

Marcel Oertig / Peter Kels

Innovationsorientiertes Personalmanagement

Leitfaden für HR-Verantwortliche und
Führungskräfte

Luchterhand Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-472-08577-5

www.wolterskluwer.de
www.personalwirtschaft.de

Alle Rechte vorbehalten.

Luchterhand – eine Marke der Wolters Kluwer Deutschland GmbH

© 2014 Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Lektorat: Silke Lübbers

Herstellung: Tina Bauerfeind

Umschlaggestaltung: KD1, Köln

Cover-Illustration: Ute Helmbold, Essen

Satz: Innodata Inc., Noida, Indien

Druck: Williams Lea & tag GmbH, München

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem und chlorfreiem Papier.

Vorwort

Innovationen sind die Triebfeder für wirtschaftliches Wachstum und nachhaltigen Unternehmenserfolg. Im Zuge des beschleunigten technologischen und gesellschaftlichen Wandels müssen Unternehmen ihre Agilität fortlaufend unter Beweis stellen und können sich nicht mehr darauf verlassen, dass gegenwärtig erfolgreiche Geschäftsmodelle und Innovationen den Unternehmenserfolg auch zukünftig garantieren. Die Sicherstellung einer kontinuierlichen Innovationsfähigkeit im Unternehmen wird daher zu einer Management- und Führungsaufgabe von höchster Priorität. Für die Unternehmensspitze gilt es, Innovation als Grundhaltung bewusst ins Zentrum der unternehmerischen Aktivität zu stellen, in der Unternehmenskultur zu verankern und im praktischen Handeln zu fördern. Dem HR-Management kommt dabei eine bedeutende Rolle als Gestalter innovationsförderlicher Rahmenbedingungen auf organisationaler sowie kultureller Ebene und als Humankapitalentwickler von Führungskräften, Teams und Mitarbeitenden zu. In diesem Sinne wird die Stärkung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens zu einer gemeinsamen Aufgabe für Führung und HR-Management.

Zum Innovationsmanagement einerseits und zum HR-Management andererseits gibt es zahlreiche Modelle und beschriebene Praktiken. Eine fundierte Zusammenführung der beiden Disziplinen in einem integrierten Rahmenmodell fehlt bislang weitestgehend. Unser Buch »Innovationsorientiertes Personalmanagement« schließt diese Lücke. Führungskräfte und HR-Verantwortliche erhalten einen Leitfaden, um das kreativitäts- und umsetzungsorientierte Handeln im ganzen Unternehmen anzuregen und zu kultivieren. Unser Modell ordnet dabei die innovationsförderlichen Beiträge, Rollen und Kompetenzen von Führungskräften und HR-Management nach vier Gestaltungsfeldern:

- Gestaltungsfeld I: Innovationsstrategie und Innovation Governance
- Gestaltungsfeld II: Innovationskultur und Transformation
- Gestaltungsfeld III: Organisationaler Rahmen für Innovationshandeln
- Gestaltungsfeld IV: Innovationsorientierte HR- und Führungsarbeit

Das Buch verbindet anwendungsorientierte Wissenschaft, Empirie und berufliche Praxis. Als Autorenteam bringen wir dazu wechselseitig unsere Stärken ein: einerseits eine breite praktische Erfahrung sowohl in der Rolle eines für den HR-Bereich verantwortlichen Geschäftsleitungsmitgliedes als auch aus zahlreichen Beratungsprojekten im strategischen HR-Management großer Konzerne, andererseits aus der anwendungsorientierten Innovations- und Personalmanagementforschung und der forschungsnahen Begleitung innovationsorientierter KMU im Rahmen des KTI-Projekts »InnoHR«. Ergänzt werden diese Perspektiven durch Gastbeiträge und zahlreiche Praxisbeispiele zu Innovationskonzepten

renommierter Unternehmen – von globalen Konzernen bis zu unternehmergeführten Betrieben.

Für die Entstehung dieses Buches sind wir zu vielerlei Dank verpflichtet. Zunächst danken wir Jasper Bouwsma, der bei einer ersten gemeinsamen Publikation zum Thema »Innovation und Human Resources« viel zur Anregung dieses Buches beigetragen hat. Ein besonderer Dank gilt allen Praxisvertretern, die uns und den Leserinnen und Lesern dieses Buches einen vertiefenden Einblick in ihre Konzepte und Praktiken eines innovationsfördernden Personalmanagements ermöglichen. Zu weiterem Dank sind wir den Gastautoren verpflichtet, die mit ihren Beiträgen zur öffentlichen Innovationsförderung, zu Innovation Leadership sowie zur Rolle von HR als Innovation Change Agent unsere eigenen Ansätze erweitern und bereichern. Schließlich gilt unser Dank auch der tatkräftigen Unterstützung von zahlreichen Personen, namentlich Sylvie Scherrer und Frank Dievernich von der Hochschule Luzern sowie Andrea Gurtner von der Berner Fachhochschule, die alle im KTI-Projekt »InnoHR« substanzielle Beiträge geleistet haben. Außerdem danken wir Fabio Macher von Avenir Consulting, der sich bei der Recherche und der Umsetzung der Praxisbeispiele mit vollem Engagement einbrachte.

Wir hoffen, mit diesem Buch einen wertvollen Beitrag zu leisten, um die gemeinsame Gestaltungskraft von Führungskräften und HR-Verantwortlichen zur Innovationsförderung im Unternehmen zu stärken und zur Weiterentwicklung der eigenen Innovationskonzepte und -praxis anzuregen.

Zürich und Luzern, im Mai 2014

Marcel Oertig und Peter Kels

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Innovationsorientiertes Personalmanagement: ein Rahmenmodell	11
1.1 Ausgangslage und Handlungsbedarf	13
1.2 Kernelemente organisationaler Innovationskompetenz	16
1.3 Rahmenmodell und Gestaltungsfelder	22
2 Gestaltungsfeld I: Innovationsstrategie und Innovation Governance	33
2.1 Von der Unternehmensstrategie zur Innovationsstrategie	35
Praxisbeispiel: Die Schweizerische Post	42
2.2 Innovation Governance: Ziele, Rollen und Steuerung	49
2.2.1 Verankerung in Leitbild und Personalpolitik	50
2.2.2 Anpassung an Innovationsphasen und Geschäftsmodell	52
2.2.3 Organisation, Rollen und Verantwortlichkeiten	55
Praxisbeispiel: ABB Schweiz AG	62
2.2.4 Innovationserfolg messen	66
Checkliste: Innovationsstrategie und Innovation Governance	67
3 Gestaltungsfeld II: Innovationskultur und Transformation	69
3.1 Organisationskultur als Nährboden für Innovationshandeln	71
3.1.1 Zum Konzept der Organisationskultur	73
3.1.2 Dimensionen und Merkmale einer Innovationskultur	77
3.2 Innovationskulturgestaltung in KMU	84
3.2.1 Einblick in die Praxis: Ergon Informatik	86
3.2.2 Einblick in die Praxis: Creaholic	90
3.2.3 Einblick in die Praxis: BASWA acoustic AG	97
3.2.4 Einblick in die Praxis: Leister AG	102
3.2.5 Lessons Learned	109
3.3 Transformation zur Innovationskultur	112
3.3.1 Evolutionärer Kulturwandel	113
3.3.2 Entwicklungsprozesse konzipieren, anregen und begleiten	116
3.3.3 Nachhaltige Innovationskultur durch HR-Transformation-Events ... <i>Ein Gastbeitrag von Frank E. P. Dievernich und Sylvie Scherrer</i>	124
Checkliste: Innovationskultur und Transformation	137

4	Gestaltungsfeld III: Organisationaler Rahmen für Innovationshandeln	139
4.1	Gestaltung innovationsfördernder Organisations- und Kooperationsformen	141
	Praxisbeispiel: Novartis Schweiz	146
4.2	Open Innovation: Öffnung über die Unternehmensgrenzen hinweg	150
4.3	Kollaborationsförderung: neue Medien und Online-Tools	153
	Praxisbeispiel: Sika AG	155
	Praxisbeispiel: Farner Consulting und Kuble AG	160
4.4	Innovationsprozesse und -methoden	162
4.4.1	Der Innovationsprozess nach dem Stage-Gate-Modell	162
	Praxisbeispiel: Hexagon	165
4.4.2	Etablierung einer gemeinsamen Innovationssprache	168
4.5	Forschungsk Kooperation und öffentliche Innovationsförderung	174
4.5.1	Innovationsförderung in der Schweiz	175
	<i>Ein Gastbeitrag von Walter Steinlin</i>	
4.5.2	Corporate Venturing	179
	Checkliste: Organisationaler Rahmen für Innovationshandeln	180
5	Gestaltungsfeld IV: Innovationsorientierte HR- und Führungsarbeit	181
5.1	Verankerung von Innovationskompetenz in HR-Prozessen	184
5.2	Innovationsförderliche Personalgewinnung und -auswahl	188
5.2.1	Employer Branding	190
5.2.2	Personalrekrutierung	193
	Praxisbeispiel: Festo	195
5.2.3	Personalauswahl	200
5.3	Innovation Leadership: Führung als Beziehungsgestaltung	206
	<i>Ein Gastbeitrag von Stephanie Kaudela-Baum</i>	
	Praxisbeispiel: SBB AG	218
5.4	Innovationsorientierte Personal- und Teamentwicklung	222
5.4.1	Entwicklung von Innovationspromotoren	225
5.4.2	Besetzung, Empowerment und Entwicklung von Innovationsteams ...	229
	Praxisbeispiel: ProSiebenSat.1-Gruppe	243
5.5	Innovationsorientierte Beurteilungs-, Anreiz- und Entlohnungssysteme	247
5.5.1	Immaterielle und materielle Anreizsysteme	247
5.5.2	Leistungsmessung von Innovationstätigkeit	249
5.5.3	Beurteilungspraxis: Erfolge und Misserfolge feiern	250
	Checkliste: Innovationsorientierte HR- und Führungsarbeit	251

6	Innovation und Personalmanagement: Trends und Herausforderungen	253
	Autorinnen und Autoren.....	263
	Literaturverzeichnis	271
	Stichwortverzeichnis	297

1.1 Ausgangslage und Handlungsbedarf

Die Innovationsfähigkeit von Unternehmen gilt heute als eine zentrale Antriebskraft für gesellschaftlichen Wohlstand und ökonomische Wertschöpfung in wissens- und innovationsbasierten Ökonomien (vgl. Baldegger et al. 2011; OECD 2010; Breitschopf/Haller/Grupp 2005). Aus betriebsökonomischer Perspektive fungiert **Innovationsfähigkeit** als eine unternehmerische Kernkompetenz in einem intensivierten, über Wissen, Innovation, Qualität, Flexibilität, Kundennähe und Geschwindigkeit ausgetragenen, zunehmend internationalen Wettbewerb.

Werden die Top-Manager von Unternehmen nach ihren wichtigsten strategischen Prioritäten befragt, steht das Thema »Innovation« seit einigen Jahren wieder zuoberst auf der Agenda. In einer von der Boston Consulting Group (BCG) durchgeführten weltweiten Studie (vgl. Taylor/Wagner/Zablitz 2012) gaben 76 Prozent der befragten Führungskräfte an, dass »Innovation« zu ihren drei wichtigsten strategischen Prioritäten zählt. Das ist der höchste Wert seit Beginn der jährlichen Durchführung dieser Studie im Jahr 2005. Darüber hinaus planen laut Studie 69 Prozent der befragten Unternehmen, die Ausgaben für ihre Innovationsstätigkeit zu erhöhen – dies aus berechtigten Gründen, schließlich besteht zwischen **Innovationserfolg und Geschäftserfolg** ein enger Zusammenhang. Denn nach der BCG-Studie weisen die 50 innovativsten Unternehmen einen deutlich höheren Total Shareholder Return (TSR) aus, d. h. Unternehmen, die Innovation prioritär gewichten, tendieren zu einer erfolgreichereren Aktienkursentwicklung und einer höheren ausbezahlten Dividende. Zu ähnlichen Schlussfolgerungen kommt auch die Studie »The Global Innovation 1000« von Booz & Company aus dem Jahr 2011. Sie zeigt auf, dass Unternehmen, die eine gute Abstimmung der Innovationsstrategie mit Unternehmensstrategie und -kultur aufweisen, sowohl beim Wachstum des Unternehmenswertes als auch beim Gewinnwachstum deutlich höher liegen als jene Unternehmen, die diesen Zusammenhängen weniger Beachtung schenken (vgl. Jaruzelski/Loehr/Homman 2011).

Deutschland und die Schweiz gehören gemäß der jährlichen Erhebung der EU-Kommission zu den innovativsten Volkswirtschaften Europas. Während die Schweiz auch im globalen Vergleich eine Spitzenposition einnimmt, fällt Deutschland hier etwas zurück (vgl. Europäische Kommission 2014a; vgl. Cornell University/INSEAD/WIPO 2013). Die Rolle als Innovationsführer ist erfreulich, aber gleichzeitig auch gefährlich. Denn der globale Innovationswettbewerb schreitet mit hoher Dynamik voran. Ein Anzeichen dafür ist, dass die Zunahme von Patentanmeldungen beim Europäischen Patentamt 2013 zu drei Vierteln aus asiatischen Ländern wie China und Südkorea erfolgten. Deutschland und die Schweiz verzeichneten, wenn auch auf einem sehr hohen absoluten Niveau, dagegen Rückgänge von 5,4 bzw. 2,0 Prozent gegenüber dem Vorjahr (vgl. Europäisches Patentamt 2013).

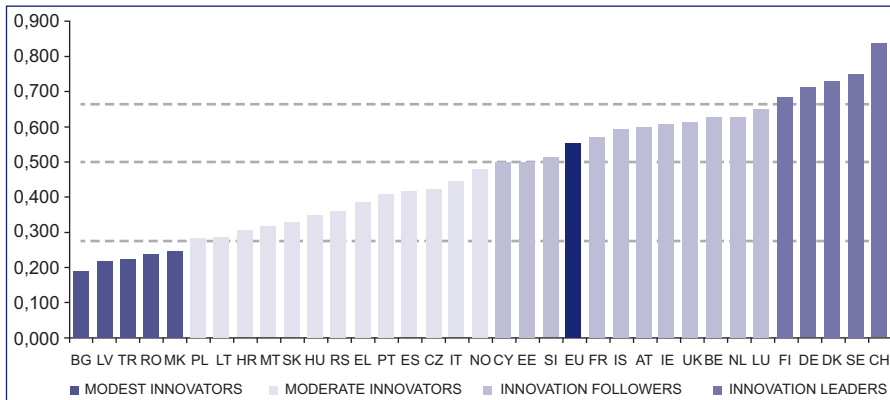


Abb. 1: Vergleich der Innovationsleistung europäischer Länder (Europäische Kommission 2014a, S. 28)

Die **Innovationsfähigkeit eines Landes** hängt von vielen Faktoren ab. Wesentlichen Treiber sind u.a.:

- eine quantitative und qualitative Basis an gut ausgebildeten Arbeitskräften, insbesondere in den technischen und naturwissenschaftlichen Disziplinen (sowohl im eigenen Land als auch durch eine offene Immigrationspolitik),
- politische und kulturelle Rahmenbedingungen sowie ein regulatorisches Umfeld, das Unternehmertum und Innovationstätigkeiten fördert und unterstützt,
- öffentliche Gelder für Forschung und Entwicklung (F&E) sowie Zugang zu Risikokapital.

Die **Innovationsführer (Innovation Leader)** weisen in diesen volkswirtschaftlichen Dimensionen, aber auch in den betriebswirtschaftlich relevanten Kriterien, z.B. Investitionen in Forschung und Entwicklung der einzelnen Unternehmen, Anzahl an Patenten, Markenrechte etc., überdurchschnittliche Werte aus.

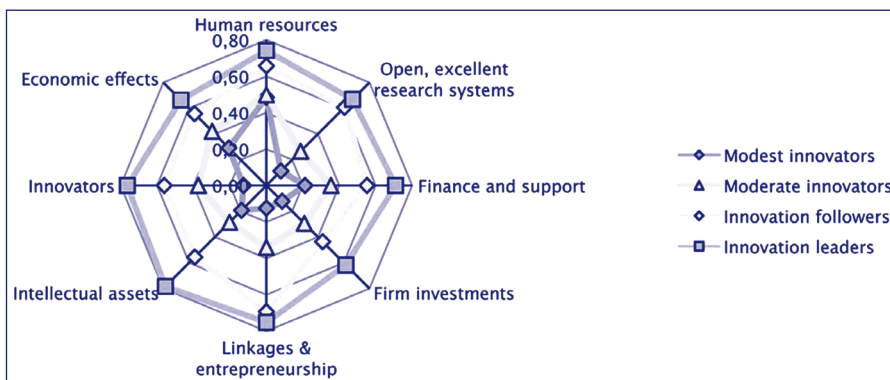


Abb. 2: Ausprägung der Innovationsdimensionen nach Leistungsgruppen (Europäische Kommission 2014a, S. 12)

Neben politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen für einen innovativen Arbeitsmarkt und den Unternehmensstandort sind es insbesondere auch kulturelle und organisationale Aspekte, die die Innovationsfähigkeit von Mitarbeitenden und damit der Unternehmen prägen. Gemäß dem BCG-Report 2010 liegen die größten Hinderungsgründe, um Investitionen in Innovationen genügend ausschöpfen zu können, u.a. in einer risikovermeidenden Unternehmenskultur sowie an sich lang erstreckenden Entwicklungszeiten. Aber auch Schwierigkeiten bei der Auswahl der richtigen Ideen und der Messbarkeit von Performance kommen hinzu. Nicht weniger gering ist der Aufwand für das unternehmensübergreifende Management von Schnittstellen, die Incentivierung innovativer Ideen sowie allgemein die notwendige Unterstützung durch das Management (vgl. Andrew et al. 2010).

Eine differenzierte explorative **Analyse betrieblicher Innovationsbarrieren** am Gegenstand von Unternehmen der Automobilbranche identifizierte vier grundlegende **Barrieretypen** (siehe Abb. 3). Innovationsbarrieren können dabei als Faktoren definiert werden, die aus Sicht der Akteure, die am Innovationsgeschehen beteiligt sind, ein innovationsbezogenes Handeln verzögern, verformen oder verhindern (vgl. Mirow 2010, S. 229).

Barrieretyp	Beschreibung
Motivation zur Zusammenarbeit	Aufgrund von Motivationsmängeln kommt es zu Zusammenarbeitsproblemen innerhalb der Organisation.
Aufgabenunsicherheit	Fähigkeitseinschränkungen führen zu Zielmängeln im Projekt.
Ressourcenallokation	Strategische Restriktionen führen dazu, dass Ressourcen nicht optimal auf die Projekte verteilt werden.
Prozessbedingte Einschränkungen	Operative Restriktionen führen zu einer Einschränkung in der Entwicklung eigener Ideen.

Abb. 3: Typen von Innovationsbarrieren (Mirow 2010, S. 231)

Unternehmen, die sich auf den Weg einer Innovationskultur begeben und ihre Innovationsfähigkeit nachhaltig stärken wollen, werden mit zahlreichen derartigen Barrieren und zudem kulturell verankerten Widerständen und Zielkonflikten innerhalb der Organisation konfrontiert.

Gerade weil sich Unternehmen heute konstitutiv in einem Spannungsfeld zwischen kurz- und langfristigem Erfolgsdenken, zwischen Innovations- und Effizienzzielen, zwischen dem Anspruch einer nachhaltigen Entwicklung und Nutzung des Humankapitals und einem gestiegenen Kosten- und Zeitdruck bewegen (vgl. Hansen et al. 2010), wächst dem HR-Management eine zentrale Aufgabe als **Moderator und Gestalter** der Innovationskompetenz und Wandlungsfähigkeit der Organisation und des Personals zu. Dabei geht es nicht mehr um die traditionelle Rolle von HR-Management als Verwalterin des Vorschlagswesens und mehr

oder weniger gelungene Prämierungen von Mitarbeiterideen. Vielmehr sollten HR-Verantwortliche zusammen mit dem Linienmanagement eine breite **Verankerung von innovationsfördernden Rahmenbedingungen** auf struktureller, kultureller und prozessualer Ebene vorantreiben und die Innovationskompetenz der Unternehmen und des Personals gezielt fördern. Verstärkt wird dies durch systematische Innovations- und Entwicklungsprozesse der federführenden Bereiche des Innovationsmanagements, in der Regel der F&E-Abteilung und des Produktmanagements.

Bisher sehen sich die HR-Manager kaum in der Rolle als Gestalter des Innovationsprozesses oder der betrieblichen Innovationsfähigkeit. In einer Studie sind es gerade einmal 28 Prozent der HR-Manager, die sich einer aktiven Rolle im Innovationsprozess annehmen (vgl. Kienbaum 2008). 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. Laut Kienbaum-Studie herrschen neben variablen Vergütungssystemen (82 Prozent) klassische Instrumente der Mitarbeiterentwicklung vor, etwa die Entwicklung der Führungskräfte (82 Prozent), Mitarbeiterbefragungen (65 Prozent) und Mitarbeiterfeedback (64 Prozent). Partizipation wird hingegen nicht systematisch 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. In besonderem Maße gilt dies für große Unternehmen, während klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) aufgrund der flacheren Hierarchien und kürzeren Entscheidungswege tendenziell flexibler sind.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Innovation ein maßgebender Motor für das wirtschaftliche Wachstum eines Unternehmens, aber auch ganzer Länder darstellt. Einer der wesentlichen Treiber ist dabei das **Humankapital**. Dies gilt in herausgehobenem Maße in zunehmend wissensbasierten Gesellschaften. Mit Bezug auf die zentralen Fragestellungen dieses Buches soll zunächst der Begriff der **Innovationsfähigkeit** konzeptionell erfasst werden, um daraufhin Elemente einer **innovationskompetenten Organisation** zu beschreiben.

1.2 Kernelemente organisationaler Innovationskompetenz

Nicht nur große, sondern auch kleine und mittelständische Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung, kontinuierlich verbesserte oder grundlegend neue Produkte und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen und sich im Zuge

Autorinnen und Autoren

Autoren



Dr. Marcel Oertig ist Verwaltungsratspräsident und Partner der Avenir Consulting AG in Zürich. Er lehrt als Hauptdozent für Human Resources Management im Executive-MBA-Programm der Universität St. Gallen sowie an mehreren Fachhochschulen. Als Autor befasst er sich schwerpunktmäßig mit strategischem Personalmanagement und Unternehmensführung.

Die wichtigsten Stationen seiner Laufbahn:

- Studium der Betriebswirtschaft und Dissertation im Fachbereich Human Resources Management an der Universität St. Gallen (Dr. oec. HSG)
- Leiter Weiterbildung und Berufsausbildung, Hilti AG
- Dozent und Leiter Kompetenzzentrum Personal- und Organisationsentwicklung, Hochschule für Technik und Wirtschaft, Chur
- Leiter Human Resources und Mitglied der Geschäftsleitung für verschiedene Konzern-Bereiche der Swisscom AG
- Gründungspartner der Avenir Consulting AG, Präsident des Verwaltungsrates
- Langjährige Lehrtätigkeit und Beiratsfunktionen an verschiedenen Universitäten und Fachhochschulen der Schweiz



Prof. Dr. Peter Kels lehrt an der Hochschule Luzern – Wirtschaft als Professor für Führung, Organisation und Personal. Am Competence Center General Management leitet er u. a. das Forschungsprojekt *Entwicklung nachhaltiger Innovationskulturen in KMU durch effektive HR- und Führungspraktiken* sowie weitere Forschungs- und Dienstleistungsprojekte.

Seine aktuellen Arbeitsschwerpunkte sind: People Management, Innovationsfähigkeit, Nachwuchssicherung und Karrieremanagement.

Die wichtigsten Stationen seiner Laufbahn:

- Studium der Soziologie, Psychologie, Betriebswirtschaft und Pädagogik an der TU Darmstadt und der Goethe-Universität Frankfurt
- Promotion in Gesellschaftswissenschaften an der TU Darmstadt
- Wissenschaftlicher Mitarbeitender am Institut für Sozialforschung/Frankfurt a. M.
- Professor für Unternehmensentwicklung an der Berner Fachhochschule