



Spezielle Moderationsverfahren: Sie unterstützen Unternehmen, ihre Innovationen systematisch zu gestalten.

SMARTER INNOVATION

## Lösungen für die Innovationspraxis

Auf der Hannover Messe 2010 präsentierte das Verbundprojekt „Smarte Innovation“ ausgewählte Ergebnisse und stellte als Highlight ein Umsetzungsbeispiel vor.

→ Im Forschungs- und Entwicklungsvorhaben „Smarte Innovation“ werden die Schlüsselfragen für die Zukunft des deutschen Maschinenbaus beleuchtet: Wie kann jede Station im Produktlebenszyklus ihren Beitrag zur Innovation einbringen? Wie gelingt es, in der Organisation immer wieder Offenheit für neue Impulse herzustellen? Und vor allem: Welche Hemmnisse und Treiber tauchen im Innovationsprozess auf?

### Innovation systematisch gestalten

Bei der Entwicklung technologischer Spitzenprodukte ist der deutsche Maschinen- und Anlagenbau traditionell sehr erfolgreich. Aber der Erhalt von Innovationsfähigkeit ist kein Selbstläufer – Innovation will systematisch gestaltet werden. Das bedeutet: Die Innovationsprozesse selbst werden immer mehr zum Gegenstand von Innovation. Das Ziel des Forschungsprojektes „Smarte Innovation“ ist es daher, Lösungsansätze für eine lebendige, unbürokratische Innovationspraxis zu entwickeln.

Auf der diesjährigen Hannover Messe präsentierten Daniela Wühr vom ISF München und Simone Hofer vom VDMA ausgewählte Forschungsergebnisse: Gerade im Maschinenbau ist die Innovationsbeteiligung besonders stark über den gesamten Produktlebenszyklus verteilt. Innovation ist eben nicht nur die Domäne der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen. Produktion, Montage und Service agieren gleichermaßen als Innovationsstreiber. Die Innovationskraft der Branche wird daher deutlich unterschätzt, wenn man sich nur auf Zahlen stützt, wie etwa ausgewiesene Aufwände für FuE oder die aktuellen Bilanzierungsansätze. Die Projektergebnisse machen dagegen den realen Innovationsbeitrag von Produktion, Montage und Service in jeder Phase des Produktlebenszyklus sichtbar. Die Analyseergebnisse decken auch auf, wo im Produktlebenszyklus ungenutztes Potenzial liegt:

„Im Bereich Beschaffung steckt sehr viel Innovationsvermögen, das häufig nicht frühzeitig in den Innovationsprozess einbezogen wird“, berichtet die Wissenschaftlerin Wühr.

### Umsetzungsbeispiel der Wittenstein AG

Doch wie kann es gelingen, technisches Expertenwissen aus den unterschiedlichen Unternehmensbereichen zusammenzubringen? Die Wittenstein AG aus Igersheim, führender Anbieter von Antriebstechnik, liefert hierfür ein gutes Beispiel. Für Bert Miecznik, Innovationsmanager der Wittenstein AG, ist die Frage nach dem Management von innovationsrelevantem Wissen

„Im Fokus steht die Frage nach dem Management von innovationsrelevantem Wissen.“

Bert Miecznik  
Wittenstein AG

entscheidend. Unterstützt durch spezielle Moderationsverfahren des ISF München und des VDMA, entwickelt das Unternehmen im Projekt eine spezielle Plattform: Mithilfe eines IT-basierten „Enterprise-2.0“-Tools soll es den Exper-

Foto: Thinkstock

die Arbeitsprozesse einpassen und keine neuen Bürokratien entstehen lässt. Hofer hat den Gestaltungsprozess begleitet. „Bei der Zielfindung des Tools haben die Dimensionen smarter Innovation hilfreiche Leitplanken geboten“, erklärt die Expertin für Organisationsentwicklung. Die Buchstaben in „smart“ stehen dabei für Systeme, Menschen, Antizipation, Ressourcen und Technologie.

### Smarte Standards schaffen

Nach insgesamt rund 70 Einzelinterviews und zwölf Gruppendiskussionen mit Innovationsakteuren in den beteiligten Unternehmen bestätigt sich: Der Mensch ist die zentrale Dimension bei smarter Innovation. Damit Akteure im Innovationsgeschehen optimal unterstützt werden, bedarf es leistungsfähiger Systeme und dynamischer Innovationsprozesse. Die Analyseergebnisse weisen allerdings darauf hin, dass die gängigen Instrumente zur Standardisierung von Innovation zu wenig auf die spezifischen Stärken des Maschinenbaus ausgelegt sind. Dadurch kann sich die Wirkung der Standardisierung umkehren – diese kann vom Innovationshelfer sogar zum -hindernis werden.

ten im eigenen Unternehmen ermöglicht werden, sich untereinander zum Beispiel über neue technische Entwicklungen auszutauschen oder gemeinsam Ideen zu entwickeln. „Der hierbei von den Experten wahrgenommene Nutzen steht klar im Vordergrund“, so Miecznik.

Die Einbeziehung neuer Web-2.0-Technologien bietet die besondere Chance, eine Struktur zu schaffen, die sich gemäß den Prinzipien einer schlanken Unternehmensführung nahtlos in

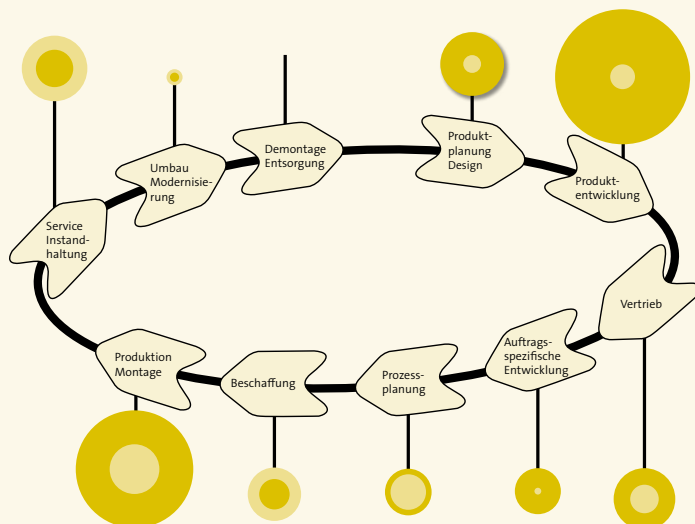
Projektleiterin Dr. Sabine Pfeiffer vom ISF München hält fest: „Was für Großserienfertigung und einen End-Consumer-Markt konzipiert wurde, passt nicht eins zu eins auf den Maschinenbau mit seinen Kleinserien und kundenspezifischen Lösungen.“ Einer der interessantesten Ansätze für die Standardisierung von Innovation ist der StageGate-Prozess. Die Praxis zeigt: Dieser Prozess löst viele Probleme – aber er schafft auch neue. Das hat damit zu tun, dass er nicht vollständig eingeführt wurde oder noch nicht durchgängig gelebt wird oder nicht ganz kompatibel zu den Prozessen im Maschinenbau ist. Wiederauflebender Bürokratismus und eine hohe Belastung der Akteure können die Folge sein.

Aus diesem Grund hat der Projektverbund ein spezielles Dialogforum ins Leben gerufen, in dem Experten aus unterschiedlicher Perspektive auf den StageGate-Prozess blicken. Ziel ist es, gemeinsam Neues zu erarbeiten und flexiblere, branchenadäquate Lösungen für eine intelligente Standardisierung von Innovation zu entwickeln.

Das Forschungsprojekt Smarte Innovation läuft noch bis Mai 2011. Dr. Pfeiffer bekräftigt: „Wir sind kein Closed-Shop. Die Ergebnisse und Lösungen stellen wir laufend in offenen Dialogrunden vor.“ ■

## INNOVATIONSTREIBER UND WENIGER GENUTZTES POTENZIAL

**Produktlebenszyklus (PLZ):** Er bietet die Grundlage des Projekts: Die Grafik zeigt Innovationstreiber und weniger genutztes Potenzial entlang des PLZ.



Quelle: Sabine Pfeiffer, ISF München e. V.

■ Innovationstreiber ■ mindergenutzte Potenziale

### AUTORINNEN

**PD Dr. Sabine Pfeiffer,**  
**Daniela Wühr und Petra Schütt**

Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V., München (ISF München)

### KONTAKT

**Judith Herzog**

VDMA-Kompetenzzentrum Bildung  
Telefon +49 69 6603-1751  
judith.herzog@vdma.org

### INFO

Die Unternehmen im Forschungsprojekt sind die Hauni Maschinenbau AG, die H.P. Kaysser GmbH & Co. KG, die Trumpf GmbH & Co. KG, die Voith AG und die Wittenstein AG. Das Projekt wird vom BMBF und vom Europäischen Sozialfonds gefördert.

### LINK

[www.smarte-innovation.de](http://www.smarte-innovation.de)