

Die Personalstrategie als Innovationsstrategie

Unternehmen, die innovative Mitarbeiter gewinnen und halten wollen, müssen dieses Ziel strategisch verankern und mit entsprechender Personalplanung hinterlegen. So gelingt es auch kleinen und mittleren Unternehmen, innovative Köpfe für sich zu begeistern.



Innovationen entstehen durch Mitarbeiter. Ohne gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter entstehen auch keine Innovationen im Unternehmen. Demzufolge besteht eine klare Wechselwirkung zwischen der Fähigkeit, Innovationen hervorzubringen, und der Notwendigkeit, mit einer entsprechenden Personalstrategie dafür zu sorgen, dass die „richtigen“ Mitarbeiter im Unternehmen tätig sind.

Rahmenbedingungen für Innovationen schaffen

Für die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter ist wichtig, dass sie sich nicht nur mit ihrem Fachgebiet auseinandersetzen, sondern ebenso mit betrieblichen und marktbezogenen Inhalten, die für das Unternehmen relevant sind. Kennen sich die Mitarbeiter nicht mit der unternehmensspezifischen Situation aus, können sie zwar innovative Ideen entwickeln, diese passen dann aber womöglich nicht zur Unternehmensstrategie oder zu den Marktanforderungen und können somit nicht ökonomisch verwertet werden.

Außerdem sind Vertrauen und Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern wichtig. Unternehmen, deren Mitarbeiter sich mit den Unternehmenszielen identifizie-

ren, sind nachweislich erfolgreicher. Die Realität sieht jedoch anders aus: Bei einer Studie der Beratungsgesellschaft Accenture gab mehr als die Hälfte (56 Prozent) der befragten Verantwortlichen im mittleren Management an, keine Wertschätzung ihrer beruflichen Leistung zu erfahren. Mangelnde Wertschätzung hat einen direkten Einfluss auf die Wertschöpfung und auch auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens.

Innovationsfähigkeit setzt weiterhin eine Unternehmenskultur voraus, in der Mitarbeiter Vertrauen erfahren und in der ihnen einerseits Freiräume und Autonomie zugestanden werden und zum anderen Lernprozesse und eine offene Kommunikation unterstützt werden.

To-do-Liste für eine innovationsfördernde Personalstrategie

Aus den genannten Rahmenbedingungen ergeben sich die folgenden Handlungsfelder für ein innovationsorientiertes HR-Management:

1. Ermitteln Sie die Kompetenzbedarfe im Unternehmen

Das vorhandene Wissen der Mitarbeiter ist in Hinblick auf Innovationen der entscheidende Wettbewerbsvorteil. Wenn es

darum geht, Innovationen hervorzubringen, werden somit nicht alleine Mitarbeiter gesucht, sondern Mitarbeiter mit den richtigen Kompetenzen (sowohl Fach- wie auch betriebswirtschaftliche Kompetenzen und Soft Skills). Die Bedarfe, gerade für die nahe und mittelfristige Zukunft, müssen methodisch ermittelt und regelmäßig aktualisiert werden, um frühzeitig zu erkennen, wo Kompetenzlücken entstehen. Diese können dann mittels Weiterbildung oder Recruiting geschlossen werden. Bei der Ermittlung der Kompetenzbedarfe kann ein Kompetenzplanprozess helfen, der einerseits jährlich die benötigten Kompetenzen definiert und andererseits mithilfe eines Soll-Ist-Abgleichs die Lücken in der vorhandenen Belegschaft aufzeigt.

2. Stehen Sie zu Ihrer Kultur und zur Entwicklung des Unternehmens

Dass ein Mitarbeiter heute von der Lehre bis zur Rente in einem Unternehmen bleibt, ist eher die Ausnahme. Mitarbeiter wollen sich zunehmend weiterentwickeln und orientieren sich am Markt. Wenn Sie dort von anderen Unternehmen mehr und ansprechendere Informationen finden als vom eigenen Unternehmen, ist der weitere Weg dieses Mitarbeiters vor-

gezeichnet. Mitarbeiter wollen wissen, wie sich das eigene Unternehmen weiterentwickelt und welche Perspektiven sich daraus für die eigene Person ergeben. Und dies dürfen nicht nur Absichtserklärungen sein.

3. Kommunizieren Sie Ihre Innovationsstrategie klar und deutlich

Nur wenn eine Innovationsstrategie vorhanden ist und diese verständlich kommuniziert wird, nehmen die Mitarbeiter ihr Unternehmen als innovativ wahr. Hiervon hängt unter anderem ab, ob sich die Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen identifizieren und sich mit eigenen, zur Innovationsstrategie passenden Ideen einbringen und somit neue Innovationen entstehen können.

4. Seien Sie kreativ bei der Personalgewinnung und -bindung

Ein kreatives Personalmanagement ist wichtig, um gute Mitarbeiter zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Gerade mittelständische Unternehmen, die keinen „bekannteren“ Namen haben, müssen hier aktiv werden. Dies ist umso mehr eine Herausforderung, da im Bereich der Personalvergütung KMU aus Arbeitnehmersicht tendenziell schlechter abschneiden als Großunternehmen.

Unternehmensbeispiel: Innovation in KMU ermöglichen

Die AS Tech Industrie- und Spannhydraulik GmbH wurde 1997 in Geilenkirchen, im westlichen Nordrhein-Westfalen, gegründet und beschäftigt in der Zentrale rund 50 Mitarbeiter. Das inhabergeführte Unternehmen entwickelt, pro-

duziert und fertigt hydraulische Einrichtungen und Systeme zum Bewegen und Befestigen im Schwermaschinenbau. Außerdem ist AS Tech Spezialist im Bereich Hochdruckhydraulik, ein Nischensegment, in dem mit Drücken bis 4000 bar gearbeitet wird.

Im Jahre 2012 entwickelte AS Tech für das Unternehmen die Vision 2020 mit dem Namen „Lust auf eine spannende Zukunft“. Dabei hat der Ausdruck „spannende Zukunft“ bewusst eine doppelte Bedeutung, da sich das Unternehmen unter anderem auch mit Spannvorrichtungen beschäftigt.

In dieser Vision 2020 werden inhaltliche Themen beschrieben, wie etwa die technische und kommerzielle Aufstellung und Unternehmensentwicklung in den nächsten Jahren. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des zunehmenden Fachkräftemangels wurde aber auch das Ziel formuliert, trotz der ländlichen Lage des Unternehmens Toparbeitgeber in der Region Aachen/Euregio zu werden. In diesem Zusammenhang wurden bei AS Tech zwei Handlungsschwerpunkte im Rahmen der Vision 2020 gelegt: gute Mitarbeiter für das Unternehmen zu werben und im Unternehmen zu halten. Somit wurden zwei der oben genannten Aspekte in Bezug auf innovationsorientierte Personalarbeit bereits berücksichtigt: Die AS kommuniziert ihre prognostizierte Unternehmensentwicklung und auch die Innovationsstrategie des Unternehmens offen.

In Bezug auf das Anwerben neuer Mitarbeiter wurde ein enger Kontakt zur Hochschule Aachen aufgebaut. AS arbeitet mit Professoren und Dozenten zusammen, unterstützt relevante Bereiche der Forschung und betreut Studierende bei Bachelor- und Masterarbeiten. Dadurch entsteht ein enger Kontakt zu Studenten und somit auch zu potenziellen Kandidaten für neu zu besetzende Stellen. Dies ist umso wichtiger, da AS Tech als relativ kleines und unbekanntes Unternehmen bei der Gewinnung von Mitarbeitern in starker Konkurrenz zu namhaften Maschi-

nenbauern steht. So kann AS Tech frühzeitig gute Absolventen auf sich aufmerksam machen und sich somit auch im Bereich zukunftssträchtiger Kompetenzen direkt „richtig“ aufstellen.

Neben dem Recruiting legt das Unternehmen großen Wert auf die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Hier kommen „selbstverständliche“ Maßnahmen zum Tragen, wie Bereitstellung von Kaffee, Wasser und Obst zur freien Verfügung und regelmäßige, gemeinsame Freizeitveranstaltungen, an denen selbstverständlich auch die Geschäftsleitung teilnimmt. Somit wird die innerbetriebliche Kommunikation gefördert. Aber auch eher außergewöhnliche Ideen kommen zum Einsatz. So wurde in 2013 ein Oldtimer beschafft: Die Mitarbeiter waren bei der Auswahl eines geeigneten Objektes eingebunden und können jetzt freiwillig nach der Arbeitszeit dieses Gefährt entsprechend ihrer Fertigkeiten und Interessen restaurieren. Sobald der Oldtimer wieder fahrbereit ist, dürfen sich die Mitarbeiter diesen fürs Wochenende zu einer Ausfahrt ausleihen.

Klein, aber oho

Die Mitarbeiter und deren Fähigkeiten sind ein zentraler Aspekt im Innovationsmanagement. Ideen und deren Umsetzung geschehen nicht durch Maschinen, sondern hängen im Wesentlichen davon ab, ob geeignete Mitarbeiter überhaupt vorhanden sind, ob sie motiviert und qualifiziert sind und ob sie ausreichend Freiräume besitzen, um sich Neuem zu öffnen. Ein mit der Unternehmensstrategie verzahntes Personalmanagement kann die Bedingungen für Innovation günstig gestalten. Das zeigt das Beispiel der AS Tech GmbH, die auf Transparenz, Kreativität und Langfristigkeit setzt, um Talente zu überzeugen.



Autor
Matthias Nolden,
Berater, Coach und
Interim Manager, Jüchen,
m.nolden@mncci.de

Mehr zum Thema

Info

Der Verfasser des Beitrags ist Mitautor eines kürzlich erschienenen Buchs:

Kaschny, M./Nolden, M./Schreuder, S.:
Innovationsmanagement im Mittelstand,
Springer Gabler, 2015.

