



# Vom richtigen Umgang mit der Innovation

Der Innovationsprozess bei Bizerba / Von Dr. Martin Leu und Isabelle Fritzsche

**Insbesondere in Hochlohn- und Technologieländern wie Deutschland sind Unternehmen mehr denn je darauf angewiesen, sich durch intelligente und innovative Lösungen zu differenzieren. Die Bizerba GmbH & Co. KG hat sich die Frage gestellt, wie sie dieses Ziel effektiv („die richtigen Dinge tun“) und effizient („die Dinge richtig tun“) erreichen kann. Eine exzellente Grundlage bietet ein durchdachter Innovationsprozess, der Aufgaben, Entscheidungen, Meilensteine, Verantwortlichkeiten und Zwischenergebnisse von der Idee bis zur Serieneinführung darstellt.**

Die Definition und Darstellung des Innovationsprozesses fördert ein für alle Unternehmensbereiche einheitliches Verständnis des Entwicklungsablaufs und dessen Zwischenstationen und hilft dabei, alle wichtigen Teilaspekte zu beachten. Reibungsverluste und unnötige Nacharbeiten werden vermieden. Durch Berücksichtigung besonderer Aspekte, wie beispielsweise Gleichteile- oder Patentmanagement, können Unternehmen zusätzliche Einsparungen und Wettbewerbsvorteile erzielen. Nicht zuletzt überzeugt ein durchdachter Innovationsprozess Kunden und Zertifizierungsstellen von der Qualität der Entwicklungsarbeit.

## Erfolgsfaktoren

Wesentliche technische Anforderungen an einen Innovationsprozess sind:

- die inhaltliche Nachvollziehbarkeit für alle,
- ergonomische Darstellungsformen,
- Anpassungsmöglichkeiten an konkrete Projektbedürfnisse,
- praktische Umsetzungshilfsmittel wie Checklisten und Dokumentenvorlagen sowie
- klare Regeln für den Umgang mit dem Prozess.

Die Einführung eines solchen Prozesses ist für das Unternehmen ein nicht zu unterschätzender Veränderungsprozess. Bei dessen Steuerung und Gestaltung sollte die aktuelle Situation des Unternehmens berücksichtigt werden. Die Anfangsanalyse bei Bizerba ergab, dass sich die Mitarbeiter aller Hierarchieebenen folgende prinzipielle Fragen stellen:



„Heute zweifelt bei Bizerba niemand mehr die Sinnhaftigkeit und erfolgreiche Einführung des Innovationsprozesses an.“

Dr. Martin Leu

- Kann ich mich mit diesem Vorgehen identifizieren, oder schränkt es mich durch überflüssige Normierung in meiner Handlungsfreiheit ein?
- Mischen sich andere Unternehmensbereiche in unsere Arbeit ein?
- Geht das Unternehmen mit dem Thema Innovation so um, dass ich als Mitarbeiter den Eindruck habe, mein Arbeitsplatz sei gesichert oder es würden sogar weitere Stellen geschaffen?

Berücksichtigt und beantwortet das Unternehmen diese und vergleichbare Fragen nicht, so reagieren die Mitarbeiter oft mit „Widerstand“.

Widerstände zu erkennen, zu verstehen und zu beachten ist für die erfolgreiche Einführung eines Innovationsprozesses unerlässlich. Nur so sichert ein Projektleiter die Akzeptanz der Inhalte. Bei Bizerba bedurfte es dafür des unbedingten Einsatzes des Managements, der

Einbeziehung der Mitarbeiter aus allen Bereichen und Hierarchieebenen bei der Prozessgestaltung und umfassender Informationen.

Bei der Einführung von Projekten ist die Akzeptanz der Beteiligten maßgeblich. Hier ist der Verantwortliche auch sozialer Architekt. Er muss für diese Aufgabe mit den notwendigen Kompetenzen und Verantwortungen ausgestattet sein. Diese soziale Architektur setzt voraus, dass der Verantwortliche den Prozess sorgfältig vorbereitet, gestaltet und einführt sowie technische und nichttechnische Faktoren in gleichem Maße berücksichtigt. Um eine echte Verhaltensänderung in der Organisation zu erreichen, reicht es nicht aus, einen Prozess im stillen Kämmerlein zu definieren und ihn dann zu verfügen.

## Strukturiertes Denken gefragt

Um der Bedeutung der sozialen Architektur Genüge zu tun, entschied man bei Bizerba, einen „Process Owner“ zu benennen, der mit einem kleinen Team aus erfahrenen Mitarbeitern verschiedener Bereiche einen ersten inhaltlichen Entwurf entwickelte. Dieser wurde später iterativ verfeinert. Unterstützung gaben Fachbücher zu den Themen „Systems



„In Projekten und Einführungen, in denen es maßgeblich auf die Akzeptanz der Beteiligten ankommt, ist der verantwortliche Projektleiter auch der soziale Architekt.“

Isabelle Fritzsche



## Im Profil

### Bizerba GmbH & Co. KG, Balingen

Umsatz 2006: 410 Millionen Euro

Mitarbeiter: 2 807

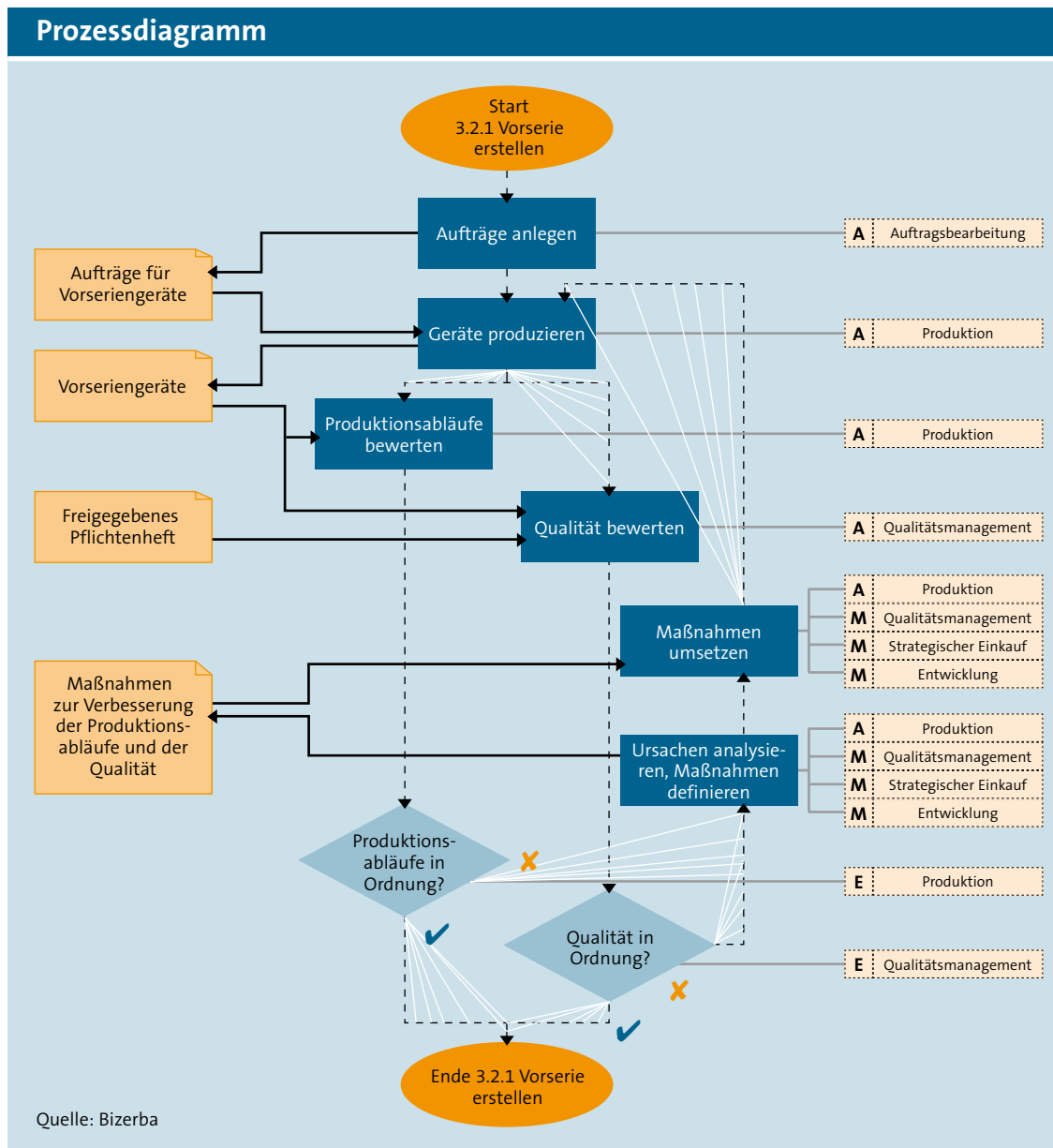
Produkte: Professionelle Systemlösungen der Wäge-, Informations- und Food-Servicetechnik

www.bizerba.com

Engineering“ oder „Vorgehensmodelle“. Die Darstellung erfolgte als dreispaltiges Prozessdiagramm (siehe Grafik).

Bizerba hat den Innovationsprozess in die drei Phasen „Konzeption“, „Design“ und „Serieneinführung“ aufgeteilt. In der obersten Abstraktionsebene stellten die Beteiligten diesen auf vier DIN-A4-Seiten komprimiert dar. Für die Ausdetaillierung haben sie zwei weitere Ebenen mit Unterprozessen definiert und auf deren Basis ein ergonomisches Prozesshandbuch erstellt, von dem heute jeder Mitarbeiter ein gedrucktes Exemplar hat.

Da der Prozess alle Abläufe – von der Anforderungsdefinition bis zur Serieneinführung – abdeckt, ist er recht umfangreich. Das ist notwendig, zugleich stellt der Umfang des Prozesses ein Einführungshemmnis dar, denn für kleinere Projekte empfinden ihn die Mitarbeiter oft als überdimensioniert. In der Praxis muss der Prozess daher skaliert und an das konkrete Projekt angepasst werden können. Dieser Schritt findet sinnvollerweise in einer sehr frühen Phase statt und sollte schriftlich, beispielsweise im Pflichtenheft, fixiert werden.



Das Prozessdiagramm stellt Handlungs- und Entscheidungsabläufe (mittlere Spalte), Dokumente und Zwischenprodukte (linke Spalte) sowie Rollen und Verantwortlichkeiten (rechte Spalte) dar.



Um Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu erreichen, sollten diese den Innovationsprozess als Hilfestellung und nicht als bürokratische Behinderung verstehen. Unterstützend wirken dabei weitere Dokumente wie etwa Vorlagen für Lastenheft, Pflichtenheft und Projektpläne sowie insbesondere Checklisten. Letztere helfen zu Beginn einer Meilensteinphase, alle wichtigen Aspekte zu berücksichtigen. Wenn ein Meilenstein erreicht ist, können die Mitarbeiter den Prozess anhand der Checkliste prüfen und dokumentieren.

Es ist essenziell, dass den Mitarbeitern zum Zeitpunkt der Einführung des Prozesses nicht nur dessen Darstellung, sondern auch die wichtigsten Hilfsmittel und Tools zur Verfügung stehen.

**Innovative Zusammenbeitskultur**

Damit der Innovationsprozess den gewünschten Mehrwert für das Unternehmen bringt, müssen sich die Menschen „bereichsübergreifend“ verhalten und auch so denken. Obwohl nicht neu, ist dies zu erlernen doch immer wieder eine Herausforderung für alle Beteiligten in Unternehmen, die immer hierarchisch strukturiert sind. Es ist notwendig, das eigene Verhalten zu verändern und als Unternehmen erste konkrete Lernschritte zu gehen.

Foto: Bizerba



In Workshops tauschen sich Geschäftsführung, Führungskräfte und Mitarbeiter von Bizerba über Innovationsprozesse aus. Damit steigen ihr Verständnis und ihre Akzeptanz.

Bizerba hat dafür zwei Workshops organisiert. Der erste, eintägige Workshop fand mit Teilen der Geschäftsführung, ausgewählten Führungskräften und Mitarbeitern aus allen betroffenen Unternehmensbereichen statt. Ziel war es, die Beteiligten in den Innovationsprozess einzubeziehen und sie über den aktuellen Stand zu informieren, um Verständnis und Akzeptanz zu erhöhen.

Anhand der einzelnen Schritte im Innovationsprozess wurden die Abläufe zwischen den Bereichen von den Teilnehmern in Gruppen konkret durchgespielt. Jeder musste in die Perspektive eines anderen Bereiches gehen. So konnten sich die Beteiligten über die Perspektiven und Bedürfnisse der unterschiedlichen Unternehmensbereiche austauschen und Verständnis füreinander gewinnen. Als Zusatznutzen konnten sie inhaltlich wertvolle Ergänzungen und Verbesserungsvorschläge sammeln und einarbeiten.

Der zweite Workshop belief sich auf einen halben Tag und diente dazu, alle Betroffenen zu informieren. Die Balinger Stadthalle bot Raum für die rund 400 Mitarbeiter von Bizerba. Wesentlich war zum einen der Auftritt der Geschäftsführer aller Ressorts. Sie stellten den Nutzen des Innovationsprozesses für den eigenen Bereich vor und gingen auf bekannte kritische Äußerungen der Mitarbeiter ein. Zum anderen wirkten die Teilnehmer des

ersten Workshops mit ihrem Wissen- und Erfahrungsvorsprung als „Multiplikatoren“ verantwortlich mit. Sie stellten den Prozess kleinen, wiederum bereichsübergreifend zusammengesetzten Gruppen vor und standen ihren Kollegen zur Beantwortung von Fragen zur Verfügung.

**Fazit und Ausblick**

Heute zweifelt bei Bizerba niemand mehr die erfolgreiche Einführung und die Sinnhaftigkeit des Innovationsprozesses an. Auch ist bereits erkennbar, dass die Qualität der Anforderungsdefinitionen steigt und die Freigabezeitpunkte eine merklich höhere Verbindlichkeit haben. Der nächste Schritt hat ebenfalls begonnen: Auf Basis des Innovationsprozesses wird nun eine projektfreundliche Matrixstruktur mit eigens ausgebildeten Projektleitern entwickelt.

Und trotzdem ist dies erst der Anfang einer kontinuierlichen Verbesserung am Innovationsprozess, die das Unternehmen regelmäßig fortführen muss, um Akzeptanz und Nachhaltigkeit zu sichern.

> Bp-70

**Dr. Martin Leu**

ist Leiter Technologie und Basissysteme bei der Bizerba GmbH & Co. KG, Balingen.

**Isabelle Fritzsche**

ist freiberufliche Diplom-Psychologin und Beraterin für Unternehmen im Wandel, Mainz.



Foto: Werner Bachmeier

Bereichsübergreifendes Verhalten und Denken sind Voraussetzung für Mehrwert durch Innovation.