

HR-ManagerInnen können wesentlich zur Steigerung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens beitragen.



M. Scheinecker

Martina Scheinecker

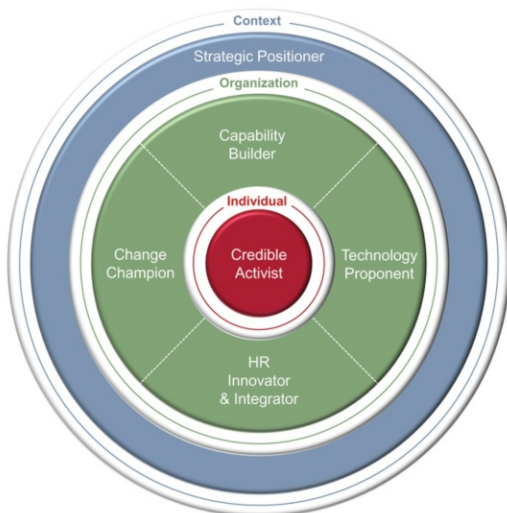
## Innovativ durch Human Resource Management

Innovation entsteht nur durch schöpferische, kreative und kompetente InnovatorInnen – Menschen, die mit Ideen, besonderen Fähigkeiten, Visionen und oftmals auch gegen Widerstände das Neue schaffen.

Innovation benötigt damit auch in den meisten Unternehmen die kompetente Mitwirkung des Human Resource Managements. Die spannende Frage ist: Welche Kompetenzen brauchen Human Resource-ManagerInnen, um Innovation bestmöglich zu unterstützen?

### Kompetenzmodell für Human Resource (HR)

Eine gute Orientierung bietet das Kompetenzmodell für HR, das Dave Ulrich und andere nach umfangreichen weltweiten Forschungen zur zukünftigen Rolle von HR entwickelt haben (Ulrich u.a., 2012).



2012 HR competency model / Ulrich D. u. a.

Im Folgenden beschreibe ich auf seiner Basis einige Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit HR-ManagerInnen, denen es gelungen ist, zur Innovationsfähigkeit ihres Unternehmens beizutragen.

### Handlungsschwerpunkte

HR-ManagerInnen, die vom Top Management als *Strategic Positioner* anerkannt werden, konzentrieren sich auf folgende Prioritäten:

- **Aktiv an der Entwicklung der Innovationsstrategie mitwirken**, das Top-Management mit HR-Fachexpertise beraten, durch kreative HR-Lösungen beitragen, dass Markt-Chancen genutzt werden können. Den EntscheidungsträgerInnen fundierte Einschätzungen und Ideen liefern bezüglich Entwicklungsmöglichkeiten der für die Innovationsstrategie nötigen Kompetenzen und der Unternehmenskultur.
- **Das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber für innovative Persönlichkeiten positionieren**. Durch *employer branding* unterstützen, dass das Unternehmen diese gewinnt – und durch ein passendes Set an Retention-Maßnahmen beitragen, dass sie dem Unternehmen auch erhalten bleiben. In Unternehmen, die moderne Konzepte des *neuen Arbeitens* realisiert haben, zeigt sich, dass vor allem die Ermöglichung von Flexibilität bezüglich der Arbeitszeit ein wesentlicher Faktor ist. Ebenso die Schaffung von räumlichen Arbeitsbedingungen, die sowohl Kommunikation und Zusammenarbeit unterstützen als auch die für kreative und konzeptive Arbeit nötigen individuellen Rückzugsorte bieten. Innovative Persönlichkeiten entwickeln sich in einer Kultur, die Individualität zulässt und Vielfalt von Kompetenzen, kulturellen Hintergründen und Haltungen schätzt. Viele innovative Unternehmen sehen Zusammenhänge zwischen bewusstem Diversity Management und Innovationskraft des Unternehmens.

Einigen HR-ManagerInnen gelingt es, als Treiber der Innovationsfähigkeit der Organisation und ihrer MitarbeiterInnen zu wirken. Dies dann, wenn sie...

- **selbst als InnovatorIn glaubwürdig vorgehen**: Im Bereich HR-Kompetenz bezüglich Inno- ►

Innovation ist in den meisten Unternehmen nicht denkbar ohne kompetente Mitwirkung des Human Resource Managements

Innovative Persönlichkeiten entwickeln sich in einer Kultur, die Individualität zulässt und Vielfalt schätzt

Fach-ExpertInnen  
benötigen  
Freiräume, um  
Innovationen  
zu generieren


vationsmanagement aufbauen, innovative HR-Konzepte, -Prozesse und -Methoden realisieren. Selbst über die Unternehmensgrenzen hinaus denken und handeln: Sich im Rahmen von unternehmensübergreifenden Innovations-Systemen engagieren, Netzwerke für unternehmensübergreifendes Lernen bilden, Möglichkeiten des Lernens und Entwickelns gemeinsam mit KundInnen ausloten und unterstützen.

- **HR-Instrumente an der Innovationsstrategie orientieren.** So wurde beispielsweise in einem innovativen mittelständischen Unternehmen bei der Entwicklung eines 360°-Feedbacks ein Schwerpunkt auf Innovationskompetenz und Veränderungsfähigkeit gelegt. Die differenzierten Rückmeldungen dazu bildeten eine gute Grundlage, um die Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung, die sich aus dem 360°-Feedback ergaben, auch an der Innovationsstrategie zu orientieren.
- **Prozesse zur Entwicklung einer Innovationskultur anregen** – beispielsweise ein professionelles Innovationsmanagement-System, Förderung einer innovationsfreundlichen Fehlerkultur, Entwicklung von Ideenmanagement etc. Unternehmen machen gute Erfahrungen mit Ideenwettbewerben, Workshops zur Reflexion handlungsleitender Muster und Orientierungen. Durch Honorierung des  *kreativen Fehlers des Monats*  gelang es zum Beispiel in einem Unternehmen, die Angst vor dem Scheitern zu verringern und die offene Haltung gegenüber neuen Ideen zu fördern.
- **Neue Technologien offensiv nutzen** – unter dem Gesichtspunkt der Steigerung der Innovationsfähigkeit geht es dabei nicht nur um HR-Tools, sondern vor allem darum, Plattformen für Wissensmanagement zu etablieren und unternehmensinterne soziale Netzwerke / *social collaboration* gut zu implementieren, mit denen der Austausch zwischen MitarbeiterInnen erleichtert wird.
- **Leadership-Entwicklungsprogramme umsetzen**, die eine Öffnung des Denkens fördern sowie die Führungskompetenz stärken, damit die Führung von hochqualifizierten ExpertInnen in innovativen Prozessen gelingt. Führung durch Inspiration, starke Vertrauensbeziehungen, großer Freiraum und wenig Formalisierung, individualisierte Formen der Förderung sind einige wesentliche Erfolgsfaktoren dabei.
- **Talent Management auf die Innovationsstrategie abstimmen.** So machte beispielsweise die österreichische Tochter eines internationalen Unternehmens das Lernen an innovativen

Projekten zum Kern seines Talente-Entwicklungsprogrammes. Ein innovatives Software-Unternehmen hat ein Fachkarriere-System etabliert, im Rahmen dessen es die Zusammenarbeit der ExpertInnen in Fach-Communities fordert und fördert. Dadurch, dass ExpertInnen Freiräume bekommen, um in diesen Fach-Communities die Know-how-Entwicklung voranzutreiben und Ideen zu generieren, wird die Innovationskraft des Unternehmens gestärkt.

- Bei der Gestaltung des **Performance Managements** auch das – manchmal vielleicht auch erfolglose – Experimentieren in innovativen Prozessen als Leistung berücksichtigen. Dies schafft einen Freiraum für Innovation und unterstützt, dass die Orientierung an Performance nicht automatisch den Spielraum für Innovation einschränkt.

### Persönliche und soziale Kompetenz

Die Komplexität von Innovationsprozessen verlangt von HR-ManagerInnen entsprechend hoch entwickelte persönliche und soziale Kompetenzen, um wirksam beitragen zu können. Inspiriert vom Bild des *Credible Activist* und bestärkt durch unsere Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit innovativen HR-ManagerInnen erachten wir als besonders wesentlich: Offen sein, zukunftsorientiert denken, an Chancen und Potenzialen orientiert. Glaubwürdig selbst innovativ sein, Neues wagen, Mut zum Risiko haben, aus Fehlern (schnell) lernen. Tragfähige Vertrauens-Beziehungen gestalten: Zum Top-Management, zu MitarbeiterInnen und Führungskräften, zu externen PartnerInnen. Sicherheit aus der eigenen Professionalität schöpfen, sich selbst kontinuierlich weiterentwickeln und überzeugt sein: HR-ManagerInnen mit Innovationskompetenz sind unverzichtbar, wenn Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit steigern wollen! 

### Literatur

Ulrich, D./J. Younger/W. Brockbank/M. Ulrich (2012): HR from the Outside. In: Six Competencies for the Future of Human Resources. Mc Graw Hill. Informationen zum HR Kompetenzmodell auch: <http://hrccs.rbl.net/hrccs/index/history>

Die Komplexität  
von Innovations-  
prozessen  
verlangt von HR-  
ManagerInnen  
hoch entwickelte  
persönliche  
und soziale  
Kompetenzen