Good Practice INOVATOR



Den Innovationsprozess stärken

Die ANGER Machining GmbH fokussiert auf Innovation

High Performance Machining – dieser Anspruch bedeutet für ANGER unter anderem, zielgenau an den richtigen Lösungen zu arbeiten, Fehlschläge möglichst frühzeitig zu vermeiden und das alles mit begrenzten Ressourcen. Sehen wir uns an, welchen Weg ANGER Machining wählt, um diesen Herausforderungen gerecht zu werden.

Dr. Maria Ertl



Dr. Maria Ertl

Die Ausgangssituation

"Wir waren sehr erfolgreich mit unseren Innovationen und wurden mehrfach dafür ausgezeichnet", berichtet Klaus Dirnberger, Geschäftsführer der ANGER Machining GmbH. "Natürlich war auch damals ein planmäßiges Vorgehen die Voraussetzung, um vom Wunsch zur Idee zur Umsetzung und zum kommerziellen Erfolg zu kommen. Aber erst in den letzten Jahren haben wir ein systematisches Vorgehen etabliert."

Gemäß dem Ausspruch des Nobelpreisträgers Linus Carl Pauling "Der beste Weg, eine gute Idee zu haben ist, viele Ideen zu haben" wurde "Innovationsmanagement" im Unternehmen eingeführt. Damit hat man den optimierungsfokussierten KVP-Prozess um einen zukunftsorientierten, kreativen Blick auf Neuerungen erfolgreich ergänzt. "Einerseits eine für uns sehr wichtige Innovation, die schon lange präsent war, aber immer wieder von den alten Lösungen überlagert wurde, und andererseits viele Ideen aber fehN° 31 _ Sommer 2017 Good Practice

lende Umsetzungen brachten uns dazu, es anders anzugehen", beschreibt Dirnberger den Weg zur Etablierung des Innovationsmanagements.

Er berichtet auch über die klassischen Fallen wie die Priorität von Aufträgen gegenüber Entwicklungen, oberflächliche Entscheidungsgrundlagen für teure und zukunftsrelevante Entwicklungen, fehlende Informationen von Markt und vom Vertrieb und der Frage: "Welche von mehreren Ideen sollten wir zuerst anpacken?"

"Nun haben wir einen klassischen Stage-Gate-Prozess etabliert, den wir nach den ersten Erfahrungen erheblich gekürzt haben. Wir nehmen uns auch die Freiheit, zur Verkürzung von timeto-market manchmal per Management-Entscheidung auf ausführliche Dokumentationen zu verzichten, verlangen aber ein Mindestmaß an Entscheidungsgrundlagen für die Freigabe eines Entscheidungstores. Das strukturierte Vorgehen war für viele ziemlich neu und manchmal unerfreulich, zeigt aber inzwischen klare positive Ergebnisse. Ich möchte es nicht mehr anders haben, auch wenn das System sicher noch nicht perfekt ist, sondern work in progress", berichtet Dirnberger.

In diesem Sinne wurde im Vorjahr zur Generierung neuer Energien für den Innovationsprozess ein Innovations-Workshop mit einer breiten Mitarbeiterbeteiligung initiiert. Ca. 30 Mitarbeiter/innen – ein Querschnitt durch das Unternehmen – nützten einen zweitägigen Diskussions– und Kreationsraum.

Der Innovations-Workshop

Als Ziele für diesen Workshop wurden die Stärkung des gemeinsamen Visionsbildes und der dafür erforderlichen Kernkompetenzen und Anforderungen formuliert als auch die Weiterentwicklung kundenorientierter Produktlinien und neuer Ansätze – gemäß der Mission "Wir verkaufen Lösun-

gen". Ein Metaziel war natürlich auch ein breites Commitment für das neue Paradigma "Flexible Lösungen".

Wesentliche Elemente am ersten Tag waren eine Präsentation der Geschäftsführung mit anschließender Diskussion zum Thema "Unsere Geschichte und Zukunft", anschließend die Erarbeitung der vorhandenen Kernkompetenzen, erfolgsversprechender Potenziale und möglicher Defizite mit Blick auf die Anforderungen der Zukunft, danach Mission und Vision unter dem Fokus: Wofür stehen wir, was soll uns in Zukunft leiten und wohin wollen wir uns entwickeln? Sodann ein Andocken am Innovationsmanagement und den bereits generierten Ideen sowie die Bearbeitung des Ideenpools im Sinne einer Weiterentwicklung und Neuentwicklung von Ideen.

Der zweite Tag begann mit einem Verdichtungsprozess durch die Auswahl von Favoriten und die Konkretisierung der gewählten Favoriten in einem World-Cafe. In letzterem wurden Ziel und Nutzen für den Kunden, eine Kraftfeldanalyse sowie notwendige Aktivitäten erarbeitet, am Nachmittag die entstandenen Grobpläne mit der inzwischen wieder dazugekommenen Geschäftsführung abgestimmt, konkretisiert und verbindlich vereinbart.

Um die Nachhaltigkeit der entstandenen Umsetzungsenergie zu verbessern, gab es nach einigen Monaten einen Reflexions-Workshop, bei dem auf mehreren Ebenen gearbeitet wurde.

Der Reflexions-Workshop

Gestartet wurde mit der Gestaltung einer Innovationsskulptur, welche die zentralen Kriterien eines erfolgreichen Innovationsmanagements repräsentiert. Es folgte eine Reflexion auf konkreter Umsetzungsebene, um sichtbar zu machen, mit welchen Themen man sich wo auf dem Weg zum Ziel befindet und was die diesbezüglichen Aus-

wirkungen und Ergebnisse sind. Des weiteren wurde auch der Prozess nach fördernden und hemmenden Faktoren hinterfragt. Als wertvoll erwies sich letztendlich auch eine vertiefte persönliche Reflexion, kombiniert mit kollegialem Coaching, im Hinblick auf empfundene Stärken und Schwächen im eigenen Innovationsverhalten. Der letzte Blick galt der Gesamtkultur. Es wurden einige wesentliche Anregungen und Beiträge zur Weiterentwicklung der Gesamt-Innovationskultur formuliert und commited.

Wie wurde das dargestellte Vorgehen nun von den beteiligten Mitarbeiter/innen erlebt? Dr. Hannes Trogmann, ein Mitglied des Innovationsteams und F&E Senior Konstrukteur, beschreibt dies folgendermaßen: "Mit der Einführung des Innovations-Managements entstand bei ANGER eine Aufbruchsstimmung, welche nach einiger Zeit in eine gewisse Unruhe und Ungeduld überging. Durch den Innovationsworkshop wurde diese Stimmung wieder aufgegriffen und es gab in allen Abteilungen ein Bewusstsein, welche Entwicklungen bei ANGER anstehen und auch, dass jeder gefordert sein wird. Die breite Teilnehmerschar erwies sich als sehr positiv, da sich jeder einen Überblick von Projekten verschaffen, die Arbeit des Innovations-Teams selbst erleben und mit den Projekten identifizieren konnte. Vor dem Reflexionsworkshop gab es eine leichte Ernüchterung aufgrund des täglichen Geschäfts, dennoch wurde das Bewusstsein für die Aufgaben erneut geschärft. Die Mitarbeiter/innen von ANGER fühlten sich durch die Veranstaltungen involviert und mitverpflichtet sich an der Zukunft von ANGER zu beteiligen und diese aktiv mitzugestalten. Die Motivation und der Zusammenhalt wurden wesentlich gesteigert."

High Performance Machining lautet der Anspruch, Innovationsmanagement das Schlüsselwort, um diesem gerecht zu werden.