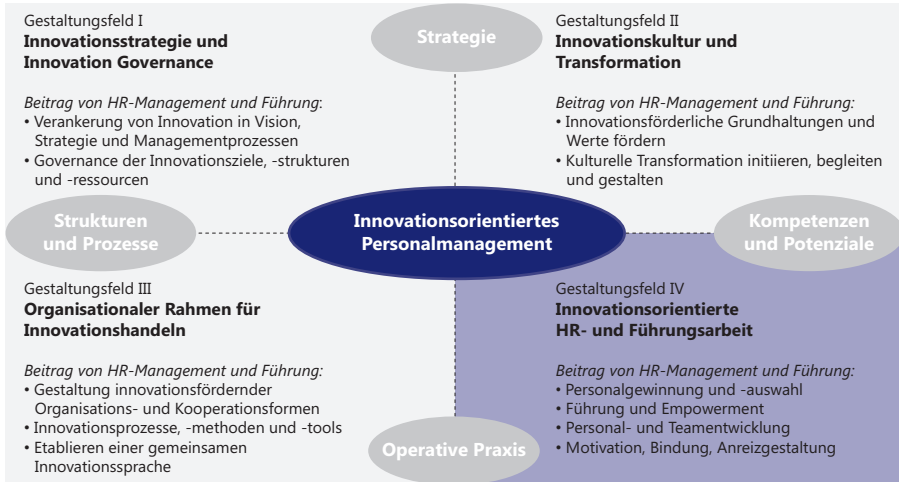


5 Gestaltungsfeld IV: Innovationsorientierte HR- und Führungsarbeit



Die Innovations- und Personalmanagementforschung kann mittlerweile starke und klare Evidenzen dafür aufzeigen, dass der Erfolg und die Innovationsperformance von Unternehmen maßgeblich auf einer systematischen und innovationsförderlichen Personalarbeit beruhen (vgl. Liu et al. 2007; Shipton et al. 2005; West et al. 2004). Nach Huselid (1995, S. 635 ff.) beeinflussen HRM-Praktiken den Unternehmenserfolg grundsätzlich über drei Kanäle:

- 1) **Knowledge, Skills, Abilities (KSA):** HRM-Praktiken tragen dazu bei, das Wissen, die Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten von Organisationsmitgliedern weiterzuentwickeln.
- 2) **Motivation:** HRM-Praktiken regen Organisationsmitglieder dazu an, diese Fähigkeiten, Kompetenzen und ihr personengebundenes Wissen zum Vorteil einer Unternehmung einzusetzen.
- 3) **Empowerment:** Schließlich unterstützen HRM- und Führungspraktiken die Organisationsmitglieder darin, ihr Wissen und Können in der Praxis effizient und effektiv einzusetzen.

Liu et al. (2007) kommen auf der Basis einer Metaanalyse von 92 Studien zum Beitrag von HRM-Praktiken zum Unternehmenserfolg zu der Erkenntnis, dass das HRM-System – bestehend aus aufeinander abgestimmten HRM-Praktiken – einen Wertschöpfungsbeitrag leistet, sofern Entscheidungen, die auf Organisationsmitglieder bezogen sind, an die Unternehmensstrategie gekoppelt sind. Bezieht man diese wertschöpfungsorientierte HRM-Perspektive auf die Befunde der Innovationsforschung, finden sich wichtige Übereinstimmungen in den Kernaussagen und Empfehlungen. Augenfällig ist, dass Firmen ihre Innovationsfähigkeit über den Einsatz eines Bündels wirksamer und ineinander konsistenter HR- und Führungspraktiken gezielt stärken können, und zwar unabhängig von der Unternehmensgröße oder auch dem Vorhandensein einer eigenen F&E-Abteilung. Wesentlich für den innovationsfördernden Effekt ist, dass innovations- und identifikationsförderliche HR- und Führungspraktiken zu einem System zusammengefasst und aufeinander abgestimmt werden (vgl. Conway/McMackin 1997; Martins/Terblanche 2003; Jiménez-Jiménez/Sanz-Valle; Norager 2009; Liebherr 2009; Camelo-Ordaz et al. 2011; Ceylan 2013; Rütten 2013). Die Einführung einzelner Erfolgsmethoden ist demnach wenig ertragreich. Vielmehr gilt es, den gesamten Personalmanagementprozess auf seine innovationsförderliche oder -hinderliche Wirkung hin zu durchleuchten und einzelne HR- und Führungspraktiken zu einem **konsistenten innovationsförderlichen HRM-System** zusammenzufassen. Dieses Set an HR- und Führungspraktiken kann dann eine maximale innovationsförderliche Wirksamkeit entfalten, wenn es auf die Unternehmensstrategie und Führungskultur ausgerichtet wird bzw. zumindest keine gegenläufigen Signale aussendet (vgl. Miles/Snow 1984, Schuler/Jackson 1987, Dorenbosch et al. 2005; Jiménez-Jiménez/Sanz-Valle 2005).

Vor dem Hintergrund dieser Forschungserkenntnisse sowie dem konzeptionellen Rahmen dieses Buches sollten HR- und Führungspraktiken also konsequent

darauf ausgerichtet werden, **personen- und teamgebundene Innovationspotenziale**

- zu **erkennen**, z.B. durch Personalselektions- und Beurteilungspraktiken, die das Kreativitäts- und Innovationspotenzial eines Bewerbenden, Mitarbeitenden oder einer Führungskraft erfassen,
- in das Unternehmen und den Arbeitsprozess zu **integrieren**, z.B. indem das Know-how externer Kooperationspartner oder Kunden in den Innovationsprozess einfließen kann oder Teams bewusst nach den für die Aufgabenstellung benötigten Kreativitäts- und Umsetzungskompetenzen besetzt werden,
- zu **entfalten**, z.B. über ein Führungsverhalten, das Experimentierfreude und das Denken in ungewohnten Bahnen anregt und Freiräume und Ressourcen für Kreativität und den Innovationsprozess bereitstellt,
- zu **fördern**, z.B. indem Führungskräfte im innovationsförderlichen Führen geschult werden oder die Kompetenzen von Innovationspromotoren und Innovationsteams gezielt weiterentwickelt werden, und
- **anzuerkennen**, z.B. indem ungewöhnliche Ideen und sogar Fehler wertgeschätzt werden.

In diesem Kapitel soll auf Basis des heutigen Wissens- und Praxisstands aufgezeigt werden, über welche Ansätze und Praktiken Personalmanager und Führungskräfte vorhandene Innovationspotenziale aktivieren, nutzen und fördern können. Die für den Innovationserfolg wirksamen Kompetenzen von Mitarbeitenden, Führungskräften und Teams in den Personal- und Führungsprozessen zu verankern, ist eine wesentliche Grundlage für eine in sich stimmige und wirksame HR- und Führungspraxis.

5.1 Verankerung von Innovationskompetenz in HR-Prozessen

Mit seinem Artikel »Testing for competence rather than for intelligence« löste David McClelland (1973) eine vertiefte Diskussion über Kompetenzen in der Psychologie aus. Seine Untersuchungen zeigten, dass traditionelle akademische Wissenstests sowie Schulnoten nur eine beschränkte Vorhersage über zukünftige Leistungen im Beruf oder Erfolg im Leben zulassen. Zudem benachteiligten diese Minoritäten, Frauen oder Personen aus unteren sozialen Schichten. Dies führte McClelland dazu, nach Kompetenzen zu suchen, die für den Berufserfolg wesentlich aussagekräftiger und insgesamt weniger diskriminierend sind. Das Vorgehen war grundsätzlich einfach: Man verglich Personen, die nachweisbare berufliche Erfolge hatten, mit denjenigen, die weniger erfolgreich waren, und identifizierte die Charakteristika, die den Erfolg bestimmten (Behavioral-Event-Interview). Hierbei ist nicht die Absicht entscheidend, sondern die konkrete Handlung, die schließlich zum gewünschten Ergebnis führt (siehe Abb. 39).

Als **Kompetenz** wird eine gefestigte und damit auch über die Zeit andauernde Charakteristik (Kombination aus Motiven, Werthaltungen, Fähigkeiten, Wissen) eines Individuums bezeichnet, die kausal mit der effektiven Bewältigung von (Arbeits-)Situationen zusammenhängt (vgl. Spencer/Spencer 1993, S. 9 ff.). Kompetenzen sind demnach verfügbare Fertigkeiten und Fähigkeiten, bestimmte Probleme zu lösen und die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich nutzen zu können (vgl. Weinert 2001, S. 27 f.). Kompetenz schließt somit die Performanz, also das (Leistungs-)Handeln, mit ein.

$$\text{Kompetenz} = \text{Wissen} + \text{Können} + \text{Handeln}$$

Kompetenzen stellen demnach wichtige **individuelle Handlungsressourcen** dar, um ein verantwortliches und problembewältigendes Handeln in unterschiedlichen Handlungskontexten und -situationen auch über den Bereich der Arbeit hinaus zu ermöglichen (vgl. Kels 2009, S. 135). Führung und HR-Management andererseits können die Handlungsmöglichkeiten des Individuums in der Kompetenzausübung unterstützen oder im schlechten Falle auch behindern. Damit kommt auch dem »Dürfen« im Sinne der Gestaltung kompetenzfördernder Rahmenbedingungen eine wichtige Bedeutung zu.

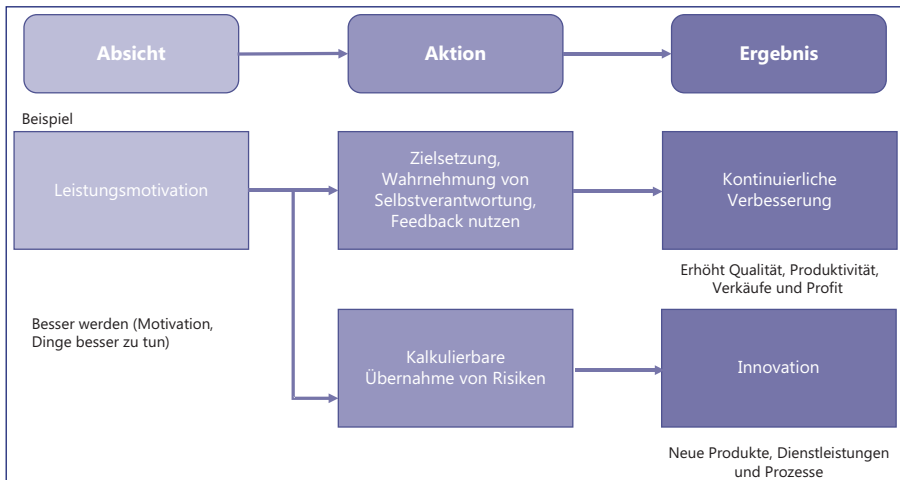


Abb. 39: Von der Absicht zum Ergebnis: Herleitung einer Kompetenz (vgl. Spencer/Spencer 1993, S. 13)

Wollen HR-Verantwortliche einen nachhaltigen Beitrag zur Förderung von Innovation im Unternehmen beitragen, ist die konsequente **Integration von Innovationskompetenzen** in die Erarbeitung und Umsetzung eines kompetenzbasierten HR-Managements eine der erfolgversprechendsten Vorgehensweisen. Dabei geht es darum, die Gewinnung, Entwicklung und Bindung derjenigen Mitarbeitenden, die über die geforderten Innovationskompetenzen verfügen, aktiv zu unterstützen. Ein **kompetenzbasiertes HR-Management**, das alle Prozesse an den zentralen Kompetenzen (darunter eben auch die Innovation) ausrichtet, kann damit

zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor einer erfolgreichen Strategieumsetzung werden. Einerseits geht es um die Ableitung der relevanten Innovationskompetenzen aus den strategischen, strukturellen und kulturellen Anforderungen des Unternehmens, sowie andererseits um die Evaluation dieser Kompetenzen auf den verschiedenen Führungsstufen und deren Anwendung im Talentmanagement und der Nachfolgeplanung.

Ein mögliches Vorgehen zur Erarbeitung der relevanten Innovationskompetenzen ist der **Bottom-up- und Top-down-Prozess** (siehe Abb. 40). Das Vorgehen lehnt sich an die Erarbeitung eines umfassenden Kompetenzmodells eines Unternehmens an, legt dabei aber einen spezifischen Fokus auf den Bereich der Innovationskompetenz (vgl. Oertig 2010, S. 136 f.) Beim Bottom-up-Prozess wird der Frage nachgegangen, was die innovativsten Mitarbeitenden eines Unternehmens von den anderen unterscheidet. Methodisch wird dafür das **Behavioral-Event-Interview** eingesetzt (vgl. Spencer/Spencer 1993, S. 114 ff.). Konkret gezeigtes Verhalten in erlebten erfolgskritischen Situationen (Critical Incidents) wird untersucht; nicht was jemand denkt oder sagt, dass er/sie tue, sondern was er/sie tatsächlich tut, zählt. Im Top-down-Prozess wird eine »Gap-Analyse« bezüglich der Ist-Soll-Ausprägungen in den Dimensionen »Innovationsstrategie«, »Struktur« und »Kultur« durchgeführt. Entscheidend werden hier die Fragen, wie die »Gaps« in den strategischen, strukturellen und kulturellen Charakteristiken der Profile überwunden werden können und welche Verhaltensweisen bzw. Kompetenzen dazu benötigt werden. Diese Makro-Sichtweise (Top-down) wird durch die Kompetenzen aus der Mikro-Sichtweise (Bottom-up) ergänzt. So entsteht ein Innovations-Kompetenzmodell, das einerseits die bisher erfolgreichen Verhaltensweisen der Top-Innovatoren breiter in der Organisation verankert und andererseits diejenigen Kompetenzen fördert, die das Unternehmen auch in Zukunft innovativ hält und von den weniger erfolgreichen Wettbewerbern unterscheidet.

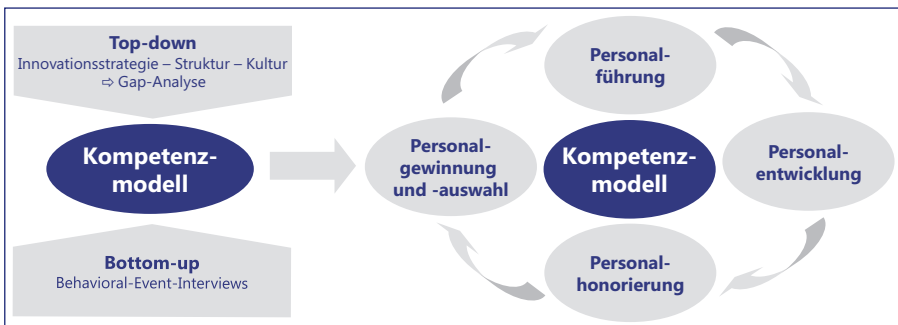


Abb. 40: Strategische Ableitung von Innovationskompetenzen im Rahmen des Kompetenzmodells und Verankerung in HR-Prozessen (vgl. Oertig 2010, S. 136)

Innovationskompetenzen in HR-Prozesse integrieren

Wird Innovation als wichtige Kompetenz im Kompetenzmodell aufgenommen, muss diese für die Anwendung in der Rekrutierung, Beurteilung, Entwicklung und Honorierung entsprechend **operationalisiert** werden (siehe Abb. 40). 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.

Für den Erfolg in der Umsetzung ist eine konsequente Ausrichtung aller HR-Prozesse auf die Innovationskompetenzen unerlässlich. Dies beginnt bereits beim **Personalmarketing** mit einem auf diese Kompetenzen abgestimmten Auftritt (siehe Kapitel 5.2.1). Bei der **Selektion** werden die Kriterien für das Anforderungsprofil sowie die Fragen des Interviewleitfadens, z.B. nach der Methode des Behavioral-Event-Interviews, an die Innovationskompetenzen angepasst. Bei der **Beurteilung** finden die Innovationskompetenzen Einfluss in die Mitarbeitenden- und Vorgesetztenbeurteilung sowie die Potenzialbeurteilung zukünftiger Fach- und Führungskräfte. Durch die Koppelung von Leistungsmanagement und **Lohnsystem** beeinflussen die Innovationskompetenzen indirekt auch die individuelle Lohnfindung. Die Anforderungen der **Entwicklungs- und Selektionsassessments** müssen auf die geforderten Kompetenzen ebenfalls abgestimmt und die Maßnahmen der **Personal- und Managemententwicklung** entsprechend ergänzt werden. Schließlich muss ein strategisch ausgerichtetes **Personalcontrolling** den Umsetzungserfolg messbar und damit »steuerbar« machen. Eine Möglichkeit besteht hier beispielsweise in einer Wiederholung der Analyse der Innovationsstrategieprofile, Strukturprofile und Kulturprofile.

Ein aus den Anforderungen der Unternehmensstrategie und insbesondere auch der Innovationsstrategie abgeleitetes und trennscharf operationalisiertes Kompetenzmodell bildet eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Gestaltung der Implementation nachfolgend beschriebener HR- und Führungsprozesse sowie -praktiken. Diese sollen in den nächsten Kapiteln beschrieben werden.

Praxisbeispiel

Führungskompetenzmodell eines Finanzdienstleisters

Beobachtungselemente

- Erkennt relevante Trends und ist offen für Neues
- Hat und generiert eigene Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen, sucht nach Optimierungsmöglichkeiten und öffnet Türen
- Denkt und handelt in Varianten und kennt nicht nur den einen Weg
- »Wagt sich über den Tellerrand hinaus« und zeigt Bereitschaft zum Risiko
- Lässt den Mitarbeitenden angemessenen Freiraum, um Ideen und Lösungen zu entwickeln und steht diesen offen gegenüber

Ausprägungsstufen

Stufe	Verhaltensanker
IV	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüft kontinuierlich bestehende Produkte, Dienstleistungen und Prozesse und sucht stetig nach Optimierungsmöglichkeiten • Ist bereit, ein angemessenes Risiko einzugehen, um auch unkonventionelle Ideen umzusetzen • Unterstützt Ideen und Lösungen seiner Mitarbeitenden und lässt ihnen Freiraum diese zu entwickeln • Setzt regelmäßig Impulse für Verbesserungen • Kennt die relevanten Trends, entwickelt angemessene Strategien und macht dieses Wissen zugänglich • Treibt Veränderungen und Neues im eigenen Arbeitsbereich und in der Gesamtorganisation aktiv voran
III	...
II	...
I	<ul style="list-style-type: none"> • Ist gegenüber Innovationen eher kritisch und zurückhaltend eingestellt • Sieht wenig Bedarf für neue Produkte, Dienstleistungen und Prozesse

Beispiel zur Formulierung der Innovationskompetenz

5.2 Innovationsförderliche Personalgewinnung und -auswahl

Die Gewinnung, Selektion und Beurteilung von Personal ist ein essenzielles Element im Aufbau einer produktiven und innovationsorientierten Belegschaft. Ein systematisch gestalteter Selektionsprozess sowie hierauf abgestimmte Selektionspraktiken und -instrumente tragen dazu bei, Personen mit den im Innovationsprozess benötigten Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen zu identifizieren und zugleich sicherstellen zu können, dass ein möglichst gutes Passungsverhältnis von Person, Organisation und Aufgabe/Rolle besteht (Liu et al. 2007). Selektionspraktiken können sowohl im Prozess der Personalgewinnung (Rekrutierung neuer Organisationsmitglieder), der Personal- und Teamentwicklung als auch im Prozess der Personalbesetzung von Innovationsteams eingesetzt werden.