



FOTO: DOPNER

Liebe Leserinnen und Leser,

wie wichtig Innovationsmanagement ist, hat erst kürzlich die Firma Agfa Photo erfahren. Das Traditionsunternehmen verschief den dominantesten Trend der Branche – die Digitalisierung der Fotografie. Jetzt wird die Organisation zerschlagen und stückweise unter die Käufer gebracht. Wie das Beispiel Agfa zeigt, kann der Umgang mit Innovationen für ein Unternehmen schnell zur Überlebensfrage werden. Wer verzögert auf Marktentwicklungen reagiert, bleibt auf der Strecke. Die besten Chancen haben Organisationen, die den Markt aufmerksam verfolgen und selbst Trends setzen.

Immerhin jedes zweite österreichische Unternehmen kann der jüngsten Europäischen Innovationserhebung zufolge als innovativ gelten. 49 Prozent der heimischen Unternehmen mit mehr als neun Mitarbeitern waren laut Statistik Austria zwischen 1998 und 2000 in irgendeiner Form innovativ tätig. Damit liegt Österreich über dem EU-Durchschnitt von 44 Prozent – und wird innerhalb der EU-15 nur von Irland, Deutschland und Belgien übertroffen. Eine erfreuliche Statistik, die jedoch auch ein großes Entwicklungspotenzial zeigt: Denn immerhin brachte jedes zweite Unternehmen im Befragungszeitraum keine Innovationen hervor.

Wie innovativ ein Unternehmen tatsächlich ist, hängt nicht unbedingt von der Höhe seines Budgets für Forschung und Entwicklung ab. Eine Untersuchung des Beratungsunternehmens A.T. Kearney unter mehr als 200 Unternehmen in Europa und den USA zeigte im Jahr 2004, dass besonders erfolgreiche Unternehmen ihre F&E-Ausgaben lediglich produktiver einsetzen als ihre Mitbewerber. Entscheidend ist der Studie zufolge nicht

editorial

die Höhe der Investitionen, sondern die Art und Weise, wie Unternehmen Innovationen managen. Einige Beispiele für gelungenes Innovationsmanagement aus Österreich stellen wir ab Seite 14 vor. Wir beschreiben die Gemeinsamkeiten innovativer Unternehmen (S. 17) und gehen der Frage nach, wie Ideen in einer Organisation entstehen (S. 24).

Die Praxisbeispiele zeigen, dass ein gutes HR-Management wichtige Grundlagen für die Innovationskraft eines Unternehmens legt: Ob eine Organisation gute Ideen hervorbringt, hängt entscheidend vom Recruiting und der Personalentwicklung, von Vergütung,

Diversity-Management und Work-Life-Balance-Angeboten ab. HR dreht an vielen verschiedenen Stellschrauben der Organisation – und hat großen Einfluss darauf, ob ein Unternehmen im Wettbewerb der Innovationen langfristig erfolgreich ist oder nicht.

In diesem Sinne hoffe ich, dass Ihnen diese Ausgabe viele interessante Anregungen für Ihre Praxis gibt – und wünsche viel Spaß bei der Lektüre.

Ihre

Bettina Geuenich / Chefredakteurin

DREI FRAGEN AN ...



FOTO: PETER-SMOLNIG

Georg Petek-Smolnig

Leiter der Abteilung Personal und Organisationsentwicklung, Wirtschaftskammer Österreich

Wie kann das Personalmanagement die Innovationskraft einer Organisation fördern?

Innovationsmanagement hängt eng mit der Unternehmenskultur zusammen – und die kann ich in besonderer Weise durch die Führungskräfte beeinflussen. Deshalb achten wir bei Neubesetzungen darauf, dass Führungskräfte kreative und komplexe Lösungen entwickeln können und auch bereit sind, sich weiterzuentwickeln. Führungspositionen besetzen wir überwiegend hausintern. Den Nachwuchs rekrutieren wir über Jungakademikerprogramme. Zwischen 2000 und 2004 haben wir jährlich zehn bis 20 Nachwuchskräfte

aufgenommen, die einen frischen Drive in die Organisation gebracht haben.

Wie wichtig ist Ihnen eine heterogene Zusammensetzung der Belegschaft?

Unser Hauptanliegen ist die politische Interessensvertretung der Wirtschaftstreibenden. Daher dominieren bei uns die Juristen und Wirtschaftspolitiker. Aber wir arbeiten häufig in abteilungsübergreifenden Projekten zusammen. Dann sitzt der Jurist neben Experten für Wissensvermittlung oder Wirtschaftsförderung. Projektmanagement ist eine sehr wichtige Rahmenbedingung für Innovation. Eine weitere ist die Kommunikationskultur.

Inwiefern?

Einige Mitarbeiter der WKÖ aus dem Nachwuchsführungskräfteprogramm haben eine interessante Arbeit über Innovationskultur geschrieben. Darin weisen sie darauf hin, dass Kommunikation eine zentrale Voraussetzung für Innovationen ist. Innovativ sind Unternehmen, die Wissensmanagement betreiben und deren Mitarbeiter ihr Wissen nicht als persönliches Eigentum betrachten. Deshalb sollte in einer Firma selbst die Kaffeeküchen-Steheparty zum guten Ton des Hauses gehören, weil sie Freiraum für Kreativität schafft.