführende Dienste werden über Netzwerke der nächsten Generation und innovative Technologie-Plattformen zur Verfügung gestellt, die 27 Mio. Kunden verbinden, die 57 Mio. Fernseh-, Breitband-Internet- und Telefonie-Dienste beziehen (Stand: 31. März 2016). Zusätzlich versorgt Liberty Global 7 Mio. Mobilfunkkunden und bietet WiFi-Dienste über 6 Mio. Zugangspunkte

Zu Liberty Globals Verbrauchermarken gehören Virgin Media, Ziggo, Unitymedia, Telenet, UPC, VTR und Liberty Cablevision. Zu unserem Betrieb gehören auch Liberty Global Business Services und Liberty Global Ventures.

Über HYPE Innovation

HYPE Innovation ist ein weltweit führender Hersteller von Full-Lifecycle Software für das Ideen- und Innovationsmanagement. Mit unserer leistungsstarken Plattform lassen sich tausende von Mitarbeitern in die Ideengenerierung und gemeinschaftliche Problemlösung einbinden. Wir unterstützen Sie dabei, messbare Ergebnisse zu erzielen und Ihre Ideen von der Generierung bis zur Umsetzung zu verfolgen. Firmen arbeiten mit HYPE wegen unserer flexiblen Produkte, unserer weitreichenden Expertise im Bereich Innovationsmanagement und unserer langen Erfolgsgeschichte mit einigen der weltweit größten Unternehmen. Zu unseren Kunden gehören weltweit tätige Unternehmen wie Bombardier, DHL, Roche, NASA, Mattel, Nokia, Daimler, Airbus, Saudi Aramco, UCSD, Merck, Petronas und viele mehr.

HYPE

HAUPTSITZ

HYPE Softwaretechnik GmbH
Trierer Straße 70-72
53115 Bonn
Germany

Tel.: +49-228-2276-0
www.hype.de

NIEDERLASSUNG NORD AMERIKA

HYPE Innovation Inc.
485 Massachusetts Ave.
Cambridge, MA 02139-4018
USA

Tel.: 1-855-GET-HYPE
E-Mail: info@hypeinnovation.com
www.hypeinnovation.com