

Dr. Martina Scheinecker

Innovativ durch Personalentwicklung – der Beitrag von PE zur Steigerung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen.

Unternehmen sind heute mehr denn je gefordert, innovationsfähig zu sein. Die Überwindung der Wirtschaftskrise, Bestehen im globalen Wettbewerb, Antworten finden auf die ökologischen Herausforderungen – all das wird nur gelingen mit Innovation: mit neuen Ideen, neuen Produkten, neuen Problemlösungen.

Innovationserfolg von Unternehmen gründet sich einerseits auf das Wirken einzelner herausragender, innovativer Unternehmer-Persönlichkeiten, kann aber langfristig nur durch ein Zusammenwirken vieler Faktoren bestehen bleiben. Besonders wesentlich sind: Eine klare Innovationsstrategie, eine innovative Unternehmenskultur, professionell gemanagte Innovationsprozesse, optimale Strukturen – sowohl für Ideengenerierung als auch für die Umsetzung, finanzielle Ressourcen, exzellente Humanressourcen, optimale Nutzung der Potenziale von Open Innovation, Einbindung der Kunden in den Innovationsprozess, Intellectual Property Management.

PE hat zwar auf einige dieser Faktoren keinen Einfluss, aber dennoch vielfältige Möglichkeiten, zur Unterstützung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen beizutragen. Die folgenden 7 Ansatzpunkte erscheinen mir dabei besonders wesentlich:

1. Die **Competencies an der Innovationsstrategie orientieren**, „Innovationsfähigkeit“ in praktikable Anforderungskriterien übersetzen.
2. **Talent Management** auf die Innovationsstrategie abstimmen
3. Mit **Führungskräfte-Entwicklung** die Fähigkeiten und Haltungen für Innovationsmanagement stärken.
4. **Support für Führungskräfte von F+E-Abteilungen und Innovationsteams** bieten.
5. Bei **Beurteilungsverfahren** und im Rahmen von Symbolhandlungen innovatives Verhalten entsprechend honorieren.
6. **Fachkarrieren** gestalten und dabei einen besonderen Schwerpunkt auf Stärkung der Innovationsfähigkeit und des Wissensmanagements legen.
7. Zur Entwicklung einer **Innovationskultur** beitragen.

1. Die **Competencies an der Innovationsstrategie orientieren**, „Innovationsfähigkeit“ in praktikable Anforderungskriterien übersetzen. Da Anforderungskriterien die Basis wesentlicher PE-Instrumente sind, werden diese damit auch an der Innovationsstrategie orientiert.

„Genialität besteht zu 1% aus Inspiration und zu 99% aus Transpiration“ – so das berühmte Zitat von Thomas Edison. Anforderungsprofile für innovationsfähige Fach- und Führungskräfte werden also einerseits einen besonderen Schwerpunkt auf Fähigkeiten wie Mut, Inspiration, Kreativität, Flexibilität, Fähigkeit zum „Querdenken“, Pioniergeist, Risikobereitschaft, Eigeninitiative, Selbstorganisation etc. legen, andererseits auch bewährte Kriterien erfolgreicher Führung und Sozialkompetenz sowie effizienten Managements enthalten.

2. **Talent Management** auf die Innovationsstrategie abstimmen und damit die Gewinnung, Identifikation, die Entwicklung sowie den optimalen Einsatz von HochpotenzialträgerInnen sicherstellen. Besonderes Augenmerk erfordert die Gewinnung der Top-Fachkräfte: Eine Untersuchung der 26 innovativsten Unternehmen weltweit, die 2009 durchgeführt wurde (1), gibt Hinweise, dass Diversität, ein optimaler Mix aus branchenerfahrenen Insidern und branchenfremden Outsidern gefunden werden muss. Eine Einstellungspolitik, die auf Heterogenität setzt, führt zu mehr Kreativität.

3. Mit **Führungskräfte-Entwicklung** die Fähigkeiten und Haltungen für Innovationsmanagement stärken. Fähigkeiten trainieren, die für die erfolgreiche Führung von Innovationsprozessen unerlässlich sind. Dialog und Erfahrungsaustausch fördern. Auch wenn die oberste Führungsebene eine klare Innovationsstrategie formuliert und implementiert, wird das Ziel nur erreicht, wenn Führungskräfte auf allen Ebenen danach handeln!

4. **Support für Führungskräfte von F+E-Abteilungen und Innovationsteams** bieten. Führungskräfte von F+E-Abteilungen sind selbst oft aufgrund ihrer hervorragenden Fachkompetenz in diese Position gekommen und nehmen deshalb kompetente Unterstützung in Fragen der Führung gerne an, zumal die Führung von hochqualifizierten ExpertInnen in innovativen Prozessen i.d.R. besonders anspruchsvoll ist. Führung durch Inspiration, Schaffung eines Rahmens, in dem zukünftige Möglichkeiten wahrgenommen und erspürt werden, starke Vertrauensbeziehungen, wenig Formalisierung, individualisierte Formen der Förderung sind einige wesentliche Elemente (2)(3). PE-Verantwortliche müssen diese Formen der Führung kennen und die verantwortlichen Führungskräfte dabei unterstützen, sie praktizieren zu können.

5. Bei **Beurteilungsverfahren** und im Rahmen von **Symbolhandlungen** innovatives Verhalten entsprechend honorieren. Schon kleine Maßnahmen können hier große Wirkung zeigen: Wenn Führungskräfte dann besonders gut beurteilt werden, wenn in ihrem Verantwortungsbereich innovative Ideen generiert oder innovative Projekte realisiert werden, werden sie selbst Rahmenbedingungen dafür schaffen: Ihren MitarbeiterInnen entsprechende Ziele setzen und den notwendigen Freiraum und die passende Förderung geben.

Ein Automobilunternehmen ging in einem seiner Werke einen ungewöhnlichen Weg, um eine differenzierte Fehler-Kultur zu entwickeln: Ziel war, „Fehler-Toleranz“ bei innovativen Projekten zu fördern, trotz Geltung des „Null-Fehler-Prinzips“ bei Standardprozessen und im operativen Management. Innovationsfähigkeit erfordert, dass „kreative Fehler“ erlaubt sind und als Lernchance gesehen werden. Dies sind Fehler, die bei innovativen Projekten eben passie-

ren, trotz sorgfältiger Analyse und Risiko-Abschätzung. Durch die Honorierung des „kreativen Fehlers des Monats“ (4) gelang es, die Angst vor dem Scheitern zu verringern und die offene Haltung gegenüber neuen Ideen zu fördern.

6. Fachkarrieren gestalten und dabei einen besonderen Schwerpunkt auf Stärkung der Innovationsfähigkeit und des Wissensmanagements legen: Wenn Expertenfunktionen definiert werden, an die die Anforderung gestellt ist und die dafür freigespielt werden, Innovationen zu generieren, sich mit der relevanten Fach-Community zu vernetzen, mit Universitäten und Forschungseinrichtungen zu kooperieren, zum unternehmensweiten Wissensmanagement aktiv und verantwortlich beizutragen, dann werden diese Dinge auch geschehen.

7. Zur Entwicklung einer **Innovationskultur** beitragen. Eine „Innovationskultur“ beinhaltet Verhaltensnormen und Werte, die sowohl Kreativität als auch die Umsetzung der Ideen in marktreife Innovationen fördern. Sie wird häufig und viel beschworen, es gibt zahlreiche Studien, die versuchen, die Kulturen der innovativsten Unternehmen zu erfassen – aber es gibt kein allgemeines Modell, keine einfache Blaupause. PE-Verantwortliche sind deshalb gefordert, sich mit best-practice-Beispielen innovativer Unternehmen vertraut machen und dann daran zu gehen, der Kultur ihres Unternehmens die passenden Impulse zu geben. Aus dem gesamten Reservoir kulturbildender Maßnahmen kann dabei geschöpft werden: Eine starke Vision formulieren, Grund-Werte, Leitbilder. Verankerung all dessen in Führungskräfte-Entwicklung, Führungsinstrumenten und durch Symbol-Handlungen.

Fazit: PE verfügt über wesentliche „Hebel“, um zur Steigerung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens beizutragen. PE-Verantwortliche können, mit diesem Selbstverständnis und den entsprechenden Fähigkeiten ausgestattet, eine sehr wesentliche Rolle im Unternehmen spielen!

Literaturhinweise:

(1) Meyer, J.U. (2009) Corporate Creativity. Eine Studie der innovativsten Unternehmen der Welt.
www.ideeologen.de

(2) Jaworski, J./Zurlino, F. (2007) Innovationskultur: Vom Leidensdruck zur Leidenschaft. Campus

(3) Scharmer, C.O. (2009) Theorie U – Von der Zukunft her führen. Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

(4) Kriegesmann, Kley, Schwering (2006) Innovationsorientierte Personalentwicklung. Wettbewerb des „Kreativen Fehlers“. In: PersonalEntwickeln, August 2006