



Abb. 6: Rahmenmodell für ein innovationsorientiertes Personalmanagement

• **Gestaltungsfeld I: Innovationsstrategie und Innovation Governance**

Im Vordergrund stehen hier die Beiträge von Führung und HR-Management zur Klärung der Innovationsvision und -ziele und deren Umsetzung mithilfe einer Innovationsstrategie. Die Steuerung der Innovationsaktivitäten erfolgt maßgeblich über das Steuerungs- und Regelungssystem (Innovation Governance) der Innovationsstrukturen und -ressourcen. Bei der Ausgestaltung und Besetzung der entsprechenden Innovationsgremien sowie der Umsetzung der Innovation Governance kann das HR-Management eine wichtige Rolle als strategischer Partner des obersten Managements einnehmen (siehe Abb. 7). Zudem wird für die nachhaltige Implementierung der Innovationsstrategie der Abgleich mit der strategischen Personalplanung und dem Talentmanagement erfolgskritisch sein.

Rolle als strategischer Partner	
Beiträge	Verankerung der Innovationsvision in den Führungs- und Personalgrundsätzen
	Beratung des Managements bei der Formulierung von Innovationszielen, -strategie und -architektur hinsichtlich personeller Aspekte und deren Auswirkungen
	Beratung bei der Ausgestaltung der Innovation Governance (insbesondere hinsichtlich geeigneter Gremien und Strukturen sowie effektivem und effizientem Ressourceneinsatz)
	Sicherstellen, dass Innovationsziele und Innovationsstrategie in den Managementsystemen entsprechend reflektiert sind
	Abstimmung der Innovationsstrategie mit der mittel- bis längerfristigen Personalplanung sowie dem Talentmanagementprozess
	Unterstützung bei der Messung des Innovationserfolgs und Ableitung entsprechender Maßnahmen
Anforderungen und Kompetenzen	Ausgeprägte strategische und konzeptionelle Fähigkeiten (auch bezüglich systemischem Denken und dem Gespür für Trends und zukünftige Entwicklungen)
	Hohes Businessverständnis und vertieftes betriebswirtschaftliches Know-how
	Modernstes und hochaktuelles Know-how im Innovationsmanagement und strategischen HR-Management
	Ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten (schriftlich und mündlich auf unterschiedlichen Ebenen)

Abb. 7: Beiträge und Kompetenzanforderungen in der Rolle als strategischer Partner

• **Gestaltungsfeld II: Innovationskultur und Transformation**

Führungskräfte und HR-Verantwortliche sollten eine Organisationskultur fördern, die innovationsorientierte Grundhaltungen, Werte und Normen von Führungskräften und Mitarbeitenden anregt und damit zum innovationsorientierten Handeln ermuntert und befähigt. Hierzu zählen unter anderem die Offenheit gegenüber Neuem, Experimentierfreude, das Mitunternehmertum oder eine maßvolle Toleranz von Risiken und Fehlern. Darüber hinaus gilt es, die Führungs- und Managementkultur im Unternehmen in der Form weiterzuentwickeln, dass Selbstbeobachtung, Selbstkritik sowie Lern- und Wandlungsfähigkeit gezielt unterstützt werden (siehe Abb. 8).

Rolle als Partner im Wandel	
Beiträge	Analyse und Diagnostizierung der Organisations-, Führungs- und Kooperationskultur hinsichtlich ihrer Innovationsförderlichkeit und existierender Innovationsbarrieren
	Experte in der Transformation und Weiterentwicklung der Organisationskultur in Richtung einer Innovationskultur
	Change Agent, der Widerstände und Barrieren auf dem Weg zur Innovationskultur erkennt, partizipative Veränderungskonzepte entwickelt, den evolutionären Wandlungsprozess begleitet und dessen Erfolg sichert
	Verankerung und Pflege der Innovationskultur, u.a. über die Konzeption und Umsetzung innovationsfördernder Events
	Beratung und Coaching der Linie
Anforderungen und Kompetenzen	Vertiefte Kenntnisse der Analyse von Organisation und Organisationskultur sowie systemisch-evolutionärer Methoden der Organisationsentwicklung
	Ausgewiesene Projektmanagementenerfahrung in der Planung und Gestaltung von Transformations- und Veränderungsprojekten; versiert im lateralen Führen
	Hohe Kooperationsfähigkeiten (nachhaltiges Beziehungsnetz aufbauen und pflegen, Innovationspromotoren gezielt in Veränderungsprojekte und Innovationsinitiativen einbinden)
	Persönlichkeit mit hoher Sozialkompetenz und Integrität

Abb. 8: Beiträge und Kompetenzanforderungen in der Rolle als Partner im Wandel

• **Gestaltungsfeld III: Organisationaler Rahmen für Innovationshandeln**

Innovationshandeln kann durch die Gestaltung von Rahmenbedingungen wie innovationsförderliche Organisations- und Kooperationsformen sowie durch entsprechende Arbeitsplatzgestaltung (Workplace Innovation) maßgeblich gefördert werden. Unterstützend wirkt dabei insbesondere der systematische und unternehmensweite Einsatz von Innovationsprozessen und -methoden sowie geeigneter sozialer Medien wie etwa Kollaborationstools. Mit der Öffnung des Innovationsprozesses nach außen (Open Innovation) kann der Rahmen für innovatives Handeln über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus erweitert werden (siehe Abb. 9).

Rolle als Partner in der Organisations- und Prozessgestaltung	
Beiträge	Beratung in der Analyse und Gestaltung innovationsfördernder Organisations- und Kooperationsformen
	Begleitung in der Analyse und Einführung von innovativer Arbeitsplatzgestaltung (Workplace Innovation)
	Initiieren und Pflegen von Informations- und Begegnungsplattformen für persönlichen informellen und formellen Austausch
	Unterstützung bei der Einführung kollaborativer Web-Plattformen zum Wissensaustausch und organisationalem Lernen (insbesondere auch Sensibilisierung und Befähigung zum Einsatz der Tools)
	Etablieren einer gemeinsamen Innovationssprache über das Trainieren von Innovationsmethoden (z.B. NABC) und Schulung von Innovationsprozessen (z.B. Stage-Gate-Prozess)
Anforderungen und Kompetenzen	Vertiefte Kenntnisse im Bereich der Organisationsanalyse und -gestaltung
	Modernstes und hochaktuelles Know-how im Bereich innovationsförderlicher Arbeitsplatzgestaltung
	Expertise und (Trainings-)Erfahrung im Bereich sozialer Medien und Kooperationstools
	Erfahrung und Know-how im Aufbau und der Durchführung von Informations- und Kommunikationsanlässen bzw. Informations- und Kommunikationsplattformen
	Vertiefte Kenntnisse von Kreativitäts- und Innovationstechniken und entsprechendes Know-how im Bereich des Trainings

Abb. 9: Beiträge und Kompetenzanforderungen in der Rolle als Partner in der Organisations- und Prozessgestaltung

• **Gestaltungsfeld IV: Innovationsorientierte HR- und Führungsarbeit**

Die Innovationsfähigkeit und -leistung von Unternehmen beruht maßgeblich darauf, wie die Organisation mit ihrem Personal und den personalgebundenen Kompetenzen und Potenzialen umgeht (People Management). Daher gilt es, Verhaltensweisen und Kompetenzen, die das Innovationshandeln im Unternehmen stärken, konsequent in den Führungs- und Personalprozessen zu verankern und zu einem konsistenten innovationsförderlichen HR-Managementsystem zusammenzufassen. Das HR-Management kann hier in seiner Rolle als Entwickler von Humankapital kreativitäts- und innovationsbezogene Haltungen, Einstellungen und Fähigkeiten von Führungskräften, Teams und einzelnen Mitarbeitenden gezielt fördern, z.B. über Führungskräfte trainings, Promotorenworkshops, Innovationscoaching oder Teamentwicklungsmaßnahmen (siehe Abb. 10).

Rolle als Partner im People Management		
Beiträge	Integration von Innovationskompetenzen in die Personalprozesse und das Kompetenzmanagement	
	Design eines innovationsfördernden, auf die Führungs- und Unternehmenskultur und Managementprozesse gut abgestimmten HR-Managementsystems	
	Innovationsorientierte Stärkung der Arbeitgebermarke (Employer Branding)	
	Rekrutierung und Auswahl von Personal nach Innovationsaspekten	
	Förderung von Innovationspromotoren (Coaching, Training)	
	Stärkung der personen- und teamgebundenen Innovationspotenziale und -kompetenzen im Unternehmen (innovationsorientierte Personal- und Teamentwicklung)	
	Sensibilisierung und Training der Führungskräfte im innovationsfördernden Führen	
	Entwicklung innovationsfördernder Anreizsysteme, Personalbindungssysteme und Personalbindungsmaßnahmen	
Anforderungen und Kompetenzen	HR-Generalisten	Vertiefte Kenntnisse im Innovations- und Kompetenzmanagement sowie in den HR-Managementprozessen über den gesamten Lebenszyklus
		Spezifisches Know-how in der Entwicklung von Kompetenzmodellen und deren Operationalisierung bzw. Integration in die HR-Prozesse



	HR-Spezialisten	Kenntnis eignungsdiagnostischer Verfahren einer innovationsorientierten Personalauswahl
		Kenntnis aktueller Konzepte und Ansätze des Personalmarketings
		Fundierte Erfahrungen in der Beratung und im Coaching von Führungskräften (mit entsprechender Weiterbildung)
		Breites Repertoire an Methoden der Personal- und Teamentwicklung
		Kenntnisse hinsichtlich der Gestaltung innovationsorientierter Beurteilungs-, Anreiz- und Entlohnungssysteme
	Führungskräfte	Fähigkeit und Bereitschaft zur (selbstkritischen) Reflexion des eigenen Führungsverständnisses und der eigenen Führungsrolle
		Vertiefte Kenntnisse im innovationsfördernden Führen von Individuen und Teams
		Kenntnisse einer innovationsorientierten Teambesetzung und Arbeitsgestaltung

Abb. 10: Beiträge und Kompetenzanforderungen in der Rolle als Partner im People Management

Mit diesem Überblick zu den Gestaltungsfeldern des innovationsorientierten Personalmanagements soll das einführende Kapitel abschließen. Im Folgenden werden entlang des Rahmenmodells die einzelnen Innovationsfelder vertieft, Vorgehensweisen und Herausforderungen diskutiert und anhand von Beispielen mögliche Wege der Umsetzung in der Praxis aufgezeigt. Mit leitenden Reflexionsfragen zu allen Gestaltungsfeldern (siehe Checklisten jeweils am Ende der Kapitel 2 bis 5) können sich Leserinnen und Leser angestoßen fühlen, ihre eigenen Ansätze und Praktiken eines innovationsorientierten Personalmanagements kritisch zu überprüfen und gezielt weiterzuentwickeln.