

# Low2High – Innovationsmanagement für Lowtech-Hightech-Kooperationen

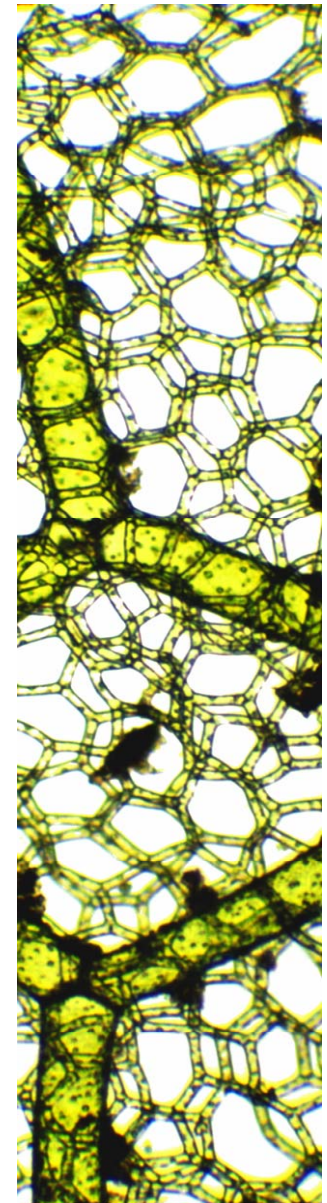
Themenschwerpunkt 1:  
Internes Management offener  
Innovationsprozesse

Oliver Som  
Fraunhofer ISI



Dortmund, Kongresszentrum Westfalenhallen, 29. Juni 2011

Gefördert durch:



# Hintergrund

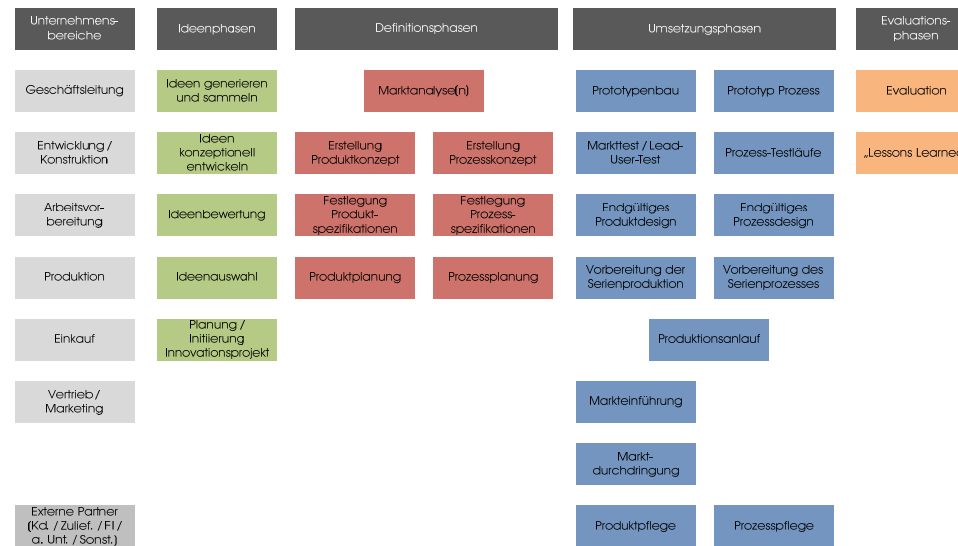
---

- 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

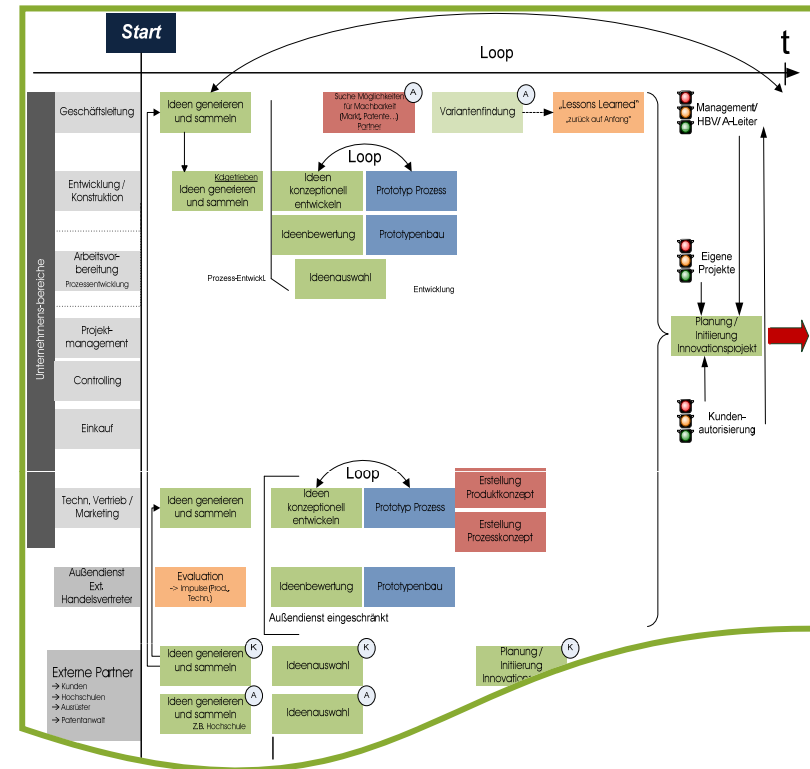
## Prozessorientierter Ansatz

- 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
-