

## Ohne Freiräume keine Ideen

„Jetzt sind wir mal innovativ“ ist eine abgedroschene Parole ohne Wirkung. Im Gegenteil wachsen Innovationen nur in einem Unternehmensklima, welches von Offenheit, Vertrauen und Eigenverantwortlichkeit geprägt ist. Leichter gesagt als getan, wie eine Umfrage zeigt.



Die Wirtschaft lebt von der gekonnten Umsetzung guter Ideen. Kreativität und Innovation sind ihr Treibstoff. Gerade in Deutschland müssen gute Ideen von einer Belegschaft mit immer höherem Durchschnittsalter entwickelt werden. Die Personaldecke ist meist bereits so weit ausgedünnt, dass eine Erhöhung des Drucks keine Ideenschübe mehr auslöst, sondern diejenigen, die als das wichtigste Kapital des Unternehmens bezeichnet werden, gesundheitlich gefährdet. Dies wird durch die Ausdehnung der Burnout-Problematik unterstrichen. Der einzelne Mensch hat unter den gegenwärtigen Umständen seine Belastungsgrenze erreicht, oft schon überschritten. Was also kann getan werden, um auch in Zukunft genug gute Ideen zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen? Innovation ist nicht auf die Bereiche Technik und Marketing beschränkt, sondern ein unternehmensübergreifendes Thema. Sie entsteht in einem Umfeld, das Kreativität stimuliert. Dabei – dieses Feld zu stärken und den Boden für Innovationen zu bereiten – kommt der Unternehmensleitung und dem HR-Bereich eine Schlüsselfunktion zu. Kernthemen sind Personal-, Team- und Unternehmensentwicklung. Was ist dabei wesentlich und was gängige Praxis?

### Persönlichkeit muss gefördert werden

In einer bundesweiten Studie „Innovationsfähigkeit als Basis für Innovation“ (Oktober 2008) wurden über 100 Vertreter technologieorientierter mittelständischer Unternehmen zum Stand der Dinge befragt. Fast durchgängig bezeichneten sie ihre Produkte als innovativ. Mit Innovationsfähigkeit hatte sich die Mehrheit von ihnen bisher

eher intuitiv als systematisch befasst. Diese Basis für Innovation sollte durch die Studie näher beleuchtet und damit einer gezielten Stärkung zugänglich gemacht werden. Welche Ansatzpunkte zeigen sich für HR-Manager? Welche sind bisher weniger bekannt beziehungsweise verbreitet?

Kreativität und Umsetzungswille sind Persönlichkeitsmerkmale. Blockaden müssen im Kopf gelöst werden – durch Persönlichkeitsentwicklung, die immer auch Bewusstseinsentwicklung ist. Reifere Persönlichkeiten sind kreativer, integrativer, umsetzungsstärker und geeigneter für Führungsverantwortung. Der aktuelle Stand persönlicher Reife lässt sich mit Hilfe von Entwicklungsmodellen (z. B. dem Graves-Value-System) objektivieren und kommunizieren. Neben der Reife spielen typbedingte Persönlichkeitsmerkmale und Talente eine wesentliche Rolle für individuelle Entwicklungs- und Einsatzmöglichkeiten. Personalauswahl, Rightplacement und Teambuilding können durch den Einsatz von Persönlichkeitstypologien verfeinert werden. Wenn sich Mitarbeitende mit ihren persönlichen Mustern beschäftigen, können sie lernen, sich selbst besser zu akzeptieren, zu verstehen und zu steuern. Auch die Akzeptanz untereinander nimmt zu und die Zusammenarbeit wird wesentlich erleichtert. Die Kommunikation kann besser auf das Gegenüber abgestellt, Reaktionen treffender interpretiert werden. Vorstellungen, dass „andere ähnlich gestrickt sind“ oder „einen immer nur behindern wollen“, machen einer differenzierteren Perspektive Platz. Der eigene Handlungsspielraum erweitert sich. Über 90 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, Persönlichkeitsentwicklung zu fördern.

Wie Nachfragen jedoch zeigten, werden Maßnahmen, die direkt auf die Weiterentwicklung von persönlichen und sozialen Kompetenzen abzielen, selten ergriffen und sind eher Führungskräften vorbehalten. Persönlichkeitstypologien und Entwicklungsmodelle finden dabei kaum Anwendung.

### Eigenverantwortliche Teams

Immer häufiger sind es Teams, die gemeinsam wirkliche innovative Durchbrüche erzielen. Dabei sind Teams mit sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten dynamischer und kreativer als homogene Gruppen. Damit solche komplexen Teams nicht polarisieren und auseinander fallen, sind eine hohe Bewusstheit und gegenseitige Wertschätzung erforderlich. Ist ein Team zudem von der Zusammensetzung der Typen her ausbalanciert, können die Früchte der Unterschiedlichkeit geerntet werden. Teams, die täglich neuen Herausforderungen gegenüberstehen, benötigen ein hohes Maß an Gestaltungsspielräumen und Eigenverantwortung. Dazu bedarf es im Unternehmen klarer Leitbilder und Strategien, einer Vertrauenskultur und gelebter Wertschätzung.

In praktisch allen in der Studie befragten Unternehmen wird sich selbst steuernden Teams eine hohe Bedeutung beigemessen. Ansätze und Methoden zur Erschließung der kollektiven Intelligenz werden bislang nur wenig systematisch und gezielt genutzt – vermutlich weil sie vielfach noch nicht hinreichend bekannt sind. Und weil sie tief greifende Veränderungen der Besprechungskultur erfordern würden. Langjährige Gewohnheiten stehen hier im Weg. Kollektive Intelligenz zeigt sich darin, dass gemeinsam Lösungswege entdeckt und beschritten werden, die Einzelne nicht hätten finden können. Kommunikations- und Arbeitsformen wie der Dialog und andere in den letzten Jahrzehnten entwickelte Methoden helfen, die kollektive Intelligenz zu erschließen. Durch Anwendung dieser Methoden wird eine für die meisten Menschen ungewohnte Disziplin im Denken

und Verhalten trainiert. Dabei kann direkt erfahren werden, welche Verhaltensweisen Kreativität fördern beziehungsweise behindern. Das Individuum lernt, die eigene Perspektive als einen Beitrag zur Gesamtschau zu erkennen, statt sie als „einzige Wahrheit“ zu verteidigen. All dies lässt ein Team bewusster und lebendiger und damit auch kreativer werden.

### Freiräume erzeugen Ideen

Innovationen entstehen aus Ideen, und diese brauchen Spiel- und Schonräume. Im Hinblick auf die Innovationsfähigkeit des Gesamtunternehmens geht es darum, eine angemessene Balance zwischen Freiräumen und Strukturen zu finden. Allgemein gilt: Mit zunehmender persönlicher Reife sind mehr Freiräume förderlich und erforderlich. In zwei Dritteln der befragten Unternehmen wird nach eigener Einschätzung weit- oder weitestgehend Freiraum für Eigeninitiative und kreative Experimente gegeben. Allerdings werden die Mitarbeitenden in der Mehrzahl der Unternehmen nur eingeschränkt beteiligt. Umfassende Beteiligungskonzepte und eine passend dazu ausgerichtete, gemeinsam gestaltete Unternehmenskultur werden an Bedeutung gewinnen. Denn im Wettbewerb um Talente wird der Handlungsdruck hinsichtlich weitgehender Mitunternehmerschaft zunehmen.

Neben Freiräumen braucht Innovation Prozesse, die zuverlässig dafür sorgen, dass die besten Ideen gefunden, herausgefiltert, veredelt und möglichst effizient in Markterfolge umgesetzt werden. Über ein gutes Ideenmanagement und damit eine Innovationspipeline zu verfügen, bedeutet zunächst einmal, die wichtigsten Quellen für Erfolg versprechende Neuerungen zu kennen und zu pflegen. Als Impulsgeber werden externe Quellen wie Geschäftspartner oder Kunden und Anwender immer wichtiger. Hohe kommunikative Kompetenz und ausreichend Zeit für Gespräche sind hier Voraussetzung. Es gilt gut zuhören zu können, aufmerksam zu beobachten und die richtigen Fragen zu stellen. Umgekehrt können



eigene Ideen im Austausch mit den Kunden überprüft und gemeinsam weiterentwickelt werden. Mehr als 80 Prozent der Befragungsteilnehmer schätzten die Informations-, Kommunikations- und Wertschöpfungsprozesse im eigenen Unternehmen als stark an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet ein. Allerdings hat sich die Mehrzahl gemäß Selbsteinschätzung noch nicht, kaum oder nur teilweise mit einem systematischen Ideenmanagement-Prozess befasst. Auch beim Thema Wissens- und Kompetenzmanagement war der Tenor insgesamt, dass hier noch Arbeit zu leisten sei.

### Lern- und Fehlerkultur etablieren

Innovative Unternehmen haben eine lernoffene Kultur, die von geeigneten Strukturen getragen wird. Ein lernendes Unternehmen unterstützt die Mitarbeitenden darin, ihr individuelles Potenzial zu entfalten. Und die Mitarbeitenden erweitern beständig die Fähigkeit, als Team gewünschte Ergebnisse zu erreichen. Ein wichtiger Punkt dabei ist der Umgang mit Fehlern. Statt sich auf die Suche nach Schuldigen zu begeben, konzentriert man sich darauf, gemeinsam aus Fehlern zu lernen. Organisationales Lernen wird von der Mehrzahl der befragten Unternehmensvertreter als wichtige Voraussetzung für die Fähigkeit zur beständigen Inno-

vation betrachtet. Nachholbedarf wurde insofern eingeräumt, als dass unternehmensübergreifendes Lernen oft noch wenig strukturiert geschieht. Lediglich die Hälfte der Befragten gab an, Maßnahmen der Persönlichkeits- und Teamentwicklung, Kultur- und Strukturanpassung aufeinander abzustimmen.

Diese verschiedenen Ansatzpunkte für Lernen und Entwicklung stehen miteinander und mit der Fähigkeit zur Innovation in enger Wechselwirkung. Werden sie – im Sinne einer „integrierten Unternehmensentwicklung“ – alle berücksichtigt, kann sich die Innovationskraft organisch entfalten. Andernfalls verpuffen Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung an struktureller oder kultureller Unbeweglichkeit im Unternehmen. Umgekehrt scheitern Kultur- oder Strukturanpassungen am Willen oder der Fähigkeit Einzelner, die angestrebten Veränderungen nachzuvollziehen und mit zu tragen.

### Klare Richtung und Vernetzung

Die Mehrzahl der befragten Unternehmen verfügt über ein aktuelles Leitbild und eine klare Strategie. Die Mitarbeitenden arbeiten konsequent auf die gemeinsamen Ziele hin. Vereinzelt wurde geäußert, dass strategische Fragen zwar wichtig seien, es den Führungskräften aber an Zeit für Strategieentwicklung fehle. Eine klare und umfassende Strategie macht auch Aussagen dazu, wie beispielsweise künftig geeignetes Personal gewonnen werden soll, wie Wissen strategisch genutzt werden kann, wie innovative Kooperations- oder Finanzierungsmodelle verwirklicht werden können. Sie lenkt die Kreativität der Mitarbeitenden und die Innovationskraft des Unternehmens in eine gemeinsame Richtung. In

dem Maße, wie ein Unternehmen durch ein gelebtes Leitbild und eine klare Strategie ausgerichtet wird, können starre Strukturen in den Hintergrund treten. Hier geben sie Halt, ohne die Flexibilität einzuschränken.

Innovationsfähige Unternehmen entwickeln sich im Einklang mit den Erfordernissen des Marktes und des Umfelds. Modelle der Organisationsentwicklung können sowohl bei der Analyse anstehender Optimierungs- oder Entwicklungsschritte hilfreich sein als auch bei der Durchführung geeigneter Veränderungsschritte. Sie vermitteln einen Überblick über wesentliche Aspekte des Veränderungsprozesses und verweisen auf die kritischen Dreh- und Angelpunkte. Lediglich rund 30 Prozent der befragten Unternehmensvertreter ziehen bisher solche Modelle zu Rate. Unter den übrigen war die Bekanntheit der Modelle gering.

Gestärkt wird die Innovationsfähigkeit weiterhin durch Kooperation in Netzwerken. Mehr als neun von zehn Unternehmensvertretern gaben an, dass man sich im Unternehmen aktiv um den Ausbau des Beziehungsnetzwerkes kümmert. Zunehmend entstehen Netzwerke, die als Entwicklungsgemeinschaften den gesamten Produktlebenszyklus abdecken. Um sie zu gestalten, braucht es vor allem Bewusstheit über das, was verbindet: geteilte Ideen, Visionen, Werte, Interessen, Arbeitsgrundsätze etc. Daraus erwachsen Wertschätzung und Vertrauen.

### Personalmanager als Wegbereiter

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass klassische Ansätze der Unternehmensführung und -entwicklung, die sich auch auf die Fähigkeit zur Innovation auswirken, unter den befragten Unternehmen sehr verbreitet sind. Die Anwendung von Ansätzen, die kombiniert und integriert unmittelbarer auf die Innovationsfähigkeit abzielen, steckt dagegen oft noch in den Kinderschuhen. Während die fachliche Kompetenz der Mitarbeitenden meist hoch entwickelt ist, ist das persönliche Potenzial häufig noch wenig erschlossen.

Das ist ein wesentlicher Hemmschuh für Innovation. Denn das Neue kommt durch offene und entscheidungsfreudige Menschen in die Welt, die mutig genug sind, alte Pfade zu verlassen und unternehmerisch zu denken. Durch urteilsfähige Menschen, die realistisch genug sind, Machbares von Träumereien zu unterscheiden und Ideen als Innovationen auf den Boden zu bringen. Durch hochkommunikative Menschen, die gemeinsam kreative und produktive Leistungen erbringen, wie es einem Einzelnen nicht möglich wäre. Es sind reife Persönlichkeiten, die eine Balance von Gelassenheit und Engagement finden und das volle Potenzial des Miteinanders entfalten.

Der Einfluss der HR-Verantwortlichen auf die Innovationskraft des Unternehmens ist eher indirekter, fürsorgender Art: Sie finden, platzieren, entwickeln und binden geeignete Persönlichkeiten, kultivieren ein innovationsfreudiges Unternehmensklima und stützen es durch geeignete Strukturen. Damit bereiten sie den Boden. Das geschieht nicht von heute auf morgen, sondern erfordert einen langen Atem und hohe Integrationsfähigkeit. Es fällt nicht leicht, dies in einem Umfeld zu verkaufen, das auf schnelle Ergebnisse ausgerichtet ist und die „weichen“ Faktoren als zweitrangig missversteht. Genau hier ist Umdenken dringend erforderlich. Dies zu vermitteln und zu unterstützen, ist die vielleicht größte Herausforderung für den HR-Bereich. Gelingt dies nicht, so wird der Boden, der auch morgen noch neue Früchte hervorbringen soll, ausgelaut.



Autor

**Dr. Thomas Altmann,**  
Coach und Trainer, Integrale  
Beratung für Mensch &  
Unternehmen, Köln,  
altmann@integrale-beratung.biz



Autor

**Dr. Ingo Wuddel,**  
Coach und Trainer, Integrale  
Beratung für Mensch &  
Unternehmen, Düsseldorf,  
wuddel@integrale-beratung.biz

### Personalwirtschaft Online

► Die Studie können Sie unter [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de) im Bereich „Aktuell/Themen“ kostenlos als PDF herunterladen.