

Marcel Oertig, Jasper Bouwsma

Innovationsmanagement und Human Resource

Wie HR bei der Entstehung, Entwicklung und Umsetzung
neuer Ideen mitwirkt

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Marcel Oertig, Jasper Bouwsma

Innovationsmanagement und HR

Wie HR bei der Entstehung, Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen mitwirkt

SPEKTRAMedia, Zürich, 2012:

ISBN 978-3-908244-91-2

© 2012 by SPEKTRAMedia, Albisriederstr. 252, CH-8047 Zürich, Tel. 043 311 01 80, Fax 043 311 01 81, info@SPEKTRAMedia.ch, www.SPEKTRAMedia.ch
jobindex media ag, Hofackerstr. 32, CH-8032 Zürich, Tel. 044 269 50 10, Fax 044 269 50 11, info@jobindex.ch, www.jobindex.ch

Gedruckt und hergestellt in der Schweiz.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jedes Kopieren, insbesondere Vervielfältigen, Übersetzen, Mikroverfilmen und Einspeichern sowie Verbreiten in elektronischen Systemen ist ohne Zustimmung des Verlags verboten (vgl. www.fair-kopieren.ch).

Dieses Buch basiert auf Erfahrungen der Autoren, auf Gesprächen mit Fachleuten aus dem HR und auf Fachliteratur. Es wurde mit grosser Sorgfalt erstellt, trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Verlag und Autoren können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise sind der Verlag beziehungsweise Autoren dankbar.

SPEKTRAMedia und **jobindex media ag**



Marcel Oertig, Dr. oec. HSG

Marcel Oertig verfügt über langjährige Erfahrung als Leiter Personalentwicklung, HR-Leiter und Geschäftsleitungsmitglied in verschiedenen Unternehmen (Hilti, Bluewin, Swisscom). Als Autor, Dozent und fachlicher Beirat an Universitäten und Fachhochschulen verbindet er Theorie und Praxis aktueller Themen im Human Resources Management. Er ist Partner der Avenir Consulting AG, Zürich. Seine momentanen Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen HR-Governance, HR-Strategie und Organisation, Employer Branding sowie Innovation & HR.

Avenir Consulting AG, Stockerstr. 12, 8002 Zürich
www.avenirgroup.ch, marcel.oertig@avenirgroup.ch



Jasper Bouwsma, M. sc. International Business Universität Maastricht (NL)

Jasper Bouwsma hat sich dazu verschrieben Entrepreneure, Start-ups und etablierte Unternehmen zu unterstützen, um deren Innovationen erfolgreich an den Markt zu bringen. Durch diese Kombination von Start-up und Firmenaktivitäten besitzt Jasper einen einmaligen Einblick in den Innovationsbereich, dessen Erfolgsfaktoren und typischen Gründe für Fehler. Jasper ist in Holland geboren und

aufgewachsen, studierte International Business an der Universität Maastricht (NL) und an der Universität Fribourg (CH). Zusätzlich belegte er Kurse in Innovationsstrategie und Management am MIT Sloan in Boston (USA) und am Stanford Research Institute in Menlo Park (USA). Bis 2008 arbeitete er für den Schweizer Telekommunikationsanbieter Swisscom, wo er die Inkubationsaktivitäten als «Head of Incubation» initiierte und führte. Vujadé Ltd., Elfenaustr. 3,3257 Biel/Bienne
www.vujade.com, jas-per.bouwsma@vujade.com

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	6
Innovation und HR	7
Ausgangslage und Handlungsbedarf	7
Rahmenkonzept: Integration von HRM-Praktiken und Innovationsphasen	9
Governance und Organisation	13
Innovation in Personalpolitik und Führungsleitsätzen verankern	13
Innovationsfördernde Organisationsformen etablieren	14
Einen Corporate Innovation Manager aufbauen	15
Innovation innerhalb jeder Abteilung sicherstellen	17
Governance und Organisation nach Innovationsphasen unterscheiden	18
Checkliste Governance und Organisation	20
Strategische Personalplanung	22
Personalplanung auf Innovationsstrategie und -portfolio abstimmen	22
Innovation bei Employer Branding und Talentmanagement berücksichtigen	24
Innovation braucht nicht nur wilde Kreative	26
Checkliste Strategische Personalplanung	28
Strukturelle Verankerung	29
Innovationskompetenzen in HR-Prozesse integrieren	29
Anreizsysteme gezielt auf Innovation ausrichten	31
Innovationsprozesse, -methodik und -tools etablieren und nutzen	32
Checkliste: Strukturelle Verankerung	39
Kulturelle Verankerung	40
Innovationskultur messen und bewusst fördern	40
Vom Vorschlagswesen zum Innovation-Empowerment	44
Diversität für Innovationen nutzen	45
Checkliste Kulturelle Verankerung	45
Fazit und Ausblick	46
Literaturverzeichnis	48
Quellenangaben	49

Vorwort

Innovation ist ein massgebender Motor für das Wirtschaftswachstum. Die Schweiz weist einen zunehmend höheren Anteil von Beschäftigten in wissensintensiven Bereichen aus und konnte im europäischen Vergleich ihre Rolle als Innovations-Leader über die letzten Jahre behaupten. Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Dynamik des globalen Innovationswettbewerbs sind jedoch weitere Anstrengungen nötig um den Innovationsvorsprung zu halten. Einer der wesentlichen Treiber für Innovation sind die Humanressourcen der Unternehmen. Dieses Dossier leistet einen Beitrag, um die Rolle des HR-Managements in der aktiven Unterstützung des Innovationsmanagements in Unternehmen zu stärken. Dabei ist es uns ein wichtiges Anliegen das HR- und Innovationsmanagement in einem integrierten Konzept darzustellen. Als Autorenteam haben wir versucht, unsere jeweilige Expertise sowohl im strategischen HR-Management als auch im Innovationsmanagement gezielt zusammenzuführen und so zusätzliche Synergien zu erzielen. Ein sehr spannender Prozess, der aus unserer Sicht schon viele interessante Erkenntnisse erbracht hat. Er ist mit diesem Dossier sicherlich noch nicht abgeschlossen.

Herzlich bedanken wir an dieser Stelle allen Vertretern der erwähnten Unternehmen, die uns ermöglicht haben, das eine oder andere Praxisbeispiel zu Good Practice im HR im Innovationsmanagement detaillierter vorzustellen.

Innovation und HR

Ausgangslage und Handlungsbedarf

Werden die Topmanager von Unternehmen nach ihren wichtigsten strategischen Prioritäten befragt, steht das Thema Innovation seit 2010 wieder zuoberst auf der Agenda. In einer von der Boston Consulting Group (BCG) durchgeführten weltweiten Studie gaben 72 Prozent der befragten Führungskräfte an, dass Innovation zu ihren Top 3 strategischen Prioritäten zählt. Dafür planen gemäss der Studie 61 Prozent der befragten Unternehmen die Ausgaben für ihre Innovationstätigkeit zu erhöhen. Dies aus sehr berechtigten Gründen, denn zwischen Innovationserfolg und Geschäftserfolg besteht ein enger Zusammenhang. So konnte beispielsweise in der A.T. Kearney Analyse der «Best Innovators» Deutschlands von 2003 – 2009 eine klare Outperformance der innovativen Unternehmen bezüglich der Aktienkursentwicklung festgestellt werden.

Die Schweiz gilt gemäss verschiedenen Studien als innovativste Volkswirtschaft Europas.¹ Die Rolle als europäischer Innovations-Leader ist erfreulich, aber gleichzeitig auch sehr gefährlich. Denn erstens nimmt der Vorsprung der Schweiz gegenüber vielen EU-Ländern seit einigen Jahren ab und zweitens hat sich der globale Innovationswettbewerb mit hoher Dynamik verschärft. In ihrer Analyse zur Innovationsfähigkeit der Schweiz identifizierten die Swiss American Chamber of Commerce und die BCG in einer gemeinsamen Studie 2008 folgenden Handlungsbedarf:

- Steigerung der Anzahl der in der Schweiz ausgebildeten Arbeitskräfte in den Bereichen Wissenschaft, Ingenieurwesen sowie Technologie.
- Ermöglichen einer vereinfachten Einwanderung von hoch qualifizierten Arbeitskräften.
- Schaffen von Rahmenbedingungen und einer Kultur, die Unternehmertum fördert und ermutigt.
- Bieten einer regulatorischen Umwelt, die Innovation in bestehenden Unternehmen unterstützt.
- Nationaler Effort, die Schweiz als besten Standort für Innovation und Business zu vermarkten.

Neben politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen für einen innovativen Arbeitsmarkt und den Unternehmensstandort Schweiz sind es insbesondere auch kulturelle und organisationale Aspekte, die die Innovations-

¹ Alle Quellenangaben auf Seite 49

fähigkeit von Mitarbeitern und damit der Unternehmen prägen. Die grössten Hinderungsgründe, um Investitionen in Innovationen genügend ausschöpfen zu können, liegen gemäss dem eingangs erwähnten Innovation Report 2010 von BCG in einer risikovermeidenden Unternehmenskultur sowie den zu langen Entwicklungszeiten. Dazu kommen aber auch Schwierigkeiten bei der Auswahl der richtigen Ideen, der Messbarkeit von Performance, dem unternehmensübergreifenden Management von Schnittstellen, der Incentivierung innovativer Ideen sowie allgemein der notwendigen Unterstützung durch das Management. Hier kann das Human Resources Management ansetzen und das Innovationsmanagement im Unternehmen aktiv unterstützen. Dabei geht es nicht nur um die traditionelle Rolle von HR als Verwalterin des Vorschlagswesens und mehr oder weniger gelungene Prämierungen von Mitarbeiterideen. Vielmehr sollte das HR zusammen mit dem Management eine breite Verankerung von innovationsfördernden Rahmenbedingungen vorantreiben. Verstärkt wird dies durch systematische Innovations- und Entwicklungsprozesse der federführenden Bereiche des Innovationsmanagements, in der Regel die F&E-Abteilung und das Produkt-Management.

Bisher sehen sich die HR Manager noch kaum in der Rolle als Gestalter des Innovationsprozesses. In einer Studie von Kienbaum sind es gerade mal 28 Prozent der HR Manager, die sich einer aktiven Rolle im Innovationsprozess annehmen. Angesichts der Entwicklung hin zu einer hochgradig vernetzten und beschleunigten Wissens- und Dienstleistungskultur, könnte die Einbindung des HR Managements in die strategische Fragestellung des Innovationsmanagements viele zusätzliche Potenziale nutzbar machen. Gemäss der Studie herrschen neben variablen Vergütungssystemen (82 Prozent) klassische Instrumente der Mitarbeiterentwicklung wie die Entwicklung der Führungskräfte (82 Prozent), Mitarbeiterbefragungen (65 Prozent) und Mitarbeiterfeedback (64 Prozent) vor. Partizipation wird hingegen nicht gefördert: Instrumente wie entscheidungsautonome Teams, partizipative Führung und Qualifikationsvielfalt sind kaum bekannt und implementiert. Der Hauptgrund für die eher mangelhafte praktische Umsetzung von Massnahmen zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit wird in den restriktiven Rahmenbedingungen der Organisationsstruktur (z. B. bezüglich Kommunikation und Entscheidung) gesehen. Besonders gelte dies für grosse Unternehmen, während KMU aufgrund flacherer Hierarchien und kürzerer Entscheidungswege tendenziell innovationsfähiger sind.

Während zu Innovationsmanagement einerseits und zu HR Management andererseits sehr viele Modelle und erfolgreiche Praktiken beschrieben wurden, gibt es zu einem integrierten Ansatz von Innovation und HRM noch kaum bewährte Konzepte. Daher wurde versucht, in einem integra-

tiven Rahmenkonzept beide Prozesse zu vereinen. Dies sowohl in den strategischen, strukturellen und kulturellen Dimensionen wie auch in den Phasen des Innovationsprozesses von der Ideengenerierung über die Entwicklung bis zur erfolgreichen Umsetzung.

Rahmenkonzept: Integration von HRM-Praktiken und Innovationsphasen

Unser Orientierungsrahmen geht zunächst von verschiedenen Ansatzpunkten aus, bei denen HRM zur Förderung der Innovationsfähigkeit einer Organisation beitragen kann. Zunächst geht es um die Rahmenbedingungen der *Governance und Organisation*, die Innovationen unterstützen. Hier werden die normativen Aspekte einer Verankerung von Innovation in der Personalpolitik und den Führungsleitsätzen sowie wichtige Kriterien innovationsfördernden Organisations- und Kooperationsformen besprochen. Ein zweiter Aspekt beleuchtet den Bezug zur *strategischen Personalplanung*. Dabei ist die Ausrichtung der Personalplanung an der Innovationsstrategie massgebend. Diese gibt dann die Leitlinien für die Ausgestaltung innovationsfördernden HRM-Massnahmen vor. Darunter fallen beispielsweise zielgruppenspezifische Massnahmen im Bereich der Arbeitgeberpositionierung und des Talent Managements. Ein dritter wichtiger Ansatzpunkt bietet die *strukturelle Verankerung* von Innovationskompetenzen in den HR-Prozessen über den gesamten Lebenszyklus von der Rekrutierung über die Beurteilung und Honorierung bis zur Entwicklung. Die Gestaltung von innovationsfördernden Anreizsystemen und Förderungsmassnahmen sowie die Verwendung spezifischer Innovations-Tools und Methoden sind Aspekte, die hier weiter beschrieben werden. Ein vierter Ansatzpunkt betrifft schliesslich den Beitrag von HRM bei der *kulturellen Verankerung* einer innovationsfördernden Organisation. Schlüsselement dabei bildet die von den Führungskräften vorgelebte Innovationskultur. Einstellung und Haltung gegenüber Neuem, Diversität, Fehlertoleranz, Freiräumen oder Risikobereitschaft sind Aspekte, die es zu berücksichtigen gilt.