

Systematischer Fraunhofer-Strategieprozess richtet Institut an Bedürfnissen von Kunden und Auftraggebern aus

Fraunhofer-Gesellschaft's systematic strategy process gears institute towards customer and client needs

Fraunhofer-Institute sind gefordert, sich kontinuierlich mit Trends, Entwicklungen und Marktverschiebungen auseinanderzusetzen, um neue Anwendungsfelder zu erschließen, das eigene Forschungs- und Entwicklungsportfolio weiterzuentwickeln und neue Märkte zu antizipieren. Dafür braucht es nicht nur gute Ideen, sondern Persönlichkeiten, die diese Realität werden lassen – Strukturen und Prozesse, die für unternehmerisches Denken und Handeln förderlich sind. Wie der Namensgeber der Fraunhofer-Gesellschaft, Joseph von Fraunhofer, vereinen die Fraunhofer-Expertinnen und -Experten an den Instituten Forschung und Unternehmertum. Sie kennen die Märkte für die angewandte Forschung, wissen, wie diese sich weiterentwickeln und entwerfen Produkte zusammen mit der Industrie.

Strategieprozess schärft inhaltlich-thematische Ausrichtung des Instituts

Diese Positionierung erfolgt neben anderen Maßnahmen und Aktivitäten in einem systematischen Strategieprozess, den Fraunhofer-Institute alle fünf Jahre regelmäßig durchlaufen. Dadurch werden die inhaltlich-thematische Ausrichtung des Instituts, der wissenschaftlichen Abteilungen und Gruppen reflektiert und strategische Forschungslinien, die sich an den Bedürfnissen der Kunden und Auftraggeber orientieren, für die kommenden Jahre ausgerichtet. Ein externes Gutachtergremium von hochrangigen Auditorinnen und Auditoren evaluiert den Strategieprozess. Aus der Analyse der Position und strategischen Orientierung des Instituts bewerten die Gutachterinnen und Gutachter den erzielbaren Markterfolg auf nationalem und internationalem Parkett und sprechen Empfehlungen für das zukünftige Handeln aus.

Kernkompetenzen herausarbeiten

Das Leipziger Fraunhofer-Zentrum durchlief 2011 erstmals diesen vom Fraunhofer-Vorstand initiierten Strategieprozess

The Fraunhofer-Gesellschaft institutes must maintain a steady focus on trends, developments and market shifts in order to unlock new application fields, to develop their own research and development portfolio further and to anticipate new markets. This not only calls for good ideas but also for people who are dedicated to the realization of these ideas – and for structures and processes that promote business-minded thinking and actions. Like Joseph von Fraunhofer, after whom the Fraunhofer-Gesellschaft was named, the experts working at the Fraunhofer institutes couple research with entrepreneurship. They are familiar with the markets for applied research, are aware of their future further development, and design products hand in hand with industry.

Strategy process defines institute content and topic profile more precisely

Along with other measures and activities, Fraunhofer-Gesellschaft institute profiles are based on a systematic strategy process which the institutes undergo every five years. This ensures that the content and topic profiles of each institute and its research units and groups are regularly reviewed. Strategic research lines that are geared towards the needs of the customers and clients are defined in the course of this review. An external expert committee of high-ranking auditors evaluates the strategy process. On the basis of an analysis of each institute's current profile and strategic orientation, the experts evaluate the achievable market success on the national and international stage and make recommendations for the institute's future strategy.

Identifying core skills

The Leipzig Fraunhofer Center successfully underwent this process initiated by the Fraunhofer-Gesellschaft executive board for the first time in 2011. In their evaluation report, the external auditors recommended that the institute's core skills should be identified more precisely.

erfolgreich. Die externen Auditoren empfahlen in ihrem Evaluationsbericht, die Kernkompetenzen des Instituts stärker herauszuarbeiten.

Im März 2016 begannen die Vorbereitungen für den neuerlichen Strategieprozess. In den vergangenen 16 Monaten haben die Führungskräfte und ausgewählte wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Instituts in zwei Gruppen intensiv am Kompetenzprofil des Instituts gearbeitet. Die sogenannte »Mars-Gruppe« repräsentiert die Mitarbeiterenebene des Instituts und arbeitet parallel zur Gruppe der Führungskräfte an der Vision des Instituts. Hierfür wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgewählt, die die Führungskräfte in einem fiktiven Szenario auf eine Marsmission schicken würden, um das Institut auf dem Mars in verkleinerter, aber repräsentativer Form nochmals aufzubauen. Beide Gruppen absolvierten dieselben Strategieworkshops. Im Anschluss an jeden Workshop präsentierten zwei Rapporteurs beider Gruppen gegenseitig die erarbeiteten Ergebnisse und entwickelten für den kommenden Strategieworkshop eine gemeinsame Perspektive der Führungskräfte und Mitarbeitenden.

Diskutiert wurden in diesem Strategieprozess die Stärken und Verbesserungspotenziale der inhaltlich-thematischen Ausrichtung. Die Beteiligten erarbeiteten einen von allen getragenen Kompetenzbegriff, erhoben die vorhandenen Kompetenzen der Abteilungen und Gruppen, reflektierten die Vision und Mission des Instituts und identifizierten die Produktions- und Gesundheitsbranche als strategische Forschungsmärkte. Viele der Projekte des Leipziger Fraunhofer-Instituts mit Schwerpunkt Wissensökonomie und Innovationsforschung zahlen bereits jetzt auf eine der beiden avisierten Marktlinien ein.

The preparations for the new strategy process began in March 2016. Working in two groups, the senior managers and some of the institute's research staff have intensively addressed the institute's expertise profile over the past 16 months. The so-called »Mars Group« represents the institute's staff levels and works on the institute's vision in parallel to the senior management group. Working on the basis of a fictitious scenario, the senior managers selected the staff members whom they would send on a mission to Mars in order to establish another smaller, but still representative version of the institute there. Both groups completed the same strategy workshops. After each workshop, two rapporteurs, one from each group, presented the results arrived at to the respective other group and developed a shared senior management and staff perspective for the upcoming strategy workshop.

The discussions during the course of this strategy process focused on the strengths of the content and topic profile and on aspects that could potentially be improved. The participants developed an expertise definition supported by everyone, gathered information about the expertise that exists in the divisions and units, reviewed the institute's vision and mission and identified the production and healthcare sectors as strategic research markets. Many of the areas that the Leipzig Fraunhofer Center focuses on due to its knowledge economy and innovation research expertise are already in line with one of the two market lines the institute is targeting.

The Fraunhofer IMW management committee believes that, with the guidance of the Fraunhofer Groups for production and life sciences, the market lines »Healthcare« and »Production« offer major future potential for the institute.

» Der Institutsleitungsausschuss des Fraunhofer IMW sieht in den Marktlinien »Gesundheit« und »Produktion«, orientiert an den Fraunhofer-Verbänden Produktion und Life Sciences ein hohes Zukunftspotenzial für das Institut.«

Um den nachhaltigen Erfolg der neuen Institutsstrategie zu gewährleisten, findet künftig eine halbjährliche gemeinsame Begutachtung statt, durch die die strategische Ausrichtung nachjustiert werden kann. Der Strategieprozess ist damit keineswegs abgeschlossen – die gemeinsame Reflexion und Ausrichtung ist ein zentraler Bestandteil der Zusammenarbeit am Institut und sichert langfristig die Innovations- und Zukunftsfähigkeit des Fraunhofer IMW in Leipzig.

To ensure the long-term success of the new strategy, in future a joint assessment will take place every six months in order to realign the strategic course pursued by the institute if necessary. The strategy process is therefore by no means completed – the joint review and the ongoing alignment are key elements of the way in which we work with each other at the institute and will ensure the innovation capability and future viability of the institute in the long term.