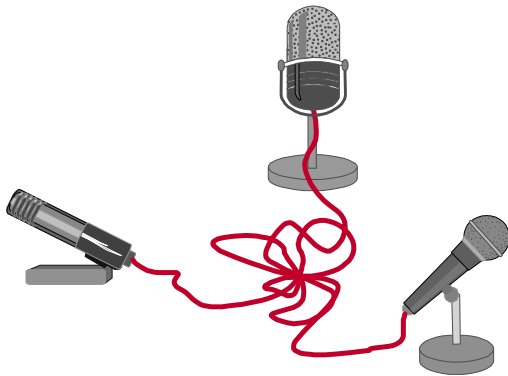


November 06

Innovation durch Kommunikation



So sieht die typische Diskussion zwischen Marketing, F+E und Produktion aus. Dabei wäre eine abteilungsübergreifende Kommunikation für die Innovation doch so wichtig.

Menschen innovieren

Menschen und die Beziehungen, die diese zueinander aufbauen, sind die grössten Werttreiber in der Wirtschaft. Eine funktionierende Kommunikation ist dabei essentiell. Kommunikation ist Instrument und Schmiermittel für Interaktion zugleich. Für die Optimierung einer innovationsorientierten abteilungsübergreifenden Kommunikation sind daher die Human Resources der Schlüssel.

Viele Kompetenzen müssen interagieren

Im Innovationsprozess gefordert sind vor allem die Bereiche Forschung und Entwicklung (F+E), Marketing sowie Produktion. Sie müssen effektiv interagieren um wichtige Informationen über die Verwendbarkeit, Notwendigkeit und technische Realisierbarkeit auszutauschen. Nur gemeinsam können sie aus Tausend Ideen die umsetzbaren Konzepte, funktionierende Prototypen und schliesslich nachgefragte Produkte entwickeln. Natürlich gehört dazu auch ein exzellentes Projektmanagement. Aber Projektmanagement alleine garantiert noch keine Innovation. Der entscheidende Faktor welcher Innovationen wirklich vorantreibt ist ein anderer. Es ist die auf ein gemeinsames Innovationsziel hin ausgerichtete Kommunikation zwischen F+E, Marketing und Produktion. Hier kann die Human Resources entscheidende Hilfe leisten.

Innovation ist mehr als Invention

Es geht dabei um ganz banale Sachen. Eine zu grosse Zahl von Technikern verwechselt zum Beispiel die Innovation immer noch mit Invention, also der Erfindung. Andere streiten darum, ob Innovation Produkt oder Prozess ist. Begriffsklärung tut daher not. Wissen alle Mitarbeiter, dass eine „Innovation“ erst durch den Erfolg am Markt zur echten Innovation wird? Wissen alle Mitarbeiter, dass Innovationen auch Prozessverbesserungen sein können? Wissen alle Beteiligten, dass es letztlich darum geht, sowohl Kosten zu sparen als auch gleichzeitig Leistungen zu verbessern? Eine Klärung dieser Punkte ist notwendig. Sonst verfolgen die Mitarbeiter disparate Einzelziele und verlieren sinnlos Energie im streiten um die „richtige“ Innovation.

Innovation benötigt Kommunikation

Die Entwicklung der Kommunikation als Mittel zur Innovation ist Chefsache. Sie kann von den einzelnen Abteilungen alleine nicht geleistet werden. Zu verschieden sind ihre Ausrichtungen und ihre Werte. Die F+E Abteilung beispielsweise will, ja soll, immer neue technische Funktionalitäten entdecken. Dem „we can do it“ der F+E steht aber oft das „we don't need it“ der Kunden gegenüber. Doch obwohl den meisten Nutzern Technologie suspekt bleibt, haben die Technikexperten im Innovationsprozess oft die lautesten Stimmen. Dadurch entstehen zumeist am Markt vorbei produzierte technische Spielereien, wie zum Beispiel der Roboterhund Aibo von Sony. Aber auch eine einseitige Hörigkeit gegenüber den Kundenwünschen birgt Risiken. Henry Ford, der Erfinder des Fließbandes im Automobilbau sagte dazu:

„Wenn ich nur auf die Bauern gehört hätte, dann hätte ich ein stärkeres Pferd gezüchtet.“ Es geht also nicht darum, zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen zwingend einen Konsens zu bestimmen. Vielmehr braucht es zwischen den Abteilungen nachhaltige Konversation. Konversation, um den Innovationsprozess bereichsübergreifend flüssig zu halten und voranzutreiben. Also sind wir wieder bei der notwendigen gemeinsamen Wissensbasis. Also sind wir wieder bei der Bedeutung der Human Resources.

Kommunikation ist strategische Unternehmensaufgabe

Die Schaffung einer gemeinsamen Wissensbasis durch abteilungsübergreifende Kommunikation ist eine zentrale strategische Aufgabe der Human Resources. Als Stabsfunktion steht sie „über“ den Abteilungen. Sie kann helfen Begriffe zu klären, zu definieren und allen Mitarbeitern zu vermitteln. Bei Streit kann sie schlichten und verzettelte Kräfte wieder auf die Unternehmensstrategie bündeln. Hier kann die HR selbst innovativ sein und interessante Kommunikationsformen entwickeln. Ein von ihr herausgegebener Innovationspass kann zum Beispiel die Rolle eines Referenzdokuments spielen. Er definiert Begriffe, stellt Case Studies dar und beantwortet häufig gestellte Fragen. Ein solches Dokument hilft Mitarbeitern sich zu orientieren und zu dokumentieren. Ein Innovationspass sollte dabei auf jeden Fall die Information enthalten, dass Innovation eine der besten Strategien ist um den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Eine nachhaltige abteilungsübergreifende Kommunikation natürlich vorausgesetzt.

AUTOREN:

Roger Aeschbacher und Gary Martini

Roger Aeschbacher (45) ist Inhaber der aeschbacher consulting aus Basel. Gary Martini (45) ist CEO der Züricher MTT AG und Präsident der APTE Association, einem industriellen Micro- und Nanotechnologienetzwerk.

Zusammen helfen sie Unternehmen die Innovationskompetenz ihrer Mitarbeiter zu stärken und Innovationsprozesse zu entwickeln und umzusetzen.

Siehe: www.skarema.com