

**Benjamin Schültz, Philipp Strothmann, Claudia T. Schmitt, Lothar Laux, Innovationsorientierte Personalentwicklung. Konzepte, Methoden und Fallbeispiele für die Praxis. Springer, Gabler Verlag, 1. Auflage 2014**

**ISBN: 978-3-658-02586-1**

Ohne Veränderung ist keine Zukunft vorstellbar. In der Biologie wird das durch die Evolutionstheorie beschrieben, in der Unternehmenswelt gilt das analog. Um nicht im Reaktionsmodus zu verharren und der Entwicklung hinterher zu laufen, ist Innovation gefordert. Das meint das aktive Gestalten von Veränderung. Wie bei jeder Form von Änderungen gibt es mit den Performern die Typen, die sehr offen damit umgehen und die Bremser, die lieber am Bekannten festhalten wollen. Um diesen Spagat zu meistern ist es notwendig, eine transformative Innovationskultur zu etablieren. Wie das geschehen kann wird von den Herausgebern in vielfältigen Facetten aus theoretischer und praktischer Perspektive dargestellt.

Der Begriff der Kultur steht ganz oben auf der Agenda beim Innovationsmanagement. Und das ist auch ganz richtig so. Denn nur wenn ein Unternehmen ganz durchdrungen von der Überzeugung ist, dass Innovationen nötig und möglich sind und die Menschen darin die konkrete Erfahrung gemacht haben, dass Innovationen wenig Schaden anrichten müssen, kann das Vorhaben der immerwährenden Veränderung gelingen.

Dazu braucht es Menschen, die das leben können, Promotoren genannt. So jemand fällt nicht vom Himmel und wenn es auch entsprechend talentierte Mitarbeiter gibt, brauchen sie doch eine hinreichende Entwicklung in ihre Aufgabe. Das meint, dass neben der Analyse, wer diese Personen sind, auch die entsprechenden Kompetenzen zu entwickeln sind. Anderenfalls können (zu) forsche Promotoren auch Widerstand erzeugen und die Innovationsbereitschaft behindern. In einem weiteren Kapitel geht es deshalb auch um das Innovationscoaching, das bei der Persönlichkeit ansetzt. Nachdem zunächst der Begriff des Coachings geklärt ist, wird eine Differenzierung in die Funktionen hochkreative Entdecker und durchsetzungsfähige Innovatoren vorgenommen. Ziel des Coachings sollte es sein, die beiden Haltungen zusammenzubringen zu den Hochkreativen Entrepreneuren.

Wie bereits bemerkt, müssen Innovationen mit einer entsprechenden Balance zum Vorhandenen geschehen. Dabei gilt es, die gültigen Werte im Blick zu behalten. Diese Balanceaufgabe lässt Widersprüche und Dilemmasituationen entstehen, mit denen umgegangen werden muss. Die wertebasierte Flexibilität ist eine Kompetenz, die zu erlangen wichtig ist.

Weiterhin werden die Rahmenbedingungen für innovationsorientierte Unternehmen fokussiert. Dazu werden die Einflussfaktoren für ein sogenanntes ganzheitliches Innovationsmanagement erläutert. Besondere Herausforderungen gelten dabei in KMU, die viel stärker als Konzerne mit geringen finanziellen und personalen Mitteln an die Innovationen herangehen müssen. Berücksichtigen diese aber bewusst die Gestaltung der benannten organisationalen Rahmenbedingungen, kann auch hier positive Veränderung geschehen. Für besonders wichtig wird erachtet, dass die Führungskräfte einen entsprechenden Freiraum für kreative Ideen geben müssen, damit Innovationen nicht von Anfang an gehemmt werden.

Mittlerweile hat sich gezeigt, dass ältere Mitarbeiter nicht aufs Abstellgleis gehören. Unternehmen können, auch Grund des demographischen Faktors, nicht länger auf sie verzichten. Doch noch mehr ist ihre Kompetenz gefragt. Allerdings gelingt es nicht automatisch, junge und ältere Mitarbeiter einfach zusammenarbeiten zu lassen. Die unterschiedliche Herangehensweise an Aufgaben muss gestaltet werden. Dem widmet sich unter dem Titel Synergien im Demographischen Wandel nutzen ein weiteres Kapitel.

Hervorragend gemacht ist die Struktur des Buches, die auf die theoretische Erarbeitung im Mittelteil konkrete Maßnahmen der Personalarbeit folgen lässt um abschließend Beispiele aus der Praxis aufzuzeigen. Als Methoden dienen die Beschreibung von Workshops ebenso wie die Teamentwicklung oder die Benennung von Humor und Sport als Faktoren, die Innovation unterstützen. Dabei wird immer wieder auf die theoretischen Erarbeitungen vom Beginn des Buches zurückgegriffen.

Das Nachlesen erleichtert eine Zusammenfassung, die jeweils zu Beginn eines Kapitels geboten wird ebenso, wie ein Fazit am Ende. Ebenso hilfreich sind die Literaturhinweise jeweils zum Ende eines Kapitels. Will der Leser Kontakt zu den Autoren aufnehmen, dann erleichtert das eine zu Beginn jeden Kapitels gedruckte „Visitenkarte“. Auf diese Weise wird das Buch zu einer Kontaktfläche zu den Autoren und hilft sicherlich dabei, die spannenden Ansätze zum Innovationsmarketing auch in die eigene Praxis umzusetzen.