

INNOVATIONSMANAGEMENT

(Erfolgs-)Faktor Mensch

Erfolgreiche Innovationen sind durch zwei Schlüsselfaktoren gekennzeichnet: Erstens durch Invention (Erfindung), die grundsätzlich auf die Generierung und Umsetzung neuartiger Ideen ausgerichtet ist, zweitens durch deren erfolgreiche Umsetzung am Markt. Beides verlangt unterschiedliche Talente und unterschiedliches Wissen.

Eine gelungene Umsetzung von Innovationen erfordert je nach Aufgabenstellung oft unterschiedliche Menschen. So braucht es den „Erfinder und Umsetzer“ und genauso den „Vermarkter“. Zudem sind in der Regel weitere Mitglieder eines Netzwerkes nötig, die im Innovationsprozess auf die eine oder andere Weise mitwirken. Im Folgenden werden zwei wichtige Unterstützungsfunktionen fürs Innovationsmanagement detaillierter betrachtet. Der Innovationsmanager organisiert zum einen viele Aufgaben rund um das Thema Innovationen. Die Personalabteilung hat zum anderen wesentlich Einfluss darauf, dass „innovationsfreundliche“ Mitarbeiter eingestellt und gefördert werden.

DER INNOVATIONSMANAGER

Unternehmen setzen heute verstärkt auf Innovationsmanager. Deren Funktion ist jedoch manchmal auch umstritten. Die entsprechenden Erwartungen an den Stelleninhaber sollten daher klar durchdacht und in einer Stellenbeschreibung zum Ausdruck gebracht werden. Oft wird der Innovationsmanager als eine Person beschrieben, die alle Aufgaben von der Entwicklung über die Auswahl bis hin zur Realisierung neuer Ideen übernimmt. In der Realität werden diese aber oft als „Leih-“ Projektmanager eingesetzt. Oder sie sind für das Ideenmanagement im betrieblichen Vorschlagswesen verantwortlich, al-

lerdings ohne die notwendige Entscheidungs- und Budgetverantwortung zu haben. Dies führt dann dazu, dass die Position im Unternehmen kaum wahrgenommen wird.

Folglich existieren in der Praxis sehr verschiedene Ausprägungen. In der Theorie hingegen wird die Position klarer definiert: Mit Innovationsmanager wird eine Stelle bezeichnet, die sich schwerpunktmäßig mit der Innovationsförderung und der unterstützenden Aufgabe des Managements im Unternehmen befasst (vgl. Vahs Brem 2013). Die Aufgaben sind dabei vielfältig. So muss der Innovationsmanager neben dem notwendigen Fachwissen für das Projektmanagement, die Technik etc. auch Kenntnisse über Ziele, Strategien, Interaktionspartner, Kooperationsbeziehungen, Ressourcen und Potenziale besitzen. Zudem sollte er mit den allgegenwärtigen Widerständen gegen Innovationen umgehen können (vgl. Hauschildt Salomo 2007).

Die Eingliederung der Stelle in eine bestehende Organisationsstruktur sollte daher wohl durchdacht sein. Es ist sinnvoll, die Position hierarchisch möglichst nahe bei wichtigen Entscheidungsträgern anzusiedeln (vgl. Jaberg Stern 2010). Denn je unmittelbarer das Reporting zwischen Innovationsmanager und Unternehmensleitung gestaltet werden kann, umso wahrscheinlicher ist eine Erfolg versprechende Umsetzung der Ideen und Ziele im Innovationsprozess. Die Position wird häufig in der Organisationsstruktur als Stabstelle eingegliedert, denn die Einführung einer eigenständigen Abteilung „Innovation“ führt eher zu unerwünschten Konsequenzen, da allein der Begriff „Abteilung“ eine Abgrenzung impliziert. Bei der Schaffung einer Stabstelle steht dagegen die Integration interner und externer innovativer Quellen im Vordergrund (vgl. Boldt 2010).

Eine der wichtigsten Kompetenzen ist die Sozialkompetenz. Erfahrungsgemäß muss der Innovationsmanager fähig sein, mit anderen Menschen effektiv und zielgerichtet zu arbeiten. Dies macht sich v.a. beim Vorantreiben von Innovationen positiv oder negativ bemerkbar. Nur mit ausgeprägtem Teamgeist, besonderer Kommunikationsfähigkeit und Flexibilität im Umgang mit neuen Situationen lässt sich diese Aufgabe bewältigen (vgl. Vahs Brem 2013). Zudem sind weitreichende Methodenkompetenzen erforderlich, wie z.B. Kreativitätstechniken und Methoden zur Bewertung von Ideen. Vorteilhaft sind neben auch Branchen-Know-how und Praxiserfahrung.

Auch die Innovationsplanung gehört zum Aufgabengebiet. Im Rahmen seiner Tätigkeit muss der Innovationsmanager durch die Identifikation von Investitionspotenzialen, die Entwicklung einer Innovationsstrategie oder die Bewertung even-

Innovationsmanager

- Entwicklung und Abstimmung einer Innovationsstrategie
- Planung von Innovationen und Innovationsroadmap
- Vorantreiben von Innovationen
- Schnittstelle zwischen Funktions- und Produktbereichen
- Identifikation von Innovationspotenzialen
- Bewertung eventueller Innovationsalternativen und Erstellung von Entscheidungsvorlagen für das Topmanagement
- Optimierung von Innovationsprozessen
- Mitarbeit bei der Erfolgskontrolle von Innovationen

Personalabteilung

- Erstellen und Weiterentwicklung einer innovationsorientierten Personalstrategie
- Förderung der Innovationsfähigkeiten von Mitarbeitern
- Beiträge zu einer innovativen Unternehmensstrategie bzw. zu einer Innovationskultur
- Erarbeitung von Kriterien zur Rekrutierung von innovativen Mitarbeitern
- Führungskräfteentwicklung im Hinblick auf den Umgang und das Führen von kreativen und querdenkenden Mitarbeitern

Tabelle: HCM

Aufgaben im Rahmen des Innovationsprozesses.

tueller Innovationsalternativen das Topmanagement überzeugen. Letztlich ist ein Innovationsmanager auch bei der Umsetzung der entsprechenden Innovationen gefragt. Denn seine Zuständigkeit umfasst meist auch die Eingliederung von Innovationen in das Unternehmen und dessen Umfeld sowie die Optimierung von Innovationsprozessen. Er ist damit die Schnittstelle zwischen Funktions- und Produktbereichen. Die stetige Erfolgskontrolle und das Erstellen von Problemlösungsansätzen, die mit einer Innovation verbunden sind, zählen ebenso zum Verantwortungsbereich (vgl. Vahs Brem 2013). Dieser zeichnet sich durch Planung, Organisation, Führung und Kontrolle von Aktivitäten im Innovationsprozess aus. Darüber hinaus gewährleistet der Innovationsmanager die stetige Weiterentwicklung und Überwachung des Innovationsmanagements. Durch ihn werden Prozesse aktiv gestaltet und bestmöglich gesteuert.

DIE PERSONALABTEILUNG

Der Personalbereich (HR) umfasst alle Themen, die sich mit dem Personaleinsatz befassen. Dazu gehören die Betreuung der Mitarbeiter, deren Weiterentwicklung und das gezielte Recruiting von Fachkräften. Für eine innovative Unternehmenskultur sind eine durchdachte Personalstrategie und -planung wichtig. Wenn in bestimmten Unternehmen besonders viele kreative und innovative Menschen arbeiten, ist dies auch das Ergebnis einer entsprechenden Personalstrategie. Die Umsetzung einer derartigen Strategie gelingt umso leichter, wenn das Management die Unternehmens- und Mitarbeiterbedürfnisse miteinander verknüpft (vgl. Mentzel Neef-Creamer 2007).

Neben den Hauptaufgaben der Personalwirtschaft erscheinen v.a. die Maßnahmen aus dem Teilbereich der Personalentwicklung für das Vorantreiben von Innovationen in Unternehmen geeignet. Die Personalentwicklung beinhaltet die Aufgabe, Fähigkeiten von Mitarbeitern zu fördern sowie sie mithilfe von Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen entsprechend den Unternehmensanforderungen zu qualifizieren (vgl. Jung 2011). Eine frühzeitige und gezielte Qualifikation von Mitarbeitern kann demnach dazu dienen, Innovationen erfolgreich auf dem Markt zu platzieren. Insbesondere die Ausbildung von Fach- und Führungskräften ist hierbei wichtig. Angelehnt an die Unternehmensstrategie ist eine innovationsorientierte Personalstrategie für die Förderung kreativer und hochqualifizierter Mitarbeiter hilfreich (vgl. Bea Haas 2005). Folglich können Unternehmen ihre Innovationsfähigkeit erhöhen, indem sie eine geeignete Personalstrategie einführen und dafür sorgen, dass Kreativität und Know-how fester Bestandteil der Unternehmenskultur werden.

Beim Personalrecruiting ist entscheidend, dass die „richtigen“ Mitarbeiter angeworben werden. Stellenausschreibungen, in denen „kreative Köpfe, die selbstständig denken und innovativ sind“ gesucht werden, reichen da alleine nicht aus. Zum einen muss es Kriterien geben, an denen diese Merkmale gemessen werden können. Zum anderen muss mit den Führungskräften geklärt werden, inwieweit solche selbstbewussten und unter Umständen querdenkenden Mitarbeiter wirklich gewollt sind. Somit sind hier oft auch Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen erforderlich, um Führungskräfte auf solche Mitarbeiter

QUELLEN

- Bea F. X. & Haas J. (2005) Strategisches Management. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Boldt G. (2010) Der Innovationsmanager. Die frühere Innovationsphase – Methoden und Strategien für die Vorentwicklung. Gundlach C., Glanz A. & Gutsche J. (Hrsg.) Düsseldorf: Symposion Publishing.
- Fraunhofer-Institut (2011) Innovationskompetenz entwickeln. wiki.iao.fraunhofer.de/index.php/Innovationskompetenz_entwickeln. [20.12.2016].
- Hauschildt J. & Salomo S. (2007) Innovationsmanagement. München: Vahlen.
- Jaber H. & Stern T. (2010) Erfolgreiches Innovationsmanagement – Erfolgsfaktoren – Grundmuster Fallbeispiele. Wiesbaden: Gabler.
- Jung H. (2011) Personalwirtschaft. München: Oldenbourg.
- Mentzel W. & Neef-Creamer R. (2007) Innovationsorientierte Personalentwicklung. Innovation möglich machen – Handbuch für effizientes Innovationsmanagement. Edelbert D. & Gentsch P. (Hrsg.) Düsseldorf: Symposion Publishing.
- Mönnekes K. (2006) Unternehmen ignorieren Probleme im Innovationsmanagement – und verspielen somit Wettbewerbsvorteile. www.sempora.com/files/pdf/Insight_VS09_S10_Innomanagement.pdf. [20.12.2016].
- Vahs D. & Brem A. (2013) Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

vorzubereiten. Das Personalmanagement trägt demzufolge mit Maßnahmen wie der Organisationsgestaltung zur Entwicklung der Innovationskultur im Unternehmen bei. Mit diesen Maßnahmen soll das Thema „Innovation“ in den Köpfen der Mitarbeiter verankert werden. So werden die Umsetzung der Innovationsziele unterstützt und die aktive Beteiligung der Mitarbeiter gefördert (vgl. Fraunhofer-Institut 2011).

FAZIT

Das Einbeziehen möglichst vieler Mitarbeiter aus verschiedenen Aufgabenbereichen ist einen wesentlicher Erfolgsfaktor. Längst ist nicht mehr nur die Abteilung „Forschung und Entwicklung“ an Innovationsprozessen beteiligt. Vielmehr werden diese durch die Unternehmensorganisation als Ganzes gelenkt. Jeder Mitarbeiter sollte in irgendeiner Form integriert werden. Wichtig ist, dass sich alle Unternehmensfunktionen, also neben Entwicklung auch Vertrieb, Marketing und Personalwesen, bewusst sind, am Innovationserfolg eines Unternehmens beteiligt zu sein. Das alleine reicht aber nicht aus. Vielmehr müssen auch klare Aufgaben und Verantwortlichkeiten definiert und kommuniziert werden. Die Ergebnisse einer Studie zeigen, dass mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen große Probleme in der Zuweisung und Strukturierung klarer Rollen und Verantwortlichkeiten im Innovationsprozess sehen (vgl. Mönnekes 2006).

MATTHIAS NOLDEN

Consulting, Coaching, Interimsmanagement,
Jüchen, Kontakt: m.nolden@mncii.de

