

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. Es gilt, in einer durch Digitalisierung geprägten Welt erfolgreich zu sein – für viele Unternehmen bedeutet das, die „agile Transformation“ zu schaffen. Bestehen im globalen Wettbewerb, Antworten finden auf die ökologischen und sozialen Herausforderungen unserer Zeit – all das wird nur gelingen mit Innovation: mit neuen Ideen, Problemlösungen, Produkten, Prozessen, Technologien, Organisationsformen, Geschäftsmodellen.

Innovationserfolg von Unternehmen gründet sich einerseits auf das Wirken einzelner herausragender, innovativer Unternehmer-Persönlichkeiten, kann aber langfristig nur durch ein Zusammenwirken vieler Faktoren gesichert werden.

Besonders wesentlich sind: Eine klare Innovationsstrategie, Vernetzung und Kooperation zwischen Unternehmen und mit dem Wissenschaftssystem, professionell gemanagte Innovationsprozesse, ausreichend finanzielle Ressourcen, exzellente Humanressourcen, Nutzung der Potenziale von Open Innovation, Einbindung der Kunden in den Innovationsprozess, Intellectual Property Management und last not least eine Unternehmenskultur, die Innovation unterstützt...PE hat zwar auf einige dieser Faktoren keinen Einfluss, aber dennoch vielfältige Möglichkeiten, zur Unterstützung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Entwicklung einer Innovationskultur beizutragen.

Eine „Innovationskultur“ beinhaltet Verhaltensnormen und Werte, die sowohl Kreativität als auch die Umsetzung der Ideen in marktreife Innovationen fördern. Wir sehen vier Qualitäten einer Innovationskultur (1) *Ein langer Zeithorizont* – Denken in längerfristigen Dimensionen, um radikale Innovationen anzustoßen. Die Fähigkeit, mit einem hohen Grad an *Komplexität* umzugehen. Eine hohe *Widerspruchs- bzw. Ambiguitätstoleranz*: Gegensätze in Denkweisen und Interessen werden adressiert und es gelingt, aus unterschiedlichen Perspektiven neue Ideen und Lösungen zu entwickeln. Und schließlich *Strukturauflösungsbereitschaft* – „un-freezing capacity“. Überkommene Muster und Strukturen können in Bewegung gebracht und erneuert werden.

Aus der Perspektive von PE erachte ich die folgenden Ansatzpunkte besonders wesentlich und wirksam:

1. Durch eine an der Innovationsstrategie orientierte **Führungskräfte-Entwicklung** die Fähigkeiten und Haltungen für Innovationsmanagement stärken.
2. **Talent Management** auf die Innovationsstrategie abstimmen.

3. **Support für Führungskräfte von F+E-Abteilungen und Innovationsteams** bieten.
  4. Bei **Beurteilungsverfahren** und im Rahmen von Symbolhandlungen innovatives Verhalten entsprechend honorieren.
  5. Eine **Kultur des Vertrauens, Experimentierens und des offenen Umganges mit Fehlern** fördern.
- 
1. **Führungskräfte-Entwicklung** kann die Fähigkeiten und Haltungen für Innovationsmanagement stärken, wenn diese in Form von erwünschten Kompetenzen klar benannt sind. Unerlässlich ist deshalb, die Competencies an der Innovationsstrategie zu orientieren, „Innovationsfähigkeit“ in praktikable Anforderungskriterien zu übersetzen. „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.  
Die Stärkung dieser Fähigkeiten und Entwicklung von mindsets, die die erfolgreiche Führung von Innovationsprozessen ermöglichen, geschieht durch das konkrete Handeln „on the job“ und wird unterstützt durch Leadership-Programme. Am besten durch solche, die individuell passende Impulse, neue Erfahrungen und selbstverantwortliches Lernen bieten und die erwünschte Kultur des Experimentierens und Innovierens gleich erlebbar machen.
  2. **Talent Management** auf die Innovationsstrategie abstimmen und damit die Gewinnung, Identifikation, die Entwicklung sowie den optimalen Einsatz von Hochpotenzialträgern sicherstellen. Besonderes Augenmerk erfordert die Gewinnung der Top-Fachkräfte: Untersuchungen, die bei besonders innovativen Unternehmen weltweit durchgeführt wurden (2), geben 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. Durch die Gestaltung von Fachkarrieren (3) können Top-ExpertInnen ans Unternehmen gebunden und die Innovationsfähigkeit und das Wissensmanagement gestärkt werden: 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.

- 3. 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 (4)(5). PE-Verantwortliche müssen diese Formen der Führung kennen und die verantwortlichen Führungskräfte dabei unterstützen, sie praktizieren zu können.
- 4. 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.
- 5. Eine Kultur des Vertrauens, Experimentierens und des offenen Umganges mit Fehlern etablieren.** Die Fähigkeit von Organisationen, eine Kultur des Vertrauens zu schaffen, gilt als wesentlicher Erfolgsfaktor im digitalen Zeitalter, das VOPA-Modell der digitalen Führung (Vernetzung + Vertrauen, Offenheit, Partizipation und Agilität) (6) als Antwort auf die Herausforderung, in der VUKA Welt erfolgreich zu sein. Vertrauen und psychologische Sicherheit sind wesentliche Voraussetzungen, um Experimente und Neues zu wagen. Eine differenzierte Fehler-Kultur ermöglicht „Fehler-Toleranz“ bei innovativen Projekten, trotz Geltung des „Null-Fehler-Prinzips“ bei Standardprozessen und im operativen Management. Innovationsfähigkeit erfordert, dass „kreative Fehler“ erlaubt sind und als Lernchance gesehen werden.

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

Literaturhinweise:

(1) Weiss, M. (2016) Eine Innovationskultur entwickeln. In: Weiss, M. (Hg) Handlungskompetenz Innovation. Zugänge und Methoden für radikale Sprünge und Innovations-Managementsysteme. Bern

(2) Meyer, J.U. (2009) Corporate Creativity. Eine Studie der innovativsten Unternehmen der Welt. [www.ideeologen.de](http://www.ideeologen.de)

- (3) Biehal, F./Scheinecker, M. (2006) Fachkarriere. In: K. A. Geißler, S. Laske und A. Orthey (Hrsg.), Handbuch Personalentwicklung. Deutscher Wirtschaftsdienst.
- (4) Jaworski, J./Zurlino, F. (2007) Innovationskultur: Vom Leidensdruck zur Leidenschaft. Campus
- (5) Scharmer, C.O. (2009) Theorie U – Von der Zukunft her führen. Carl-Auer-Systeme, Heidelberg
- (6) Petry, TH. (2016) Digital Leadership – Unternehmens- und Personalführung in der Digital Economy. In: Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Freiburg