

Wissens- und Innovationsmanagement

Interdependenzen, Integration und Synergien

Christian Graubner, Berater für Innovationsmanagement¹,
Dr. Michael Müller, sciNOVIS²

***Abstract.** Wissens- und Innovationsmanagement sind Themen, die für den Standort Deutschland immer mehr an strategischer Bedeutung gewinnen, in vielen Unternehmen jedoch nach wie vor unsystematisch und ad hoc erfolgen. Deshalb werden in diesem Artikel Interdependenzen und Wege aufgezeigt, Prozesse und Methoden des Wissens- und Innovationsmanagements zu integrieren. Die dadurch entstehenden Synergien werden anhand von konkreten Beispielen aus den Elementen „Technology Scouting“ und „Kreativitätstechniken“ veranschaulicht.*

1. Einführung

Seit Ausruf des zweiten Teils der Agenda 2010 durch Ex-Kanzler Schröder ist das Wort Innovation in aller Munde. Viele Unternehmen nahmen die Begrifflichkeit auf und nutzten diese intensiv zu einer propagierten Erweiterung ihrer Unternehmensmission, eine Innovationskultur wurde herbeigesehnt, stellenweise jedoch geradezu herbeigeredet. Ein nach wie vor nahezu stagnierendes Wirtschaftswachstum lässt KMUs wie Großunternehmen am nachhaltigen Erfolg dieser Innovationsoffensive zunehmend zweifeln. Es drängt sich die Frage auf, ob blinder Aktionismus oder wirtschaftliche Rahmenbedingungen dafür verantwortlich zeichnen. Bei genauer Betrachtung lässt sich jedenfalls feststellen, dass sich oftmals weder in Geschäftsprozessen noch Organisationsstrukturen Entscheidendes geändert hat. Selbstverständlich ist ein radikaler Umbau dieser Parameter in kurzer Zeit kaum zu bewerkstelligen, geschweige denn ein akuter Umschwung der derzeitigen Situation zu erwarten; dennoch ist bei näherem Einblick in betroffene Unternehmen bereits heute eine gewisse Ernüchterung und Desillusionierung spürbar. Für den Bereich des Wissensmanagements ist eine ähnliche Entwicklung zu beobachten. In Summe kann man feststellen, dass die

¹ Schützengraben 58; 91074 Herzogenaurach; E-Mail: mail@christian-graubner.de

² Sebalder Forstweg 31b; 91054 Buckenhof; E-Mail: michael.mueller@scinovis.de

Begrifflichkeiten „Innovation“ und „Wissensmanagement“ gewissermaßen „verbrannt“ sind und oftmals nur noch Resignation und Ablehnung hervorrufen. Mögliche Ursachen für eine derartige Entwicklung gilt es zu erörtern. Zum einen könnte ein kurzfristiges Gewinnstreben, wie es durch den Shareholder-Value-Ansatz gefördert wird, verantwortlich sein. Eine jahrelange Kultur der Kostensenkung durch klassische Unternehmensberatungen und hohe Fluktuation in Vorstandsetagen trugen begünstigend dazu bei. Der Vorteil einer Kostensenkung ist selbstverständlich die Gewissheit, zu 100% erfolgswirksam zu handeln. Das Risiko, die Ertragsseite durch Innovationen zu erhöhen, ist ungemein höher.

Zum anderen ist das Streben nach Veränderung durchaus gegeben, doch oftmals fehlt es an entscheidenden Stellen an ausreichender Methodenkompetenz. Eine organisatorische Einheit des Innovations- bzw. Wissensmanagers, also Mitarbeiter mit spezieller Ausbildung in diesen Bereichen, findet man im Gegensatz zum angloamerikanischen Wirtschaftsraum in den wenigsten deutschen Firmen.

Innovationsmanagement soll eine erfolgreiche Marktplatzierung eines innovativen Produktes oder einer Dienstleistung sowie eine erfolgreiche Umsetzung von innovativen Prozessen oder Strategien gewährleisten und umfasst alle Aufgaben - im Idealfall - von der Bedarfsanalyse oder dem Trend bzw. Technology Scouting bis hin zur Implementierung. Prozessual umgesetzt gehört hierzu ebenso die Integration juristischer oder politischer Rahmenbedingungen bis hin zum notwendigen Projektmanagement während der Realisierung.

In der Theorie gibt es zahlreiche Innovationsprozesse, oftmals mit idealtypischem Anspruch. In der Praxis sind sie jedoch sehr unternehmensindividuell, historisch oftmals aus bestehenden Geschäftsprozessen heraus gewachsen und folgen dem Prinzip eines Best-Practice-Prozesses.

Auch gibt es im Bereich der Innovationsprozesse große Unterschiede zwischen Branchen. In der Pharmabranche ist ein Innovationsprozess beispielsweise stark forschungslastig und nimmt ein Vielfaches an Entwicklungszeit in Anspruch; Impulse oder Innovationen resultieren nahezu ausschließlich aus der F&E. Dagegen sind in der ICT-Branche Innovationsprojekte oftmals auf weniger als ein Jahr angelegt und folgen weit stärker Kundenwünschen oder Trends.

Bislang werden Wissens- und Innovationsmanagement als parallel laufende Disziplinen, oftmals zu abstrahiert und in der Praxis schwer umsetzbar betrachtet. Es muss also Ziel sein, beide Bereiche, Innovationsmanagement und Wissensmanagement, organisatorisch in Geschäftsprozesse und Organisationsstrukturen zu integrieren, um der Nachhaltigkeit einer Innovations-

kultur in deutschen Unternehmen gerecht zu werden. Nachfolgend soll anhand von Übersichten und Beispielen gezeigt werden, dass eine Kopp- lung und eine integrierte Sichtweise sehr wohl umsetzbar sind und darüber hinaus noch eine Reihe von Synergien und Vorteilen bergen.

2. Interdependenzen zwischen den Prozessen

Bei grober Betrachtung der Prozesse des Wissens- und Innovationsman- gements ist festzustellen, dass beide dem PDCA-Zyklus folgen bzw. folgen sollten (Plan-Do-Control-Act). Dabei werden ausgehend von den Unter- nehmenszielen Wissens- bzw. Innovationsziele und daraus wiederum Maß- nahmen des Wissens- und Innovationsmanagements abgeleitet. Der Zyklus wird durch die Bewertung der Ergebnisse und das entsprechende Feedback wieder geschlossen. Dieser Regelkreis ist in der folgenden Abb. 1 darge- stellt:

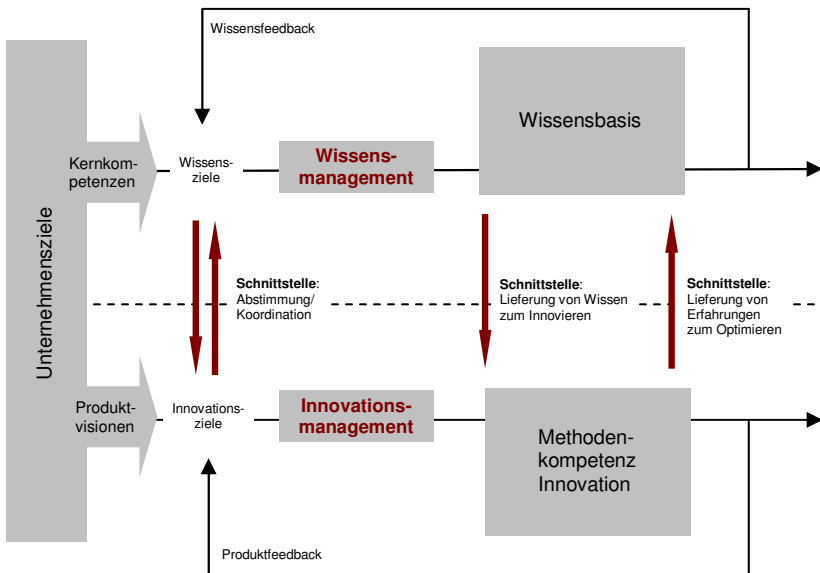


Abb. 1: Schnittstellen zwischen Wissens- und Innovationsmanagement (in Anlehnung an [Inn06])

Innerhalb dieser bislang nebenläufigen Prozesse gibt es Anknüpfungspunkte und Gemeinsamkeiten. So sollten sowohl Wissens- als auch Innovationsziele aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden und eine gegenseitige Abstimmung und Koordination erfolgen. Im weiteren Verlauf werden Innovationen erst durch den Rückgriff auf die unternehmensinterne Wissensba-

sis ermöglicht. Durch die unternehmensinterne Methodenkompetenz bezüglich des Innovationsmanagements wird eine Innovation erfolgreich umgesetzt, und es entsteht während eines Innovationsprozesses Wissen, das wieder die Wissensbasis ergänzt und zu einer nachhaltigen Optimierung des gesamten Geschäftsprozesses beiträgt. Hier ist insbesondere die Feedbackschleife relevant, die einerseits die jeweiligen Ziele und andererseits die Koordination von Innovationsmanagement und Wissensmanagement optimiert.

3. Wissensmanagement für Innovationsprozesse

Analysiert man die einzelnen Phasen von Innovationsprozessen, wird schnell deren enorme Wissensintensität deutlich, was in der folgenden Abb. 2 veranschaulicht ist:

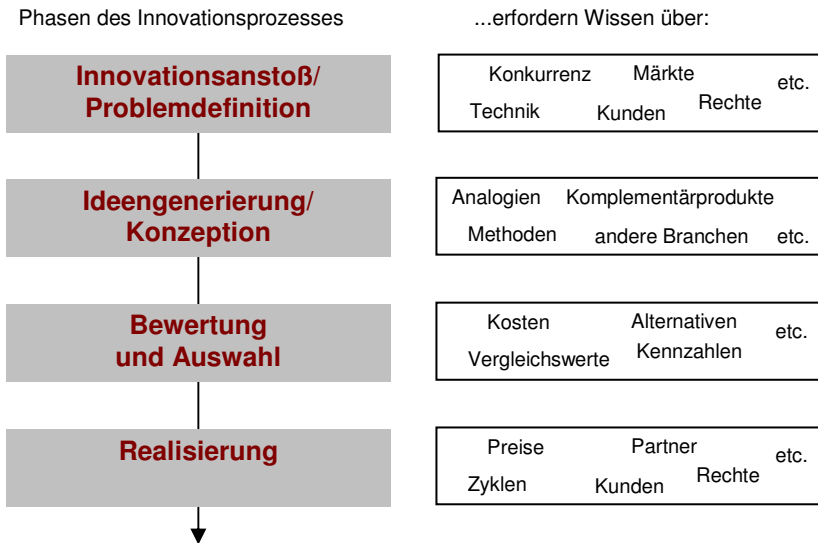


Abb. 2: Wissen in Innovationsprozessen

Wendet man nun Wissensprozesse systematisch auf Innovationsprozesse an, indem man die Kernprozesse des Wissensmanagements mit den Bausteinen eines stark vereinfachten Innovationsprozesses kombiniert, werden die notwendigen Schnittstellen bei einer integrierten Anwendung beider Disziplinen in der folgenden Tab. 1 ersichtlich:

	Wissens- identifikation	Wissens- erwerb	Wissens- entwicklung	Wissens- verteilung	Wissens- nutzung	Wissens- bewahrung
Anstoß/ Problembefinition	State-of-the-Art- Recherche	Marktforschung	F&E	Informations- netzwerk	Kommunikations- netzwerk	Wissensdaten- banken
Ideengenerierung/ Konzeption	Zieldefinitionen	Kreativagenturen	Kreativitäts- techniken	Ideenplattformen Workshops	Interne Vorschlagswesen	Concept Warehouse
Bewertung und Auswahl	Kennzahlen	Beratungs- unternehmen	Bewertungs- methoden	Interdisziplinäre Projektteams	Benchmarking	Ratingdatenbank
Realisierung	Marktanalysen	Werbeagenturen	Marketing & Sales	Geschäftsprozess	Feedback	Best-Practice- Workflows

Tab. 1: Integration von Wissens- und Innovationsmanagement

In der Tabelle sind alle notwendigen Bausteine zu finden, die im Unternehmen vorhanden und umgesetzt sein müssen, um eine vollständige Integration von Wissens- und Innovationsmanagement zu erfüllen.

Bei genauerer Analyse wird deutlich, dass die meisten dieser Elemente oftmals in Organisation und Ablauf bereits vorhanden sind, sie könnten jedoch durch geeignete Modifikation integrativ und synergetisch genutzt werden. Gerade Informationsnetzwerke und Datenbanken müssen zentralisiert statt dezentralisiert werden, um das Wissen unternehmensweit in allen Phasen des Innovationsprozesses voll nutzen zu können.

Einige Elemente mögen in ihrer Namensgebung auch neu erscheinen; so ist beispielsweise ein Concept Warehouse essentiell, um Doppelarbeit in der Konzeptentwicklung zu vermeiden und dem Time-to-Market-Problem effizient entgegenzutreten. Die Funktion ist hingegen einem klassischen Data Warehouse mit geschlossener Verschlagwortung sehr ähnlich und damit relativ kostengünstig und schnell umsetzbar.

Eine weitere Besonderheit der Kombination von Wissensmanagement und Innovationsmanagement ergibt sich aus der Eigenschaft der eigenen Rückkopplung: So ist beispielsweise empirisch belegbar, dass während der Anwendung des Kernprozesses „Wissensbewahrung“ der Prozess der Wissensentwicklung angestoßen wird. Eine ähnliche Entwicklung kann man bei den Prozessen des Innovationsmanagements beobachten, in denen während einer Realisierungsphase bereits wieder neue Ideen für die nächste Produktgeneration entwickelt werden.

Daher kann angenommen werden, dass auch andere Kernprozesse miteinander korreliert sind. Der Korrelationsgrad scheint jedoch unternehmensindividuell und schwer messbar zu sein.

4. Synergien anhand von Beispielen

Im Folgenden wird anhand von zwei konkreten Phasen des Innovationsprozesses dargestellt, wie wissensintensiv diese Phasen sind und welche Synergien eine enge Kopplung zwischen Wissens- und Innovationsmanagement erbringen kann, und zwar anhand der Beispiele „Technology Scouting“ und „Kreativitätstechniken“.

4.1 Wissensmanagement für Technology Scouting

Technology Scouting im engeren Sinn ist dem Kernprozess Wissensentwicklung zuzurechnen, in dem systematisch neues Wissen in einem Unternehmen erzeugt wird, z.B. neues Wissen über bestehende oder neue Technologien durch Scanning und Monitoring relevanter Internetseiten. Technology Scouting im weiteren Sinne betrifft aber auch alle anderen Kernprozesse. So wird es immer üblicher, externe Informations- und Wissensbroker im Zuge des Wissenserwerbs mit Recherchen über Technologien zu beauftragen, z.B. SVP (www.svp.de) oder INPRO (www.inpro.de). Die innovative Software altogather (www.eidon.de) stellt beispielsweise eine hervorragende technische Plattform dar, Wissen über technologische Trends im Unternehmen zu kommunizieren bzw. zu verteilen. Technology Maps stellen eine besondere Form von Wissenslandkarten dar, um Wissen über Technologien zu visualisieren bzw. unternehmensweit zu identifizieren. Zentrale Bookmark-Strukturen oder erweiterte Wissensstrukturen zusammen mit den entsprechenden Aktivitäten des kooperativen Aufbaus und der Pflege stellen konkrete Methoden der Wissensbewahrung in Bezug auf technologisches Wissen dar.

4.2 Kreativitätstechniken zur Wissensentwicklung

Kreativitätstechniken beschreiben im Allgemeinen Methoden, mit Hilfe derer sich Ideen im Sinne von Problemlösungen finden lassen. In der gängigen Literatur wird u.a. nach systematisch-diskursiven, intuitiv-kreativen und kombinierten Methoden unterschieden. Einige Methoden, die den systematisch-diskursiven zuzuordnen sind, eignen sich jedoch nicht zur Problemlösung, sondern vielmehr zum Erkennen und Spezifizieren des eigentlichen Problems. Daher ist es sinnvoll, alle Methoden in solche zur zieladäquaten Problemlösung und solche zur systematischen Problemspezifizierung zu unterscheiden (siehe Abb. 3).

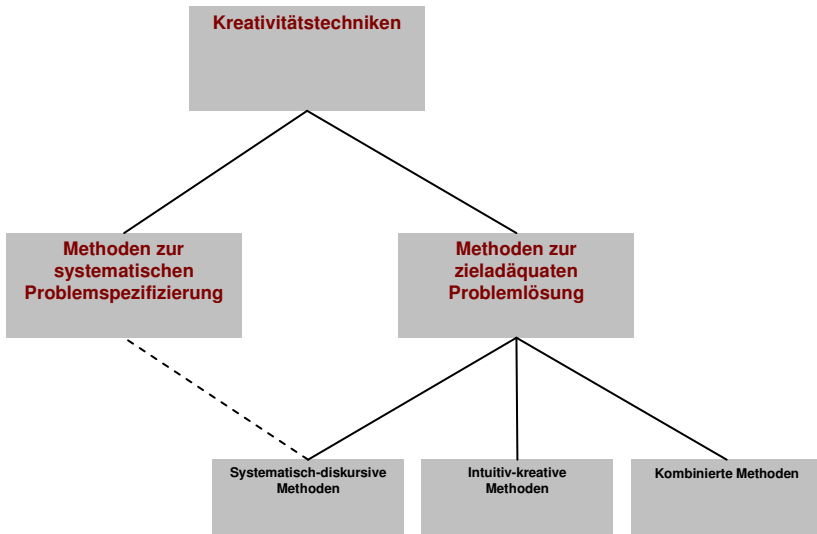


Abb. 3: Überblick über Kreativitätsmethoden

In Summe existieren in allen Bereichen über 170 verschiedene Kreativitätstechniken. Jedoch besteht neben der Methodenkompetenz die größere Herausforderung darin, auf das notwendige Wissen zugreifen zu können, um Innovationen zu entwickeln. Sehr deutlich wird dies am Beispiel der Kreativitätstechnik Bionik. In der Bionik werden technische Lösungen durch Analogie zur Natur gewonnen. Bekannte Entwicklungen durch diese Technik sind der Lotusblüteneffekt, der Hubschrauber oder moderne Schwimmanzüge. Um nun mit Hilfe eines analogischen Prozesses zu neuen technischen Lösungen zu kommen, bedarf es selbstverständlich eines umfangreichen Wissens in vielen Bereichen der Natur.

Durch die geeignete Wahl von Kreativitätstechniken kann die Weiterentwicklung von Wissen effizienter gestaltet werden, jedoch ist dazu eine breite Wissensbasis notwendig, die jederzeit abrufbar und erweiterbar ist.

Gerade dieses Beispiel zeigt die Bedeutung einer integrierten Lösung von Wissens- und Innovationsmanagement sowie den praktischen Nutzen einer verknüpften Umsetzung.

5. Zusammenfassung, Diskussion und Ausblick

Viele Elemente, die zur Umsetzung einer Integration von Wissens- und Innovationsmanagement nötig sind, bestehen in den meisten Unternehmen bereits. Nur könnte dieses Potenzial noch effizienter genutzt werden. Mo-

derne Kommunikationsstrukturen und Netzwerklösungen halten die notwendige Infrastruktur bereit, womit einige Elemente des integrierten Wissens- und Innovationsmanagements mit geringstem Aufwand umgesetzt werden können.

Ziel darf es jedoch nicht sein, erzwungene Strukturen zu erschaffen, die Mitarbeiter in ihrer Schaffenskraft und ihrer Kreativität einschränken und durch Pragmatismus behindern. Wie so oft muss eine „Mitte“ gefunden werden oder eine Struktur wachsen und sich im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses dynamisch verändern.

Literatur

- [Hau04] Hauschildt, J.: Innovationsmanagement. Vahlen-Verlag, München, 2004.
- [Inn06] www.innovationsmanagement.de (zuletzt besucht am 12.05.2006).
- [NDH05] Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H.: Marketing. Duncker & Humblot, Berlin, 2002.
- [Sch04] Schlicksupp, H.: Ideenfindung. Vogel-Buchverlag, Würzburg, 2004.
- [Vah05] Vahs, D.; Burmester, R.: Innovationsmanagement – Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2005.