

Goinger Kreis

Wie die Personalarbeit zur Innovationsfähigkeit
von Unternehmen beitragen kann



Publikation des Goinger Kreises

2011

Vorwort des Herausgebers

Inhaltsverzeichnis

1	Kann die Personalarbeit zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen beitragen?.....	6
2	Der Mensch als Erfolgsfaktor im Innovationsprozess.....	7
3	Die gesamte Kette der Erfolgsfaktoren berücksichtigen.....	9
4	Als Personalabteilung konkret handeln	12
5	Eine Checkliste zur Innovationskultur.....	14
6	Beispiele aus Unternehmen	17
6.1	Stellenwert der Innovation im Unternehmen.....	17
6.2	Qualifikation	18
6.3	Klima.....	21
6.4	Prozesse.....	22
6.5	Veränderung	23
6.6	Unterstützung des Personalmanagements.....	24

1 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?

2 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 innovations-

feindlich. Und die Forderung, nur der Markterfolg machen Ideen zu Innovationen, hört sich markig an, umschifft aber in Wirklichkeit nur das eigentliche Problem.

Dies alles bedeutet aber nicht, dass man nichts tun kann. Wann wer 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 Biotop, 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.

3 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 ver-

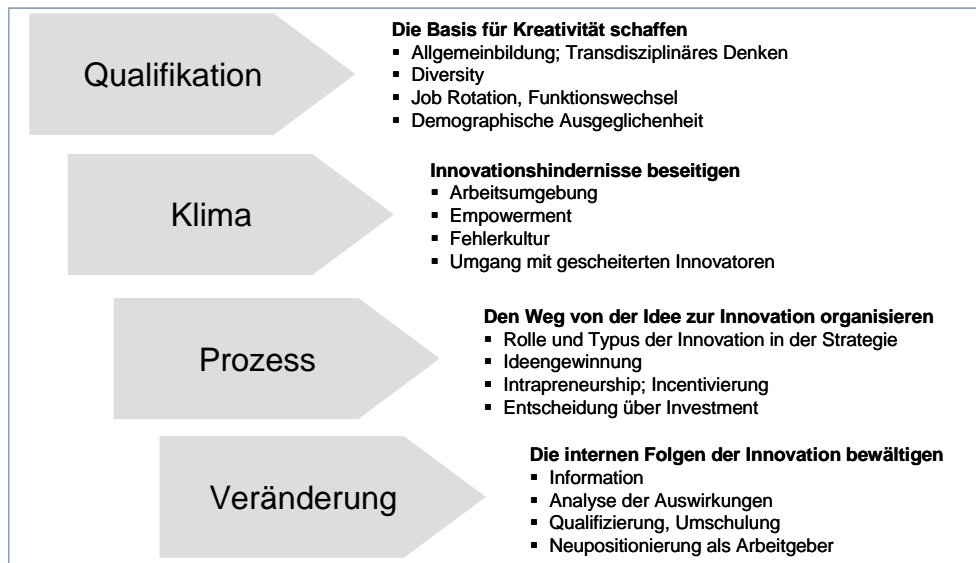
kennt, dass sich Innovationen nicht nur auf Inspiration, sondern vor allem auf Transpiration gründen. Zweitens: In einem Unternehmen können qualifizierte Ideen für neue Geschäfte und Produkte nur an wenigen Stellen geboren werden - und das ist gut so. Die anderen haben einen sehr wichtigen Beitrag für 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 Leitbild 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 demographische 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 Innovationsfähigkeit 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.

4 Als Personalabteilung konkret handeln

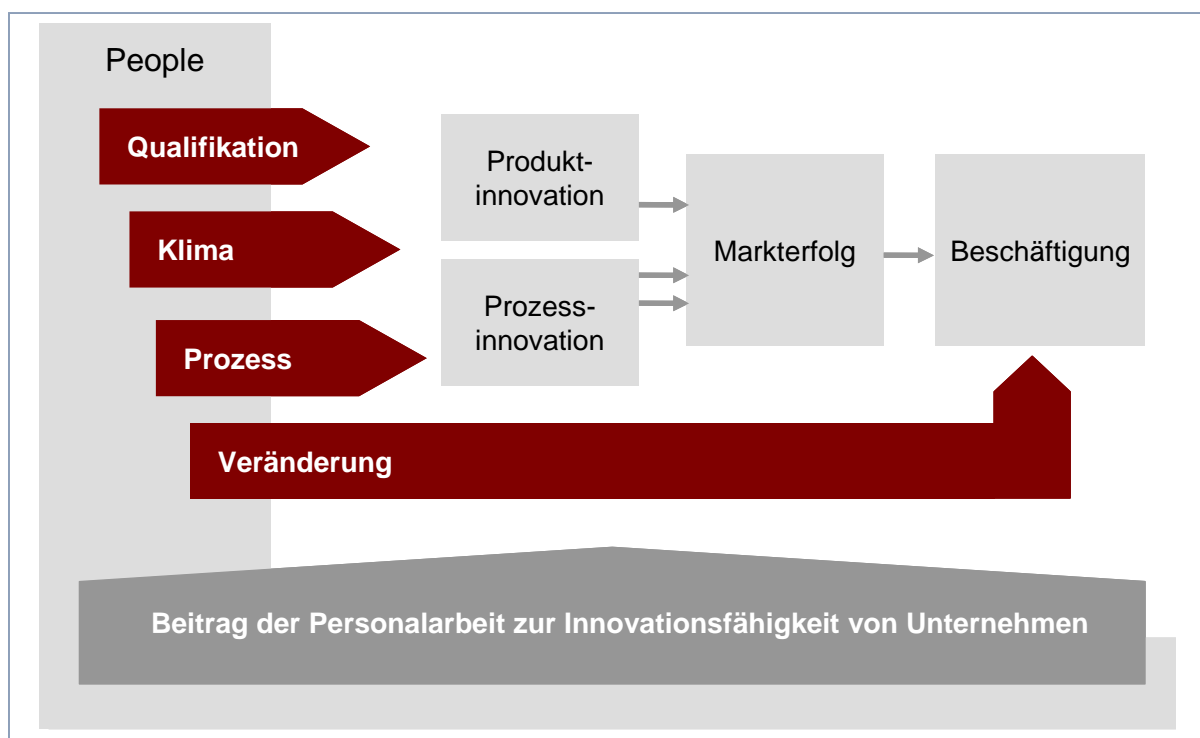


Diskutiert man über das Thema Innovation, dann kommt oft spontan Enthusiasmus auf. Innovation - das ist immer gut wie Frieden, Freiheit, Gerechtigkeit. Wenn es um das konkrete Handeln geht, wird es meistens schwieriger. „Wir brauchen eine Innovationskultur.“ - oft erschöpfen sich die Ansätze in solchen 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 Stirnrünzeln 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.

In besonderer Weise ist hier das Personalmanagement gefragt. Dies löst bisweilen Stirnrünzeln 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 Entwicklungsbereich 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 Effizienzkonzepte 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.

5 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?

6 Beispiele aus Unternehmen

Im Jahr 2010 hat der Goinger Kreis eine Befragung zum Thema „*Beitrag der Personalarbeit zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen*“ durchgeführt. Die Unternehmen wurden in diesem Rahmen um konkrete Beispiele zu folgenden Themengebieten gebeten:

- Stellenwert der Innovation im Unternehmen,
- Erfolgsfaktor „Qualifikation“, d.h. Maßnahmen, die die Qualifikation der Mitarbeiter entwickeln und fördern und damit die Basis für Kreativität schaffen,
- Erfolgsfaktor „Klima“, d.h. Maßnahmen, die Innovationshindernisse beseitigen helfen und ein innovationsfreundliches Klima unterstützen,
- Erfolgsfaktor „Prozesse“, d.h. Maßnahmen, die den Weg von der Idee zur Innovation organisieren helfen,
- Erfolgsfaktor „Veränderung“, d.h. Maßnahmen, die die internen Folgen der Innovation bewältigen helfen und Veränderungsprozesse unterstützen,
- Rolle des Personalmanagements hinsichtlich der Innovationsfähigkeit des Unternehmens.

An der Befragung haben sich die folgenden Unternehmen beteiligt:

- CSC
- Infineon
- OTTO (GmbH & Co KG):
- Pawlik Sales Consultants AG
- Schenker Deutschland AG
- Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte Holding AG

6.1 Stellenwert der Innovation im Unternehmen

Lesen Sie das Statement von CSC:

Innovation ist für CSC „lebenswichtig“, da es ein wichtiges Differenzierungs- und Mehrwert-Merkmal bei den CSC Dienstleistungen ist, das angeboten und vom Kunden gefordert wird. Innovative Produkte, Methoden, Lösungen, Mitarbeiter etc. sind somit die Basis, die den Fortschritt und die Entwicklung der CSC sichert.

Auch in der Zukunft werden Fortschritt und Entwicklung die Unternehmen unserer Kunden, deren Geschäftsmodelle sowie das Verhalten und die Bedürfnisse der Mitarbeiter und der 'Endverbraucher' verändern.

Um wirtschaftlich erfolgreich zu sein, müssen die Unternehmen der Zukunft sowohl kunden- als auch anbieterseitig diese Veränderungen verstehen und mit innovativen Lösungen (neuen Geschäftsfeldern, Aufwertung des Leistungsangebotes, Weiterentwicklung der (Dienstleistungs-) Produkte und der Entwicklung der Mitarbeiter) begleiten.

Lesen Sie das Statement von Infineon:

Innovation stellt einen ganz wesentlichen Bestandteil des Unternehmenserfolges von Infineon dar.

Halbleiter sind ein dynamischer Wirtschaftssektor, der durch sehr kurze Produktzyklen gekennzeichnet ist. Nur durch bahnbrechende neue Ideen schaffen wir es immer wieder, uns gegenüber dem Wettbewerb zu differenzieren und unseren Kunden bessere Produkte zu

wettbewerbsfähigen Kosten zu bieten. Im globalen Wettbewerb ist Innovation ein wesentlicher Beitrag zur Standortsicherung für Europa.

Infineon ist stolz darauf, als einziges Unternehmen in den letzten zehn Jahren gleich zwei Mal den Innovationspreis der deutschen Wirtschaft gewonnen zu haben.

Für viele unserer Mitarbeiter ist es eine starke Motivation, an der Generierung und Umsetzung neuer Ideen mitzuarbeiten. Innovation ist ein wesentlicher Teil unserer Unternehmenskultur und einer unserer vier Unternehmenswerte:

We innovate:

1. Wir entwickeln profitable Geschäftsideen
2. Wir stehen für herausragende Technik
3. Wir lernen immer weiter und werden täglich besser

Lesen Sie das Statement von OTTO (GmbH & Co KG):

Innovation ist der Schlüssel zum Erfolg und unsere Antwort auf neue Herausforderungen! Die globale Ausrichtung von OTTO ermöglicht es, konsequent Konzernsynergien auszu-schöpfen.

Wir wollen unseren Kunden jederzeit die besten Produkte und Dienstleistungen anbieten können. Deshalb suchen wir ständig nach Innovationen, die unser Angebot sinnvoll ausbauen und aufwerten. So erfüllen wir unser Kundenversprechen, immer einen Schritt voraus zu sein.

OTTO hat das E-Commerce-Geschäft frühzeitig als Chance begriffen und Internet-Nutzer als wachstumsträchtige Zielgruppe erkannt. Heute erweist sich, dass der Verkauf über die Neuen Medien zu einem Wachstumsmotor des Distanzhandels geworden ist.

Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sind ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor. Unser zukunftsorientiertes Personalmanagement legt die Grundlagen für Entwicklung und Innovation. Potenziale zu entdecken und zu fördern sowie den offenen und partnerschaftlichen Umgang zwischen Mitarbeitern und Führungskräften zu unterstützen und zu fördern, sind Ziele unserer Personalarbeit.

Lesen Sie das Statement von Pawlik Sales Consultants AG:

... unsere Aufgabe ist es, unsere Kunden bei der Erreichung ihrer Vertriebsziele zu unterstützen. Dafür wollen wir wertschöpfende Instrumente und Verfahren einsetzen, die den jeweiligen Anforderungen unserer Kunden optimal entsprechen und daher von uns immer wieder überprüft, angepasst und neu entwickelt werden.

Lesen Sie das Statement von Schenker Deutschland AG:

Stillstand ist Rückschritt. Innovation und Umsetzungsgeschwindigkeit bilden neben Kostenvorführerschaft und Wachstum Grundprinzipien der Unternehmenskultur.

6.2 Qualifikation

Lesen Sie das Statement von CSC:

Die Innovations- und Entwicklungsfähigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters hat einen hohen Stellenwert in unserem Unternehmen. Dies macht die Verankerung der Kompetenzen "Innovationsmanagement", "Mission, Vision, Strategie" und "Kreativität" in unserem Kompetenzmodell deutlich.

Unser Kompetenzmodell ist Teil des Mitarbeitergesprächs und ist somit auch eine Grundlage für die jährlichen Zielvereinbarungen und die persönlichen Entwicklungsmaßnahmen der Mitarbeiter, die sich auch auf innovative Ziele beziehen können.

CSC Mitarbeiter beteiligen sich innerhalb und außerhalb von CSC an innovativen Netzwerken (Wissensaustausch) und Projekten, was als weitere Grundlage zur Förderung und Umsetzung von Innovation dient.

Diverse Wissen- und Netzwerkplattformen bieten den Mitarbeitern eine Möglichkeit, Wissen und Netzwerke über Ländergrenzen auszuweiten und weiter zu entwickeln.

In einigen Qualifizierungsprogrammen und Auswahlverfahren sind Elemente wie z.B. Planspiele eingebunden. Diese sollen die Kreativität, also auch die Innovation, im Arbeitsalltag fördern bzw. die Veränderungsfähigkeit in Erfahrung bringen.

Im Rahmen des Recruitingprozesses werden hauptsächlich Mehraugen Gespräche geführt, bei denen auch die Themen Allgemeinbildung, Interessen und Motive der Bewerbung angesprochen werden. Hier können Stärken oder Schwächen im Umgang mit dem Thema Innovation deutlich werden.

Lesen Sie das Statement von Infineon:

Fachwissen ist die entscheidende Voraussetzung für Innovation. Infineon löst erfolgreich den Anspruch ein, in seinen definierten Kernkompetenzen weltweit anerkannte Top-Experten zu beschäftigen. Diese geben ihr Wissen intern auf vielfältigen Wegen weiter:

- technische Trainings
- fachliche Kolloquien
- interne Konferenzen mit hohem wissenschaftlichen Anspruch (z.B. TechDays)
- Wissensmanagementsysteme im Intranet
- „Communities of Practice“

Dadurch wird eine breite Qualifikation unserer Mitarbeiter sichergestellt und gleichzeitig die Netzwerkbildung gefördert. Die einzelnen Foren sind gut aufeinander abgestimmt und ergeben eine stimmige „Gesamtarchitektur“.

Wir pflegen eine enge Kooperation mit führenden Universitäten und Forschungseinrichtungen, unsere Mitarbeiter sind gefragte Gastprofessoren und Redner auf internationalen Konferenzen. Dadurch stellen wir den Austausch mit den führenden Köpfen in unseren Wissensgebieten sicher.

Neben Fachwissen entwickeln wir gezielt die Innovationsfähigkeit unserer Mitarbeiter und Führungskräfte, z.B. durch Trainings zu Innovationsmanagement, Innovationskultur und Kreativität.

Lesen Sie das Statement von OTTO (GmbH & Co KG):

Das wertvollste Gut eines Unternehmens und damit auch das wichtigste Erfolgskapital sind die Mitarbeiter.

OTTO achtet bei der Auswahl seiner Führungskräfte auf Allgemeinbildung und ein ausgeprägtes und breites Interesse. Neue Mitarbeiter kommen vor allem durch die sehr gute Reputation und die exzellenten Weiterentwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Otto Konzerns in das Unternehmen.

Für jede zu besetzende Position gibt es ein entsprechendes Anforderungsprofil. Für Schlüsselkräfte existieren spezielle Auswahlverfahren, z.B. AssessmentCenter. Es gibt keine Mindeststandards für Rotationen und Interdisziplinarität von Führungskräften. Im Rahmen der

Unternehmensentwicklung gibt es regelmäßige Seminare und Vorträge von Querdenkern, Referenten und Diskussionspartnern für alle Mitarbeiter, Führungskräfte und Vorstände.

Für alle Mitarbeiter und Führungskräfte stellen wir ein umfangreiches, bedarfsgerechtes Bildungsangebot zur Verfügung. Sowohl die fachliche als auch die persönliche Qualifizierung steht dabei im Mittelpunkt. Des Weiteren steht den Mitarbeitern und Führungskräften ein breites Weiterentwicklungsangebot im Rahmen der Otto-Akademie als Teil der Personalentwicklung zur Verfügung. Hierzu werden in- und externe Trainer eingesetzt.

OTTO hat schon im Frühjahr 2008 die OTTO-Innovations-Initiative begonnen, in welche nicht nur die OTTO Einzelgesellschaft, sondern auch einige Unternehmen der OTTO Group eingebunden wurden. Im Intranet werden e-Learning-Tools zur Verfügung gestellt, z.B. Englisch-Kurse.

Durch die Zusammenarbeit mit Hochschulen profitieren die Studierenden, die Hochschulen und Unternehmen von einer engen Verzahnung ihrer Aktivitäten und Interessen. Auf diese Weise wird die Forschung der Universitäten und Hochschulen ebenso bereichert wie die Entwicklung unseres Unternehmens, indem Studierende innovative Ideen und neue Impulse in unser Tagesgeschäft einbringen. OTTO unterhält zurzeit Hochschulkooperationen mit der Leuphana Universität Lüneburg, der HAW Hamburg, der Hochschule Bremen (School of International Business) und der FH Wedel.

Die persönlichen Eigenschaften Veränderungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit werden in der Potenzialeinschätzung bewertet.

Best-Practice Beispiele, wie Phi-T werden bei Veranstaltungen vorgestellt und entsprechende Maßnahmen zur Umsetzung eingeleitet.

Von externen Referenten und internen Bereichen werden in Managementseminaren innovative Techniken des Selbst-Managements angestoßen und in die entsprechende Bereiche getragen.

Lesen Sie das Statement von Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte Holding AG:

Qualifizierte Mitarbeiter sind die Voraussetzung für die Innovationskraft des Praktiker Konzerns.

Qualifizierung und Entwicklung betrachtet dabei in den verschiedenen Funktionen des Unternehmens immer zwei Aspekte: Bereitstellung der optimalen Leistungsfähigkeit aller Mitarbeiter und Entwicklung von Potenzialträgern für weiterführende Aufgaben.

Der Qualifizierungs- und Entwicklungsbedarf wird transparent durch die Potenzialeinschätzung auf Basis des Praktiker Kompetenzmodells, in dem u. a. die Fähigkeit zur Entwicklung innovativer und weitreichender Konzepte als Kernkompetenz verankert ist. So entsteht ein genaues Bild der einzelnen Bedarfe, welche über individuelle Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen bzw. -programme gedeckt werden.

Dabei ist unsere Überzeugung, dass die Entwicklung der Stärken des Mitarbeiters im Fokus stehen sollte, um die höchstmögliche Professionalisierung und auch individuelle Zufriedenheit zu schaffen - den idealen Boden für Innovation.

Lesen Sie das Statement von Pawlik Sales Consultants AG:

- unsere Kunden kommen aus verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen: wir achten daher bei der Auswahl der Mitarbeiter darauf, dass diese ebenfalls einen breiten Branchen-Mix vertreten und Berufserfahrung aus kleinen, mittelständischen und großen Unternehmen mitbringen

- fester Bestandteil unseres Auswahlprozesses ist die Durchführung einer Potenzialanalyse, die u.a. die Motivstruktur erhebt; bei einer Einstellung erhält die Führungskraft des neuen Mitarbeiters aus der Diagnostik-Abteilung unseres Unternehmens konkrete Führungsempfehlungen bezogen auf die Motivstruktur, Stärken und Entwicklungsfelder des Mitarbeiters
- bei der Einstellungsentscheidung erfolgt ein 6-Augen-Prinzip, d.h. neben der Personalleitung führen 2 Vorstände ein Einstellungsinterview mit dem Kandidaten; bei der Entscheidung werden die Einschätzungen aller Beteiligten und das Ergebnis der Potenzialanalyse berücksichtigt
- neue Mitarbeiter durchlaufen einen Einarbeitungsplan, bei dem in den ersten Wochen alle Bereiche des Unternehmens ihre Dienstleistungen, Prozesse und Projekte den neuen Mitarbeitern vorstellen; Ziel der Maßnahme ist es, den neuen Mitarbeitern einen Überblick über die Unternehmensbereiche zu verschaffen und ihnen Gelegenheit zu bieten, direkt Ansprechpartner für die für sie interessanten Bereiche kennenzulernen
- in einer 14-tägigen internen Rundmail werden alle Mitarbeiter über interne und externe Projekte informiert
- die innerbetriebliche Rotation ist im Unternehmen sehr hoch, insbesondere da die Entwicklung neuer Verfahren und Instrumente in Form von internen Projekten umgesetzt wird, für die Mitarbeiter Vollzeit oder Teilzeit abgestellt werden; alle Mitarbeiter haben die Chance, sich für die Mitarbeit an diesen Projekten zu bewerben, bei der Besetzung der Projekte werden sowohl Qualifikationen als auch persönliches Interesse berücksichtigt
- der Stellenwert von Innovation ist durch die Verankerung in unseren Unternehmenswerten „Menschlichkeit“ und „Qualität und Wirksamkeit“ und zugeordneten Verhaltensweisen verdeutlicht und ist in der jährlichen Mitarbeiterbeurteilung berücksichtigt
- alle Mitarbeiter können an der jährlich stattfindenden Kundenveranstaltung „Sales Congress“ teilnehmen, bei der hochkarätige Referenten aus Politik, Kultur, Wissenschaft, Wirtschaft und Sport ein Thema aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchten
- Weiterbildungsmaßnahmen werden im Beurteilungsgespräch besprochen und zwischen Mitarbeiter, Führungskraft und Personalleitung abgestimmt; dabei werden sowohl interne Entwicklungsmöglichkeiten durch Experten genutzt als auch Seminare aus dem Partnerverbund

Lesen Sie das Statement von Schenker Deutschland AG:

- Mitarbeitergespräche; MPP
- Seminarkatalog

6.3 Klima

Lesen Sie das Statement von Infineon:

Innovation ist nur im richtigen Umfeld erfolgreich.

Durch Befragungen identifizieren wir Verbesserungsansätze und setzen sie konsequent um. Aus einer Befragung unserer Topexperten entstand eine Initiative unserer Entwicklungsleiter, die gezielt am Verhalten der Führungskräfte, der technischen Experten und der gemeinsam gelebten Kultur ansetzt.

In der Fertigung haben wir 2008 mit „Innovation Fab“ ein ganzheitliches Veränderungsprogramm gestartet, um die Innovationskraft zu stärken. Dazu gehört eine breit angelegte Kommunikation und Change Management, Gründen von Innovations-Communities als Think Tanks für die erfolgversprechendsten Themengebiete, und vieles mehr.

Unsere Firmenzentrale „Campeon“ ist ein Campus für Infineon. Hier wurde 2005 bewusst ein neues Bürokonzept umgesetzt, das Flexibilität, offene Kommunikation, Rückzugsorte für kreatives Arbeiten und informelle Treffpunkte für schnellen Ideenaustausch unterstützt.

Lesen Sie das Statement von OTTO (GmbH & Co KG):

Verschiedene Bereiche des Unternehmens, wie beispielsweise die Neuen Medien als auch die Unternehmens- und Kulturentwicklung unterstützen die Innovationskultur bei OTTO und fördern somit ein innovationsfreudiges Klima.

Da sich das Unternehmen OTTO dem Thema Innovationen verstärkt annimmt, werden innovative Ideen gefördert, geprüft und gegebenenfalls umgesetzt. Bei Maßnahmen, wie „Find a stupid rule“ werden alle Mitarbeiter aufgefordert, diese nach eigenem Ermessen aufzuschreiben und direkt an den Vorstand zu senden.

In einigen Bereichen sind kreative Brainstormings an der Tagesordnung. Dabei steht nicht direkt die Umsetzung im Vordergrund, sondern zunächst die disziplinübergreifende Ideengenerierung.

Das Thema „Best in Class“ wird bei OTTO intensiv vorangetrieben und in allen Bereichen täglich gelebt und hinterfragt. Ein Beispiel ist ein wöchentlich aktualisierter Kundenticker, welcher die Ist-Zahlen der aktiven Kunden anhand von bestellten und nicht retournierten Waren erfasst und den Planwerten gegenüberstellt.

Im Sinne der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung sind Zielvereinbarungen ein ständiger Antrieb zur eigenverantwortlichen Verbesserung und in vielen Bereichen üblich. Dadurch wird die eigene Leistung für den Mitarbeiter messbar.

Das Thema Vertrauen ist in den Unternehmenswerten mit „Verdiene Dir Vertrauen“ fest verankert. In vielen Bereichen wird verstärkt mit Vertrauen gearbeitet und dementsprechend die Motivation der Mitarbeiter gesteigert.

Seit Ende 2008 wird verstärkt das Projekt „Innovative Raumgestaltung“ vorangetrieben, um die Arbeitsumgebung für die Mitarbeiter kreativer und innovativer zu gestalten und damit die Innovationsfähigkeit, Motivation und dementsprechend die Leistung der Mitarbeiter zu steigern.

Ein Ort der Begegnung ist die Lounge sowie die OTTO Kantine, die jederzeit von allen Mitarbeitern für Begegnungen und spontane Gespräche genutzt werden können. Anfang 2009 wurde im Rahmen der innovativen Raumgestaltung damit begonnen, Besprechungsräume innovativ mit Kernelementen des OTTO-Sortiment zu gestalten und somit eine kreative und kommunikative Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Im Zuge dessen wurden u.a. auch die Recruiting-Räume für die Bewerber attraktiver eingerichtet. Damit wird der erste Eindruck der Bewerber von OTTO als innovatives Unternehmen geprägt. In den kommenden Monaten wird die innovative Raumgestaltung weiter vorangetrieben werden.

Lesen Sie das Statement von Schenker Deutschland AG:

- Kompass – IT Tool zum Wissen-/ und Ideenmanagement. Die Unternehmensmischung aus Wikipedia und Xing
- Innovationstage 2004, 2007 und 2010

6.4 Prozesse

Lesen Sie das Statement von Infineon:

Der Prozess „von der Idee zum Produkt“ liegt bei Infineon in der Hand der geschäftsführenden Einheiten. Die Personalarbeit unterstützt hier mit einem betrieblichen Vorschlagswesen,

genannt YIP („Your Idea Pays“), das Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, Ideen zu platzieren, diese im Unternehmen zu implementieren und entsprechende Anerkennung zu finden. Daneben gibt es bei Infineon einen seit langem etablierten Karrierepfad für technische Experten, die Technical Ladder. Durch ihn werden herausragende Experten frühzeitig erkannt, gezielt gefördert und sie erhalten eine mit Managern gleichwertige Anerkennung und Vergütung ihrer Leistungen. Kriterien für die Beförderung auf der Technical Ladder sind neben dem reinen Fachwissen vor allem die Umsetzung in wirtschaftlichen Erfolg und die Übernahme der Führung in fachlichen Dingen (genannt Technical Leadership).

Lesen Sie das Statement von OTTO (GmbH & Co KG):

Im Jahr 2008 hat OTTO die Otto-Innovationsinitiative gestartet und auch an die Mitarbeiter kommuniziert. In Aktionen wie „Find a stupid rule“ werden zudem alle Mitarbeiter aufgefordert, aktiv am Innovationsprozess teilzunehmen. Auch in den Kulturwerten der Otto Group („Passion for Innovation“) wird die Bedeutung von Innovation für OTTO untermauert.

Szenario-Workshops sind obligatorisches Werkzeug der Strategie-Entwicklung bei OTTO.

Der Vorstandsvorsitzende nimmt persönlich an Innovationsforen teil und trifft sich mit Innovatoren. Ein Beispiel hierfür ist das internationale Managing Directors Meeting.

OTTO betätigt sich an innovationsorientierten Netzwerken, wie z.B. dem GOINGER Kreis, einem Think Tank und Forum für personalpolitische Themen.

Zurzeit wird an einer neuen Intranet-Plattform gearbeitet, die das Thema Wissensmanagement explizit vorantreiben soll. In der neuen Intranet-Plattform sollen Systeme zur Ideengenerierung implementiert werden. Zurzeit gibt es die Möglichkeit, auf dem kurzen Dienstweg Ideen den Führungskräften vorzuschlagen.

Im Rahmen der Zielvereinbarungen wird die Innovationsfähigkeit des Mitarbeiters beurteilt.

Regelmäßige Best-Practice-Veranstaltungen treiben die Innovationskraft von OTTO und der Otto Group voran. Über Innovations- und Veränderungsprojekte wird stets, z.B. via Intranet, Ottotube oder www.myottogroup.net berichtet. Offene Diskussionen können in den Foren geführt werden.

Lesen Sie das Statement von Schenker Deutschland AG:

- Klare Zuständigkeiten
- Einbeziehung der Regelorganisation sowie Arbeitnehmervertretung.

6.5 Veränderung

Lesen Sie das Statement von Infineon:

In der Personalabteilung von Infineon sind mit Change Management, interner Kommunikation, Personalentwicklung und Training wichtige Abteilungen für die Begleitung von Veränderungen vereint.

Diese gebündelte Kraft nutzen wir für ganzheitliche Veränderungsprogramme, z.B. „Innovation Fab“ zur Stärkung der Innovation in den Fertigungen. Von Anfang an unterstützten wir die Formulierung der Innovationsmission für die europäischen Standort und die Kommunikation der Initiative durch den Vorstand. Viele Kernelemente haben wir im Entstehen begleitet: die Definition der Innovations-Communities als Think Tanks, die Ausbildung der entsprechenden Facilitatoren, Etablieren schlanker, schneller Entscheidungsprozesse für Innovation, regelmäßige Foren zum Austausch von Ideen. In einem sogenannten „Sounding Board“ befragen wir regelmäßig Vertreter aus den verschiedenen Bereichen, um den Erfolg der Initiative sicherzustellen.

Lesen Sie das Statement von OTTO (GmbH & Co KG):

Die Nutzung von innovativen Technologien ist fester Bestandteil des Personalmanagements bei OTTO, beispielweise werden onlinebasierte Technologien bei dem Recruiting und im Personalmarketing eingesetzt.

Ein Ziel der Personalarbeit bei OTTO ist es, zu jeder Zeit ein detailliertes Bild über den zukünftigen Personalbedarf des Unternehmens zu haben. Beispielsweise kann durch zukunftsorientierte Nachfolgeplanung (inkl. Anforderungsprofilen) rechtzeitig Vorsorge getroffen werden.

OTTO-Mitarbeiter werden frühzeitig durch den internen Stellenmarkt im Intranet oder durch ihre Führungskräfte über die Entwicklungen im Personalbereich informiert und durch das Aufzeigen von Perspektiven durch ihre Führungskräfte an das Unternehmen gebunden.

OTTO analysiert proaktiv bei Innovationen im Personalmanagement, wie z.B. die Nutzung von onlinebasierten Technologien, inwieweit andere Bereiche, z.B. die IT des Unternehmens betroffen sein könnten. Das Personalcontrolling analysiert sämtliche Kosten, die im Personalbereich, auch im Hinblick auf Innovationen, anfallen.

Lesen Sie das Statement von Schenker Deutschland AG:

- Seminar Change Management.
- Projektmanagement. Offene Information / Kommunikation.

6.6 Unterstützung des Personalmanagements

Lesen Sie das Statement von Infineon:

Der Personalbereich ist bei Infineon als ein wesentlicher Treiber und Unterstützer für das Thema Innovation anerkannt. Auf vielfältigen Ebenen leisten wir unseren Beitrag, unter anderem durch

- einen Karrierepfad für Experten
- eine ganzheitliche Architektur von Foren für den Wissensaustausch und zur Ideengenerierung (Konferenzen, Communities, Trainings, Kolloquien und vieles mehr)
- die umfassende Begleitung von Innovationsprogrammen
- das Ideenmanagement „Your Idea Pays“

Lesen Sie das Statement von OTTO (GmbH & Co KG):

Das wertvollste Gut von OTTO und damit auch das wichtigste Erfolgskapital sind die Mitarbeiter - sie sind der Motor innovativer Ideen.

Einzelne Bereiche, wie z.B. die Unternehmens- und Kulturentwicklung (organisatorisch dem Personalbereich zugehörig) werden als Innovatoren angesehen. OTTO arbeitet daran, dass der Personalbereich als Ganzes als Unterstützer von Innovationen wahrgenommen wird.

Das Personalmanagement hat seine Funktion als unterstützender Faktor von Innovationen erkannt. Beispiele sind die Neugestaltung des Karriereportals und onlinebasierte Bewerbungsverfahren.

Die Personalfunktion besitzt umfangreiche Kompetenzen in der Unterstützung und Generierung von Innovationen, z.B. durch die Auswahl von entsprechendem Personal.

Durch AssessmentCenter, Personalgespräche, Coachings und Maßnahmen der Personalentwicklung (Trainings, persönliche Weiterentwicklung) werden Mitarbeiter und potenzielle Mitarbeiter ausgewählt, wodurch die Personalfunktion zur Stärkung der Innovationskraft beiträgt.

Die Nutzung von beispielsweise onlinebasierten Technologien im Personalbereich fordern entsprechende technologische Innovationen und somit die Prozesse der Technologieplanung.

Wie unter „Klima“ beschrieben wurde, initiierte der Personalbereich das Projekt „Innovative Raumgestaltung“.

Lesen Sie das Statement von Schenker Deutschland AG:

- Business Owner von Kompass = HR.