

Beim Innovationsprozess müssen sich Kompetenzen verzahnen

«Innovation by Geistesblitz» ist die Ausnahme. Ideen gedeihen dort, wo Kreativität zielgerichtet gefördert wird. Doch damit tun sich viele Unternehmen noch schwer. Denn Kreativität ist keine klar messbare Grösse, die Innovationsprozesse können deshalb weder auf Verlangen in Gang gebracht noch gesteuert werden.

HR Today: Laut einer Studie der Fachhochschule Schweiz geben rund 74 Prozent der befragten KMU an, dass sich schon mindestens einmal eine in ihrem Unternehmen entwickelte Produktinnovation als Misserfolg herausstellte – der überwiegende Teil berichtet von Fehlern beim Marketing. Sind Fehler beim Marketing nicht eigentlich Fehler beim Personal?

Oliver Gassmann: Empirische Studien zeigen uns, dass der grösste Teil aller Innovationsflops in falscher Vermarktung begründet ist. 28 Prozent aller Flops sind in Over-Engineering am Kunden vorbeibegründet, weitere 24 Prozent in Me-too-Produkten – meist unreflektiertes Imitieren des Marktführers. Erst danach kommen technische Schwächen mit 15 Prozent oder externe Entwicklungen wie Preisverfall am Markt. Die Wurzeln liegen hier zum einen in einer fehlenden Kundenempathie des Innovationsteams und zum anderen in Schnittstellenproblemen zwischen Marketing sowie Forschung und Entwicklung.

Um diese Schwachstellen zu verbessern,

Wissensmanagement kann dann eine grosse Unterstützung darstellen.

Welche Instrumente stehen dem HRM zur Verfügung, um innovative Projekte in voller Verantwortung erfolgreich zu gestalten?

Wie Sie sagten – die richtigen Mitarbeitenden in den kritischen Stellen sind von grosser Bedeutung. Das grösste vernachlässigte Potenzial liegt in der richtigen Selektion und Entwicklung von Projektmanagern. Diese müssen ihr Projekt in der Regel ohne disziplinarischen Durchgriff in der Matrix führen. Ein Projektteam führen ist meist ein Führen ohne Schwert, da die Sanktionsmechanismen sehr beschränkt sind und der Linienvorgesetzte häufig dominant ist. Projektleiterkarrieren sind stärker zu fördern – nicht als Alibiübung, sondern als echte Karrierealternative. Hoffmann-La Roche ist hier bereits recht weit mit seinen virtuellen Projektmanager-Pools.

Welchen Grenzen unterliegen Beurteilungssysteme?

Der Innovationsaspekt ist in den meisten

Innovation konfrontiert sind, haben gezeigt, dass es sich lohnen kann, Teamprofile zu entwickeln und damit situativ die Stärken und Schwächen eines einzelnen Teams zu identifizieren. Es ist ein Irrtum zu glauben, dass Innovationsteams nur visionäre Macher benötigen. Controllertypen und Bedenkenträger sind dann sehr wichtig, wenn ein Team in eine falsche Richtung vorzustossen droht. Der Teamkomposition wird in Innovationsprozessen in der Wirtschaft noch zu wenig Bedeutung beigemessen. Dabei hat sich bei unseren Unternehmensarbeiten gezeigt, dass hier mit wenig Aufwand beim Team – nicht in der Personalabteilung – viel bewegt werden kann.

Können Sie dies mit einem Beispiel verdeutlichen?

Kommt gerade wieder eine nächste Technologiewelle, so ist zunächst die Euphorie enorm hoch. Als die Kommunikations- und Sensortechnologien einen neuen Höhepunkt erreicht hatten, haben Technologiefreaks von Elektrolux von intelligenten Kühlschränken geschwärmt, die die Milch selbst via Internet bei Bedarf nach-



braucht es Mitarbeitende, die ihre Informationen besser austauschen. Macht der Einsatz eines Wissensmanagers Sinn?

Wissensmanager sollten nicht Wissen austauschen, sondern eine Plattform schaffen, auf der sich Mitarbeitende austauschen. Da 80 Prozent aller Innovationen eine Kombination aus bestehenden Ideen, Konzepten und Technologien darstellt, kommt der Kommunikationsförderung eine grosse Bedeutung zu. Effektives

Tests und Assessment Centers zu schwach ausgebildet. Es hat nicht nur etwas mit Kreativität und Querdenken zu tun, sondern umfasst vor allem den Veränderungsaspekt. Probieren geht über Studieren – Erfolge in kleineren Projekten befähigen Talente für grössere Projekte. Vorhersagen aufgrund von Tests sind hier zu wenig verlässlich.

Wie messen Sie innovative Potenziale bei Menschen?

Innovation umfasst die Idee und die Umsetzung der Idee in eine marktgerechte Leistung. Damit bekommt auch das innovative Potenzial eines Menschen mehrere Dimensionen: Kreativität, Sozialkompetenz und Unternehmertum. Das CV eines Bewerbers und damit die bereits in anderen Kontexten gezeigte Innovationsfähigkeit ist ausschlaggebend. Arbeiten an unserem Institut mit Innovationsteams und – dies ist noch spannender – mit Managementteams, die mit

bestellen. Dies ist natürlich Unsinn für den Normalverbraucher. Aber es hat keine kritischen Stimmen gegeben, die das Projekt gebremst hätten. In zahlreichen Firmen haben wir Teamprofile entwickelt und mit Strategie und Mission des Teams abgestimmt.

Welche Entlohnungssysteme eignen sich für Fachlaufbahnen am besten?

Grundsätzlich gilt hier: Teamerfolge stärker incentivieren, gleichzeitig beachten, dass gerade in der Innovation monetäre Incentives kontraproduktiv sein können.

Wie können HR-Manager die Balance halten zwischen notwendiger bürokratischer Standardisierung, Struktur und Organisation einerseits und kreativer Freiraumkultur andererseits?

Weniger ist mehr. Schauen Sie sich kreative Organisationen wie 3M oder Phonak an. Hier

Der Interviewpartner

Prof. Dr. **Oliver Gassmann** ist Direktor des Instituts für Technologiemanagement der Universität St. Gallen. Internationales Innovationsmanagement ist sein Hauptforschungsbereich. Vor seiner Berufung an die Universität leitete er als VP Technology Management bei Schindler Aufzüge AG die Konzernforschung und das strategische Technologiemanagement.



«Es ist ein Irrtum zu glauben, dass Innovationsteams nur visionäre Macher benötigen»

Oliver Gassmann

gibt es definierte Freiräume. Bei 3M gibt es die 15-Prozent-Regel, nach der jeder Mitarbeitende 15 Prozent seiner Zeit für kreative Tätigkeiten einsetzen darf. Phonak zeigt via Vorleben des Top-Managements, dass Innovation eine grosse Bedeutung im Unternehmen hat. Sowohl die Gründerfamilie als auch der derzeitige CEO, Valentin Chapero, weisen bei jeder Gelegenheit

vermeiden. Ich habe sehr positive Erfahrungen gemacht mit Innovationspreisen, bei denen die Verleihung mit einem hochgradigen Event zelebriert wird. Dies setzt oft enorme Energien in einer Organisation frei.

Welcher Führungsstil ist für innovationsorientierte Unternehmen empfehlenswert?

Partizipative Führungsstile sind grundsätzlich patriarchischen, autokratischen oder bürokratischen vorzuziehen. Ausnahmen wie Nicolas Hayek von SMH (Swatch) zeigen jedoch, dass eine visionäre, starke Top-down-Führung auch hohe Innovationskräfte freisetzen kann. In der Frühphase der Pharmaforschung sind zum Teil hoch repetitive Arbeiten in einer mechanistisch-systematischen Arbeit zu erledigen. Kreatives Chaos kann hier das Ende der Innovation bedeuten. Pauschalurteile sind daher kritisch zu sehen, es hat auch noch keinen Haarschneideautomaten gegeben, der für alle Köpfe passt.

Machen Weiterbildungsprogramme für weniger kreative Mitarbeitende Sinn?

ein. Der Nutzen ist jedoch dann am grössten, wenn ein solcher Event eingebunden ist in eine inhaltliche Begleitung. Anschlussfähigkeit und Übertragbarkeit in die Alltagssituation sind wichtig.

Können Sie diese letzte Aussage beispielhaft belegen?

Gemeinsame Skulpturen entwickeln, die das Unternehmenslogo unterstützen. Themen wählen, die wieder ins Alltagsumfeld hineintransportiert werden können, beispielsweise Hände, die zusammenarbeiten.

Bei 3M wurden Mitarbeitende auch für nicht realisierbare Ideen gefeiert. Was halten Sie von dieser Feedback-Kultur?

Die amerikanische Firma IDEO arbeitet ähnlich. «Think positive» und Teamgeist stehen hier im Vordergrund. Die Anzahl der Ideen wird

auf den Stellenwert von Innovation für den derzeitigen und zukünftigen Geschäftserfolg hin. Die Bedeutung von Vorbildern und sogenannten «role models» ist dabei grösser, als wir denken.

Wie viele Tools braucht das HRM, um Innovation zu pushen?

In jüngerer Zeit werden in zahlreichen Unternehmen Innovationspreise vergeben. Dies kann sehr viel bewirken: Im Gegensatz zum Vorschlagswesen zählt nicht nur die Idee, sondern auch deren Umsetzung. Zudem werden erfahrungsgemäss weniger triviale Vorschläge gebracht – Vorschläge zum Standort von Kaffeemaschinen und neue Fahrradständer helfen der Produktivität eines Unternehmens eher weniger. Bei der Vergabe eines solchen Preises ist es jedoch wichtig, dass die Kriterien im Voraus festgelegt sind, der Prozess hochgradig transparent ist und am besten die Jury aus externen Mitgliedern besteht, um Interessenkonflikte zu

Zunächst: Jeder Mensch kann kreativ sein. Dem einen liegen eher intuitive Kreativitätstechniken, dem anderen eher systematisch-morphologische. Die Kenntnis und Beherrschung solcher Methoden eröffnet bei einigen Mitarbeitenden ungeahnte Potenziale in Richtung Kreativität. Jedoch möchte auch nicht jeder kreativ sein – dies ist die grösste Einschränkung.

Was halten Sie von Veranstaltungen, an denen Mitarbeitende mit Künstlern zusammengebracht werden?

Zunächst ist hier einmal der Eventcharakter zu beachten. Ausbrechen aus der Alltagswelt ist ein erster Schritt, die eingefahrenen Gleise zu verlassen. Gemeinsame Workshops zur Entwicklung von Skulpturen oder Malen von Bildern setzt Kreativität frei und fördert den Teamgeist. Wir setzen dies an der Universität inzwischen sogar in unserer Startwoche für Studienbeginner

gefördert. Veränderungsbereitschaft im Unternehmen grundsätzlich erhöht. Nachteilig dabei ist, dass die Gefahr von Debattierclubs entsteht. In einigen Unternehmen habe ich diese Tendenz beobachtet.

Und was bedeutete es, diese Tendenz zu beobachten?

Viel wird in solchen Unternehmen thematisiert, wenig realisiert. Wir dürfen nicht vergessen, dass wir nicht in Selbstzufriedenheit enden. Zum Schluss zählt leider nicht die perfekte Idee, sondern nur die Realisierung in der Organisation und am Markt. Henkels Chief Technology Officer sagt hierzu: «Innovation ist, wenn der Markt hurra schreit.» Gute Ideen allein helfen hier nicht weiter.

Interview: Connie Voigt