

INNOVATIONSORIENTIERTE PERSONALENTWICKLUNG – KONZEPTE, METHODEN UND FALLBEISPIELE FÜR DIE PRAXIS

SPRINGER GABLER, 2014, 296 SEITEN, 66 ABBILDUNGEN

TEIL 1: Grundlagen und Rahmenprogramme der individuumorientierten Innovationsförderung

1	Einleitung – Innovationsorientierte Personalentwicklung.....	2
2	Innovationsförderung durch Promotorenentwicklung	2
3	Innovationscoaching – persönlichkeitszentrierte Förderung von Innovatoren	2
4	Wertebasierte Flexibilität als Metakompetenz – mit kreativer Balance zur nachhaltigen Innovationsfähigkeit	3
5	Organisationale Rahmenfaktoren für erfolgreiche Innovationsprozesse	3
6	Synergien im Demografischen Wandel nutzen	3

TEIL 2: HR-Maßnahmen zur Förderung von Innovatoren

7	Führen im Projekt – Ein Kompetenzentwicklungsprogramm für Prozessmanager in Innovationsvorhaben.....	4
8	Teamentwicklung im Innovationskontext	4
9	Innovationsorientiertes Kompetenzmanagement	4
10	Persönlichkeitszentriertes Innovationscoaching in der Anwendung	5
11	Humor als Förderfaktor für Innovation?!	5
12	Lernen von kreativen Vordenkern – Ein Workshop zur Kreativitätsförderung	5
13	Mit kreativer Balance zu nachhaltiger Innovationsfähigkeit – Ein Coaching-Workshop zur Förderung Wertebasierter Flexibilität	6
14	Soziale Netzwerke zur Unterstützung von Innovationsprozessen	6
15	Open Innovation – Der Kunde als Innovationspartner.....	6
16	Innovation durch Sport! Eine neue Perspektive auf betriebliche Bewegungsangebote.....	7

TEIL 3: Integration und Ausblick

17	Das Innovation Board – Ein Steuerungsinstrument zur Förderung der organisationalen Innovationsfähigkeit	7
18	Dauerhaft innovationsfähig?! Ein idealtypisches Modell transformationaler Kultur	7

1 Einleitung – Innovationsorientierte Personalentwicklung

Größere Innovationsfähigkeit steht weit oben auf der Wunschliste vieler Organisationen. Zugleich verhindern in vielen Fällen massive Innovationsbarrieren die erfolgreiche Umsetzung von Neuerungen. Einen wichtigen Ansatzpunkt zur Steigerung der Innovationskraft stellen die Führungskräfte und Mitarbeiter der Organisation dar. In diesem Kapitel begründet der Autor die Notwendigkeit einer innovationsorientierten Personalentwicklung und skizziert gemeinsame Grundlagen der im Folgenden vorgestellten Konzepte. Ziel, Zielgruppe und Aufbau des Buches werden beschrieben und ein Ausblick auf die einzelnen Kapitel gegeben.

2 Innovationsförderung durch Promotorenentwicklung

Um innovativ zu agieren, brauchen Organisationen mehr als ein Innovationsmanagementsystem. Engagierte und kompetente Personen sind unerlässlich, um Innovationsprojekten zum Erfolg zu verhelfen. Der Autor beschreibt in diesem Kapitel mehrere solcher Promotorenrollen mit ihren Leistungsbeiträgen und erfolgskritischen Kompetenzen. Darüber hinaus wird der Einfluss der Promotoren auf die Gestaltung einer innovationsförderlichen Organisationskultur skizziert. Ein Rahmenprogramm zur Kompetenzentwicklung bei Promotoren in Organisationen ermöglicht es Personalverantwortlichen und Beratern, diese wichtigen Innovatoren gezielt zu identifizieren und zu fördern.

3 Innovationscoaching – persönlichkeitszentrierte Förderung von Innovatoren

Die Autoren begreifen Persönlichkeit als Grundlage für die Konzeption eines Innovationscoachings. Ziel ist es, die Generierung und die Umsetzung von Ideen durch Führungskräfte umfassend zu fördern, indem sowohl individuelle Belastungen und Blockaden, aber auch individuelle Ressourcen erkannt und bearbeitet werden. Im Mittelpunkt steht eine offene Modulkonzeption, die von der Einzigartigkeit jedes Innovators ausgeht, ohne mögliche Gemeinsamkeiten im habituellen Innovationsstil auszuschließen. Drei für das Coaching bedeutsame Innovationsstile werden beschrieben und diskutiert. Abschließend wird auf den Uniquability-Ansatz aufmerksam gemacht, der auf einen einzigartigen Mix von Stärken und Leidenschaften fokussiert. Das Kapitel vermittelt die theoretischen Grundlagen des persönlichkeitszentrierten Innovationscoachings, die darauf bezogene Praxis veranschaulichen die Autoren im Maßnahmenteil (Meier & Laux, „Persönlichkeitszentriertes Innovationscoaching in der Anwendung“, in diesem Band).

4 Wertebasierte Flexibilität als Metakompetenz – mit kreativer Balance zur nachhaltigen Innovationsfähigkeit

Die Autorin beleuchtet in diesem Kapitel die Rolle von Werten und Handlungsflexibilität für innovatives Verhalten. Daran anknüpfend wird ein integratives Kompetenzmodell skizziert, das ein spezifisches Zusammenspiel relevanter Fähigkeiten der Führung in Innovationsprozessen beschreibt (Kompetenzmodell Wertebasierte Flexibilität). Im Mittelpunkt steht dabei die gezielte Verknüpfung von Fähigkeiten im Umgang mit Werten und Dilemmasituationen sowie kreativen Kompetenzen. Es wird aufgezeigt, welche Haltungen und Verhaltensweisen v. a. soziale Innovationsprozesse begünstigen können. Die Bedeutung Wertebasierter Flexibilität für eine nachhaltigkeitsorientierte Gestaltung von Innovationskultur wird anschaulich gemacht.

5 Organisationale Rahmenfaktoren für erfolgreiche Innovationsprozesse

In diesem Kapitel werden zentrale Problemstellungen einer nachhaltigen Innovationsfähigkeit insbesondere mittelständischer Unternehmen systematisiert und aus personenbezogener Sicht analysiert. Das Kapitel ist angereichert mit Belegen aus einer von uns durchgeführten Interviewstudie bei mittelständischen Unternehmen. Es wird diskutiert, welche organisationalen Rahmenbedingungen managementstrategisch gestaltbar sind und wie diese zur nachhaltigen Innovationsförderung beitragen können.

6 Synergien im Demografischen Wandel nutzen

Die Autorin veranschaulicht deutlich die Auswirkungen und die mit dem Demografischen Wandel verbundenen Herausforderungen für Unternehmen in Deutschland. Lange Zeit galten ältere Arbeitnehmer als nicht mehr leistungsfähig genug, lernunwillig und zu teuer. Mittlerweile haben viele Unternehmen das Potenzial ihrer älteren Arbeitnehmer erkannt. Um weiterhin zukunftsfähig zu bleiben gilt es u. a. diese zu fördern. Das Kapitel zeigt auf, welche bedeutsame Rolle jüngere und ältere Mitarbeiter gleichermaßen im Innovationsprozess spielen und inwieweit ein Unternehmen den Prozess der Generierung von intergenerativen Synergien unterstützen kann.

7 Führen im Projekt – Ein Kompetenzentwicklungsprogramm für Prozessmanager in Innovationsvorhaben

Das Kapitel stellt ein Entwicklungsprogramm für Prozessmanager in Innovationsvorhaben vor. Dabei werden zunächst die speziellen Anforderungen an Prozessmanager in der Umsetzungsphase von Innovationsvorhaben herausgearbeitet. Erfolgskritische Innovationskompetenzen werden beispielhaft abgeleitet. Darauf aufbauend wird ein Entwicklungsprogramm beschrieben, mit dessen Hilfe sich Innovationskompetenzen entwickeln lassen. Teile des Programms wurden pilotiert und werden als Fallstudie dargestellt.

8 Teamentwicklung im Innovationskontext

Die effektive Zusammenarbeit (bereichsübergreifender) Teams stellt einen Schlüsselfaktor des Innovationserfolgs dar. Einen Spezialfall von Teams stellen Führungsteams dar, also Teams, die nur aus Führungskräften bestehen und damit sowohl in der Zusammenarbeit untereinander (interne Effizienz) als auch in ihrer Führungswirkung effizient sein müssen (externe Effizienz). Das Kapitel beschreibt ein Workshop-/Trainingskonzept, das es ermöglicht, diese beiden Effizienzaspekte bei Führungsteams zu steigern.

9 Innovationsorientiertes Kompetenzmanagement

Der Autor beschreibt in diesem Kapitel, wie ein an der Innovationsstrategie ausgerichtetes Kompetenzmodell als Grundlage nachhaltigen Kompetenzmanagements auf praxiserorientierte Art und Weise im Dialog mit Führungskräften erarbeitet werden kann. Die Einbindung weiterer Teile des Managements in die Entstehung des Kompetenzmodells sorgt für eine hohe Akzeptanz des Modells. Die Implementierung wird durch ein Trainingskonzept begleitet, das den Teilnehmern vermittelt, wie sich die Innovationsfähigkeit von Mitarbeitern durch gezielten Kompetenzaufbau stärken lässt.

10 Persönlichkeitszentriertes Innovationscoaching in der Anwendung

Das persönlichkeitszentrierte Innovationscoaching ist das zentrale Instrument der individuellen Innovationsförderung und zielt darauf ab, Führungskräfte und Mitarbeiter bei der Bewältigung von Innovationsproblemen sowie der Entfaltung ihrer innovativen Potenziale zu unterstützen. Je nach persönlichem Förderungsbedarf und Interesse des Teilnehmers können Anliegen wie Kreativitätsblockaden, Schwierigkeiten in der Ideenumsetzung oder auch die Entwicklung eines innovationsförderlichen Führungsstils im Fokus stehen. Dieses Kapitel stellt den (idealtypischen) Ablauf des Innovationscoachings sowie eine Auswahl wirkungsvoller Methoden, die dabei zum Einsatz kommen, anhand von Fallbeispielen dar. So erhält der Leser einen Einblick in den abwechslungsreichen Arbeitsalltag eines Innovationscoachs.

11 Humor als Förderfaktor für Innovation?!

Humor und seine Wirkweisen können auf verschiedene Arten für den Innovationsprozess nutzbar gemacht werden. Eine Form dies zu lernen und davon zu profitieren stellt das in diesem Kapitel beschriebene Innovationscoaching mit Humor dar. Dort können auf individueller Ebene die Wirkung von Humor auf Führung, Stressbewältigung und Kreativität lern- und erfahrbar gemacht werden. Darüber hinaus stehen weitere innovationsbezogene, vom Teilnehmer selbst eingebrachte Themen im Mittelpunkt des Coaching-Prozesses.

12 Lernen von kreativen Vordenkern – Ein Workshop zur Kreativitätsförderung

Das vorliegende Kapitel beschreibt die Entwicklung zentraler Bausteine der Kreativitätsförderung auf Grundlage aktueller Studien und Ansätze zum Verhalten und zu kognitiven Mustern hoch kreativer und innovativer Personen. Diese Bausteine werden im Rahmen eines Kreativitätsworkshops umgesetzt, indem unterschiedliche Förderungsmethoden zum Einsatz kommen. Der Workshop verfolgt das Ziel, sowohl kreative Fähigkeiten der Teilnehmer zu fördern als auch Ideen zu generieren, die in der Organisation umgesetzt werden können. Im Workshop generierte Ideen kommen in der Organisation zur Anwendung, indem sie beispielsweise in Entscheidungsgremien einfließen, die Maßnahmen zur Innovationsförderung integrieren.

13 Mit kreativer Balance zu nachhaltiger Innovationsfähigkeit – Ein Coaching-Workshop zur Förderung Wertebasierter Flexibilität

Ausgehend von einem ganzheitlichen Verständnis von Innovationsprozessen sowie dem Kompetenzmodell Wertebasierter Flexibilität stellt das Kapitel ein Workshopkonzept vor, das der Entwicklung individueller Fähigkeiten im kreativen Umgang mit Wertekonflikten und Dilemmata dient. Beispielhaft wird aufgezeigt, wie sich durch konkrete Methoden balanceorientierte Werthaltungen und Handlungsweisen fördern lassen und welches Wertschöpfungs- und Innovationspotenzial sich daraus ergibt. Es wird veranschaulicht, welchen Beitrag zur Innovationskultur Personalentwicklungsmaßnahmen leisten, die auf eine systematische Kombination kreativer, analytischer und sozialer Kompetenzentwicklung ausgerichtet sind.

14 Soziale Netzwerke zur Unterstützung von Innovationsprozessen

Das Kapitel stellt den Einsatz einer Social Media Lösung zur Unterstützung von Innovationsprozessen vor. Dazu werden zunächst typische Problemfelder von Innovationsprozessen in kleineren und mittelständischen Unternehmen beschrieben. Anschließend werden beispielhaft die Vorteile von Social Media Lösungen für den Anstoß und die Weiterentwicklung von Innovationsvorhaben im Unternehmen abgeleitet. Eine unternehmensspezifische Lösung wurde in einem mittelständischen Unternehmen eingeführt und wird als Fallstudie vorgestellt.

15 Open Innovation – Der Kunde als Innovationspartner

Die Innovationsforschung zeigt, dass es sich in mehrfacher Hinsicht lohnen kann, wenn ein Unternehmen den Produktentwicklungsprozess nach außen öffnet und ausgewählte Kunden, so genannte Lead User daran beteiligt. Wer zunächst Wertempfänger war, kann sich nun als Wertschöpfer und Innovator einbringen und gemeinsam mit Unternehmensexperten an der Entwicklung neuartiger Problemlösungen arbeiten, was nicht nur die Qualität der Lösungen, sondern auch die emotionale Bindung an die Marke erhöht. Ebenso können Zulieferer, Partnerunternehmen und weitere externe Wissensträger z.B. aus Hochschulen und Instituten aktiv eingebunden werden, um das Innovationspotenzial zu maximieren, was das Kapitel anhand von ausgewählten Fallbeispielen aufgezeigt.

16 Innovation durch Sport! Eine neue Perspektive auf betriebliche Bewegungsangebote

Viele Unternehmen nutzen Sport und Bewegung bislang im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung. Das Kapitel beschreibt, wie Bewegung darüber hinaus auch zur gezielten Unterstützung innovationsrelevanter Kompetenzen genutzt werden kann. Körperliche Aktivität verbessert neben dem physischen und psychischen Wohlbefinden nachweislich auch die geistige, die sog. kognitive Leistungsfähigkeit. Anhand der Maßnahme Bewegende Pause® wird aufgezeigt, wie wissenschaftliche Erkenntnisse zum Zusammenhang zwischen Bewegung und Kognition in den Anwendungsbezug gestellt werden, so dass die geistige Wachsamkeit und Kreativität aller Akteure im Unternehmen gefördert werden kann.

17 Das Innovation Board – Ein Steuerungsinstrument zur Förderung der organisationalen Innovationsfähigkeit

Der Autor argumentiert in diesem Kapitel, dass Organisationen nachhaltige Innovationsfähigkeit durch gezielte Maßnahmen zur Förderung von Systemen, Personen und der Organisationskultur erreichen können. Er schlägt die Implementierung eines Innovation Boards vor, das die verschiedenartigen Maßnahmen zur Innovationsförderung in der Organisation integriert und steuert. Dabei wird organisationales Lernen und das Vorleben der gewünschten Innovationskultur ermöglicht. Als erfolgskritisch erachtete Faktoren zu Aufbau, Besetzung und Ablauf eines solchen Gremiums werden beschrieben.

18 Dauerhaft innovationsfähig?! Ein idealtypisches Modell transformationaler Kultur

Die Autoren präsentieren in diesem Kapitel den Entwurf eines umfassenden Konzeptes der Veränderung von Unternehmenskulturen hin zu einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur, die als „Transformationale Innovationskultur“ charakterisiert wird. Ein entsprechendes idealtypisches Modell überträgt die als innovationsförderlich erkannten Elemente transformationaler Führungsbeziehungen auf alle Ebenen der Organisation. Der Beitrag stützt sich u. a. auf die Ergebnisse einer Interviewstudie mit insgesamt 135 Fach-

und Führungskräften und integriert theoretische und praktische Erkenntnisse, die im Rahmen des Verbundprojekts WertFlex gewonnen wurden. Personalentwicklungsmaßnahmen können helfen die Kultur eines Unternehmens in Richtung einer transformationalen Innovationskultur zu verändern. Der Ablauf einer systematischen Personalentwicklung wird skizziert und auf konkrete Methodenbeschreibungen im vorliegenden Band verwiesen.