

Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik
an der Universität Hannover
Wilhelm-Busch-Str. 18
D-30167 Hannover

Hrsg.: Manfred Fülbier
Walter Pirk

Technologie-Monitoring „Innovation“

Joachim Heidenreich
Dr. Hartwig von Bülow
Norbert Durst
Klaus-Jürgen Jung
Dirk Peters
Reiner Strunk-Lissowski



Wissens- und Technologietransfer an den Berufsbildungsstätten des Handwerks

Internet: www.hpi-hannover.de/tt-netzwerk

Technologie: **Methodische Instrumente in der Innovationsberatung**
Federführer: **Norbert Durst**

Rechercheergebnis zum Einsatz methodischer Instrumente in der Innovationsberatung

Zum Finden und Zusammenstellen von Instrumenten zur Innovationsberatung wurde im Oktober 2005 eine Email-Anfrage an alle BIT geförderten Beraterinnen und Berater geschickt, mit der Bitte, die Instrumente zu benennen bzw. zu schicken, die zur Innovationsberatung eingesetzt werden. Des Weiteren wurde eine Internetrecherche durchgeführt und bei der Fraunhofergesellschaft nachgefragt.

1. Instrumente von BIT geförderten Beratern

Ergebnis der Mailingaktion:

Zur Innovationsberatung werden im Handwerk von Innovationsberatern verschiedene methodische Instrumente eingesetzt. Einige Kollegen gaben Hinweise auf Broschüren und Leitfäden Dritter, die zur Innovationsberatung eingesetzt werden. Einige Kollegen gaben auch Hinweise auf Instrumente, die im Internet hinterlegt sind, zum Beispiel die Instrumente der Firma Inventool. Die Innovationsberaterin der HWK Lüneburg, Frau Colette Bomnüter, setzt bei der Beratung z.B. einen umfangreichen Fragebogen zur Unternehmensanalyse und eine Checkliste zur Betriebsanalyse von der Firma Kaleidoskop ein, sowie eine eigene Checkliste „Innovationsberatung“ und einen Fragenkatalog zur Werbeplanung für innovative Produkte. Der Innovationsberater der Handwerkskammer für München und Oberbayern, Herr Dr. Hartwig von Bülow setzt ein Powerpoint-Sheet mit umfassenden Informationen zur Innovationsthematik in der Beratung ein.

2. Instrumente im Internet

Ergebnis der Internetrecherche:

Im Internet sind eine ganze Reihe von Handlungsanleitungen, Checklisten und Methoden zu finden, z.B. von LGH, Handwerk International und MCH. Einige der Instrumente sind allgemein anwendbar und andere spezifisch auf bestimmte Projektinhalte abgestimmt.

3. Methoden und Instrumente, die in Forschungsprojekten erprobt wurden und von Forschungsinstituten entwickelt wurden

Im Anschluss an die Recherchen und ergänzenden Befragung von Mitarbeitern der Fraunhofer Institute IPK und IAO wurden fünf methodische Ansätze zur Situationsanalyse genauer betrachtet:

➤ Wissensbilanz

Die Wissensbilanz liefert eine Entscheidungsgrundlage zur Einleitung von Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen. Der Schwerpunkt der Methode liegt in der Erfassung immaterieller Werte (Wissen, Kompetenzen).

Zur Erstellung von Wissensbilanzen in KMU's förderte das BMWA das Projekt "Wissensbilanz - Made in Germany". Die Projektergebnisse wurden am 20.09.2004 der Öffentlichkeit vorgestellt. Ein Projektergebnis ist der „Leitfaden Wissensmanagement“.

In anderen Projekten wird Wissensbilanz-Management als ganzheitliche Methode zur strategischen Unternehmensentwicklung betrachtet. Das Institut für Technologiemanagement an der Uni St. Gallen stellte beispielsweise 2002 einen Ansatz zur Messung und Entwicklung von Unternehmenskompetenzen vor.

➤ Potenzialsscanner

Zur Ermittlung von Potenzialen projekthaft ein Ansatz entwickelt, mit dem insbesondere die Potenziale identifiziert werden können, die als Stärken nicht wahrgenommen bzw. als solche nicht identifiziert werden. Durch das sog. „UNIKAT-Vorgehen“ werden nicht offensichtliche Kernkompetenzen aufgedeckt. Mit dem sog. Potenzialsscanner werden Wettbewerbsvorteile aufgespürt. Der Potenzialsscanner ist ein Bündel verschiedener methodischer Ansätze und Instrumente, das beispielsweise verschiedene Fragetechniken und die SWOT-Analyse enthält.

Kern des UNIKAT-Vorgehens ist die systematische Suche nach vorhandenen aber noch nicht genutzten Potenzialen. Dazu werden Indizien für verborgene Stärken gesucht. Z.B.:

- Besondere Erfahrungen, die das Unternehmen geprägt haben
- Begeisterte Kunden
- Erfolgreiche Projekte, Prozesse und Leistungen
- Erfolgserlebnisse von Mitarbeitern
- Strategische Entscheidungen (Puzzle)
- Markante Veränderungen durch neue Mitarbeiter oder neue Partner
- Ereignisse, die zu Zäsuren geführt haben
- Welches Eisen fasst der Wettbewerber nicht an
- Abgelehnte Anfragen
- Besondere Talente, Hobbys, Qualifikationsmatrix
- Eindrücke neuer Mitarbeiter

Interessant wäre es, Potenzialfilter branchenbezogen zu entwickeln

Hinter dem UNIKAT-Vorgehen steckt auch die Idee, dem Zufall auf die Sprünge zu helfen (Strategien erfinden, wie Produkte oder Prozesse). Gesetzt wird auf emergente Effekte (Blitzideen bei der Strategieentwicklung. Die Autoren gehen davon aus, dass Strategien oft erst im Nachhinein als solche erkennbar werden und sehen insbesondere bei eigentümergeführten Unternehmen die Strategiearbeit in emergenten Strategien. Noch eine wesentliche Aussage der Autoren: Der langfristige Erfolg hängt von der Qualität des Strategieentwicklungsprozesses ab.

➤ Sensitivitätsanalyse (Frederic Vester, die Kunst vernetzt zu denken)

Die Sensitivitätsanalyse ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Situationsanalyse und Strategieentwicklung komplexer Systeme. Sie ist geeignet für Mediatoren, ist ein gutes Instrument zur Konfliktlösung und ist ein Dialoginstrument zur Konsensbildung bei der Systemanalyse und Strategieentwicklung. Vester arbeitet eher an umfassenden gesellschaftlichen Problemen als an konkreten Problemen einzelner Unternehmen.

Durch Anwenden der Methode können Lösungen erzielt werden, die das System selbst stabilisieren. Basis und Kern der Methode bilden die Erkenntnisse, die der Autor aus seinem Wissensgebiet, der Biologie und biokybernetischen Systemen, gezogen hat. Vester konnte durch die Betrachtung der Natur beispielhaft 8 grundlegende Regeln ableiten, die ein System stabilisieren. Die Anwendung der 8 Grundregeln führt entsprechend zu systemverträglichen Strategien.

Bei der Anwendung der Sensitivitätsanalyse ist es wesentlich, die relevanten Variablen zu erkennen, die das zu untersuchende System kennzeichnen.

➤ St. Galler Methodik des vernetzten Denkens

Im Buch „die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens“ wird darauf aufmerksam gemacht, dass sowohl in der Literatur als auch in der Unternehmenspraxis die Sach- und Verhaltensebene weit auseinander klafft. In guten Zeiten spielen die weichen Faktoren (Organisationsentwicklung) eine wichtige Rolle und in schlechten Zeiten wird ohne Rücksicht auf Verluste nur noch auf der Sachebene operiert (es werden neue Strategien entworfen und die Organisation wird umgekrempelt). Um diese Defizite zu beheben, wurde der Themenbereich „vernetztes Denken“ um die Themenbereiche „unternehmerisch Handeln (Konzepte ganzheitlich umsetzen)“ und „persönlich Überzeugen (durch persönliches Beispiel und Zivilcourage)“ erweitert.

Zur Lösung komplexer Probleme schlagen die Autoren (Gomez und Probst) ein Vorgehen in 5 Schritten vor (Probleme entdecken und identifizieren, Zusammenhänge und Spannungsfelder der Problemsituation verstehen, Gestaltungs- und Lenkungsmöglichkeiten erarbeiten, mögliche Problemlösungen beurteilen, Problemlösungen umsetzen und verankern).

Das Erkennen von Kernproblemen ist oft schwieriger als das Erarbeiten der Problemlösung, vor allem, wenn das Problem schleichend kommt, wird es sehr spät entdeckt.

➤ Fokus Innovation (FHG, Bullinger)

Innovationsaudit, InnovationCard, Innovation Maturity Modell und Methodenbaukasten sind Instrumente zur Innovationsbeschleunigung. Beschrieben werden diese Instrumente im Buch Fokus Innovation (Bullinger).

Interessant sind die Gliederung der Innovationsgestaltungsfelder, die „Startliste der Erfolgskriterien, die Zuordnung von Indikatoren zur Quantifizierung von Erfolgskriterien

(wie bei BSC) und das Reifegradmodell (Innovation Maturity Modell) zum Check des Innovationsstands, mit dessen Einsatz die InnovationCard eingeführt werden kann. Zur Ableitung von Handlungsempfehlungen wurde ein Methodenbaukasten erstellt, der Ansätze für Betriebe, angepasst an den Reifegrad, zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit bereitstellt.

Innovationsaudit, InnovationCard, Innovation Maturity Modell und Methodenbaukasten sind Instrumente zur Innovationsbeschleunigung. Beschrieben werden diese Instrumente im Buch Fokus Innovation (Bullinger).

Interessant sind die Gliederung der Innovationsgestaltungsfelder, die „Startliste der Erfolgskriterien, die Zuordnung von Indikatoren zur Quantifizierung von Erfolgskriterien (wie bei BSC) und das Reifegradmodell (Innovation Maturity Modell) zum Check des Innovationsstands, mit dessen Einsatz die InnovationCard eingeführt werden kann. Zur Ableitung von Handlungsempfehlungen wurde ein Methodenbaukasten erstellt, der Ansätze für Betriebe, angepasst an den Reifegrad, zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit bereitstellt.

➤ Potenzialcheck (Dr. Dahmer, GfAH)

Der Potenzial-Check wurde im Rahmen eines BMBF Projekts 2003 erarbeitet. Es handelt sich dabei um ein Werkzeug, das die Strategiearbeit kleiner Unternehmen unterstützen kann. Die Anwendung setzt darauf, dass ein Lernprozess im Unternehmen angestoßen wird. Erprobt wurde das Instrument mit 15 Betrieben (kleinster 8 Mitarbeiter, größter 82 Mitarbeiter, die meisten 40-60 Mitarbeiter) aus unterschiedlichen Branchen (Chargenproduzenten, Kleinstserienhersteller, Hersteller von Unikaten).

Ein grundlegendes Problem vieler kleiner Unternehmen sei die Unprognostizierbarkeit von Markt-, Kunden- und Wettbewerbsstrukturen und die Unvorhersagbarkeit der Zukunft. Die Projektgruppe setzte auf einen Weg zwischen Planung und Durchwursteln und zwar auf Strategieentwicklung als geplante Evolution. Wohin die Unternehmensentwicklung letztlich gehe bleibe offen. Strategiearbeit schließt Umsetzung, Erfahrungen und neue Ideen mit ein.

Auf die Andersartigkeit von kleinen Unternehmen wird eingegangen (Kleinbetriebe sind ausgeprägt kundenorientiert, können sehr schnell Entscheidungen treffen, haben eine geringe Arbeitsteilung und eine geringe Expertendichte in unterstützenden Bereichen. Die Leistungstätigkeiten sind multifunktional, das Wissen verteilt auf wenige Köpfe, haben keine ausgeprägten Strukturen sondern eher implizite, arbeitsbedingte Erfahrungen). Die Eigenheit eines Betriebs ist gegeben, die Einzigartigkeit muss dagegen erst erarbeitet werden. Wenn es dem Betrieb nicht gelingt, besondere, dem Kunden nützliche und durch Konkurrenten schwer kopierbare und damit einzigartige Leistungen zu anzubieten, kann es existenzbedrohend werden. Bei der Strategiearbeit gehe es darum, die Eigenheit gezielt zu fördern, so dass Einzigartigkeit entsteht.

Einzigartigkeit sehen die Autoren als Balanceakt zwischen Andersartigkeit (das Richtige tun, effektiv) und ähnlich den Besten sein (etwas richtig tun, effizienz).



Der Potenzial-Check beinhaltet eine Stärke-Schwäche-Analyse, die Erarbeitung einer Unternehmensstrategie und die Bestimmung von Verbesserungsbereichen sowie die Festlegung und Initiierung von Maßnahmen.