



Foto: Orlando Florin Rosu / Fotolia

Ohne den menschlichen Verstand fehlt eine der wichtigen „smarten“ Dimensionen, die Innovationsprozesse gelingen lassen.

## INNOVATIONSMANAGEMENT

# Voraussetzung für Innovation ist Information

Bei der Abschlusstagung des Forschungsprojekts „SInn – Smarte Innovation“ beschäftigten sich die Teilnehmer vor allem noch einmal mit den Chancen, die Innovationsmanagement bietet.

→ Gleich zu Anfang der Tagung ging es um die Frage: Wofür steht hier eigentlich das allzeit beliebte Wörtchen „smart“? Im seit 2009 laufenden Projekt war es das Synonym für die fünf handlungsleitenden Dimensionen, die für Innovationsprozesse notwendig sind: Mensch, System, Antizipation, Ressourcen, Technologie. Diese Begriffe können sehr unterschiedliche Assoziationen auslösen. Die Teilnehmer der Tagung erhielten daher gleich zu Beginn die Chance, sich darüber in kleinen Gruppen auszutauschen.

### 70 Interviews als Forschungsbasis

Petra Schütt, Wissenschaftlerin am für das Projekt verantwortlichen Münchener Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München), löste das Rätsel um die Smart-Dimensionen und erläuterte – später vertieft durch ihre Kollegin Daniela Wühr – den Forschungs-

ansatz und wesentliche Ergebnisse. Kernstück der Forschung waren über 70 Interviews, die mit Mitarbeitern entlang des Produktlebenszyklus geführt wurden. So zeigten sich deutlich Innovationsschwerpunkte, noch vorhandene Potenziale, Erfolgsfaktoren und Hindernisse. Die im Projekt beteiligten Unternehmen gaben anhand eines konkreten Produkts Einblick in das praktische Innovationsgeschehen. Der Innovationsmanager Bert Miecznik von der Wittenstein AG aus Igersheim erklärte, wie stark der Firmeninhaber Dr. Manfred Wittenstein die Unternehmenskultur prägt und wie wichtig dies für das Innovationsgeschehen ist: „Wir suchen überall – doch nirgendwo umsonst, also weder erfolglos und schon gar nicht kostenlos“, so Miecznik abschließend. „Nur

**„Nur wer intelligent Regeln und Vorgaben bricht, kann ungezwungen innovieren.“**

**Bert Miecznik**  
Wittenstein

wer intelligent Regeln und enge Vorgaben bricht, sieht über den Berg und kann frei innovieren“, gab der geschäftsführende Inhaber Thomas Kaysser der H. P. Kaysser GmbH & Co. KG aus Leutenbach-Nellmersbach den Tagungsteilnehmern mit auf den Weg.

Dr. Stefan Lutzmann, Innovationsmanager bei der Voith Hydro Holding GmbH & Co. KG aus Heidenheim zeigte, wie es dem Unternehmen gelingt, wachsende Größe mit typisch mittelständischem Innovationsgeist zu verbinden – und sich durch eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter, die Ideen einbringen und vorantreiben können, entscheidende Wettbewerbsvorteile zu sichern. Andreas Schneider, Ausbildungsleiter von Trumpf Werkzeugmaschinen GmbH & Co. KG aus Ditzingen, erläuterte als wichtigste Erkenntnis aus

dem Projekt: „Personalentwicklung und Innovation müssen sich noch enger verzahnen. Wir müssen als Personaler und Ausbilder dort präsent sein, wo Innovation stattfindet.“ Der neue Ausbildungsberuf Produktionstechnologe sei ein Beispiel, wie Qualifikation innovative Prozesse unterstützt.

### Auch Unternehmenskultur wichtig

Damit Innovation gelingt, sind Informationen „just in time“ entscheidend. Bietet Web 2.0 die gesuchte Lösung, um Informationsströme händeln zu können? Wer es versucht hat, erkennt oft: Gebraucht wird mehr als ein Tool! Es gehören funktionierende Prozesse dazu und Menschen, die diese möglich machen. Dr. Willms Buhse, Social-Software-Experte aus Hamburg, wies darauf hin, dass es für die erfolgreiche Implementierung von Web 2.0 im Unternehmen entscheidend ist, auch das obere Management mit einzubinden. Web 2.0 erfordere neben der technologischen Plattform eine dazu passende Unternehmenskultur. Doch er ist optimistisch, dass die vor der Tür stehenden Generationen von

Nachwuchskräften den Wandel bringen: „Jeder will sie – doch sie wollen nicht jeden!“ Für viele junge High Potentials sei es nicht der Traum, in einem konservativen Unternehmen nur ein Rädchen im Getriebe zu sein. Prof. Klaus Sailer vom Münchener Strasczeg Center for Entrepreneurship nahm die zukunftsfähige Organisation in den Blick. Auch er favorisiert den Bottom-up-Ansatz, um Mitarbeiter in Richtung „Binnenunternehmer“ entwickeln zu können. Einen praktischen Ansatz, um innovatives Denken im Unternehmen zu etablieren, präsentierte Prof. Felix Naumann vom Hasso-Plattner-Institut aus Potsdam mit dem Design-Thinking-Konzept, bei dem an die Produktentwicklung konsequent aus der Kundenperspektive herangegangen wird.

### Innovationsressourcen aufspüren

Mithilfe eines von der RWTH Aachen im Projekt entwickelten interaktiven Tools können Unternehmen nun ihren Innovationsressourcen auf die Spur kommen. Wie die Stolpersteine in den Smart-Dimensionen vermieden werden und

ungenutzte Potenziale rund um den Erfolgsfaktor Mensch genutzt werden können, diskutierten die Tagungsteilnehmer in einem vertiefenden Workshop durchaus konträr und intensiv.

Die Tagungsteilnehmer zogen zum Schluss an mehreren Pinnwänden Resümee. Gut fanden sie die Vielfalt der beleuchteten Perspektiven, die herrschende Aufbruchstimmung und die interaktive Einbeziehung. Der vielfach geäußerte Wunsch nach noch mehr Vernetzung spricht für eine Fortführung des begonnenen Austauschs. ■

#### AUTORIN

**Carola Feller**

Externe Beraterin des  
VDMA-Kompetenzzentrums Bildung

#### KONTAKT

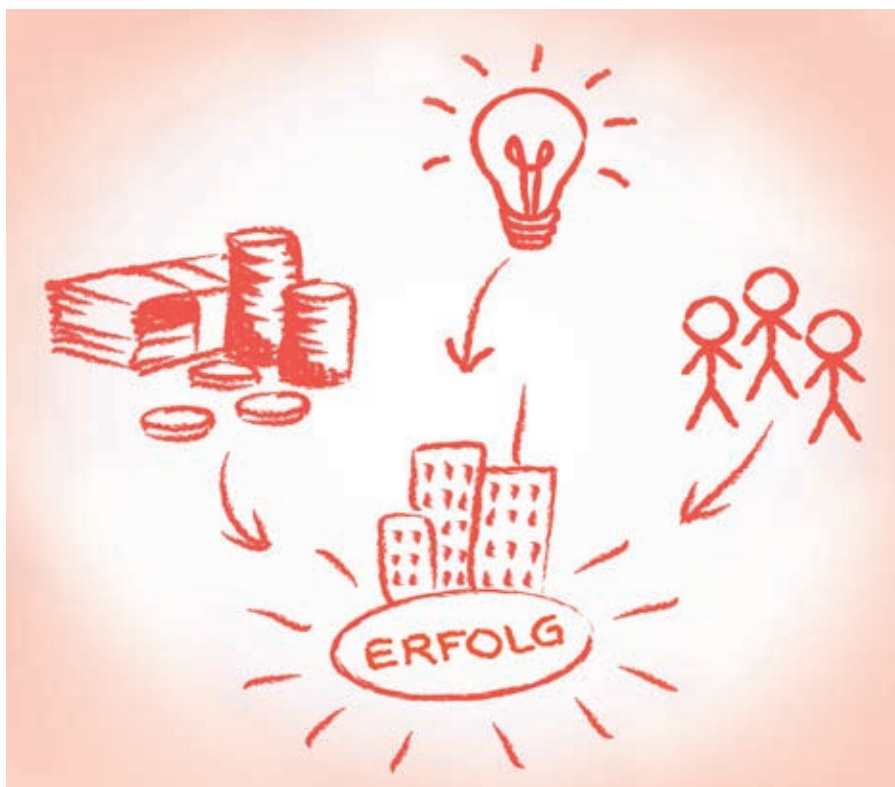
**Sven Laux**

VDMA Personalabteilung  
Telefon +49 69 6603-1640  
sven.laux@vdma.org

#### LINK

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

Foto: rubysoho / Fotolia



Ein funktionierendes Innovationsmanagement wird zunehmend zum Erfolgsfaktor für Unternehmen.

#### INFO

### Forschungsprojekt „Sinn – Smarte Innovation“

Das Projekt wurde gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung. Projektträger war das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt.

Die beteiligten Unternehmen waren: Hauni Maschinenbau AG (Hamburg), H. P. Kaysser GmbH & Co. KG (Leutenbach), Trumpf Werkzeugmaschinen GmbH & Co. KG (Ditzingen), Voith GmbH (Heidenheim) und die Wittenstein AG (Igersheim). Als Projektleitung fungierte das Münchener Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. Projektpartner waren die RWTH Aachen, die IG Metall sowie der VDMA.