

Wie die Personalarbeit zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen beitragen kann



Kann die Personalarbeit zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen beitragen?

Wie kann man nachhaltig Beschäftigung in Deutschland sichern? Und was kann eine zukunftsorientierte Personalarbeit dazu beitragen? Diesen Fragen widmet sich der Goinger Kreis seit seiner Gründung vor mehr als fünf Jahren. Die Antworten darauf gehen in zwei scheinbar gegensätzliche Richtungen, die aber in Wirklichkeit nur zwei Seiten derselben Medaille darstellen: Zum einen muss Arbeit in Deutschland wettbewerbsfähig sein hinsichtlich Kosten und Flexibilität. Dies gilt gerade auch für den Sektor der einfachen Arbeit, der oft allzu leicht aufgegeben wird.

Aber allein über den Preiswettbewerb kann ein Hochlohnland wie Deutschland nicht in der ersten Liga der Wirtschaftsnationen mitspielen. Produkte und Dienstleistungen müssen einen Mehrwert beinhalten. Für diesen Mehrwert spielen Innovationen eine entscheidende Rolle. Nur wenn Deutschland auch bei der Innovationskraft in der ersten Liga spielt, werden deutsche Unternehmen Erfolg haben und nur dann lässt sich Beschäftigung auf Dauer in Deutschland sichern.

Dieser Zusammenhang ist nicht neu. Aber was hat Personalarbeit damit zu tun? Ist Innovation nicht primär Aufgabe der F&E-Abteilungen? Misst man Innovationskraft nicht primär in Patenten und Forschungsbudgets?



Der Mensch als Erfolgsfaktor im Innovationsprozess 4



Die gesamte Kette der Erfolgsfaktoren berücksichtigen 7



Als Personalabteilung konkret handeln 12



Eine Checkliste zur Innovationskultur 14



Eine Studie zur innovationsfördernden Personalarbeit 18

Der Mensch als Erfolgsfaktor im Innovationsprozess



Natürlich braucht man Geld, um Innovationen zu erzeugen und zu erfolgreichen Produkten zu entwickeln. Aber Untersuchungen zeigen, dass es keinen linearen oder zwingenden Zusammenhang zwischen der Höhe von Forschungsaufwendungen und der Erzeugung von Innovationen gibt.

Dieser Befund ist nicht überraschend, wenn man sich klar macht, dass Innovationen nicht „Entdeckungen“ sind, sondern „Schöpfungen“. Nach wie vor wird Innovation häufig als Entdeckung beschrieben. Entdeckung – das heißt, die Dinge sind eigentlich schon da; sie sind nur verborgen; man muss nur die Decke wegziehen, den Schleier vor unseren Augen entfernen. Nach dieser Vorstellung sind Innovationen bereits in den Naturgesetzen oder – nach einer neuerdings sehr beliebten Auffassung – in den Erfahrungen, Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden angelegt. Ein Mangel an Innovation beruhte demnach nicht auf einem Mangel an Schaffenskraft, sondern auf einem Mangel an Erkenntnis oder gar Realitätssinn.

Wären Innovationen Entdeckungen, dann bewegte man sich im Prinzip auf dem sicheren Terrain von Naturgesetzen und Prognosen. Der Mensch spielte nur eine mittelbare Rolle. Irgendwann würde sich die Realität schon in den Köpfen widerspiegeln - wenn nicht heute in diesem Kopf, dann morgen in einem anderen. Das größte Risiko bestünde darin, dass ein Wettbewerber schneller „die Decke wegzieht“ als man selbst. Der Lösungsansatz wäre somit in erster Linie eine Frage der Größe und des effizienten Einsatzes von Ressourcen.

Die Charakterisierung der Innovation als Entdeckung stimmt jedoch nicht mit der Geschichte von Wissenschaft und Technik, nicht mit der Geschichte von Ideen und Innovationen überein. In Wirklichkeit sind Innovationen Schöpfungen. Und deshalb geht es nicht in erster Linie um Naturgesetze und Marktprognosen, sondern es geht um Menschen, um ihre Ideen und um die Bedingungen, unter denen Ideen entstehen und wachsen.

Und genau hier beginnt das Problem. So trivial es klingt, das Problem mit der Innovation besteht darin, dass sie neu ist. Unsere gängigen Managementstile, unsere gängigen Controllingssysteme, ja unser normaler Effizienzbegriff sind darauf ausgerichtet, bekannte Ziele mit bekannten Methoden und berechenbaren Ressourcen zu erreichen. Man schaut analytisch in den Rückspiegel und stellt fest, wo und warum die Effizienz oder das Null-Fehler-Prinzip verletzt wurden.

Dieser Ansatz führt per Definition ins Leere, wenn es um Innovationen geht. Innovationen schaffen etwas Neues für bisher unbekannte Anwendungen in einer unsicheren Zukunft – in der Regel und häufiger als man meint wirken alle drei Faktoren zusammen. Die Schwierigkeiten sind vielfältig: Ideen können nicht befohlen werden. Neue technische Lösungen sind gefordert – werden die richtigen Ideen zur rechten Zeit kommen? Selbst scheinbar bekannte Technologien führen in neuen Anwendungen zu neuen Komplexitäten. Der Kunde wartet keineswegs auf das neue Produkt. Man kann ihn auch nicht nach etwas fragen, das er noch nicht kennt. In vielen Fällen war die bahnbrechende Wirkung für niemanden vorstellbar.

Diese Art von Herausforderung verlangt eine andere Form von Effizienz, eine Effizienz im Umgang mit einer unsicheren und offenen Zukunft. Ein Null-Fehler Prinzip hat im Innovationsumfeld nichts zu suchen. Ein Denken, das, bevor die Idee überhaupt geboren wurde, schon wissen will, wozu sie nütze sein wird und wer sie wie oft kauft, ist zutiefst innovationsfeindlich. Und die Forderung, nur der Markterfolg machen Ideen zu Innovationen, hört sich markig an, umschiffet aber in Wirklichkeit nur das eigentliche Problem.

Dies alles bedeutet aber nicht, dass man nichts tun kann. Wann und warum eine bahnbrechende Idee haben wird, wird zwar im Einzelnen wohl immer ein Geheimnis bleiben, aber man kann sehr wohl Zusammenhänge zwischen Innovationsfähigkeit und einer breiten Bildung sowie der Fähigkeit zu transdisziplinärem Denken feststellen. Zwar kann man Ideen nicht befehlen, aber man kann sehr wohl bis hin zur Gestaltung von Räumlichkeiten Bedingungen schaffen, in denen Ideen besser entstehen und sich zu erfolgreichen Geschäften entwickeln können. Zwar kann man den Erfolg nicht herbeiprognostizieren, aber unternehmerisch denkende und handelnde Menschen können Realitäten auch gegen Widerstände schaffen. Menschen sind von Hause aus gut dafür gerüstet, Lösungen für eine unsichere Zukunft zu finden. Und Unternehmen, für die Innovationen besonders wichtig sind, müssen besonders gut sein in dieser zukunftsorientierten Form der Effizienz. Deshalb steht der Faktor Mensch im Zentrum der Innovationsfähigkeit.

Aus der Geschichte von Wissenschaft, Technik und Innovation ebenso wie aus Gesprächen mit Innovatoren ergeben sich Grundelemente, die zum Erfolg von Innovationen notwendig und hilfreich sind:

- Breite und solide Bildung, Respekt vor anderen Disziplinen: Die großen Musiker des klassischen Zeitalters mögen zwar kreative Genies gewesen sein, sie hatten jedoch gleichzeitig auch eine harte und sorgfältige Ausbildung bei den besten Lehrern ihrer Zeit genossen.

- Zusammenhang von Tradition und Innovation: Innovation ist nicht voraussetzungslos. Wer sich nicht mit dem auseinandersetzt, was andere vor einem selbst gedacht oder zustande gebracht haben, wird leicht die Bedeutung des eigenen Beitrages überschätzen.
- Kommunikation und Austausch: Von Athen bis Silicon Valley – die Geschichte ist voller Beispiele für geografisch und zeitlich konzentrierte Biotope, aus denen nicht nur eine, sondern gleich mehrere bahnbrechende Ideen und prägenden Persönlichkeiten hervorgegangen sind.
- Vision und Ziel: Innovationen entstehen nicht nur bei einsamen Erfindern, sondern heute meist innerhalb von Organisationen. Hier hilft es, wenn eine inhaltliche Richtung, ein Ziel, eine Vision vorgegeben werden.
- Umgehen mit Unsicherheit: Der tatsächliche Nutzen von Innovationen lässt sich oft nicht im Vorhinein absehen. Ein erheblicher Teil der Innovatoren scheitert mit ihren Produkt- und Geschäftsideen. Und in der Regel dauert alles länger als gedacht. Auf diese Unsicherheit muss man sich einstellen. Innovation braucht den Überschuss der Ideen und Optionen.
- Unternehmerisches Denken und Handeln: Das Neue funktioniert zunächst nicht wie gewünscht, es wird nicht verstanden, es wird auch nicht verlangt. Der Erfolg der neuen Idee muss gestaltet werden – innerhalb und außerhalb des Unternehmens.

Die gesamte Kette der Erfolgsfaktoren berücksichtigen



Unternehmen, die das Thema Innovation fördern wollen, konzentrieren sich häufig auf den kreativen Moment: Sie üben Grenzüberschreitungen, sie lassen malen und trommeln und veranstalten Open Space Ideenworkshops. So wertvoll dies im Einzelnen sein mag, geht es doch insgesamt aus verschiedenen Gründen in die Irre. Erstens: Es banalisiert den Vorgang der Ideenfindung und erst recht den Weg zu einer erfolgreichen Innovation, indem es verkennet, dass sich Innovationen nicht nur auf Inspiration, sondern vor allem auf Transpiration gründen. Zweitens: In einem Unternehmen können qualifizierte Ideen für neue Geschäfte und Produkte nur an wenigen Stellen geboren werden – und das ist gut so. Die anderen haben einen sehr wichtigen Beitrag für die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu leisten, aber nicht den, ständig irgendwelche Produktideen zu generieren.

Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens setzt sich aus ganz unterschiedlichen Elementen zusammen. Und das Entscheidende: Viele dieser Elemente tragen nicht das Etikett „Innovation“ und viele Elemente sind alte Bekannte. Transdisziplinäres Denken ist ein Beitrag zur Innovationsfähigkeit – aber was kann man konkret tun? Ein altbekanntes Instrument wie die Jobrotation, die in andere Geschäftsmethoden, in andere Funktionen und Kulturen führt, kann hier einen Beitrag leisten. Kommunikation ist ein Beitrag zur Innovationsfähigkeit, aber was kann man konkret machen? Viele Maßnahmen bis hin zur Gestaltung von Treppenhäusern können zur Kommunikation beitragen. Und in vielen Fällen geht es gar nicht um dramatische Fördermaßnahmen, sondern nur darum, Widersprüche und Hemmnisse zu beseitigen. Ein flammender Appell eines CEO zu mehr Innovation und Initiative wird keine Wirkung zeigen, wenn Reise- und Budgetrichtlinien dem Mitarbeiter deutlich machen, dass in Wirklichkeit seine Initiative gar nicht gewollt ist.

Ein solches Mosaik und Puzzle von Innovationskultur mag weniger faszinierend sein, als manche Darstellung in Publikationen, aber sie hat mehr zu tun mit der Realität. Innovationskultur ist nicht etwas, das vorher da ist oder gar vorher da sein muss. Sondern wie jede andere Kultur ist auch die Innovationskultur das *Ergebnis* vieler Elemente, die alleine vielleicht wenig spektakulär sind und wenig bewirken. Egal wie eng oder weit man Begriffe wie Innovationskultur oder Innovationsfähigkeit verwendet, sie stehen nicht am Anfang, sondern sie sind ein Ergebnis. Man kann sie nicht zu Beginn etwa durch ein Leit-

bild in die Welt setzen und dann hoffen, dass sie wie der heilige Geist die Menschen ergreift. Sie sind vielmehr das Ergebnis einer ganzen Reihe von Maßnahmen – Maßnahmen der Initiierung und Unterstützung und Maßnahmen zur Beseitigung von Hindernissen. Sich dabei nur auf die zu stürzen, die spektakulär aussehen und das Etikett „Innovation“ tragen, greift zu kurz.

Man kann dieses Mosaik oder Puzzle sicher nach verschiedenen Kategorien gliedern. Wir schlagen dazu ein vier Phasen-Modell vor.

Erfolgsfaktoren der Innovation



1. Qualifikation – die Basis für Kreativität schaffen

Beim ersten Erfolgsfaktor mit der Überschrift „Qualifikation“ geht es um die Grundlagen. Diese haben viel mit dem zu tun, was man Bildung im weitesten Sinne nennen kann. Teilweise liegen diese Grundlagen außerhalb des Unternehmens: Wie ist das Bildungssystem gestaltet? Fördert es breite Grundlagen, auf deren Basis man in der Lage ist, sich neue Anwendungen selbst zu erschließen? Welche Berufsideale existieren in einer Kultur? Träumen junge Menschen davon, Erfinder zu werden oder sehen sie ihr Ideal in einer Behördenlaufbahn? Wird in einer Kultur Veränderung oder Regelbruch als etwas Positives oder als etwas Negatives angesehen?

Teilweise haben diese Grundlagen ihren Ursprung außerhalb des Unternehmens, aber als Unternehmen kann man in doppelter Weise darauf Einfluss nehmen: Man kann in der bildungspolitischen Diskussion Stellung beziehen. Und man kann natürlich bei der Einstellung auf die innovationsfördernden Kennzeichen achten.

Vor allem jedoch kann man innerhalb des Unternehmens zu etwas beitragen, das man als Diversity im weitesten Sinne bezeichnen könnte. Dies kann Diversity in der klassischen Bedeutung der Durchmischung unterschiedlicher Kulturen bedeuten. Es bedeutet eine demografische Ausgeglichenheit – ein Umfeld, wo weder Junge sich überschätzen noch Ältere darin erstarren, alles schon mal gemacht zu haben. Und auch das klassische Feld der Job Rotation gehört hierhin: Wer immer nur eines gemacht hat, kann sich auch nur das eine vorstellen. Wer jedoch unterschiedliche Kulturen, unterschiedliche Mechanismen verschiedener Geschäfte und unterschiedliche Denkweisen unterschiedlicher Funktionen kennengelernt hat, verfügt über einen größeren Vorrat an Instrumenten und Optionen. Ohne eine solche Basis besteht die Gefahr, dass der Kreativität die Substanz fehlt.

2. Klima – Innovationshindernisse beseitigen

Bei diesem Feld geht es darum, die Bedingungen dafür zu schaffen, dass die Entstehung von Ideen gefördert wird und dass Mitarbeiter von sich aus die Initiative ergreifen.

Wenn Kommunikation ein Erfolgsfaktor für Innovation ist, dann müssen bis hin zur Gestaltung von Gebäuden Plattformen für Innovation geschaffen werden. Auch das konkrete Führungsverhalten in der Sekunde, wo ein neuer Vorschlag auf den Tisch kommt, entscheidet oft über den weiteren Weg. Ist den Führungskräften dies bewusst oder bewusst gemacht worden? Vertrauen ist ein wichtiges Element eines innovationsfördernden Klimas. Dies beinhaltet das klassische Empowerment, also die Antwort auf die Frage „Was kann ich in meiner Aufgabe bewirken?“. Dazu gehören aber auch ganz viele kleine Symbole aus den täglichen Verwaltungsprozessen des Unternehmens, die deutlich machen, ob die Initiative des Mitarbeiters tatsächlich gewünscht ist.

Und ganz entscheidend ist natürlich der Umgang mit Fehlern. Innovationen sind nicht zu haben ohne Irrwege, Scheitern, Verzögerungen. Natürlich muss man immer aus Fehlern lernen. Aber man muss auch respektvoll mit denen umgehen, die mit ihrer Initiative gescheitert sind, aber eben Initiative gezeigt haben.

3. Prozess – den Weg von der Idee zur Innovation organisieren

Auf diesem Feld der Prozesse scheint man am ehesten festen Boden unter den Füßen zu haben. Schließlich gibt es seit Jahren die Einrichtung des Betrieblichen Vorschlagswesens, auch wenn es vielfach als rein bürokratisch diskreditiert ist. Natürlich kann man die Innovations-

fähigkeit eines Unternehmens nicht auf einen sauberen Prozess reduzieren. Aber ein Prozess mit bestimmten Elementen ist dennoch unverzichtbar. Wenn es nicht bestimmte obligatorische Prozesselemente gibt, können auch die schönsten Ideen wieder verloren gehen.

Dabei steht ganz am Anfang die Frage, wozu das Unternehmen überhaupt Innovationen braucht. Geht es um Verbesserungen im Rahmen der bestehenden Produktpalette. Geht es um die ständige Generierung neuer Geschäftsfelder, die sich von bisherigen Aktivitäten durchaus unterscheiden können? Oder geht es ausschließlich um Prozessinnovationen, weil für das andere gar kein Raum da ist? Nichts von alledem ist ehrenrührig oder Innovation zweiter Klasse. Es ist aber wichtig, die richtigen Signale in die Organisation zu senden. Am Besten ist es, ein Ziel vorzugeben und zwar ein inhaltliches Ziel, also nicht „Profit, Profit, Profit“ oder „Nummer 1 werden“, sondern eine Vision, was künftige Produkte leisten sollen. Eine andere Frage ist, ob sich das Unternehmen regelmäßig mit den Veränderungen des Umfeldes etwa in Form von Szenarien auseinandersetzt.

Je nachdem, wie man sich hier positioniert, muss man auch seine Systeme des Ideenmanagements und der Incentivierung ausrichten. Intrapreneurship-Initiativen braucht man eben nur, wenn man tatsächlich neue Geschäftsfelder generieren will. Und Instrumente wie das betriebliche Vorschlagswesen erbringen ihren Mehrwert eben vor allem auf dem Gebiet der Prozessverbesserungen.

4. Veränderung – die internen Folgen der Innovation bewältigen

Innovation ist ein Prozess, der nicht nur dem Kunden ein neues Produkt liefert (mit allen damit verbundenen Risiken an dieser Schnittstelle), sondern der häufig auch gewaltige Rückwirkungen auf den Produzenten selbst hat. So gibt es zum Beispiel bei einem Automobilhersteller, bei dem 10.000 Mitarbeiter in der Entwicklung und Fertigung von Verbrennungsmotoren arbeiten, 10.000 Arbeitsplätze, die von einer Umstellung auf Brennstoffzelle und Elektromotoren betroffen sind.

Deshalb werden Innovationen auf Widerstände treffen, die nichts mit der Anwendung und dem Markterfolg der Innovation selbst zu tun haben, sondern mit ihren Rückwirkungen auf die Organisation. Dabei geht es auch nicht nur darum, dass irgendeine Lähmschicht veränderungsresistent wäre. Es ist einfach zeitlich und ökonomisch eine große Aufgabe, einen solchen Wandel wie den oben beschriebenen erfolgreich zu bewältigen. Man kann also auf der technologischen Ebene und auf der Marktseite überaus erfolgreich sein und dennoch als Unternehmen scheitern, weil man die internen Veränderungen nicht bewältigt.

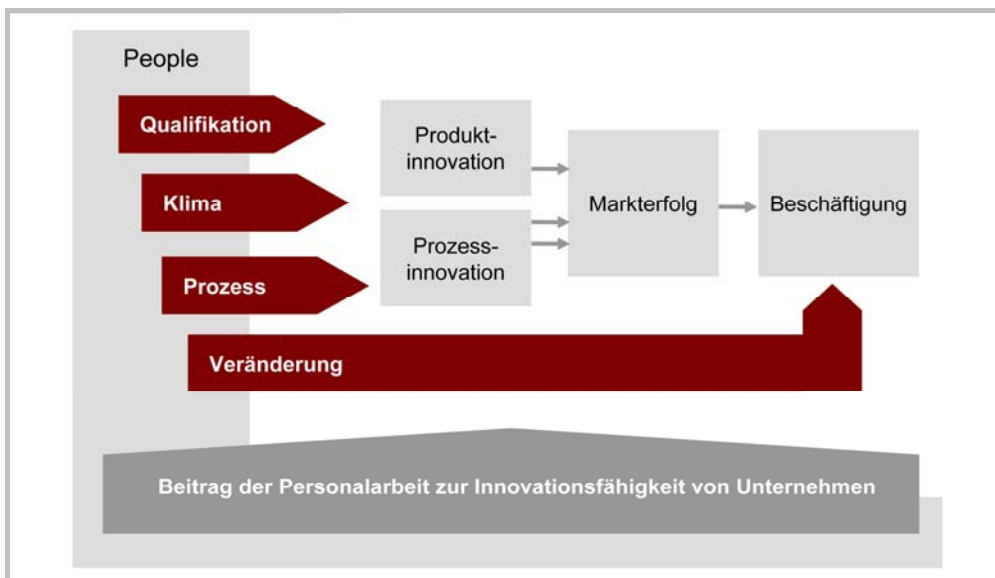
Diese Prozesse finden oft weit entfernt von dem statt, was man im engeren Sinne zu Innovation zählt. Es geht um Veränderungsbereitschaft, um Umschulung, um neue Qualifikationen. Es kann auch sein, dass eine Neupositionierung als Arbeitgeber notwendig ist, weil die neuen Qualifikationen an anderer Stelle zu finden sind als dort, wo man bisher Platzhirsch war. Gerade für das Ziel der Beschäftigung ist dieses Handlungsfeld besonders wichtig. Nicht immer werden sich die Herausforderungen durch Win-Win-Lösungen bewältigen lassen. Aber es ist die Aufgabe des Personalmanagements, hier strategisch und mit möglichst großem Vorlauf zu arbeiten.

Als Personalabteilung konkret handeln



Diskutiert man über das Thema Innovation, dann kommt oft spontan Enthusiasmus auf. Innovation – das ist immer gut wie Frieden, Freiheit, Gerechtigkeit. Wenn es um das konkrete Handeln geht, wird es meistens schwieriger. „Wir brauchen eine Innovationskultur.“ – oft erschöpfen sich die Ansätze in solchen Allgemeinplätzen. Wenn man sich jedoch vergegenwärtigt, dass Innovationskultur und Innovationsfähigkeit ein Ergebnis und nicht die Voraussetzung zielgerichteten Handelns sind, dann kann man auch ganz konkret handeln. Man kann konkrete Analysen durchführen, in welchem Maße bestimmte Voraussetzungen gegeben sind. Man kann konkrete Maßnahmen definieren und sich konkrete Ziele setzen.

In besonderer Weise ist hier das Personalmanagement gefragt. Dies löst bisweilen Stirnrunzeln aus – gerade auch in kleinen und mittleren Unternehmen, wo die Personalabteilung, wenn es denn eine gibt, vorwiegend als Gehaltsabrechnung und Verwalter wahrgenommen wird. Alles würde man von dieser Personalabteilung erwarten, aber nicht Innovation.



Rolle der Personalarbeit

Zunächst muss hierzu noch einmal in Erinnerung gerufen werden, worum es geht. Es geht nicht um Produkt- oder Prozessinnovationen, die jetzt plötzlich von der Personalabteilung statt vom Entwicklungsbe-

reich kommen sollten. Es geht auch nicht um besonders innovative Personalinstrumente. Sondern es geht darum, konkrete Beiträge zum Puzzle der Innovationsfähigkeit zu liefern. Dabei muss man nicht auf die perfekte Welt warten. Die Personalabteilung ist stark verwaltungsgeprägt? Dann kann sie doch bitte die Verwaltungsvorschriften und –prozesse auf versteckte Innovationshindernisse durchforsten. Die Personalabteilung managt den Prozess der Zielvereinbarungen? Dann kann sie auf Innovationsziele in den Zielvereinbarungen achten. Die Personalabteilung arbeitet im Bildungsausschuss des regionalen Arbeitgeberverbandes mit? Dann kann sie dort die Stimme erheben gegen zu stromlinienförmige Bildungsansätze. Die Personalabteilung ist arbeitsrechtlich geprägt? Dann kann man bestimmte Elemente der Innovationsförderung in künftigen Betriebsvereinbarungen berücksichtigen.

Und natürlich gilt wie auch in anderen Themen des HR-Managements: Die Personalabteilung muss nicht alles selbst machen. Teilweise ist sie ganz direkt für ein Instrument oder einen Aspekt verantwortlich. Aber vielfach ist sie Enabler, Prozessgestalter, Qualifizierer, Plattform-Initiator für Entwicklungen, die dann operativ von den Linien-Vorgesetzten durchgeführt und verantwortet werden müssen. Dies ist beim Thema Innovationsfähigkeit nicht anders als etwa beim Thema Performance-Management. Und natürlich sind auch die Schwierigkeiten dieselben wie bei der Bewältigung anderer Themen.

Personaler müssen sich des Themas Innovation annehmen. Innovationsfähigkeit – dies ist ein People-Thema wie kaum ein anderes. Ein Thema, bei dem herkömmliche deterministische Effizienzbegriffe und Controllingansätze (trotz nach wie vor ungebrochenen Selbstbewusstseins) gescheitert sind und Schaden anrichten – und zwar aus prinzipiellen methodischen Gründen. Wenn Personaler den Anspruch erheben, die Experten für den Faktor Mensch im Unternehmen zu sein, dann müssen sie im wichtigen Thema Innovation präsent sein.

Eine Checkliste zur Innovationskultur



Eine Checkliste soll erste Denkanstöße geben, was man konkret tun kann. Diese Checkliste ist weder vollständig noch abschließend. Sie kann detailliert und erweitert werden. Auch passt nicht alles gleichermaßen auf alle Unternehmen: So braucht etwa ein Unternehmen, das ganz bewusst in einem Produktsegment bleiben will, keine Incentivierung für neue Geschäftsideen. Aber die Logik dieser Checklisten lässt sich ganz einfach so ausdrücken: Von 100 Fragen passen vielleicht 80 Fragen auf mein Unternehmen. Und wenn ich von diesen 80 Instrumenten 60 über einen längeren Zeitraum praktiziere, dann habe ich eine hohe Wahrscheinlichkeit, etwas zur Innovationsfähigkeit beigetragen zu haben.

Themenfeld Qualifikation

- Achtet das Unternehmen bei der Auswahl von Schlüsselkräften auf Allgemeinbildung und breites Interesse?
- Kennen Sie die Motive der Mitarbeiter, die neu ins Unternehmen zu Ihnen kommen (z.B. Arbeitsplatzsicherheit, Karriere, Verdienstmöglichkeiten, Gestaltungsmöglichkeit)?
- Wie wurden sie ausgewählt? Gibt es Assessment Center, allgemeine Anforderungsprofile und Mehraugenprinzip? Oder sucht der Chef einen aus, der so ist wie er?
- Gibt es Mindeststandards für Rotation und Interdisziplinarität von Führungskräften?
- Werden regelmäßig Querdenker aus scheinbar fernen Wissens- und Denkgebieten als Referenten und Diskussionspartner eingeladen?
- Beteiligt sich das Unternehmen an innovationsorientierten Netzwerken, Initiativen etc.?
- Gibt es Wissensmanagementsysteme im Intranet?
- Gibt es Motivierung/Verpflichtung zum Besuch von externen Fach- und Weiterbildungsveranstaltungen
- Betreibt Ihr Unternehmen Programme zum Austausch zwischen Hochschulen/Forschungsinstituten und internem FE-Bereich?

- Ist Veränderungsfähigkeit/Innovationsfähigkeit ein Bewertungskriterium der Potenzialeinschätzung?
- Werden regelmäßig interne Best-Practice-Veranstaltungen durchgeführt?
- Ist die Vermittlung von Techniken und persönlichen Verhaltensweisen der Innovationsförderung ein obligatorischer Bestandteil von Managementseminaren (Kreativitätstechniken, Szenariotechnik etc.)?

Themenfeld Klima

- Wenn ein Vorschlag auftaucht, müssen sich diejenigen rechtfertigen, die Weiterentwicklung wollen, oder diejenigen, die alles so lassen wollen wie bisher?
- Fragt man bei einem Veränderungsvorschlag zuerst misstrauisch nach den Motiven des Ideengebers?
- Ist es üblich und akzeptiert, dass sich zwischen allen Zwängen des Alltags Mitarbeiter und Führungskräfte für einige Stunden zusammensetzen und zu einem Thema Brainstorming betreiben, ohne gleich die Schere der sofortigen Umsetzbarkeit im Kopf zu haben?
- Inwieweit ist das ständige Hinterfragen, ob man noch gut genug ist, Teil der Unternehmenskultur? Oder gibt es oft Kommentare wie „Die anderen kochen auch nur mit Wasser?“
- Sind Zielvereinbarungen ein Instrument der detaillierten Kontrolle oder enthalten sie den Antrieb zur ständigen, eigenverantwortlichen Verbesserung?
- Wie drückt sich Vertrauen/Misstrauen in den administrativen Regelungen des Unternehmens aus (Budget, Dienstreisen, Arbeitszeit, Urlaub, Internetnutzung, Dienstwagenkonfiguration etc.)?
- Ist die Unterstützung der Erfolgsfaktoren von Innovation ein Kriterium bei der Gestaltung von Gebäuden und Arbeitsräumen?
- Gibt es in den Gebäuden Gelegenheit zu Begegnung und spontanen Gesprächen auch mit Kollegen aus anderen Bereichen?
- Sind die Arbeits- und Besprechungsräume so gestaltet, dass sie kommunikative und kreative Arbeitssituationen unterstützen?

- Gibt es demonstrative Gut-Behandlung von Mitarbeitern, deren Innovationsprojekte gescheitert sind?

Themenfeld Prozess

- Kennen die Mitarbeiter die Bedeutung der Innovation für Ihr Unternehmen?
- Sind Szenario-Workshops obligatorisches/übliches Werkzeug der Strategie-Entwicklung?
- Kommt der Vorstandsvorsitzende persönlich zu Innovationsforen oder trifft sich mit Innovatoren?
- Betätigt sich das Unternehmen an innovationsorientierten Netzwerken, Initiativen etc.?
- Gibt es Wissensmanagementsysteme im Intranet?
- Besitzt Ihr Unternehmen ein prominent aufgehängtes und offensiv betriebenes System, um Ideen der Mitarbeiter zu nutzen?
- Gibt es Anreizsysteme für Innovationen?
- Enthalten Zielvereinbarungen ein Veränderungs-/Innovationsprojekt als obligatorisches Element?
- Unterhält Ihr Unternehmen Intrapreneurship-Programme, institutionalisierte Spielwiesen; internes Venture Capital?
- Werden regelmäßig interne Best-Practice-Veranstaltungen durchgeführt?
- Wird regelmäßig über Innovations- und Veränderungsprojekte und die darin involvierten Teams und Einzelpersonen berichtet und auch offen über kritische Punkte gesprochen?

Themenfeld Veränderung

- Gibt es eine Vernetzung von Technologieplanung und den Auswirkungen für die Human Ressource?
- Gibt es in Ihrem Unternehmen ein genaues Bild über die Qualifikationen, die in der angestrebten Zukunft benötigt werden?
- Gibt es eine so frühzeitige Diskussion über Kompetenzen und Ressourcen, dass man noch rechtzeitig Vorsorge treffen kann?
- Sind den Mitarbeitern mögliche Veränderungen so bewusst, dass sie aus eigener Initiative handeln können?

- Hat Ihr Unternehmen ein Bild hinsichtlich anderer innovationsrelevanter Faktoren wie zum Beispiel Verweildauer auf Funktionen, Alterstruktur, interdisziplinäre und interkulturelle Projektzusammensetzung?
- Wird proaktiv analysiert, inwieweit andere Bereiche des Unternehmens (z. B. Produktion, Standorte) vom Erfolg der Innovationen betroffen sein könnten?
- Wird analysiert, inwieweit sich daraus interne Widerstände oder auch Folgekosten (Sozialpläne) ergeben können?

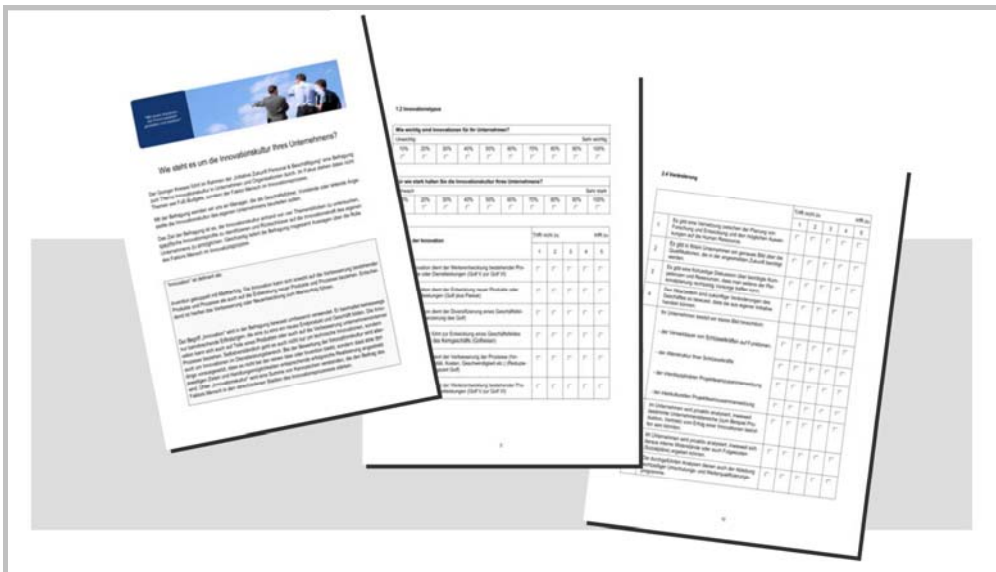
Themenfeld Personalfunktion

- Wird im Unternehmen der Mensch als Erfolgsfaktor für Innovation wahrgenommen?
- Wird im Unternehmen die Personalfunktion als Unterstützer von Innovationen wahrgenommen?
- Sieht die Personalfunktion selbst Ihre Bedeutung für erfolgreiche Innovationen?
- Besitzt die Personalfunktion die Kompetenz, Innovation zu unterstützen?
- Ist die Personalfunktion in der Lage, durch konkrete Maßnahmen zur Stärkung der Innovationskraft beizutragen?
- Ist die Personalfunktion an Prozessen wie zum Beispiel der Technologieplanung beteiligt?
- Ist die Personalfunktion an der innovationsfördernden Gestaltung neuer Gebäude beteiligt?

Eine Studie zur innovationsfördernden Personalarbeit



Mit der Checkliste verwandt ist ein weiteres vom Goinger Kreis entwickeltes Instrument: Ein Fragebogen zur Innovationsfähigkeit des eigenen Unternehmens. Zum einen erlaubt dieser Fragebogen eine Standortbestimmung in Punkte Innovationskultur. Wo steht mein Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen – derselben Größenordnung, derselben Branche, anderer Branchen etc.? In welchen Feldern sind wir gut aufgestellt? Wo besitzen wir Schwächen? Zum anderen wird die Auswertung des Fragebogens mit der Zeit kollektive Aussagen ermöglichen: Welche Felder sind generell noch unterbelichtet? Gibt es Zusammenhänge zwischen Unternehmensgröße und Innovationsfähigkeit? Und letztlich: Die individuelle wie kollektiven Ergebnisse können auch dazu beitragen, der Autorität der personaler in Sachen Innovation ein theoretisch-empirisches Fundament zu verleihen.



Goinger Kreis – Initiative Zukunft & Beschäftigung e.V.

c/o Carola Eberhardt
Flagredder 77
21521 Wohltorf

2009

www.goinger-kreis.de