



# SwissICT Magazin

Ausgabe 12/2007 vom 25. Juni 2007

## Veranstaltungs-Tipps

### **Kennzahlen, Kennzahlen, Kennzahlen** Tagung, Dienstag, 26. Juni 2007, Swissôtel, Zürich

Viele Informatiker verbindet eine veritable Hassliebe zum Thema «Kennzahlen». Denn nebst der eigentlichen Kerndisziplin – dem Erfassen, Verarbeiten, Verdichten und Visualisieren von Zahlen – ist die Informatik selbst vermehrt Gegenstand von Kennzahlen beziehungsweise Benchmarks. Dabei geht es u. a. um die Schaffung von Transparenz hinsichtlich Kosten und Leistung der Informatik selbst. Eine weitere bedeutende Rolle spielen Kennzahlen bei der Erfassung und Bereitstellung von Informationen für das Controlling sowie bei der Führung der gesamten Organisation. Aufgaben, die ohne den gezielten Einsatz von Informatik-Hilfsmitteln nicht mehr denkbar sind.

Die Vielschichtigkeit und «Macht» von Kennzahlen in der Informatik thematisieren Spezialisten aus unterschiedlichen Branchen anlässlich der vom Branchenverband SwissICT durchgeführten Veranstaltung vom 26. Juni 2007 in Zürich. So informieren die Referenten Walter Wittmer und Michael Gruebler (Statistik Stadt Zürich)

über die Bedeutung von Zahlen als Grundlage für politische Bewegungen, strategische Projekte und operative Massnahmen. Einen speziellen Fokus auf den Themenkreis «IT-Benchmarking» werfen Markus Elsener (axeba) und Thomas Buschta (Interhome), die sowohl die Interdependenz von IT-Kosten und Anwenderzufriedenheit als auch konkrete Erfahrungen aus der Praxis einbringen. Mit praktischen Fragestellungen zum Einsatz von Kennzahlensystemen in der Informatik setzt sich Dr. Christian Schucan (IM Strategies) auseinander. Und Thomas Sutter (KPMG) vermittelt Erkenntnisse aus einer internationalen Studie zum Thema «Project Business Cases» und thematisiert die Führung von Projekten sowie das Messen von Projekt-Erfolgen.

### **Engineering Network QSEN Symposium**

**Dienstag, 30. Oktober 2007, bis  
Mittwoch, 31. Oktober 2007**

Die anerkannten Stärken der Schweiz sind seit Jahren Leading-Edge Entwicklungen von high-tech Industriegütern sowie zukunftsweisenden Angeboten an individuell massgeschneiderten

Dienstleistungen. Der Fortschritt in beiden Bereichen – Industrie wie Dienstleistung –, wird dabei besonders geprägt durch die rasch wachsende Dominanz von IT und Software. Sie beansprucht heute einen wesentlichen Anteil an der Wertschöpfung unserer Produkte, Systeme und Services. Ein zentraler Erfolgsfaktor wird somit die Fähigkeit unserer Unternehmen, Softwareentwicklung und –betrieb qualitativ gut, sicher und effizient zu managen. Das **Quality Systems Engineering Network Symposium** bietet die Plattform für einen offenen Erfahrungsaustausch unter Managern und Ingenieuren bezüglich den Aspekten kultureller

### In dieser Ausgabe

• Tagungs-Tipps	39
• Aktuelle Veranstaltungen	39
• Kopfarbeiter brauchen neue Lösungsansätze	40
• Lebenszyklus der Mitarbeitenden in einem Unternehmen	42
• Dem Geheimnis innovativer Unternehmen auf der Spur	43

Voraussetzungen, neuester Methoden und Werkzeuge zur erfolgreichen Umsetzung von Prozessverbesserungen.

Es richtet sich an verantwortliche Führungskräfte, Auftraggeber für die Entwicklung, Forschungs- und Lehrkräfte sowie weitere interessierte Kreise.

Melden Sie sich bis zum 25.07. und profitieren Sie von unserem Frühbucher-Rabatt.

## Veranstaltungskalender SwissICT (Stand 18.06.2007)

Datum	Titel / Thema	Ort
23.08.2007	<b>Business Intelligence</b> Abendveranstaltung	Zürich SWX Swiss Exchange
30.08.2007	<b>IT Service Management - Berichte aus der Praxis</b> Abendveranstaltung	Zürich
04.09.2007	<b>Interoperability</b> Tagung	Zürich Marriott Hotel
13.09.2007	<b>Mega Memory Gedächtnistraining</b> Abendveranstaltung	Zürich SWX Swiss Exchange
18.09.2007	<b>Compliance für KMU</b> Tagung	Zürich-Oerlikon Swissôtel
23.10.2007	<b>Präsentation IM Barometer</b> Abendveranstaltung	Zürich SWX Swiss Exchange
30./31.10.2007	<b>QSEN - Quality Systems Engineering Network</b> Symposium	Solothurn
06.11.2007	<b>IT-Erfolgsfaktor Mitarbeiterführung</b> Tagung	Zürich-Oerlikon Swissôtel
07.-09.11.2007	<b>Requirements Engineering</b> Seminar (Wiederholung)	Bad Zurzach Park-Hotel

Weitere Informationen und Anmeldung:  
SwissICT, [www.swissict.ch](http://www.swissict.ch), Telefon 056 203 90 60

## ExpertInnen für die Schweizermeisterschaften Informatik gesucht

Alle Jahre wieder finden die Schweizermeisterschaften in den Disziplinen Software Applikationen Web Design und Netzwerktechnik statt. So auch dieses Jahr. Die Schweizermeisterschaft wird im Rahmen der Berufsmesse in Zürich im November 2007 durchgeführt. Für

die Erstellung von Musteraufgaben, die Durchführung der Prüfung und die Bewertung der Lösungen werden für die Disziplin Web Design noch ExpertInnen gesucht. Für weitere Informationen und Anfragen wenden sie sich bitte an [info@swissict.ch](mailto:info@swissict.ch).

# Kopfarbeiter brauchen neue Lösungsansätze

*In den letzten 40 Jahren hat sich die Schweiz von einer gemischtwirtschaftlichen Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft zur Dienstleistungsgesellschaft gewandelt. Integration in diese Unternehmensform erfordert neue Eingliederungsmassnahmen, da heute psychische Tiefs zum Job gehören wie die Grippe im Winter.*

*Reto von Steiger, Rechtsanwalt, Leiter der IV-Stelle Zürich*

Die Invalidenversicherung besteht seit 1960. Im Zentrum des Eingliederungsgedankens standen 1960 die somatisch behinderten Personen, zum Beispiel Rollstuhlfahrer, welche die schweizerische Volksschule besucht haben. Für diese Personen kann die IV heute sämtliche notwendigen Eingliederungsmassnahmen übernehmen, welche die berufliche Förderung bezwecken. Das war adäquat in den 60er Jahren, als rund 50 Prozent aller Arbeitsplätze im Industriesektor zu finden waren. Mittlerweile sind aber im Industriesektor lediglich noch 20 Prozent der Arbeitsplätze vorhanden. Das Risiko von körperlichen Unfällen ist dementsprechend in den letzten Jahren gesunken. 75 Prozent aller Arbeitsplätze befinden sich dagegen heute im Dienstleistungssektor. Die meisten Dienstleistungstätigkeiten stellen mehr Anforderungen an den Kopf als an den Körper. Die Gefahr von dauerhaften Kopfermüdigungserscheinungen und dadurch verursachte Arbeitsunfähigkeiten resp. Erwerbsunfähigkeiten haben entsprechend deutlich zugenommen. Die seit 1970 steigenden Zahlen von Renten, welche auf psychische Ursachen zurückgehen, belegen dies deutlich.

## Psychische Probleme normalisieren

Im Brennpunkt der Eingliederungsproblematik stehen heute also nicht mehr die Rollstuhlfahrer, sondern die vielen Personen, die mit psychischen Problemen zu kämpfen haben. Wenn wir erfolgreiche Eingliederungsstrategien einführen wollen, müssen wir uns zuerst fragen, was hinter psychischen Problemen steckt. Wer hat nicht schon Kopfschmerzen gehabt? Wer war nicht schon einmal deswegen vorübergehend arbeitsunfähig? Weshalb kann eine Depression oder eine Angstattacke, die Antriebslosigkeit bewirken kann, nicht vorübergehen wie eine Grippe? Weshalb enden zu Beginn behandelbare psychische Störungen in chronischen Dauerzuständen? Auch der länger dauernde Beinbruch kann in der Regel mit hohem Erfolg behandelt werden und der Arbeitsplatz bleibt erhalten. Weshalb soll mit psychischen Problemen nicht ebenso erfolgreich umgegangen werden?

Einfache Antworten darauf gibt es nicht. Eine ist, dass die Nachbehandlung beim Beinbruch hoch professionell ist. Es gibt dort nach der professionellen Analyse und Hauptbehandlung eine Nachbehandlung, welche einerseits Physiotherapie und andererseits Krafttraining durch den Patienten erfordert. Bei psychischen Problemen dagegen gibt es keine solche institutionalisierte Nachbehandlung. Es gibt beispielsweise keine professionelle Begleitung an den Arbeitsplatz zurück, welche vergleichbar der Physiotherapie die ersten Gehversuche am Arbeitsplatz erlaubt. Auch die Invalidenversiche-

rung kann diesbezüglich nichts bieten, weil sie bis heute nur Massnahmen zur Förderung der beruflichen Kompetenz fördern darf. Wenn der Arbeitswille resp. das «Können-Wollen» gesundheitsbedingt eingeschränkt sind, kann und darf sie bis heute keine adäquaten Eingliederungsmassnahmen bieten, weil dies invaliditätsfremd ist.

## Sozialkompetenzen fördern

Das Parlament hat erkannt, dass die Invalidenversicherung für den grossen Personenkreis psychisch labiler Personen bis heute keine adäquate Eingliederungsunterstützung bieten kann. Es entschied in die Verstärkung der Eingliederung zu investieren. Eine Massnahme ist dabei die Früherkennung, um die Chronifizierung von gesundheitlichen Beschwerden zu verhindern. Das allein genügt aber nicht. Frühinterventions- und Integrationsmassnahmen sind notwendig. Diese geben die Möglichkeit, auch Massnahmen der Stärkung der Sozialkompetenz zu fördern. Die IV braucht den Handlungsspielraum, beispielsweise jüngere hochausgebildete Menschen, die wegen psychischer Labilität nicht selber erwerbstätig sein können, mit geeigneten Massnahmen (gezieltes Aufbautraining der sozio-beruflichen Kompetenzen) wieder an die Arbeit zurückzubringen. Eine andere Unterstützungsform ist das Job-Coaching für Arbeitnehmende mit psychischen Problemen. Job-Coaching ist ein Lösungsansatz, um den Stellenverlust und damit verbunden, hohe Folgekosten für Arbeitgebende und Pensionskasse zu vermeiden.

## Zeit entscheidet über Erfolg

Das Bild der IV-Stelle bei den Arbeitgebenden hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Die auf Eingliederungsfragen spezialisierte IV-Arbeitsvermittlung hat viel zu dieser veränderten Wahrnehmung beigetragen. Sie spricht die Sprache der Wirtschaft und weiss, dass Arbeitsausfälle hohe Kosten verursachen.

Die IV-Arbeitsvermittlung stellt ihr Fachwissen Vorgesetzten und Arbeitnehmenden zur Verfügung. Zielsetzung der ArbeitsvermittlerInnen ist es, zusammen mit den Arbeitnehmenden, Perspektiven für die berufliche Zukunft zu erarbeiten. Der Fokus liegt konsequent auf der ressourcenorientierten Eingliederung in den Arbeitsmarkt. Die IV-Arbeitsvermittlung hat zwei grosse Aufgabenbereiche: Einerseits berät und begleitet sie Versicherte bei der Arbeitssuche, andererseits ist sie Anlaufstelle für Personalverantwortliche und Vorgesetzte bei Fragen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement.

### Absenzen sind ein Frühindikator

Bereits heute melden sich immer mehr Arbeitgebende auf freiwilliger Basis bei der IV-Arbeitsvermittlung. Der Entscheid, mit der IV-Stelle Kontakt aufzunehmen wird meistens gefällt, wenn sich die Absenzen von Mitarbeitenden häufen und die Arbeitsleistung nicht mehr den Erwartungen entspricht. Vorgesetzte schildern anonymisiert Mitarbeitergeschichten und wünschen eine Empfehlung zum Vorgehen im Unternehmen. Andere Vorgesetzte beschliessen, direkt zusammen mit dem Arbeitnehmer ein Beratungsgespräch mit einer IV-Arbeitsvermittlerin zu organisieren. Die Eingliederungsspezialisten der IV-Stelle sind für Arbeitnehmende und für Vorgesetzte Vertrauenspersonen. Sie ziehen am gleichen Strick. Im Interview mit der versicherten Person versucht die Arbeitsvermittlerin, die gesundheitlichen Schwierigkeiten zu erfassen. Das Gespräch ist auch der Rahmen, um die Möglichkeiten und Grenzen der Invalidenversicherung aufzuzeigen.

### Krank und voller Selbstzweifel

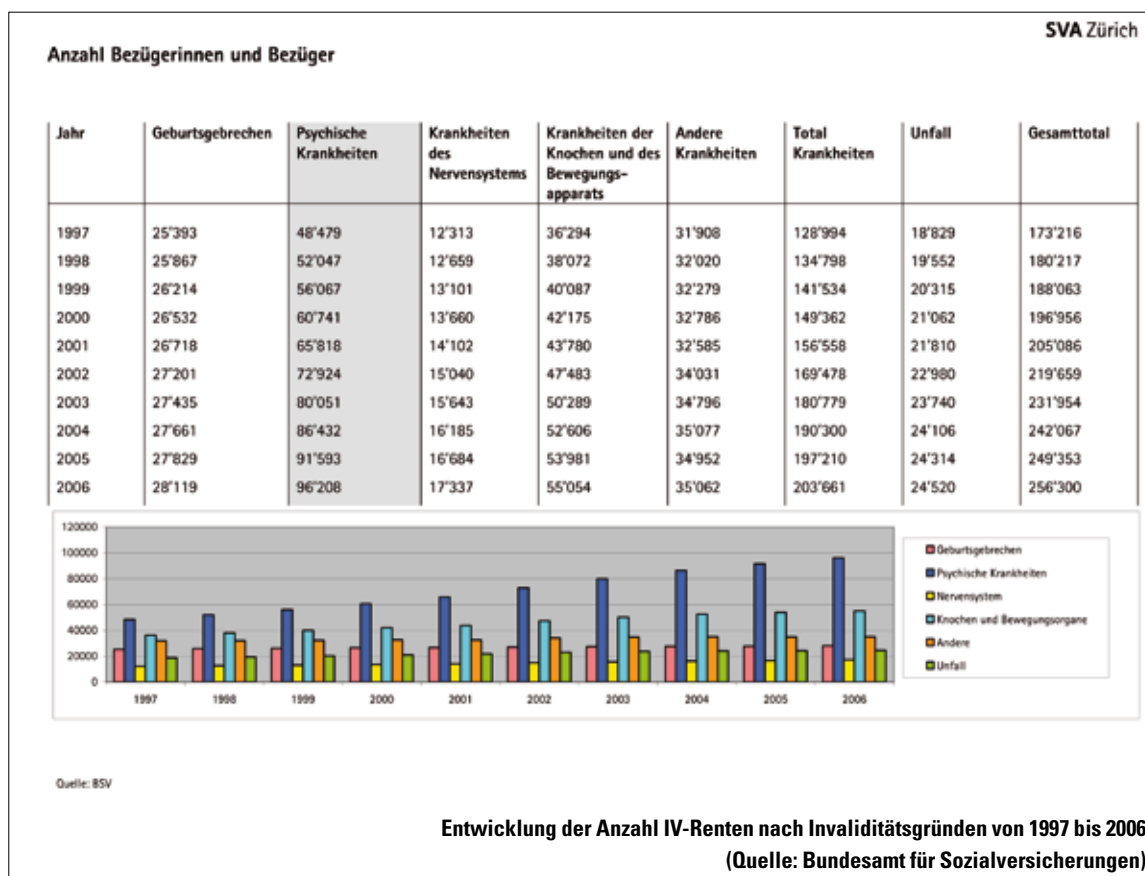
Wichtige Partner in der Eingliederungsarbeit sind für die IV-Stelle Krankentaggeldversicherer, Arbeitslosenversicherung, Sozialhilfe und öffentliche Berufsberatung. Die Krankentaggeldversicherer erkennen zusammen mit den Vorgesetzten zuerst, wenn Arbeitnehmende von der Ausgliederung aus dem Arbeitsmarkt bedroht sind. Die erfolgreichste Eingliederung ist aus Sicht der Invalidenversicherung die verhinderte Ausgliederung. Bereits eine zweimonatige Abwesenheit vom Arbeitsplatz genügt, und die Selbstzweifel setzen ein. Das Anliegen der IV-Arbeitsvermittlung ist deshalb, möglichst früh Eingliederungsmöglichkeiten prüfen zu können. Wer lange krank war, braucht erst wieder feste Strukturen. Ein befristetes Arbeitstraining oder ein Arbeitsversuch kann die Chance für den Wiedereinstieg sein. Die ArbeitsvermittlerInnen können bei der Suche nach geeigneten Trainingsplätzen auf die guten Beziehungen zu den Arbeitgebenden bauen. Andererseits können die Arbeitgeber darauf vertrauen, dass nur gut abgeklärte Mitarbeitende vermittelt werden.



**Sichtbare Behinderungen lassen keine Fragen offen. Psychische Erkrankungen verunsichern das berufliche und private Umfeld**

### Auf kreatives Potenzial bauen

Im Zentrum des Engagements der IV-Arbeitsvermittlung steht immer die erfolgreiche Eingliederung. Versicherte sollen bereits sehr früh in das Case Management der IV-Stelle integriert werden. Die Eigenverantwortung hört nicht mit der IV-Anmeldung auf, vielmehr ist das IV-Verfahren ein partnerschaftlicher Prozess. Die IV-Arbeitsvermittlung möchte das kreative Potenzial aktivieren und verhindern, dass Versicherte mit der IV-Anmeldung in eine Passivität fallen. Die Eingliederungsspezialisten werden aktiv, auch wenn noch nicht alle Arztberichte vorliegen. Zusammen mit der versicherten Person wird sofort geprüft, auf welche Ressourcen sie bauen kann. Im Zentrum des Interesses steht nicht die Frage: Was können Sie nicht mehr, sondern: Was ist notwendig, damit die versicherte Person wieder arbeiten kann.

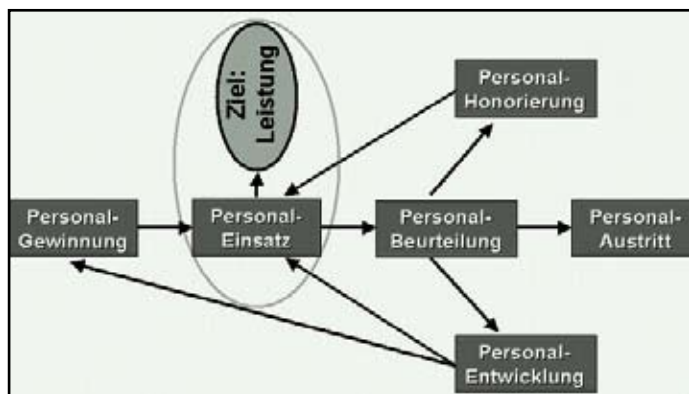


# Lebenszyklus der Mitarbeitenden in einem Unternehmen

*Von der Mitarbeiter Gewinnung bis zum Austritt – eine operative Betrachtungsweise. In der Kantonalen Verwaltung Thurgau stellt der zentrale Personaldienst der Linie Instrumente und Hilfsmittel zur Verfügung und unterstützt sie bei Bedarf aktiv.*

*Jürgen Kern, Leiter Personalmanagement, Personalamt Kanton Thurgau*

**A**ls systemische Grundlage dient das sogenannte «Michigan Modell» (in Anlehnung an das Integrationsmodell von Devanna)



Mit der Stellenausschreibung und der anschliessenden Bewerbung beginnt für die meisten Mitarbeitenden der «Lebenszyklus» im Unternehmen. Für das Unternehmen resp. für den Vorgesetzten startet der Prozess jedoch fast immer mit der Kündigung eines Mitarbeitenden.

Bei einer Kündigung geht es neben den persönlichen Gesprächen zwischen dem Vorgesetzten und dem kündigenden Mitarbeitenden darum, die wichtigen Schritte für die austretende Person einzuleiten, aber auch Klarheit zu erhalten über die allfällige Wiederbesetzung der Stelle.

Zusätzlich muss die austretende Person über Punkte wie Amtsgeheimnis, Personaldossier, Pensionskasse und Versicherungen informiert werden. Auf der anderen Seite sollen mit dem Mitarbeitenden während der Kündigungsphase Gespräche stattfinden, da sie eine sehr wichtige Informationsquelle sind und dem Wissenstransfer dienen. Diese Gespräche sind sehr sorgfältig vorzubereiten und ohne Zeitdruck durchzuführen. Insbesondere das Austrittsgespräch am letzten Arbeitstag, nach Aushändigung des Arbeitszeugnisses, kann nochmals wertvolle Informationen liefern. Es lohnt sich, Erfahrungen und allfällige Verbesserungsvorschläge aufzugreifen, denn der Austretende kennt die Situation aus eigener Anschauung bestens.

Parallel dazu nutzt der Kanton Thurgau die Phase des Austritts, um eine Stellenanalyse durchzuführen und einen Schritt zur Veränderung und Optimierung zu tun. Auch wenn die Zeit und Vorbereitungen zur Wiederbesetzung drängen, lohnt es sich beispielsweise folgende Fragen zu stellen:

- Muss die Stelle überhaupt wieder besetzt werden bzw. zu welchem Pensum?
- Warum ist der bisherige Mitarbeitende ausgetreten?
- Welche Aufgaben sind an dieser Stelle zu erfüllen?
- Sind personelle oder organisatorische Massnahmen angezeigt?

Die Chance für eine Optimierung bei der Stellen-Neubesetzung sollte genutzt werden, auch wenn allenfalls die situationsbezogene Verunsicherung zunächst grösser ist als die Bereitschaft zur Veränderung. Die aus Selbstreflexion, Gesprächen und Beratung gewonnenen Erkenntnisse können zu Veränderungen in personeller oder organisatorischer Hinsicht führen, so allenfalls auch zu Anpassungen der Stellenbeschreibung resp. dem Anforderungsprofil.

Parallel zur Stellenbeschreibung und dem Anforderungsprofil wird in enger Zusammenarbeit mit der Linie ein Stelleninserat erstellt. Die Überprüfung der internen Kontakte und die interne Ausschreibung auf der Homepage sowie auf Stellenplattformen sind erste Massnahmen. Ist die Auswahl für eine Stelle durch die eingeleiteten Massnahmen ungenügend, kann sie zusätzlich in den Printmedien publiziert werden. Es empfiehlt sich, sämtliche Möglichkeiten der Rekrutierung auszuschöpfen.

Danach erfolgt die eigentliche Personalauswahl mit einer Vorselektion wie formale Analyse sowie Inhalts-, Lebenslauf- und Zeugnisanalyse. Diese wird mit dem Entscheid abgeschlossen, wer zum ersten Vorstellungsgespräch eingeladen wird. Aufgrund der Gespräche wird ein weiterer Vorentscheid gefällt und zwar welche zwei bis drei Kandidatinnen und Kandidaten in die engere Wahl kommen.

In diesem zweiten Vorstellungsgespräch stehen zusätzliche Selektionsinstrumente und -hilfsmittel zur Verfügung. Ziel ist es, die richtige Person für die ausgeschriebene Tätigkeit und für das Team zu finden. Wurde diese gefunden, wird die ausgewählte Person darüber informiert, dass es sich bei der Anstellung um eine öffentlich-rechtliche Anstellung (kein Anstellungsvertrag, sondern Anstellungsentscheid) handelt.

## **Sorgfältige Einführung in das neue Aufgabengebiet**

Mit der Personaleinführung wird eine optimale Integration neuer Mitarbeitenden in den Betrieb bzw. in die Arbeitsgruppe erreicht und gewährleistet. Die Bedeutung dieser Aufgabe sollte unter anderem deshalb nicht unterbewertet werden, weil die zukünftige Leistung eines Mitarbeitenden entscheidend von der Qualität der Einführung beeinflusst wird. Diese

Integration kann oftmals schon vor dem ersten Arbeitstag beginnen, aber spätestens dann.

Da der Informationsbedarf variiert, sollte ein auf die neue Person angepasstes Einführungsprogramm erstellt und durch eine geeignete Person begleitet werden. Regelmässige Gespräche während dieser Phase sind notwendig, um den Handlungsbedarf zu erkennen. Am Ende der Probezeit führt der verantwortliche Vorgesetzte ein formales Probezeitgespräch und das Personalamt sichert die Qualität der Probezeit durch ein elektronisches Einführungsmonitoring. Zudem findet jährlich einmal ein formales Mitarbeitergespräch, das sogenannte B+F Gespräch (Beurteilungs- und Förderungsgespräch) statt. Dieses Gespräch ist eine Standortbestimmung und ein Entwicklungsgespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Es ist ein Führungsinstrument, um die Mitarbeitenden in der Erledigung der Aufgaben richtig einzuschätzen, anzuerkennen und zu unterstützen. Bei der Beurteilung wird davon ausgegangen, dass jeder Mensch und jedes soziale System grundsätzlich lern- und entwicklungsfähig ist. Stärken sollen erkannt, gefestigt und ausgebaut werden; Schwächen sollen durch geeignete Massnahmen gemindert werden.

Das B+F Gespräch dient demnach zur:

- Klärung von Zielen/Anforderungen
- Beurteilung von Leistung/Verhalten
- Optimierung der Leistung
- Festlegung von Entwicklungsmassnahmen oder beruflichen

Perspektiven

- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit

Das Mitarbeitergespräch enthält somit Vergangenheits- und auch Zukunftsaspekte. Die Zielvereinbarung für das folgende Jahr kann anschliessend an das Beurteilungsgespräch erfolgen oder getrennt davon anfangs des folgenden Jahres vorgenommen werden. Das B+F Gespräch bildet auch eine wichtige Grundlage zur Festlegung des Leistungslohnes und die Weiterentwicklung des Mitarbeitenden. Es ist deshalb wichtig, dass einmal jährlich die berufliche Situation analysiert und Entwicklungsmöglichkeiten respektive -massnahmen diskutiert und geplant werden. Dabei soll nicht nur die Fachkompetenz, sondern auch die Sozial- und Persönlichkeitskompetenz sowie – bei Kaderkräften – die Führungskompetenz gefördert werden.

#### Fazit

Die Massnahmen der Personalentwicklung und die leistungsorientierte Honorierung sollen die Arbeitszufriedenheit erhöhen und die Mitarbeitenden von innen heraus motivieren, ihre Leistung in den Dienst der Kantonalen Verwaltung Thurgau resp. in den Dienst der Bevölkerung zu stellen. Durch den Einbezug aller Mitarbeitenden in ein prozess- und kundenorientiertes Denken und Handeln auf allen Ebenen kann eine neue Geisteshaltung nachhaltig verankert. Dieses Vorgehen schafft gute Voraussetzungen für eine «lernende und zukunftsorientierte Verwaltung».

# Dem Geheimnis innovativer Unternehmen auf der Spur

*Innovationsfähigkeit hängt stark von personellen Ressourcen ab. Die Verfügbarkeit der richtigen personellen Quantität mit adäquaten Kompetenzen muss gewährleistet sein. Der folgende Beitrag untersucht daher Besonderheiten im Personalmanagement innovativer Unternehmen.*

*Dr. Ursula Knorr, IFPM – Institut für Führung und Personalmanagement, Universität St. Gallen*

#### Ausgangslage

Erfolgsrezepte kursieren viele, wie Unternehmen innovativer sein können, um im globalen Umfeld zu punkten.

Als relativ gesichert gilt, dass sich die Wertschöpfungsarchitektur auf globaler Ebene ändert. Für Schweizer und europäische Unternehmen heisst das, dass nur mit überlegenen Gütern oder Dienstleistungen, die nicht überall in der Welt her- bzw. bereitgestellt werden können und deren Wettbewerbsfähigkeit sich nicht rein an den Kosten bemisst, im globalen Umfeld erfolgreich sein kann. Neben Faktoren wie Präzision, Zuverlässigkeit, Kreativität, Marke, etc. zählt vor allem auch die Innovationsfähigkeit von Unternehmen als wichtiger Faktor, um sich Wettbewerbsvorteile zu schaffen.

#### Doch wie kann ein Unternehmen innovationsfähig sein?

Schlagworte wie: Freiräume schaffen, Tüftlerkultur, Vertriebs-

orientierung, Gedankenmarketing, offene Unternehmenskultur, interdisziplinäre Kooperationen, etc. stehen stellvertretend für einige Best Practices, die auf dem Weg zu mehr Innovation hilfreich sein können.

Es scheint auf der Hand zu liegen, dass das Personalmanagement auch zur Innovationsfähigkeit von Unternehmen beiträgt, schliesslich werden Innovationen von den Mitarbeitenden hervorgebracht.

Es wird häufig postuliert, dass gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter entscheidend sind, ob Unternehmen wettbewerbsfähig und damit wirtschaftlich erfolgreich sind.

Durch die richtige Entwicklung, Förderung und Nutzung des Humanpotenzials kann sich Wissen optimal entfalten und bildet die Basis für Innovationen. Insofern sollten Unternehmen, die im Personalmanagement alles richtig machen, auch innovativer und erfolgreicher sein.

