



Dienstleistungen

Operatives Innovationsmanagement

Eine erfolgreiche Innovation ist erst mit der termin- und kostengerechten Markteinführung abgeschlossen. Im Innovationsmanagement ist es daher zwingend erforderlich, alle Unternehmensfunktionen, von der Idee bis zur Vermarktung, in einen Entscheidungsprozess zu integrieren. Aber gerade hier zeigt sich ein Dilemma zwischen angestrebter Effizienz und der zwingenden Notwendigkeit zur Flexibilität. Die heutigen Geschäfts-

prozesse in den Unternehmen sind auf eine effiziente Abwicklung ausgerichtet. Jede Störung hemmt die Effizienz und stellt somit ein Problem in der Organisation dar. Innovationsprozesse benötigen aber gleichzeitig eine flexible Organisationslösung, welche in der Lage ist, sich an ständig ändernde Anforderungen anzupassen.

Hier kann das Innovationsmanagement als sekundäre Organisationsform erfolgreich eingesetzt werden. Die klassische Linienorganisation wird in der Entscheidung zur Ressourcenverwendung durch das operative Innovationsmanagement mit entscheidungsrelevanten Informationen versorgt und zu den Meilensteinen synchronisiert. Die Entscheidungskompetenz zur Ressourcensteuerung dagegen muss möglichst nahe am Innovationsprozess installiert werden. Mit der zunehmenden Dynamisierung der operativen Prozesse wird diese Entscheidungskompetenz zukünftig durch die Projektmanager wahrgenommen.

Projektmanager sind in der Regel problemorientiert denkende und erfahrungsorientiert handelnde Mitarbeiter. Da im Innovationsmanagement ständig horizontale und vertikale Interessen ausge-

glichen werden müssen, haben viele Projektmanager ihre eigenen Instrumente und Methoden entwickelt. Dies spricht zwar für das Verantwortungsbewusstsein der Projektmanager, ist aber für die Gesamtorganisation nicht mehr steuerbar. Während viele Unternehmen hier noch einen elementaren Nachholbedarf haben, um das Wirken ihrer Projektmanager in der Gesamtorganisation beherrschbar zu gestalten, haben erfolgreiche Unternehmen bereits einen Innovationsadministrator in ihren Innovationsprozessen integriert. Seine Aufgabe ist es:

- die eingesetzten Instrumente im Innovationsmanagement festzulegen,
- die Projektmanager bei der operativen Abwicklung zu unterstützen,
- die Projektteam- bzw. die Entscheidungssitzungen zu moderieren,
- das Innovationscontrolling verantwortlich zu führen,
- die Schnittstelle zwischen der operativen Abwicklung und der strategischen Entscheidung sicher zu stellen und
- der Prozess-Owner für das Innovationsmanagement zu sein.

Neben diesen direkten operativen Aufgaben sollte durch den Innovationsadministrator auch die jährliche F&E-

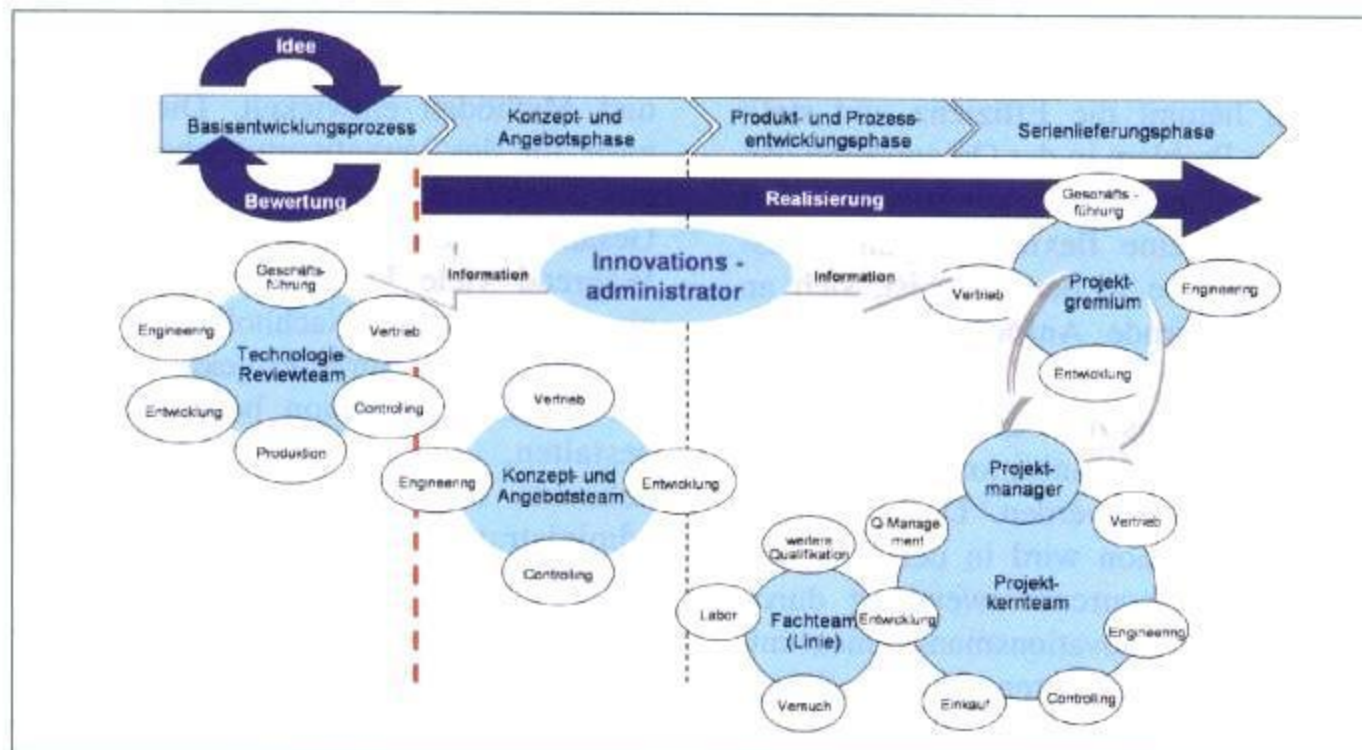


Abb.: Der Innovationsberater als Bindeglied im Innovationsprozess

Planung vorbereitet und durchgeführt werden.

Da die Tätigkeit „Innovationsadministrator“ auf kein allgemein zugängliches Ausbildungsprogramm zurückgreifen kann, hat sich die Befähigung der Mitarbeiter „on the job“ bisher als effizienteste Methode herauskristallisiert. Hierbei sollten die folgenden vier Bausteine beachtet werden:

- Know-how-Transfer im Basiswissen zum Innovationsmanagement sowie der Auswahl und dem Einsatz von Instrumenten und Methoden.
- Aufbau und Integration der Instrumente, Methoden und organisatorischen Voraussetzungen in direkter Zusammenarbeit mit dem Innovationsadministrator.
- Coaching des Innovationsadministrators über den Einführungszeitraum hinweg.
- Direkte Unterstützung bei den ersten Planungsrunden im Innovationsmanage-

ment sowie bei der Durchführung von Entscheidersitzungen.

In vielen Fällen sind die notwendigen Fähigkeiten und Erfahrungen in den Unternehmen nicht vorhanden. Hier kann die Innovationsadministratorfunktion auch vorübergehend durch externe Berater wahrgenommen werden, wobei aber darauf zu achten ist, dass die Organisation die Tätigkeit stufenweise übernimmt.

Die TMG in Karlsruhe unterstützt Unternehmen hierbei mit ihrem umfangreichen Wissen sowie der langjährigen Erfahrung. Die TMG bietet konkrete Hilfestellungen an und erarbeitet gemeinsam mit allen Beteiligten erfolgreiche Innovationsstrategien, strukturiert die erforderlichen Innovationsprozesse und coacht kritische Innovationsvorhaben.

Die Technologie Management Gruppe (TMG) wurde 1987 in Karlsruhe mit der Zielsetzung gegründet, Unternehmen bei

der schnelleren Erschließung ihrer Marktchancen zu unterstützen und für sie bestehende Wachstums- und Kostensenkungspotenziale auszuschöpfen. 1989 erfolgte dann die Weiterentwicklung durch Gründungen eigenständiger Gesellschaften in München, Stuttgart und Zürich.

**TMG Technologie
Management Gruppe
Markt und Innovation GmbH**
Pfinztalstraße 90
76227 Karlsruhe
Tel./Fax: 0721-82806-0/10
www.tmg-karlsruhe.de