

Marcel Oertig / Peter Kels

Innovationsorientiertes Personalmanagement

Leitfaden für HR-Verantwortliche und
Führungskräfte

Luchterhand Verlag

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Innovationsorientiertes Personalmanagement: ein Rahmenmodell	11
1.1 Ausgangslage und Handlungsbedarf	13
1.2 Kernelemente organisationaler Innovationskompetenz	16
1.3 Rahmenmodell und Gestaltungsfelder	22
2 Gestaltungsfeld I: Innovationsstrategie und Innovation Governance.....	33
2.1 Von der Unternehmensstrategie zur Innovationsstrategie	35
Praxisbeispiel: Die Schweizerische Post	42
2.2 Innovation Governance: Ziele, Rollen und Steuerung	49
2.2.1 Verankerung in Leitbild und Personalpolitik	50
2.2.2 Anpassung an Innovationsphasen und Geschäftsmodell	52
2.2.3 Organisation, Rollen und Verantwortlichkeiten	55
Praxisbeispiel: ABB Schweiz AG	62
2.2.4 Innovationserfolg messen	66
Checkliste: Innovationsstrategie und Innovation Governance	67
3 Gestaltungsfeld II: Innovationskultur und Transformation	69
3.1 Organisationskultur als Nährboden für Innovationshandeln.....	71
3.1.1 Zum Konzept der Organisationskultur	73
3.1.2 Dimensionen und Merkmale einer Innovationskultur	77
3.2 Innovationskulturgestaltung in KMU	84
3.2.1 Einblick in die Praxis: Ergon Informatik.....	86
3.2.2 Einblick in die Praxis: Creaholic	90
3.2.3 Einblick in die Praxis: BASWA acoustic AG.....	97
3.2.4 Einblick in die Praxis: Leister AG	102
3.2.5 Lessons Learned	109
3.3 Transformation zur Innovationskultur	112
3.3.1 Evolutionärer Kulturwandel	113
3.3.2 Entwicklungsprozesse konzipieren, anregen und begleiten	116
3.3.3 Nachhaltige Innovationskultur durch HR-Transformation-Events ...	124
<i>Ein Gastbeitrag von Frank E. P. Dievernich und Sylvie Scherrer</i>	
Checkliste: Innovationskultur und Transformation	137

4	Gestaltungsfeld III: Organisationaler Rahmen für Innovationshandeln	139
4.1	Gestaltung innovationsfördernder Organisations- und Kooperationsformen	141
	Praxisbeispiel: Novartis Schweiz	146
4.2	Open Innovation: Öffnung über die Unternehmensgrenzen hinweg	150
4.3	Kollaborationsförderung: neue Medien und Online-Tools	154
	Praxisbeispiel: Sika AG	156
	Praxisbeispiel: Farner Consulting und Kuble AG	160
4.4	Innovationsprozesse und -methoden	162
4.4.1	Der Innovationsprozess nach dem Stage-Gate-Modell	162
	Praxisbeispiel: Hexagon	165
4.4.2	Etablierung einer gemeinsamen Innovationssprache	168
4.5	Forschungskooperation und öffentliche Innovationsförderung	174
4.5.1	Innovationsförderung in der Schweiz	175
	<i>Ein Gastbeitrag von Walter Steinlin</i>	
4.5.2	Corporate Venturing	179
	Checkliste: Organisationaler Rahmen für Innovationshandeln	180
5	Gestaltungsfeld IV: Innovationsorientierte HR- und Führungsarbeit	181
5.1	Verankerung von Innovationskompetenz in HR-Prozessen	184
5.2	Innovationsförderliche Personalgewinnung und -auswahl	188
5.2.1	Employer Branding	190
5.2.2	Personalrekrutierung	193
	Praxisbeispiel: Festo	195
5.2.3	Personalauswahl	200
5.3	Innovation Leadership: Führung als Beziehungsgestaltung	206
	<i>Ein Gastbeitrag von Stephanie Kaudela-Baum</i>	
	Praxisbeispiel: SBB AG	218
5.4	Innovationsorientierte Personal- und Teamentwicklung	222
5.4.1	Entwicklung von Innovationspromotoren	225
5.4.2	Besetzung, Empowerment und Entwicklung von Innovationsteams ...	229
	Praxisbeispiel: ProSiebenSat.1-Gruppe	243
5.5	Innovationsorientierte Beurteilungs-, Anreiz- und Entlohnungssysteme	247
5.5.1	Immaterielle und materielle Anreizsysteme	247
5.5.2	Leistungsmessung von Innovationstätigkeit	249
5.5.3	Beurteilungspraxis: Erfolge und Misserfolge feiern	250
	Checkliste: Innovationsorientierte HR- und Führungsarbeit	251

6	Innovation und Personalmanagement: Trends und Herausforderungen.....	253
	Autorinnen und Autoren.....	263
	Literaturverzeichnis	271
	Stichwortverzeichnis	297

Eine Kultur der Egalität, der Freiräume, des Empowerment und des unternehmerischen Denkens, davon ist Eric Sulzer überzeugt, ist der für ein Kleinunternehmen wie BASWA richtige Weg für eine teamorientierte Arbeit an echten Innovationen, die nicht lediglich »Verbesserung von Produkten oder Variationen von Produkten« sind.

Eric Sulzer pflegt insgesamt einen partizipativen, mitspracheorientierten Führungsstil, der Mitarbeitenden die Möglichkeit gibt, bei anstehenden Geschäftsentscheidungen mitzudiskutieren. Die Atmosphäre im Unternehmen sei sehr familiär und die Beziehungen untereinander freundschaftlich-informell. Gleichzeitig betont Sulzer aber die Notwendigkeit, in bestimmten Fragen auch einen festen Standpunkt zu vertreten und auch bei Dissens durchzusetzen:

»Ich versuche schon, ein Beispiel abzugeben oder eine Vorbildfunktion einzugehen, vielleicht eben auch in meiner Grundhaltung. Es gab übrigens einen interessanten Konflikt, vor vielleicht drei, vier Jahren. Ich habe eigentlich von Anfang an immer sehr großen Wert auf das internationale Geschäft gelegt. Ein großer Teil des Aufbaus des internationalen Geschäfts war auch meine Sache. Es gab aber ältere Mitarbeiter, die Europa und dem Ausland vielleicht allgemein eher etwas skeptisch gegenüberstanden und die haben das lange geduldet und mir zugeguckt, was ich gemacht habe. Aber als sie gemerkt haben, dass es ernst ist, und dann auch noch diese Europakrise kam, die uns natürlich getroffen hat, gab es Auseinandersetzungen. Das Risiko war in dieser Situation schwer abzuschätzen, aber es betraf die Grundausrichtung der Firma. Da musste ich meinen Standpunkt durchsetzen und die internationale Ausrichtung klar machen. Es gab Leute, die gesagt haben, wir müssten uns zurückziehen aus dem internationalen Geschäft und ich habe abgelehnt und nein gesagt. Da habe ich eine Vorbildfunktion übernommen und musste auch eine sehr klare Position einnehmen. Es sind dann auch Leute gegangen. Im Allgemeinen versuche ich aber, die Leute möglichst einzubinden in die Entscheidung.«

3.2.4 Einblick in die Praxis: Leister AG

Die Leister Gruppe setzt sich zum Ziel, mit innovativen Produkten die Lebensqualität der Menschen rund um den Globus zu verbessern und nachhaltig zu verändern. Das Unternehmen wurde 1949 im deutschen Solingen von Karl Leister gegründet und hat 1977 alle Geschäftsaktivitäten nach Kägiswil, Obwalden verlegt. Die Gruppe ist in folgenden Geschäftsbereichen tätig:

- Leister Technologies AG ist seit über 60 Jahren weltweiter Marktführer mit Elektrogeräten zur Kunststoffverarbeitung sowie mit Heißluftmodulen und Heißluftgebläsen für Process-Heat-Anwendungen. Weiterhin gehören seit 1998 innovative und zukunftsweisende Lasersysteme zum Kunststoffschweißen in das Produkteportfolio. Alle Premiumprodukte werden unter dem Markennamen »LEISTER« entwickelt und verkauft, welcher für Qualität, Innovation, Technologie, Know-how und Service steht.
- Die Axetris AG entwickelt, produziert und vertreibt seit 1998 weltweit mikro-mechanische Gas-Sensoren und mikrooptische Komponenten unter dem Markennamen »axetris«. Die Produkte werden in eigenen Reinräumen produziert.

Der Markenname »axetris« steht für Kompetenz und Technologie, wertschöpfende Produkte sowie zuverlässige Partnerschaft – insbesondere bei Design-In-Projekten.

- Die Weldy AG wurde 2013 gegründet und vertreibt in aufstrebenden Märkten funktionale Kunststoffschweißgeräte, welche in Shanghai produziert werden.

Nach dem Tod ihres Ehemannes 1993 übernahm Christiane Leister das Einzelunternehmen und entwickelte daraus die Leister Gruppe mit 12 Konzerngesellschaften in acht Ländern (Europa, Amerika, Asien) und 600 Mitarbeitenden, davon 420 in der Schweiz. Leister-Produkte werden über die Tochtergesellschaften und ein Netzwerk von Distributoren in 125 Ländern verkauft, der Exportanteil beträgt 98 Prozent. Die Leister Technologies Ltd., Shanghai wurde 2004 gegründet und ist mit 100 Mitarbeitenden die größte Tochtergesellschaft. Die Firma entwickelt und produziert funktionale Kunststoffschweißgeräte, welche die Weldy AG vertreibt.

Die studierte Volkswirtin erklärt nachhaltiges Wachstum als ihr oberstes Ziel. Großen Wert legt Leister hierbei auf technologische Innovationen, denn über zehn Prozent der Mitarbeitenden am Hauptsitz Kägiswil sind in der Forschung und Entwicklung tätig. In der Firmengeschichte wie auch heute hat Leister eine hohe Kundenzufriedenheit zum Ziel. Dies wird erreicht mit höchster Produktqualität, konstanten Innovationen, Know-how und großer Erfahrung der Mitarbeitenden sowie überdurchschnittlichen Serviceleistungen.

Die Leister Gruppe führt ein Patentportfolio mit über 100 Patenten und mehr als 400 Länderanmeldungen in der Europäischen Union, den USA, in China, Indien und Brasilien. In den Jahren 2002 und 2004 wurden Leister-Lasersysteme mit dem »Swiss Technology Award« ausgezeichnet und ab 2011 gab es zweimal den »Red Dot Award« für Leister-Geräte.

Die Stellung der Leister Gruppe als Technologie- und Weltmarktführer für Kunststoffschweißgeräte und Komponenten für Process-Heat-Anwendungen beruht auf dem komplexen Zusammenspiel zahlreicher Faktoren. Auf Ebene der Unternehmensführung zählt dazu ganz sicher ein »unternehmerisches Gespür für Marktentwicklung« und die Bereitschaft, auch in risikoreiche Innovationsvorhaben zu investieren. Operativ ist eine konsequente Orientierung an Qualität, Innovation und Kundennutzen von großer Bedeutung.

Die Leister-Kultur: traditionsbewusst, leistungs- und teamorientiert

Auf der Ebene der Kultur des Unternehmens setzt man auf kollektive Werte wie die Einigkeit und Geschlossenheit des Führungsteams, die Identifikation mit und Loyalität gegenüber dem Unternehmen wie auch eine ausgeprägte Orientierung an Leistung und Erfolg. Innovation ist bei Leister nicht nur ein zentraler Bestandteil des Geschäftsmodells, sondern auch ein fest verankerter Wert in der Unternehmensgeschichte und im heutigen Selbstverständnis des Unternehmens:

Christiane Leister ist überzeugt, dass die Kultur einer Unternehmung weder beliebig formbar oder radikal veränderbar ist, sondern bestenfalls evolutionär weiterentwickelt werden kann.

»Unsere Leister-Kultur ist seit Jahrzehnten unsere DNA und in unseren Genen verankert. Bei Leister arbeiten überdurchschnittlich viele Mitarbeitende in Forschung und Entwicklung. Wir investieren permanent in Technologie und bauen so unsere Innovationskraft stetig aus.«

Hierbei müsse man auf ein geschlossenes Managementteam bauen können. Leister betont, dass Inhaber, Verwaltungsrat, CEO und Geschäftsleitung sich immer der Bedeutung einer gewachsenen Firmentradition, Arbeitskultur und Interessenkonstellationen bewusst sein müssen:

»Kein Herrscher kann auf Dauer gegen sein Volk regieren und wenn, dann nur vorübergehend und mit großem Aufwand. Entsprechend ist es bei der Führung von Unternehmen. Auch wenn man als Inhaber, CEO oder als Mitglied der Geschäftsleitung tätig ist, gilt: Die Mitarbeitenden müssen überzeugt und motiviert werden. Dabei gibt es durchaus Situationen, in denen auch einmal Meinungsverschiedenheiten auftreten können, welche engagiert, aber immer konstruktiv diskutiert werden sollten. Dies ohne innere Grabenkämpfe, denn das bedeutet unnötigen Aufwand und Ressourcenverlust. So ein Vorgehen ist nicht klug, bringt das Unternehmen nicht weiter und ist für alle Beteiligten demotivierend. Deshalb wird bei Leister entsprechendes Verhalten nicht toleriert. Wir verfolgen im Unternehmen alle dieselben Ziele und um diese erfolgreich zu erreichen bedarf es Einigkeit und Geschlossenheit. Die Geschäftsleitung hat generell auch eine Vorbildfunktion, sollte sich nicht auseinanderdividieren lassen und den Mitarbeitenden vorleben, was sie von ihnen erwartet.«

In dem Führungsverständnis der Inhaberin Christiane Leister zeigt sich Traditionsbewusstsein und Respekt gegenüber der gewachsenen Firmenkultur sowie die Überzeugung, dass man als Führungskraft Werte vorleben müsse, um als Vorbild in leitender Funktion akzeptiert zu werden. Ihr Verständnis einer auf Kontinuität und firmenspezifische Stärken setzenden und zugleich durchsetzungsstarken Unternehmensführung wird auch daran deutlich, dass Leister bewusst darauf verzichtete, sich bei der Ausarbeitung von Management- und Führungsprinzipien von externen Beratern begleiten zu lassen:

»Vor etlichen Jahren wurde im Unternehmen der Ruf nach Führungsprinzipien lauter und lauter. Die Geschäftsleitung wollte für diese Aufgabe einen externen Berater hinzuziehen. Darauf gab es folgende Antwort: Wir werden diese Aufgabe ohne externe Begleitung anpacken, denn Führung ist unsere Kernkompetenz und die Werte unserer Kultur sind vorhanden. Diese müssen nur sichtbar gemacht und im Unternehmen besser verankert werden.«

Deshalb wurden die Führungsprinzipien vor einigen Jahren aus der Kultur heraus im Rahmen eines Workshops in Zusammenarbeit von Geschäftsleitung und ausgewählten Mitarbeitenden entwickelt. Sowohl der Verlauf des Workshops als auch das Endergebnis war bemerkenswert, denn es wurde deutlich, dass sich Führungskräfte und Mitarbeitende unterschiedlicher Generationen sehr einig darüber waren, was authentische Merkmale der Leister-Kultur, der Werte und des Führungsverständnisses sind:

»Wir waren uns schnell einig: unsere Mitarbeitenden wünschen wir uns als Unternehmer im Unternehmen, »Macher-Typen« haben meine Mitarbeitenden gesagt. Potenziale erkennen und weiterentwickeln, Teamwork, Einigkeit, Kommunikation und der Umgang miteinander waren wichtige Anliegen. Es gab im Workshop keine Parteien oder Gruppenbildung mit unterschiedlicher Denkweise. Alle Beteiligten, unabhängig von der Dauer der Firmenzugehörigkeit oder der Funktion, dachten in dieselbe Richtung. Das bedeutet, es waren bereits Werte und Firmenkultur vorhanden. In Folge dessen haben wir bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden intuitiv die zu uns passenden Kandidaten ausgewählt. Auf diese Weise wurde und wird unsere Kultur kontinuierlich im Unternehmen verankert.«

Der sogenannte »Leister-Mann« ist ein von den Mitarbeitenden formulierter Begriff. Er oder sie weist eine hohe Ähnlichkeit zur klassischen Figur des »Organization Man« (Whyte 1956) auf, dem Idealtypus eines sich an kollektivistischen Werten orientierenden, sich stark mit dem Unternehmen und seinen Produkten identifizierenden, loyalen Mitarbeitenden.

»Der »Leister-Mann« steht mit Begeisterung und Feuer und Flamme hinter den Produkten, hat einen großen Firmenstolz und identifiziert sich mit dem Unternehmen. Der »Leister-Mann« will etwas bewegen, liebt interessante und herausfordernde Arbeit – auch wenn diese manchmal anstrengend ist – und ist bereit, dafür entsprechenden Einsatz zu geben.«

Christiane Leister macht deutlich, dass komplementär zum Traditionsbewusstsein des Unternehmens eine fordernde Leistungs- und Lernkultur sowie unternehmerischer Tatendrang tagtäglich erlebt werden können. Zur erfolgreichen Innovationskultur gehört aus Sicht von Leister aber nicht nur visionäres Denken, sondern auch die Bereitschaft, mit beträchtlichen finanziellen Investitionen in ungewisse Innovationsvorhaben Risiken einzugehen.

»Wir können viele spannende und technisch interessante Dinge entwickeln, aber am Ende des Tages müssen wir unserem Geschäftsmodell folgend damit auch Geld verdienen und Produkte auf den Markt bringen, welche von unseren Kunden gefragt sind. Hierfür braucht es weitere Bausteine wie Markt- und Applikationskenntnisse. Eine isolierte Innovationskultur ist dafür nicht ausreichend. Bei neuen Technologien muss man auch bereit sein, gewisse Risiken einzugehen. Als wir angefangen haben, Lasersysteme zum Kunststoffschweißen zu entwickeln, wusste niemand, ob diese Technologie im Markt von den Anwendern langfristig akzeptiert und eingesetzt wird. Hier mussten wir zuerst einmal finanzielle Vorleistungen erbringen.«

Struktur, Freiraum und Risikokultur

Ideen für Innovationen und neue Produkte entstehen bei Leister nicht vorrangig in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung des Unternehmens, sondern können aus sehr unterschiedlichen Quellen bezogen werden: aus Beobachtung des relevanten Umfelds der Unternehmung (Markt-, Kunden- und Technologiebeobachtungen), aus der Auseinandersetzung mit Qualitätsproblemen, neuen Materialien und Verfahren, Ideen von Produktmanagern, aus der Zusammen-

arbeit mit Kunden und Lieferanten sowie Forschungsinstituten. Letztlich sollte das innovative Denken in der Kultur der Unternehmung breit verankert sein, um kontinuierlich innovativ sein zu können.

Innovationen werden bei Leister im Rahmen eines klar strukturierten Innovationsprozesses in einer Matrixorganisation mit Projektteams entwickelt und sind fest in der Geschäftsstrategie des Unternehmens verankert:

»Die Konzern- und Geschäftsleitungen diskutieren mindestens einmal jährlich Product Life Cycles und leiten daraus Product Roadmaps ab, um anschließend die Entwicklungsprojekte zu priorisieren.«

In jeder Stufe des Innovationsprozesses ist klar geregelt, welche Funktionen, welches Know-how und welche Kompetenzen benötigt werden, damit das Team erfolgreich und kosteneffizient die nächste Projektphase erreichen kann. Der Innovationsprozess ist mit dem Marketingprozess verlinkt. Am Anfang des Innovationsprozesses gibt es Vor- und Machbarkeitsstudien. Bei der Auswahl von zu verfolgenden Ideen muss bei gegebenen Ressourcen auf die richtigen Prioritäten gesetzt werden:

»Unser Innovationsprozess ist klar definiert betreffend Projektphase, Milestones und Gates, welche eindeutig vorgeben, was erreicht sein muss, um die nächste Phase des Innovationsprozesses zu starten.«

Inwieweit Innovationsprojekte dann wirklich bis zum Ende verfolgt und erfolgreich umgesetzt werden können, ist gerade im Bereich disruptiver, radikaler Innovationen nicht immer leicht zu erkennen:

»Wir haben vor Kurzem ein vielversprechendes Produktprojekt bewusst abgebrochen und es nicht weiterverfolgt: Unsere Mitarbeitenden hatten eine gute Idee um Arbeitsprozesse, welche bisher mit zwei Elektrogeräten ausgeführt werden, in einem Gerät zu kombinieren. Während der Applikationstests mit dem Prototyp gab es dann Anwendungsprobleme, welche man nur mit hohem Aufwand in den Griff bekommen hätte. Wir haben zu diesem Zeitpunkt realisieren müssen, dass dieses Produkt aufgrund der nachträglich anfallenden Entwicklungskosten zu teuer wird. Das Produkt wird nur in einigen Ländern in mengenmäßig begrenzten High-End-Märkten gebraucht und die Entwicklungskosten, die wir noch hätten aufwenden müssen, haben sich bei den begrenzten Stückzahlen nicht mehr gerechnet. Deshalb haben wir entschieden, das Projekt nicht weiterzuverfolgen und unsere Ressourcen auf erfolgversprechendere Projekte auszurichten.«

Die ökonomische Rationalität und unternehmerischer Pragmatismus wiegen im Zweifelsfall dann letztlich schwerer als die unbedingte Begeisterung für eine Innovationsidee, aber Unternehmensleiter und Entwickler haben gelernt, mit entsprechenden Situationen und dem Entwicklungsrisiko beim Scheitern von Innovationen konstruktiv umzugehen. Neben der Freude an Technologie und neuen Ideen ist ein direktes, positives Kunden-Feedback schlussendlich für den Leister-Entwickler die größte Motivation und eine der begehrtesten Wertschätzungen.

Kreative »Spielwiese« mit konsequenter Umsetzungsorientierung

Leister sieht die innovationsorientierte Mitarbeiterführung als Balanceakt zwischen einer kreativen, innovativen »Spielwiese« und einer konsequenten, prozessgeführten Umsetzungsorientierung.

»Um mit unseren Innovationen erfolgreich zu sein, müssen wir uns in zwei unterschiedlichen Umgebungen bewegen. In der Phase der Ideenfindung dürfen auch einmal Ideen auf den Tisch gelegt werden, welche nicht immer erfolversprechend sind, ohne dass eine Person deswegen kritisiert wird. Es muss ein Raum für Kreativität und freies Denken geschaffen werden, in dem auch nicht so gute Ideen zugelassen werden, die anschließend wieder verworfen werden können. Für gute Ideen braucht es Freiraum, Offenheit und Mitarbeitende, welche sich wie Kinder gegenseitig anstiften, um auf neue, überraschende Lösungen zu kommen. Bei der Auswahl und Umsetzung der Ideen geht es dann gemäß Innovationsprozess und Pflichtenheft weiter. Und da Prozesse eine gewisse Struktur und Ordnung vorgeben, um effizient zu arbeiten, muss man sich in dieses Korsett diszipliniert hineinbegeben, damit das Projekt geordnet abgewickelt wird. Allerdings gibt es während aller Projektphasen immer wieder zeitlich begrenzte Fenster, wo nachgängig für Detailaufgaben kreativer Raum benötigt wird.«

Basierend auf dem Innovationsprozess mit starkem Projektcharakter und der Matrix-Organisation des Unternehmens, setzen sich die Teams immer wieder anders zusammen und verändern sich mit dem Voranschreiten des Innovationsprozesses.

»Wenn wir uns beispielsweise entschieden haben, einen neuen Schweißautomaten zu entwickeln, gibt es folgende Vorgehensweise: Der zuständige Produktmanager ist der »Projekt-Owner«. Es wird ein Pflichtenheft verfasst und freigegeben, in welchem auch der Projektleiter bestimmt ist. Dann erfolgt der Projektstart mit den notwendigen Ressourcen aus Forschung und Entwicklung sowie Konstruktion. In einer späteren Phase kommen Einkauf, Applikation und Production Engineering in das Team. Sobald wir Prototypen haben, wird mit diesen Geräten gearbeitet: Applikationstests im Hause und Feldtests bei Kunden. Je nachdem, in welcher Phase des Innovationsprozesses wir uns befinden, wird das Projektteam mit den erforderlichen Kompetenzen ergänzt.«

Freiraum mit Grenzen

Ein zentraler Faktor der effizienten Umsetzung ist gemäß Leister auch das Bündeln von Kräften und das Fokussieren von Aufmerksamkeit und Ressourcen. Sie sieht daher auch die größte Herausforderung darin, die richtigen Ideen zu filtern sowie Ressourcen und Priorität mit viel Disziplin auf diese Ideen zu konzentrieren. Die Führungsaufgabe sieht Leister darin, zu viel Multitasking zu vermeiden und den Fokus richtig zu setzen.

»Wir müssen so führen, dass unsere Mitarbeitenden entsprechend ihrer Funktion und ihrer Kompetenzen auch bereit sind, stufengerecht ihre Verantwortung zu übernehmen und zu entscheiden. Hier hat sich das Vorgehen »Freedom within Fences« bewährt, ein abgesteckter Gartenzaun, um Klarheit zu schaffen. Freiheit ohne definierte Grenzen führt zu Unsicherheit, da fühlen sich viele Mitarbeitende nicht mehr wohl und haben oft Mühe, Entscheidungen zu treffen.«

Man kann daher von Freiräumen sprechen, die von Gedanken der Effizienz, der Disziplin und der Wirtschaftlichkeit klar abgegrenzt werden. Dementsprechend sind auch Fehler geduldet, solange Verantwortung übernommen wird und auch hier zeigt sich die durch Wirtschaftlichkeit getriebene Motivation:

»Bei einer gelebten offenen Fehlerkultur sollte man mit Mitarbeitenden fair umgehen, wenn einmal ein Fehler passiert. Nebst Fehlerbeseitigung sollten auch gemeinsam konstruktive Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet werden, damit dieser Fehler in Zukunft nicht mehr auftritt. Eine offene Fehlerkultur muss man leben und einfordern. Deshalb ist es bei uns nicht angebracht, Fehler zu vertuschen oder die Offenlegung zu verzögern. Nur so können wir schnell daraus lernen und uns verbessern, was letztendlich vorteilhafter ist, als Fehler nicht nachzuerfolgen oder auszusitzen.«

Personalgewinnung bei Leister

In der Auswahl von Personal, insbesondere von Führungskräften, steht neben der Fachkompetenz und der generellen Passung des Kandidaten oder der Kandidatin mit dem Stellenprofil die Persönlichkeit des Bewerbers im Zentrum. Neben »Rückgrat« und Führungskompetenz spielt auch der »Cultural Fit« des Kandidaten mit den Merkmalen des Idealtypus des »Leister-Manns« eine wichtige Rolle.

»Wenn unsere Mitarbeiter bei einem Bewerber sagen, das ist ein »Leister-Mann« – und Leister-Männer können auch Frauen sein – sind wir immer sehr zuversichtlich, dass wir uns für den richtigen Kandidaten entschieden haben. Darüber hinaus werden die intern gewonnenen Eindrücke noch durch externe Referenzauskünfte verifiziert.«

Assessmentverfahren kommen bei Leister in der Regel nicht zum Einsatz, aber im Rekrutierungsprozess nutzt man als Recruiting-Werkzeug die Leister-Führungsprinzipien und daraus abgeleitet ein Mitarbeiterprofil mit den entsprechenden Eigenschaften. Aus den vorliegenden Bewerbungsdossiers und aufgrund der Wichtigkeit, insbesondere auch für Führungspositionen kulturell passende Kandidaten zu finden, fällt auf, dass Leister sehr sorgfältig und mit beträchtlichem Aufwand (in einem Mehr-Augen-Prinzip) Personal selektiert. So werden neben der Personalabteilung auch Mitglieder der Konzern- und Geschäftsleitung sowie Vertreter aus verschiedenen Unternehmensbereichen und direkte Vorgesetzte in den Prozess einbezogen. Erfahrungsgemäß zeigt sich dabei eine hohe Übereinstimmung in der Beurteilung der Kandidaten, was wiederum den Eindruck untermauert, dass die Personalselektion bei Leister auch einen wichtigen Beitrag zum Erhalt der Firmenkultur leistet.

»Wir haben größtenteils homogene Meinungen über die Kandidaten. Diese Übereinstimmung lässt sich sicherlich aus unserer verankerten und täglich gelebten Firmenkultur ableiten.«

Leister engagiert sich in der Ausbildung junger Menschen. Circa fünf Prozent aller Arbeitsplätze in der Schweiz werden Auszubildenden verschiedener Fachrichtungen zur Verfügung gestellt, die eine Ausbildung etwa als Kauffrau/

Kaufmann, Elektroniker, Konstrukteur, Polymechaniker, oder Logistiker absolvieren. Zusätzlich bietet das Unternehmen kontinuierlich Praktikumsplätze für in- und ausländische Hochschulabsolventen in verschiedenen Fachgebieten an.

Im Bereich der Weiterbildung und Personalentwicklung achtet Leister auf die Vielfalt und Chancengleichheit mit dem Ziel, qualifizierte Mitarbeitende zu halten und zu fördern. Mitarbeitende werden dabei in fachspezifischen, persönlichen und führungsbezogenen Bereichen gefördert. Neben internen Weiterbildungsprogrammen beteiligt sich Leister je nach Interessengrad des Arbeitgebers in zeitlicher und/oder finanzieller Hinsicht auch an berufsbegleitenden Weiterbildungen. Das Unternehmen investiert auch in Nachfolgeplanung und Personalentwicklung auf allen Stufen und in allen Unternehmensbereichen. Über gruppeninterne Schulungen werden Führungskräfte in ihren verantwortungsvollen Aufgaben unterstützt und die Fach- und Sozialkompetenz weiter gestärkt.

3.2.5 Lessons Learned

Die Fallstudien innovativer Schweizer KMU haben verdeutlicht, dass auch KMU ohne eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung sowie professionell ausgebildete HR-Spezialisten die Innovationskompetenz ihrer Unternehmung wirksam stärken können. In der Gestaltung der betrieblichen Innovationskultur und -praxis gibt es keine Patentlösung. Jedes Unternehmen sollte im Hinblick auf Wettbewerbsumfeld, Geschäftsmodell, Firmenkultur und Personal stimmigen, d.h. kultur- und kontextsensiblen Weg suchen. Hierbei hat sich gezeigt, dass die betriebliche Innovationsfähigkeit von KMU maßgeblich davon abhängt, wie gut Innovations-, Führungs- und HR-Praxis aufeinander abgestimmt und in Einklang mit der Unternehmenskultur gestaltet werden. Dieses Ergebnis bestätigt im Wesentlichen die Befunde anderer Forschungsergebnisse (siehe Kapitel 5) zum Einfluss von HR- oder Führungspraktiken auf die Innovationsfähigkeit und den Unternehmenserfolg (vgl. u.a. Liu et al. 2007; Dorenbosch et al. 2005; Jiménez-Jiménez/Sanz-Valle 2005).

Die Fallstudien zeigen insgesamt, dass die Innovationskulturgestaltung in KMU sich auf **drei Faktoren** konzentrieren sollte:

Schaffung eines kulturellen Nährbodens für Kreativität und Innovation

Die befragten Geschäftsleitenden innovativer Schweizer KMU betonen die Wichtigkeit einer glaubwürdigen Unternehmensvision sowie eines von Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeitenden gemeinsam geteilten Verständnisses von Werten, Zielen und des kulturellen Selbstverständnisses der Organisation. Positive Werte und Grundhaltungen wie Experimentierfreude, Gemeinschaftsgeist, Mitunternehmertum, visionäres Denken und eine maßvolle Toleranz von Risiken, Fehlern und Unsicherheit zählen zu den Kernelementen