

---

# Einleitung: HR-Innovationen gestalten

Nele Graf

*In den Teilen 2 bis 6 dieses Werkes werden Sie eine bunte Mischung aus verschiedensten Innovationen im Bereich Human Resources finden – von Recruiting bis Mitarbeiterbindung werden alle zentralen Themen behandelt. So unterschiedlich die Innovationen jedoch sind: sie alle haben gemeinsam, dass sie bereits erfolgreich implementiert wurden.*

Der Bereich Human Resources wird sich in der ZUKunft strategisch so positionieren müssen, dass sich strategisch so positionieren, dass er andere Fachbereiche im Unternehmen bei Innovationsprozessen aktiv begleiten kann beziehungsweise er sogar die Voraussetzungen für die unternehmerische Innovationskompetenz schafft (zum Beispiel eine Kultur des Intrapreneurships). Essentiell ist es zudem, dass HR aktiv in Sachen Innovationsbereitschaft und im Erkennen beziehungsweise Umsetzen von neuen Anforderungen vorausgeht und als Vorbild fungieren kann.

Doch realistisch betrachtet, ist es noch ein weiter Weg, bestehende HR-Verständnisse zu verändern: zu operativ und damit auf das momentane Tagesgeschäft bezogen werden die aktuellen HR-Aufgaben angegangen. Dabei benötigen die neuen Wertschöpfungsprozesse sowie die Veränderungsgeschwindigkeit und andere globale Anforderungen ein neues Verständnis und neue Herangehensweisen moderner Personalarbeit.

In diesem Teil des Buches gehen wir auf einige wichtige Faktoren innovationsbereiter HR-Arbeit als Grundlage für die Umsetzung der später dargestellten Projekte ein.

Folgende Aspekte werden in den unterschiedlichen Beiträgen beleuchtet:

- **Innovationsverständnis** in der gesamten Organisation und im Speziellen im Personalbereich erreichen
- **Innovationskompetenz** im Bereich HR aufbauen und neue Anforderungen meistern
- **Innovationskultur** als elementare Voraussetzung für Innovationsprozesse fördern

---

N. Graf (✉)

Mentus GmbH, Wilhelm-Bode-Straße 38, 38106 Braunschweig, Deutschland

E-mail: ng@mentus.de

- **Innovationsthemen** von heute und morgen kennen und gestalten
- **Innovationstreiber** IT verstehen und nutzen
- **Innovationsprozesse** managen

Zu viele gute Ideen bleiben aufgrund fehlender Umsetzungsfähigkeiten der Organisation auf der Strecke – dabei macht erst die erfolgreiche Implementierung aus einer Neuerung eine Innovation.

Der erste Beitrag von Prof. Schwuchow nähert sich deswegen als eine Art Heranführung dem Grundverständnis von Innovationen. Speziell wird auf verschiedene Dilemmata der Innovationsarbeit wie benötigte Routine versus Veränderungsfähigkeit und heutiger Erfolg versus Veränderungsdruck eingegangen, um die individuellen Rahmenbedingungen einer Organisation zu verstehen. Zudem setzt er sich deshalb kritisch mit der Fragestellung auseinander, warum HR -Innovationen überhaupt braucht und warum dieses Thema in der Praxis so schwierig ist. Er zeigt außerdem auf, warum HR das Thema aus zwei Zielperspektiven treiben sollte: die Aufstellung des eigenen Bereichs für zukünftige Anforderungen und die Aufstellung des Unternehmens, um die organisatorischen Trägheit zu überwinden und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Als zweites stellt Andreas Grieger die Sicht eines Praktikers auf das Thema der Implementierung von HR-Innovationen dar. Er skizziert zunächst einige Trends, die maßgeblich Auswirkung auf den Bereich Human Resources haben. Kombiniert mit den Voraussetzungen der Unternehmensstrategie resultiert daraus die HR-Strategie. Am Beispiel der Sick AG zeigt Andreas Grieger, wie so etwas konkret ausgestaltet werden kann. Einige Erfolgsfaktoren von Innovationsgestaltung werden benannt und der Autor reflektiert selbstkritisch, wie die Professionalisierung von HR auf den Prüfstand gestellt werden muss. Dazu gehört auch, Change zu steuern und mit Herausforderungen (zum Beispiel Datenschutz) und Widerständen erfolgreich umgehen zu können – zwei Aspekte, die insbesondere im sensiblen Bereich von HR von elementarer Bedeutung sind.

Nach diesen beiden eher einführenden Beiträgen widmen wir uns vier entscheidenden Aspekten, wenn wir von HR-Innovationen sprechen: Kultur, Inhalte, Treiber IT und Prozessmanagement.

Frank Hauser reflektiert, was Innovationskultur bedeutet und wie diese aussehen sollte. Um Innovationen nicht einmalig in einem Kraftakt umzusetzen, sondern permanente Bereitschaft und Willen zu erzeugen, bedarf es einer speziellen Unternehmenskultur. Eine große Rolle spielt dabei zum Beispiel, wie Führungskräfte und Unternehmensleitung mit Fehlern umgehen: Wird Experimentieren akzeptiert und aus möglichen Misserfolgen gelernt oder führt ein Bestrafungssystem zu einer Lähmung der gesamten Organisation? Manchmal ist ein gravierender Misserfolg nützlicher als permanenter mäßiger Erfolg. Wie muss man ansetzen, um die Kultur dahingehend zu verändern und welche Faktoren sollten Bestandteil sein? Es wird sehr gut herausgearbeitet, dass vor den fachlichen Themen der fruchtbare Boden bestellt werden muss und wie dieses geschehen kann.

Erwin Stickling schreibt, welche Themen HR heute und morgen bewegen. Von fachlichen Themen wie Betriebliches Gesundheitsmanagement bis hin zur Gestaltung komplexer Zukunftsszenarien wie Industrie 4.0 gibt es einen Ausblick und damit eine Inspiration,

was auf den HR -Bereich zukommen wird. Außerdem widmet er sich der Frage, wer denn eigentlich Treiber von HR-Innovationen ist.

Da auch im HR-Bereich viele Innovationen technisch orientiert sind, widmet sich Hartmut Scholl diesem Aspekt im Detail. Wo stehen wir als HR bezüglich des technischen Fortschritt und welche Prozesse werden sich weiter verändern? Aber auch die wechselseitige Beziehung von HR und IT wird beleuchtet. Wie kann HR IT-Innovationen im Unternehmen unterstützen und wie wird es häufig schon getan? Zudem greift er ein paar spezielle Themen wie Talentmanagement und Organisationsentwicklung auf und beschreibt anhand dieser beiden Themen, wie IT Einzug in die HR-Arbeit gehalten hat. Ein informativer Beitrag, der die Koppelung der beiden Bereiche demonstriert und notwendige Ableitungen skizziert.

Als letztes widmet sich Antje Herrmann dem Management von Innovationsprozessen. Von der Ideengenerierung bis zur erfolgreichen Implementierung ist es ein weiter Weg. Selten ist nur die eigene Abteilung, sondern das gesamte Unternehmen und auch die Kunden sowohl beteiligt als auch betroffen. Gerade im HR-Bereich ist aufgrund sensibler Rahmenbedingungen das Prozessmanagement der Erfolgsfaktor schlechthin. Der Artikel ist ein Appell an den Personalbereich, sich in diesem Bereich neu aufzustellen und seine Rolle als Innovationstreiber nachhaltig zu manifestieren.

Dieser Teil des Buches ist quasi die „Leseanleitung“, mit der Sie als Leser die Innovationen in den Teilen 2 bis 6 reflektieren können:

1. Sind Sie als Personalverantwortlicher gut aufgestellt, um Neuerungen umzusetzen?
2. Passt die Innovation zu Ihrer Kultur?
3. Haben Sie inhaltlich den Kern der Bedürfnisse von Unternehmen und Markt getroffen?
4. Sind Sie noch von der Technik fasziniert und mögen eine „bunte Mischung aus vielen Puzzleteilen“ oder kombinieren Sie die HR-Anforderungen clever mit den technischen Möglichkeiten zu einer HR-Strategie und damit einer Steigerung der Wertschöpfung?
5. Sind ausreichende Kenntnisse im Projektmanagement vorhanden, um aus einer guten Grundidee eine echte Innovation für das eigene Unternehmen entstehen zu lassen?

Wir wünschen Ihnen viele Anregungen und stets eine erfolgreiche Adaption und Umsetzung relevanter Innovationen – aus Ihrer individuellen Perspektive.



**Prof. Dr. Nele Graf** ist geschäftsführende Gesellschafterin der Mentus GmbH in Braunschweig/Hamburg und berät Unternehmen in der nachhaltigen strategischen Personal- und Führungskräfteentwicklung sowie dem professionellen Mentoring. Seit 2012 ist sie Professorin an der Hochschule für angewandtes Management, Lehrstuhl für Personal und Organisation, am Standort Berlin und Leiterin des CompetenceCentres for Innovations & Quality in Leadership & Learning (CILL). Sie beschäftigt sich vor allem mit den Prozessen der betrieblichen Personalentwicklung der Zukunft.



<http://www.springer.com/978-3-658-04886-0>

Innovationen im Personalmanagement  
Die spannendsten Entwicklungen aus der HR-Szene  
und ihr Nutzen für Unternehmen  
Graf, N. (Hrsg.)  
2014, XV, 393 S. 136 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-658-04886-0