

Low2High – Innovationsmanagement für Lowtech-Hightech-Kooperationen

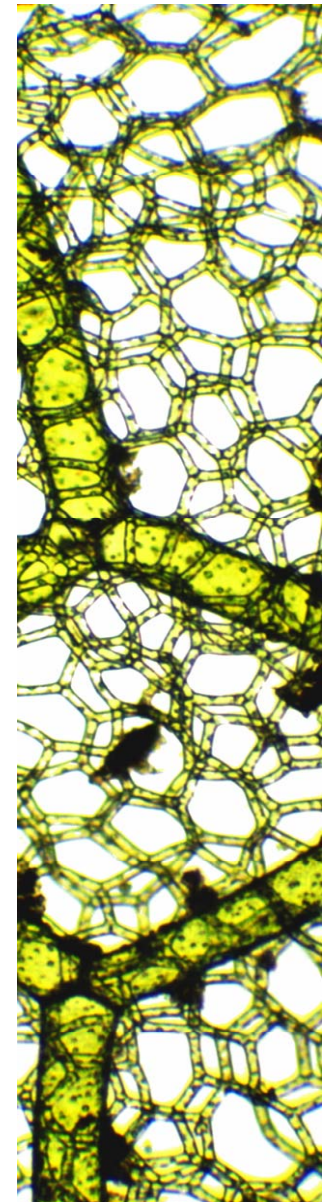
Themenschwerpunkt 1:
Internes Management offener
Innovationsprozesse

Oliver Som
Fraunhofer ISI



Dortmund, Kongresszentrum Westfalenhallen, 29. Juni 2011

Gefördert durch:



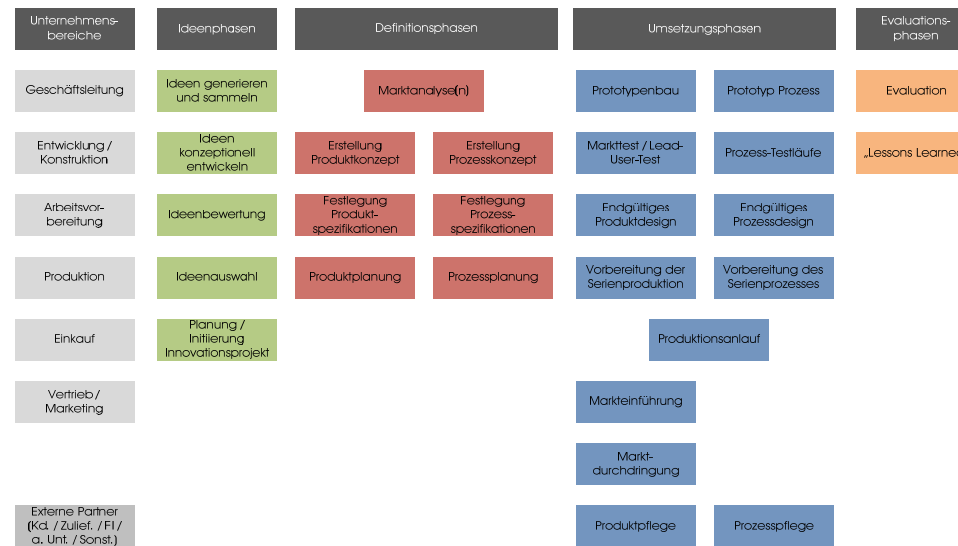
Hintergrund

- Innovationskooperationen nicht FuE-intensiver Unternehmen mit FuE-intensiven Partnern erfordern
 - Anpassung und Gestaltung der internen Abläufe im Innovationsprozess
 - professionelle Einbettung der externen Partner in die internen Abläufe
- Prozessinnovationsmanager (PIM):
 - Gestaltung, Steuerung und Durchführung interner Innovationsprozesse
 - insbesondere Koordination interner Abläufe und Akteure im Innovationsprozess
 - Fokus auf Prozessinnovation als zentrales Innovationsfeld
- Boundary Spanner:
 - (personelle) Schnittstellen zu externen Partnern
 - „Grenzgänger“ zwischen Unternehmen
 - Identifikation, Bündelung, Kanalisierung, Bewertung von Informationsflüssen in das und aus dem Unternehmen

Ansatz und Vorgehen in der Gestaltungsphase mit den Industriepartnern

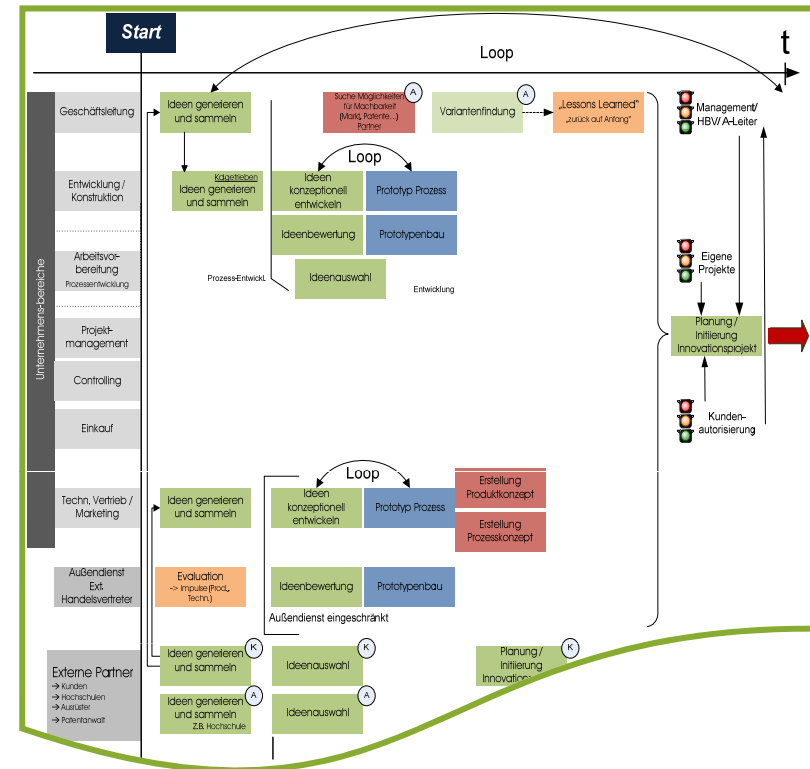
Prozessorientierter Ansatz

- hoher unternehmensindividuellen Charakter von Innovationsprozessen – vor allem bei nicht FuE-intensiven Unternehmen
- - Kein simples „Best-Practice“ Modell!
- Erarbeitung und Visualisierung des eigenen Innovationsprozesses



Ansatz und Vorgehen in der Gestaltungsphase mit den Industriepartnern

- Identifikation „erfolgskritischer“ Prozessschritte, -phasen und Akteurskonstellationen
- Festlegung des Aufgaben- und Verantwortungsbereichs des PIM / Boundary Spanners
 - „Was soll die Rolle/Funktion umfassen?“
- Entscheidung des Lösungsansatzes
 - Personell? Organisatorisch?
- Ableitung eines Kompetenz- und Anforderungsprofils der Rolle des PIM / Boundary Spanners
- Gestaltung der organisatorischen Einbettung



Fazit und Erfahrungen zum Gestaltungsfeld „Prozessinnovationsmanager“ und „Boundary Spanner“

Problemstellung / Ausgangssituation

- Operatives Management-/ Durchführungsproblem an internen und externen Schnittstellen des Innovationsprozesses
- „Innovation vs. Alltagsgeschäft“, fehlende Systematik, unklare Verantwortlichkeiten, geringe Professionalisierung, intern und extern breit gestreute (implizite) Wissensbasis...

Praktische Durchführung der Arbeitsphase und der Unternehmensworkshops

- Orientierung entlang von Projektbeispielen als „Starthilfe“ wichtig
- Einbindung eines breiten Kreises von Mitarbeitern
 - unterschiedliche Perspektiven und Problemstellungen
 - bessere Akzeptanz der späteren Lösungen
- Visualisierung des eigenen, „diffusen“ Innovationsprozesses sehr fruchtbar
 - Schärfung des Bewusstseins für erfolgskritische Prozessphasen und -schritte
 - Hinterfragen bestehender Abläufe
 - „Spielwiese“ für neue Lösungen

Fazit und Erfahrungen zum Gestaltungsfeld „Prozessinnovationsmanager“ und „Boundary Spanner“

Inhaltliche Ergebnisse

- Lösungen in hohem Maße unternehmensindividuell
 - personell oder organisatorisch
 - keine „one-size-fits-all“ Lösungen
 - meist Fokus auf selbst vom Unternehmen initiierte Innovationsprojekte
- Integrierte Gestaltung interner und externer Prozesse notwendig
„Boundary Spanner / Prozessinnovationsmanager 2.0“
- Multiple Anforderungen an MitarbeiterInnen in dieser Rolle/Funktion
 - Management von Informations- und (impliziten) Wissensbeständen
 - Koordination relevanter Akteure zum „richtigen“ Zeitpunkt
 - Überwachung und Steuerung der Durchführung des Innovationsprozesses
 - Gespür für „Innovationschancen“ und Verbesserungspotenziale
 - Inhaltliche Einbindung in Innovationsprojekte

Fazit und Erfahrungen zum Gestaltungsfeld „Prozessinnovationsmanager“ und „Boundary Spanner“

Risiko der Überlastung / Überforderung durch

- „operative Handlungsunfähigkeit“: Alltagsgeschäft vs. Innovationsprojekte
- „kognitive Handlungsunfähigkeit“: „Spinner“ vs. „Macher“
- „strukturelle Handlungsunfähigkeit“: fehlende organisatorische Rahmenbedingungen

Wichtige Aspekte bei der Umsetzung

- Klare Definition und Kommunikation des Aufgaben- und Verantwortungsbereichs des PIM/Boundary Spanners
 - Klärung der
 - hierarchischen Stellung (z.B. Querschnittfunktion)
 - Budgetverantwortung
 - Mitarbeiterverantwortung
 - Entscheidungsbefugnisse
 - Einbettung in bestehende Prozesse und Informationsflüsse
 - Aufbau und Schaffung von
 - funktionierender interner Unterstützung
 - frühzeitigen gezielten Qualifikations- und Weiterbildungsangeboten
-