

Zukunft

Verschläft HR das Ideen- und Innovationsmanagement?

Das Schlagwort Innovation ist derzeit in aller Munde als die Antwort auf globalen Wettbewerb, Preisdruck und übersättigte Märkte. Kaum ein Vorstand oder Geschäftsführer, der sein Unternehmen nicht innovativer machen will, um mehr und bessere neue Produkte, Dienstleistungen, Prozesse oder Geschäftsmodelle zu entwickeln und schneller zur Marktreife zu bringen.

Innovation kann aber nicht einfach von oben „verordnet“ werden. Auch wenn das Top-Management eine wichtige Rolle spielt, ist eine übergreifende Anstrengung gefragt, zu der insbesondere das Personalmanagement einen wichtigen Beitrag zu leisten hat. Technologie kann dabei helfen, sich aber auch negativ auswirken, wenn sie eingesetzt wird, ohne dass der Innovationsprozess wirklich verstanden wird. Was das Thema besonders schwierig macht, ist, dass die Kultur des Unternehmens ein ausschlaggebender Faktor ist. Schon das Verste-

hen einer Organisationskultur ist schwierig genug – sie zu ändern die vielleicht größte Herausforderung im Change Management überhaupt.

Den Innovationsprozess verstehen

Die Forschungsergebnisse der Cranfield School of Management zeigen, dass Unternehmen fünf Felder meistern müssen, um dauerhaft überdurchschnittlich innovativ zu sein. Diese Felder sind im so genannten Innovations-Pentathlon (siehe Abbildung 1) zusammengefasst.

Es zeigt sich, dass „Kreativität“, das Generieren neuer Ideen, allein nicht zu Innovationskraft führt. Es müssen auch die richtigen Ideen priorisiert und schnell und effektiv zur Marktreife gebracht werden. Dieser Prozess muss das gesamte Unternehmen umfassen und auch über die Unternehmensgrenzen hinausschauen. Die Innovationsforschung zeigt aber auch, dass eine Richtungsangabe erforderlich ist, um gute Ergebnisse zu erzielen. Diese „Innovationsstrategie“ ist Chefsache: Sie muss unmittelbar aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und glaubwürdig und klar kommuniziert

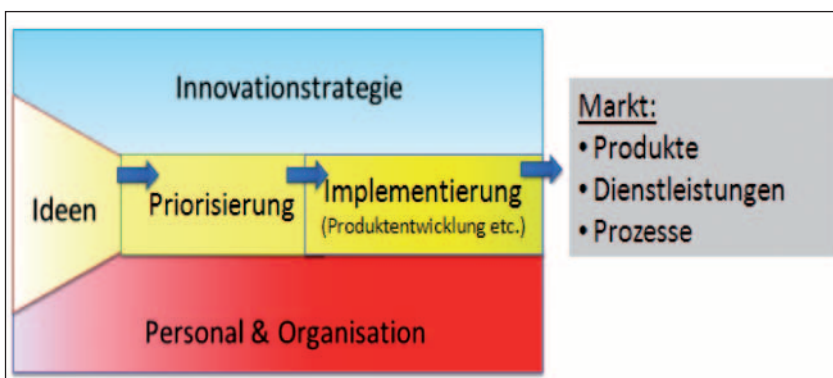


Abb. 1: Der Innovations-Pentathlon

werden, damit alle Mitarbeiter wissen, wo die Reise hingehen soll.

Schließlich müssen Personalmanagement und Unternehmensorganisation die Basis für erfolgreiche Innovation bereitstellen. Sie können entscheidend zu einer starken Innovationskultur beitragen und die drei zentralen Schritte des Prozesses unterstützen. Anreizsysteme, Gewinnung und Bindung der richtigen Mitarbeiter, Kommunikation, Training und Wissensmanagement sind dabei die wesentlichen Stichworte.

IT kann innovationshemmend wirken

Das Spannende, oft aber auch Frustrierende an „Innovation“ ist, dass der Versuch, sie zu managen, oft dazu führt, dass man sie zerstört. Starre Regeln, Mangel an Freiraum sowie alles, was risikofreudiges Verhalten bestraft, wirkt sich in der Regel negativ auf die Innovationsfähigkeit aus – insbesondere in den Phasen der Ideengenerierung und Priorisierung. Leider erreicht der Einsatz von IT oft genau dies: Bisher flexibel gehandhabte Regelungen werden durch EDV-Systeme in Stein gemeißelt, Freiräume werden aufgespürt und als Ineffizienzen ausgemerzt und Leistung wird ausschließlich anhand leicht quantifizierbarer (und programmierbarer) Endergebnisse gemessen. Der Erkenntnisgewinn eines gescheiterten Projektes zählt dann nicht – belohnt wird, was die „Führungskraft Computer“ versteht: Der „Kollege Computer“, ein altes Schlagwort, wurde mit der neuesten Generation von Technologie zum Manager befördert.

„Vorschlagswesen“ ist nur ein Element

Wenn über HR-Technologie im Zusammenhang mit Innovation gesprochen wird, denken die meisten an Software für das betriebliche Vorschlagswesen, heute oft auch „Ideenmanagement“ genannt. In der Tat ist diese ein wichtiges Element zur Unterstützung einer Innovationskultur. Sie erlaubt Mitarbeitern, ihre Ideen schnell und einfach einzubringen, und ist in der Regel auch an ein Belohnungssystem gekoppelt. Allerdings sind einige Punkte zu beachten, um das Potenzial des Vorschlagswesens voll auszunutzen:

- Die Software muss dem vorschlagenden Mitarbeiter erlauben, den Verlauf seiner Idee durch den Innovationsprozess zu beobachten – und zwar über den gesamten Prozess hinweg bis zur Implementierung. Im Falle einer Ablehnung muss der Mitarbeiter über die Gründe informiert sein. Wenn die Ideenmanagement-Software als „schwarzes Loch“ wahrgenommen wird, in die man seine Ideen kippt, von denen man dann nichts mehr hört, ist es schwer, das Gefühl von „Ownership“

aufzubauen, welches für eine Innovationskultur extrem wichtig ist.

- Das Tool sollte auf der Einstiegsseite dem Mitarbeiter die Innovationsstrategie erklären, um trotz weitgehender Freiräume eine grobe Leitlinie zu bieten.
- Die Gefahr bei einem anonymen Tool liegt darin, dass Ideen im stillen Kämmerlein erfasst werden, anstatt sie mit Kollegen zu diskutieren. Höchst selten ist eine einzelne Idee schon der große Durchbruch. Erfolgreiche Unternehmen ermutigen ihre Mitarbeiter, auf den Ideen ihrer Kollegen aufzubauen. Daher sollte das System zumindest die Erfassung von Ideen in einem Team erlauben. Besser noch wäre eine Kombination von Vorschlagswesen, Kollaborationstool und Wissensmanagement, in dem Ideen diskutiert, weiterverwendet und angepasst werden können, bevor sie „abgeschickt“ werden. Auch abgelehnte Ideen sollten dort verfügbar sein, so dass Kollegen sie wieder aufgreifen und verbessern können.
- Hier, wie in den meisten Fällen, ist IT nur ein Teil der Lösung. Organisatorische Maßnahmen und die richtige Kommunikation müssen sie begleiten. Insbesondere dann, wenn ein großer Anteil der Belegschaft keinen ständigen Zugang zu einem PC hat, müssen Foren geschaffen werden, in denen diese Mitarbeiter auf einfache Weise ihre Ideen einbringen können. In vielen Branchen wie z.B. dem Einzelhandel oder dem Nahverkehr sind es gerade diese Mitarbeiter, die ständig in direktem Kontakt zum Kunden stehen und daher die relevantesten Vorschläge beisteuern können.

„Great minds think alike“?

Es ist keine überraschende Erkenntnis, dass die richtigen Mitarbeiter ein Schlüssel zum Innovationserfolg sind. Insbesondere für Phase eins und zwei des Prozesses ist das Stichwort „Diversity“ wichtig. Es ist unbestritten, dass Vielfalt in den beteiligten Teams die Innovationskraft steigert. Hier können Recruiting-Systeme einen wichtigen Beitrag leisten – in beide Richtungen. „Diversity“ wird oft unter rein formalen Gesichtspunkten verstanden: Man versucht, Mitarbeiter verschiedener Altersgruppen, Nationalitäten, Geschlechter usw. zu gewinnen. In einigen Ländern (z.B. Südafrika) erfolgt durch ein Punktesystem sogar eine positive Diskriminierung zu Gunsten benachteiligter Bevölkerungsgruppen, was sich durch entsprechende Recruitment-Software hervorragend unterstützen lässt. Das ist grundsätzlich auch ein guter Anfang.

Autoren:

Keith Goffin und **Rick Mitchell** sind Professoren an der Cranfield School of Management (www.som.cranfield.ac.uk); beide sind in der Forschung aktiv, führen Seminare durch und beraten Unternehmen zum Thema Innovation. Sie sind unter anderem Autoren des Buches „Innovationsmanagement. Strategie und effektive Umsetzung von Innovationsprozessen mit dem Pentathlon-Prinzip“ (FinanzBuch Verlag, 2008).

Sven Ringling ist Senior Partner der iProCon Human Capital Management Ltd. (www.iproconhcm.co.uk) und arbeitet als Berater für strategisches HR und Change Management. Durch sein MBA-Studium an der Cranfield School of Management hat er besonderes Interesse am Beitrag von HR zur Innovationsfähigkeit entwickelt.

Standardisierte und teil-automatisierte Auswahlverfahren und Karriere-Portale, die durch ihr Design einen ganz bestimmten Typ von Bewerbern ansprechen, konterkarieren diese Anstrengungen aber häufig. Das Ergebnis ist dann eine äußerlich vielfältige Belegschaft, bei der alle den gleichen Werten und Denkmustern folgen. Man sagt „Great minds think alike.“ – eine Binsenweisheit, die ebenso falsch wie gefährlich ist und langfristig fast sicher in eine Sackgasse führt. Innovation braucht auch ungewöhnliche Ideen, und die kommen oft von ungewöhnlichen Menschen. Erfolgreiche Unternehmen stellen daher gezielt „Außenseiter“ ein, die normalerweise durch jedes Raster durchfallen und nicht selten für die jeweilige Führungskraft eine echte Herausforderung darstellen. Für die Kreativität im Unternehmen sind sie aber eine Bereicherung und die Recruiting-Systeme sollten daher diese Kandidaten nicht von vornherein abschrecken.

Nicht nur in der Personalbeschaffung, sondern auch in der Zusammenstellung von Teams gelten diese Punkte. Hier kann HR-Technologie weitergehend unterstützen, indem die Ergebnisse von Persönlichkeitstests oder bevorzugte Teamrollen zum Teamdesign herangezogen werden.

Performance Management und Anreizsysteme

Ob innovative Mitarbeiter eine spezielle Belohnung erhalten sollen oder ob Innovation als normaler Bestandteil ihrer Arbeit anzusehen ist, ist ebenso umstritten wie die Frage, ob die Belohnung monetär oder nicht monetär sein sollte. Dies hängt sicherlich stark von der Unternehmenskultur ab. Während Costas Markides unternehmerisches Handeln durch finanzielle Anreize fördern will („Wenn ein Mitarbeiter mit einer Idee 100 Millionen Umsatz generiert, geben Sie ihm eine Million!“¹), fahren andere

Unternehmen (z.B. ASDA oder AXA Ireland) sehr gut auch mit nicht monetären Anreizen.

Grundsätzlich sind die Ziel- und Anreizsysteme ein Punkt, der überprüft werden sollte, wenn es an Innovationskraft fehlt. Sie sind in allen Phasen des Pentathlons relevant. Starres Performance Management führt insbesondere in der Priorisierung zu Fehlentwicklungen, da Manager die Projekte favorisieren, die am besten ins System passen, anstatt auf den langfristigen Unternehmenserfolg zu fokussieren. Starre Systeme favorisieren oft risikoarme Projekte, da ein Scheitern sich voll auswirkt, während herausragende Erfolge in ihrer Wirkung „gedeckt“ sind, und sie verleiten Manager zu Projekten, die in das starre Jahresmuster des Zielsystems passen.

Leider sind eben diese starren Systeme deutlich einfacher und kostengünstiger in IT umzusetzen als flexiblere Systeme. Hier gilt es abzuwägen.

Training

Ebenso wie eine Qualitätsinitiative entsprechendes Training der Mitarbeiter erfordert, kann auch die Innovationsfähigkeit durch Weiterbildung verbessert werden. Leider fokussieren die meisten Unternehmen hier auf die Implementierungsphase und bieten ausschließlich Projektmanagementtrainings an, während es wenig Unterstützung zu Priorisierungs- und Kreativitätstechniken gibt. HR-Technologie kommt hierbei nicht nur in Form von E-Learning ins Spiel. Es hat sich gezeigt, dass Eigenverantwortung von Mitarbeitern für ihre Weiterbildung ein Element starker Innovationskultur ist. Ein Self-Service-System oder Lernportal, über das die Mitarbeiter innerhalb möglichst weiter Grenzen ihre Weiterbildung selbst planen und buchen können, fördert daher das wichtige Gefühl von Ownership und führt zu gezielterer Weiterbildung.

Netzwerke und Wissensmanagement

„Wenn ich etwas weiter gesehen habe, dann, weil ich auf den Schultern von Riesen gestanden habe.“ Kein Geringerer als Sir Isaac Newton hat mit diesem Satz seine bahnbrechenden Erfolge in der Physik begründet. In dieser Hinsicht kann HR-Technologie wahrscheinlich am meisten erreichen. Networking- und Kollaborationstools bieten völlig neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen, Unternehmensgrenzen und Zeitzonen hinweg. Wissensmanagementsysteme erlauben die Wiederverwendung von Wissen und können auch das so wichtige Lernen aus Fehlern fördern. Zahlreiche aktuelle Studien betonen das Potenzial informeller Netzwerke und zeigen,

Internationale Jahrestagung 2008

dib-Forum Ideenmanagement
25.–27. Mai in Essen

Schwerpunkte:

- dib-Report 2007
- Ideenmanagement aus der Sicht des Personalvorstands, Audi AG
- Trends im Ideenmanagement
- Cultivating Innovation, 3M Deutschland GmbH
- Innovationsmanagement der Allianz
- Blick nach Frankreich
- Ideen- und Innovationsmanagement bei IBM
- u.a.m.

Infos unter: christiane.kersting@dib.de

dass dieses noch verstärkt werden kann, wenn diese Netzwerke zu einem gewissen Grad gefördert und formalisiert werden – z.B. durch das Bereitstellen der oben genannten Technologie. Leider sind diese Systeme selten das Erste, woran bei dem Stichwort „HR-Technologie“ gedacht wird.

Personalplanung

Es ist offensichtlich, dass eine qualifizierte Kapazitätsplanung für die Implementierungsphase wichtig ist. Noch wichtiger, aber oft vergessen, ist sie in der Phase der Priorisierung. Diese sollte zwar in erster Linie auf Basis der Unternehmensstrategie, der erwarteten Erlöse und Risiken erfolgen, muss aber auch die verfügbaren Ressourcen berücksichtigen. Wenn das in dieser Phase ignoriert wird, dann kann in der Implementierungsphase nur noch „der Mangel verwaltet werden“.

Welches Unternehmensbild vermitteln die HR-Systeme?

Die Bedeutung der Kommunikation von Innovationsstrategie wurde bereits betont. Die Mitarbeiter haben ständigen und zunehmenden Kontakt zu HR-Systemen – direkt durch Self-Service-Portale oder indirekt durch gedruckte Gehaltsabrechnungen oder Formalismen, die zum Wohle dieser Systeme eingehalten werden müssen. All das kommuniziert dem Mitarbeiter ein Bild des Unternehmens.

Es ist nicht möglich, nicht zu kommunizieren – es wird immer ein Signal gesendet:

- Erfordert ein Dienstreiseantrag auch bei geringen Kosten eine Vielzahl von Begründungen und Genehmigungsschritten, sagt das: Hier trifft man besser keine selbstständigen Entscheidungen.
- Ist das Zielsystem offen gestaltet, so dass jeder Mitarbeiter die Ziele des anderen sehen kann (eine Politik, die z.B. Siebel Systems verfolgte), lädt dies zu Offenheit und Zusammenarbeit ein. Es ist erwünscht, dass Mitarbeiter über ihre Ziele reden und sich gegenseitig unterstützen.
- Werden alle Beträge auf der Gehaltsabrechnung auf den Cent genau ausgewiesen anstatt z.B. auf volle Euro

aufzurunden, ist das Signal: Genauigkeit ist wichtiger als Pragmatismus.

Dies sind nur wenige Beispiele. Ganz gleich, welche Kultur ein Unternehmen anstrebt, die explizite wie die implizite Kommunikation müssen stimmig sein. Das gilt damit ebenso für eine Innovationskultur. Wenn die kommunizierte Innovationsstrategie Schnelligkeit und Qualitätssteigerung betont, jede Interaktion des Unternehmens mit dem Mitarbeiter aber offenbar unter dem Gesichtspunkt der Kostenminimierung gestaltet ist, sind dies widersprüchliche Signale und die Wahrscheinlichkeit steigt, dass die Mitarbeiter der offiziellen Kommunikation zynisch gegenüberstehen.

Wenn nun aber die Systeme ohnehin schon Signale senden – ob wir wollen oder nicht: warum sie dann nicht auch gezielt einsetzen? Das Mitarbeiterportal oder auch die gedruckte Gehaltsabrechnung eignen sich hervorragend dafür. Heben Sie gewünschtes Verhalten hervor, indem Sie Erfolge feiern und publizieren oder den Innovationsbedarf in einem kurzen Statement darstellen. Unsere Forschungsergebnisse zeigen, dass viele Unternehmen den Kommunikationsbedarf durch das Top-Management unterschätzen. Auch hier kann HR-Technologie unterstützen und durch eine Online-Befragung herausfinden, wie gut das Thema „Innovation“ im Unternehmen verstanden wird.

Immer mehr Unternehmen insbesondere in Europa, Japan und Nordamerika setzen den Fokus auf Innovation, um den Herausforderungen des globalen Wettbewerbs zu begegnen. Hier kann das Personalmanagement aktiv unterstützen. Während die Personalfunktion sonst oft in die Defensive gedrängt ist und ihr IT-Budget mit gesetzlichen Bestimmungen verteidigt, bietet sich hier eine Gelegenheit, aktiv zum Aufbau eines Wettbewerbsvorteils beizutragen und mit HR-Management und -Technologie zusammen eine der wichtigsten Fragen vieler Vorstände zu lösen: Wie soll die Innovationskultur unseres Unternehmens aussehen und wie erreichen wir das?

1 „The innovation wave. Meeting the corporate challenge.“, Chichester, 2003, Seite 64.

Profiwissen Neu im Buchhandel

Je Band
€ (D) 26,-



Ideen werden zu Innovation: Alles zur Implementierung eines Innovationsmanagements – von der Entscheidung, sich einem neuen Thema zu widmen, bis zur konkreten Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklung.



Bei der Beurteilung und Förderung von Mitarbeitern passieren im Arbeitsalltag auch Fehler. Dieses Handbuch hilft bei der Erstellung von praxiserprobten Beurteilungssystemen und individuellen Personalentwicklungskonzepten.

Cornelsen Verlag | 14328 Berlin
www.cornelsen-berufskompetenz.de