

Frischer Wind für den Erfolg

Dipl.-Ing. Josef Siegemund über Bedeutung und Aufgaben von Innovationsmanagern

Wenn es um die organisatorische Eingliederung von Innovationsmanagement in Unternehmen geht, stellen sich immer wieder dieselben Fragen. Braucht ein Unternehmen eigentlich einen Manager, wenn es in den Erhalt und in den Ausbau der eigenen Innovationskraft investieren will? Kann man einer einzigen Person die Hauptverantwortung dafür übertragen? Und überhaupt, ist nicht die Wortbildung „Innovations-Manager“ schon ein Widerspruch in sich?

Eines ist sicher: Der Innovationsmanager ist kein Bewahrer und Verwalter, wie viele hinter dem Begriff Manager vermuten würden. Das Gegenteil ist der Fall. Der Innovationsmanager – in der idealen Besetzung – ist Generalist. Wenn das erfolgreiche Management von Innovationen als wichtige und strategische Aufgabe im Unternehmen angesehen wird, dann ist die Einführung der Rolle des Innovationsmanagers eine ideale Funktion, um die Herausforderung anzunehmen.

Hauptaufgaben des Innovationsmanagers

Der Innovationsmanager steht an einer zentralen Schnittstelle im Unternehmen, er ist die Kommunikationszentrale nach innen wie nach außen. Er ist vor allem für die Entwicklung neuer Produkt-, Prozess- und Service-Ideen verantwortlich. Zu seinen weiteren Aufgaben gehören der Aufbau und die Pflege von Kontakten zu Forschungseinrichtungen und Hochschulen sowie die zielgerichtete Recherche nach neu entwickelten Techniken und Verfahren, wie etwa im Internet oder auf Erfindermessen. Im Einzelnen ergeben sich folgende Aufgabenfelder:

A) strategisch auf Gesamterunternehmensebene:

- Entwicklung und Pflege der Kernkompetenz Innovationsmanagement für das Unternehmen.
- Hüter der Innovationskultur
- Dienstleistungszentrum für Methoden und Tools.
- Kreativitätstechniken, QFD, Lead-User-Ansatz, Szenariotechnik, Roadmapping, usw.

- Werkzeuge und Instrumente zur Ideengenerierung und -bewertung.
- Vorhandenes Wissen intelligent nutzen.
- Innovationscontrolling.
- Veränderungen im Innovationsmanagement initiieren und erfolgreich durchführen.
- Koordination der Innovationsmanager der operativen Bereiche / Divisionen.
- Schnittstelle und Mittler zwischen der Kunden- und der Technik-sicht.
- Aufbau und Pflege eines Experten- und Innovationsnetzwerks (Hochschulen, Kooperationspartner, strategische Partner).
- Synchronisation übergreifender Innovationen, um Doppelarbeit zu vermeiden.
- Unterstützung der operativen Bereiche bzw. Divisionen beim Aufbau und in der Umsetzung des Innovationsmanagements.

B) operativ in ausführenden Unternehmensbereichen:

- Koordination der systematischen Generierung, des Sammelns und Bündelns von Ideen für Produkt- / Prozessinnovationen.
- Prozesseigentümer Innovationsprozess, Motivator für die Innovationskultur.
- Initialisiert erste Markt- und Patentrecherchen.
- Innovations-Road-Map erstellen und aktuell pflegen.
- Entwicklung von Konzepten in Konzeptteams.
- Aktive Projektbegleitung bis einschließlich Marktdurchdringung (Erfolgskontrolle, stimmt Veränderungen am Lastenheft zu).

- Führung von Innovationsteams (interdisziplinärer Kreis).
- Einsetzen von Innovations-Scouts (Suche nach relevantem Wissen).
- Berichtet an Innovationskonferenz.
- Abstimmung / Koordination mit Corporate Innovation-Manager.

Profil und persönliche Voraussetzungen

Innovationsmanager sind Generalisten. Geeignete Leute werden oft aus der Reihe der eigenen Führungskräfte rekrutiert. Ihre Arbeit ist zeitintensiv und verlangt je nach Unternehmensgröße eine Vollzeitstelle. Falls die Ressourcensituation des Unternehmens dies nicht zulässt, kann die Rolle auch existierenden Positionen (z. B. Produktmanager, Spartenmanager, Leiter der Vorausentwicklung) zugeordnet werden.

Der ideale Kandidat sollte folgende persönliche Voraussetzungen mit sich bringen:

- Teamfähigkeit / Teamführung.
- Flexibilität / Spontanität.
- Moderations- und Kommunikationsfähigkeit.
- Neugier / Risikobereitschaft / Hohe Frustrationstoleranz.
- Vielseitiges Wissen / Methodenkompetenz.
- Weitreichendes technisches Verständnis.
- Marktkenntnisse.
- Problemsensibilität (erkennen und analysieren von Problemen)

Organisatorische Integration

Versteht ein Unternehmen die Innovationsfunktion und die Rolle des Innovationsmanagers als eine interne Aufgabenstellung, so kann sie in die Unternehmensorganisation eingegliedert werden. Aufgrund seiner zentralen Schnittstellenfunktion (Markt-Technik) ergeben sich unterschiedliche formale Integrationsformen:

- Zentrale Stabsstelle berichtet an Geschäftsführung
- Eigenständiger Bereich berichtet an Geschäftsführung
- Teil eines Funktionsbereichs (z. B. Marketing / Vertrieb) oder einer Division
- Kombiniert zentral-dezentral

Zusammenfassung

Die Rolle des Innovationsmanagers ist für Unternehmen mit innovativem Anspruch absolut unverzichtbar. Der Innovationsmanager als Motor des Fortschritts wird immer wichtiger und Innovationsmanager werden zukünftig in vielen Unternehmen genauso selbstverständlich sein, wie heute Produkt- oder Projektmanager. Mittlerweile gibt es eine Vielzahl an berufsbegleitenden Aus- und Weiterbildungsprogrammen zum Innovationsmanager. ■

Zur Person

Dipl.-Ing. Josef Siegemund, Karlsruhe, ist Seniorberater und Partner bei der Technologie Management Gruppe – Unternehmensberatung für Markt und Innovation GmbH. Seit über 10 Jahren berät er Unternehmen unterschiedlicher Branchen. Seine fachlichen Beratungsschwerpunkte sind: Systematisches Innovationsmanagement, Produktlebens-Zyklus-Management, Entwicklungs- und Projektmanagement, Kostenmanagement im Produktentwicklungsprozess.
Telefon: 0721/82806-0
Fax: 0721/82806-10
Email: siegemund@tmg-karlsruhe.de

