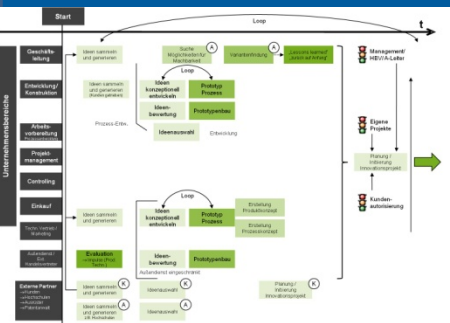


Gestaltung und Management von Innovationskooperationen

Lösungsansätze und Instrumente zur
Steigerung der Innovationsfähigkeit
nichtforschungsintensiver
Unternehmen

Buchkapitel 4.2.1 Prozess-Innovationsmanager und Boundary Spanner



Ergänzende Arbeitsmaterialien zur
Anwendung des Lösungsansatzes im
Unternehmen

Anwendungsfelder / Zielsetzung

Anwendungsfelder

Optimierung des eigenen Innovationsprozesses im Hinblick auf

- interne und externe Prozessphasen und Akteure
- personelle und organisatorische Ausgestaltung von Prozessphasen und Schnittstellen

Zielsetzung und Mehrwert

Bessere Pass- und Anschlussfähigkeit des eigenen Innovationsprozesses an i. d. R. professionalisierte und systematisierte Innovationsprozesse forschungsintensiver Innovationspartner

Vorbereitung und Planung

Zeitaufwand

0,5 – 1 Tag

**Teilnehmer-
kreis**

Nach Möglichkeit breiter Kreis von Mitarbeitern, die in Innovationsprozesse eingebunden sind, um unterschiedliche Perspektiven auf den eigenen Innovationsprozess und seine Stärken und Schwächen zu erhalten (z. B. Geschäftsleitung, Produktion, Produkt- und Qualitätsmanagement, Einkauf, Vertrieb, Marketing, Service...)

**Auswahl von
Beispiel-
Projekten**

Vorab-Auswahl von 2 – 3 laufenden oder in jüngerer Vergangenheit abgeschlossener / abgebrochener Innovationsprojekte als Startpunkt zur Erfassung von tatsächlichen Ist-Prozessen

Teilnehmer können sich entlang dieser Beispiele in der Vorbereitung auf den Workshop Gedanken machen

- welche internen bzw. externen Akteure wann und wie in diesen Innovationsprojekten beteiligt waren
- was hierbei „besonders gut“ bzw. „besonders schlecht“ lief

Vorgehensweise / einzelne Schritte

Schritt 1

Erarbeitung und Visualisierung des eigenen betrieblichen Innovationsprozesses

Schritt 2

Identifizierung von erfolgskritischen Phasen und Problemstellungen im Innovationsprozess und Definition der Lösungsstrategie

Schritt 3

Festlegung des Aufgaben- und Verantwortungsbereichs des zu etablierenden Prozess-Innovationsmanagers bzw. Boundary Spanners

Schritt 4

Ableitung eines Kompetenzprofils im Falle einer personellen Lösung

Schritt 5

Gestaltung der organisatorischen Einbettung des Prozess-Innovationsmanagers bzw. Boundary Spanners

Schritt 1

Erarbeitung und
Visualisierung des
eigenen betrieblichen
Innovationsprozesses

Identifizierung von
erfolgskritischen Phasen /
Definition der
Lösungsstrategie

Festlegung des Aufgaben-
und
Verantwortungsbereichs

Ableitung eines
Kompetenzprofils im Falle
einer personellen Lösung

Gestaltung der
organisatorischen
Einbettung

Ziel:

Visualisierung des eigenen Innovationsprozesses von der Ideengenerierung bis hin zur Serienreife unter Berücksichtigung

- der hierbei beteiligten internen Bereiche und externen Partner
- der zu erfüllenden Aufgaben und bestehenden Verantwortlichkeiten
- bestehender Meilensteine, Freigabe- und/oder Entscheidungspunkte
- der Kommunikationswege und evtl. bestehender Rückkopplungsschleifen („Loops“)

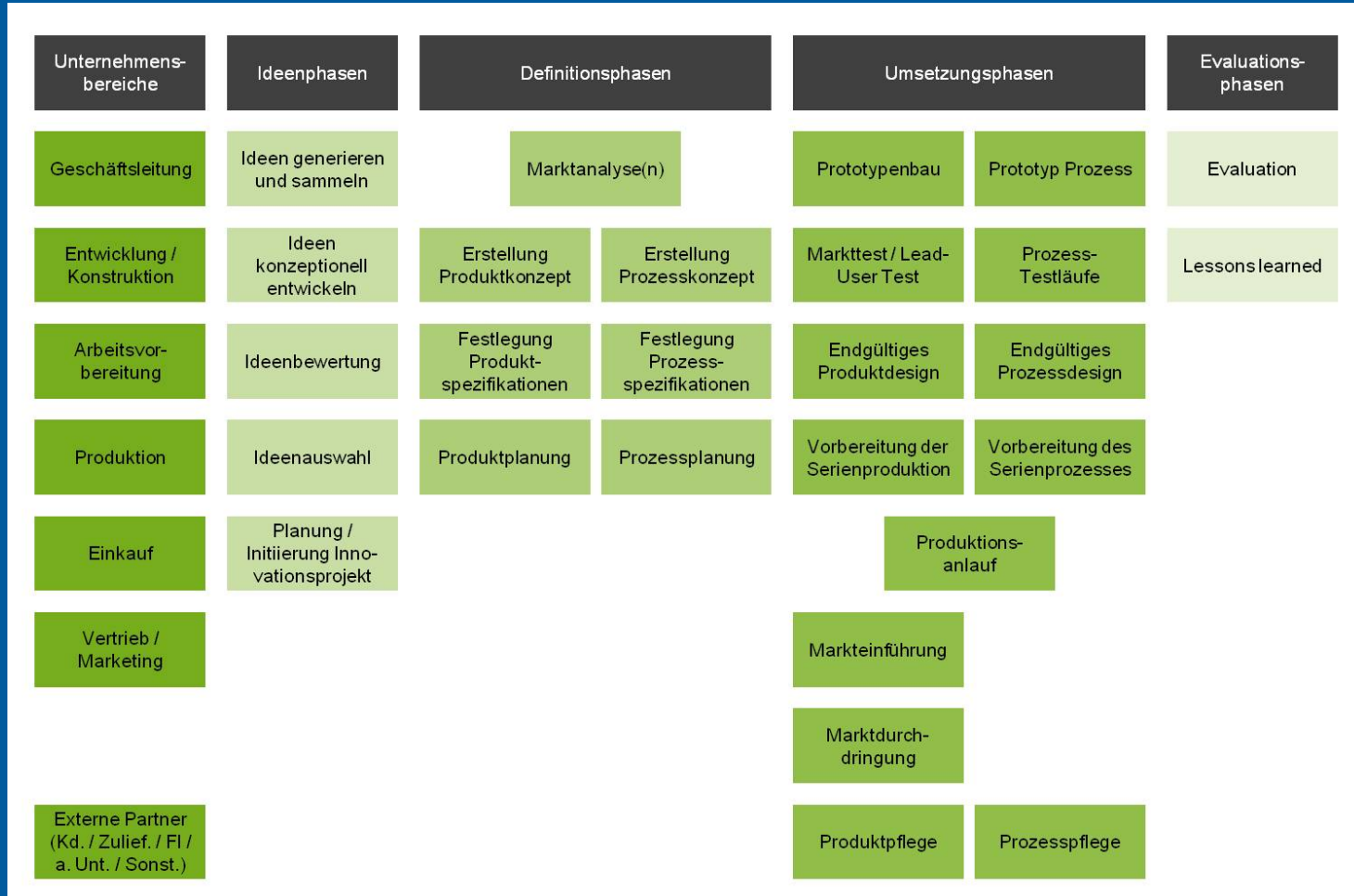
→ Beispiel siehe Folie Nr. 8

Hilfsmittel:

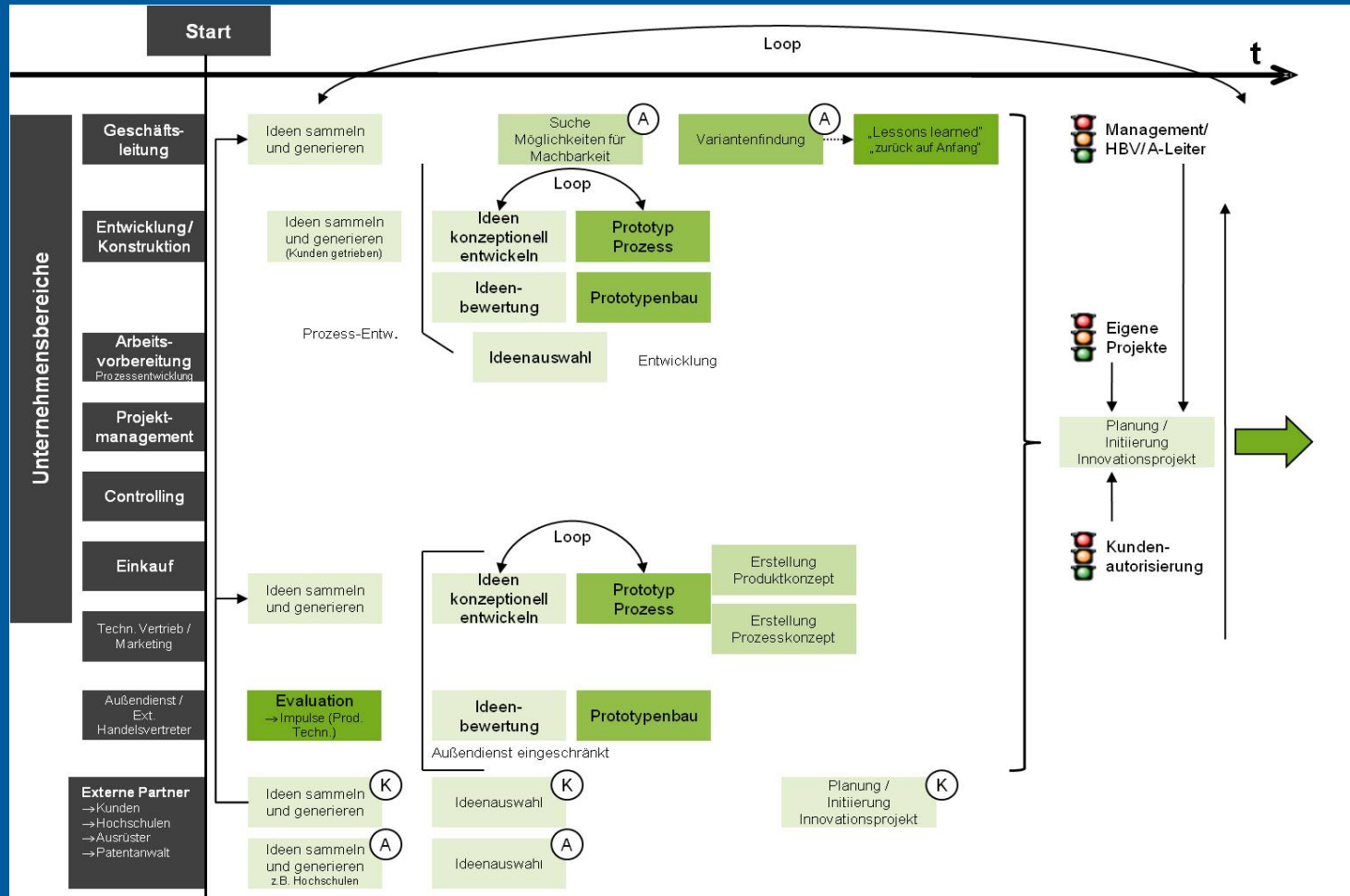
„Container“ mit unterschiedlichen Akteuren und Phasen des Innovationsprozesses zur freien Anordnung und Modellierung des eigenen Innovationsprozesses

→ Beispiel siehe Folie Nr. 7

Beispiel: „Container“ mit Elementen zur Modellierung des betrieblichen Innovationsprozesses



Beispiel: Ergebnis der Visualisierung des eigenen Innovationsprozesses im Unternehmen



Schritt 2

Erarbeitung und
Visualisierung des eigenen
betrieblichen
Innovationsprozesses

Identifizierung von
erfolgskritischen Phasen /
Definition der
Lösungsstrategie

Festlegung des Aufgaben-
und
Verantwortungsbereichs

Ableitung eines
Kompetenzprofils im Falle
einer personellen Lösung

Gestaltung der
organisatorischen
Einbettung

Ziel:

Aufbauend auf der erarbeiteten Visualisierung des eigenen Innovationsprozesses erfolgt nun zunächst die

Identifizierung und Bewertung

- erfolgskritischer Prozessphasen und -elemente
- erfolgskritischer Kommunikationswege und -schleifen,

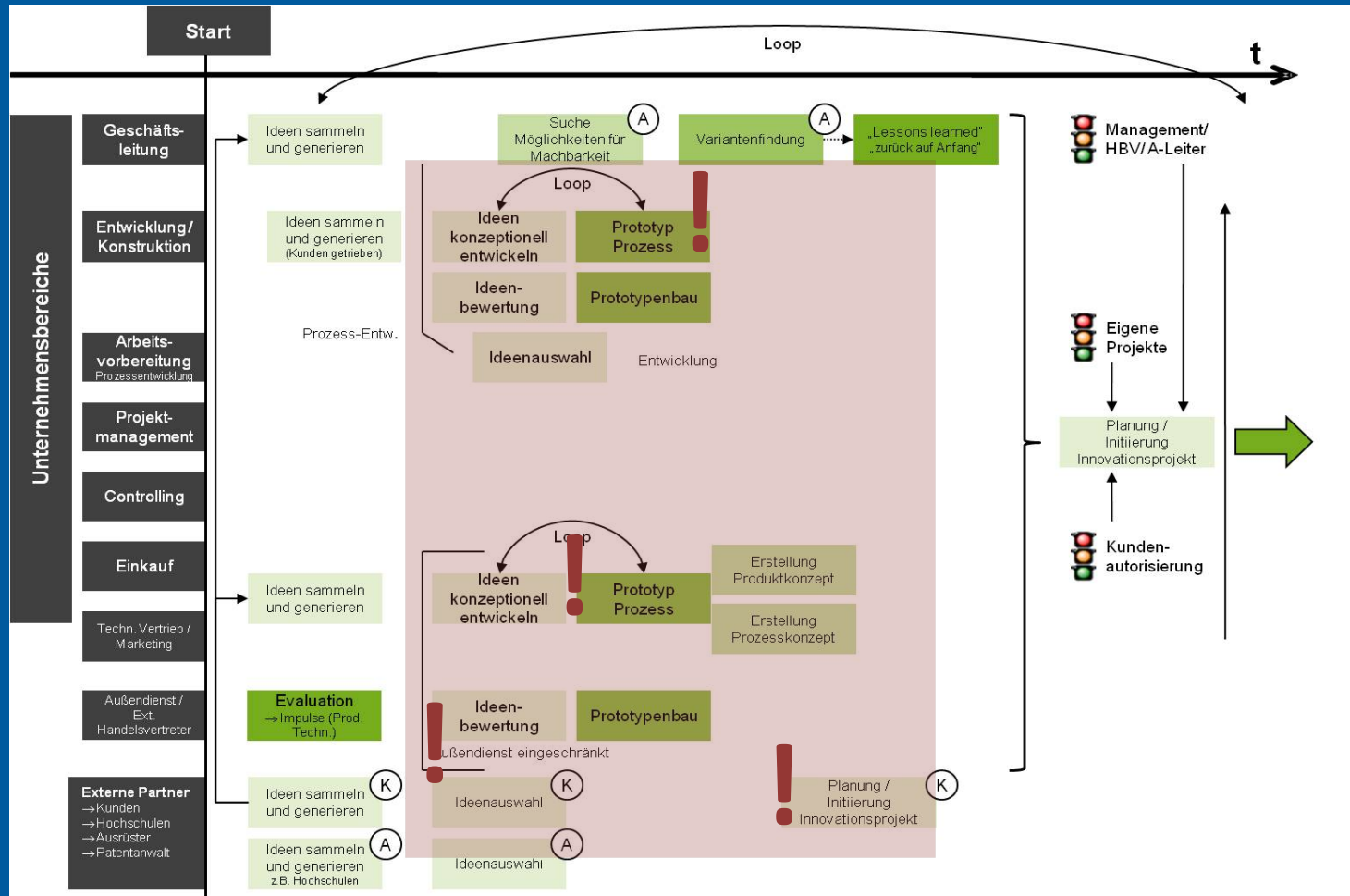
→ Beispiel siehe Folie Nr. 10

sowie die Analyse möglicher Lösungsstrategien

- personelle Lösung?
- organisatorische Lösung?

Der bisher erarbeitete Innovationsprozess kann für das „Durchspielen“ bzw. die Visualisierung unterschiedlicher Lösungsalternativen als Hilfsmittel herangezogen werden.

Beispiel: Identifizierung erfolgskritischer Prozessphasen und Kommunikationswege / Festlegung des Verantwortungsbereichs



Schritt 3

Erarbeitung und
Visualisierung des eigenen
betrieblichen
Innovationsprozesses

Identifizierung von
erfolgskritischen Phasen /
Definition der
Lösungsstrategie

**Festlegung des Aufgaben-
und
Verantwortungsbereichs**

Ableitung eines
Kompetenzprofils im Falle
einer personellen Lösung

Gestaltung der
organisatorischen
Einbettung

Ziel:

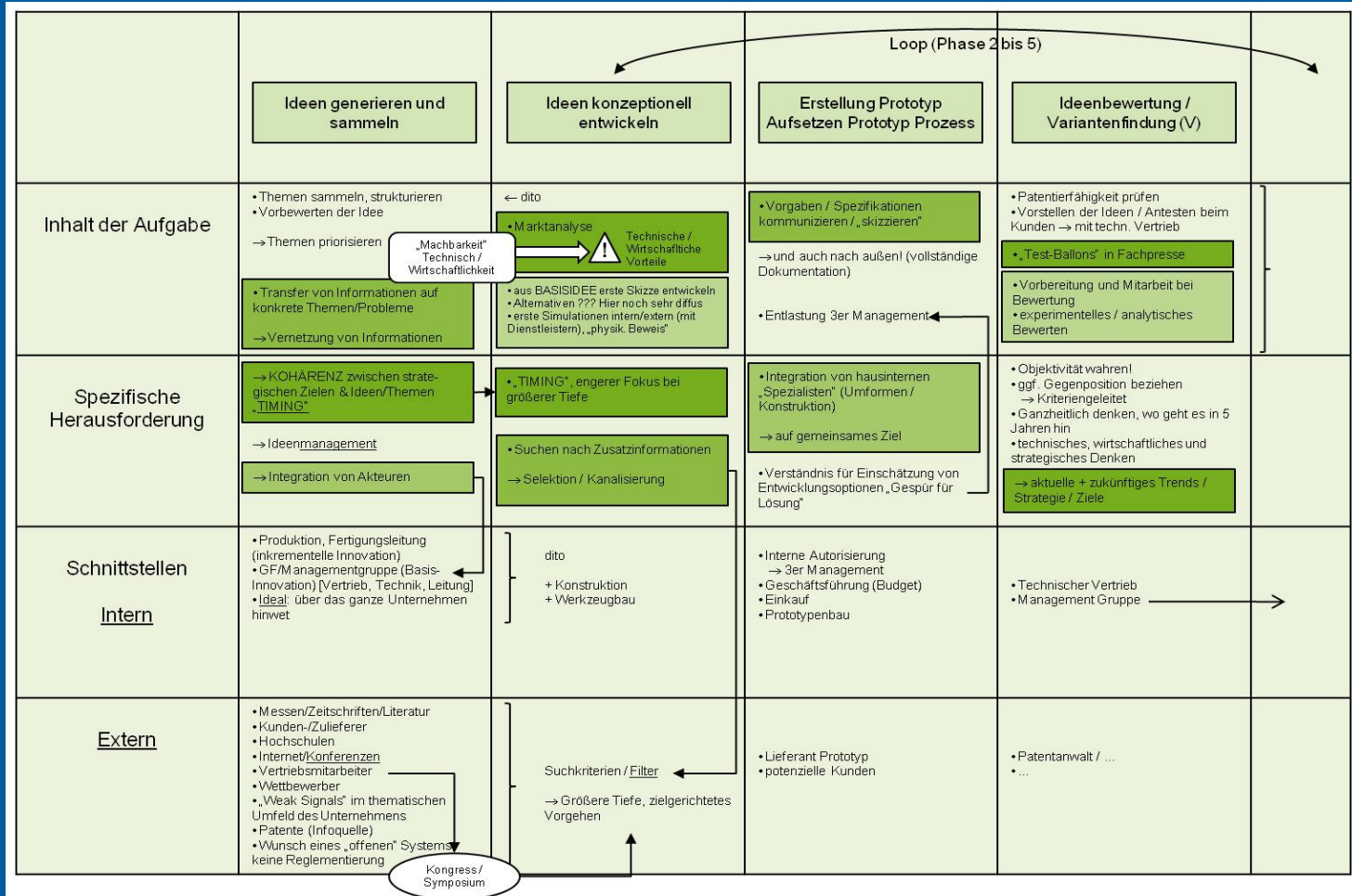
Die als geeignet erachtete Lösungsstrategie mit „Leben“ füllen. Hierzu soll für jede der als kritisch erachteten Prozessphasen und Kommunikationswege

- ein konkretes Aufgaben- und Anforderungsprofil
- die spezifischen Herausforderungen
- die involvierten internen und externen Schnittstellen definiert.

➔ Beispiel siehe Folie Nr. 12

Diese Aufgaben- und Anforderungsprofile dienen im Falle einer organisatorischen Lösung als zentrale Anhaltspunkte für die inhaltliche Neugestaltung der organisatorischen Abläufe sowie der internen und externen Schnittstellen (z. B. wann für welche Aufgabe welche Informationen zusammengeführt werden müssen).

Beispiel: Aufgaben-, Anforderungs- und Schnittstellen-Profil kritischer Phasen im Innovationsprozess



Schritt 4

Erarbeitung und
Visualisierung des eigenen
betrieblichen
Innovationsprozesses

Identifizierung von
erfolgskritischen Phasen /
Definition der
Lösungsstrategie

Festlegung des Aufgaben-
und
Verantwortungsbereichs

**Ableitung eines
Kompetenzprofils im Falle
einer personellen Lösung**

Gestaltung der
organisatorischen
Einbettung

Ziel:

Erarbeitung und Ableitung eines konkreten Kompetenzprofils eines (neuen) Mitarbeiters/Mitarbeiterin, die die Rolle des Prozess-Innovationsmanagements bzw. des Boundary Spanners übernehmen soll.

Ausgehend von den im vorherigen Schritt spezifizierten Aufgaben und Anforderungen an die jeweiligen Phasen des Innovationsprozesses wird nun ein Profil für die notwendigen

- fachlichen
- sozialen

Kompetenzen Eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin erarbeitet. Bei diesen Kompetenzen kann zusätzlich zwischen

- Basis-, Anwender- oder Expertenwissen
 - Muss-, Soll- und Kann-Kriterien
- unterschieden werden

➔ Beispiel siehe Folie Nr. 14

Beispiel: persönliches Kompetenzprofil „Prozess-Innovationsmanager“ / „Boundary Spanner“

Was muss der Prozess-innovationsmanager können?	Ideen generieren und sammeln	Ideen konzeptionell entwickeln	Erstellung Prototyp Aufsetzen Prototyp Prozess	Ideenbewertung Variantenfindung (V)	
Fachliche Kompetenzen (Experte, Anwender, Basiswissen)	<ul style="list-style-type: none"> • Sprache: Englisch (A) • Basiswissen für <u>alle</u> technischen Bereiche → Umformtechnik (A)/technische Allgemeinbildung → Umformtechnik (A) → Simulation (B) → Informationsintelligenz → Moderationstechnik (A-B) Kreativitätstechnik 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrags'recht', -wesen (Angebot, Bestellung, Geheimhaltung) • Konstruktionslehre (B) • E-Technik (B) • „Bastler“, der versteht, was er macht • Projektmanagement (B→A) • Lösungstechniken, TRIZ (A) 	<ul style="list-style-type: none"> • Werkzeuggestaltung (B/A) • Fertigungstechnik (B) • Werkstoffkunde (B) • Chemie (B) 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktkenntnisse/Branchenwissen (A) • Betriebswirtschaftliches Wissen, kaufmännische Attitüde (mind. B) • Patentwesen (B) 	
Soziale Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Vernetztes Denken → wer macht was? • „Zuhören können“ • Kommunikationskompetenz • Sich durchsetzen können • Neugier/offen gegenüber neuem/Unvoreingenommenheit • Risikobereitschaft • (Kommunikative) Empathie → Spannweite abdecken vom englischsprachigen Professor bis zum „einfachen“ Werker • Informationsintelligenz • Organisationstalent • Improvisieren können 	<ul style="list-style-type: none"> • Ergebnisorientierte Zielsteuerung/ Kommunikation (A) • Kaufmännische Einstellung (B) • Konfliktfähigkeit • Durchhaltefähigkeit • „Andere begeistern“ • Eigenverantwortlich in bestimmten „Rahmenbedingungen“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Technische Sachverhalte kommunizieren (B→A) 		

Schritt 5

Erarbeitung und
Visualisierung des eigenen
betrieblichen
Innovationsprozesses

Identifizierung von
erfolgskritischen Phasen /
Definition der
Lösungsstrategie

Festlegung des Aufgaben-
und
Verantwortungsbereichs

Ableitung eines
Kompetenzprofils im Falle
einer personellen Lösung

**Gestaltung der
organisatorischen
Einbettung**

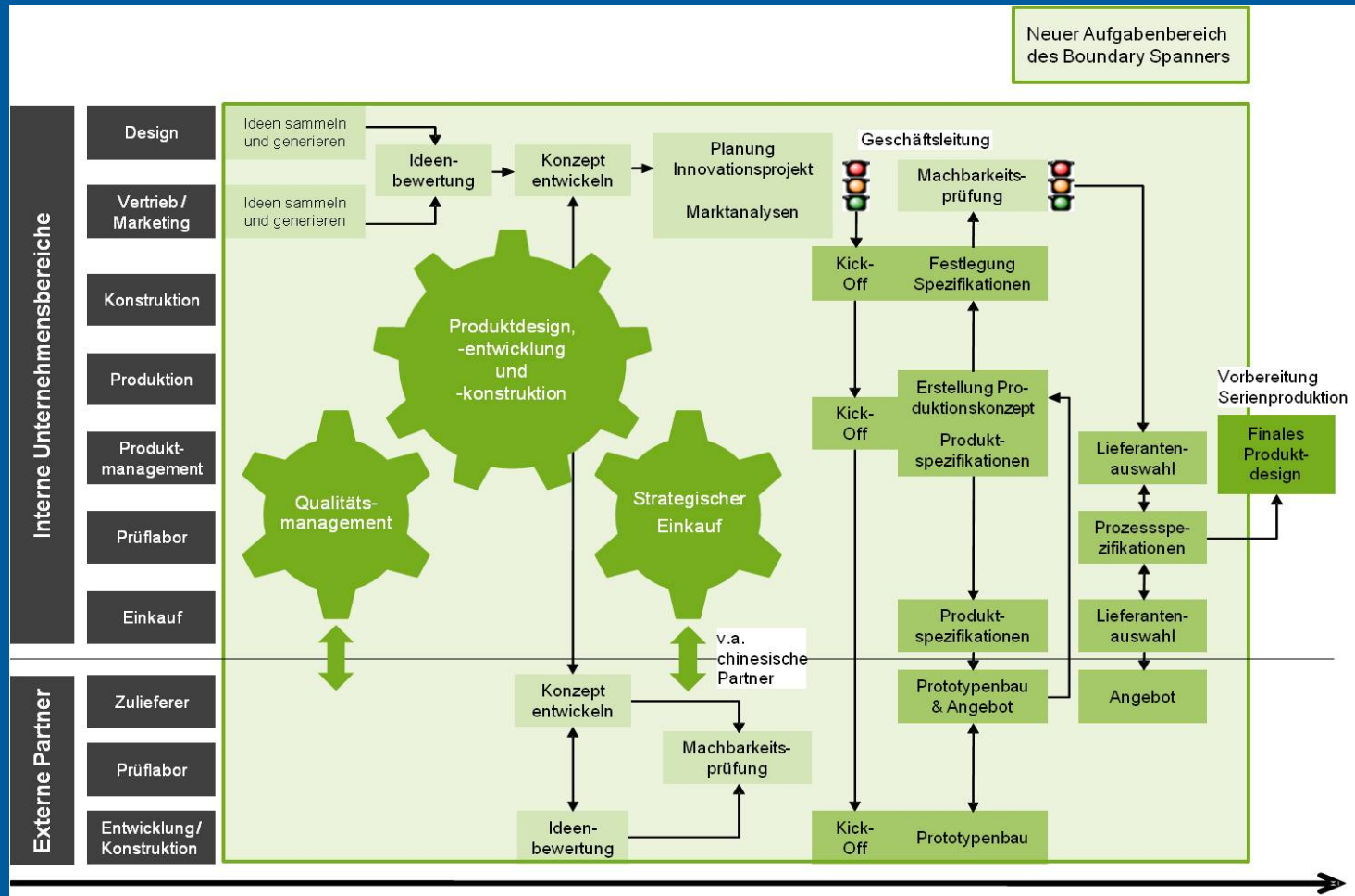
Ziel:

Erarbeitung der notwendigen organisatorischen Rahmenbedingungen / Einbettung, um den neuen Funktionsbereich „Prozess-Innovationsmanagement“ / „Boundary Spanner“ bestmöglich zu unterstützen.

Leitfragen:

- Schwerpunktsetzung zwischen Alltagsgeschäft und Innovationsprojekten?
Entkopplung beider operativer Bereiche?
- „Spinner“ oder „Macher“ - aktive, inhaltliche Einbindung in Innovationsprojekte oder Fokus auf Koordination und Überwachung?
- Budgetverantwortung und Entscheidungsbefugnisse?
- Hierarchische Einbettung oder Querschnittfunktion?
- Einbettung in Informationsflüsse und Arbeitsabläufe?
- welche interne Unterstützung ist nötig?
- Möglichkeiten der spezifischen Weiterbildung und Qualifikation?

Beispiel: organisatorische Einbettung „Boundary Spanner“



Erfolgsfaktoren und „Lessons Learned“

Integrative Betrachtung
interner und externer
Schnittstellen

Bei Neu-/Umgestaltung des Innovationsprozesses interne und externe Schnittstellen nicht getrennt voneinander denken

Klare Definition und
Kommunikation von
Aufgaben und
Verantwortlichkeiten

Schaffung von Akzeptanz für neue Rolle durch klare Aufgaben/Verantwortlichkeiten bzw. klare Kommunikation im Unternehmen und Einbindung relevanter Mitarbeiter

Beachtung der Gefahr
von Überlastungs- und
Konfliktsituationen

Schaffung geeigneter organisatorischer Rahmenbedingungen ist zentral für erfolgreiche Implementierung

Kontakt



Dr. Oliver Som

Competence Center für Industrie- und
Serviceinnovationen

Fraunhofer-Institut für System- und
Innovationsforschung ISI

Telefon: +49 (0) 721/68 09 337

Fax: +49 (0) 721/68 91 52

E-Mail: oliver.som@isi.fraunhofer.de