

Innovationsorientiertes Human Resource Management

Stellenwert und Aufgabenfelder des Human Resource Managements im Innovationsprozess sowie Maßnahmen zur Förderung der Innovationsfähigkeit

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Beate Harzl, BA

1510683019

Begutachter/in: Mag. Peter Radlingmayr:

Wien, August 2017

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Tag. Monat. Jahr*

Unterschrift

Innovationsorientiertes Human Resource Management

In Zeiten der Globalisierung, der sich schnell verändernden Kundenbedürfnisse und verkürzter Produktlebenszyklen, nehmen Innovationen einen immer höheren Stellenwert in Organisationen ein. Im Besonderen wird der Erfolg von Innovationen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Unternehmens zugeschrieben. Aus diesem Grund übernimmt laut der Literatur das Human Resource Management immer mehr Aufgaben im Innovationsprozess und trägt durch gezielte Maßnahmen zur Förderung der Innovationsfähigkeit bei. In der vorliegenden Arbeit wurden mit Hilfe eines qualitativen Forschungsdesigns drei Forschungsfragen beantwortet, die einen Einblick in die tatsächliche Praxis von neun ausgewählten Unternehmen liefern sollten. Zur ersten Forschungsfrage, betreffend den aktuellen Stellenwert des Human Resource Managements, haben die Interviews ergeben, dass der Stellenwert derzeit noch sehr gering ist, jedoch geplant ist, das Human Resource Management stärker in den strategischen Innovationsprozess einzubinden, da es bereits schon jetzt einen sehr starken indirekten Einfluss ausübt. Die zweite Forschungsfrage betraf die Aufgaben des Human Resource Managements im strategischen Innovationsprozess. Hier wurde vor allem von Personalsuche und -auswahl, Personalmarketing, Personalentwicklung und Führungskräfteentwicklung gesprochen. Es geht jedenfalls darum, dass man durch gezieltes Marketing nur jene Personen anspricht, die bereit sind, kreativ und innovativ zu arbeiten, danach diese findet und richtig einsetzt und durch laufende Weiterbildungsmaßnahmen ihre Innovationsfähigkeit fördert. Darüber hinaus müssen die Führungspersonen dahingehend entwickelt werden, dass sie Innovationspotenziale erkennen und dementsprechend fördern, aber auch, dass sie in Richtung Feedback- und Fehlerkultur sensibilisiert werden. Die letzte Forschungsfrage bezüglich Maßnahmen zur Förderung der Innovationsfähigkeit, wurde durch die Aufzählung zahlreicher Maßnahmen beantwortet. Als Beispiele können hier heterogene Teamzusammensetzung, flexible örtliche und zeitliche Rahmenbedingungen, Innovation Days, Plattformen zur Einreichung von Innovationen, Job Rotation sowie die Förderung des Wohlbefindens genannt werden. Die Rückmeldungen der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner zeigen, dass sie für die Einbeziehung des Human Resource Management in den Innovationsprozess sensibilisiert wurden und nun vorhaben dieses intensiver zu integrieren.

Schlüsselwörter:

Innovation, Innovationsfähigkeit, Human Resource Management, Personalmanagement, Kreativität

Innovation-oriented management of human resources

In times of globalization, the rapid change of customer needs and the shortened product life cycles, innovations are assuming an increasing value in organizations. In particular, the success of innovations is attributed to the employees of a company. For this reason, according to the literature, the management of human resources increasingly assumes tasks in the innovation process and contributes through targeted measures to promote the innovation ability. In this thesis, a qualitative research design was used to answer three research questions, which should provide insight into the actual practice of the nine selected companies. The first research question, concerning the current status of the management in human resources in the strategic innovation process, has shown that the value is still very low, but it is planned that the management of human resources will be more integrated into the strategic innovation process in the future, because it already exerts a very strong indirect influence. The second research question concerns the tasks of human resource management in the strategic innovation process. This was mainly

addressed by personnel search and selection, personnel marketing, personnel development, and development of executives. In any case, it is a question of targeting only those people who are willing to work creatively and innovatively, to find them and use them correctly and through ongoing training measures, to promote their innovative ability. In addition, the leaders must be developed in such a way that they recognize and promote innovative potentials, but also they are sensitive towards feedback and culture's error. The last research question on measures which promote the capability of innovation has been answered by a list of numerous measures. Examples include heterogeneous team composition, flexible local and temporal framework conditions, innovation days, platforms where you can suggest innovation, job rotation and wellbeing of the employees. The feedback from the interview partner shows, that they were sensitized to the integration of human resource management into the innovation process and to intend to integrate this more intensively.

Keywords: Innovation, Innovation ability, Human Resource Management, personell management, creativity

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen	2
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	4
2	Theoretischer Hintergrund	6
2.1	Die Bedeutung von Innovationen.....	7
2.1.1	Begriffsabgrenzungen im Zusammenhang mit Innovationen	9
2.1.2	Der Innovationsprozess	14
2.1.3	Das Innovationsmanagement.....	16
2.2	Der Human Resource-Based-View.....	17
2.3	Das Human Resource Management innerhalb des Innovationsprozesses ..	20
2.3.1	Begriffsdefinition und -abgrenzung im HRM	20
2.3.2	Die Aufgaben des nachhaltigen Human Resource Managements....	25
2.3.3	Das innovationsorientierte Human Resource Management.....	29
3	Forschungsdesign	34
3.1	Dokumentation des Vorverständnisses	35
3.2	Dokumentation und Begründung der Erhebungsmethode	36
3.3	Dokumentation und Begründung des Samples.....	40
3.4	Dokumentation über die Durchführung der Erhebung.....	41
3.5	Dokumentation der Auswertungsmethode.....	43
4	Ergebnisse	45
4.1	Unternehmens- und Personenspezifika.....	45
4.2	Innovationen in Unternehmen.....	47
4.2.1	Definition von Innovationen	47
4.2.2	Der Stellenwert von Innovationen	49
4.2.3	Der Innovationsprozess	50
4.3	Das Human Resource Management im Innovationsprozess	52

4.3.1	Stellenwert des Human Resource Management im Innovationsprozess	52
4.3.2	Aufgabenfelder des Human Resource Management im Innovationsprozess	54
4.3.3	Die Unternehmenskultur als Basis innovationsorientierter Unternehmen	57
4.3.4	Möglichkeiten des Human Resource Management zur Förderung der Innovationsfähigkeit.....	59
4.4	Zusammenfassung der Ergebnisse	65
5	Diskussion und Ausblick	66
5.1	Diskussion und Beantwortung der Forschungsfragen.....	67
5.2	Limitationen der durchgeführten Studie	74
5.3	Ausblick für zukünftige Forschungen	76
6	Literaturverzeichnis	78
7	Abbildungsverzeichnis	84
8	Tabellenverzeichnis	84
9	Anhang.....	85

1 Einleitung

Die Globalisierung, die sich schnell verändernden Kundenbedürfnisse, die verkürzten Produktlebenszyklen sowie der rasante technische Fortschritt, sind nur einige wenige Gründe für die zunehmende Bedeutung von Innovationen (Oerting & Kels, 2014, S. 5). Besonders in wissen- und innovationsbasierten Ländern gilt die Innovationsfähigkeit von Organisationen als ein wesentlicher Faktor für Wohlstand und ökonomische Wertschöpfung (Breitschopf, Haller & Grupp, 2005, S. 41). Betriebe müssen daher ständig ihre Agilität unter Beweis stellen und können nicht ewig auf ihr bestehendes Geschäftsmodell vertrauen (Oerting & Kels, 2014, S. 5). Wie wichtig Innovationen für das fortlaufende Bestehen von Unternehmen sind, zeigt unter anderem auch eine Studie der Boston Consulting Group (2015). Diese Studie bestätigt einen engen Zusammenhang zwischen Innovationserfolg und Geschäftserfolg. Die Ergebnisse zeigen weiter, dass Unternehmen, die Innovationen stark gewichten, einen deutlich höheren Shareholder Return aufweisen können. Es ist daher nicht verwunderlich, dass 79 Prozent der befragten Führungskräfte angaben, dass Innovationen zu den drei wichtigsten strategischen Prioritäten im Unternehmen zählen (Ringel, Taylor & Zablitz, 2015, S. 3).

Mit der zunehmenden Dynamik ändern sich auch die Wettbewerbsregeln. Laut Klopprogge (2015, S. 46) und Pfeffer (1998, S. 4) sind viele Unternehmen der Auffassung, dass vor allem der Marktanteil, die Anzahl der Patentanmeldungen, die Höhe des Forschungsbudgets oder die richtige Branche den entscheidenden Wettbewerbsvorteil ausmachen. Die beiden Autoren führen allerdings weiter aus, dass diese Faktoren zwar weiterhin wesentliche Wettbewerbsvorteile darstellen, aber künftig hin stark an Bedeutung abnehmen werden. Sie berichten davon, dass es nicht zwingend einen linearen Zusammenhang zwischen der Anzahl an Innovationen und dem Ausmaß an Forschungsaufwendungen gibt. Dies wird vor allem durch die Annahme, dass Innovationen Schöpfungen und keine Entdeckungen sind, verdeutlicht. Wird davon ausgegangen, dass es sich bei Innovationen um Entdeckungen handelt, würde das bedeuten, dass die Dinge eigentlich schon da sind und nur mehr darauf warten entdeckt zu werden. Dies würde auch bedeuten, dass sich Innovationen bereits in den Naturgesetzen, Erfahrungen, Bedürfnissen und Erwartungen der Menschen befinden. Neuere Auffassungen bezeichnen Innovationen hingegen als Schöpfungen (Klopprogge, 2015, S. 46f). Bei dieser Annahme tritt der Mensch als Humanressource verstärkt in den Vordergrund (Bröckermann, 2004, S. 24). Es geht vor allem um die Menschen, um ihre Ideen und um die Bedingungen, unter denen Ideen entstehen und wachsen. Der Erfolgsfaktor Mensch tritt

somit innerhalb des Innovationsprozesses verstärkt in den Fokus (Klopprogge, 2015, S. 46f). Für Unternehmen gilt es daher zu klären, wie man kreative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rekrutiert und fördert, aber auch wie ein optimaler organisationaler Rahmen für Innovationen geschaffen werden kann. Bei der Ausübung dieser wichtigen Aufgaben nimmt das Human Resource Management zunehmend eine zentrale Rolle ein, welche in der Masterthesis genauer betrachtet werden soll (Oertig & Kels, 2014, S. 5ff). Für Unternehmen ist es daher notwendig zu erkennen, dass das eigene Personal eine wertvolle Ressource darstellt und nicht nur als Kostenfaktor wahrgenommen wird. Ein nachhaltiges und innovationsorientiertes Human Resource Management wird daher künftig ein immer bedeutenderer Wettbewerbsfaktor werden. Obwohl die Humanressourcen in vielen Unternehmensphilosophien als wertvolles Gut bezeichnet werden, scheint das Personal jedoch in der Praxis nach wie vor als Kostenfaktor anstatt als wertvoller Vermögensfaktor angesehen zu werden (Stührenberg, 2004, S. 41). Es gilt daher, mehr Bewusstsein für die Notwendigkeit der Humanressourcen als Wettbewerbsvorteil zu schaffen. Laut Hauser (2014, S. 35) ist es an der Zeit, dass Innovationen nicht mehr ausschließlich in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung angesiedelt werden, sondern dass dem Human Resource Management ein Platz innerhalb des Innovationsprozesses eingeräumt wird.

Es stellt sich somit die Frage, inwieweit Unternehmen diese Notwendigkeit bereits erkannt haben und daher das Human Resource Management tatsächlich in den strategischen Innovationsprozess integrieren. Weiters gilt zu klären, durch welche Aufgabenfelder sich das Human Resource Management am strategischen Innovationmanagement beteiligen kann sowie die Frage nach Maßnahmen zur Förderung der Innovationsfähigkeit.

1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Unser sehr dynamisches und schnelllebiges Umfeld fordert von den Organisationen neue Regeln, um erfolgreiche Innovationen zu entwickeln um sich dadurch im Wettbewerb durchsetzen zu können (Klopprogge, 2015, S. 46). In der Literatur wird daher verstärkt davon ausgegangen, dass vor allem Ressourcen, welche innerhalb des Unternehmens zu finden sind, genutzt werden müssen, um die Innovationsfähigkeit nachhaltig zu fördern (Bröckermann, 2004, S. 24; Kostopoulos, Spanos & Prastacos, 2004, S. 12f.). Im Besonderen wird auf die Bedeutung der Humanressource hingewiesen (Bröcker-

mann, 2004, S. 24; Stührenberg, 2004, S. 41). Damit die Humanressourcen optimal eingesetzt werden können ist es essentiell, dass das Human Resource Management im Innovationsprozess aktiv eingebunden wird (Oertig & Kels, 2014, S. 5ff.).

Unternehmen befinden sich ständig in einem Spannungsfeld zwischen kurz- und langfristigem Denken, der Entscheidung zwischen Effizienz- und Innovationszielen sowie der Entscheidung für eine nachhaltige Entwicklung oder der Ausnutzung von Humanressourcen. Zusätzlich zu diesem Spannungsfeld werden die Organisationen mit einem zunehmenden Kosten- und Zeitdruck konfrontiert (Hansen, Trantow, Hees, 2010, S. 19f.). Aus diesen Gründen ist es wichtig, dass das Human Resource Management eine zentrale Stelle im Innovationsprozess einnimmt. Das Human Resource Management muss als Moderator und Gestalter für Innovationskompetenz angesehen werden. Laut Oertig und Kels (2014, S. 15f.) ist es an der Zeit, dass das Human Resource Management nicht mehr die traditionellen Verwaltungstätigkeiten ausübt, sondern gemeinsam mit einer Linienmanagerin oder einem Linienmanager innovationsfördernde Rahmenbedingungen schafft sowie die Innovationskompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärkt.

Wie zuvor erwähnt, ist Stührenberg (2004, S. 41) der Auffassung, dass bereits viele Unternehmen die Notwendigkeit des Human Resource Managements innerhalb des Innovationsprozesses insofern erkannt haben, als dass sie die Humanressource in ihrer Unternehmensphilosophie als wertvollen Vermögensfaktor angeführt haben. Im Gegensatz dazu zeigt eine Studie von Kienbaum (2008), dass lediglich 28 Prozent der Human Resource Managerinnen und Manager eine aktive Rolle im Innovationsprozess einnehmen. Da das Ausmaß an weiteren Studien betreffend den tatsächlichen Stellenwert des Human Resource Managements innerhalb des Innovationsprozesses äußerst gering sind und die derzeitigen Befunde nicht eindeutig sind, ist es für diese Arbeit von Interesse, den aktuellen Stellenwert in den ausgewählten Unternehmen zu ermitteln. In Folge dessen ergibt sich die erste Forschungsfrage:

F1: Welche Rolle und welchen Stellenwert nimmt das Human Resource Management der ausgewählten Unternehmen ein, wenn es um das Themengebiet Innovationen geht?

Weiters ist zu bedenken, dass es für eine erfolgreiche Integration des Human Resource Managements in den Innovationprozess zahlreicher Schritte bedarf. Einen Darstellungsversuch dieses Prozesses liefert unter anderem das Rahmenmodell zur Kreativität und Innovation von Jens Rowold (2015, S. 3), auf welches später noch intensiver eingegangen wird. Wichtig ist es jedenfalls, dass die Aufgaben des Human Resource Managements, wie zum Beispiel die Personalauswahl, Personalentwicklung, Personalführung,

das Gesundheitsmanagement und das Organisationsklima einen wesentlichen Einfluss auf den Innovationserfolg haben (Jiang, Wang & Zhao, 2012, S. 4039 ff.; Rowold, 2015, S. 3). Laut der Metaanalyse von Liu et al. (2007; S. 510f.) ist es jedoch notwendig, dass die einzelnen Praktiken gezielt aufeinander abgestimmt werden, da nur dieses Set als Ganzes Einfluss auf die Innovationskraft des Unternehmens nehmen kann. Dies führt somit zur zweiten Fragestellung, welche in dieser Arbeit beantwortet werden soll.

F2: Welche Aufgaben kann das Human Resource Management der ausgewählten Unternehmen innerhalb des strategischen Innovationsmanagements leisten?

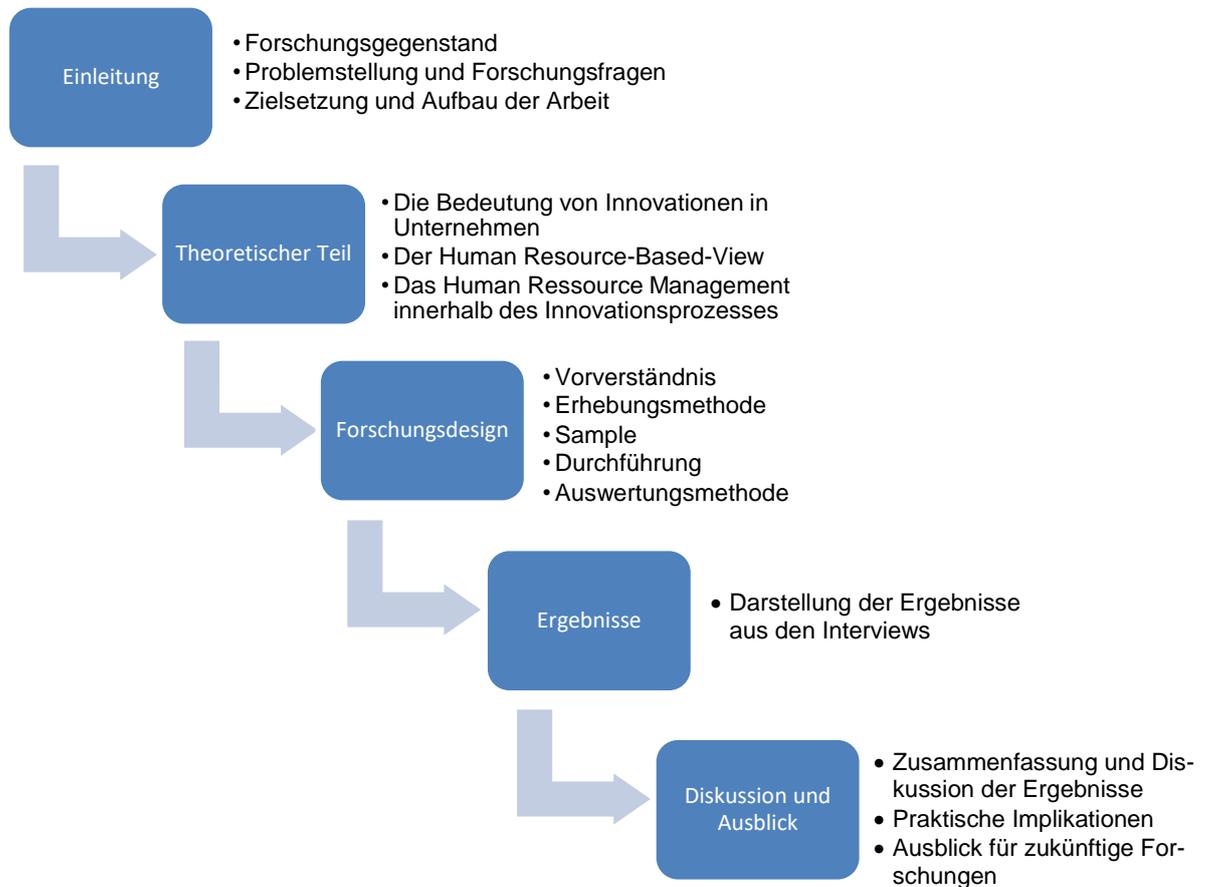
Ein weiterer wichtiger Begriff im innovationsorientierten Human Resource Management lautet Kreativität. Kreativität wird oftmals als notwendige Vorstufe von Innovationen angesehen (Guilford, 1950, S. 444). Wang und Horng (2002, S. 44f.) untersuchten in diesem Zusammenhang die Effektivität von Kreativitätstrainings auf den Innovationserfolg. Die Ergebnisse zeigen, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen Kreativitätstrainings und dem Generieren von Ideen gibt. Darüber hinaus haben die Untersuchungen von Scott, Leritz und Mumford (2004, S. 368ff.) ergeben, dass es bestimmte Maßnahmen und Rahmenbedingungen gibt, die zur Förderung der Innovationsfähigkeit beitragen. Daraus ergibt sich die dritte und letzte Fragestellung für diese Arbeit.

F3: Welche Maßnahmen kann das Human Resource Management der ausgewählten Unternehmen anwenden, um zur Förderung der Innovationsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beizutragen?

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, die oben genannten Forschungsfragen unter Zuhilfenahme von empirischen Studien und der vorliegenden Literatur zu beantworten. Die folgende Grafik soll einen schnellen Überblick, über die Inhalte dieser Arbeit geben.

Abbildung 1: Inhaltsübersicht der Masterarbeit



(Eigene Darstellung)

Die Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Das Kapitel zwei beschäftigt sich mit dem theoretischen Hintergrund dieser Arbeit. Dabei wird im Kapitel 2.1 das Thema Innovationen in Unternehmen beleuchtet. Hierbei geht es im Unterkapitel 2.1.1 vor allem um die Bedeutung von Innovationen in der heutigen Gesellschaft sowie um wichtige Definitionen und Begriffsabgrenzungen innerhalb dieses Themengebietes. Anschließend folgt in Kapitel 2.1.2 eine nähere Betrachtung von Innovationsprozessen und in Kapitel 2.1.3 wird auf das Innovationsmanagement intensiver eingegangen. Für die Generierung und Umsetzung von Innovationen sind allerdings unterschiedliche Ressourcen innerhalb, als auch außerhalb des Unternehmens notwendig. Im Besonderen sind es aber die Humanressourcen die über den Erfolg oder den Misserfolg eines Unternehmens entscheiden. Wie essentiell die Humanressourcen für den erfolgreichen Fortbestand eines Unternehmens sind, wird durch den Human Resource-

Based-View verdeutlicht. Aus diesem Grund wird dieser im Kapitel 2.2 vorgestellt. Im Kapitel 2.3 wird auf das nachhaltige Human Resource Management eingegangen. Dies deshalb, da ein Unternehmen nur dann auf Dauer kreativ und innovativ sein kann, wenn es mit ihren Humanressourcen nachhaltig umgeht. Im Anschluss werden die Bedeutung, die Aufgaben, die Möglichkeiten sowie der Stellenwert des Human Resource Managements innerhalb des Innovationsprozesses in die Arbeit eingebracht. Auch hier ist es zu Beginn notwendig auf Begriffsdefinitionen und -abgrenzungen in Bezug auf das Human Resource Management einzugehen. Anschließend wird im Kapitel 2.3.2 im Speziellen auf das innovationsorientierte Human Resource Management eingegangen. Hierbei werden vor allem Studien, welche den Zusammenhang von Human Resource Management und Innovationsfähigkeit und schließlich dem Innovationserfolg untersuchen, beschrieben. Weiter wird in diesem Kapitel geklärt, welche Möglichkeiten das Human Resource Management hat, um den Innovationsprozess aktiv und erfolgreich mitgestalten zu können. Dieser Prozess der Integration des Human Resource Managements innerhalb des Innovationsprozesses wird unter anderem durch das Rahmenmodell zur Kreativität und Innovation von Jens Rowold (2015, S. 3) untermauert. Der Theorieteil schließt mit einigen Worten über den Stellenwert des Human Resource Managements innerhalb des Innovationsprozesses ab.

Das Kapitel 3 betrifft den empirischen Teil der Arbeit. Neben der Dokumentation des Vorverständnisses, erfolgt die Beschreibung des Studiendesigns sowie die Dokumentation und Begründung des Samples. Im Anschluss wird die Durchführung der Erhebung umfassend festgehalten. Im Kapitel 3.5 wird die Auswertungsmethode beschrieben. Das vierte Kapitel stellt die Ergebnisse der durchgeführten Interviews dar, wodurch die zuvor aufgestellten Forschungsfragen beantwortet werden sollen. In Kapitel 5 werden die gefundenen Ergebnisse diskutiert, Limitationen der Studie angeführt und ein Ausblick für zukünftige Arbeiten gegeben.

2 Theoretischer Hintergrund

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit der theoretischen Basis der vorliegenden Arbeit. Es geht dabei darum, das Thema innovationsorientiertes Human Resource Management aufgrund von empirischen Studien und der aktuellen Literatur zu untersuchen. Dazu ist es notwendig, wichtige Fachtermini zu erklären sowie die aktuellen Forschungsgegenstände darzustellen.

2.1 Die Bedeutung von Innovationen

Innovationen sind aus unserer modernen Gesellschaft nicht mehr wegzudenken, da sie uns aufgrund der sich schnell verändernden Bedingungen ständig bewusst als auch unbewusst begleiten (Ramme, 2009, S. 115). Wie bereits in der Einleitung erwähnt, sind vor allem die Globalisierung, die sich schnell verändernden Kundenbedürfnisse, die verkürzten Produktlebenszyklen und der rasante technologische Wandel, Gründe für die zunehmende Bedeutung von Innovationen (Oerting & Kels, 2014, S. 5). Neben der Studie der Boston Consulting Group (2015), ergibt auch die Studie von Cefis und Marsil (2006, S. 631ff.) einen positiven Zusammenhang zwischen Innovationen und der Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen langfristig am Markt bestehen. Unternehmen sind daher zunehmend auf Innovationen angewiesen, um sich langfristig am Markt behaupten zu können (Vahs & Brem, 2015, S. 8). Innovationen können somit als Dreh- und Angelpunkt für Wettbewerbsfähigkeit angesehen werden. Welche Bedeutung Innovationen in der Praxis haben, spiegelt die bereits in der Einleitung erwähnte Studie von Ringel et al. (2015, S. 3) wider. Diese zeigt, dass 79 Prozent der befragten Führungskräfte angaben, dass Innovationen zu den drei wichtigsten strategischen Prioritäten im Unternehmen zählen. Kein Wunder, dass die ehemalige Bundesministerin für Bildung und Forschung, Frau Schavan (Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2009) der Meinung ist, dass jene Unternehmen, die jetzt an Forschung und Innovationen sparen, ein Stück Zukunft verspielen.

Die Bedeutung von Innovationen geht in viele Richtungen. Zu erwähnen sind jedenfalls die volkswirtschaftliche, betriebswirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Bedeutung von Innovationen (Vahs & Brem, 2015, S. 4).

Aus volkswirtschaftlicher Sicht haben Innovationen einen erheblichen Einfluss auf das gesamtwirtschaftliche Wachstum. Wie bereits in der Wachstums- und Konjunkturtheorie (Rose, 1962, S. 205) angeführt, besteht eine starke positive Korrelation zwischen der Innovationstätigkeit und dem gesamtwirtschaftlichen Wachstum. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass Innovationen meist mit hohen Investitionen einhergehen. Dies kann einerseits durch den Kauf neuer Maschinen und Verfahren bedingt sein, aber andererseits auch durch die Aufnahme von zusätzlichem Personal oder durch die Errichtung von neuen Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen. Dies alles kann die konjunkturelle Entwicklung sehr stark beeinflussen (Vahs & Brem, 2015, S. 4).

Wie bereits zuvor erwähnt, stellen Innovationen einen enormen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen dar. Es ist daher kaum verwunderlich, dass die Höhe der Investitionsausgaben von Unternehmen ständig zunimmt. Wie zum Beispiel der Indikatorenbericht zur

Innovationserhebung 2016 über die deutsche Wirtschaft vom Zentrum europäischer Wirtschaftsforschung zeigt, sind die Ausgaben für Innovationen auf 157,4 Mrd. gestiegen. Dies bedeutet ein Plus von 8,8 Prozent im Vergleich zum Vorjahr (ZEW. 2017, S. 2). Auch der Forschungs- und Technologiebericht 2016 vom Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft Österreichs (2016, S. 3) berichtet von einem Plus von 2,9 Prozent. Wesentliche Einflussgrößen sind unter anderem die Globalisierung, die verkürzten Produktlebenszyklen und die verkürzte Halbwertszeit des Wissens (Vahs & Brem, 2015, S. 8ff.).

Aber auch gesellschaftlich haben Innovationen eine starke Bedeutung. Alleine aufgrund des zunehmenden Bevölkerungswachstums, aber auch aufgrund der von der Globalisierung bedingten Veränderung der Gesellschaft, nehmen Innovationen eine Schlüsselrolle ein. Vor allem in den westlichen Nationen gilt es, den gegenwärtigen Lebensstandard zu sichern und gleichzeitig rücksichtsvoll mit den immer knapper werdenden Ressourcen umzugehen. In den Schwellen- und Entwicklungsländern setzt man sich hingegen maximal ein moderates Wirtschaftswachstum zum Ziel. Ohne regelmäßige Innovationen können diese Ziele nicht realisiert werden.

Es muss allerdings gleichzeitig erwähnt werden, dass es auch viele Gegner der laufenden Innovationen gibt. Diese setzen Innovationen stets mit Rationalisierungen gleich. Dies würde für den Arbeitsmarkt sehr negative Zukunftsaussichten darstellen. Bei dieser negativen Sichtweise wird jedoch häufig übersehen, dass durch Innovationen oftmals neue Tätigkeitsfelder entstehen und somit zwar bestimmte Jobs verloren gehen, jedoch gleichzeitig neue Jobs entstehen. Weiter müssen Innovationen stets auf ihre Sozialverträglichkeit überprüft werden, da die gesellschaftliche Akzeptanz einen sehr wesentlichen Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg einer Innovation hat (Vahs & Brem, 2015, S. 13f.).

Schließlich soll noch auf die politische Bedeutung von Innovationen eingegangen werden. Für die Entwicklung einer Volkswirtschaft sind Innovationen und neue Technologien unabdingbar. Aus diesem Grund investiert der Staat eine Menge Geld in die Bereiche Bildung, Forschung und Entwicklung. Es gilt, neue Strategien und Strukturen zu schaffen, um die Innovationsfähigkeit und schließlich die Wettbewerbsposition der Volkswirtschaft zu verbessern. Es herrscht allerdings keine Einigkeit darüber, ob diese staatlichen Eingriffe tatsächlich sinnvoll und erfolgreich sind und ob nicht die Unternehmen selbst die zukünftigen Entwicklungen besser vorhersehen können (Vahs & Brem, 2015, S. 15f.).

Aufgrund der vorherigen Ausführung ist sehr gut ersichtlich, dass Innovationen einen sehr hohen Stellenwert in unserem Leben einnehmen und in vielerlei Hinsicht einen wesentlichen Einfluss haben. Umso wichtiger ist es zu wissen, an welchen Orten und unter welchen Rahmenbedingungen Innovationen entstehen, wer die Innovatoren genau sind und was getan werden muss, damit die Entwicklung von besseren Produkten und Prozessen gefördert werden kann (Hippel, 1995, S. 111). Dies beschreibt wesentliche Aufgaben des Human Resource Managements innerhalb des Innovationsprozesses. Auf diese sowie auch auf dessen aktuellen Stellenwert wird zu einem späteren Zeitpunkt in dieser Arbeit eingegangen. Zuvor wird jedoch das Thema Innovation noch näher beleuchtet. Es folgen wichtige Definitionen und Begriffsabgrenzungen sowie eine nähere Betrachtung des Innovationsprozesses sowie des Innovationsmanagements.

2.1.1 Begriffsabgrenzungen im Zusammenhang mit Innovationen

Wenn von Innovationen gesprochen wird, ist es wichtig, dass genau definiert wird, was unter diesem Begriff verstanden wird. Dies kann von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich aussehen. Grundlegend ist jedoch, dass in jedem Unternehmen, unabhängig von der Definition, vor, als auch nach einer Innovation zahlreiche Phasen stattfinden. Die Summe aller Phasen wird als Innovationsprozess bezeichnet. Damit im Anschluss näher auf diesen Prozess eingegangen werden kann, ist es essentiell, dass grundlegende Begriffe, die mit diesem Prozess in Verbindung stehen, erläutert und voneinander abgegrenzt werden.

2.1.1.1 Kreativität

Bevor überhaupt von Innovationen oder dem Innovationsprozess gesprochen werden kann, kommt der Begriff Kreativität ins Spiel. Dies deshalb, da Kreativität häufig als Vorstufe dieses Prozesses angesehen wird. Einer der ersten Personen, der sich mit der Bedeutung von Kreativität auseinandergesetzt hat, war Joy Guilford. Guilford (1950, S. 444) bezieht sich bei der Beschreibung von Kreativität auf die Fähigkeiten, welche für kreative Personen charakteristisch sind. Diese kreativen Fähigkeiten bestimmen schließlich, ob eine Person in der Lage ist, kreativ zu sein. Er definiert Kreativität als eine neue, effektive, noch nie da gewesene und von nur sehr wenigen Menschen beherrschende Fähigkeit, um ein Problem zu lösen. Hierzu führt er die Fähigkeiten Flexibilität, Originalität, Problemsensitivität und Ideenflüssigkeit als wichtige Voraussetzungen an. Demnach handelt es sich bei Kreativität um ein zeitnahes Problemlösen (Flexibilität) mit

ungewöhnlichen und neuen Mitteln (Originalität), für das es mehrere Lösungswege gibt (Ideenflüssigkeit), aber dessen Lösung für die Person zuvor nicht denkbar gewesen ist (Problemsensitivität) (Guilford, 1950, S. 454). Amabile (1996, S. 1) beschreibt Kreativität als die Entwicklung von Ideen über Produkte, Praktiken, Services und Prozessen, die neu und für die Organisation potentiell nützlich sind. Eine neuere Definition stammt von Steiner (2001, S. 17). Er beschreibt Kreativität als die systemspezifische Fähigkeit einer Person, einer Gruppe oder eines Netzwerkes originäre Leistungen zu erbringen. Originäre Leistungen können sich hierbei auf subjektiv empfundene, neuartige Problemlösungen beziehen oder auch über das eigentliche Problem hinausgehende Ideen oder Erkenntnisse. Die originären Leistungen werden dabei als das Ergebnis des kreativen Problemlösungsprozesses angesehen, wobei die Leistung physisch nicht manifestiert werden muss, hingegen aber zumindest gedanklich nachvollziehbar und in sich konsistent sein sollte. Runco (2007, S. 92f.) ist der Ansicht, dass grundsätzlich alle Menschen in der Lage sind, kreativ zu sein. Er unterscheidet allerdings drei Merkmale der persönlichen Kreativität. Das erste Merkmal betrifft die interpretative Kapazität. Darunter versteht Runco das einzigartige Verständnis, das ein Individuum durch persönliche Erfahrungen macht. Da jede Erfahrung einzigartig ist, ist sie originell. Das zweite Merkmal lautet Diskretion. Über Diskretion verfügt eine Person dann, wenn sie ein Gespür dafür hat, wann die Formung einer unkonventionellen Interpretation sinnvoll ist und wann weniger. Das letzte Merkmal betrifft die Intentionalität. Unter Intentionalität wird die Motivation Anstrengungen zu unternehmen, um sich von bestimmten Ausgangssituationen eine eigene Erklärung zu bilden, verstanden. Trotz der zahlreichen Definitionen und unterschiedlichen Herangehensweisen an das Thema Kreativität, sind sich die Autorinnen und Autoren jedenfalls darüber einig, dass es sich bei Kreativität um eine Fähigkeit handelt, um neue Ideen und Problemlösungen zu generieren, die für das Individuum oder eine größere soziale Gruppe wertvoll sind (Hennessey & Amabile, 2010, S. 572).

Für diese Arbeit ist der Begriff Kreativität deshalb von so großer Bedeutung, da Kreativität meist als Schlüsselbestandteil oder auch als Grundvoraussetzung von Innovationen angesehen wird. Im Rahmen dieser Arbeit wird daher gemäß Runco (2007, S. 92f.) vor allem auch darauf eingegangen, ob alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kreativ arbeiten können und ob es Maßnahmen gibt, um die Fähigkeit „Kreativität“ zu fördern. Bereits Amabile, Conti, Coon, Lazenby und Herron (1996, S. 1171f.) konnten von einem positiven Zusammenhang zwischen Kreativität und der Entstehung von Innovationen berichten. Auch Wang und Horng (2002, S. 44f) kommen zum Ergebnis, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen Kreativitätstrainings und dem Generieren von Ideen gibt.

Shalley und Gilson (2004, S. 38f.) führen weiter an, dass jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in der Arbeit ihre Kreativität ausleben dürfen, mehr neue und potenziell nützliche Ideen generieren können, die schließlich zu wichtigen und neuen Produkten, Dienstleistungen, Praktiken oder Prozessen führen. Cokpekin und Knudsen (2012, S. S. 310f.) führen allerdings an, dass der Zusammenhang von organisationaler Kreativität und Innovationen nicht generalisierbar ist, sondern nur bestimmte Faktoren einen wesentlichen Einfluss darauf nehmen. Basierend auf den zahlreichen Befunden über den positiven Zusammenhang von Kreativität und Innovationen, hat es weitere Forschungen gegeben, um jene Faktoren zu finden, die die Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbessern (Cokpekin & Knudsen, 2012; Shalley & Zhou, 2009). Shally und Gilson (2012, S. 47) führen an, dass zur Förderung von Kreativität vor allem die Führungskraft eine wesentliche Rolle spielt. Es geht darum, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Gefühl der Unterstützung zu vermitteln, eine Organisationskultur zu schaffen, die es erlaubt kreativ zu sein und die die Möglichkeiten zur Interaktion mit anderen Personen ermöglicht. Auch sind Ziele und Anforderungen betreffend kreative Ergebnisse notwendig, aber auch genügend Freiräume und eine umfassende Kommunikation.

2.1.1.2 Ideation

Ideation ist der erste Begriff, der mit dem Innovationsprozess direkt in Verbindung steht. Es handelt sich dabei rein um die Ideenentwicklung und findet daher ganz am Anfang des Prozesses statt. Hierfür gibt es bestimmte Techniken, um neue Ideen zu generieren und konzeptionell zu erfassen. Dies kann auch fern vom Markt stattfinden, da es rein um die Generierung von unterschiedlichsten Ideen geht (Meissner, 2011, S. 10). Möglichkeiten hierfür sind beispielsweise Kreativitätstechniken, Vorschlagewesen, Ideenwettbewerbe, Open Innovation, Konkurrenzanalysen, Marktforschung, Trendstudien und Kundenbeobachtungen (Hartschen et. al, 2009, S. 25).

2.1.1.3 Invention

Eine Invention kann ähnlich wie die Ideation fern vom Markt entstehen. Es handelt sich dabei um die klassische Erfindung (Meissner, 2011, S. 10). Eine Invention ist eine essentielle Vorstufe von Innovationen, wobei sie sich auf den Prozess der Ideengenerierung und auf die erstmalige Realisierung einer Idee beschränkt (Vahs & Burmester, 1999, S. 85f.; Vahs & Brem, 2015, S. 21). Unter einer Invention kann daher auch das Entwickeln eines vorerst sinnlosen Apparates verstanden werden. Dies ist vor allem im

Bereich von Haushalts- und Gartengeräten durchaus üblich (Meissner 2011, S. 10). Definiert wird eine Invention als die Erfindung eines völlig neuen Produktes oder einer Dienstleistung. Erst durch die erfolgreiche Einführung am Markt wird eine Invention zu einer Innovation (Hartschen et. al, 2009, S. 7). Der Unterschied zu einer Innovation liegt daher darin, dass eine Innovation stets an einem klaren Kundennutzen und an einem entsprechenden Wettbewerbsvorsprung gebunden sein muss (Meissner, 2011, S. 9). Eine Invention kann geplant oder ungeplant erfolgen. Von einer geplanten Invention wird dann gesprochen, wenn diese bestimmte, vorher definierte Ziele erfüllt. Eine ungeplante Invention erfolgt rein zufällig. Wie aus den vorhergehenden Ausführungen ersichtlich, ist eine Invention zeitpunktbezogen, während eine Innovation als das Ergebnis des gesamten Prozesses verstanden werden kann (Vahs & Brem, 2015, S. 21).

2.1.1.4 Imitation

Ein weiterer Begriff, welcher dem Innovationsbegriff sehr ähnlich ist, lautet Imitation. Als Imitation wird allerdings das Kopieren eines marktgängigen Produktes bezeichnet (Meissner, 2011, S. 10). Anders ausgedrückt handelt es sich um die Übernahme von einer bereits am Markt verfügbaren Produktidee. Die Markteinführung eines Produkts oder einer Dienstleistung hat in diesem Fall bereits durch ein anderes Unternehmen stattgefunden und wird nun von den Mitbewerberinnen und Mitbewerbern imitiert (Loock, 2010, S. 8). Der Vorteil für den Zweiten liegt dabei darin, dass ein erheblich niedrigerer Entwicklungsaufwand geleistet werden muss. Diese Strategie ist in der Praxis sehr beachtenswert, würde jedoch für hochinnovative Unternehmen mit der Dauer sehr markenschädigend sein (Meissner, 2011, S. 10). Dieser Begriff sei deshalb erwähnt, da nicht immer eine Einigkeit darüber besteht, was „neu“ genau bedeutet. So kann eine Neuerung für ein Unternehmen subjektiv neu sein, obwohl es sich rein objektiv um keine Neuheit handelt, da diese von anderen Unternehmen bereits angewandt oder eingeführt wurde (Vahs & Brem, 2015, S. 22).

2.1.1.5 Innovation

Ein wenig intensiver soll nun auf den Begriff Innovation eingegangen werden. Ursprünglich stammt der Begriff Innovation aus den lateinischen Wörtern „novus“ und „innovare“. Daraus entwickelte sich anschließend das Wort „innovatio“, das Erneuerung, Veränderung oder Ähnliches bedeutet (Horsch, 2003, S. 1). Heute gibt es in der Literatur und auch in Praxis zahlreiche Definitionen für Innovation. Trommsdorff und Steinhoff (2007, S. 27) bezeichnen Innovationen beispielsweise als neuartige Erfindungen, die durch das

Unternehmen nach innen und nach außen hin durchgesetzt werden müssen. Laut Plechak und Sabisch (1996, S. 1) geht es bei Innovationen um die Durchsetzung von neuen technischen, wirtschaftlichen, organisatorischen und sozialen Problemlösungen innerhalb der Unternehmen die dazu beitragen sollen, dass die Unternehmensziele auf eine neuartige Weise erreicht werden. Damanpour (1996, S. 694) bezeichnet Innovation als einen Prozess, bei dem es um die Erzeugung, Entwicklung und Umsetzung von neuen Ideen und Verhaltensweisen geht. Weiter bezeichnet Damanpour Innovationen als ein Mittel zur Veränderung von Organisationen, welche aufgrund von Veränderungen im äußeren Umfeld der Organisation oder als präventive Maßnahme zur Beeinflussung der Umwelt konzipiert wird. Veränderbar sind demnach Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Organisationsstrukturen und Verwaltungssysteme. Baregheh, Rowley und Sambrook (2009, S. 1334) sehen Innovationen als einen mehrstufigen Prozess an, bei dem Unternehmen ihre Ideen in neue oder verbesserte Produkte, Services oder Prozesse umwandeln, um sich am Markt voranzutreiben, zu konkurrieren und zu differenzieren. Wie jedoch bereits im Absatz 2.1.1.3 beschrieben, wird erst bei einer erfolgreichen Einführung am Markt von einer Innovation gesprochen (Hartschen et. al, 2009, S. 7). Was alle Definitionen gemeinsam haben, sind die Begriffe „Neuheit“ oder „Erneuerung von Produkten und Prozessen“ (Granig & Perusch, 2012, S. 21). Nicht ganz einig ist man sich aber darüber, ob Erneuerung beziehungsweise Verbesserungen auch als Innovation gelten. Es ist daher für jedes Unternehmen wichtig, dass es genau definiert, was bei ihnen als Innovation gesehen wird und wie es von anderen Veränderungen im Haus abgegrenzt wird.

Unterscheidbar sind Innovationen jedenfalls hinsichtlich des Neuigkeitsgrades, als auch hinsichtlich des Gegenstandsbereiches. Die Unterscheidung von Innovationen hinsichtlich des Neuigkeitsgrades erfolgt in Radikalinnovationen, Verbesserungsinnovationen und Routineinnovationen. Radikalinnovationen sind völlig neu und hoch wirtschaftlich. Sie sind ein Paradigmenwechsel und ermöglichen eine klare Differenzierung von der Konkurrenz. Eine Verbesserungsinnovation stellt eine wesentliche Verbesserung eines bisherigen Produktes, Services oder Prozesses dar. Diese stärken die Wettbewerbsposition, bieten aber nur einen mittelfristigen Wettbewerbsvorteil. Routineinnovationen stellen einen Mehrwert für eine bereits bestehende Anwendung dar. Es geht um zusätzliche Merkmale, Optimierung bestimmter Eigenschaften oder auch um die Senkung der Kosten. Diese Art der Innovation bringt nur eine kurze Wettbewerbswirkung. Unter dem Begriff KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) sind zumeist Routineinnovationen gemeint. Die Einteilung der Innovationsarten nach Gegenstandsbereichen erfolgt in Produkt- und Dienstleistungsinnovation (Telefon, Kopierer, Beratungen), Prozessinnovation

(Arbeiten am Fließband, elektronischer Kartenverkauf), Sozialinnovation (Job Rotation, Programme für Arbeitssuchende) und Managementinnovation (neue Führungsinstrumente wie MbO, virtuelle Organisationsformen) (Hartschen et al., 2009, S. 8ff.).

2.1.1.6 Diffusion

Ein weiterer wichtiger Begriff rund um das Thema Innovation lautet Diffusion. Eine Diffusion erfolgt im Anschluss an eine Innovation. Während von einer Innovation dann gesprochen wird, wenn eine Innovation erfolgreich am Markt eingeführt wurde, spricht man von einer Diffusion erst bei der Marktdurchdringung (Meissner, 2011, S. 9).

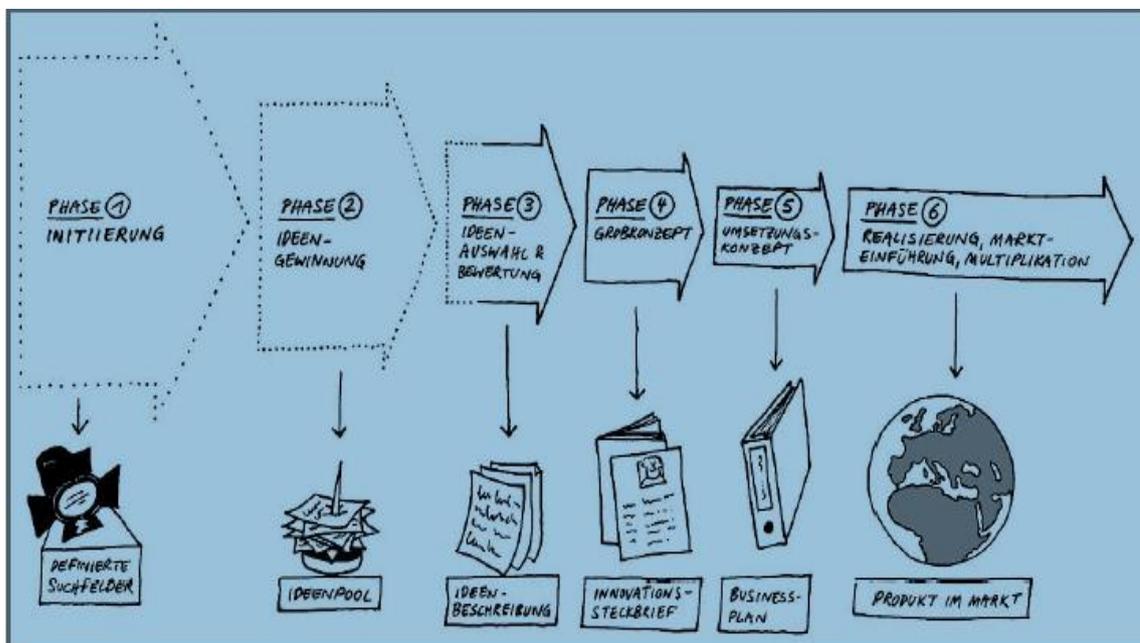
Das Wissen über die soeben erwähnten Begriffe ist für das Verständnis des Innovationsprozesses und auch für ein erfolgreiches Innovationsmanagement essentiell. Nicht alle Unternehmen sind sich dieser Differenzierung bewusst und daher kommt es sehr häufig dazu, dass unter Innovation von Unternehmen zu Unternehmen, aber oftmals auch zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern innerhalb eines Unternehmens etwas ganz anderes verstanden wird. Durch diese unterschiedlichen Definitionen ist somit auch der Innovationsprozess in jedem Unternehmen dementsprechend anders gestaltet.

2.1.2 Der Innovationsprozess

In der Literatur gibt es eine Fülle an sehr unterschiedlich gestalteten Innovationsprozessen. Manchmal ist der Prozess durch eine Vielzahl an Phasen gekennzeichnet und andere Beschreibungen kommen mit lediglich 4 Phasen aus. Als Beispiele für Innovationsprozesse können das Stage Gate Modell nach Cooper (2002) und auch der Innovationsprozess von Hartschen et. al (2009, S. 11f.) genannt werden. Für ein besseres Verständnis von Innovationsprozessen soll in dieser Arbeit auf den Prozess von Hartschen et. al (2009, S. 11f.) detaillierter eingegangen werden. Dieser ist in sechs Phasen unterteilt und eignet sich für neue Produkte, Dienstleistungen und Prozesse. Wie in Abbildung 2 ersichtlich, betrifft die erste Phase die Initiierung von Innovationen. Hier gilt es zu klären, wo nach Ideen gesucht werden soll und auch wo die eigenen Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken liegen. Das Resultat dieser Phase sind genau definierte Suchfelder. In der zweiten Phase geht es um die Ideengewinnung. Ideen können an unterschiedlichsten Stellen entstehen. Einerseits können sie von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten herangetragen werden oder auch in diversen

Ideenfindungsworkshops generiert werden. Ziel ist die Entwicklung eines möglichst großen Ideenpools. Die nächste Phase betrifft die Ideenauswahl und -bewertung. Hierbei werden anhand verschiedener Kriterien die Ideen bewertet und mit einer Ideenbeschreibung festgehalten. Die vierte Phase beschäftigt sich mit dem Grobkonzept. Dabei werden die Ideenbeschreibungen verfeinert und auf Umsetzbarkeit geprüft. Auch beginnt in dieser Phase die Suche nach möglichen Partnern. Das Ziel dieser Phase ist ein Innovationssteckbrief, der aus 4-20 Seiten besteht. Darauf folgt das Umsetzungskonzept. In dieser Phase wird die Innovation detailliert beschrieben und ein Vorgehensplan für die Entwicklung, die Produktion und die Markteinführung erstellt. Auch die Entwicklung eines Prototyps erfolgt in dieser Phase. Das Ergebnis dieser Phase ist ein Businessplan, welcher je nach Innovation 40-100 Seiten umfasst. In der letzten Phase geht es um die Realisierung, Markteinführung und Multiplikation. Hier erfolgen die Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Erstellung von Marketingmitteln, die fortlaufenden Qualitätstests und diverse organisatorische Veränderungen. Es ist wichtig, dass in dieser Phase die Innovation sowohl aktiv nach innen, als auch nach außen kommuniziert wird. Erst nach einer erfolgreichen Markteinführung kann von einer Innovation für das Unternehmen gesprochen werden.

Abbildung 2: Innovationsprozess nach Hartschen et al.



(Hartschen et. al, 2009, S. 12).

2.1.3 Das Innovationsmanagement

Für eine erfolgreiche Innovation ist eine systematische Vorbereitung und Umsetzung unumgänglich. Um das Bewusstsein für Innovationen im Unternehmen zu fördern, müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die die Entwicklung und Umsetzung von innovativen Ideen fördern (Pleschak & Sabisch, 1996, S. 43f.). Unter Innovationsmanagement versteht man somit die Vorbereitung, Durchführung, Koordination und Kontrolle aller Innovationstätigkeiten- und -abläufe (Simon, 2002, S. 129). Vahs und Brem (2015, S. 28) führen an, dass das Innovationsmanagement alle Aufgaben, von der Planung bis zur Entscheidung, Organisation und Kontrolle übernimmt, die für die Generierung und Umsetzung von Ideen in marktfähige Leistungen notwendig sind. Im Innovationsprozess sind daher auch alle unterstützenden Funktionen und Prozesse, wie beispielsweise Rechnungswesen, Finanzierung und das Personalmanagement enthalten. Die Aufgaben des Innovationsmanagements liegen darin, Innovationsziele und Innovationsstrategien festzulegen und zu verfolgen, Innovationspotenziale zu erkennen und aufzubauen, ganze Innovationsprozesse und Innovationsprojekte zu planen, zu steuern und zu kontrollieren, die Schaffung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur sowie die Etablierung eines prozessumfassenden Informations- und Kommunikationssystems (Corsten, Fössinger & Schneider, 2006, S. 39). Wichtig ist auch die Unterscheidung in strategisches und operatives Innovationsmanagement. Beim strategischen Innovationsmanagement geht es um die langfristige Sicherung der Erfolgspotenzialen. Dies geschieht durch die laufende Analyse der Unternehmensumwelt, die Festlegung von Innovationszielen und der Innovationsstrategie sowie durch die Bereitstellung von Technologie und Technik. Das operative Innovationsmanagement betrifft die kurz- bis mittelfristige Gestaltung und Steuerung der Innovationstätigkeiten. Vor allem die Durchführung des Innovationsprozesses steht hier im Mittelpunkt (Vahs & Brem, 2015, S. 28).

Im Vergleich zu Routineprozessen, sind Innovationsprozesse stets mit einer hohen Unsicherheit und Komplexität verbunden. Aufgrund dessen wird bei einem Innovationsprozess auch von einem mehrstufigen Prozess gesprochen, bei welchem personelle, finanzielle und materielle Ressourcen über einen längeren Zeitraum gebunden werden (Vahs & Brem, 2015, S. 27). Das primäre Ziel des Innovationsmanagements ist es, die Innovationstätigkeiten qualitativ zu verstärken und zu fördern. Grundvoraussetzung hierfür ist die Schaffung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur und -struktur. Es ist auch essentiell, dass Innovationsziele festgelegt, Innovationsstrategien verfolgt und ein entsprechendes Informations- und Kommunikationssystem geschaffen wird (Simon, 2002, S. 129f.). Dies ist vor allem deshalb von enormer Bedeutung, da Innovationen stets mit Veränderungen im Zusammenhang stehen. Oftmals werden Innovationen auch

mit Rationalisierungen gleichgesetzt, was bei vielen Personen Sorge und Angst auslöst (Vahs & Brem, 2015, S. 13f.). Aus diesem Grund sind Widerstände von allen Seiten häufig der Fall. Es gilt daher stets zu versuchen, Akzeptanz für die neuen Ideen zu erlangen.

Für ein erfolgreiches Innovationsmanagement ist daher der gekonnte und ökonomische Einsatz von knappen Ressourcen erforderlich. Nur dadurch können langfristig Markt- und Wettbewerbsvorteile erreicht werden (Granig & Perusch, 2012, S. 54). Im Besonderen wird in der Literatur auf die Bedeutung der Humanressource hingewiesen (Bröckermann, 2004, S. 24; Stührenberg, 2004, S. 41). Wie wichtig der Umgang mit den zur Verfügung stehenden Humanressourcen ist, unterstreicht der Human-Resource-Based-View (Wernerfelt, 1984, S. 171ff.), auf welchen im nachfolgenden Kapitel näher eingegangen wird.

2.2 Der Human Resource-Based-View

Die Bedeutung von unternehmensspezifischen Ressourcen wird vor allem durch den Resource-Based-View (Wernerfelt, 1984, S. 171ff.) unterstrichen. Dies deshalb, da sich der Resource-Based-View mit den Ressourcen eines Unternehmens sowie mit der Erklärung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen beschäftigt (Wernerfelt, 1984, S. 172f.). Aufgrund des hohen Praxisbezuges scheint dieser Ansatz sehr gut als theoretisches Grundgerüst für diese Arbeit zu dienen (Freiling, 2001, S. 1f). Der Resource-Based View berücksichtigt materielle und immaterielle Ressourcen, welche ohne großen Aufwand entwickelt werden können, aber trotzdem von der Konkurrenz nicht einfach nachahmbar sind (Barney, 1991, S. 117; Kostopoulos et al., 2004, S. 12f.). Dadurch ist es möglich, erfolgreiche Innovationen zu entwickeln und einen nachhaltigeren Wettbewerbsvorteil zu generieren (Kostopoulos, Spanos & Prastacos, 2004, S. 12f.). Die Basis des Resource-Based-View betrifft die Heterogenität von Unternehmen. Es geht darum, wie sich Unternehmen voneinander unterscheiden können und wie durch den richtigen Einsatz der Ressourcen nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielt werden können. Die Bedeutung dieses Ansatzes nimmt vor allem aufgrund der zunehmenden Dynamik unserer Umwelt stetig zu. Die Ansprüche der Konsumentinnen und Konsumenten, aber auch die Technologie und die Lebenszyklen von Produkten verändern sich so rasant, dass langfristige Wettbewerbsvorteile durch Produkte und Dienstleistungen alleine kaum realisiert werden können. Unternehmen stehen daher zunehmend unter Druck, schnell und effektiv auf Veränderungen zu reagieren. Sie müssen daher laufend Ressourcen akquirieren,

entwickeln und verbessern. Dies ist der Grund, warum Unternehmen ständig nach Möglichkeiten für nachhaltige Wettbewerbsvorteile suchen (Kostopoulos et al., 2004, S. 2f.). Wernfelt (1984, S. 172) beschreibt ein Unternehmen als ein Bündel an materiellen und immateriellen Ressourcen. Zu den materiellen Ressourcen zählen vor allem die finanziellen und technisch-materiellen Ressourcen eines Unternehmens. Zu den immateriellen Ressourcen zählen die Menschen und deren Wissen, Erfahrungen und Fertigkeiten sowie der Ruf des Unternehmens, der Markenname und die unternehmensinternen Abläufe (Kostopoulos et al., 2004, S. 2f.) Wie bereits erwähnt, berücksichtigt der klassische Resource-Based-View materielle und immaterielle Ressourcen für die Begründung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen. Die Grundannahmen des Resource-Based-View lauten daher, dass externe und interne Faktoren zu unternehmensspezifischen Ressourcen führen. Dies führt in Folge zu Heterogenität von Unternehmen. Da diese Differenzierung für die Unternehmen durchaus wertvoll ist, beziehungsweise durch die Konkurrenz nur schwer imitier- und ersetzbar ist, können nachhaltige Wettbewerbsvorteile generiert werden (Kostopoulos et al., 2004, S. 6).

Einige Forschungen (Kostopoulos et al., 2004, S. 9; Peris-Boneta et al., 2010, S. 710) widmen ihre Aufmerksamkeit den immateriellen Ressourcen, da davon ausgegangen wird, dass diese aus strategischer Sicht eine größere Bedeutung haben. Im Besonderen liegt dies daran, dass immaterielle Ressourcen von den Mitbewerbern nur äußerst schwer imitiert oder abgelöst werden können (Kostopoulos et al., 2004, S. 9). Auch in dieser Arbeit soll der Schwerpunkt auf die immateriellen Ressourcen eines Unternehmens gelegt werden. Im Speziellen wird dabei auf die Ressource Mensch eingegangen, was schließlich zum Human Resource-Based-View führt. Bei diesem Ansatz geht es um das Wissen, die Fähigkeiten, die Erfahrungen, die Einstellung, das Verhalten und die Motivation jeder einzelnen Person im Unternehmen. Es geht um das von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung gestellte Leistungspotenzial. Die Personen werden als Ressource und demzufolge als Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor angesehen. Das Zusammenspiel aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter macht jedes Unternehmen einzigartig und führt zu Heterogenität (Kostopoulos et al., 2004, S. 9). Wenn Unternehmen es schaffen, diese Heterogenität perfekt auszunutzen, können einzigartige und nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzeugt werden. Dazu ist es notwendig, dass die Humanressourcen optimal akquiriert, entwickelt und eingesetzt werden. Wie bereits erwähnt, ist diese Art der Differenzierung vor allem aufgrund der rasanten technologischen Entwicklung und der zunehmenden Unsicherheit über künftige Marktentwicklungen immer wichtiger,

um sich von der Konkurrenz nachhaltig und erfolgreich unterscheiden zu können (Peris-Boneta et al., 2010, S. 710).

Wie eine Studie von Abdulrahman (2014, S. 55) zeigt, gibt es einen starken Zusammenhang zwischen nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen und dem Human Resource Management. Betont wird, dass nicht nur das Vorhandensein der Humanressourcen alleine den Erfolg ausmacht, sondern der gezielte und strategische Einsatz von Human Resource-Praktiken. Auch Wright, Dunford und Snell (2001, S. 705) führen an, dass viele Unternehmen über ein wertvolles Humankapital verfügen, sie aber entweder an der schlechten Gestaltung der Human Resource-Praktiken oder der fehlenden strategischen Ausrichtung scheitern. Die Studie von Abdulrahman (2014, S. 55) zeigt ebenso, dass der Human Resource-Based-View deutliche Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit der Unternehmen hat. Jene Unternehmen, die angaben, den Human Resource-Based-View zu berücksichtigen, berichteten von der Erreichung bestimmter Innovationsziele, der Zunahme des Exportvolumens, dem Anstieg des Marktanteils und von der Erweiterung ihres Geschäftsportfolios. Es hat sich auch gezeigt, dass jene Unternehmen, die in ihre Humanressourcen investierten, indem sie den Fokus auf das Lernen und die Weiterentwicklung von Wissen legten, eine höhere Produktivität aufweisen konnten und sich das Verhältnis zu den Führungskräften wesentlich verbessert hat.

Als eine Weiterentwicklung des Human Resource-Based-View ist das Konzept der Dynamic capabilities (Teece, 1997) zu erwähnen. Hierbei geht es um die Wandlungs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Es wird davon ausgegangen, dass ein Unternehmen die Fähigkeiten hat, einen Wandel selbst auszulösen und auch selbst umzusetzen, um sich langfristig gegen die Wettbewerber durchsetzen zu können (Teece, 1997, S. 515). Wie eine Studie von Pezeshkan, Fainshmidt, Nair, Frazier und Markowski (2016, S. 2952) zeigt, hat der Dynamic-Capability-Ansatz einen wesentlich höheren Einfluss auf die Unternehmensleistung, als dies beim Resource-Based-View der Fall ist. Auch Fang und Zou (2008, S. 752f.) sowie Drnevich und Kriauciunas (2011, S. 269f.) berichten von einem positiven Zusammenhang zwischen Dynamic capabilities und dem Unternehmens- beziehungsweise Innovationserfolg.

2.3 Das Human Resource Management innerhalb des Innovationsprozesses

Damit die Ansätze des Human Resourced-Based-View im Unternehmen umgesetzt werden können, ist ein Human Ressource Management, welches möglichst alle personalwirtschaftlichen Instrumente einbindet, nötig. Es erscheint daher als sinnvoll, in diesem Kapitel auf die unterschiedlichen Definitionen und auch auf die Bedeutung von Humanressourcen und des Human Resource Managements einzugehen. Darüber hinaus werden die Aufgaben des Human Resource Managements innerhalb des strategischen Innovationsmanagements sowie die möglichen Maßnahmen zur Förderung der Innovationsfähigkeit erläutert und der aktuelle Stellenwert des Human Resource Managements im Innovationsprozess diskutiert.

2.3.1 Begriffsdefinition und -abgrenzung im HRM

In der Literatur sind die Definitionen des Human Resource Managements sehr unterschiedlich formuliert. Manche Defintionen unterscheiden sich dabei sogar wesentlich voneinander. Dies ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass das Human Resource Management von Unternehmen zu Unternehmen ganz unterschiedlich angesehen und gelebt wird. Uneinigkeit besteht vor allem darin, ob unter Human Resource Management etwas anderes als unter Personalmanagement verstanden werden soll. Bevor jedoch näher auf das Human Resource Management und auf das Personalmanagement eingegangen wird, soll der Begriff der Humanressource an sich näher betrachtet werden.

2.3.1.1 Definition Humanressource

Boxal (2007, S. 13) defniert Humanressourcen als die Summe von Wissen, Fähigkeiten, Netzwerken und Energien von Personen, welche durch die körperliche und emotionale Gesundheit sowie deren intellektuellen Fähigkeiten, der Persönlichkeit und der Motivation gestärkt werden. Oftmals werden statt Humanressourcen auch die Begriffe Humankapital oder Humanvermögen verwendet. Umgangssprachlich wird auch manchmal von Manpower gesprochen. Laut Stührenberg (2004, S. 41) haben viele Unternehmen die Bedeutung von Humanressourcen bereits erkannt und beschreiben diese in ihrer Unternehmensphilosophie als wertvollen Vermögensfaktor. Im Besonderen liegt dies daran, dass der richtige Einsatz der Humanressourcen unter anderem positive Aus-

wirkungen auf den Innovationsprozess von Unternehmen hat. Durch den entsprechenden Einsatz der Humanressourcen soll gewährleistet werden, dass die jeweiligen Aufgaben und Anforderungen erfüllt und das Leistungspotenzial optimal genutzt wird (Staehele, Conrad & Sydow, 1999, S. 777).

Auf den ersten Blick scheint der Begriff Humanressource als durchaus positiv ansehbar zu sein. Allerdings gibt es auch große Kritiker dieses Begriffes. Die Kritiker sind der Meinung, dass der Begriff Humanressource impliziert, dass Personen so manipuliert werden können, wie jeder andere Faktor der Produktion auch (Armstrong & Taylor, 2017, S. 1f.). Osterby und Coster (1992, S. 31) führen beispielsweise an, dass durch den Begriff der Humanressource, Personen auf die gleiche Werteebene wie Materialien, Geld und Technologie reduziert werden. Das heißt, dass alle Ressourcen nur dann wertvoll für das Unternehmen sind, wenn sie soweit ausgenutzt werden können, dass ökonomische Ziele erreicht werden können. Die positiven Annahmen des Begriffes Humanressourcen sind auch mit der Humankapital-Theorie konform. Becker (1993) gilt dabei als einer der Begründer dieser Theorie. Die Humankapital-Theorie sieht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Vermögensteil und Aktivposten an. Ausgaben für Aus- und Weiterbildung sollten demnach als Investitionen in das Humanvermögen eines Unternehmen angesehen werden. Die Humankapital-Theorie sieht Arbeit als Aktivum, welches in der Bilanz ausgewiesen wird und dessen Wert durch das Human Resource Management bestimmt werden kann. Durch diese Theorie lässt sich auch erklären, warum die Arbeitslosigkeit bei hochqualifizierten Personen wesentlich geringer ist, als bei weniger Qualifizierten. Dies lässt sich damit erklären, dass höher qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine höhere Investition im Human Resource Bereich darstellen und sich die Unternehmen deshalb nur schwer trennen. Darüber hinaus kann damit auch erklärt werden, warum das Einkommen von höher ausgebildeten Personen schneller ansteigt. Der Grund hierfür ist, dass sich die Kapitalinvestitionen schneller amortisieren (Staehele, 1999, S. 783f.).

2.3.1.2 Definition Human Resource Management

Da nun geklärt wurde, was unter Humanressourcen zu verstehen ist, kann auf das Human Resource Management übergegangen werden. Ganz pragmatisch bezeichnen Armstrong und Taylor (2017, S. 4) das Human Resource Management als einen Ansatz, der alle Aspekte umfasst, die sich damit beschäftigen, wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingesetzt, gemanagt und entwickelt werden sollen. Eine weitaus umfassendere Definition stammt von Watson (2010, S. 919). Watson beschreibt das

Human Resource Management als die betriebliche Ausnutzung von Bemühungen, Kenntnissen, Fähigkeiten und engagierten Verhaltensweisen, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu bewegen, Arbeitsaufgaben auf eine Art und Weise zu erledigen, dass das Unternehmen in Zukunft erfolgreich bestehen kann. Oechsler (2011, S. 23) sagt, dass es die Aufgabe des Human Resource Managements ist, das Personal quantitativ, aber auch qualitativ zu gewinnen, einzusetzen, zu entwickeln und zu halten, dass die Umsetzung der Strategie in der entsprechenden Struktur möglich ist. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass es sich beim Human Resource Management um einen umfassenden und zusammenhängenden Ansatz handelt, bei dem es um die Beschäftigung und Entwicklung von Menschen geht. Im Human Resource Management geht es dabei vor allem um das Verhalten von Menschen innerhalb von Organisationen. Es geht darum, welchen Beitrag die Personen zur Verbesserung der organisatorischen Leistung erbringen können. Gleichzeitig muss sich das Human Resource Management aber auch mit ethischen Dimensionen beschäftigen. Dies bedeutet, dass im gleichen Ausmaß darauf geachtet werden muss, wie Menschen nach moralischen Werten behandelt werden sollen. Das Human Resource Management umfasst dabei Richtlinien und Praktiken in den Bereichen der Organisationsgestaltung und –Entwicklung, Personalbindung, Lernen und Entwicklung, Performance und Belohnung und in der Bereitstellung von verschiedenen Services, die zum Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beitragen. Wichtig ist dabei, dass alle Personalstrategien stets in Verbindung mit der Unternehmensstrategie stehen (Armstrong & Taylor, 2017, S. 1f.). Das Human Resource Management kann auch als eine Philosophie betrachtet werden, wie Menschen verwaltet werden sollen.

2.3.1.3 Human Ressource Management versus Personalmanagement

In der Literatur, aber auch in der Praxis ist man sich nicht ganz einig, ob unter Personalmanagement und Human Resource Management das Gleiche zu verstehen ist, oder ob doch wesentliche Unterschiede zwischen den beiden Ansätzen bestehen. Laut dem Verständnis von Laukamm (1989, S. 77) geht das Human Resource Management über die ursprüngliche Konzeption des Personalmanagements hinaus. Laut ihm ist die zentrale Fragestellung des Human Resource Managements, welches Humanpotenzial ein Unternehmen in der Zukunft, in Abstimmung mit Markt, Wettbewerb, Umwelt, Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie, benötigt. Das Personalmanagement ist in seinen Augen hingegen mit operativen Aufgaben, wie die Personalauswahl, -entwicklung, -führung und –Verwaltung betraut. Dieser operativen Sichtweise des Personalmanagements

schließen sich auch Haubrock & Öhlschlegel-Haubrock (2009, S. 17) an, indem sie anführen, dass das Personalmanagement in den sechziger und siebziger Jahren entstanden ist und sich durch eine administrative Sichtweise im Sinne der Personalverwaltung auszeichnet. Auch Staehle (1999, S. 777) führt die Unterschiede auf die Entwicklung der Personalaufgaben zurück. Er führt dazu aus, dass bis zum Beginn der 80er Jahre der Personalbereich ein Aufgabengebiet wie die Beschaffung, die Produktion und der Absatz war. Es handelte sich um die Anwendung von Personaltechniken, wie Personalplanung, -entwicklung, -einsatz und -entlassung. Aufgrund der neuen Herausforderungen, wuchsen auch die Anforderungen an die Personalführungsinstrumente. Darüber hinaus wurde laut Staehle (1999, S. 777) den Unternehmen immer mehr bewusst, wie wichtig die Personalressourcen für den Fortbestand sind und dass das Eingehen auf individuelle Unterschiede für den Erfolg notwendig ist. Aus diesem Hintergrund heraus entwickelte sich das Human Resource Management, worunter alle Entscheidungen und Handlungen verstanden werden, die mit dem Faktor Arbeit in Verbindung stehen und mit der Unternehmensstrategie abgestimmt sind. Aus der administrativ-verwaltenden Rolle entwickelte sich die Personalabteilung zu einem kundenorientierten Dienstleistungszentrum. Auch Oechsler (2011, S. 21f.) ist der Ansicht, dass ein Unterschied zwischen den beiden Begriffen besteht. Oechsler führt aus, dass das Human Resource Management den Ressourcencharakter des Personals betont, was eine strategische Betrachtung möglich macht. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden als wichtige Ressourcen und essentielle Erfolgsfaktoren angesehen, die durch richtige Führung, Motivation, Einsatz und Entwicklung wesentlich zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen (Oechsler, 2011, S. 21f.). Laukamm (1989, S. 77) führt hierzu weiter an, dass nur durch die Betrachtung der Personen als Ressourcen, zukunftsweisende Technologien und Innovationen entstehen können. Oechsler (2011, S. 22) stellt das betriebliche Personalwesen dem Human Resource Management gegenüber, wobei das betriebliche Personalwesen als Synonym für Personalmanagement verstanden wird. Vergleicht man nun das betriebliche Personalwesen mit dem Human Resource Management, ergeben sich die folgenden Unterschiede. Hinsichtlich der unternehmenspolitischen Einordnung zeigt sich, dass das Human Resource Management ein integrierter Bestandteil der Unternehmensstrategie ist, während das Personalwesen eine nachgelagerte betriebliche Funktion hat. Es besteht auch ein Unterschied darin, dass das Personalwesen hinsichtlich der Aktivitäten eher kurzfristig-reaktiv ist, während das Human Resource Management langfristig-proaktiv agiert. Auch kann hinsichtlich der Interessensperspektive differenziert werden. Hierbei ist das Personalwesen konfliktorientiert und das Human Resource Management harmonieorientiert. Darüber hinaus geht es im Personalwesen vor allem um Bürokratie,

Zentralisierung und Standardisierung, während das Human Resource Management versucht, flexibel und situativ zu sein. Dies zeigt sich auch in Fremdkontrolle des Personalwesens und Selbstkontrolle des Human Resource Managements. Aber es besteht auch der Fokus des Personalwesens auf Kostenreduktion und Konformität, während das Human Resource Management die Erfolgskriterien in der Selbstverpflichtung und der Intensivierung der Arbeit sieht. Ein weiterer und sehr wesentlicher Unterschied liegt in der Grundhaltung der beiden Ansätze. Das Personalwesen ist sehr verwaltungsorientiert, während das Human Resource Management eine unternehmerische Grundhaltung einnimmt (Handy, Barham, Panter & Winhard, 1989, S. 14; Oechsler, 2011, S. 22) Eine Zusammenfassung dieser Unterschiede ist in der untenstehenden Tabelle 1 ersichtlich.

Tabelle 1: Betriebliches Personalwesen versus Human Resource Management

	Betriebliches Personalwesen	Human Resource Management
Unternehmenspolitische Einordnung	Nachgelagerte betriebliche Funktion	Integrierter Bestandteil der Unternehmensstrategie
Aktivitätshorizont	Kurzfristig-reaktiv	Langfristig-proaktiv
Interessensperspektive	Interessenspluralistisch, konfliktorientiert	Interessensmonistisch, harmonieorientiert
Personalpolitisches Instrumentarium	Bürokratisch, vereinheitlicht, zentralisiert, standardisiert	Organisch, flexibel, dezentral, situativ
Kontrolle	Fremdkontrolle	Selbstkontrolle
Erfolgskriterien	Konformität, Kostenreduzierung	Selbstverpflichtung, Intensivierung der Arbeit
Grundhaltung	Verwaltend	Unternehmerisch

(Oechsler, 2011, S. 22)

2.3.2 Die Aufgaben des nachhaltigen Human Resource Managements

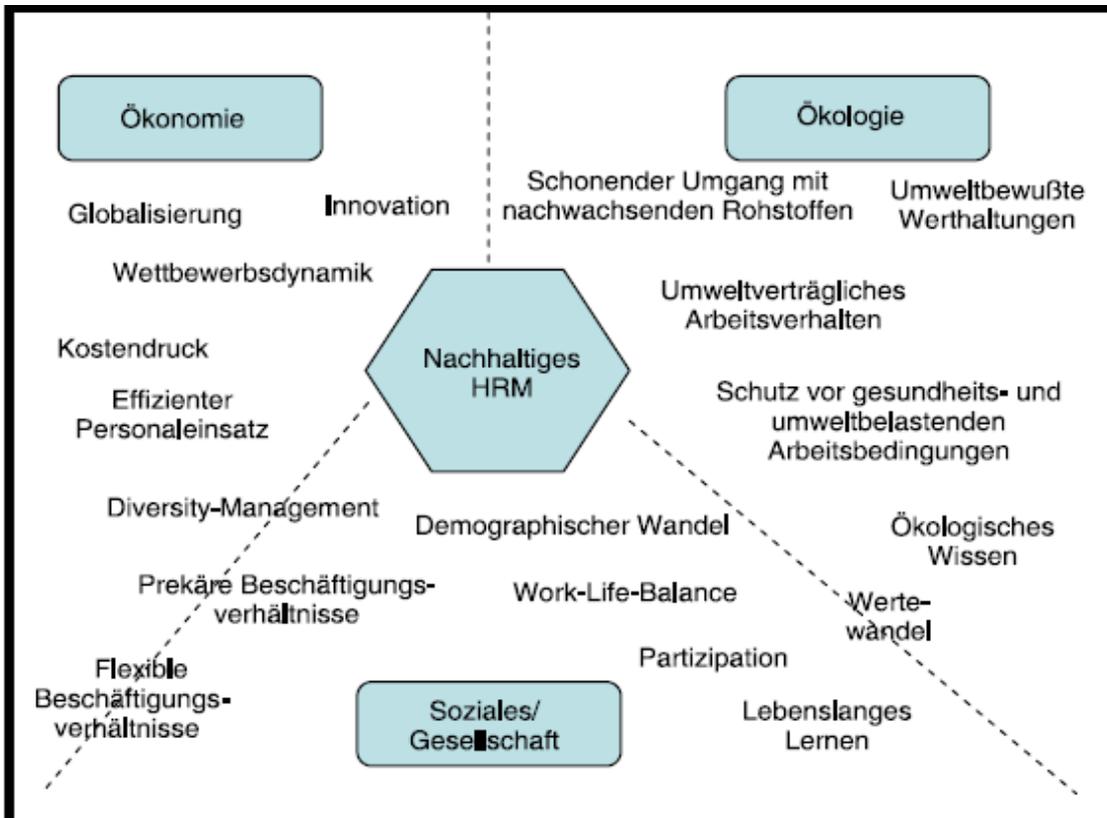
Das Human Resource Management umfasst zahlreiche Aufgabenfelder wie beispielsweise Personalsuche, Personalauswahl, Personaleinsatz, Personalentwicklung, Personalbindung, Personaladministration und Personalverrechnung. Da eine nähere Beschreibung der einzelnen Aufgabenfelder für die Beantwortung der Forschungsfrage nicht notwendig ist, wird im Rahmen dieser Arbeit darauf verzichtet.

Wie bereits zuvor erwähnt, orientiert sich das Human Resource Management, als integraler Bestandteil der Unternehmenspolitik, an der Unternehmensstrategie. Es ist daher notwendig, alle Handlungen und Entscheidungen, die in irgendeinem Bezug zum Personal stehen, in die strategische Unternehmensplanung einzubeziehen (Kirschten, 2008, S. 183). Dieses Kapitel soll jedoch noch einen Schritt weitergehen und legt den Fokus auf das nachhaltige Human Resource Management. Dies deshalb, da im Human Resource Management davon ausgegangen wird, dass es sich bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern um wertvolle Ressourcen handelt und es für das Überleben eines Unternehmens essentiell ist, dass mit allen Ressourcen einer Organisation nachhaltig umgegangen werden muss. Darüber hinaus wird der Begriff Nachhaltigkeit in den nachfolgenden Ausführungen zum innovationsorientierten Human Resource Management ebenfalls eine zentrale Rolle einnehmen. Dies deshalb, da auch hier die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Ressourcen und wertvolle Wettbewerbsvorteile angesehen werden. Darüber hinaus wird auch dort erwähnt, wie wichtig die soziale Akzeptanz von Innovationen ist, um wirklich langfristig erfolgreich zu sein. Des Weiteren geht es im innovationsorientierten Human Resource Management darum, nachhaltig an der Innovationsfähigkeit zu arbeiten. Es geht nicht um eine einzige Idee, wie jene von einem ganz jungen Start-up, die dann auf den Markt gebracht wird, sondern um die laufende und nachhaltige Weiterentwicklung sowie Förderung der Innovationsfähigkeit. Aus diesem Grund ist der Begriff Nachhaltigkeit auch für das innovationsorientierte Human Resource Management von großer Bedeutung und soll in diese Arbeit eingebunden werden (Kirschten, 2008, S. 183ff.).

Laut Kirschten (2008, S. 183ff.) steht das Human Resource Management nicht nur aufgrund der Globalisierung, der verkürzten Halbwertszeit des Wissens, der demographischen Veränderungen und dem zunehmenden Flexibilitätsdruck vor großen Herausforderungen, sondern vor allem auch aufgrund eines Wertewandels in der Gesellschaft. Mit Wertewandel ist gemeint, dass sich die Ansprüche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Arbeitgeber und auch an die Arbeit selbst geändert haben. Neben finanziellen

Anreizen, stehen vor allem soziale und inhaltliche Faktoren im Zentrum der Aufmerksamkeit. Hierzu zählen vor allem Chancengleichheit, Partizipation, Aufstiegsmöglichkeiten, Selbstverwirklichung sowie örtliche und zeitliche Flexibilität. Darüber hinaus muss das Human Resource Management auch gesellschaftliche und umweltorientierte Werthaltungen berücksichtigen. Zu den gesellschaftlichen zählen vor allem Corporate Social Responsibility und Diversity Management. Unter umweltorientierten Werthaltungen ist der Umgang mit den Ressourcen, die Entwicklung und Nutzung von umweltfreundlichen Technologien und Produkten sowie der Einsatz für die gesamte Gesellschaft zu verstehen. Es geht bei Nachhaltigkeit stets darum, mit den Ressourcen sparsam umzugehen, um auch für die Zukunft geeignete Ressourcen zur Verfügung zu haben, das soziale Kapital zu erhalten und die Ressourcen fair aufzuteilen sowie um den Erhalt des produzierten Sachkapitals und der ökonomischen Möglichkeiten des Wirtschaftens. Es geht daher um die drei Dimensionen Ökologie, Gesellschaft/Soziales und Ökonomie. Werden die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit mit den Herausforderungen des Human Resource Managements verknüpft, ergibt sich folgendes Bild, wie es in Abbildung 3 ersichtlich ist (Kirschten, 2008, S. 183ff.).

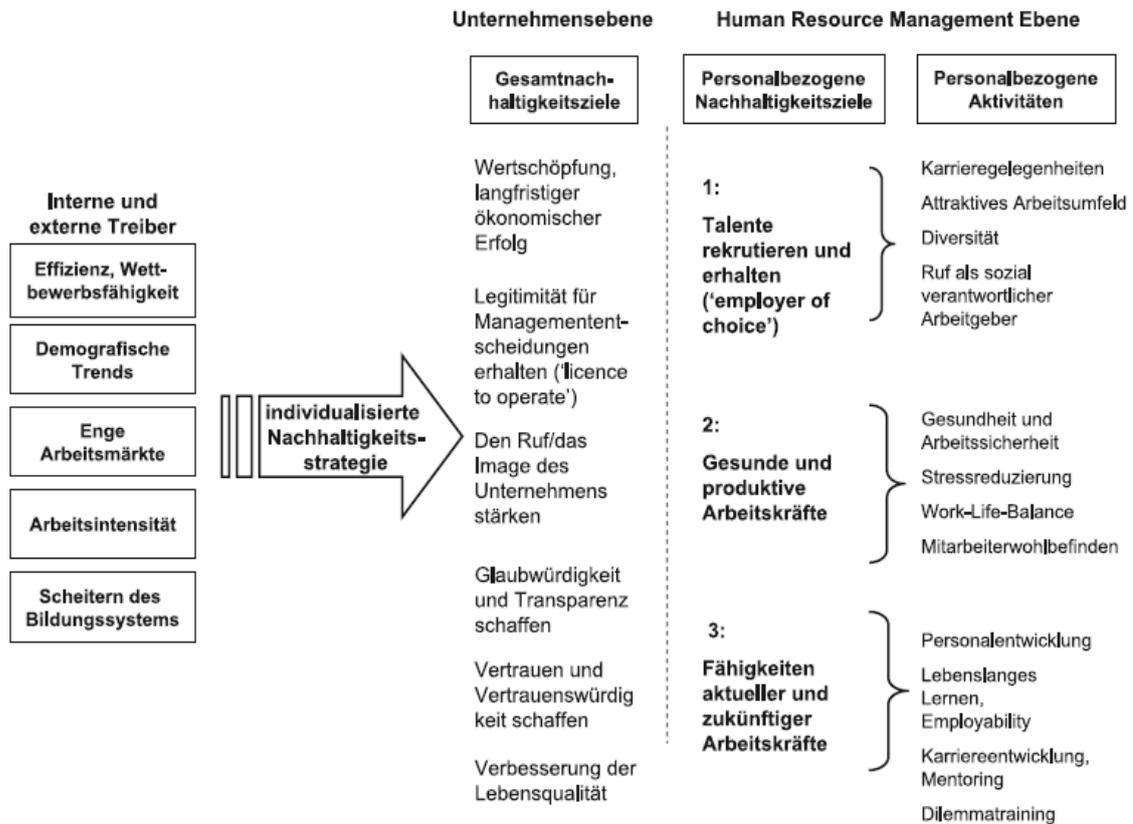
Abbildung 3: Die Nachhaltigkeitsdimensionen mit den Herausforderungen des HRM



(Kirschten, 2008, S. 183ff.)

Da Nachhaltigkeit ein sehr bedeutsames Thema in unserer Gesellschaft geworden ist und es sich kaum ein Unternehmen leisten kann auf ökologische und soziale Fragestellungen zu verzichten, stellt sich nun die Frage, was das Human Resource Management nun genau tun kann, um den Nachhaltigkeitsgedanken zu entsprechen. Bisher zielt das Human Resource Management meist auf die ökonomische Effizienz und Effektivität beim Umgang mit Personalressourcen ab. Dies ist kein Problem, solange genügend qualifiziertes Personal zur Verfügung steht. Problematisch wird es dann, wenn das Personal nicht mehr in ausreichender Menge und Qualität vorhanden ist oder Neben- und Rückwirkungen der Arbeit die Ressource Personal gefährden. Der Mangel an qualifizierten Fachkräften ist zurzeit besonders aktuell, was nachhaltige Personalstrategien besonders bedeutsam macht. Als Nebenwirkungen sind vor allem jene Faktoren gemeint, die zu einer übermäßigen Beanspruchung der Personen führen. Darunter sind gesundheitliche Beeinträchtigungen wie Stress, fehlende Work-Life-Balance und Burnout zu verstehen. Als Rückwirkungen sind jene Faktoren zu verstehen, die auf betriebliche Entscheidungen zurückzuführen sind und für das Unternehmen selbst kurzfristig positive Effekte bringen. Hierzu zählen vor allem Outsourcing oder Entlassungen. Diese Faktoren können auf Dauer den Erfolg und auch das Bestehen eines Unternehmens massiv gefährden. Vor allem die Innovationsfähigkeit einer Organisation wird durch diese Bedingungen drastisch geschwächt, wodurch die Konkurrenzfähigkeit gegenüber den Mitbewerbern drastisch eingeschränkt wird. Ein nachhaltiges Human Resource Management kann daher als Grundvoraussetzung für ein innovationsorientiertes Human Resource Management angesehen werden. Das Ziel eines nachhaltigen Human Resource Management ist es, die wertvollen Personalressourcen dauerhaft zur Verfügung zu haben. Es geht darum, dass ein Unternehmen es schafft, sich heute und in der Zukunft aus sich selbst heraus zu entwickeln, zu stärken und zu erhalten. Dies beruht auch auf dem zuvor beschriebenen Konzept der Dynamic capabilities. Es gibt unterschiedliche Motive und Beweggründe für ein nachhaltiges Human Resource Management. Grundlegend geht es jedoch darum, dass ein Unternehmen über die eigenen Grenzen hinausdenkt und daher neben dem eigenen Überleben, auch auf den Erhalt der sozialen und ökologischen Umwelt achtet. Nachhaltige Human Resource Praktiken konzentrieren sich stets auf die Erhaltung, Entwicklung oder Regeneration von Personalressourcen (Ehnert, 2008, S. 186ff.) Wird nun der Nachhaltigkeitsgedanke mit den Aufgaben des Human Resource Managements verbunden, ergibt sich folgendes, in Abbildung 4 dargestelltes Bild.

Abbildung 4: Modell des nachhaltigen Human Resource Managements



(Ehnert, 2008, S. 190.).

Die erste Spalte bezieht sich auf einige Treiber, die für das zunehmende Interesse an der Verbindung von Nachhaltigkeit und Human Resource Management verantwortlich sind. Mögliche Treiber sind der Druck nach Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit, der demographische Wandel, enge Arbeitsmärkte, die Arbeitsintensität und das Scheitern des Bildungssystems. Diese Treiber nehmen Einfluss auf die individuellen, unternehmensinternen Nachhaltigkeitsziele und -strategien. Durch maßgeschneiderte Nachhaltigkeitsstrategien sollen vor allem ökonomische und ökologische Ziele, wie die Wertschöpfung, finanzieller Erfolg oder Kostenreduktion durch effizienten Einsatz der Ressourcen erreicht werden. Aber auch das Image des Unternehmens, die Glaubwürdigkeit, die Transparenz und die Vertrauenswürdigkeit spielen eine zentrale Rolle. Wird nun Nachhaltigkeit und Personal verknüpft, ergeben sich drei personalbezogene Nachhaltigkeitsziele. Diese beziehen sich auf die Rekrutierung und den Erhalt von Talenten, der Erhaltung von gesunden und produktiven Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie die Entwicklung der Fähigkeiten der Personen. Die Unternehmen sind daher ständig auf der Suche nach den „best practices“, um diese Ziele bestmöglich erreichen zu können. Beispielsweise

wird versucht, Talente dadurch zu gewinnen, indem man ihnen umfassende Karriere-möglichkeiten anbietet. Durch Corporate Social Responsibility wollen die Arbeitgeber als erste Wahl bei den Arbeitssuchenden gelten. Dieser Aufwand rund um das Recruiting und das Employer Branding lohnt sich allerdings nur dann, wenn die Personen auch länger im Unternehmen verbleiben. Daher sind umfassende Entwicklungs- und Motivationsmöglichkeiten sowie Maßnahmen im Bereich der Gesundheitsvorsorge und der Sicherheit unerlässlich. Auch Möglichkeiten für den Umgang mit Arbeitsbelastungen, Stress und dem Ausgleich von Privat- und Arbeitsleben müssen geboten werden. Den Organisationen muss natürlich bewusst sein, dass eine Maximierung aller Ziele nicht möglich ist. Beispielsweise kann der effiziente Einsatz von Personen und die Reproduktion der Humanressourcen nicht gleichzeitig maximiert werden. Jedes Unternehmen muss daher für sich selbst den optimalen Mix an Nachhaltigkeitszielen und -strategien schaffen. Obwohl Widersprüche zwischen den ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitszielen bestehen, ist ein nachhaltiges Human Resource Management eine wesentliche Voraussetzung für ein innovationsorientiertes Human Resource Management und dieses wiederum eine Notwendigkeit für die Wettbewerbsfähigkeit und Überlebensfähigkeit einer Organisation (Ehnert, 2008, S. 187ff.).

2.3.3 Das innovationsorientierte Human Resource Management

Einleitend muss zu diesem Kapitel ganz klar erwähnt werden, dass es nicht darum geht, dass Produkt- und Prozessinnovationen plötzlich von der Personalabteilung anstatt von der F&E-Abteilung kommen sollen. Es geht auch nicht um die Entwicklung von besonders innovativen Personalinstrumenten. Sondern es geht darum, dass die Personalabteilung aktiv Beiträge leistet, um die Innovationsfähigkeit im Unternehmen zu fördern (Klopprogge, 2015, S 53). Nichtsdestotrotz ist die Annahme, dass Innovationen ausschließlich von der F&E Abteilung ausgehen, falsch. Produkt- und Prozessentwicklungen sowie Produkt- und Prozessverbesserungen werden an ganz unterschiedlichen Orten in Gang gesetzt. Für einen optimal verlaufenden Innovationsprozess ist es daher unbedingt notwendig, dass Wissen über diese Orte besteht (Hippel, 1995, S. 111). Ein Bereich, der hierfür immer mehr an Bedeutung gewinnt, ist das Human Resource Management. Wie eingangs erwähnt, ist dies darauf zurückzuführen, dass verstärkt die Annahme besteht, dass Innovationen Schöpfungen und keine Entdeckungen sind (Klopprogge, 2015, S. 46f). Bei der Annahme, dass Innovationen Schöpfungen sind, wird der Fokus auf die Humanressourcen gelegt (Bröcker-

mann, 2004, S. 24). Gemäß den zuvor getätigten Ausführungen zum strategischen Human Resource Management und auch zum Human Resource-Based-View, ist es wichtig, dass das Human Resource Management Rahmenbedingungen schafft, die zur Förderung der Innovationsfähigkeit beitragen. Im Besonderen kann das Human Resource Management im Bereich der Unternehmenskultur wertvolle Beiträge leisten. Wie bereits zahlreiche Studien (Raabe, 2012; S. 123f; Roth, 2012, S. 136; Vahs & Schmitt, 2010, S. 42f.) zeigen, hat eine innovationsförderliche Unternehmenskultur wesentliche Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Eine Kultur, die innovationsorientiertes Denken und Handeln anregt, fördert und honoriert, bildet die Basis für die Entfaltung von Kreativitäts- und Innovationspotenzialen im Unternehmen. Die Aufgaben des innovationsorientierten Human Resource Managements bestehen daher darin, die Innovationspotenziale zu erkennen, zu integrieren, zu entfalten, zu fördern und anzuerkennen (Oertig & Kels, 2014, S. 184). Dies geschieht unter anderem durch Personalselektions- und Beurteilungspraktiken, Hinzuziehen von externen Kooperationspartnern, gemischte Teamzusammensetzungen, Personalentwicklungsmaßnahmen, umfangreiche Feedback- und Fehlerkultur, Schaffung von Freiräumen für Kreativität und vielen weiteren im Human Resource Management angesiedelten Aufgaben (Klopprogge, 2015, S. 49ff.).

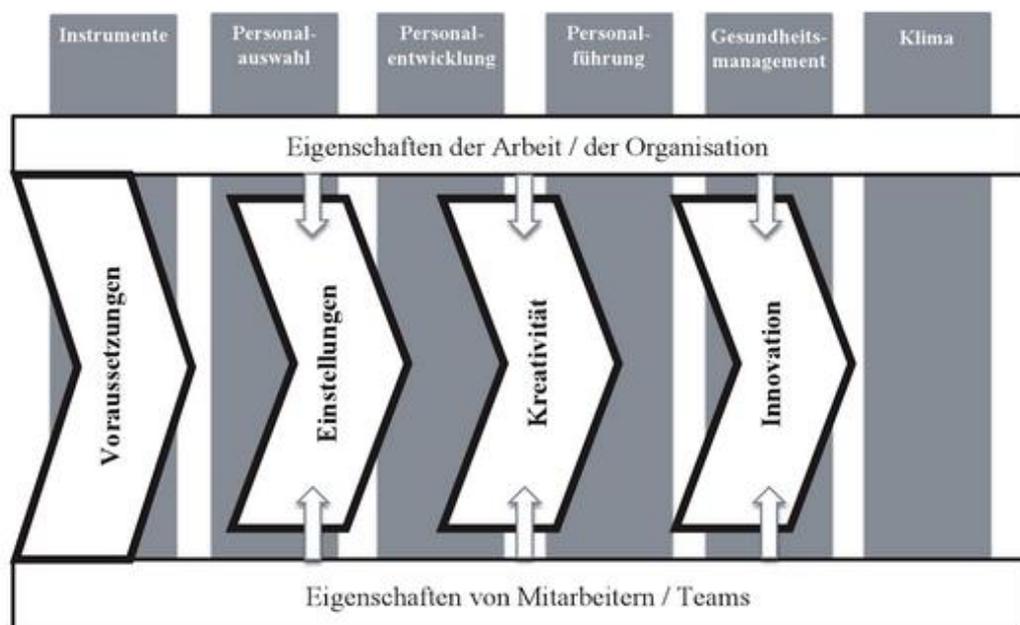
Auch wenn es sich um Unternehmen handelt, in denen Personalarbeit noch sehr stark verwaltungsgeprägt ist, können großartige Beiträge zur Innovationsfähigkeit geleistet werden. Beispielsweise managt das Human Resource Management häufig den Zielvereinbarungsprozess. Daher wäre zum Beispiel ein möglicher Beitrag, dass Innovationsziele in die Zielvereinbarungen aufgenommen werden. Wenn die Personalabteilung für die Aus- und Weiterbildung im Haus zuständig ist, kann sie sich gegen stromlinienförmige Bildungsansätze aussprechen. Ist die HR-Abteilung in arbeitsrechtlichen Fragen involviert, könnten innovationsfördernde Elemente in zukünftigen Betriebsvereinbarungen festgehalten werden. Die Entwicklung von bahnbrechenden Ideen kann zwar nach wie vor nicht befohlen werden, aber es können Gegebenheiten, Bedingungen und Räumlichkeiten geschaffen werden, in denen Ideen leichter entstehen. Klopprogge (2015, S. 47) nennt dabei sechs Grundelemente für den Erfolg von Innovationen. Erstens eine breite, solide Bildung und Respekt vor anderen Disziplinen, zweitens Balance zwischen Tradition und Innovation, drittens Kommunikation und Austausch, viertens Vision und Ziel, fünftens Umgang mit Unsicherheit und sechstens unternehmerisches Denken und Handeln. Unternehmen stehen daher zunehmend vor der Herausforderung, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Entwicklung von kreativen Beiträgen und der Umsetzung von nutzenbringenden Innovationen zu unterstützen.

Selbstverständlich muss das Human Resource Management nicht alle Aufgaben selbst erledigen. Oftmals gilt das Human Resource Management als Enabler, Prozessgestalter, Qualifizierer oder Plattform-Initiator für Entwicklungen (Klopprogge, 2015, S. 54).

Wie aus den obigen Ausführungen ersichtlich, spielt die Förderung von Kreativität bei den Aufgaben des innovationsorientierten Human Resource Managements eine zentrale Rolle. Dies ist darauf zurückzuführen, dass, wie bereits unter Punkt 2.1.1.1 erläutert, Kreativität als wichtige Vorstufe von Innovationen gilt. Die positive Auswirkung von Kreativität auf die Innovationsfähigkeit, zeigt unter anderem die Studie von Wang und Horng (2002, S. 44f.). Diese berichtet von einem positiven Zusammenhang zwischen Kreativitätstrainings und dem Generieren von Ideen. Auch Scott, Leritz und Mumford (2004, S. 368ff.) konnten bei ihrer Studie feststellen, dass Kreativitätstrainings zur Steigerung der Innovationsfähigkeit beitragen. Welche konkreten Aufgaben nun das Human Resource Management erfüllen kann um die Kreativität und schließlich die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, zeigt das Rahmenmodell zur Kreativität und Innovation von Jens Rowold (2015). Dieses Modell geht von einem vierstufigen Prozess der Kreativität und Innovation aus. Den Ausgangspunkt bilden bestimmte Voraussetzungen, welche einerseits aus den Eigenschaften der Personen und andererseits durch Charakteristika der Arbeit bestehen. Der zweite Prozessschritt umfasst die Einstellungen. Darunter werden Fähigkeiten oder die intrinsische Motivation verstanden, welche vorhanden sein müssen, um kreativ agieren zu können. Für diese beiden Phasen ist vor allem die Personalsuche und -auswahl von besonderer Bedeutung. Der dritte Schritt umfasst die Förderung der Kreativität durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen. Unternehmen müssen dabei ständig Maßnahmen entwickeln, um die Kreativität und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern (Jens Rowold, 2015, S. 3f.). Neben Maßnahmen wie Job Rotation, heterogene Teamzusammensetzungen und der Einführung von Innovationstagen, gewinnen vor allem Kreativitätstrainings zunehmend an Bedeutung. Hierbei kommen Modelle wie die Freie Assoziation, Visualisierung, Analogien, Verfremdung und Zufallsanregung, systematische Variation und die morphologische Matrix zum Einsatz (Carina Cohrs, 2015, S. 141ff). Darüber hinaus spielt in dieser Phase auch die Führung eine wesentliche Rolle. Führungskräfte müssen Entwicklungen frühzeitig erkennen und Prioritäten setzen, sodass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Lage sind, ihre Arbeit so zu strukturieren, dass sie kreativ tätig werden können und somit Innovationen vorantreiben (Jens Rowold, 2015, S. 4). Die letzte Stufe stellt das Ergebnis der vorherigen Schritte dar, nämlich die erwünschten Innovationen.

Damit Innovationen nun auch tatsächlich entstehen können, müssen einige Bedingungs-faktoren vorhanden sein. Diese werden in der Abbildung 5 durch die zwei Balken, von denen die vier Säulen eingerahmt werden, dargestellt. Einerseits beeinflussen die Ei-genschaften der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Kreativitäts- und Innovationspro-zess. Hier spielt vor allem eine nachhaltige intrinsische Motivation eine essentielle Rolle, da bei innovativen Projekten häufig mit Schwierigkeiten und Rückschlägen zu kämpfen ist, welche mit ausschließlicher extrinsischer Motivation kaum überwindbar sind. Der zweite Balken umfasst die Eigenschaften der Arbeit. Darunter ist vor allem die Unterstüt-zung der Kollegen und Führungskräfte zu verstehen, aber auch eine gute Feedback- und Fehlerkultur sowie genügend Zeit und Material. (Rowold, 2015, S. 3).

Abbildung 5: Rahmenmodell zur Kreativität und Innovation von Jens Rowold



(Rowold, 2015, S. 3).

Da nun darauf eingegangen wurde, was unter dem innovationsorientierten Human Re-source Management verstanden wird und welche Aufgaben es innerhalb des Innovati-onsprozesses zu erfüllen hat, soll nun auf diverse Forschungen eingegangen werden, die sich mit den tatsächlichen Auswirkungen der Human Resource Management Aufga-ben auf die Innovationsfähigkeit beschäftigen. Hierzu sei angeführt, dass es Be-funde hinsichtlich des positiven Einflusses des Human Resource Managements auf die

Unternehmensleistung bereits zur Genüge gibt. Im Besonderen haben jedoch die Forschungen hinsichtlich der Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit, als wichtiges Maß für das Leistungsergebnis, seit Ende der Neunziger-Jahre stark zugenommen. Wie diesbezüglich eine Studie von De Winne und Sels (2010, S. 1874) zeigt, haben verschiedene Human Resource Praktiken sowie das im Unternehmen vorhandene Humankapital einen positiven und signifikanten Einfluss auf Innovationen. Die zahlreichen Studien im Bereich des Innovations- und Personalmanagements bestätigen den Zusammenhang von erfolgreicher Innovationsgestaltung und systematischer, innovationsfördernder Personalarbeit (De Winne & Sels, 2010, S. 1875 ff; Liu, Combs, Ketchen, Ireland, 2007, S. 505ff.; Chen & Huang, 2009, S. 110ff.). Die Studie von De Winne und Sels (2010, S. 1877) zeigt darüber hinaus, dass je mehr Human Resource Praktiken angewandt werden, desto eher sind Innovationen im Unternehmen möglich. Im Besonderen wird von einem positiven Zusammenhang zwischen der Innovationsfähigkeit und dem Bildungsmaß und der transdisziplinären Denkfähigkeit berichtet (Klopprogge, 2015, S. 47).

Eine neue Möglichkeit des Human Resource Managements zur Förderung von Innovationen bezieht sich auf den Begriff „Open innovation“ oder auf Deutsch „offene Innovation“. Chesbrough (2003) war einer der ersten Personen, der diesen Begriff verwendet hat. Darunter wird verstanden, dass Unternehmen ihren Innovationsprozess öffnen und dabei externe Partner wie zum Beispiel Kunden, Konkurrenten, Lieferanten, Forschungsinstitute und Start-ups gezielt mit einbinden (Chesbrough & Bogers, 2014, S. 19). Es wird davon ausgegangen, dass durch den Zugang zu externen Ideen, Kompetenzen, Wissen, Technologien und anderen immateriellen Vermögenswerten, die Chance erfolgreiche Innovationen voranzureiben deutlich zunimmt (Greco, Grimaldi, Crielli, 2015, S. 501). Wie die Studie von Zhou, Hong und Liu (2013, S. 273ff.) zeigt, hat der open innovation-Ansatz einen positiven Einfluss auf die Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Im Besonderen zeigt die Studie, dass die gemeinsame Verwendung von herkömmlichen innovationsfördernden Praktiken und der Einbindung von externen Personen und Unternehmen im Sinne des open innovation-Konzeptes einen positiven Einfluss auf die Innovationsfähigkeit der Organisation hat. Auch Greco et al. (2016, S. 513) führen an, dass die Verwendung von Open Innovation einen positiven Einfluss auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens hat.

Die vorangegangenen Kapitel haben gezeigt, wie essentiell Innovationen für den Fortbestand eines Unternehmens sind. Im Besonderen zeigen die zahlreichen Studien aus

dem Kapitel 2.1, welchen positiven Einfluss Innovationen auf den Unternehmenserfolg haben. Darüber hinaus reicht die Bedeutung von Innovationen in vielerlei Richtungen. Wie bereits erwähnt, sind Innovationen vor allem aus volkswirtschaftlicher, betriebswirtschaftlicher, gesellschaftlicher und politischer Sichtweise relevant, wodurch das Thema immer mehr an Bedeutung gewinnt. Doch nicht nur die Literatur betont die Wichtigkeit von Innovationen, auch in der Praxis scheinen sie einen enormen Stellenwert einzunehmen. So zeigt die Studie von Ringel et al. (2015, S. 3), dass Innovationen zu den drei wichtigsten strategischen Prioritäten eines Unternehmens zählen. Die Analyse der Literatur hat jedoch auch gezeigt, dass für die Generierung von erfolgreichen Innovationen eine laufende Förderung und Entwicklung der Innovationsfähigkeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter notwendig ist. Hierbei spielt das Human Resource Management eine wesentliche Rolle. Auch hierzu wurden zahlreiche Studien angeführt, die über den positiven Zusammenhang zwischen den Aufgaben des Human Resource Management und den Innovationserfolg berichten (Jiang et al., 2012, S. 4039ff.; De Winne & Sels, 2010, S. 1875; Liu et al., 2007, S. 510f.). Laut Pfeffer (1998, S. 4) haben bereits viele Unternehmen die Humanressourcen, entsprechend dem Human Resource-Based-View, in ihrer Philosophie als wichtiges und wertvolles Gut angeführt. In der tatsächlichen Praxis scheint jedoch das Personal nach wie vor als Kostenfaktor anstatt als wertvoller Vermögensfaktor angesehen zu werden (Stührenberg, 2004, S. 41). Auch der Begriff der Nachhaltigkeit wird in der Literatur, aber auch in der Praxis so häufig wie noch nie verwendet. Die Bedeutung und dessen Stellenwert wurden ebenfalls in den vorhergehenden Ausführungen deutlich dargestellt. Was die tatsächliche Umsetzung betrifft, so werden nachhaltige Human Resource-Praktiken jedoch nur zu einem kleinen Teil umgesetzt (Ehnert, 2008, S. 189). Genau hier soll nun der empirische Teil dieser Arbeit anknüpfen. Es geht dabei vor allem darum, welchen Stellenwert das Human Resource Management innerhalb des Innovationsprozesses tatsächlich einnimmt und welche Aufgaben es dort erfüllt. Laut der Literatur ist es jedenfalls an der Zeit, dass Innovationen nicht mehr ausschließlich in der F&E Abteilung angesiedelt werden, sondern dass dem Human Resource Management ein Platz innerhalb des Innovationsprozesses eingeräumt wird (Hauser, 2014, S. 35).

3 Forschungsdesign

Ausgehend von den eingangs erwähnten Zielsetzungen, widmet sich dieses Kapitel der notwendigen Vorgangsweise zur Beantwortung folgender Forschungsfragen:

F1: Welche Rolle und welchen Stellenwert nimmt das Human Resource Management der ausgewählten Unternehmen ein, wenn es um das Themengebiet Innovationen geht?

F2: Welche Aufgaben kann das Human Resource Management der ausgewählten Unternehmen innerhalb des strategischen Innovationsmanagements leisten?

F3: Welchen Maßnahmen kann das Human Resource Management der ausgewählten Unternehmen anwenden, um zur Förderung der Innovationsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beizutragen?

Dieses Kapitel gliedert sich in fünf Unterkapitel. Zu Beginn erfolgt eine kurze Dokumentation des Vorverständnisses, bevor im Anschluss die gewählte Erhebungsmethode vorgestellt und der verwendete Leitfaden beschrieben wird. Danach folgt die Begründung des Samples sowie eine Beschreibung der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner. Im darauffolgenden Unterkapitel wird die Durchführung der Erhebung dokumentiert. Das Kapitel schließt mit der Beschreibung der verwendeten Analysemethoden inklusive dem Kategoriensystem ab.

3.1 Dokumentation des Vorverständnisses

Das theoretische Vorverständnis beruht neben dem persönlichen Interesse für die Aufgaben des Human Resource Managements in hochinnovativen Unternehmen, auf den im Theorieteil angeführten Konzepten und Studien. Dieser Studie liegt das Konzept des Human Resource-Based-View zu Grunde, wo es darum geht, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als wertvolle Ressource, Vermögensfaktor und Leistungspotenzial angesehen werden. Durch das Wissen, die Fähigkeiten, die Erfahrungen und die Einstellung jeder einzelnen Person im Unternehmen, kann sich die Organisation von der Konkurrenz differenzieren und somit nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen und erfolgreiche Innovationen generieren (Kostopoulos et al., 2004, S. 9; Peris-Boneta et al., 2010, S. 710). Ziel dieser Arbeit ist es, einen Einblick zu bekommen inwieweit das Human Resource Management in den untersuchten Unternehmen in den Innovationsprozess eingebunden wird und welchen Stellenwert es hierbei einnimmt. Hierzu soll weiter geklärt werden, welche Aufgaben das Human Resource Management diesbezüglich zu erfüllen hat. Es wird dabei angenommen, dass jene Personen, die im Human Resource Management

oder in der F&E-Abteilung eines hochinnovativen Unternehmens tätig sind, in der Lage sind Auskunft über die Handhabung ihres Unternehmens zu geben.

3.2 Dokumentation und Begründung der Erhebungsmethode

Das Ziel dieser Studie ist, einen möglichst tiefen und praxisnahen Einblick über die tatsächliche Einbindung des Human Resource Managements in den Innovationsprozess zu erlangen. Dies deshalb, da sich bis dato nur wenige Forschungen mit dem tatsächlichen Stellenwert und den Aufgaben des Human Resource Management innerhalb des Innovationsprozesses beschäftigt haben. Da die Sichtweise von Expertinnen und Experten in Hinblick auf die definierten Forschungsfragen im Mittelpunkt steht und neue Erkenntnisse als Ergänzung zu bereits vorliegenden Forschungsergebnissen gewonnen werden sollen, wurde ein qualitativer Zugang in Form eines Leitfadeninterviews gewählt (Froschauer & Lueger, 2003, S. 33f.). Aufgrund des offenen Forschungszugangs soll es ermöglicht werden, die Erfahrungen, Einstellungen und Meinungen der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner zu erkunden. Diese hypothesengenerierende Vorgangsweise entspricht dem Grundprinzip der Offenheit in der qualitativen Sozialforschung (Meinefeld, 2010, S. 272). Laut Flick (2011, S. 25) ist eine qualitative Vorgangsweise zu empfehlen, wenn es um die Erforschung eines Bereiches geht, zu dem es bislang noch kaum Befunde gibt. Dies deshalb, da es sich bei der qualitativen Forschung um eine sinnverstehende, interpretative und wissenschaftliche Verfahrensweise handelt (Hussy, Schreier & Echterhof, 2013, S. 20). Darüber hinaus geht es bei der qualitativen Forschung um die Beschreibung der Wirklichkeit aus der Sicht der handelnden Personen, was zu einem besseren Verständnis über die tatsächliche Praxis beitragen soll (Flick, 2011, S. 14). Genau dies ist auch das Ziel der vorliegenden Arbeit. Wie bereits im theoretischen Teil beschrieben, gibt es zahlreiche Befunde für den positiven Zusammenhang zwischen dem Human Resource Management und der Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Dies bedeutet, dass das Human Resource Management aktiv Beiträge leisten kann, um die Organisation in ihrem Innovationsprozess zu unterstützen. Im empirischen Teil gilt es nun zu untersuchen, inwieweit das innovationsorientierte Human Resource Management in den ausgewählten Unternehmen tatsächlich gelebt wird.

Das qualitative Leitfadeninterview

Der Grundgedanke der qualitativen Forschung ist es, das untersuchte Thema in der Komplexität, Ganzheit und dem alltäglichen Kontext zu untersuchen. Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner sollen ihre eigene Sicht- und Vorgangsweise darlegen. Dadurch sollen unterschiedliche Perspektiven und Herangehensweisen in der Praxis aufgezeigt werden. Aus diesem Grund wurden Interviews mit Personen aus neun unterschiedlichen Unternehmen durchgeführt. Zu unterscheiden sind das standardisierte Interview, das narrative Interview und das Leitfaden-Interview. Bei einem standardisierten Interview besteht das Problem, dass die exakte Reihenfolge der Fragenstellung als auch die dazugehörige Antwortkategorie bereits vorgegeben ist. Dies lässt mir nicht den benötigten Freiraum, um Aussagen zu hinterfragen, in die Tiefe zu gehen oder Zusammenhänge zu entwickeln (Zepke, 2010, S. 35). Bei dem narrativen Interview handelt es sich um das Gegenteil des standardisierten Interviews. Hierbei wird eine Einstiegsfrage gestellt und die interviewten Personen sollen aus dem Stehgreif heraus frei erzählen (Zepke, 2010, S. 35). Da das untersuchte Thema zu komplex für diese Vorgangsweise ist und es dadurch passieren kann, dass meine Forschungsfragen gar nicht richtig zur Sprache gelangen, ist diese Form des Interviews nicht geeignet. Aus den soeben genannten Gründen, wurde das Leitfaden-Interview als geeignete Erhebungsmethode gewählt.

Das Leitfaden-Interview ist dadurch gekennzeichnet, dass das Interview vorab in Themenblöcke aufgeteilt und ein grundlegender Ablauf des Interviews festgelegt wird. Der Leitfaden muss daher alle Aspekte, die unbedingt zur Sprache kommen sollen, enthalten. Dieses Gerüst ist notwendig, um die Interviews im Nachhinein vergleichen zu können (Zepke, 2010, S. 30). Durch die gleichzeitig offene Gestaltung des Interviews ist es möglich, bei bestimmten Fragen in die Tiefe zu gehen und sich eine Antwort nochmals detaillierter erklären zu lassen. Dadurch ist es möglich, neue Themen aufzugreifen, an die bei der Erstellung des Leitfadens nicht gedacht wurde. Durch die offen gestellten Fragen steht den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern ein weit gefasster Antwortrahmen zur Verfügung und es ist möglich, je nach Situationserfordernis, das Gespräch hinsichtlich Abfolge und konkreter Ausformulierung flexibel zu variieren (Döring & Bortz, 2016, S. 358). Ein weiterer Grund für die Verwendung des Leitfaden-Interviews ist, dass es durch das Leitfaden-Interview möglich ist, dass die interviewten Personen von ihrem tatsächlichen Alltag erzählen, aber die Interviewerin den Gesprächsverlauf trotzdem so in eine Richtung lenken kann, um alles Relevante zur Beantwortung der Forschungsfragen zur Sprache zu bringen. Der Leitfaden soll daher stets als Gedankenstütze dienen, um nicht auf wesentliche Aspekte im Laufe des Gespräches zu vergessen. Den Vorteil eines Leitfaden-Interviews sehe ich daher ganz klar darin, dass sich

durch die Grobstruktur ein wesentliches Abschweifen vom Themenbereich vermeiden lässt und es mir aber trotzdem möglich ist, individuell, spontan und bedarfsorientiert ergänzende Fragen zu stellen. Darüber hinaus sollen die offenen Fragestellungen dazu motivieren, die eigenen Erfahrungen mit innovationsorientiertem Human Resource Management zu reflektieren.

Für diese Studie wurde der Inhalt des Leitfadens vor allem aus der Theorie abgeleitet, aber auch eigene Erfahrungen in diesem Bereich wurden für die Erstellung des Leitfadens eingebracht. Um dem Prinzip der Offenheit gerecht zu werden, wurde bei der Erstellung des Interviewleitfadens darauf geachtet, dass die darin enthaltenen Fragen weitestgehend offen und im Modus des Erfragens konzipiert und formuliert wurden (Kruse, 2015, S. 213). Der Leitfaden für diese Arbeit wurde in 4 Themenbereiche eingeteilt.

Die erste Kategorie fungiert als Einleitung. Hierbei wurde seitens der Autorin ein Einstieg in das Themengebiet gegeben. Es wurde erklärt, um was es im Interview genau geht, welche Themen besprochen werden und warum die Interviews durchgeführt werden. Gleichzeitig wurde das Einverständnis zur Aufnahme des Gespräches eingeholt und auf den vertraulichen Umgang mit den Daten hingewiesen. Den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern wurde zugesichert, dass sie das transkribierte Interview erhalten. Die zweite Kategorie betrifft die Erhebung der persönlichen und unternehmensrelevanten Daten. Dazu zählen vor allem die Position im Unternehmen sowie die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit und eine persönliche Einschätzung betreffend die Erfahrung mit Innovationen auf einer Skala von eins bis sieben, wobei 1 gar keiner Erfahrung und 7 einer sehr umfangreichen Erfahrung entspricht. Weiter wurde nach der Branche, der Unternehmensgröße, der demographischen Verteilung und der Größe der Human Resource Abteilung gefragt. Ab der dritten Kategorie wurde intensiver auf das Thema innovationsorientiertes Human Resource Management eingegangen, wobei sich diese Kategorie auf das Themengebiet der Innovationen bezieht. Hierbei wurden 3 Hauptfragen angeführt, die jeweils eine unterschiedliche Anzahl an Unterfragen enthalten. Für die Durchführung des Interviews ist es wichtig, dass auf alle Hauptfragen eingegangen wird und die Unterfragen nur je nach Gesprächsverlauf gestellt werden. Die erste Frage betrifft die Definition von Innovationen. Wie im Literaturteil beschrieben, gibt es unterschiedliche Auffassungen bezüglich des Innovationsbegriffes. Aus diesem Grund ist es von großer Bedeutung zu wissen, was im jeweiligen Unternehmen als Innovation verstanden wird. Die zweite Frage bezieht sich auf den Stellenwert von Innovationen, was bereits eine sehr wesentliche Frage für die Beantwortung der Forschungsfragen ist. Die letzte Hauptfrage in dieser Kategorie betrifft die Entwicklung von Innovationen. Es gilt zu

klären, wie der Innovationsprozess genau aussieht, wer daran beteiligt ist, wie Innovationen im Allgemeinen entstehen, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit haben, aktiv Ideen einzubringen und wie lange es im Durchschnitt von der Idee bis zur tatsächlichen Realisierung dauert.

Die vierte Kategorie beschäftigt sich mit der tatsächlichen Beteiligung des Human Resource Management innerhalb des Innovationsprozesses. Hier wurden vier Hauptfragen mit zahlreichen Unterfragen angeführt. Die erste Hauptfrage beschäftigt sich mit der Rolle der Personalabteilung innerhalb des Innovationsprozesses. Hier geht es darum, ob das Human Resource Management in den Innovationsprozess eingebunden wird, welche Maßnahmen es zur Förderung der Innovationsfähigkeit gibt, welche davon bereits erfolgreich eingeführt wurden und welche gescheitert sind. Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit haben, selbst Innovationen zu generieren und ob sie dafür auch honoriert werden. Die letzte Unterfrage bezieht sich auf die Evaluierung der Maßnahmen. Die zweite Hauptfrage betrifft das Potenzial der HR-Aufgaben innerhalb des Innovationsprozesses. Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner sollen einschätzen, was die klassischen Personalaufgaben zur Förderung der Innovationsfähigkeit beitragen können. Darüber hinaus wird auch über die Möglichkeit von Innovation-Days und Kreativitätstrainings gesprochen. Mit der dritten Hauptfrage soll geklärt werden, welchen Beitrag die interviewten Personen selbst zur Förderung der Innovationsfähigkeit leisten und welche Aufgaben sie dabei erfüllen. Die letzte Frage ist sehr allgemein formuliert. Diese soll den Probanden nochmals die Möglichkeit geben, alles was ihnen noch zu diesem Thema einfällt in das Gespräch einzubringen. Der vollständige Interview-Leitfaden kann aus dem Anhang entnommen werden.

Interviews erfordern stets ein Entgegenkommen und eine gewisse Offenheit des Gegenübers, was besonders bei sehr heiklen, unternehmensinternen Themen schwierig ist. Da das Forschungsthema jedoch aus unternehmerischer Sichtweise nicht sehr heikel ist, können sozial erwünschte Antworten eher ausgeschlossen werden. Ein Problem könnte darin bestehen, dass sich der Forschungsgegenstand in die zwei großen Themenbereiche Innovationen und Human Resource Management teilt. Dies kann dazu führen, dass die interviewte Person in einem Bereich kein ausreichendes Know-How hat, um qualitativ hochwertige Antworten zu geben. Würde in diesem Fall quantitativ mit Hilfe eines

Fragebogens vorgegangen werden, würde die Möglichkeit der Rücksprache gewährleistet sein. Diesem Problem wurde insofern entgegengewirkt, als dass einerseits angeboten wurde, dass das Interview gerne mit zwei Personen (z.B. HR und F&E-Abteilung) geführt wird und andererseits, dass alle Interviewpartnerinnen und Interviewpartner im Vorhinein per E-Mail eine kurze Erläuterung des Themas inklusive einiger beispielhafter Fragen übermittelt bekamen, sodass sie sich auf das Interview vorbereiten konnten. Bei manchen Forschungsgegenständen ist es von Nachteil, wenn die Personen vorab Fragen erhalten, da es das Ziel ist, möglichst spontane und intuitive Aussagen zu erhalten. Bei dieser Studie ist eine Vorabinformation allerdings durchaus von Vorteil. Dies deshalb, da nicht davon ausgegangen wird, dass sich die Antwort aufgrund einer Vorbereitung nachteilig auf das Interview auswirkt. Da es sich bei diesem Interview um die Zusammenwirkung von zwei sehr wesentlichen Themenbereichen handelt, können die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner sich vorab mit Expertinnen und Experten aus ihrem Kollegenkreis austauschen und relevante Informationen einholen. Darüber hinaus ist es durch die vorherige Auseinandersetzung mit diesem Thema möglich, dass die Personen vorab evaluieren können, welche Maßnahmen es im Unternehmen nun tatsächlich gibt und daher mehr Auskünfte geben können, als ihnen ansonsten spontan einfallen würden.

3.3 Dokumentation und Begründung des Samples

Für die Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner kam ein gezieltes Sampling zur Anwendung. Beim gezielten Sampling können drei Möglichkeiten unterschieden werden. Die erste Option betrifft die gezielten Extremfälle. Es geht dabei darum, besonders positive, aber auch besonders negative Realisierungsbeispiele heranzuziehen. Die zweite Möglichkeit betrifft die Auswahl einer maximalen Variation im Sample. Dabei soll das Sample möglichst unterschiedlich sein. Die letzte Möglichkeit des gezielten Samplings betrifft die Auswahl typischer Fälle. Hintergrund dieser Auswahlstrategie ist es, Personen auszuwählen, die besonders typisch für den Forschungsgegenstand sind (Zepke, 2010, S. 28). Für diese Studie wurde die letzte Variante des gezielten Samplings gewählt. Beim Sampling wurde daher darauf geachtet, dass auf sehr innovative Unternehmen zurückgegriffen wird, die gleichzeitig groß genug sind, um eine eigene Human Resource Management Abteilung zu haben. Zur Auswahl gelangten vor allem Unternehmen die international agieren, aber ihren Hauptsitz in Österreich haben. Eine weitere wichtige Voraussetzung für die Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner war es, dass es sich um Unternehmen handelt die eine Auszeichnung

für ihre Innovationsfähigkeit erhalten haben. Vor allem Organisationen, die eine Auszeichnung oder Nominierung zum Staatspreis für Innovation der Republik Österreich erhalten haben, standen im Fokus der Auswahl. Es handelt sich dabei um die höchste Auszeichnung im Bereich Innovationen, welche österreichische Unternehmen und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihre hohe Innovationsfähigkeit und dem dadurch verbundenen Beitrag zu einer nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung erhalten können (www.staatspreis.at). Des Weiteren wurden auch Unternehmen, welche laut dem Patentamt Österreich zu den Top 10 der innovativsten Unternehmen Österreichs zählen, in die Auswahl aufgenommen. (www.patentamt.at). Die Interviews wurden mit jenen Personen aus den ausgewählten Unternehmen geführt, welche eine qualitativ hochwertige Auskunft über den Stellenwert und die Aufgaben des Human Resource Managements innerhalb des Innovationsprozesses geben können. Darüber hinaus sollte diese Person auch in der Lage sein, Grundzüge des Innovationsprozesses wiederzugeben. Da Kenntnisse aus beiden Bereichen gefragt sind, wurde angeboten, dass zwei Personen aus dem Unternehmen das Interview gemeinsam führen können. Dieser Vorschlag wurde auch von drei Unternehmen angenommen. Personen die im Human Resource Management, der Organisationsentwicklung, der F&E-Abteilung oder als Innovationsmanager tätig sind, werden als besonders geeignete Interviewpartnerinnen und Interviewpartner angesehen, da angenommen wird, dass diese aufgrund ihrer Funktion und den damit einhergehenden Aufgaben, Anforderungen und Kompetenzen auf ein breites Handlungs- und Erfahrungswissen zurückgreifen können. Durch die Berücksichtigung unterschiedlicher Branchen, Unternehmensgrößen und geographischer Ansiedelung der ausgewählten Organisationen, wurde versucht, eine Heterogenität des Forschungsfeldes zu berücksichtigen. Insbesondere wurde versucht, bei der Unternehmensgröße, unter Einhaltung der Auswahlkriterien (Groß genug für eine eigene HR-Abteilung) eine möglichst starke Heterogenität zu erzielen, da aufgrund des eigenen Vorwissens davon ausgegangen wird, dass Organisationen mit mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter andere Strukturen benötigen, als jene mit einer geringeren Anzahl an Personen und diese Strukturen wiederum Auswirkungen auf die Aufgaben des Human Resource Management, die Unternehmenskultur und die Innovationsfähigkeit haben.

3.4 Dokumentation über die Durchführung der Erhebung

Insgesamt wurde mit Personen aus neun unterschiedlichen Unternehmen ein Interview geführt. Der Zeitraum der Befragung erstreckte sich von Jänner bis Mai 2017. Basierend auf den definierten Kriterien erfolgte die Kontaktaufnahme vorwiegend telefonisch. Im

Anschluss an das Telefonat folgte ein E-Mail mit einer kurzen Erläuterung des Themas und einigen Beispielfragen, sowie Hinweisen zur Dauer des Gesprächs und möglichen Terminvorschlägen. Darüber hinaus wurde auch bei der Teconomy an der Technischen Universität in Graz am 4. Mai 2017 mit einigen Organisationen Kontakt aufgenommen. Auch hier folgte im Anschluss ein E-Mail, wo Bezug auf das persönlich geführte Gespräch bei der Teconomy genommen wurde. Zum Teil wurde auch auf persönliche bekannte Ansprechpersonen zurückgegriffen, die den endgültigen Kontakt zur Interviewpartnerin oder dem Interviewpartner herstellten. Die Vereinbarung des endgültigen Gesprächstermins erfolgte teilweise über die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner selbst und teilweise über dritte Personen, die eine Assistenzfunktion innehaben. Insgesamt wurde mit 19 Unternehmen Kontakt aufgenommen. Von diesen haben sich 9 Unternehmen für ein Interview bereit erklärt. Alle Interviews wurden persönlich face-to-face in den jeweiligen Unternehmen geführt. Teilweise wurden die Interviews in eigenen Besprechungsräumen und teilweise in den Büros der interviewten Personen durchgeführt. Für jedes Interview wurde eine Stunde anberaumt. Tatsächlich nahmen die Interviews zwischen 48 und 67 Minuten in Anspruch.

Bevor die Aufzeichnung der Interviews gestartet wurde, klärte die Autorin nochmals explizit mit den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern ab, ob eine Aufnahme des Gespräches für die interviewten Personen in Ordnung ist. Erst im Anschluss wurde die Aufnahme mittels Mobiltelefon und Tablet gestartet. Zu Beginn jeden Interviews wurde eine kurze Einleitung über das Forschungsgebiet und den Hintergrund dieses Interviews gegeben. Darüber hinaus wurde auf den vertraulichen Umgang mit dem Datenmaterial sowie auf die vollständige Anonymisierung im Zuge der Auswertung hingewiesen. Dies ist vor allem für die Schaffung einer guten Vertrauensbasis von besonderer Bedeutung. Die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner sollten nicht besorgt sein, dass sie negative Konsequenzen zu befürchten haben, wenn sie mit dritten Personen über unternehmensinterne Vorgänge sprechen (Flick, 2011, S. 150). Im Anschluss erfolgte die Erhebung von notwendigen personen- und unternehmensspezifischen Daten, auf welche bereits in den Abschnitten 3.2.1 und 3.3 näher eingegangen wurde. Nach Erhebung dieser Daten konnte intensiver auf das Themengebiet eingegangen werden. Durch die offen gestellten Fragen wurde versucht, das Interview möglichst hörererorientiert (Kruse, 2015, S. 207f) zu führen, indem sich die Autorin mit Kommentaren möglichst zurückhielt, jedoch gerne bei bestimmten Aussagen etwas tiefergehend nachgefragt hat. Durch die kurze Einleitung der Autorin zu Beginn jeden Gespräches wurde versucht, den Personen den Einstieg zu erleichtern und somit die Gesprächsbereitschaft zu erhöhen. Trotz der

Einleitung haben sich insbesondere drei Personen schwergetan, in das Gespräch zu finden. Als Reaktion darauf wurde kurzfristig in eine verstärkte dialogische Gesprächsführung gewechselt. Im Laufe des Interviews nahm die Kommunikationsfreude und Auskunftsbereitschaft aller Personen wesentlich zu. Hinweise zur Bestätigung dieser subjektiven Empfindung gab es vor allem im Anschluss an die Gesprächsaufzeichnungen. Die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner gaben an, dass ihr Interesse am behandelten Thema im Laufe des Gespräches deutlich gestiegen ist und, dass sie aufgrund des Gespräches einiges für ihre alltägliche Arbeit mitnehmen können.

3.5 Dokumentation der Auswertungsmethode

Wie im vorhergehenden Kapitel erwähnt, wurden alle Interviews mit Hilfe einer elektronischen Diktier-Applikation am Mobiltelefon, aber auch mit einem Tablet als Audio-Datei aufgezeichnet. Die Verwendung von zwei Geräten diente der doppelten Sicherung, falls es zu Problemen mit einem der beiden Geräte kommen sollte. Nach Durchführung der Interviews wurde jede Audio-Datei auf einen Computer exportiert und dort abgespeichert. Für die Transkription wurde das Softwareprogramm „Express-Scribe“ verwendet. Dieses Tool bietet den Vorteil, dass eine Steuerung der Abspielgeschwindigkeit, aber auch die Festlegung eigener Tastenkombinationen für das Vor- und Zurückspulen sowie für eine Unterbrechung des Abspielvorganges möglich ist. Die fertigen Transkripte dienen als Ausgangsbasis für die anschließende Analyse und Auswertung der Interviews (Lamnek, 2010, S. 367).

Für die Transkription wurden die verbalen Daten der Audio-Aufzeichnung in Schriftdeutsch übersetzt. Des Weiteren wurden außersprachliche Aspekte wie Lachen, Räuspern und Husten in den Transkripten nicht berücksichtigt. Es wurde daher vor allem auf die Interviewinhalte anstatt auf die Art und Weise der Versprachlichung geachtet. Dies insbesondere deshalb, da es bei diesen Experteninterviews nicht um latente Inhalte der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner geht. Im Falle, dass einer dieser außersprachlichen Aspekte für die Aussagekraft und Bedeutung der getätigten Aussage doch von Wichtigkeit war, wurde versucht, diese auch so zu erfassen. Aufgrund des gewählten Analyseverfahrens, auf welches nachfolgend noch eingegangen wird, erscheint diese Vorgangsweise der Transkription als geeignet. Dies vor allem deshalb, da bei diesem Analyseverfahren sprachspezifische Besonderheiten ebenso, wie auch auch non- und paraverbale Aspekte nicht berücksichtigt werden (Froschauer & Lueger, 2010, S. 208). Weiterhin wurde bei der Transkription bereits auf die zugesicherte Anonymisierung

geachtet. Hierzu wurden einerseits die Namen und Orte anonymisiert dargestellt und andererseits wurde jedem Interview ein Code zugeordnet, wodurch Rückschlüsse auf die Identität des jeweiligen Unternehmens nicht mehr möglich sind.

Als Auswertungsverfahren wurde die Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2010, S. 206ff) zur Anwendung gebracht. Dieses Analyseverfahren erscheint als geeignet, da es als textreduzierendes Verfahren den wesentlichen Inhalt der Interviews in den Mittelpunkt stellt. Dies ermöglicht, dass das umfassende Textmaterial thematisch systematisiert werden kann und eine strukturierte Übersicht im Sinne einer kategorialen Ordnung möglich ist. Dieses Verfahren eignet sich besonders dann, wenn die Meinung von Expertinnen und Experten zu bestimmten Themen differenziert erarbeitet werden soll (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158). Durch die Identifizierung von Themen und der anschließenden Zusammenfassung der wesentlichen Kernaussagen, ist es möglich, Gemeinsamkeiten und Unterschiede aus den Sichtweisen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wiederzugeben.

Für die Durchführung der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2010) ist es notwendig, dass alle Transkripte Satz für Satz durchgegangen werden und anhand der unterschiedlichen Textstellen Themen identifiziert werden, die mit dem innovationsorientierten Human Resource Management in Verbindung stehen und somit zur Beantwortung der Forschungsfragen dienen. Für eine übersichtliche und qualitativ hochwertige Analyse wurde das Softwareprogramm NVivo 11 herangezogen. Mit Hilfe dieses Programmes kann man die einzelnen Transkripte hochladen, Kodierungen vornehmen, Untergruppen bilden, diese übersichtlich darstellen, filtern und bearbeiten. Textpassagen, die nicht im Forschungsinteresse stehen, wurden nicht weiter in der Analyse aufgenommen. Die Kodierung der Textstellen nach unterschiedlichen Themenbereichen ermöglicht es, dass zu einem späteren Zeitpunkt auf die vollständige Textpassage im ursprünglichen Kontext zurückgegriffen werden kann (Froschauer & Lueger, 2010, S. 209). Nachdem die Kodierung für alle Transkripte vorgenommen wurde, ergab sich durch das Programm NVivo eine übersichtliche Sammlung aller relevanten Themen. Diese wurden im Anschluss in weitere Subkategorien unterteilt, wodurch eine Verfeinerung erzielt werden konnte. Damit die einzelnen Themen inhaltlich eindeutig voneinander abgegrenzt werden können, war es notwendig, zu jedem Themenbereich zentrale Charakteristika und Elemente zu erarbeiten. Dieser Bearbeitungsschritt gilt auch laut Froschauer und Lueger (2010, S. 209) als wesentliche Voraussetzung für die Themenanalyse. Im Anschluss

wurden die bereits zuvor erwähnten Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Hinblick auf die unterschiedlichen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner herausgearbeitet.

Unter Berücksichtigung der definierten Forschungsfragen werden die Ergebnisse der Analyse im nachfolgenden Kapitel dargestellt.

4 Ergebnisse

Die folgende Darlegung der Analyseergebnisse zeigt die zuvor erhobenen Kategorien und Subkategorien, die durch die einzelnen Interviews entstanden sind. Die Aussagen der Akteurinnen und Akteure werden dabei überwiegend zusammengefasst dargestellt und nur exemplarisch durch sehr prägnante, wörtliche Zitate unterstrichen.

4.1 Unternehmens- und Personenspezifika

Der Hauptstandort der in die Erhebung einbezogenen Unternehmen befindet sich bei allen in Österreich. Für die Auswahl der Unternehmen war es erforderlich, dass sie hinsichtlich ihrer Betriebsgröße so groß sind, dass sie eine eigene Human Resource Management Abteilung haben. Die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reicht von 110 bis zu über 10.000. Aus diesem Grund ergibt sich eine sehr unterschiedliche Größe der Human Resource Management Abteilungen. Im kleinsten Unternehmen sind 3 Personen beschäftigt und im größten Unternehmen sind es 85 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die interviewten Personen sind zum größten Teil im Human Resource Management tätig. Zwei Personen haben allerdings die Position des Innovationsmanagers inne und eine Person arbeitet in der Organisationsentwicklung. Die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit beläuft sich bei den Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern von einem Jahr bis hin zu knapp über 31 Jahren. Auf die Frage bezüglich der Einschätzung ihrer persönlichen Erfahrung mit Innovationen auf einer Skala von 1-7, wobei eins „keine Erfahrung“ und sieben „umfangreiche Erfahrung“ bedeutet, beträgt der durchschnittliche Wert 5,3, wobei als geringste Einschätzung mit 3,5 gewählt wurde. Eine geringe Einschätzung wurde allerdings nur von jenen Personen gewählt, die als Co-Interviewte agierten und daher im Bereich Innovation weniger Erfahrung mitbringen. Die ausgewählten Unternehmen sind in unterschiedlichen Branchen tätig, wobei die meisten in einer Industriebranche tätig sind. Hinsichtlich der demographischen Verteilung ist darauf zu verweisen, dass es sich um sehr männerdominierte Unternehmen handelt und das

Durchschnittsalter zwischen 30 und 44 Jahren liegt. Weiter ist festzuhalten, dass alle am Interview beteiligten Unternehmen bereits Auszeichnungen für ihre Innovationen erhalten haben und auch Patente bei allen Unternehmen eine sehr wesentliche Rolle einnehmen. Auf eine detailliertere Beschreibung der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wird jedoch aus Gründen der Anonymität verzichtet.

Die folgende Tabelle 2 soll einen Überblick über die wichtigsten Personen und Unternehmensrelevante Daten geben.

Tabelle 2 Personen- und Unternehmensrelevante Daten

	Branche	Mitarbeiteranzahl	Position	Dauer der Unternehmenszugehörigkeit der interviewten Personen	Durchschnittliches Alter der MitarbeiterInnen	Persönliche Innovationserfahrung der interviewten Personen
U01	Automobilindustrie	10.000	Innovationsmanager Human Resources	31 Jahre 12 Jahre	43 Jahre	7 3,5
U02	Automobilindustrie	9.000	Innovationsmanager	20 Jahre	41 Jahre	7
U03	Textilindustrie	670	Organisationsentwicklung Human Resources	27 Jahre 3,5 Jahre	36 Jahre	3,5 5
U04	Messtechnik	2.500	Human Resources	7 Jahre	35 Jahre	5
U05	Informationstechnik	400	Human Resource Assist. d. GF	4 Jahre 2 Jahre	34 Jahre	5 4,5
U06	Maschinenbau	110	CFO	5 Jahre	40 Jahre	5

U07	Mechatronik	250	Human Resources	8,5 Jahre	30 Jahre	6
U08	Elektroindustrie	4.200	Human Resources	1 Jahr	33 Jahre	6
U09	Anlagenbau	1.400	Human Resources	9 Jahre	44 Jahre	6

(Eigene Darstellung)

4.2 Innovationen in Unternehmen

Das Interesse, aber auch die Notwendigkeit, Forschung hinsichtlich innovationsorientiertem Human Resource Management zu betreiben, stützt sich auf die bereits dokumentierte Annahme, dass laut der Literatur (Oerting & Kels, 2014, S. 5; Ringel, Taylor & Zablit, 2015, S. 3) Innovationen einen essentiellen Stellenwert in Unternehmen einnehmen und dass ein Fortbestand ohne regelmäßige Innovationen stark gefährdet wäre. Die Notwendigkeit von Innovationen bildet somit die Basis für empirische Untersuchungen im Bereich des innovationsorientierten Human Resource Management. Aus diesem Grund wurden die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner zu Beginn über das Innovationsverständnis und die Innovationstätigkeit in ihrem Unternehmen befragt. Nachfolgend werden daher die diesbezüglichen Ergebnisse festgehalten.

4.2.1 Definition von Innovationen

In allen Interviews wurde erwähnt, dass Innovationen mit etwas Neuem zu tun haben. Keine Einigkeit besteht jedoch darüber, ob nur neue Produkte als Innovation gelten oder ob auch Prozesse und Methoden als Innovationen angesehen werden. Besonders jene Interviewpartnerinnen und Interviewpartner die ihr Unternehmen als Dienstleister sehen (U01, U02, U06, U09) befürworten allerdings innovative Prozesse und Methoden. Eine Person sagt hier ganz klar: *„Wir sind in erster Linie Dienstleister. Aus diesem Grund helfen uns neue Methoden und Prozesse wesentlich mehr. Wir haben die Aufgabe besser, günstiger und schneller zu produzieren und dafür müssen wir einfach ständig erfinderisch sein“* (U01, Z 14-17). Eine ähnliche Aussage wurde von den drei weiteren Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern getätigt. Im Gegensatz dazu wurde von

den Personen aus den beiden Unternehmen U03 und U04 ausschließlich von Produktinnovationen gesprochen. Bei den beiden Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner aus den Unternehmen U05 und U7 wird die Betonung auf beides, Produkt- und Prozesse, gelegt. Von Seiten der Person aus dem Unternehmen U08 konnte keine Definition wiedergegeben werden. Von einer Gesprächspartnerin aus dem Unternehmen U09 wurde ergänzt, dass vor allem auch Managementinnovationen und Sozialinnovationen berücksichtigt würden und dass diese zu einem großen Teil im Human Resource Management entstehen. So führt die Person weiter aus, dass wenn sie ein neues Arbeitsmodell entwickelt und dieses positive Auswirkungen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat, dann hat dies folglich auch Auswirkungen auf den Markt und den Kunden und daher ist auch dies in den Augen der interviewten Person eine Innovation. Neben dem Neuigkeitsgrad per se, wurde von den Personen aus den Unternehmen U01, U02, U03, U05 und U06 der Kunde und der Markt in die Definition integriert. Diese sehen etwas dann als Innovation an, wenn es für den Kunden eine Neuheit und einen Nutzen darstellt und sich am Markt ganz klar von bestehenden Produkten, Prozessen und Methoden abhebt. Eine große Unsicherheit besteht vor allem darin, ob eine Weiterentwicklung als Innovation bezeichnet werden kann. In manchen Unternehmen (U01, U02, U07) fallen Weiterentwicklungen unter das Themengebiet Verbesserungen und werden ganz klar vom Begriff Innovation getrennt. Hierbei werden daher Innovationen als eine radikale Neuheit angesehen. Um von einer Innovation sprechen zu können, muss es sich laut diesen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern um Produkte handeln, die tatsächlich noch niemand zuvor am Markt eingeführt hat. Handelt es sich bloß um eine neue Funktion eines bestehenden Produktes, wird in diesen Unternehmen noch nicht von einer Innovation gesprochen. In anderen Unternehmen, vor allem in den Unternehmen U03 und U06, sind es aber genau diese Weiterentwicklungen, die dann schlussendlich zu etwas Neuem führen und als Innovation gelten. Dies kann ein neuartiges Design, eine neuartige Funktion, eine verbesserte Technologie, ein effizienterer Prozess oder vieles mehr sein. Vor allem bei Prozessen gibt es von Seiten der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner oftmals keine eindeutige Unterscheidung zwischen Innovation und Verbesserung. *„Es gibt viele Verbesserungen, die keine Innovationen sind. Aber es gibt auch Verbesserungen, die sehr wohl in eine Innovation münden. Nur weil wir beispielweise das ganze Taxi und -Flugmanagement umändern, damit das billiger und einfacher geht, ist das noch keine Innovation, sondern eine Verbesserung“* (U02, Z 139-143). Von Personen aus anderen Unternehmen wurde aber genau diese Neuheit im Unternehmen bereits als kleine Innovation betrachtet werden (U03, U06). Dort wird immer dann von einer Innovation gesprochen, wenn die Weiterentwicklung im Vergleich zum Ausgangsprodukt oder -prozess einen neuen und besseren Nutzen darstellt. Bezüglich

der Differenzierung von Prozessinnovationen und Verbesserungen an Prozessen, ist die Trennung oftmals nicht sehr einfach. Für die einen Personen stellen Veränderungen eine Innovation dar, für die anderen Personen nicht und für die meisten Interviewpartnerinnen und Interviewpartner hängt es von der jeweiligen Situation ab.

4.2.2 Der Stellenwert von Innovationen

In allen Gesprächen wurde festgehalten, dass Innovationen einen äußerst hohen Stellenwert im Unternehmen einnehmen. Es wird immer wieder betont, dass die Unternehmen von Innovationen leben und ein Fortbestand ohne regelmäßige Neuerungen nicht denkbar wären. Es wird festgehalten, dass die Unternehmen sehr stark in Innovationen investieren und auch ihre Forschungs- und Entwicklungsabteilungen ständig an Bedeutung zunehmen. Eine Person führt diesbezüglich wie folgt aus: *„Wir reinvestieren circa 20 Prozent des Umsatzes wieder in Forschung und Entwicklung. In Österreich liegt hier der Durchschnitt bei nur fünf Prozent. Da sind wir eben ganz weit darüber“* (U04, Z 173-174). Es kommt insgesamt dreimal zur Sprache (U03, U04, U7), dass die Wertigkeit des Innovationsmanagements mit den dazugehörigen Abläufen und Prozessen in den vergangenen Jahren massiv zugenommen hat. Es wird von den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern auch davon berichtet, dass das Streben nach laufenden Innovationen von der Geschäftsführung sehr stark gefordert wird und somit Innovationen auch in der strategischen Planung einen wesentlichen Platz einnehmen. Auch hierzu soll zur Verdeutlichung ein Statement herausgegriffen werden: *„Ja natürlich, das Thema Innovation ist in der strategischen Planung das Um und Auf. Man muss sich ja überlegen wo man hin möchte. Ich möchte ja keinen Ideen-Blumenstrauß, wo ich dann eine Blume daraus brauchen kann, sondern wir sind hier ganz fokussiert auf unsere Hauptthemen, abhängig von unserer Strategie und Technologie“* (U01, Z 34-39). Von Personen aus drei Unternehmen (U01, U02, U04) wird auch von einem eigenen Innovationsstrategieprozess berichtet, welcher anschließend in einen übergeordneten Strategieprozess eingebunden wird. Zwei Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner aus den Unternehmen U01 und U02 berichten davon, dass der Stellenwert von Innovationen nicht nur durch die Einbeziehung in die strategische Planung zum Ausdruck gebracht wird, sondern vor allem dadurch, dass sie als Innovationsmanager umfangreiche Freiheiten genießen. Darüber hinaus haben sie die Genehmigung des Vorstandes, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer für ein Innovationsprojekt sofort aus dem Tagesgeschäft freigestellt wer-

den, um am Innovationsprojekt mitarbeiten zu können. Eine Person aus dem Unternehmen U05 führt an, dass in ihrem Unternehmen mit Scrum¹ gearbeitet wird und dadurch aufgrund der regelmäßigen Retrospektiven, Prozessinnovationen im Tagesgeschäft verankert sind und somit einen enorm hohen Stellenwert einnehmen. Alle Unternehmen berichten im Zusammenhang mit dem Stellenwert von Innovationen auch über die Nutzung von Patentanmeldungen. Die Personen aus den beiden sehr großen Unternehmen U01 und U02, welche über 8.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen, berichten von ca. 150 Patentanmeldungen pro Jahr. Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner aus den Organisationen U01, U02, U04, U08 und U09 gaben an, eine eigene Patentabteilung zu haben, wo bis zu 20 Personen tätig sind.

4.2.3 Der Innovationsprozess

In jenen Unternehmen, in denen es einen eigenen Innovationsstrategieprozess gibt (U01, U02, U04), verläuft die Entwicklung von Innovationen nach einem ganz genau definierten Ablauf. Dieser wird auch Schritt für Schritt festgehalten und ist mit exakten Verantwortlichkeiten und Kompetenzverteilungen hinterlegt. Am Prozess sind auch spezifische Personen beteiligt, die einerseits für wesentliche Entscheidungen und andererseits für eine optimale Durchführung des Innovationsprozesses zuständig sind. Teilweise besteht dieses Prozessteam immer aus den gleichen Personen und teilweise wechselt dieses Team je nach Themengebiet. Die einzelnen Schritte werden in allen Unternehmen regelmäßig evaluiert. Bei der Evaluierung wird vor allem darauf geachtet, ob die Idee am Markt noch gebraucht wird, ob sich die Kundenwünsche geändert haben, ob sich die Technologie verändert hat und ob die Umsetzung kostenmäßig noch im Rahmen des Budgets liegt.

Besonders von den Personen aus den kleineren Unternehmen (U03, U06, 07) konnte jedoch über keinen genau definierten Innovationsprozess berichtet werden. Diese Personen berichteten eher davon, dass Innovationen aufgrund der Unternehmenskultur entstehen, da es von Seiten der Geschäftsführung sozusagen verlangt wird ständig innovativ zu denken, kreativ zu sein, über den Tellerrand zu sehen und Mut zu etwas Neuem zu haben. Diese Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner führen aus, dass Innovationen häufig sehr ungeplant entstehen und diese sich vor allem aus der häufigen

¹ Scrum ist ein agiles Vorgehensmodell zur Durchführung von komplexen Projekten. Ursprünglich wurde diese Methode in der Softwareentwicklung angewandt, während sie heute für alle komplexen Projekte sehr gut verwendbar ist (Scrum.org).

Kommunikation untereinander und der eigenen kreativen Persönlichkeit heraus ergeben. In diesen Unternehmen gibt es nur eine kleine oder teilweise sogar keine eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilung. In zwei Unternehmen (U08, U09) gibt es einen Mittelweg zwischen einem sehr strukturierten und einem undefinierten Innovationsprozess. Bei diesen gibt es regelmäßige Workshops, wo Personen aus unterschiedlichen Abteilungen und Hierarchieebenen zusammenkommen, um an neuen Ideen zu arbeiten. Es wird davon berichtet, dass die Workshops ca. 1 ½ Tage in Anspruch nehmen. Bei diesen Workshops entsteht ein Pool an Ideen, der anschließend nach verschiedenen Kriterien, wie beispielsweise Dringlichkeit am Markt, Erfolgserwartungen, Kosten und Umsetzungsaufwand bewertet wird. Nachdem die Ideen vom gesamten Team gemeinsam priorisiert wurden, kommen die ausgewählten Themen in das Entwicklungsbudget für das folgende Jahr. Schlussendlich wird dann ein Projektauftrag mit allen Zielen und Rahmenbedingungen verabschiedet.

Alle Personen führen aus, dass Ideen für Innovationen nie ausschließlich top-down vorgegeben werden. Es wird immer wieder betont, dass Ideen von allen möglichen Seiten hervorgebracht werden. Von den Personen aus den Unternehmen U06, U08 und U09 wurde wiedergegeben, dass vor allem von ihren Kunden sehr viele Ideen eingebracht werden und somit „Open Innovation“ eine sehr wesentliche Rolle spielt. Hinsichtlich „Open Innovation“ wurde von zwei Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern (U01, U08) ergänzt, dass sie regelmäßig fremde Personen in das Unternehmen einladen. Diesen Personen werden zuerst die Produkte gezeigt und in der Folge sollen diese ihre Meinung kundtun und somit neue und kreative Inputs bringen. Da diese Personen unvoreingenommen an die Sache herangehen und sich nicht tagtäglich mit den Produkten auseinandersetzen, soll es ermöglicht werden, neue Blickwinkel und Sichtweisen zu gewinnen, um dadurch Potenzial für Weiterentwicklungen oder auch für ein völlig neues Produkt zu erkennen.

Es wurde von allen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern angeführt, dass die Möglichkeit besteht, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Ideen einbringen können. Allerdings unterscheiden sich die Aussagen der einzelnen Personen in der Hinsicht, dass diese Ideeneinbringung vor allem bei den größeren Unternehmen (U01, U02, U04, U08) sehr strukturiert abläuft und es diesbezüglich eigene Plattformen gibt, auf die zu einem späteren Zeitpunkt noch intensiver eingegangen wird. Teilweise gibt es in diesen Unternehmen sogar getrennte Prozesse betreffend Ideen für Innovationen und Ideen für Verbesserungen. Im Falle eines strukturierten Umgangs mit den Ideen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, gibt es auch umfassende Honorierungen. Diese reichen

von finanziellen Leistungen bis hin zu immateriellen Belohnungen und Ehrungen vor einem hochkarätigen Publikum. Neben den eigens dafür geschaffenen Plattformen, wo die Personen eigenständig Ideen einbringen können, gibt es in einigen Unternehmen (U01, U02, U04, U08) zusätzlich die Möglichkeit, an ausgeschriebenen Innovationsprojekten teilzunehmen. Auch in diesem Fall gibt es Auszeichnungen und Honorierungen für das beste Team. In den beiden kleineren Unternehmen (U06, U07) erfolgen diese Ideenvorschläge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eher im Tagesgeschäft. Einen strukturierten Prozess gibt es hierfür nicht. Auch gezielte Honorierungen für besonders gute Ideen sind in diesen beiden Unternehmen nicht vorgesehen. Besondere Leistungen werden hier bei jährlichen Prämienzahlungen oder einer etwaigen Lohnerhöhung berücksichtigt. Schließlich unterscheiden sich die Innovationsprozesse hinsichtlich des Strukturierungsgrades auch in der Evaluierung und der Rückmeldung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Bei den meisten Unternehmen (U01, U02; U04, U05, U07, U08) erfolgt dies nach einem ganz genau definierten Ablauf. Bei den anderen wird dies lediglich mit dem Tagesgeschäft mitgemacht.

4.3 Das Human Resource Management im Innovationsprozess

In diesem Kapitel wird nun auf jene Ergebnisse eingegangen, die zur Beantwortung der Forschungsfragen beitragen sollen. Da zuvor auf die praxisnahen Ergebnisse zum Thema Innovationen in Unternehmen eingegangen wurde, soll nun geklärt werden, inwieweit das Human Resource Management hierbei eine Rolle spielt, welchen Stellenwert es einnimmt und welche Aufgaben und Beiträge zu Förderung der Innovationsfähigkeit erfüllt werden können.

4.3.1 Stellenwert des Human Resource Management im Innovationsprozess

Auf die Frage betreffend den Stellenwert des Human Resource Managements im Innovationsprozess, gab es sehr differenzierte Rückmeldungen. Vor allem in den drei sehr großen Unternehmen (U01, U02, U08), die mehr als 4.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen, gibt es einen eigenen Innovationsmanager, welcher viele Aufgaben übernimmt, die in anderen Organisationen vom Human Resource Management ausgehen. Hier wurde ganz klar ausgeführt, dass das Human Resource Management in den tatsächlichen Prozess nur mäßig bis gar nicht eingebunden wird. Es wurde zwar die Aussage getroffen, dass das Human Resource Management die Basis ist, weil es die

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Organisation einbringt und es ohne diese Personen auch kein Innovationsmanagement braucht, aber in der strategischen Planung des Innovationsprozesses spielen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Human Resource Management derzeit nur eine geringe Rolle. Eine Person aus dem Unternehmen U1 führt jedoch aus, dass es geplant ist, das Human Resource Management in Zukunft deutlich mehr in den strategischen Prozess einzubeziehen. Vor allem dann, wenn es um Kulturveränderungen geht, da dies ohne die Unterstützung des Human Resource Managements nicht umsetzbar ist. Aber auch in den etwas kleineren Unternehmen, wo es keinen dezidierten Innovationsmanager gibt, spielt das Human Resource Management im Innovationsprozess nicht immer eine bedeutende Rolle. Hier wird die Hauptverantwortung vor allem der F&E-Abteilung, der Produktentwicklung und der Führungsebene zugeschrieben. Hier wird des Öfteren von einem sehr wichtigen, aber indirekten Einfluss des Human Resource Managements auf den Innovationsprozess gesprochen. Eine Person führt hier recht deutlich aus: *„Das Human Resource Management spielt in der strategischen Gestaltung des Innovationsprozesses leider noch eine sehr geringe Rolle, obwohl sie für Innovationen eine wichtigere Rolle spielt, als man oft glaubt. Das HRM ist dann doch durch viele Aufgaben mehr daran beteiligt als viele meinen, aber werden eben in die Planung nicht dementsprechend involviert“* (U03, Z 373-376). In weiterer Folge wurde auf die erwähnten, indirekten Aufgaben des Human Resource Managements innerhalb des Innovationsprozesses eingegangen. Auf diese Aufgaben wird allerdings im Abschnitt 4.3.2 detailliert eingegangen werden. Lediglich eine Person (U09) gibt an, dass das Human Resource Management einen relativ hohen Stellenwert im Innovationsprozess einnimmt. Hier ist das Human Resource Management auch in der strategischen Planung integriert und wird bei Fragen und Entscheidungen rund um Innovationen mit einbezogen. Von einer Person aus dem Unternehmen U04 wird davon berichtet, dass das Unternehmen mit Scrum arbeitet. Aus diesem Grund sehen sie weder die Notwendigkeit eines strategischen Innovationsprozesses noch die Notwendigkeit, dass von Seiten des Human Resource Management ein solcher Prozess begleitet wird. Von dieser Person wurde auch festgehalten, dass das Human Resource Management trotz der geringen strategischen Einbeziehung einiges tun kann, um die Innovationsfähigkeit und die Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass bis auf eine Person aus dem Unternehmen U09 alle Personen der Meinung sind, dass das Human Resource Management zwar Aufgaben innerhalb des Innovationsprozesses erfüllt und Beiträge zur Förderung der Innovationsfähigkeit leistet, jedoch in keine strategische Planung mit einbezogen wird.

Personen aus sechs von neun Unternehmen (U01, U03, U04, U05, U06, U09) betonen allerdings den hohen Stellenwert der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Innovationsprozess. Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden als wertvolle und kostbare Ressource bezeichnet. Die Einzigartigkeit des Unternehmens und der große Erfolg der bisher entstandenen Innovationen werden von den Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern auf die hochqualifizierten, motivierten und perfekt harmonisierenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückgeführt. *„Da wir ein Dienstleister sind, sind unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unser wertvollstes Gut. Ohne dass wir die richtigen Personen ansprechen, finden, einsetzen und entwickeln, können wir weder kreativ noch innovativ sein und das darf im Tagesgeschäft nicht vergessen werden“* (U04, Z 285-290).

4.3.2 Aufgabenfelder des Human Resource Management im Innovationsprozess

4.3.2.1 Personalsuche und auswahl

Ein klassisches Aufgabenfeld des Human Resource Managements, das von den Personen mit dem Innovationsprozess in Verbindung gebracht wurde, betrifft die Personalsuche und -auswahl. Der Großteil der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner (U01, U02, U03, U04, U06, U07) gibt diesbezüglich an, dass sie beim Such- und Auswahlprozess auf die Kreativität und Innovationsfähigkeit der Bewerberinnen und Bewerber achten. Es ist ihnen wichtig, dass die Personen bereit sind bei ihrer Arbeit über den Teller rand zu blicken, dass sie gerne querdenken und Mut zu Neuem haben. Es ist ihnen wichtig, dass die Personen offen für Veränderungen sind und gerne in einem dynamischen Umfeld arbeiten, in welchem auch die eigenen Aufgaben ständig hinterfragt und verbessert werden. In den Unternehmen U02, U06 und U07 passiert diese Einschätzung aus dem Bauch heraus und ergibt sich im Laufe eines Gespräches. Bei den anderen Unternehmen wird, abhängig von der Position, ein Assessment Center durchgeführt, in welchem auf Kreativität und Innovationsgeist geachtet wird. Vor allem unkonventionelle Herangehensweisen an ein bestehendes Problem und der Drang etwas Neues zu kreieren, spielen eine wesentliche Rolle. Eines der Unternehmen gab an, Kreativität mit Hilfe von wissenschaftlichen Tests zu ermitteln.

4.3.2.2 Personalmarketing/Employer Branding

Ein weiteres Aufgabenfeld, welches von allen Personen genannt wurde, betrifft das Personalmarketing oder auch Employer Branding. Die Organisationen möchten sich als Marke verkaufen und als spannendes und innovatives Unternehmen wahrgenommen werden. Mit ihrem Auftritt möchten sie genau jene Personen ansprechen, die auch in der Lage sind innovativ und kreativ zu arbeiten. Da sie meistens vor allem junge Personen suchen, sind Auftritte auf Karrieremessen sowie an Universitäten und Fachhochschulen von großer Bedeutung. Darüber hinaus soll auch die Teilnahme an unterschiedlichen Awards dazu beitragen, dass das innovative Bild der Organisation nach außen hin gestärkt wird und sich daher nur jene Personen bewerben, die in so einem Umfeld arbeiten möchten. Einige Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner (U01, U02, U07, U08) schreiben auch Wettbewerbe oder Diplomarbeiten aus, zu welchen sich vor allem Studentinnen und Studenten anmelden können. Das Ziel dieser Wettbewerbe und Diplomarbeiten ist es, dass junge Personen die Möglichkeit, haben das Unternehmen kennenzulernen und auch für dieses zu arbeiten. Im Gegenzug hierfür, kann das Unternehmen potenziell zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits frühzeitig begutachten. Hinsichtlich des Personalmarketings wurde auch von neuen und innovativen Lösungen für die Kontaktaufnahme mit neuen Personen gesprochen. Dies fängt beim Social Media Auftritt an, geht über zum Online Recruiting und geht bis hin zum Sponsoring und Auftritt bei angesagten Events. Neben dem Online-Recruiting gibt es auch Blogs, in denen die Unternehmen Rede und Antwort stehen. So gibt es auch Whats-App-Recruiting-Days. Hier können sich interessierte Personen an bestimmten Tagen einloggen und Fragen zum Unternehmen stellen. Hierbei vermischen sich die beiden Aufgabenfelder der Personalsuche und -auswahl mit dem Personalmarketing.

4.3.2.2 Personalentwicklung

Ein drittes Aufgabenfeld des Human Resource Managements, welches von allen Personen, außer von jener aus Unternehmen U06, erwähnt wurde, betrifft die Personalentwicklung. In zwei Unternehmen (U05, U06) ist die Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine reine Angelegenheit der direkten Führungskraft und hat mit dem Human Resource Management nichts zu tun. Von allen anderen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern wurde dieses Aufgabenfeld erwähnt, obwohl das tatsächliche Ausmaß in Richtung Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich gelebt wird. Personen aus den Unternehmen U01, U04, U08 und U09 erwäh-

nen diesbezüglich Weiterentwicklungen in die Richtung Kommunikationstraining, Kreativitätstrainings, Präsentationstrainings und auch Moderationstrainings. Sie sind der Meinung, dass es wichtig ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen, ihre eigenen Ideen zu verkaufen und dementsprechend zu präsentieren. Die Person aus dem Unternehmen U04 berichtet darüber, dass sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr unkonventionelle Weiterbildungsangebote anbietet. Dies kann von Kursen zum Fliesenlegen, über Baumschnitt für Anfänger bis hin zu einem Zauberkurs reichen. Das Ziel dieses Angebotes ist, dass die Personen bereit sind, ihre Scheuklappen abzulegen, dass sie sich trauen etwas zu machen, das sie sonst vielleicht nicht machen würden, aber sie hier die Gelegenheit haben es einfach einmal auszuprobieren. Drei Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner (U01, U02, U07) betonen in diesem Zusammenhang auch ganz stark, dass die Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Richtung innovatives Arbeiten in der Zukunft verstärkt notwendig sein wird. Besonders im Hinblick auf die Industrie 4.0² ist es essentiell, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühzeitig auf diese neuen Herausforderungen geschult werden, damit Innovationen erarbeitet werden können. Hierzu müssen speziell für diesen Bedarf konzipierte Trainingscenter geschaffen werden.

4.3.2.3 Führungskräfteentwicklung

Ein weiteres, aber sehr wesentliches Aufgabenfeld des Human Resource Managements betrifft die Führungskräfteentwicklung. In den durchgeführten Interviews wurde vor allem der Führungskraft eine wesentliche Rolle zur Förderung der Innovationsfähigkeit zugesprochen. Es ist wichtig, dass sie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Drang zu Innovationen vorleben, dass sie sie motivieren und inspirieren. Ein beispielhafter Kommentar hierzu lautet: *„Unsere Führungskräfte sind dazu angehalten, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer wieder dazu zu ermutigen, Sachen auszuprobieren und Fehler zu machen, denn der Fehler ist der bester Lehrer“* (U04, Z 133). Auch hier wird von einer Person Bezug auf die Industrie 4.0 genommen. Die Person führt diesbezüglich an, dass die Führungskräfte zum *„Change Agent“* (U07, Z 322) entwickelt werden müssen. Dies bedeutet, dass die Führungskraft ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch den stetigen Wandel in Arbeit und Wirtschaft begleitet, Potenziale erkennt, wertschätzt und fördert. Vor allem in Richtung Fehler- und Feedbackkultur müssen die Führungspersonen,

² Unter Industrie 4.0 ist die Verschmelzung von Produktion mit neuen Informations- und Kommunikationstechniken zu verstehen. Ausschlaggebend hierfür ist vor allem die zunehmende Digitalisierung (Plattform Industrie 4.0)

laut den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern, regelmäßig geschult werden. Hierzu haben fünf Personen aus den Unternehmen U01, U04, U05, U07 und U09 weitergehend ausgeführt, dass die Feedback- und Fehlerkultur eine ganz besondere Rolle spielen, um Innovationen im Unternehmen vorantreiben zu können. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, dass sie mit allen ihren Anliegen und Ideen erwünscht sind und dass es ebenso erwünscht ist, Fehler zu machen, solange die Fehler im Nachhinein reflektiert werden und aus ihnen gelernt wird. Stoßen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter allerdings auf Führungskräfte die hinsichtlich der Fehler- und Feedbackkultur nicht gemäß den Vorstellungen des Unternehmens agieren, kann dies dazu führen, dass sich die Personen in Zukunft nicht mehr trauen, eigene Ideen einzubringen. Neben der Sensibilisierung der Führungskräfte hinsichtlich einer angemessenen Fehler- und Feedbackkultur, müssen laut den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diesbezüglich gecoacht werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen dahingehend geschult werden, dass sie mit Ideen ihrer Kolleginnen und Kollegen wertschätzend umgehen, dass sie lernen, wie richtiges Feedback gegeben wird und dass sie sich gegenseitig unterstützen, damit innovative Lösungen geschaffen werden können.

4.3.3 Die Unternehmenskultur als Basis innovationsorientierter Unternehmen

Bevor im nächsten Kapitel detailliert einzelne Maßnahmen der Unternehmen zur Förderung der Innovationsfähigkeit und der Kreativität wiedergegeben werden, soll auf ein sehr wesentliches Ergebnis aus den Interviews näher eingegangen werden. Ohne eine explizite Frage in Richtung Unternehmenskultur gestellt zu haben, wurde diese von allen Personen erwähnt und als Grundvoraussetzung von innovationsorientierten Unternehmen beschrieben. Da, wie bereits erwähnt, Innovationen einen äußerst hohen Stellenwert in Unternehmen einnehmen, sind sich alle interviewten Personen einig, dass ein innovatives Denken und Handeln von der Unternehmensspitze bis hin zu allen operativ arbeitenden Mitarbeiterin und Mitarbeitern gelebt und verinnerlicht werden muss. Die interviewten Personen gaben an, dass eine innovationsorientierte Unternehmenskultur für den Erfolg an oberster Stelle steht und daher der Großteil an Maßnahmen unwirksam sein wird, wenn nicht alle Personen im Unternehmen innovationsorientiert denken. Auf die Frage, welche Faktoren zu einer innovationsfördernden Unternehmenskultur beitragen, wurden vor allem flache Hierarchien, keine starren Aufgabenaufteilungen, genü-

gend Freiräume und Autonomie in der Ausübung der Tätigkeiten, Entscheidungsfreiheiten, sinnstiftende Arbeiten, eine umfassende Kommunikation innerhalb des Unternehmens sowie ein Unternehmensgebäude, in welchem die Kommunikation gut fließen kann, genannt. Als besonders wichtig wird jedoch empfunden, dass die Unternehmensspitze und die Führung den Drang nach innovativen Handeln vorleben, dass sie offen gegenüber Neuem sind, dass sie Fehler erlauben beziehungsweise Fehler teilweise bis zu einem gewissen Grad sogar erwarten und dass sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ständig dazu motivieren, über den Tellerrand zu sehen und kreativ an Problemlösungen heranzugehen. Ein offener und wertschätzender Umgang mit den Ideen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Fähigkeit aufmerksam zuzuhören und Erfolgserlebnisse sichtbar zu machen, gehören hierbei zu den wesentlichsten Aufgaben der Unternehmensführung. Auf die Frage, welche Faktoren nun ein wenig innovatives Unternehmen auszeichnen, wurden Faktoren wie langsame, träge und bürokratische Prozesse und auch die Tatsache, dass viel zu viele Personen bei Entscheidungen mitreden, aber auch, dass die Unternehmensführung selbst nicht in der Lage ist visionär zu denken, genannt. Darüber hinaus war von einer pessimistischen und mängelorientierten Grundhaltung die Rede. In diesem Zusammenhang wurde auch von den Personen aus dem Unternehmen U01 und U07 die Meinung geäußert, dass es in kleinen Unternehmen wesentlich leichter ist Innovationen voranzutreiben, da hier die Kommunikation noch schneller geht und die bürokratischen Wege dementsprechend kürzer sind. Es wird daher als wichtig angesehen, dass alles Innovationen fördernde einen eigenen Raum und Rahmen bekommt und dass dadurch die Start-up-Mentalität aufrechterhalten bleibt. Hierfür ist es wichtig, dass Innovationen immer wieder zur Sprache gebracht werden und dass viel über Innovationen kommuniziert und transparent dargestellt wird. In diesem Zusammenhang wird der Begriff Nachhaltigkeit des Öfteren (U01, U04, U06, U07, U08) verwendet. Die interviewten Personen sind der Meinung, dass mit der Ressource Personal nachhaltig umgegangen werden muss, um gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig im Unternehmen halten zu können, denn der Wert von unternehmensinternem Wissen darf laut den Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern nicht unterschätzt werden. Vier Personen aus den Organisationen U01, U03, U04, U06 betonen explizit, dass Nachhaltigkeit in Bezug auf Innovation ebenso von enormer Bedeutung ist. Sie führen aus, dass eine einmalige Innovation gut ist, aber um wirklich überleben zu können, bedarf es regelmäßiger Weiterentwicklungen und laufender Innovationen. Daher müssen Innovationen ständig in den Fokus der Aufmerksamkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gebracht werden. Darüber hinaus sind Maßnahmen notwendig, die zur Förderung der Innovationsfähigkeit beitragen. Alle Personen gaben diesbezüglich an, dass

das Human Resource Management, neben den bereits definierten klassischen Aufgabenfeldern, einiges tun kann, um eine innovationsorientierte Unternehmenskultur zu fördern. Auf diese soll nun im folgenden Abschnitt detaillierter eingegangen werden.

4.3.4 Möglichkeiten des Human Resource Management zur Förderung der Innovationsfähigkeit

Im Laufe der Interviews sind von allen Teilnehmerinnen und Teilnehmer zahlreiche konkrete Möglichkeiten des Human Resource Managements angeführt worden, die in ihren Augen die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöhen können.

4.3.4.1 Zeitliche und örtliche Rahmenbedingungen

Als äußerst wesentlich wurde in diesem Zusammenhang die Gestaltung der Rahmenbedingungen in der Arbeit erwähnt. Dies betrifft einerseits die zeitlichen Bedingungen und andererseits aber auch die örtlichen Gegebenheiten. Eine Person führt hierzu aus: *„Wir merken es Schritt für Schritt. Die Leute wollen und müssen anders arbeiten. Man muss den Personen Rahmenbedingungen bieten, dass sie kreativ und innovativ arbeiten können“* (U001, Z 231-233). Von der zeitlichen Perspektive her, wurden vor allem Gleitzeitmodelle und eine ausgewogene Work-Life-Balance erwähnt. Diese beiden Maßnahmen sollen vor allem deshalb zur Förderung der Innovationsfähigkeit beitragen, da Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit haben, zu Hause Energie zu tanken, um anschließend mit voller Einsatzbereitschaft wieder an neuen Lösungen arbeiten zu können. Von zwei Gesprächspartnern aus den Organisationen U01 und U04 wurde mitgeteilt, dass ihr Unternehmen Sabbaticals anbietet. Der Hintergedanke hierbei ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die längere Auszeit ihre Energiereserven noch besser auffüllen können, deutlich an Lebenserfahrung und neuem Wissen gewinnen und dieses anschließend in ihre Arbeit einbringen können. Darüber hinaus gehen die Personen davon aus, dass motivierte und zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eher bereit sind, sich über ihre vertraglichen Pflichten hinaus zu engagieren und daher durch die Möglichkeit eines Sabbaticals wieder voll engagiert in das Unternehmen zurückkehren.

Betreffend die örtlichen Rahmenbedingungen wurde erwähnt, dass es neben Homeoffice-Angeboten wichtig ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb ihrer Arbeit an verschiedenen Plätzen arbeiten können. In einigen Unternehmen (U01, U07,

U08) gibt es eigens dafür vorgesehene Kreativräume. Diese Kreativräume sind dann auch so ausgestattet, dass die Entwicklung von Ideen gefördert werden soll. Dies betrifft einerseits die optische Gestaltung der Räume, wo große Glasflächen oder bestimmte Farben den Ideenfluss positiv unterstützen sollen und andererseits aber auch eine dementsprechende Ausstattung. Hinsichtlich der Ausstattung sind es vor allem große Wände die beliebig beschriftet werden können und auch die neueste technologische Ausstattung. In einem Unternehmen (U01) werden in diesen Räumen Problemstellungen ausgehängt, wo jede Person freiwillig an Lösungsansätzen arbeiten kann. Es können aber auch eigene Problemstellungen in diesen Räumen hinterlassen werden. Auch wurde erwähnt, dass es zur Förderung von Innovationen hilfreich ist, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit haben, abseits ihres eigentlichen Arbeitsplatzes oder sogar außerhalb des Bürogebäudes zu arbeiten. Viele Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner (U01, U03, U04, U07, U08) berichten diesbezüglich von eigenen Parkanlagen oder auch Ruhezonen innerhalb des Unternehmens.

Bezüglich der Rahmenbedingungen ist auch das Thema Großraumbüros bei allen Interviews zur Sprache gekommen. Hier gehen die Meinungen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner auseinander. Die meisten Personen (U02, U03, U04, U07, U08, U09) sind jedoch davon überzeugt, dass, wenn ein Team, bestehend aus 5-8 Personen, in einem Raum gemeinsam arbeitet, die Innovationsfähigkeit durchaus gefördert werden kann. Sie machen dies vor allem vom jeweiligen Aufgabengebiet abhängig. Geht es um einen Aufgabenbereich wo die Kommunikation untereinander eine wesentliche Rolle spielt, werden gemeinsame Büros als durchaus sinnvoll und fördernd für ein effizientes und kreatives Arbeiten erachtet. Handelt es sich hingegen um Arbeiten, die ein hohes Ausmaß an Ruhe und Konzentration erfordern, wurden große Büros als hinderlich und störend beurteilt. Eine Person aus dem Unternehmen U01 ist der Ansicht, dass die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter innerhalb eines Büros, keinen Einfluss auf die Innovationsfähigkeit hat.

4.3.4.2 Innovationsfördernde Teamzusammensetzung

Neben den zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen spielt laut den Rückmeldungen der interviewten Personen vor allem die Teamzusammensetzung eine wesentliche Rolle. Die Aufgabe des Human Resource Managements besteht darin, dass bereits bei der Personalsuche darauf geachtet wird, dass die neue Person in das bestehende Team passt, aber auch gleichzeitig eine gewisse Heterogenität im Team herrscht, sodass die

Personen gegenseitig voneinander lernen können und sich gleichzeitig fördern und inspirieren. Neben der Teamzusammensetzung für das Tagesgeschäft, spielt die Zusammensetzung von Teams vor allem dann eine wesentliche Rolle, wenn es um Teams geht, die gezielt an Innovationsprojekten arbeiten. Einige Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner (U01, U02, U03) haben diesbezüglich angegeben, dass sie bei der Auswahl der Teammitglieder genaue Kriterien haben, die bestimmen welche Personen im Team sein sollen. Dies bezieht sich einerseits auf Kriterien wie zum Beispiel das Gleichgewicht an Frauen und Männern, eine gleichmäßige Altersverteilung, Personen aus unterschiedlichen Abteilungen in unterschiedlichen Hierarchiestufen und andererseits aber auch auf Kriterien wie zum Beispiel die persönliche Fähigkeit kreativ zu arbeiten. Es sollen Personen im Team sein, die gerne kreativ arbeiten, die über den Tellerrand blicken wollen, die gerne und gut querdenken und sich trauen Veränderungen voranzutreiben. Die Personen gaben jedenfalls in einer deutlichen Mehrheit (U01, U02, U03, U04, U07, U08) an, dass heterogene Teamzusammensetzungen innovationsfördernd sind. Vor allem das Alter kann diesbezüglich eine wesentliche Rolle spielen, da die ältere Generation sehr viel Erfahrung und unternehmensinternes Wissen einbringen kann und die junge Generation hingegen vor allem mit der hohen technischen Affinität und einem kreativen Elan punkten kann.

4.3.4.3 Innovation Days

Eine nächste Möglichkeit zur Förderung der Innovationsfähigkeit im Unternehmen betrifft die Durchführung von Innovation Days oder ähnlichen Veranstaltungen. Die Meinungen über die Durchführung von Innovation Days sind unter den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern sehr differenziert. In zwei Unternehmen (U03, U06) gibt es solche Tage, wo alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammenkommen und einen Tag lang richtig kreativ sein dürfen und zu einem bestimmten oder auch unbestimmten Thema etwas bearbeiten. Diese Personen berichten von sehr positiven Ergebnissen. In einem Unternehmen (U05) hat es vor Jahren solche Veranstaltungen gegeben, wo auch Ideen entstanden sind, die erfolgreich im Unternehmen umgesetzt worden sind. Gründe warum es diese Veranstaltung derzeit nicht mehr gibt, konnten nicht angeführt werden. In zwei Unternehmen (U04, U07) gibt es solche Tage nicht für das ganze Unternehmen auf einmal, sondern jeweils für die einzelnen Teams. Hier dürfen die Teams das Tagesgeschäft für einen Tag ruhen lassen und außerhalb des Unternehmens neue Ideen suchen. In einem Unternehmen (U03) geht es bei dieser Veranstaltung vor allem darum, Ist-Prozesse zu visualisieren und zu hinterfragen und gemeinsam einen Masterplan für Sollprozesse zu erarbeiten. Fünf Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner (U03, U04,

U05, U06, U09) gaben diesbezüglich an, dass sie sich sehr gut vorstellen könnten, dass diese Veranstaltungen sehr innovationsfördernd sind. Eine Person aus dem Unternehmen U05 führt diesbezüglich weiter aus, dass sie der Meinung ist, dass hierbei vielleicht nicht unbedingt die großen Businessideen entstehen, aber vor allem in Richtung Prozessoptimierung sicherlich einiges getan werden kann. Drei Interviewpartnerinnen und Interviewpartner (U01, U02, U08) stehen dieser Idee eher kritisch gegenüber. Sie sind der Meinung, dass Ideen nicht auf Kommando entstehen können und dies eher verzweifelte Versuche wenig innovativer Unternehmen sind. Die Bezeichnung solcher Veranstaltungen ist von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich.

4.3.4.4 Plattformen zur Einreichung von innovativen Ideen

Eine weitere Möglichkeit um Innovationen im Unternehmen voranzutreiben, ist die Möglichkeit Plattformen einzurichten, auf welchen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Ideen einbringen. Solche Plattformen gibt es in acht von neun Unternehmen. Nur im Unternehmen U06 werden solche Plattformen nicht angewandt. Diese Plattformen ermöglichen es, dass Ideen strukturiert bearbeitet, gesammelt und evaluiert werden können. Der Hintergedanke dieser Plattformen ist es, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ständig daran erinnert werden, dass die Möglichkeit besteht, innovative Ideen einzubringen und durch die in Aussicht gestellte Honorierung zusätzlich dazu motiviert werden sollen, ihr Kreativitätspotenzial zu nützen. In den beiden Unternehmen U03 und U06 wird kein Unterschied zwischen Vorschlägen für Verbesserungen und Vorschlägen für tatsächliche Innovationen gemacht. Dies liegt teilweise daran, dass es im Unternehmen allgemein sehr schwierig ist, zwischen Innovation und Verbesserung zu unterscheiden. Alle Personen, in deren Unternehmen es eine solche Plattform gibt, geben an, dass alle Ideen evaluiert werden und die Personen ein Feedback über den aktuellen Status ihrer Ideen erhalten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekommen auch dann eine umfangreiche Rückmeldung, wenn eine Idee nicht weiterverfolgt wird. Dies wird als sehr wichtig angesehen, da die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einerseits den Fortschritt ihrer Innovation ständig beobachten können und andererseits im Falle keiner Weiterverfolgung der Idee, nicht demotiviert sind und weiterhin bereit sind, Ideen einzubringen. Wer schlussendlich entscheidet, ob eine Idee weiterverfolgt wird oder nicht, ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Teilweise obliegt diese Entscheidung ausschließlich der Geschäftsführung (U3, U4, U6, U7), teilweise gibt es hierfür ein eigenes, gleichbleibendes Komitee (U05, U09) bestehend aus Personen unterschiedlicher Fachrichtungen. Andererseits (U01, U02, U08) kommt es auch vor, dass sich dieses Komitee in regelmäßigen Abständen oder je nach Themengebiet ändert.

4.3.4.5 Job Rotation

Zwei Personen (U03, U06) gaben in den Interviews an, dass Job Rotation wesentlich zur Förderung der Innovationsfähigkeit beitragen kann. Dies wird damit begründet, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die mit einem neuen Aufgabenfeld oder einem neuen Produkt konfrontiert werden, neue Sichtweisen und Blickwinkel einbringen können, die von jenen Personen, die sich im Tagesgeschäft damit auseinandersetzen, nicht gesehen werden. Die Personen stellen hier teilweise sehr unkonventionelle Fragen, die anschließend zum Nachdenken anregen und somit zur Förderung von Ideen beitragen. Vor allem in Hinblick auf eine gute Usability, kann diese Vorgangsweise sehr erfolgreich sein. Darüber hinaus können die Personen umfangreiche Erfahrungen im gesamten Unternehmen sammeln und dadurch unternehmensinternes Wissen generieren. Diese Vorgangsweise ermöglicht es, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über den Tellerrand sehen und Dinge innerhalb des Unternehmens hinterfragen. Diese Vorgangsweise wird zwar in den kleinen Unternehmen sehr intensiv gelebt, aber wird meist nicht unter dem Begriff Job Rotation angewandt. Dies hat laut einer Person (U06) damit zu tun, dass die Personen in kleineren Unternehmen noch enger zusammenarbeiten müssen und sich aufgrund der geringeren Kapazitäten gegenseitig aushelfen müssen. Darüber hinaus wurde angeführt, dass hier der Kommunikationsfluss noch wesentlich schneller funktioniert, sodass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich untereinander sehr schnell austauschen können und dabei über Probleme und dessen Lösungen diskutieren und kurze Brainstormings, ohne bürokratischen Aufwand, anwenden. Auf der anderen Seite wird Job Rotation von einigen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern (U01, U02, U04, U09) als unmöglich durchführbar angesehen. Sie halten dazu fest, dass dies in der Theorie zwar wunderbar klingt, jedoch im Alltag keine personellen und zeitlichen Ressourcen dafür vorhanden sind.

4.3.4.6 Förderung des Innovationsbewusstseins durch laufende Kommunikation

Viele Interviewpartnerinnen und Interviewpartner (U01, U03, U05, U07, U08) sehen die Verbreitung von Informationen im gesamten Unternehmen, als eine wesentliche Aufgabe des Human Resource Managements. Sie dienen sozusagen als Sprachrohr nach innen und nach außen und können somit das Thema Innovation ständig auf die Bühne bringen und somit die Aufmerksamkeit darauf richten. Personen aus den Unternehmen U02, U04, U07 und U08 berichten auch davon, dass Innovationen in den jährlichen Mitarbeitergesprächen eine wesentliche Rolle spielen. Teilweise gibt es diesbezüglich genau definierte Innovationsziele und teilweise wird einfach formlos über neue Ideen oder

Veränderungswünsche gesprochen. Auch hier sehen die Personen Potenzial, um das Bewusstsein für Innovationen zu erhöhen und dadurch zu einer innovationsfördernden Unternehmenskultur beizutragen. Im Besonderen weist der Gesprächspartner aus der Organisation U04 darauf hin, dass sie als Partner der Führungskräfte tätig sind und es somit die Aufgabe des Human Resource Managements ist, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ständig darauf hinzuweisen, dass sie agil bleiben, dass sie neugierig bleiben und dass sie nicht stillsitzen. Man muss ständig im Austausch bleiben. Weiter wird darüber berichtet, dass er als Mitarbeiter im Human Resource Management auch öfters als Coach oder Mediator auftreten muss. Vor allem aufgrund der dynamischen Umwelt und den damit verbundenen verkürzten Produktlebenszyklen und den ständigen Veränderungen, entstehen häufig Unsicherheiten unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Hier sieht die Person das Human Resource Management als richtigen Ansprechpartner, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf den Change Prozess vorzubereiten und sie dahin zu coachen, dass innovatives Denken und Handeln leicht von der Hand geht. Eine Person (U05) sagt, dass man als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter in der Human Resource Management Abteilung auch manchmal der Mahner sein muss. Vor allem dann, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund des Tagesgeschäftes Schulungen und Trainings absagen wollen. *„Es muss ihnen klargemacht werden, dass das Tagesgeschäft langfristig nur funktionieren kann, wenn sich die Leute ständig weiterentwickeln und daher am neuesten Stand sind“* (U05, Z 294-397).

4.3.4.7 Förderung des Wohlbefindes aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Es zählt aber auch das interne Employer Branding zu einer wesentlichen Aufgabe, um die Innovationsfähigkeit im Unternehmen zu erhöhen. Das Unternehmen soll nicht nur nach außen hin als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden, sondern vor allem auch von den bestehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als solches gesehen werden. Wie bereits im Abschnitt 4.3.3, in dem es um die Notwendigkeit einer innovationsfördernden Unternehmenskultur geht, erwähnt, ist es laut allen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern notwendig, dass mit der Ressource Personal nachhaltig umgegangen wird und daher versucht wird, Personen langfristig im Unternehmen zu halten. Explizit haben die Personen aus den Unternehmen U03, U04, U06 und U08 angegeben, dass unternehmensinternes Wissen sehr entscheidend für den Innovationserfolg ist und daher sehr viel Wert auf Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelegt wird. Darüber hinaus wurde auch schon erwähnt, dass die Personen der Meinung sind, dass motivierte und zufriedene Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mehr Leistung erzielen und eher bereit sind kreativ zu arbeiten und dabei auch über ihren persönlichen Horizont

hinaus zu schauen. Aus diesem Grund berichten alle interviewten Personen über ein umfangreiches Angebot an Benefits und Sozialleistungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Den Möglichkeiten sind diesbezüglich keine Grenzen gesetzt. Dies fängt bei Gesundheitsvorsorge an, geht über zu etwaigen Vergünstigungen, zu Angeboten von Massagen im Unternehmen, bis hin zum Tischtennistisch in der Cafeteria. Auch wurde von diversen Unternehmensveranstaltungen berichtet. Dies soll den Wohlfühlfaktor im Unternehmen erhöhen und dadurch dafür sorgen, dass die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gerne im Unternehmen arbeiten und motiviert sind, an einer erfolgreichen Weiterentwicklung des Unternehmens mitzuarbeiten. Zwei Personen (U01, U07) berichten in diesem Zusammenhang über die Auszeichnung zum „Great Place to work“, was für eine mitarbeiterfreundliche Arbeitsatmosphäre spricht. Darüber hinaus haben Personen aus den Unternehmen U03 und U09 vom Projekt der betrieblichen Gesundheitsförderung gesprochen, welches auch Maßnahmen zur Folge hat, um den Wohlfühlfaktor im Unternehmen zu erhöhen.

4.4 Zusammenfassung der Ergebnisse

Wie die bisherigen Ausführungen zeigen, hat auch diese Untersuchung ergeben, dass Innovationen einen sehr wesentlichen Stellenwert in Organisationen einnehmen und der Fortbestand ohne Innovationen drastisch bedroht wäre. Die Antworten der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner ergeben allerdings konträre Sichtweisen hinsichtlich der Definition von Innovationen. Einerseits ergeben sich Differenzen hinsichtlich der Art von Innovationen, da nicht genau beurteilt werden kann, ob Produkt- und Prozessinnovationen notwendig sind, aber auch hinsichtlich der Unterscheidung zwischen Verbesserungen und tatsächlichen Innovationen. Des Weiteren bestehen auch hinsichtlich des Innovationsprozesses sehr unterschiedliche Herangehensweisen. In den einen Unternehmen erfolgt dieser Prozess nach einer exakt definierten Vorgehensweise und in den anderen ist überhaupt kein Prozess definiert, sondern geht mit dem Tagesgeschäft einher. In Bezug auf den Stellenwert des Human Resource Managements innerhalb des Innovationsprozesses, waren sich die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner einig. Es wurde angegeben, dass das Human Resource Management zwar sehr viele Aufgaben übernehmen kann, um die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen, es jedoch nicht im strategischen Prozess involviert ist. Von einigen Personen wurde zwar darauf hingewiesen, dass dies in Zukunft geplant sei, jedoch derzeit der Stellenwert des Human Resource Management im strategischen Innovationsprozess äußerst gering ist.

Die Begründung für den Innovationserfolg wird vor allem der jeweiligen Unternehmenskultur zugeschrieben. Faktoren wie flache Hierarchien, sinnstiftende Aufgaben, Autonomie, visionäre Unternehmensführung und flexible Rahmenbedingungen sind gemäß den Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern entscheidend, ob eine Organisation innovativ ist oder eben nicht. Die Interviews haben ergeben, dass die klassischen Aufgaben des Human Resource Managements, wie Personalsuche und -auswahl, das Personalmarketing, Personalentwicklung und auch die Führungskräfteentwicklung wesentliche Aufgaben für den Innovationsprozess erledigen können. Im Besonderen hat dies damit zu tun, dass die Organisationen ihr Personal als wertvolle Ressource und wesentlichen Erfolgsfaktor ansehen und sich daher darüber bewusst sind, dass Innovationen ohne hochqualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht möglich sind. Die interviewten Personen berichten daher von zahlreichen Maßnahmen, um die Innovationsfähigkeit zu fördern. Diese Maßnahmen beziehen sich auf zeitliche und örtliche Rahmenbedingungen, innovationsfördernde Teamzusammensetzungen, die Einführung von Innovation Days und Ideenplattformen sowie auf die Förderung des Wohlbefindens und die Konzentration auf eine laufende Kommunikation zur Stärkung des Innovationsbewusstseins. In beinahe allen Fällen haben die Ausführungen gezeigt, dass das Human Resource Management derzeit einen sehr geringen Stellenwert im strategischen Innovationsprozess einnimmt, jedoch indirekt einen wesentlichen Einfluss auf die Innovationsfähigkeit nehmen kann. Die möglichen Aufgaben des Human Resource Management im Innovationsprozess sowie die Möglichkeiten zur Förderung der Innovationsfähigkeit sind äußerst vielfältig, aber unterscheiden sich teilweise von Unternehmen zu Unternehmen sehr wesentlich.

5 Diskussion und Ausblick

Da nun die Ergebnisse der durchgeführten Interviews dargelegt wurden, wird im folgenden Kapitel der Fokus auf die Beantwortung der Forschungsfragen sowie auf praktische Implikationen und den Ausblick für zukünftige Forschungen gelegt.

5.1 Diskussion und Beantwortung der Forschungsfragen

Stellenwert von Innovationen

Es fällt auf, dass Innovationen in allen Unternehmen einen sehr hohen Stellenwert zugeschrieben bekommen. Die Annahme, dass Innovationen zu den drei wichtigsten strategischen Prioritäten in einem Unternehmen zählen (Ringel, Taylor & Zablit, 2015, S. 3), kann durch zahlreiche Aussagen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner dieser Untersuchung geteilt werden. Die Personen sind der Meinung, dass ihr Innovationserfolg einen maßgeblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg und in Folge auf den Fortbestand der Organisation hat. Diese Meinungen gehen mit einer Studie der Boston Consulting Group (2015) sowie mit jener von Cefis und Marsil (2006, S. 631ff.) konform. In diesen konnte der enge Zusammenhang von Innovationserfolg und Geschäftserfolg bestätigt werden. Es fällt auf, dass die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner ebenfalls Gründe wie den rasanten technologischen Wandel, verkürzte Produktlebenszyklen und die Globalisierung, für die zunehmende Bedeutung von Innovationen anführen. Es scheint daher, dass es hinsichtlich der Bedeutung von Innovationen, eine Übereinstimmung zwischen der Literatur (Oerting & Kels, 2014, S. 5; Klopprogge, 2015, S. 46; Ramme, 2009, S. 115). und diesen Studienergebnissen gibt.

Definition von Innovationen

Hinsichtlich der Definition von Innovationen gehen die Ausführungen der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner wesentlich auseinander. Auch sie erwähnen, so wie Granig & Perusch (2012, S. 21), die Begriffe Neuheit und Erneuerung von Prozessen und Produkten. Gemäß den Ausführungen von Hartschen et. al (2009, S. 7) definieren die meisten interviewten Personen eine Erfindung erst dann als Innovation, wenn diese erfolgreich am Markt eingeführt wurde. Es fällt auf, dass in dieser Studie fast ausschließlich zwischen Prozess- und Produktinnovationen unterschieden wurde. Sozialinnovationen und Managementfunktionen wurden nur von einer Gesprächspartnerin erwähnt. Dieser Veränderungen wurden eher als Maßnahmen zur Förderung der Innovationsfähigkeit angeführt, aber nicht explizit als eine eigene Innovation ausgewiesen. Beispielsweise sind einige Personen der Meinung, dass Job Rotation zur Förderung von Innovationen beitragen kann, jedoch die Einführung selbst nicht als Sozialinnovation angesehen wird. Dies ist womöglich darauf zurückzuführen, dass Innovationen von vielen Personen rein durch neue Produkte und neue Dienstleistungen, die einen direkten Mehrwert

und Neuigkeitsgrad für den Kunden am Markt darstellen, definiert werden. Dies bedeutet, dass nur Radikalinnovationen als tatsächliche Innovationen angesehen werden und Routineinnovationen sowie Verbesserungsinnovationen unter den Begriff Verbesserung eingeordnet werden (Hartschen et al., 2009, S. 8ff.). Gemäß den eigenen Studienergebnissen, scheint die Uneinigkeit hinsichtlich der Definition von Innovationen unverändert aktuell zu sein.

Der Innovationsprozess in den ausgewählten Unternehmen

Wie bereits von Hartschen et. al (2009, S. 11f) angeführt, gestaltet sich der Innovationsprozess von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich. Im Rahmen der eigenen Forschungsarbeit wurden einige Teile aus dem sechsstufigen Prozesses von Hartschen et. al (2009, S. 11f) von den interviewten Personen wiedergegeben. Dies war vor allem dann der Fall, wenn die Unternehmen zur Generierung von Innovationen einen Workshop veranstalten. Bei der Initiierung geht es um die strategischen Ziele, die das Unternehmen langfristig erreichen möchte. Es geht um die Analyse der eigenen Stärken und Schwächen, aber auch um die Chancen und Risiken. Da es in allen diesen Unternehmen Plattformen zur Ideeneinbringung gibt und auch die Kunden wesentlich in die Ideengenerierung eingebunden werden, wird von diesen Unternehmen die zweite Phase der Initiierung ebenfalls umgesetzt. Anschließend erfolgt, laut den interviewten Personen, die Analyse, Bewertung und Auswahl der Ideen. Weiter wurde angegeben, dass nach der Auswahl ein Grobkonzept für das Innovationsprojekt entwickelt wird. Dieses Grobkonzept wird weiter verfeinert und mit Zielen, Deadlines und Verantwortlichkeiten versehen. Anschließend beginnt die Umsetzungsphase, bei welcher auch einige Personen von der Entwicklung eines Prototyps berichten. Abschließend erfolgt die Markteinführung. In jenen Organisationen, in denen der strategische Innovationsprozess eine sehr große Rolle spielt, wird von deutlich mehr Phasen berichtet. Vor allem von regelmäßigen Evaluierungen und Zwischenschritten. Andersrum berichten die beiden kleineren Unternehmen davon, dass es gar keinen definierten Innovationsprozess gibt und daher auch diese sechs Phasen nicht immer durchlebt werden. Die Interviews zeigen, dass nicht in jedem Unternehmen tatsächlich strategisches Innovationsmanagement betrieben wird. Laut Simon (2002, S. 129) versteht man unter Innovationsmanagement die Vorbereitung, Durchführung, Koordination und Kontrolle aller Innovationstätigkeiten und -abläufe. Das Innovationsmanagement sollte somit die Innovationsziele und -strategien festlegen und verfolgen, Innovationspotenziale erkennen, aufbauen und fördern, ganze Innovationsprozesse und Innovationsprojekte planen, steuern und kontrollieren, eine innovationsfördernde Unternehmenskultur schaffen sowie ein umfassendes Informations-

und Kommunikationssystems etablieren (Corsten et. al, 2006, S. 39). In den untersuchten großen Unternehmen funktioniert dies bereits sehr gut. Besonders in jenen Organisationen, die eine eigene Innovationsmanagerin oder einen eigenen Innovationsmanager haben, findet diese Vorgangsweise umfassende Anwendung. In anderen Organisationen wird oftmals nur ein operatives Innovationsmanagement angewandt. Dies betrifft die kurz- bis mittelfristige Gestaltung und Steuerung der Innovationstätigkeit. Es geht in diesen Unternehmen daher eher um die Durchführung des Prozesses, als um die strategische Planung von Innovationen.

Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Gestaltung erfolgreicher Innovationen

Was jedoch sehr stark mit dem strategischen Innovationsmanagement in Verbindung steht und von allen Personen als Basis erfolgreicher Innovationen angeführt wurde, ist eine innovationsfördernde Unternehmenskultur. Bereits Pleschak & Sabisch (1996, S. 43f.) führten aus, dass es notwendig ist, mehr Bewusstsein für Innovationen zu schaffen und daher Rahmenbedingungen gegeben sein müssen, die die Entwicklung und Umsetzung von innovativen Ideen fördern. Die gewonnenen Erkenntnisse zeigen, dass eine innovationsförderliche Unternehmenskultur von den befragten Personen als Grundvoraussetzung für die Schaffung erfolgreicher Innovationen gesehen wird. Die Personen nennen vor allem Faktoren wie flache Hierarchien, keine starren Aufgabenverteilungen, genügend Freiräume, Autonomie, Flexibilität, sinnstiftende Arbeiten und eine umfassende Kommunikation, als Voraussetzung für eine innovationsfördernde Kultur. Darüber hinaus wurde angeführt, dass es wichtig ist, dass die Unternehmensspitze und die Führungskräfte innovatives Handeln vorleben und selbst in der Lage sind, visionär zu denken. Sie müssen offen sein gegenüber Neuem, Fehler zulassen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren und fördern sowie ihnen Erfolgserlebnisse sichtbar machen. Als innovationshemmende Faktoren wurden vor allem starre Strukturen, Bürokratie, zu viele Entscheidungsträger sowie eine pessimistische und mängelorientierte Grundhaltung genannt. Die Ausführungen zeigen, dass die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner der Meinung sind, dass Innovationen ohne die richtigen Menschen nicht möglich sind. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden sowohl in der Literatur (Boxal, 2007, S. 13; Wernfelt, 1984, S. 171f.), als auch in der Praxis häufig als Humanressourcen und wesentlicher Wettbewerbsvorteil angesehen. Auch die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner gaben an, dass sie die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer als eine wertvolle Ressource ansehen, mit welcher nachhaltig und wertschätzend umgegangen werden muss, um langfristig erfolgreich und innovativ sein zu können. Die Personen

ergänzen dazu, dass sie darauf achten, die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu akquirieren, diese optimal einzusetzen und zu entwickeln, sowie ihnen Rahmenbedingungen zur Verfügung zu stellen, damit sie sich entsprechend entfalten können und kreative sowie innovative Ideen entwickeln können. Durch diese ausgezeichneten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer können nachhaltige Wettbewerbsvorteile generiert werden. Dies entspricht den Annahmen des Human Resource-Based-View, welcher die Humanressourcen in den Mittelpunkt des Geschäftserfolges stellt (Wernerfelt, 1984, S. 171ff.). Die Meinung der interviewten Personen, dass Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sehr wertvolle Ressourcen für ein Unternehmen darstellen, entspricht somit den Annahmen aus der Literatur. Wie die Studie von Abdulrahman (2014, S. 55) zeigt, hat die Anwendung des Human Resource-Based-View deutliche Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Durch die Anwendung können Innovationsziele erreicht, Exportvolumen erhöht und der Marktanteil gesteigert werden.

Der Stellenwert des Human Resource Managements im Innovationsprozess

Da laut den bisherigen Ausführungen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als ein wesentlicher Faktor von innovativen Unternehmen bezeichnet wurden, stellt sich die Frage, welche Rolle das Human Resource Management diesbezüglich einnimmt. Die Interviews haben sehr deutlich gezeigt, dass das Human Resource Management in den zur Untersuchung herangezogenen Unternehmen nur einen äußerst geringen Stellenwert im strategischen Innovationsprozess einnimmt. Nur ein Unternehmen (U03) hat angegeben, dass das Human Ressource Management in die strategische Planung eingebunden wird. Einige Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner haben zwar geäußert, dass das Human Resource Management in der Zukunft deutlich intensiver eingebunden werden muss, aber es eben derzeit nicht der Fall ist. Diese Studienergebnisse gehen daher mit jenen von Stührenberg (2004, S. 41), die ergeben haben, dass viele Unternehmen die Notwendigkeit des Human Resource Managements innerhalb des strategischen Innovationsprozesses bereits erkannt haben, nicht konform. In Bezug auf die erste Fragestellung bedeutet dies, dass diese Studienergebnisse zeigen, dass der Stellenwert des Human Resource Managements innerhalb des strategischen Innovationsprozesses in den ausgewählten Unternehmen derzeit äußerst gering ist. Bezüglich der Rolle des Human Resource Management im Innovationsprozess kann jedoch festgehalten werden, dass der intensive, indirekte Einfluss von allen Unternehmen erkannt wurde und dieser in allen Unternehmen auch gefördert wird. Darüber hinaus ist für die Zukunft ein intensiverer Einbezug des Human Resource Managements in den strategischen Innovationsprozess geplant.

Aufgabenfelder des Human Resource Managements im Innovationsprozess

Verwunderlicher ist es, dass die interviewten Personen trotz des geringen Stellenwertes des Human Resource Managements im strategischen Innovationsprozess, von zahlreichen Aufgabenfeldern im Innovationsprozess berichten können. Laut Oertig & Kels (2014, S. 5ff) ist es die Aufgabe eines innovationsorientierten Human Resource Management, dass es kreative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rekrutiert, einsetzt und entwickelt sowie ihnen einen optimalen Rahmen schafft, durch welche Innovationen optimal entwickelt werden können. Genau diese Aufgabenfelder wurden auch von den Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern wiedergeben. Als typische Aufgabenfelder werden Personalsuche und -auswahl, Personalmarketing, Personalentwicklung sowie Führungskräfteentwicklung genannt. In der Personalsuche und -auswahl geht es vor allem darum, dass man kreative und innovativ denkende Personen findet. Unterstützt wird dies durch ein gezieltes Personalmarketing. Die Organisationen versuchen durch einen gezielten Auftritt ihre Unternehmensmarke so attraktiv und innovativ wie möglich zu gestalten, um genau jene Personen anzusprechen, die für die Entwicklung erfolgreicher Innovationen nötig sind. Da es mit der Anstellung alleine nicht getan ist, ist eine laufende Weiterentwicklung und Förderung des Innovationspotenzials notwendig. Maßnahmen wie Kreativitätstrainings, Kommunikationstrainings und Schulungen im Bereiche der Fehler- und Feedbackkultur sind daher wichtige Aufgaben des Human Resource Managements innerhalb des Innovationsprozesses. Hinsichtlich der Führungskräfteentwicklung wird angeführt, dass vor allem die Führungskraft eine wesentliche Rolle in der Förderung der Innovationsfähigkeit innehat. Alte Führungsstile müssen hinterfragt werden und in Richtung „Change-Agent“ verändert werden. Dies bedeutet, dass die Führungskräfte Innovationspotenziale erkennen, wertschätzen und fördern sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch den stetigen Wandel begleiten. Laut den interviewten Personen ist dies vor allem in Zeiten der Industrie 4.0 von wesentlicher Bedeutung. Diese Aufgabenfelder entsprechen dem Rahmenmodell zur Kreativität und Innovation von Rowold, welches im Theorieteil auf den Seiten 31 und 32 bereits näher erläutert wurde (2015, S. 3). In Bezug auf die zweite Forschungsfrage kann festgehalten werden, dass die Aufgabenfelder des Human Resource Managements innerhalb des Innovationsprozesses sehr umfangreich sind. Es handelt sich dabei um die klassischen Aufgaben des Human Resource Managements, welche jedoch aufgrund des geringen strategischen Einbezuges des Human Resource Managements in den Innovationsprozess, eher einen indirekten Einfluss auf den Innovationsprozess haben.

Weitere Maßnahmen des Human Resource Managements zur Förderung von Innovationen

Neben den ganz klassischen Human Resource Management Aufgaben, wie Personalsuche und -auswahl, Personalentwicklung, Personalmarketing und Führungskräfteentwicklung, werden von den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern zahlreiche weitere Maßnahmen betreffend zeitliche und örtliche Rahmenbedingungen, innovationsfördernde Teamzusammensetzungen, Innovation Days, Job Rotation und Förderung des Wohlbefindens angeführt, welche das Human Resource Management erfüllen kann, um die Kreativität und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen. Gemäß dem Rahmenmodell zur Kreativität und Innovation von Rowold (2015, S. 3) betreffen diese Maßnahmen vor allem die letzte Säule der Grafik (siehe Abbildung 5, S. 32) sowie den oberen Balken. Laut Klopprogge (2015, S. 49ff.) wären heterogene Teamzusammensetzungen, die Schaffung von Freiräumen, Job Rotation und eine umfangreiche Feedback- und Fehlerkultur, mögliche Maßnahmen zur Förderung der Innovationsfähigkeit. Diese Maßnahmen sind nur einige wenige, welche auch von den Vertreterinnen und Vertretern der ausgewählten Unternehmen zur Sprache gekommen sind.

Als sehr essentiell wird die Schaffung von zeitlichen und örtlichen Rahmenbedingungen empfunden. Zeitliche Rahmenbedingungen betreffen vor allem Gleitzeitmodelle mit einer ausgewogenen Work-Life-Balance sowie Sabbaticals. Diese Maßnahmen sollen die Innovationsfähigkeit fördern, indem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit haben, zu Hause Energie zu tanken, um anschließend mit voller Einsatzbereitschaft wieder an neuen Lösungen arbeiten zu können. Hinsichtlich der örtlichen Rahmenbedingungen sind es vor allem Homeoffice-Angebote, Rückzugsorte innerhalb des Unternehmens und die Schaffung von eigenen Kreativitätsräumen. Darüber hinaus werden kleinere Großraumbüros, je nach Aufgabengebiet, als äußerst innovationsfördernd angesehen. Da vor allem ein guter und schneller Kommunikationsfluss als innovationsfördernd angesehen wird, wird ein offen gestaltetes Treppenhaus sowie eine große Aula, wo alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammenkommen, ebenfalls als innovationsfördernde Rahmenbedingung angeführt.

Als weitere Maßnahme wird von heterogenen Teamzusammensetzungen berichtet. Die Personen achten daher bei ihrer Personalauswahl oder bei der Zusammensetzung von Projektteams vor allem darauf, dass unterschiedliche Personen zusammenarbeiten, da sie der Meinung sind, dass sich diese optimal ergänzen können und somit jeder seine persönlichen Stärken einbringen kann. Vor allem hinsichtlich Alter und Geschlecht sollte laut den Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern, eine gute Mischung bestehen.

Die Personen geben an, dass die jugendliche Motivation sich optimal mit einem langjährigen Erfahrungswissen ergänzen kann.

Die dritte Maßnahme betrifft Innovation Days. Hierbei geht es darum, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, oder aber auch nur einzelne Teams, das Tagesgeschäft verlassen, um an neuen kreativen und innovativen Lösungen zu arbeiten. In einigen Unternehmen wird dies bereits umgesetzt und in einigen anderen wird dies zumindest als eine sehr vielversprechende Idee angesehen.

Des Weiteren wird von der Etablierung eigener Plattformen für die Einreichung von innovativen Ideen seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berichtet. Fast alle interviewten Unternehmen geben an, eine solche Plattform zu führen und können auch von äußerst positiven Erfahrungen berichten.

Da, wie bereits erwähnt, die Kommunikation laut den Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern eine wesentliche Rolle spielt, sehen sich viele der interviewten Personen im Human Resource Management dafür verantwortlich, als Sprachrohr für Innovationen zu dienen. Es geht darum, dass das Thema Innovation ständig auf die Bühne gebracht wird, um somit die Aufmerksamkeit darauf zu richten. Darüber hinaus werden auch in den Mitarbeitergesprächen Innovationsziele aufgenommen, über welche am Jahresende gesprochen werden kann.

Eine letzte, aber sehr wesentliche Maßnahme betrifft die Förderung des Wohlbefindens. Wie bereits im Rahmenmodell zur Kreativität und Innovation (Rowold, 2015, S. 3) angeführt, ist ein umfangreiches Gesundheitsmanagement sowie weitere Maßnahmen die zu Zufriedenheit, Motivation und Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beitragen, notwendig, um die Innovationsfähigkeit der Personen zu erhöhen. Die interviewten Personen sind der Meinung, dass zufriedene Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eher dazu bereit sind, kreativ und engagiert zu arbeiten. Zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind laut den Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern motiviert über den Tellerrand zu sehen und Arbeiten über ihre vertraglichen Pflichten hinaus zu erfüllen. Darüber hinaus ist es somit auch möglich, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, wodurch ein nachhaltiger Umgang mit der Ressource Personal gewährleistet ist. Langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben laut den interviewten Personen einerseits den Vorteil, dass sie das Unternehmen bereits sehr gut kennen und ihre Erfahrung in neue Innovationen einbringen können und andererseits dienen diese auch dem guten Ruf des Unternehmens nach außen hin, was wiederum dazu führt, dass junge und innovative Personen Interesse am Unternehmen zeigen. Bereits Ehnert

(2008, S. 187f.) kommt zum Ergebnis, dass ein nachhaltiges Human Resource Management einen wesentlichen Einfluss auf die Innovationsfähigkeit sowie in der Folge auf die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit einer Organisation hat. Diese Meinung wird laut den Studienergebnissen von den ausgewählten Unternehmen geteilt. In Hinblick auf die letzte Forschungsfrage kann festgehalten werden, dass es in allen interviewten Unternehmen verschiedene Maßnahmen zur Förderung der Innovationsfähigkeit gibt. Als Grundvoraussetzung gilt jedoch eine dementsprechende Unternehmenskultur, die kreatives und innovatives Arbeiten ermöglicht.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Studienergebnisse zeigen, dass bei den ausgewählten Unternehmen der Stellenwert des Human Resource Managements im strategischen Innovationsprozess zwar derzeit sehr gering ist, aber dass das Human Resource Management einen sehr starken indirekten Einfluss auf die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen kann und dies in der alltäglichen Praxis der ausgewählten Unternehmen auch tut. Einerseits erfüllt das Human Resource Management durch ihre klassischen Aufgabenfelder, wie Personalsuche und -auswahl, Personalentwicklung, Personalmarketing und Führungskräfteentwicklung, wichtige Aufgaben innerhalb des Innovationsmanagements und andererseits gibt es viele weitere Maßnahmen, mit denen das Human Resource Management zur Förderung der Innovationsfähigkeit beitragen kann. Die mit den erwähnten Maßnahmen gemachten sehr positiven Erfahrungen der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner entsprechen den Ergebnissen aus der Literatur (De Winne & Sels, 2010, S. 1875 ff; Liu, Combs, Ketchen, Ireland, 2007, S. 505ff.; Chen & Huang, 2009, S. 110ff.). Diese berichten von positiven Zusammenhängen zwischen erfolgreicher Innovationsgestaltung und systematischer, innovationsfördernder Personalarbeit.

5.2 Limitationen der durchgeführten Studie

Eine Limitation dieser Studie ist es, dass in das Interview fast ausschließlich Unternehmen aufgenommen wurden, die in einer technisch-orientierten Branche tätig sind. Da es bekannt ist, dass sich in den vergangenen Jahren besonders im technischen Bereich sehr vieles verändert hat, ist es möglich, dass die erwähnten Maßnahmen in anderen Branchen nicht zur Anwendung gelangen. Hier wäre es jedenfalls interessant, ob sich die Ergebnisse hinsichtlich der Branche maßgeblich unterscheiden.

Als eine weitere Limitation kann angeführt werden, dass das Alter der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner nicht erhoben wurde. Möglicherweise besteht je nach Alter eine differenzierte Sichtweise zum Thema Innovationen beziehungsweise auch zum Aufgabengebiet des Human Resource Managements.

Eine weitere Einschränkung dieser Arbeit bezieht sich darauf, dass nicht bei allen Gesprächen zwei Personen anwesend waren. Da zur Beantwortung der Fragen, Kenntnisse im Bereich des Innovationsmanagements und auch im Bereich des Human Resource Managements gefragt waren, war die Qualität der Antworten teilweise eingeschränkt. Bei jenen Gesprächen, bei denen zwei Personen anwesend waren, war die Beantwortung der Fragen wesentlich einfacher und exakter, da jeweils die Expertin oder der Experte aus der jeweiligen Fachrichtung antworten konnte.

Darüber hinaus war die Verbindung der beiden Themen, Innovation und Human Resource Management, einigen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern, wahrscheinlich aufgrund des geringen Stellenwertes des Human Resource Managements im Innovationsprozess, oftmals zu Beginn nicht ganz schlüssig. Erst nach der Einleitung und den ersten Fragestellungen, hat sich die Gesprächsbereitschaft erhöht.

Eine methodische Einschränkung dieser Arbeit besteht möglicherweise darin, dass die Ergebnisse aus den Interviews durch das implizite Vorwissen der Autorin und die dadurch subjektive Wahrnehmung und Interpretation verfälscht sein könnten. Meinefeld (2010, S. 271f.) führt diesbezüglich aus, dass das eigene Vorwissen stets einen Einfluss auf die eigene Wahrnehmung hat und als Grundlage der Forschung angesehen werden kann. Aus diesem Grund wurde das eigene Vorverständnis auch zu Beginn des empirischen Teils dokumentiert. Es wurde auch versucht, dass durch offene Fragestellungen und die bewusste Zurückhaltung der Autorin während der Interviews, eine Beeinflussung der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner zu reduzieren.

Trotz der genannten Restriktionen konnte die vorliegende Arbeit zu einem vertieften und praxisnahen Verständnis über das innovationsorientierte Human Resource Management beitragen und somit den eingangs erwähnten Zielsetzungen gerecht werden. Da nach Beendigung des Interviews von Seiten einiger Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern angemerkt wurde, dass dieses Gespräch für sie selbst sehr interessant war und sie einiges für ihren Berufsalltag mitnehmen konnten, kann diese Arbeit jedenfalls dazu beitragen, dass Personen auf das Thema innovationsorientiertes Human Resource Management sensibilisiert werden, und Teile hiervon in der täglichen Arbeit implementiert werden können. Die Interviews haben gezeigt, dass das Human Resource Management

oftmals mehr Aufgaben zur Förderung der Innovationfähigkeit leistet, als es vielen Personen bewusst ist. Es hat sich auch gezeigt, dass einige Personen, die im Human Resource Management tätig sind, fordern, dass sie intensiver in den strategischen Innovationsprozess eingebunden werden. Diesbezüglich wurde von den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern von einem Nachholbedarf gesprochen.

5.3 Ausblick für zukünftige Forschungen

Für zukünftige Forschungen wäre es durchaus interessant, ob sich der Stellenwert des Human Resource Management in den untersuchten Unternehmen im Verlauf der Zeit verändert hat. Dies deshalb, da einige Personen angaben, dass es für die Zukunft geplant ist, das Human Resource Management stärker in den strategischen Innovationsprozess einzubinden. Es wäre auch interessant, diese Studie auch in anderen Branchen durchzuführen, um zu sehen, ob es diesbezüglich wesentliche Unterschiede in den Ergebnissen gibt. Darüber hinaus haben einige Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner angegeben, dass sie durch das Interview auf die Möglichkeiten des Human Resource Managements innerhalb des Innovationsprozesses sensibilisiert wurden und sich vornehmen Teile hiervon in ihre Arbeit zu integrieren. Aus diesem Grund wäre es sehr interessant, ob in der Zukunft tatsächlich Auswirkungen dieser Sensibilisierung festgestellt werden können.

Darüber hinaus wurde die Unternehmenskultur von sehr vielen Personen als Basis von innovativen Unternehmen erwähnt. Die interviewten Personen sind der Meinung, dass alle Maßnahmen wirkungslos sind, solange nicht eine dementsprechende Kultur gelebt wird. Da dies weder im Literaturteil noch als explizite Frage im Interviewleitfaden behandelt wurde, wäre diese Berücksichtigung ein guter Ansatz für zukünftige Forschungen.

Da nicht nur die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner, sondern auch diverse Human Resource Management Zeitschriften und Medien davon berichtet haben, dass es aufgrund der Industrie 4.0 zu vielen Veränderungen im Aufgabenbereich des Human Resource Managements kommen wird, ist es meiner Meinung nach interessant diese Veränderungen zu beobachten. Ich denke, dass jedes Unternehmen in der Zukunft noch intensiver gefordert sein wird Innovationen voranzutreiben. Hierfür sind meiner Meinung nach einerseits ausgezeichnete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit spezifischen Fähigkeiten nötig und andererseits ein Führungsverständnis und eine Unternehmenskultur, die kreatives und innovatives Arbeiten fördert. Eine Untersuchung oder aber auch eine Erarbeitung von speziellen Maßnahmen des Human Resource Management zur Begleitung des Prozesses in Richtung Industrie 4.0 ist durchaus interessant und ein möglicher

Ansatzpunkt für zukünftige Untersuchungen im Bereich des innovationsorientierten Human Resource Managements. Ich persönlich bin jedenfalls der Meinung, dass das Human Resource Management vor allem in Zeiten der Industrie 4.0 einige neue Aufgaben zu erfüllen hat, die auch eine umfassende strategische Planung verlangen.

6 Literaturverzeichnis

- Abaulrahman, Monia H. (2014). A Resource Based View: Perspective On Acquired Human Resource towards competitive Advantage. *International journal of technology enhancements and emerging engineering research*, 2, 3, 53-57.
- Amabile, Teresa M. (1996). *Creativity and innovation in organizations*. 5. Auflage. Boston: Harvard Business School.
- Armstrong, Michael/Taylor, Stephen (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th Edition, New York: Kogan Page.
- Baregheh, Anahita/Rowley, Jennifer/Sambrook, Sally (2009). Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation. *Management Decision* 47, 8, S. 1323-1339.
- Barney, Jay (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 1, 99-120.
- Becker, Gary S./Vanberg, Monika/Vanberg, Viktor J. (1993). *Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens*. 2. Auflage. Tübingen: Mohr.
- Boxall, Peter (2007). The goals of HRM. In Boxall, Peter/Purcell, John/Wright, Patrick. *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press, 48-67.
- Breitschopf, Barbara/Haller, Ina/Grupp, Hariolf (2005). Bedeutung von Innovationen für die Wettbewerbsfähigkeit. In Albergs, Sönke/Gassmann, Oliver (Hrsg.). *Handbuch Technologie und Innovationsmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Bröckermann, Reiner (2004). Fesselnde Unternehmen – Gefesselte Beschäftigte. In Bröckermann, Reiner/Pepels, Werner (Hrsg.). *Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management*. Berlin: E-Schmidt.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2009). Wer bei der Forschung spart, verspielt die Zukunft. Online: <https://idw-online.de/de/news311248> [Abruf: 07.06.2017].
- Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2016). Österreichischer Forschungs- und Technologiebericht 2016. Lagebericht gem. § 8 /1) FOG über die aus Bundesmitteln geförderte Forschung, Technologie und Innovation in Österreich. Online: https://www.bmvit.gv.at/innovation/publikationen/technologieberichte/downloads/ftbericht2016_printversion.pdf [Abruf am 3.5.2017].
- Cefis, Elena/Marsili, Orietta (2006). Survivor: The role of innovation in firms' survival. *Research Policy*, 35, 626–641.

- Chen, Chung-Jen/Huang, Jing-Weng (2009). Strategic human resource management and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity *Journal of Business research*, 62, 104-114.
- Chesbrough, Henry (2003). *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, Henry/Bogers, Marcel (2014). Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation. In Chesbrough, Henry/Vanhaverbeke, Wim/West, Joel (Hrsg.). *New Frontiers in open innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Cokpeking, Özge/Knudsen, Mette P. (2012). Does Organizing for creativity really lead to innovation? *Creativity and innovation management*, 21, 3, 304-314.
- Cooper, Robert G. (2002). *Top oder Flop in der Produktentwicklung. Erfolgsstrategien von der Idee zum Launch*. Weinheim: Wiley-VCH.
- Corsten, Hans/Gössinger, Ralf/Schneider, Herfried (2006). *Grundlagen des Innovationsmanagements*. München: Vahlen.
- Damanpour, Fariborz (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, 42, 5, 693-716.
- De Winne, Sophie/Sels, Luc (2010). Interrelationships between human capital HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *The international Journal of Human Resource Management*, 21, 11, 1863-1883.
- Drnevich, Paul L./Kriauciunas, Aldas P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32, 254-279.
- Ehnert, Ina (2008). Strategien und Praktiken eines Nachhaltigen Human Resource Management. *Uwf UmweltWirtschaftsForum*, 16, 4, 187-192.
- Fang, Eric/Zou, Shaoming (2009). Antecedents and Consequences of Marketing Dynamic Capabilities in International Joint-Ventures. *Journal of International Business Studies*, 40, 5, 742-761.
- Flick, Uwe (2011). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. 4. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Freiling, Jörg (2001). *Resource-based view und ökonomische Theorie. Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien: Facultas.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2010). Interpretative Sozialforschung: Die Methoden. Wien: Facultas.
- Granig, Peter/Perusch, Sandra (2012). Innovationsrisikomanagement im Krankenhaus. Identifikation, Bewertung und Strategien. Wiesbaden: Gabler.
- Greco, Marco/Grimaldi, Michele/Cricelli, Livio (2016). An analysis of the open innovation effect on firm performance. *European Management Journal*, 34, 501-516.
- Guilford, Joy P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5, 444-454.
- Handy, Laurence/Barham, Kevin/Panter, Sara/Winhard, Amelie (1989). Beyond the Personnel Function: The Strategic Management of Human Resources. *Journal of European Industrial Training*, 13, 1, 13-18.
- Hartschen, Michael/Scherer, Jiri/Brügger, Chris (2009). Innovationsmanagement. Die 6 Phasen von der Idee zur Umsetzung. Offenbach: Gabal.
- Haubrock, Alexander/Öhlschlegel-Haubrock, Sonja (2009). Personalmanagement. 2. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Hauser, Frank (2014). Erfolgsfaktor Innovationskultur: Stärkung der Innovationskraft von Unternehmen. In Graf, Nele (Hrsg.). *Innovationen im Personalmanagement. Die spannendsten Entwicklungen aus der HR.Szene und ihr Nutzen für Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hennessey, Beth A./Amabile, Teresa M. (2010). Creativity. *The Annual Review of psychology*, 61, 569-598.
- Hippel, Erich (1995). *The sources of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Hussy, Walter/Schreier, Margit/Echterhoff, Gerald (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. 2. Auflage. Berlin Heidelberg: Springer.
- Jiang, Jianwu/Wang, Shuo/Zhao, Shuming (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 23, 19, 4025-4047.

- Kienbaum Consultants International GmbH (2008). Ohne Personal ist Innovationsfähigkeit in Gefahr. Kienbaum-Studie "HR und Innovationsfähigkeit 2008. Online: <https://www.lifepr.de/pressemitteilung/kienbaum-consultants-international-gmbh/Ohne-Personal-ist-Innovationsfaehigkeit-in-Gefahr/boxid/54386> [Abruf 07.06.2017].
- Kirschten, Uta (2008). Nachhaltiges Human Resource Management. *Uwf UmweltWirtschaftsForum*, 16, 4, 183-186.
- Klopprogge, Axel (2015). Beitrag der Personalarbeit zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen. In Goinger Kreis (Hrsg.). *Zukunft Personal Beschäftigung. Zwischen Praxis und Innovation, Unternehmen und Gesellschaft*. Wiesbaden: Springer.
- Kostopoulos, Kostantinos C./Spanos, Yiannis E/Prastacos, Gregory P. (2004). *The Resource-Based-View of the firm and Innovation: Identification of Critical Linkages*. Athens University of Economics and Business; ????? Available from axion@axion@aueb.gr.
- Kruse, Jan (2015). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz*. 2. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Lamnek, Siefgried (2010). *Qualitative Sozialforschung*. 5. Auflage. Weinheim: Beltz.
- Liu, Yongmei/Combs, James G./Ketchen Jr.,David J./Ireland, Duane R. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business Horizons*, 50, 503-511.
- Meinefeld, Werner (2010). Hypothesen und Vorwissen in der qualitativen Sozialforschung. In Flick, Uwe/Von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg). *Qualitative Forschung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Meissner, Jens (2011). *Einführung in das systemische Innovationsmanagement*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Oechsler, Walter A. (2011). *Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resoucre Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung*. München: Oldenbourg.
- Oertig, Marcel/Kels, Peter (2014). *Innovationsorientiertes Personalmanagement Leitfa-den für HR-Verantwortliche und Führungskräfte*. Köln: Luchterhand Kluwer.
- Peris-Boneta, Fernando J./Peris-Ortizb, Marta/Gil-Pechuanb, Ignacio (2010). Integrating transaction cost economics and the resource-based view in services and innovation *The Service Industries Journal*, 30, 5, 701-712.

- Pezeshkan, Amir/Fainshmidt, Stav/Nair, Anil M./Frazier, Lance/Markowski, Edward (2016). An empirical assessment of the dynamic capabilities-performance relationship. *Journal of Business Research*, 69, 2950-2956.
- Pfeffer, Jeffrey (1998): *The human equation. Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pleschak, Franz/Sabisch, Helmut (1996). *Innovationsmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Raabe, Julian (2012). *Erfolgsfaktoren für Innovationen in Unternehmen. Eine explorative und empirische Analyse*. Wiesbaden: Gabler.
- Ramme, Iris (2009). *Marketing Einführung mit Fallbeispielen, Aufgaben und Lösungen*. 3. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Ringel, Michael/Taylor, Andrew/Zablit, Hadi (2015). *The most innovate companies 2015. Four factors that differentiate leaders*. The Boston Consulting Group.
- Rose, Klaus (1962). Wachstums- und Konjunkturtheorie. *Jahrbuch für Sozialwissenschaft*, 13, 2 196-238.
- Roth, Siegfried (2012). *Innovationsfähigkeit im dynamischen Wettbewerb. Strategien erfolgreicher Automobilzulieferunternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Rowold, Jens (2015). Einführung. In Rowold, Jens/Bormann, Kai C. (Hrsg). *Innovationsförderndes Human Resource Management. Grundlagen, Modelle und Praxis*. 1. Auflage, Berlin: Springer Verlag.
- Runco, Mark A. (2007). To understand is to create: An epistemological perspective on human nature and personal creativity. In Richards, Ruth (Hrsg.). *Everyday creativity and new views of human nature. Psychological, social, and spiritual perspectives*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Scott, Ginamarie/Leritz, Lyle E./Mumford, Michael D (2004). The Effectiveness of creativity Training: A Quantitative Review. *Creativity Research Journal*, 6, 4, 361–388.
- Shalley, Christina E./Gilson, Lucy L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factor that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, 15, 33-53.
- Shalley, Christina E./Zhou, Jing (2009). Organizational Creativity Research. A historical review. In Zhou, Jing/Shalley, Christina (Hrsg.). *Handbook of organizational creativity*. New York: Lawrence Erlbaum and Associates.

- Simon, Walter (2002). *Moderne Managementkonzepte von A-Z. Strategiemodell, Führungsinstrumente, Managementtools*. Offenbach: Gabal.
- Staehele, Wolfgang H./Conrad, Peter/Sydow, Jörg (1999). *Management. Die verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 8. Auflage. München: Vahlen.
- Steiner, Gerald (2011). *Das Planetenmodell der kollaborativen Kreativität. Systemisch-kreatives Problemlösen für komplexe Herausforderungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Stührenberg, Lutz (2004). *Ökonomische Bedeutung des Personalbindungsmanagements für Unternehmen*. In Bröckermann, Reiner/Pepels, Werner (Hrsg.). *Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management*. Berlin: E. Schmidt.
- Teece, David J. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, 18, 7, 509-533.
- Trommsdorff, Volker/Steinhoff, Fee (2007). *Innovationsmarketing*. München: Vahlen.
- Vahs, Dietmar/Burmester, Ralf (1999). *Innovationsmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Vahs, Dietmar/Schmitt/Jens (2010). *Determinanten des Innovationserfolges. Ergebnisse einer empirischen Studie*. *Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 29, 3, 40-46.
- Vahs, Dietmar/Brem, Alexander (2015). *Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wang, Ching-Wen/Horng, Ruey-Yun (2002). *The effects of creative problem solving training on creativity, cognitive type and R&D performance*. *R&D Management*, 32, 1, 35-45.
- Watson, Tony J. (2010). *Critical social science, pragmatism and the realities of HRM*. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, 6, 915-931.
- Wernefelt, Birger (1984). *A resource-based view of the firm*. *Strategic Management Journal*, 5, 2, 171-180.
- Zepke, Georg (2010). *Qualitative Forschungsmethoden*. Wien: FFH Gesellschaft zur Erhaltung und Durchführung von Fachhochschulstudiengängen m.b.H.

Online-Quellen:

<http://www.staatspreis.at/> [Abruf am 27.04.2017].

http://www.patentamt.at/Das_Oesterreichische_Patentamt/News/Staatspreis_Patent:_Einreichfrist_bis_13._Juni_verlaengert/ [Abruf am 27.04.2017].

<http://www.plattform-i40.de/I40/Navigation/DE/Industrie40/WasIndustrie40/was-ist-industrie-40.html> [Abruf am 11.8.2017]

<https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum> [Abruf 9.9.2017]

7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Inhaltsübersicht der Masterarbeit.....	5
Abbildung 2: Innovationsprozess nach Hartschen et al.	15
Abbildung 3: Die Nachhaltigkeitsdimensionen mit den Herausforderungen des HRM .	26
Abbildung 4: Modell des nachhaltigen Human Resource Managements	28
Abbildung 5: Rahmenmodell zur Kreativität und Innovation von Jens Rowold	32

8 Tabellenverzeichnis

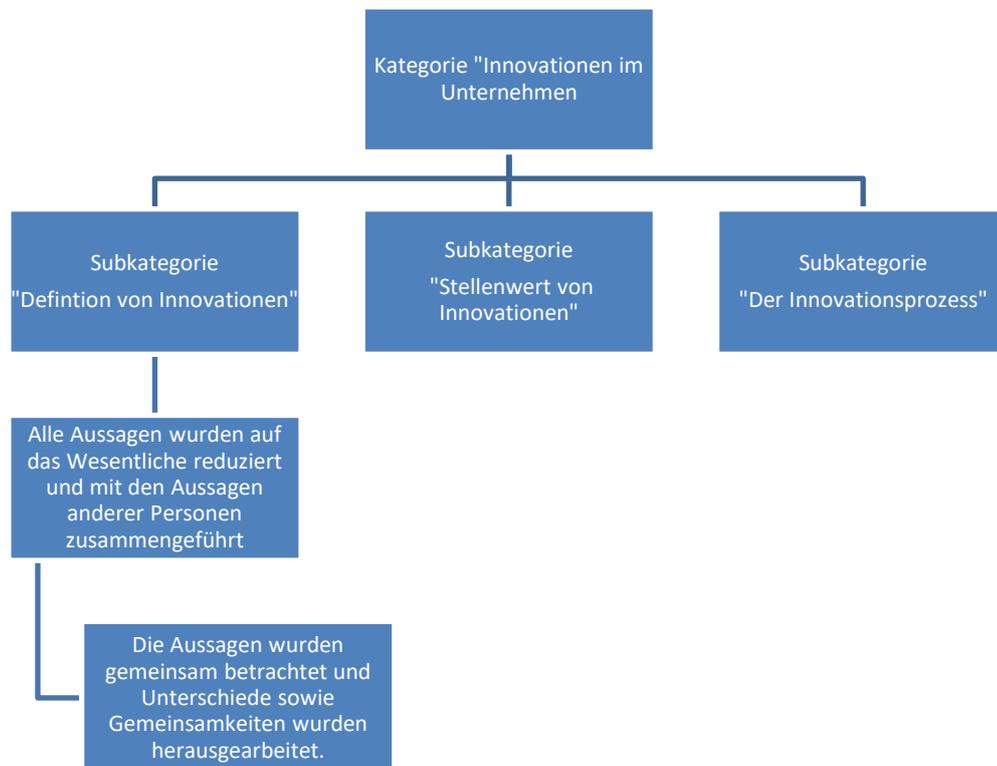
Tabelle 1: Betriebliches Personalwesen versus Human Resource Management.....	24
Tabelle 2 Personen- und Unternehmensrelevante Daten	46

9 Anhang

Beispielhafte Vorgehensweise bei der Ergebnisauswertung.

1. Alle Transkripte wurden in das Programm NVivo hochgeladen.
2. Die Transkripte wurden aufmerksam durchgelesen. Textpassagen die ein bestimmtes Thema betreffen wurden markiert und einer Kategorie zugeordnet. So hatte man alle Aussagen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner zu einem bestimmten Thema zusammengefasst.
3. Anschließend wurden diese Kategorien auf Subkategorien hin untersucht.
4. Daraufhin wurden die einzelnen Aussagen betrachtet und auf das Wesentliche reduziert.
5. Anschließend wurden die Aussagen aller Personen auf Gemeinsamkeiten und Differenzen untersucht und es wurde versucht diese zu verschriftlichen. Besonders interessante Aussagen wurden als direktes Zitat in die Arbeit übernommen.
6. Die gebildeten Kategorien entsprechen den jeweiligen Überschriften in der Ergebnisdarstellung. Demnach lautet die erste Kategorie Unternehmens- und Personenspezifika. Die nächste lautet Innovationen in Unternehmen, wobei es hier die Subkategorie Definition, Stellenwert und Innovationsprozess gibt. Die nächste Überkategorie betrifft das Human Resource Management im Innovationsprozess. Hierbei wurden die Subkategorien Stellenwert, Aufgabenfelder, Unternehmenskultur sowie Möglichkeiten zur Förderung der Innovationsfähigkeit gebildet. Bei der Subkategorie Aufgabenfelder, wurden weitere Subkategorien gebildet. Diese sind Personalsuche und -auswahl, Personalmarketing, Personalentwicklung und Führungskräfteentwicklung. Bei den Möglichkeiten gibt es die Subkategorien Rahmenbedingungen, Teamzusammensetzung, Innovation Days, Innovations-Plattformen, Job Rotation, Kommunikationsförderung, Schaffung von Wohlbefinden.

Für ein besseres Verständnis der Vorgangsweise soll die untenstehende Grafik sowie die nachfolgenden Tabellen dienen.



Die nachfolgenden Tabellen stellt nun da, wie einzelne Aussagen aus dem Interview interpretiert wurden. Bei dem Beispiel handelt es sich um eine Aussage eines Interviewpartners aus dem Unternehmen U01 zur Subkategorie „Definition von Innovationen“.

Lautgetreue Transkription	Geglättete Transkription	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
<p>Najo Innovationen san halt was Neies. Das kann hult a Produkt, a Methode oder auch a Prozess sein. Aber es geht auch dass des bestehende Produkte, Prozesse und Methoden san, die man nei verknüpft und don am Markt etabliert.</p> <p>Aber wir san halt amal vor allem Dienstleister. Und do helfen uns Prdoukte und Methoden schon vul mehr. Unser Aufgab ist es hult, dass wir besser, günstiger und schneller produzieren und dafür müss ma einfach ständig erfinderisch sein. Des haßt</p>	<p>Innovation ist ganz klar, dass ist ein neues Produkt, eine neue Methode, ein neuer Prozess, oder bestehende Produkte, Prozesse und Methode neu verknüpft und am Markt etabliert werden. Wir sind in erster Linie Dienstleister. Aus diesem Grund helfen uns neue Methoden und Prozesse wesentlich mehr. Wir haben die Aufgabe besser, günstiger und schneller zu produzieren und dafür müssen wir einfach ständig erfinderisch sein.</p> <p>Innovation ist ganz klar, dass ist ein neues Produkt, eine</p>	<p>Innovationen sind für uns neue Produkte, Methoden und Prozesse oder aber dass bestehende Produkte, Prozesse und Methoden verknüpft und am Markt etabliert werden</p> <hr/> <p>Als Dienstleister helfen Methoden und Prozesse mehr.</p> <hr/> <p>Wir müssen besser, schneller und günstiger produzieren.</p> <hr/>	<p>Innovationen sind neue Produkte, Methoden und Prozesse oder eine Verknüpfung von bestehenden Produkten, Prozessen und Methoden sein.</p> <hr/> <p>Für Dienstleister sind Methoden und Prozesse wichtiger, weil sie damit schneller, günstiger und besser produzieren können.</p> <hr/> <p>Um den Kunden als erstes Unternehmen einen Mehrwert bieten zu können, muss das Unternehmen erfinderisch</p>	<p>Innovation hat mit etwas Neuem zu tun, wobei für Dienstleister Prozesse und Methode wichtiger sind als Produkte.</p> <hr/> <p>Innovationen müssen sich an den Kundenwünschen orientieren und grenzen sich durch den Grad an Veränderung stark von Verbesserungen ab.</p>

<p>dass Innovationen für uns ganz klar neue Produkte, neue Methoden und neue Prozesse sind. Wir wollen unseren Kunden ja als erster an Mehrwert was bieten. Das ist es uns auch wichtig, dass wir extrem drauf achten, dass wir etwas leisten, dass der Kunde auch will. Ich würde da halt noch dazu sagen, dass wir Innovationen als was Neues und Einzigartiges definieren. Wir grenzen das daher schon sehr stark von Verbesserungen ab. Wir versuchen uns täglich zu verbessern und unsere Abläufe zu optimieren, aber eine Innovation braucht doch mehr Zeit. Die Veränderung ist dabei auch größer, weil sonst könnte man ja auch keine Patente anmelden.</p>	<p>neue Methode, ein neuer Prozess. Wir wollen unseren Kunden ja als erstes Unternehmen einen Mehrwert bieten. Daher ist es uns auch wichtig, dass wir extrem darauf achten, dass wir etwas leisten, dass der Kunde auch will.</p> <p>Wir definieren Innovationen als etwas Neues und Einzigartiges am Markt. Wir grenzen dies daher auch sehr stark von Verbesserungen ab. Wir versuchen uns täglich zu verbessern und unsere Abläufe zu optimieren, aber eine Innovation braucht hier etwas mehr Zeit. Die Veränderung ist dabei größer, sonst könnte man ja auch keine Patente anmelden.</p>	<p>Wir wollen dem Kunden als erstes Unternehmen einen Mehrwert bieten.</p> <hr/> <p>Wir müssen was erfinden, dass der Kunde auch will</p> <hr/> <p>Wir grenzen Innovationen von Verbesserungen stark ab, da Innovationen mehr Zeit brauchen und auch eine größere Veränderung darstellen. Ist die Veränderung nicht so groß und können wir auch keine Patente anmelden.</p>	<p>sein und das erfinden, was der Kunde auch möchte.</p> <hr/> <p>Innovationen sind von Verbesserungen abzugrenzen, da bei Innovationen der Grad an Veränderung größer ist und dies für Patentanmeldungen erforderlich ist.</p>	
---	---	---	---	--

Die nachfolgende Tabelle soll noch einen vereinfachten Überblick geben, wie einzelne Aussagen zu einer Gesamtaussage im Ergebnisteil zusammengefasst wurden. Für ein besseres Verständnis handelt es sich bei den dargestellten Aussagen um die geglättete Transkription und nicht um die reduzierten Aussagen, wie sie in der oben angeführten Tabelle ersichtlich sind.

Unternehmen	Aussagen der Unternehmen	Wiedergabe im Ergebnisteil
U1	<p>Innovation ist ganz klar, dass ist ein neues Produkt, eine neue Methode, ein neuer Prozess, oder bestehende Produkte, Prozesse und Methode neu verknüpft und am Markt etabliert werden.</p>	<p>In allen Interviews wurde erwähnt, dass Innovationen mit etwas Neuem zu tun haben.</p>
U2	<p>Ja wir definieren Innovationen dahingehend, dass wir zum Beispiel aus neuen Ideen usw. Produkte und in unserem Fall Dienstleistungen schaffen.</p> <p>Und so können wir dann die neuen Ideen, die neuen Produkte sozusagen, am Markt anbieten, dann ist die Innovation faktisch abgeschlossen.</p>	
U3	<p>Also wesentliche Punkte für die Definition sind neuartig für uns, neuartig für den Markt, ein eindeutiger Nutzen und eine ganz klare Differenzierung. Für uns sind Innovationen jedenfalls neue Produkte, die sonst noch niemand auf den Markt gebracht hat.</p>	
U4	<p>Ich glaube Innovationen kann man am besten durch den Begriff Neuheit beschreiben. Es geht darum</p>	

	neue Produkte auf den Markt zu bringen, die einen Mehrwert für das Unternehmen als auch für unsere Kunden bringen.	
U5	Das wichtigste an Innovationen ist es jedenfalls das es sich um etwas Neues .	
U6	Das heißt, dass wir ständig auf der Suche nach neuen Anwendungsfeldern sind. Da es nun nicht mehr	
U7	Und wir versuchen einfach, Produkte oder Technologien zu entwickeln, die es am Markt so noch nicht gibt , die einfach neu und andersartig sind und wo wir genau den Nutzen der Kunden treffen.	
U8	Aber es ist jedenfalls etwas Neuartiges .	
U9	Innovationen sind selbstverständlich etwas Neues .	

Unternehmen	Aussagen der Unternehmen	Wiedergabe im Ergebnisteil
U1	Wir sind in erster Linie Dienstleister . Aus diesem Grund helfen uns neue Methoden und Prozesse wesentlich mehr. Wir haben die Aufgabe besser, günstiger und schneller zu produzieren und dafür müssen wir einfach ständig erfinderisch sein.	Besonders jene Unternehmen, die sich als Dienstleister sehen (U01, U02, U06, U09) befürworten allerdings innovative Prozesse und Methoden. Ein Unternehmen sagt hier

	Innovation ist ganz klar, dass ist ein neues Produkt, eine neue Methode , ein neuer Prozess	ganz klar: „ <i>Wir sind in erster Linie Dienstleister. Aus diesem Grund helfen uns neue Methoden und Prozesse wesentlich mehr. Wir haben die Aufgabe besser, günstiger und schneller zu produzieren und dafür müssen wir einfach ständig erfinderisch sein</i> “ (U01, Z 14-17).
U2	Ja wir definieren Innovationen dahingehend, dass wir zum Beispiel aus neuen Ideen usw. Produkte und in unserem Fall Dienstleistungen schaffen Aus diesem Grund sprechen wir vor allem von Prozessinnovationen .	
U6	Da es nun nicht mehr um die Entwicklung eines Produktes, sondern einer Dienstleistung geht, geht es vor allem um die Weiterentwicklung, Optimierung aber auch Erfindung von Prozessen	
U9	Was für uns jedoch wesentlich ist, dass es bei Innovationen nicht nur um Produkte geht. Es geht auch um neue Prozesse, um neue Herangehensweisen . Das ist für uns als Dienstleister besonders wichtig.	

Unternehmen	Aussagen der Unternehmen	Wiedergabe im Ergebnisteil
U3	Also im Moment ist es so, dass wir Innovationen vor allem so definieren, dass wir schauen was vom Kunden kommt, also sehr stark auf das Produkt fokussieren , was der Kunde erhält und da würden wir die Innovation so definieren, dass es bei	Im Gegensatz dazu wurde bei den beiden Unternehmen U03 und U04 ausschließlich von Produktinnovationen gesprochen.

	<p>den Kunden neuartig ist und auch Differenzierung bringt.</p> <p>Für uns sind Innovationen jedenfalls neue Produkte, die sonst noch niemand auf den Markt gebracht hat.</p> <p>Prozesse und Methoden spielen bei Innovationen nicht wirklich eine große Rolle.</p>	
U4	Es geht darum neue Produkte auf den Markt zu bringen	

Unternehmen	Aussagen der Unternehmen	Wiedergabe im Ergebnisteil
U5	Für uns sind auf jeden Fall Prozess- und Produktinnovationen von Bedeutung .	Die beiden Unternehmen U05 und U7 wird die Betonung auf beides, Produkt- und Prozesse gelegt
U7	Es gibt auch Prozessinnovationen usw. Also wir schauen, dass wir eigentlich alles weiterentwickeln. Also es gibt Produkt- und Prozessinnovationen bei uns. Es sind eben oft kleine Veränderungen des Ausgangsproduktes, die dann einen deutlichen Nutzen für die Kunden darstellen können.	

Unternehmen	Aussagen der Unternehmen	Wiedergabe im Ergebnisteil
U9	<p>Hierfür ist es aber auch notwendig, dass im Management Innovationen gibt. Ich glaube, dass das Management einen sehr wesentlichen Einfluss auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens hat und daher müssen auch in Richtung Führungsstil Innovationen geschaffen werden. Darüber hinaus ändern sich auch die Ansprüche an die Mitarbeiter sowie die Ansprüche der Mitarbeiter an das Unternehmen. Hier muss selbstverständlich auch höchst innovativ gearbeitet werden, um gute Mitarbeiter finden und halten zu können. Innovative Sozialleistungen haben nämlich einen wesentlichen Einfluss auf die Innovationskraft.</p>	<p>Von einer Gesprächspartnerin aus dem Unternehmen U09 wurde ergänzt, dass vor allem auch Managementinnovationen und Sozialinnovationen berücksichtigt würden und, dass diese zu einem großen Teil im Human Resource Management entstehen. So führt die Person weiter aus, dass wenn sie ein neues Arbeitsmodell entwickelt und dieses positive Auswirkungen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hat, dann hat dies folglich auch Auswirkungen auf den Markt und den Kunden und daher ist auch dies in den Augen der interviewten Person eine Innovation.</p>

Unternehmen	Aussagen der Unternehmen	Wiedergabe im Ergebnisteil
U1	<p>Wir wollen unseren Kunden ja als erstes Unternehmen unseren Kunden einen Mehrwert bieten. Daher</p>	<p>Neben dem Neuigkeitsgrad per se, wurde von den Unternehmen U01,</p>

	ist es uns auch wichtig, dass wir extrem darauf achten, dass wir etwas leisten, dass der Kunde auch will.	U02, U03, U05 und U06 der Kunde und der Markt in die Definition integriert. Diese sehen etwas dann als Innovation an, wenn es für den Kunden eine Neuheit und einen Nutzen darstellt und sich am Markt ganz klar von bestehenden Produkten, Prozessen und Methoden abhebt.
U2	Wir sprechen aber immer erst dann von Innovationen, wenn sie einen deutlichen Nutzen für den Kunden darstellen	
U3	Also im Moment ist es so, dass wir Innovationen vor allem so definieren, dass wir schauen was vom Kunden kommt, also sehr stark auf das Produkt fokussieren, was der Kunde erhält und da würden wir die Innovation so definieren, dass es bei den Kunden neuartig ist und auch Differenzierung bringt	
U5	Was aber auch noch der Fall ist, ist dass wir dadurch, dass wir, immer sozusagen, mit großen Kunden zu tun haben, ist es so, dass sehr viel vom Kunden an Input kommt und wir das umsetzen und teilweise auch dadurch Innovationen entstehen. Also eine kundengetriebene Innovation , wo es einfach Anforderungen vom Kunden gibt, die dann im Produkt weiterbetrieben werden	
U6	Wo wir sehr stark Wert drauflegen und was für uns ganz klare Innovationen sind, ist dort wo wir neue Applikationen entwickeln, um zusätzlichen Benefit für den Kunden zu kriegen	

Unternehmen	Aussagen der Unternehmen	Wiedergabe im Ergebnisteil
U1	<p>Wir definieren Innovationen als etwas Neues und Einzigartiges am Markt. Wir grenzen dies daher auch sehr stark von Verbesserungen ab. Wir versuchen uns tagtäglich zu verbessern und unsere Abläufe zu optimieren, aber eine Innovation braucht hier etwas mehr Zeit. Die Veränderung ist dabei größer, sonst könnte man ja auch keine Patente anmelden.</p>	<p>In manchen Unternehmen (U01, U02, U07) fallen Weiterentwicklungen unter das Themengebiet Verbesserungen und werden ganz klar vom Begriff Innovation getrennt. Hierbei werden daher Innovationen als eine radikale Neuheit angesehen. Um von einer Innovation sprechen zu können, muss es sich laut diesen Unternehmen um Produkte handeln, die tatsächlich noch niemand zuvor am Markt eingeführt hat. Handelt es sich bloß um eine neue Funktion eines bestehenden Produktes, wird in diesen Unternehmen noch nicht von einer Innovation gesprochen.</p>
U2	<p>Wir sprechen aber immer erst dann von Innovationen, wenn sie einen deutlichen Nutzen für den Kunden darstellen. Bei uns ist es aber auch so, dass wir Innovationen schon von Verbesserungen abgrenzen. Es gibt ja auch einen eigenen Prozess für das betriebliche Vorschlagewesen. Eine Veränderung ist halt einfach zu klein, um als Innovation <i>angesehen</i> zu werden. Bei Innovationen muss das Ganze schon ein bisschen radikaler sein. Es muss halt nicht nur neu für uns, sondern auch am <i>ganzen Markt neu sein</i>. <i>Besonders bei den Prozessen ist die Abgrenzung allerdings schwierig. Es gibt halt viele Verbesserungen, die keine Innovationen sind. Aber es gibt auch Verbesserungen, die sehr wohl in eine Innovation münden. Nur weil wir beispielweise das ganze</i></p>	<p>Vor allem bei Prozessen gibt es von Seiten der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner oftmals</p>

	<i>Taxi und -Flugmanagement umändern, damit das billiger und einfacher geht, ist das noch keine Innovation, sondern eine Verbesserung“. Aber wie bereits erwähnt, versuchen wir das recht klar zu trennen.</i>	keine eindeutige Unterscheidung zwischen Innovation und Verbesserung. „Es gibt viele Verbesserungen, die keine Innovationen sind. Aber es gibt auch Verbesserungen, die sehr wohl in eine Innovation münden. Nur weil wir beispielweise das ganze Taxi und -Flugmanagement umändern, damit das billiger und einfacher geht, ist das noch keine Innovation, sondern eine Verbesserung“ (U02, Z 139-143).
U7	Verbesserungen sind noch lange keine Innovation. Für eine Innovation muss die Veränderung doch wesentlich stärker spürbar sein	

Unternehmen	Aussagen der Unternehmen	Wiedergabe im Ergebnisteil
U3	Eine Veränderung kann natürlich auch Teil von einer Innovation sein , die man einführt, aber wir haben im Unternehmen halt sehr viele Veränderungen , wir haben unterschiedliche Geschäftsfelder. Das heißt wir sind sehr, sehr vielfältig aufgestellt. Unterschiedliche Geschäftsmodelle, unterschiedliche Märkte und da tut sich halt wahnsinnig viel und es ist immer Änderungsbedarf da, einerseits die Organisation weiter zu entwickeln, die Abläufe, die Strategien zu ändern. Dies	In anderen Unternehmen, vor allem in den Unternehmen U03 und U06, sind es aber genau diese Weiterentwicklungen, die dann schlussendlich zu etwas Neuem führen und als Innovation gelten. Dies kann ein neuartiges Design, eine neuartige Funktion, eine verbesserte Technologie, ein

	<p>ständigen Weiterentwicklungen sind in unseren Augen kleine Innovationen, die auch größere Bedingungen können.</p>	<p>effizienterer Prozess oder vieles mehr sein.</p> <p>In anderen Unternehmen wurde aber genau diese Neuheit im Unternehmen bereits als kleine Innovation betrachtet werden (U03, U06). Dort wird immer dann von einer Innovation gesprochen, wenn die Weiterentwicklung im Vergleich zum Ausgangsprodukt oder -prozess einen neuen und besseren Nutzen darstellt.</p>
U6	<p>Da es nun nicht mehr um die Entwicklung eines Produktes, sondern einer Dienstleistung geht, geht es vor allem um die Weiterentwicklung, Optimierung aber auch Erfindung von Prozessen</p> <p>Ich würde aber schon ganz klar sagen, dass genau diese Weiterentwicklungen unsere Innovationen ausmachen. Und oftmals sind es Kleinigkeiten, wie die Veränderung von einem Design, dass aber am Markt eine deutliche Veränderung bewirkt.</p>	