



Die Schweiz hat die Nase vorn, und doch besteht Handlungsbedarf

Das HRM kann die Innovationsfähigkeit von Unternehmen aktiv unterstützen. Ansatzpunkte, um das Innovationsmanagement zu fördern, sind die Governance & Organisation, die strategische Personalplanung sowie die strukturelle und kulturelle Verankerung.

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 Studie¹ gaben 72 Pro-

zent der befragten Führungskräfte an, dass Innovation zu ihren strategischen Top-3-Prioritäten zählt. Dafür planen gemäss der Studie 61 Prozent der befragten Unternehmen, die Ausgaben für ihre Innovationstätigkeit zu erhöhen.

Die Schweiz gilt gemäss verschiedenen Studien als innovativste Volkswirtschaft Europas.² 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 Studie³ von 2008 folgenden Handlungsbedarf:

- Steigerung der Anzahl der in der Schweiz ausgebildeten Arbeitskräfte in den Bereichen Science, Engineering sowie Technology
- Ermöglichen einer vereinfachten Immigration von hoch qualifizierten Arbeitskräften
- Schaffen von Rahmenbedingungen und einer Kultur, die Unternehmertum fördert und ermutigt
- Bieten einer regulatorischen Umwelt, die



Der Autor

Marcel Oertig, Dr. oec. HSG,
Partner Avenir Consulting AG.
marcel.oertig@avenirconsulting.ch

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 Innovationsfähigkeit von Mitarbeitenden und damit der Unternehmen prägen. Die grössten Hinderungsgründe, die Investitionen in Innovationen genügend ausschöpfen zu können, liegen gemäss dem 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.

Mögliche Ansatzpunkte zur Unterstützung

des Innovationsmanagements durch das HRM können wie folgt zusammengefasst werden (siehe auch Abbildung).

Governance & Organisation

Innovation muss von der Unternehmensspitze als Thema, aber auch als Haltung gewollt beziehungsweise zugelassen und gefördert werden. Auf der normativen Ebene bedeutet dies, innovatives Verhalten als Anspruch in der Personalpolitik und den Führungsleitsätzen zu verankern. Nach der bekannten Formel Können x Wollen x Dürfen gilt es, die motivierenden Rahmenbedingungen für innovationsfähige und -willige Mitarbeitende zu schaffen. Dabei spielt einerseits die Einstellung und Haltung der Führungskräfte eine zentrale Rolle (vgl. später die kulturelle Verankerung) und andererseits auch die Schaffung von innovationsfördernden Strukturen und Prozessen (z.B. flexible Projekt- oder Netzwerkorganisationen sowie kundenorientierte End-to-End-Prozesse).

Hier kann HR ebenfalls einen wichtigen Beitrag leisten, indem innovationsfördernde Organisationsformen und eine entsprechende Arbeitsplatzgestaltung aktiv unterstützt werden. Dazu gehören insbesondere auch moderne Formen der Kooperation (z.B. «open Innovation»⁴⁾ sowie der Kollaboration (z.B. gezielter Einsatz von Social Media / Web 2.0). Innovationsprozesse finden je länger, je mehr über die eigenen Unternehmensgrenzen hinweg statt. Der Innovationsfokus soll dabei neben Produkt- und Marktinnovationen insbesondere auch Prozess- und Sozialinnovationen umfassen. Prozessinnovationen führen vielfach zu nachhaltigen Veränderungen in der Wertschöpfungskette eines Unternehmens. Aus HR-Sicht war beziehungsweise ist die Entwicklung hin zu elektro-

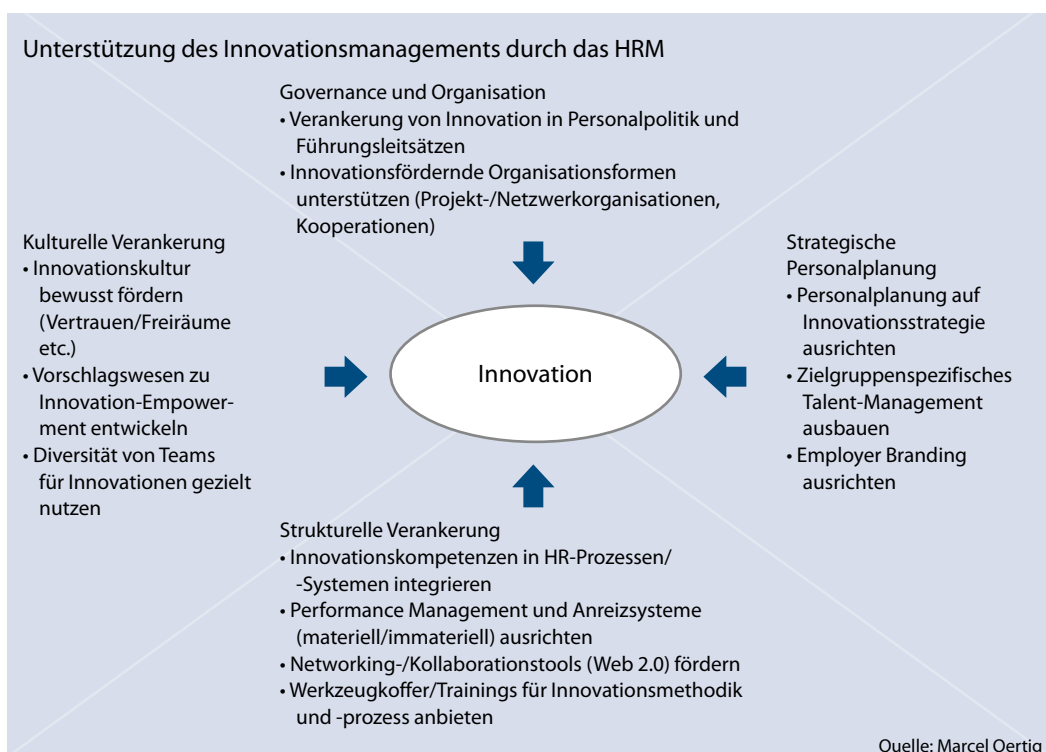
nischen HR-Prozessen eine Prozessinnovation, die eine nachhaltige Veränderung der Kundenzugänge und der -bearbeitung ergibt. Die Umsetzung neuer HR-Geschäftsmodelle wäre ohne diese Prozessinnovation kaum denkbar gewesen. Sozialinnovationen betreffen Neuerungen mit Auswirkungen auf das Verhalten des Menschen innerhalb seines sozialen Systems. Beispiele, auf das Unternehmen bezogen, sind unter anderem die Entwicklung und Umsetzung innovativer Arbeitsformen und neuer Laufbahnmodelle, z.B. die Einführung von virtuellen Projektteams oder die Umsetzung von Fachlaufbahnkonzepten.

Strategische Personalplanung

Innovation kommt von Menschen und letztlich wird der Innovationswettbewerb von den Unternehmen gewonnen, denen es gelingt, die dafür notwendigen Kompetenzen rechtzeitig aufzubauen und zu nutzen. Die strategische Personalplanung muss sicherstellen, dass quantitativ wie qualitativ ausreichend Kompetenzen vorhanden sind, um Innovationen schneller und besser als Mitbewerber umzusetzen. Je nach Unternehmen sind dies technologische Kompetenzen, aber häufig auch Kompetenzen im Bereich Kunden- und Service-Excellence. Der Talentwettbewerb hat damit auch wesentlichen Einfluss auf den Innovationswettbewerb. Employer Branding als innovativer Arbeitgeber und zielgruppenspezifisches Personalmarketing für die innovativen Talente werden damit zu einer immer wichtigeren Aufgabe des Personalmanagements. Längst ist es nicht nur Google, die ihren Mitarbeitenden fördernde Rahmenbedingungen wie beispielsweise Zeit für Time-outs bieten, damit diese neben dem Alltagsjob innovative Ideen generieren können.

Strukturelle Verankerung

Mit struktureller Verankerung ist gemeint, dass die Innovationskompetenzen in den bestehenden (oder allenfalls neu zu entwickelnden) HR-Systemen und -Prozessen abgebildet werden müssen. Dies hilft auch, die Nachhaltigkeit der Innovationsfähigkeiten sicherzustellen. Wird Innovation als wichtige Kompetenz im Kompetenzmodell aufgenommen, muss diese für die Anwendung in der Rekrutierung, Beurteilung, Entwicklung und Honorierung entsprechend operationalisiert werden. Die Definition von Innovationskompetenz ist spezifisch auf die Anforderungen des Unternehmens auszurichten. Dazu gehört in der Regel das Erkennen von relevanten Trends und Chancen sowie die nutzenstiftende Umsetzung in den eigenen Arbeitsbereich. Innovationskompetenz umfasst in Unternehmen aber auch die Fähigkeit, organisationsübergreifende Kompetenzen zu koordinieren und



kooperativ in Innovationsteams mitzuwirken. Incentive-Systeme sind so auszurichten, dass sie die richtigen Anreize in Bezug auf die Förderung dieser Kompetenzen setzen. Damit Wissen in internationalen Forschungsteams geteilt wird, kann beispielsweise eine Teamhonorierung sinnvoller sein als Prämierungen von Einzelleistungen. Zur strukturellen Verankerung gehören auch ein Werkzeugkoffer mit Methoden und Prozessen (z.B. State-Gate-Prozess⁵, Kreativitätstechniken etc.) sowie die Förderung und der gezielte Einsatz von entsprechenden Tools (z.B. Networking- und Kollaborationstools im Web 2.0⁶). Weiter kann HR über Trainings die Anwendung von Innovationsprozessen und -methoden unterstützen.

Kulturelle Verankerung

Der wohl wesentlichste Aspekt für erfolgreiche Innovationstätigkeit im Unternehmen liegt in einer innovationsfördernden Unternehmenskultur, insbesondere auch der Führungskultur. Dabei gilt es, in der Führung die richtige Balance zwischen Ordnungswahren und Freiraumgeben zu finden. Schlanke, un-

bürokratische Entscheidungsprozesse und eine unternehmerisch geprägte Führungskultur, die auch Mut zum Risiko einschliesst und Fehler zulässt, generieren den Nährboden für Innovationen. Führungskräfte müssen den Ideen der Mitarbeitenden Vertrauen schenken; das klassische Vorschlagswesen kann sich damit zu einem Innovations-Empowerment entwickeln.

Teams mit hoher Diversität (bezogen auf Nationalität, Geschlecht, Alter etc.) können – sofern die Zusammenarbeit konstruktiv gestaltet werden kann – einen höheren Innovationsgrad erreichen, als dies bei homogenen Teams möglich ist. Voraussetzung, damit z.B. interkulturell zusammengesetzte Teams eine hohe Innovationsleistung erbringen können, ist eine «synergetische Form der Zusammenarbeit»⁷. Das kreative Potenzial des Teams wird gezielt genutzt und Konflikte werden vermieden, indem sie sich auf gemeinsame Regeln einigen, die mit den unterschiedlichen kulturellen Normen der Teammitglieder vereinbar sind.

Im anschliessenden Praxisbeispiel der Hexagon Geosystems Division beschreibt Daniel Abatemarco, Head HR von Hexagon, wie

der Hexagon-Innovationsprozess in verschiedenen Aspekten durch HR unterstützt wird. HR kann damit eine der Kernaufgaben unternehmerischer Tätigkeit nachhaltig stärken und so auch den eigenen Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen steigern.

Marcel Oertig

1 BCG Report: Innovation 2010 – A Return to Prominence – and the Emergence of a New World Order.

2 Vgl. Innovation Union Scoreboard 2010, KOF-Studie: Innovationsaktivitäten in der Schweizer Wirtschaft 2008.

3 Joint Survey of American Chamber of Commerce/BCG 2008: Creative Switzerland? Fostering an Innovation Powerhouse!

4 Unter «open innovation» wird die Öffnung des Innovationsprozesses über die Unternehmensgrenzen hinweg und damit die aktive Nutzung des Know-hows von aussen (z.B. durch Lieferanten, Kunden und externe Partner wie Universitäten) zur Vergrösserung des Innovationspotenzials verstanden. Vgl. dazu Chesbrough, H.: Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Harvard Business School Press, 2003.

5 Ein «State-Gate-Prozess» beschreibt die verschiedenen Phasen eines Innovations- und Entwicklungsprozesses, sogenannte Tore (Gates), die jeweils durchschritten werden müssen. Vgl. dazu das nachfolgende Unternehmensbeispiel von Leica Geosystems.

6 Ein interessantes Beispiel dazu ist die Online-Brainstorming-Plattform www.atizo.com (siehe auch Kasten Seite 35). Die Community wird eingesetzt, um gemeinsam Ideen zu finden, zu bewerten und Konzepte zu entwickeln.

7 Im KTI-Projekt «Managing Multicultural Teams» 2002–2004 wurde die Wirkung von Diversität in Teams untersucht. Vgl. dazu Lehmann, R. / Van den Bergh, S. Internationale Crews: Chance und Herausforderung. So entstehen aus multikulturell zusammengewürfelten Mannschaften erfolgreiche Teams, in: *io_new management* Nr. 3, 2004.