

# Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen

## Ein Online-Praxis-Guide als interaktive Lern- und Arbeitsplattform

► Suchte man noch vor einigen Jahren nach einem praxistauglichen Innovationsleitfaden, der auf die Bedürfnisse kleiner und mittlerer Unternehmen zugeschnitten war, so wurde man enttäuscht. Ziel des Projekts „InnoSupport“ (2003–2005) war es, diese Lücke mit Hilfe eines Online-Praxisleitfadens zur Innovationsunterstützung zu schließen. Der unterdessen national und international erfolgreiche Leitfaden konnte dank der Unterstützung des LLL-Programms Leonardo da Vinci in Transferprojekten („InnoSupportTransfer“ 2007–2009) kontinuierlich zu einer Lern- und Arbeitsplattform weiterentwickelt werden und ist heute ein interessantes und erprobtes Angebot zum berufsbegleitenden Lernen. In diesem Beitrag werden das Konzept, die Inhalte sowie die Nutzung des Leitfadens beschrieben.

### Das Anliegen und die Idee

Die meisten kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) verfügen nicht über eine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung, in der Innovationen im Sinne des Oslo Manual (OECD 2005) systematisch gefördert werden.

Die Kooperation mit Forschungseinrichtungen und anderen Unternehmen ist ein möglicher Weg, Lücken in der Innovationsentwicklung kleiner Unternehmen zu schließen, aber nicht jedes Unternehmen findet den Zugang zu solchen Verbänden. Auch motivierte Mitarbeiter/-innen in den Unternehmen selbst können eine effektive und potenziell kontinuierlich sprudelnde Innovationsquelle sein. Um dieses Potenzial zu nutzen, bedarf es handhabbarer Werkzeuge des betrieblichen Vorschlagswesens. Notwendige und logische Schritte zur Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen sowie wettbewerbsstärkende Unternehmensabläufe sind vielen Unternehmerinnen und Unternehmern einfach nicht bekannt, könnten jedoch auf relativ einfache Weise die Wettbewerbsfähigkeit stärken.

Diese Überlegungen bildeten den Hintergrund für das Vorhaben, in den Projekten „InnoSupport“ und „InnoSupportTransfer“ (vgl. Tab.) einen praxistauglichen Leitfaden zum Innovationsmanagement in KMU zu entwickeln.

Im Rahmen der Bedarfsanalyse zur Projektplanung sowie der Erhebung des State of the Art bei Projektstart war kein Material zu finden, das den Anforderungen für Innovationsentwicklung in KMU entsprach. In Deutschland gibt es zwar eine Vielzahl an Lehrbüchern, Handbüchern oder Online-Angeboten zum Innovationsmanagement, aber das Material ist häufig weder sprachlich noch inhaltlich auf den Lernbedarf und die Lerngewohnheiten der Hauptzielgruppe – Fach- und Führungskräfte in KMU – ausgerichtet und für diese frei verfügbar. Die im Vorfeld durchgeführten Analysen der späteren (internationalen) Projektpartner/-innen bestätigten den in Deutschland festgestellten Bedarf. So war teilweise, wie die Recherche in Lettland ergab, überhaupt kein Lernmaterial zur Innovationsförderung in der Landessprache vorhanden.

Ziel des im Leonardo-Projekt konzipierten Leitfadens ist es, zur Kompetenzentwicklung insbesondere der Personen beizutragen, die in KMU entscheidenden Einfluss auf das



**GERD ZIMMER**

Dr., Geschäftsführender Vorstand, Institut für Projektbegleitung und Kompetenzentwicklung (pro-kompetenz), Rostock



**MARTIN HAGEMANN**

Geschäftsführer, Landesinitiative Neue Kommunikationswege Mecklenburg-Vorpommern (LiNK MV), Rostock-Warnemünde

Initiieren von Neuerungsprozessen haben und die sich notwendige Grundlagen für eine erfolgreiche Innovations-tätigkeit aneignen wollen bzw. müssen:

- Fach- und Führungskräfte,
- Personalentwickler/-innen,
- Verantwortliche für Produktentwicklung sowie die Kon- struktion und Verfahrensentwicklung.

Der Leitfaden richtet sich darüber hinaus auch an interes- sierte Studierende, Mitarbeiter/-innen in Service und Mar- keting und in der Unternehmensberatung Tätige sowie an alle, die an innovativen Themenstellungen interessiert sind.

## Das Instrument und seine Entwicklung

Mit Hilfe von praxisorientierten und möglichst einfachen, modular aufgebauten Lern- und Arbeitsmaterialien sollen Kompetenzen vermittelt werden, um neue Produkte, Dienstleistungen oder Organisationslösungen effektiver zu entwickeln. Dabei sollte der Blick dafür geschärft werden, vorhandene, bewährte aber möglicherweise bisher nicht (systematisch) angewandte Werkzeuge für Innovations- prozesse im Unternehmen zu erschließen. Der Leitfaden zur praktischen Innovationsförderung unterstützt vor allem jene Fach- und Führungskräfte in KMU, die sich die not- wendigen Grundlagen für eine erfolgreiche Innovations- tätigkeit aneignen wollen und dabei keine langen Fortbil- dungsmaßnahmen besuchen können. Der entstandene Innovationsleitfaden ist so konzipiert, dass er als Lern- und Arbeitsmaterial am Arbeitsplatz nutzbar ist, um Informa- tions- und Wissensbedarfe ad hoc im Prozess der Arbeit decken zu können. Er ermöglicht aber auch systematisches informelles Lernen.

Lernmaterial, das diesen Anforderungen gerecht werden soll, muss nicht sonderlich komplex sein, aber ein solides theoretisches Fundament aufweisen. Ein solches Material muss nicht umfänglich sein, sondern die wesentlichen Aspekte eines Themas herausfiltern und entsprechend dar- stellen. Es muss auch nicht hochgradig multimedial sein, sondern sollte mediale Elemente dort gezielt bereitstellen, wo diese für eine bessere Inhaltsaneignung nützlich sind. Der Schlüssel zum Erfolg ist eine gute Struktur der Inha- lte, durchsuchbar, mit Querverweisen und unterschied- lichen Einstiegspunkten (Inhaltsverzeichnis, Stichwortsu- che, Tag Cloud, FAQ-Bereich usw.) um rasche Orientierung zu ermöglichen. Eine immanent systematisch-logische Inhaltsstruktur soll den interessierten Nutzerinnen und Nutzer zugleich geeignete Unterstützung für einen syste- matischen Wissenserwerb und Raum für individuelle Lern- pfade anbieten. Dieser Ansatz ist im Online-Praxis-Guide konsequent verfolgt und umgesetzt worden.

Innovation ist ein kontinuierlicher Prozess und erfordert die Kombination unterschiedlicher Kenntnisse und Fähig-

Tabelle **Projektsteckbrief InnoSupport und InnoSupportTransfer**

Ziel	Erarbeitung eines praxisorientierten Lernmaterials zum Innovations-Management für KMU, geeignet für informelles und kooperatives Lernen im Prozess der Arbeit
Förderung	2003–2005 Leonardo da Vinci – Pilotprojekt 2007–2009 Leonardo da Vinci – Innovationstransferprojekt
Vertragsnehmer	Landesinitiative Neue Kommunikationswege Mecklenburg- Vorpommern (LiNK MV)
An der Entwicklung beteiligte Partner	22 Einrichtungen aus zehn Ländern darunter sowohl theoretische „Inputbringer“ (Universitäten, Forschungsinstitute, Beratungs- und Transfereinrichtungen) als auch Dienstleister für Unternehmen (Technologieparks, Unternehmensverbände), die direkt den Praxisbedarf einbrachten und zugleich eine Nutzung der Ergebnisse garantieren
Wissenschaftliche Begleitung und Evaluierung	Institut für Projektbegleitung und Kompetenzentwicklung (pro-kompetenz)
Website	www.innosupport.net

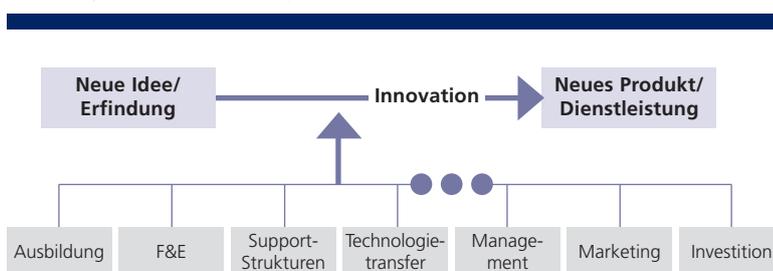
keiten, Fertigkeiten und Ressourcen. Das Unternehmen braucht bestimmtes Wissen über Produktion, es braucht Know-how, Marktkennntnis, ein gut funktionierendes Dis- tributionssystem, ausreichende finanzielle Ressourcen etc. Abbildung 1 stellt wesentliche Strukturelemente des Inno- vationsprozesses dar.

### Inhalt des Innovationsleitfadens

1. Innovationsformen – Innovationsmaßstäbe
2. Bestimmen des Innovationsbedarfs
3. Konkretisieren des ermittelten Innovationsbedarfs
4. Finden innovativer Ideen und Lösungen
5. Bewertung innovativer Lösungen
6. Umsetzung innovativer Produktionsstrategien
7. Schutz von innovativen Ideen und Lösungen
8. Innovationen finanzieren
9. Innovationen vermarkten
10. Förderung von Innovationen durch HR-Management
11. Netzwerke für Innovationen
12. Interkulturelle und fremdsprachliche Kompetenzen

Der Leitfaden bildet diese Faktoren in einer Innovations- kette ab, die sich im Inhaltsverzeichnis widerspiegelt (vgl. Kasten). Es geht darum, Unterstützung dabei anzubieten, wie innovative Ideen generiert werden können, wie sie bewertet, umgesetzt, geschützt, finanziert und als innova-

Abbildung 1 **Der Innovationsprozess**



Quelle: Kap. 1.1.1 des Innovationsleitfadens; www.innosupport.net

tive Produkte und Dienstleistungen vermarktet werden können.

Zu den zwölf Hauptthemen gibt es 38 überschaubare Kapitel von jeweils etwa zehn Seiten. Die einzelnen Kapitel sind stets nach dem folgenden Muster aufgebaut und erlauben damit eine schnelle Orientierung:

1. Was ist das?
2. Warum nutzt man das?
3. Wo kommt es zum Einsatz?
4. Wie wendet man es an?
5. Praktisches Beispiel
6. Weiterführende Literatur und Weblinks

Dieser Struktur entsprechend werden wichtige Komponenten des Innovationsprozesses möglichst knapp und konsequent praxisnah dargestellt. Nutzer/-innen können schnell und kompakt Antworten auf zentrale Fragen finden, z. B. ob und wie ein Innovationsaudit in ihrem Unternehmen sinnvoll eingesetzt werden kann, welche Techniken neben dem bekannten Brainstorming effektiv zu neuen Lösungen führen oder wie sie die Potenziale eines betrieblichen Vorschlagswesens nutzen können.

## Weiterentwicklung des Praxis-Guides zu einer kooperativen Lernumgebung

Der 2005 erstmalig fertiggestellte Online-Leitfaden zum Innovationsmanagement ist im Rahmen des Leonardo-da-Vinci-Innovationstransferprojektes InnoSupportTransfer des EU-Programms Lebenslanges Lernen von 2007 bis 2009 überarbeitet worden. Viele Kapitel sind qualitativ wesentlich verbessert worden, andere sind neu hinzugekommen. Durch das Hinzufügen von Aufgaben und multimedialen Elementen wie Videos und Animationen wird die Aneignung der Inhalte noch besser unterstützt.

Zudem ist der Leitfaden, der seit Juli 2009 unter der URL [www.innosupport.net](http://www.innosupport.net) in seiner neuen Form zur freien Nutzung zur Verfügung steht, um Komponenten erweitert worden, die kooperatives Lernen ermöglichen: Viele klassische E-Learning-Angebote sind zwar medial für eine bessere Aneignung aufbereitet, unterstützen auch durch individuelle Lernpfade das selbstgesteuerte Lernen, aber in der täglichen Arbeit bleibt es meist beim reinen Konsumieren der dargebotenen Inhalte. Die soziale Komponente, der Austausch unter den Lernenden, die Rückmeldungen aus der Anwendung der Inhalte in der Praxis sind oft nur im Rahmen von Seminaren möglich. Die nun verfügbare Lern- und Arbeitsplattform ermöglicht genau dies: Austausch über das Internet mit Hilfe von Web 2.0-Technologien. Jede Nutzerin, jeder Nutzer kann die Inhalte des Leitfadens bewerten, Anmerkungen und Ergänzungen hinterlassen oder eigene Materialien hinzufügen. So ist die Rückmeldung einer Nutzerin oder eines Nutzers, was bei der Anwendung der Kreativitätsmethode 6-3-5 zu beachten ist, damit

die Ideen weitergeführt werden können, eine wertvolle Lernressource für nachfolgende Leser/-innen des Kapitels. Gleiches gilt beispielsweise für den nützlichen Hinweis einer Patentanwältin, dass in Deutschland bei der Umsetzung des betrieblichen Vorschlagswesens wichtige gesetzliche Regelungen zu beachten sind (die festgeschriebene Mitarbeiterbeteiligung bei Arbeitnehmererfindungen).

Darüber hinaus können die auf der Online-Plattform angebotenen „Innovationsräume“ firmenintern oder auch firmenübergreifend genutzt werden, um zusammen mit Expertinnen oder Experten an unterschiedlichen Standorten der Lösung eines Problems, beispielsweise in einem Online-Brainstorming, näher zu kommen. Auf lange Sicht ist die Bildung einer aktiven Online-Community zum Thema Kreativitäts- und Innovationsmanagement auf dieser Plattform denkbar und wünschenswert.

## Das Instrument und seine Nutzung

Vor allem Unternehmen ohne fundiertes Know-how in Forschung und Entwicklung erhalten mit dem Leitfaden eine Orientierungs- und Entscheidungshilfe. Er bietet zu einzelnen Verfahren und Techniken aber auch konkrete Anleitungen und Handreichungen, die sofort für die Anwendung im eigenen Unternehmen genutzt werden können. Die Nutzungsszenarien, die im Rahmen der Pilotierung dokumentiert wurden, weisen eine große Bandbreite auf.

Universitätsdozenten, u. a. in Masterstudiengängen des Innovationsmanagements, nutzen den Leitfaden als zusätzliches Lernmaterial für ihre Studierenden. Berater/-innen aus Transfer- und Wirtschaftsfördereinrichtungen bieten ihren Kunden (hauptsächlich kleinen und jungen Unternehmen) einzelne Module aus dem Leitfaden an, damit diese sich zunächst ein Überblickswissen z. B. zu den verschiedenen Methoden der Bestimmung des Innovationsbedarfs erarbeiten können. Sie sind hierdurch zum Beispiel besser auf eine durch den externen Berater durchzuführende SWOT-Analyse vorbereitet. Auch zur eigenen Kompetenzentwicklung – z. B. mit Blick auf die Anwendung von Kreativitätstechniken – wird der Leitfaden durch Berater/-innen und Trainer/-innen genutzt. Ein Bildungsdienstleister hat auf der Grundlage dieses Innovations-Leitfadens eine Weiterbildung für Verantwortliche in kleinen und Kleinstunternehmen in Mecklenburg-Vorpommern konzipiert und als Blended-Learning-Angebot durchgeführt.

Die meisten KMU haben sich während der Pilotierung des Lernmaterials im Projektzeitraum auf kleine, spezielle Bereiche des Innovationsprozesses konzentriert. Unternehmen aus der Biotechnologie waren insbesondere an Fragestellungen zum Schutz innovativer Ideen und Lösungen interessiert, andere, vor allem aus dem Handwerksbereich, suchten nach Informationen zur Finanzierung von Innovationen. Für ein Großunternehmen war vor allem das Thema „Interkulturelle und fremdsprachliche Kompetenz

bei der Entwicklung von Innovationen“ von Interesse. Die Kommentare und Rückmeldungen zum Leitfaden lassen die Bandbreite der Nutzung erkennen (vgl. Kasten).

#### Wie der Leitfaden genutzt wird

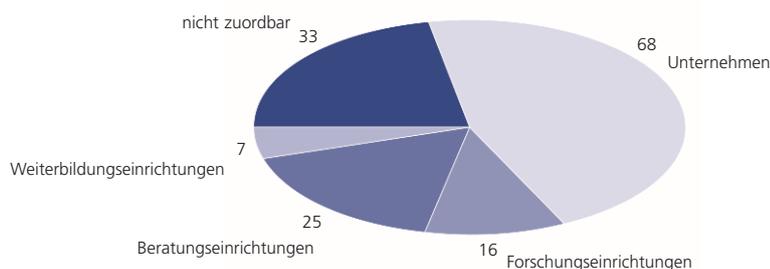
- „Ich versuche gerade, bestimmte Innovationsfragen auf systematische Art zu klären.“
- „Ich hatte von der Kreativitätstechnik gehört und wollte sie besser kennen lernen.“
- „Verbesserung meines Wissens in einem Unternehmen ohne Personalabteilung.“
- „Interesse an der Finanzierung von Innovationen, um ggf. neue Möglichkeiten zu erschließen.“
- „Interesse am Thema und erste eigene Erfahrungen bei Innovationsaudits.“
- „Wir nutzen z. Z. häufig Non-Disclosure-Agreements und denken darüber nach, einige unserer Arbeiten weitergehend zu schützen.“
- „Ich bin auf der Suche nach einer neuen Strategie zur Problemlösung in unserem Unternehmen.“
- „Dieses Kapitel kam gerade rechtzeitig, da wir z. Z. mit Investoren verhandeln und somit Hilfestellung in Themen bekamen, mit denen wir nicht so vertraut waren.“

Der Online-Leitfaden ist im Internet frei verfügbar, so dass die genaue Anzahl der Nutzer/-innen nicht ermittelt werden kann. Allein die Zahl der Nutzer/-innen, die beim Aufruf des Leitfadens ausdrücklich Informationen zu einem Update des Leitfadens wünschen, hat bis heute die Zahl von 1.500 überschritten. Die Nutzer/-innen kommen dabei aus über 50 Ländern aus allen Teilen der Welt. Unter den 150 deutschen Nutzerinnen und Nutzern sind Mitarbeiter/-innen von Forschungseinrichtungen, Universitäten und Fachhochschulen, kleinen und mittleren Unternehmen (z. B. aus den Branchen Biotechnologie, Gesundheitswirtschaft, Design, Transportwesen, Anlagenbau, Umwelttechnik, Sensortechnik, Elektronik, Geodatenmanagement), aber auch Großunternehmen, Kammern, Verbänden, Finanzdienstleistern, Beratungseinrichtungen und Bildungseinrichtungen. Abbildung 2 zeigt die zahlenmäßige Verteilung der einzelnen Nutzergruppen in Deutschland. Außerdem sind 26 Lizenzvereinbarungen zur nicht-kommerziellen Nutzung und Weiterentwicklung des Online-Leitfadens mit Einrichtungen aus acht Ländern geschlossen worden (Forschungstransferinstitutionen, Universitäten, Unternehmen, Bildungs- und Beratungseinrichtungen). Der Leitfaden lag zunächst in fünf Sprachen vor: Englisch, Deutsch, Griechisch, Lettisch und Rumänisch. Die polnische Agentur zur Entwicklung von Unternehmen hat den Leitfaden ins Polnische übertragen. Mit dem jetzt zu Ende gehenden InnoSupportTransfer-Projekt ist der Leitfaden außerdem in Spanisch, Ungarisch und Bulgarisch verfügbar.

## Die Verbreitung des Leitfadens nimmt zu, das Netzwerk wächst

Das Feedback der Firmen war von Beginn an sehr positiv. Insgesamt beteiligten sich über 200 Einrichtungen an der Pilotierung und bewerteten die Module überwiegend als

Abbildung 2 **Nutzer/-innen des Innovationsleitfadens in Deutschland\***



\* Die Zahlen berücksichtigen nur angemeldete Nutzer/-innen

sehr nützlich. Besonders positiv bewertet wurden u. a. die „klare Struktur, die Qualität der Lerninhalte“, die „konkreten Beispiele in Form von Videos und Animationen“, „die Flashtutorials und Interaktionsmöglichkeiten“ oder die „schnelle Stichwortsuche durch die Tag Cloud“.

Die Auswertung zeigt, dass offenbar der Orientierungs- und Lernbedarf der Kernzielgruppe – Fach- und Führungskräfte aus vorwiegend kleinen und mittleren Unternehmen – sehr gut getroffen wird. Dies zeigen auch die Aussagen aus der Online-Befragung (s. o.). Von den Pilotierenden wollen 95 Prozent auch in Zukunft auf den Leitfaden zurückgreifen. Bei der Nutzung der kollaborativen Elemente der neuen Plattform liegt die Möglichkeit, die Qualität der Inhalte zu bewerten, deutlich vorn. 80 Prozent der Pilotnutzer/-innen haben bereits Bewertungen abgegeben, und 100 Prozent können sich vorstellen, diese Funktion in Zukunft zu nutzen. 91 Prozent der Nutzer/-innen wollen auch von der Möglichkeit Gebrauch machen, Kommentare zu den Kapiteln hinzuzufügen, und 70 Prozent möchten Beiträge und Links in die Bibliothek hochladen. 45 Prozent der Nutzer/-innen haben Interesse daran, die Online-Innovationsräume zu nutzen, um gemeinsam an Fragestellungen zu arbeiten. Die Plattform trifft offenbar den Wunsch nach kooperativem Lernen und Arbeiten.

Derzeit wächst das Netzwerk der Nutzer/-innen, die interessiert sind, den Leitfaden thematisch zu erweitern, branchenspezifisch zu überarbeiten, an andere Lernwege anzupassen oder ihn in weitere Sprachen zu übertragen. Das Innovationstransferprojekt „InnoSkills“ vom italienischen Koordinator Treviso Tecnologia übersetzt z. Z. den Leitfaden ins Italienische, Portugiesische und Tschechische. Damit liegt der Leitfaden demnächst in zwölf Sprachen vor.

Im Innovationstransferprojekt „VET-InTech“ unter der Leitung des bulgarischen Koordinators R&D Center „Bio-intech“ werden die Inhalte des Leitfadens für die Branche Biotechnologie angepasst und für den Einsatz in postgradualen Studiengängen aufbereitet. ■

#### Literatur

OECD: OSLO Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3rd edition. Paris 2005