

Ideen, die die Welt verändern: Kann man Innovation lernen?

Innovationen sind der Schlüsselfaktor für wirtschaftliche Entwicklung und Unternehmenserfolg. Der Innovationsmanager ist eine noch relativ neue Funktionsbezeichnung und impliziert, wen Unternehmen heute brauchen, um Veränderungen voranzutreiben.

Er ist visionär, kommunikationsstark und risikobereit. «Ein Innovationsmanager soll sein Unternehmen lieben, sich aber innerlich frei fühlen, er soll sensibel und machtbewusst, aber vor allem positiv verrückt sein», erklärt der bekannte Zukunftsforscher Sven Gabor Janszky. Vor fast zehn Jahren gründete er den innovativen Think Tank «2b Ahead». Der Austausch der Mitglieder zeigt vor allem immer wieder eines: Gefragt sind Persönlichkeiten, die Innovationsprozesse im Unternehmen anschieben, steuern und begleiten. Doch wer das eigentlich sein soll, ist vielen Unternehmen nicht so klar.

Die deutsche Scheelen AG, Institut für Managementberatung und Diagnostik, erarbeitete gemeinsam mit Sven Gabor Janszky ein Kompetenzmodell für Innovations- und Zukunftsmanager. Viele Unternehmen suchen inzwischen nach solchen Innovations- oder Zukunftsmanagern, doch die wenigsten von ihnen wissen, was diese Leute eigentlich können müssen, sagt Frank M. Scheelen, Gründer und Vorstand der Scheelen AG.

Der Rule Breaker mit der Lizenz für verrückte Ideen

Das neue Modell definiert die erforderlichen Kompetenzen für den Innovationsmanager (siehe Kasten Seite 41). Scheelen sieht die Position des Innovationsmanagers im Unternehmen in der Hierarchie weit oben angesiedelt und direkt mit dem Vorstand verbunden, jedoch mit den Freiheiten ausgestattet, die es ihm erlauben, auch einmal verrückte Ideen und unpopuläre Dinge zu äussern. Ein Rule Breaker eben. Oder er hat, wenn man so will, auch etwas von der Rolle eines Hofnarrs, lacht Scheelen. Das Kompetenzmodell soll den Unternehmen ermöglichen, die Kompetenzen

der Mitarbeiter zielgerichtet auf die strategisch wichtigsten Fähigkeiten und Fertigkeiten zu analysieren. Es kann für Recruiting- oder Assessmentcenters genauso verwendet

Gefragt sind Persönlichkeiten, die Innovationsprozesse im Unternehmen anschieben, steuern und begleiten.

werden wie für unterjährige Kompetenzchecks oder zielgerichtete Weiterbildung, erklärt Scheelen.

Auch haben die Experten konkrete Verhaltensbeschreibungen und Gesprächsfragen für Bewerbungs- und Personalgespräche für HR-Manager zusammengestellt. Mit denen lassen sich Top-Leistungsträger von durchschnittlichen oder schlechten Mitarbeitern unterscheiden. Dies wären zum Beispiel für die wichtigste Kompetenz, die Veränderungsinitiative, folgende:

1. Verhalten

- Akzeptiert Änderungen offen und bereitwillig
- Passt sich schnell an neue oder sich ändernde Umstände an und stellt sich darauf ein
- Ist bereit, die eigene Arbeitsweise zu ändern, indem neue Methoden oder Prozesse aufgegriffen werden
- Antizipiert erforderliche Veränderungen
- Fördert aktiv Initiativen für Veränderungen in der Gruppe oder im gesamten Unternehmen
- Übernimmt persönlich Verantwortung,

damit die notwendigen Änderungen beschlossen und effektiv umgesetzt werden

2. Mögliche Gesprächsfragen

- Schildern Sie zwei Situationen, in denen Sie persönlich die Verantwortung für eine wichtige Veränderung in Ihrem Unternehmen übernommen haben.
- Worum ging es?
- Was haben Sie konkret getan?
- Wie sah das Ergebnis aus?
- Was würden Sie beim nächsten Mal anders machen?

«Firmen, die auf Innovationsmanagement setzen und sich bei ihrem Recruiting und ihrer Personalentwicklung an den beschriebenen Berufsbildern orientieren, stellen die Weichen für ein zukunftsorientiertes, strategisches Management», so Scheelen.

Weiterbildung für Menschen, die stets nach neuen Lösungen suchen

Ein Innovationsmanager entsteht natürlich nicht über Nacht, nur weil er eine solche Funktionsbezeichnung trägt. Neben Erfahrung und bestimmten Persönlichkeitsmerk-

Verlosung

Wo stecken die Innovationsmanager in Ihrem Unternehmen?

Die Scheelen AG verlost eine Analyse für zehn Ihrer Führungskräfte mit dem neuen Diagnostik-Tool «Assess» im Wert von 10 x 500 Franken. Um an der Verlosung teilzunehmen, schreiben Sie eine E-Mail an redaktion@hrtoday.ch. Einsendeschluss ist der 14. Juni 2011. Weitere Informationen: www.assess-online.ch

malen wie ein ausgeprägtes Interesse am Neuen, Durchhalte- und Durchsetzungsvermögen, sozialer Kompetenz und der Fähigkeit, unterschiedliche Sichtweisen zu integrieren, braucht es idealerweise auch eine gezielte Weiterbildung. Wie andere Fachhochschulen in der Schweiz bietet auch die Fachhochschule St.Gallen eine Weiterbildung zum Innovationsmanager an. «Leider konnten wir die ursprünglich geplante Anzahl Studierende noch nicht ganz erreichen», sagt Urs Guggenbühl vom Innovationszentrum der Fachhochschule St.Gallen. Gründe dafür vermutet er darin, dass es sich um ein noch relativ unklares Berufsbild handelt und um keine geschützte Berufsbezeichnung. «Viele aufstrebende Talente suchen eher eine Qualifizierungsmaßnahme mit einem eidgenössisch anerkannten Titel.»

In der Schweiz sei der Innovationsmanager noch Neuland, die Bedeutung dieser Funktion werde jedoch in Zukunft steigen, meint Guggenbühl. «Innovation ist ein Schlüsselfaktor für Erfolg in der Industrie.» Und gerade die Schweiz sei mehr als andere Länder gezwungen, sich auf die geistigen Ressourcen zu konzentrieren. «Wir haben in der Schweiz nicht sehr viele natürliche Ressourcen. So bleibt uns nichts, als immer wieder neue Ideen umzusetzen, Neues zu entwickeln. Es ist wünschenswert, dass auch HR-Manager den Innovationen ein grösseres Gewicht geben.»

Angesprochen sind Fach- und Führungskräfte sowie Unternehmer, die in ihrer täglichen Arbeit entwicklungsorientiert nach neuen Lösungen (Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Verfahren) suchen und diese erfolgreich umsetzen wollen. Als Zielgruppe nennt Guggenbühl Projektleiter/innen, Consultants, Produktmanager/innen, Ingenieur/innen, Konstrukteur/innen, Grafikschafter, Marketingfachleute, Gestalter/innen und Unternehmer/innen, die nach dem Studiengang ihre Firma neu ausrichten wollen. Einige der bisherigen Absolventen gründeten anschliessend ans Studium ihr eigenes Unternehmen. Das sei zwar zu begrüssen, aber doch nicht so im Sinne des Erfinders, denn die innovativen Köpfe sollen ja auch in den grossen Wirtschaftsbetrieben etwas bewegen.

Alle Schritte von der Ideensuche bis zur erfolgreichen Markteinführung

Bisher war die Unternehmensentwicklung eher auf Business Administration und Marketing ausgelegt, weniger auf Innovation. Die klassischen MBAs behandeln Innovation nach wie vor mehrheitlich auf der Geschäftsebene und nicht auf der Entwicklungsebene. Bei ihnen werden den Teilnehmern zwar grundlegende betriebswirtschaftliche Kenntnisse vermittelt, erklärt Guggenbühl. Schwerpunkt sei aber das Innovationssystem und der Innovationsprozess. Die Teilnehmer lernen die

Service

Master of Business Administration EMBA in Innovation Management und EMBA in Innovative Business Creation
Managementzentrum der Berner Fachhochschule für Technik und Informatik
Dauer 4 Semester
www.ti.bfh.ch

Master of Advanced Studies MAS ZFH in Innovation Engineering
Fachhochschule für Technik Zürich
www.hsz-t.ch

Master of Advanced Studies MAS in Corporate Innovation Management
Fachhochschule St.Gallen
www.fhsg.ch

einzelnen Schritte von der Ideensuche über das Prototyping, die Marktanalyse bis hin zum Business Planning und zur erfolgreichen Markteinführung. «Es geht hier nicht darum, disziplinar zum Beispiel nur die technische Entwicklung voranzutreiben, sondern interdisziplinär die technische Entwicklung mit der gesellschaftlichen Akzeptanz und der Wirtschaftlichkeit zu kombinieren.»

Innovationen könnten sich nur im Markt und in der Gesellschaft durchsetzen, wenn sie nicht nur internen Koordinations-, Qualitäts- und Kostenanforderungen genügen, sondern auch neuartige technologische, ökonomische, ökologische und soziale Ansprüche beziehungsweise Rahmenbedingungen berücksichtigen, so Guggenbühl. Sabine Schmitt

Checkliste: Die wichtigsten Kompetenzen für Innovationsmanager (gelistet nach Relevanz)

<p>Erste und wichtigste Kompetenz: Veränderungsinitiative Massnahmen ergreifen, um Veränderungen effektiv voranzutreiben und einzuführen.</p> <p>Visionskraft Langfristige Ziele erkennen und die Einführung unterschiedlicher oder alternativer Ideen gestalten.</p> <p>Innovationskraft Neuartige und kreative Lösungen für Probleme entwickeln, die in verbesserter Leistung, besseren Ergebnissen oder höherer Produktivität etc. resultieren.</p> <p>Systematisches Problemlöseverhalten Schwierige Probleme durch umsichtige und systematische Bewertung von Informationen, möglichen Alternativen und Konsequenzen lösen.</p> <p>Geschäftspotenziale in Markt, Technologie und Gesellschaft erkennen</p> <p>Unternehmerisches Denken und Handeln Grundverständnis für Geschäftsstrategien und finanzielle Konzepte haben, die Geschäftsvorgänge des Unternehmens verstehen und sowohl dieses Grundverständnis als auch das spezifische Wissen nutzen, um effektiv zum Wohl des Unternehmens zu arbeiten.</p> <p>Courage Persönlicher Mut, schwierige Themen trotz möglichen Widerstands anzugehen.</p>	<p>Kommunikationsstärke Klar und effektiv mit Menschen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens kommunizieren.</p> <p>Entscheidungsstärke (Re-)Präsentationsfähigkeiten Fähigkeit, in jedem Umfeld Zuhörer zu begeistern.</p> <p>Planungs- und Organisationsfähigkeit Eine effektive Organisation und Planung gemäss den Anforderungen des Unternehmens, indem Ziele definiert und Bedürfnisse und Prioritäten antizipiert werden.</p> <p>Motivationskraft Mit der eigenen starken Begeisterung und tiefen Leidenschaft eine Aufgabe gut ausüben sowie auch andere zu Höchstleistung anspornen.</p> <p>Beziehungsmanagement Positive Beziehungen mit Menschen ausserhalb des direkten Arbeitsumfeldes aufbauen und pflegen.</p> <p>Unternehmenspolitisches Gespür Die politischen Zusammenhänge im Unternehmen erkennen und verstehen und mit den organisatorischen Dynamiken umgehen können, um die eigenen und die unternehmerischen Ziele zu erreichen.</p> <p>Kundenorientierung Kundenbedürfnisse voraussehen und Produkte und Dienstleistungen entwickeln, fördern oder unterstützen, die die Kundenerwartungen übertreffen.</p>	<p>Kontinuierliche Verbesserung Möglichkeiten suchen, um aktuelle Prozesse, Systeme und Methoden zu verbessern und um die Verlässlichkeit, Qualität und Effektivität der Ergebnisse zu fördern.</p> <p>Belastbarkeit Mit Problemen, Druck und Stress bei der Arbeit in einer effektiven, professionellen und konstruktiven Weise umgehen können.</p> <p>Interkulturelles Verständnis Die Fähigkeit, sensibel mit kulturellen Unterschieden umzugehen, diese zu verstehen und zu akzeptieren.</p> <p>Ergebnisorientiertes Handeln Von sich und dem Unternehmen das Erreichen oder Übertreffen vorher festgelegter Ziele einfordern.</p> <p>Kontinuierliches Lernen Ständig danach streben, das eigene Wissen und die Fertigkeiten durch Weiterbildung und Training zu erweitern und zu vertiefen.</p> <p>Integrität Hohe Standards an Fairness und Ethik im täglichen Miteinander wahren.</p> <p>Besprechungen/Meetings leiten Besprechungen effektiv leiten und ein produktives Ergebnis erzielen.</p> <p>Quelle: 2b Ahead Think Tank/Scheelen AG</p>
---	---	---