

OPINNOMETH

Schriften des
Kompetenzzentrums für Operational Excellence- und Innovationsmethodik

Heft 12/2026, 03.05.2026

IMPLIKATIONEN EINER NORMIERUNG DES INNOVATIONSMANAGEMENTS FÜR DAS PERSONALWESEN

OPINNOMETH Whitepaper

Mit einer Einführung von Prof. Dr. Christian M. Thurnes
und ausgesuchten Beiträgen einer Untersuchung von Lisa Liening

Herausgeber: Kompetenzzentrum OPINNOMETH
Prof. Dr.-Ing. Christian M. Thurnes
HS Kaiserslautern

Download unter: www.OPINNOMETH.de

ISSN 2199-0301



12

IMPRESSUM

Christian M. Thurnes (Hrsg.):
Implikationen einer Normierung des Innovationsmanagements für das Personal-
wesen
OPINNOMETH White-Paper

OPINNOMETH – Schriften des Kompetenzzentrums für Operational Excellence
und Innovationsmethodik

Heft 12/2026

Kaiserslautern, 03.05.2026

ISSN 2199-0301

Redaktion und Herausgeber:

Prof. Dr.-Ing. Christian M. Thurnes	
Kompetenzzentrum OPINNOMETH	
HS Kaiserslautern/FB BW	FB AING
Amerikastr. 1	Schönstr. 11
66482 Zweibrücken	67659 Kaiserslautern
christian.thurnes@hs-kl.de	

Auflage: ausschließlich online verfügbar

Erscheinungsweise: unregelmäßige Erscheinungsweise

Bezugsquelle: Download unter www.OPINNOMETH.de

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis	2
Christian M. Thurnes:	
Normierung im Innovationsmanagement – orientierende Gedanken	4
Lisa Liening:	
Normierung im Innovationsmanagement und ihre Bedeutung für das Personalwesen	5
1 Normierung im Innovationsmanagement	6
1.1 Grundlagen und Aufgaben des Innovationsmanagements	6
1.2 Normen	7
2 Personalwesen und Innovationsmanagement	9
2.1 Rolle und Bedeutung des Personalwesens	9
2.2 Auswirkungen der Normierung auf das Personalwesen	9
3 Chancen und Risiken der Normierung	12
4 Schlussbetrachtung und Ausblick	14
Zitierte und weiterführende Literatur	15

IMPLIKATIONEN EINER NORMIERUNG DES INNOVATIONSMANAGEMENTS FÜR DAS PERSONALWESEN

OPINNOMETH Whitepaper

Zur Person

Lisa Liening begann 2025 ihr Masterstudium im Fachbereich Betriebswirtschaft an der Hochschule Kaiserslautern, Campus Zweibrücken. Aktuell verantwortet sie die Leitung der Bereiche Ausbildung und New Work bei der Kreissparkasse Bersenbrück. Ihr Fokus liegt auf zukunftsorientierten HR-Themen wie Recruiting, Mitarbeiterbindung, Personalentwicklung und dem gezielten Ausbau der Arbeitgeberattraktivität.

Prof. Dr.-Ing. Christian M. Thurnes ist Leiter des Kompetenzzentrums OPINNOMETH und Gründer sowie Studiengangsleiter des MBA-Studiengangs Innovations-Management an der HS Kaiserslautern. Das Kompetenzzentrum OPINNOMETH – Kompetenzzentrum für Operational Excellence- und Innovations-Methodik – fokussiert methodische Aspekte in den Feldern der OpEx und des Innovationsmanagements und unterstützt deren Erforschung, Vermittlung und Verbreitung. Kontakt: christian.thurnes@hs-kl.de

Bezüglich Standards im Innovationsmanagement ist er sowohl in die Gremien der 56000er Normenreihe national und international involviert, als auch in VDI-Gremien zu Themen wie Wertanalyse, Systems Engineering und Innovationsmethodiken aktiv.

Hinweise zu Marken und Links

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für Aktualität und die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Markennamen und geschützte Warenzeichen sind Eigentum ihrer jeweiligen Inhaber. Die Nennung von Markennamen und geschützter Warenzeichen hat lediglich beschreibenden Charakter.

Abkürzungsverzeichnis

CEN	Comité Européen de Normalisation
DIN	Deutsches Institut für Normung
HRM	Human Resource Management
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Key Performance Indicator

NORMIERUNG IM INNOVATIONSMANAGEMENT – ORIENTIERENDE GEDANKEN

Christian M. Thurnes – Hochschule Kaiserslautern,
Kompetenzzentrum OPINNOMETH

Innovation gilt seit jeher als Inbegriff des Neuen, des Kreativen und oftmals auch des Unvorhersehbaren. Sie entzieht sich scheinbar festen Regeln, lebt von Offenheit, Experimentierfreude und der Bereitschaft, gewohnte Pfade zu verlassen. Vor diesem Hintergrund erscheint es zunächst paradox, dass gerade dieses Feld durch Normen strukturiert und systematisiert werden soll. Der Gedanke, Innovation zu „normieren“, wirft Fragen auf: Kann Kreativität standardisiert werden? Führt Normierung nicht zwangsläufig zu Einschränkung und Bürokratisierung? Oder eröffnet sie im Gegenteil erst die Voraussetzungen für nachhaltige Innovationsfähigkeit?

Zunächst ist aber festzuhalten, dass es nicht um Normierung von Innovation geht, sondern um die Normierung des Innovations**managements**. Normierung im Innovationsmanagement sollte nicht als Widerspruch zur Kreativität verstanden werden, sondern als deren struktureller Ermöglichungsrahmen. Während Ideenfindung und kreative Prozesse häufig durch Offenheit und Vielfalt geprägt sind, benötigen Organisationen gleichzeitig verlässliche Rahmenbedingungen, um Innovationen systematisch zu entwickeln, zu bewerten und erfolgreich umzusetzen. Normen schaffen hier eine gemeinsame Sprache, definieren Begriffe, Prozesse und Verantwortlichkeiten und ermöglichen damit Orientierung in einem ansonsten schwer fassbaren Handlungsfeld. Unternehmen stehen unter dem Druck, ihre Innovationsfähigkeit nicht dem Zufall zu überlassen, sondern gezielt zu gestalten. Dies betrifft nicht nur die Generierung neuer Ideen, sondern auch deren Auswahl, Umsetzung und Skalierung. Normen können hierbei als Referenzpunkte dienen, die helfen, bewährte Praktiken zu identifizieren und organisationale Lernprozesse zu unterstützen.

Die internationale Normenreihe ISO 56000 ff. ist ein Ausdruck dieser Entwicklung. Sie beschreibt das Innovationsmanagement als eigenständiges Managementsystem. Ein zentrales Anliegen der Normierung besteht darin, Komplexität zu reduzieren, ohne die notwendige Flexibilität zu verlieren. Zu viel Struktur kann kreative Prozesse hemmen, zu wenig Struktur hingegen führt häufig zu Ineffizienz, Redundanzen oder dem Scheitern vielversprechender Ideen. Normen versuchen, hier einen Mittelweg zu eröffnen, indem sie Orientierung bieten, ohne die konkrete Ausgestaltung im Detail vorzuschreiben. Sie sind damit als „Rahmenwerke“ zu verstehen, die an die jeweilige Organisation angepasst werden müssen.

Besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang dem Faktor Mensch zu. Innovation ist kein rein technischer oder prozessualer Vorgang, sondern ein zutiefst soziales Geschehen. Es sind Menschen, die Ideen entwickeln, Risiken eingehen, Kooperationen gestalten und Veränderungen vorantreiben. Normierung im Innovationsmanagement berührt daher zwangsläufig auch Fragen des Personalwesens.

Im folgenden Beitrag untersucht Lisa Liening Implikationen einer Normierung des Innovationsmanagements speziell für den Funktionsbereich des Personalwesens.

NORMIERUNG IM INNOVATIONSMANAGEMENT UND IHRE BEDEUTUNG FÜR DAS PERSONALWESEN

Lisa Liening

„An der Innovation - also dem Erfindergeist einerseits und an der verantwortlichen und nutzbringenden Anwendung andererseits - entscheidet sich unsere Zukunftstauglichkeit“ (Disselkamp, 2012, S. 15).

Dieses Zitat des ehemaligen Bundeskanzlers Gerhard Schröder verdeutlicht, dass Innovationen eine zentrale Voraussetzung für den langfristigen Unternehmenserfolg darstellen. Insbesondere in der heutigen VUKA-Welt, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist, sind eine hohe Anpassungsfähigkeit und Flexibilität entscheidend, um auf sich schnell verändernde Marktbedingungen und zunehmenden Wettbewerbsdruck reagieren zu können. Infolgedessen sehen sich viele Unternehmen einer stetig steigenden Innovationsgeschwindigkeit ausgesetzt. Die Innovationsfähigkeit wird somit zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor im Wandel (vgl. Schäperkötter, 2022, S. 3; Schwuchow, 2014, S. 15).

Innovationen erfordern einerseits Erfindergeist, der sich in Kreativität und Ideenreichtum motivierter Mitarbeitender zeigt und andererseits eine strukturierte sowie effiziente Umsetzung. In diesem Kontext gewinnen Normierungen im Innovationsmanagement zunehmend an Bedeutung, da sie die Rahmenbedingungen schaffen, um Innovationsprozesse gezielt zu steuern und kontinuierlich zu verbessern. Für das Personalwesen ergeben sich daraus erhöhte Anforderungen, da es als zentrale Schnittstelle eine maßgebliche Rolle bei der Integration des normkonformen Innovationsmanagements übernimmt. Die erfolgreiche Implementierung bildet eine wesentliche Grundlage für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit und sollte daher fest in der strategischen Unternehmensführung verankert sein (vgl. Goepel, 2014, S. 56).

Die vorliegende Ausarbeitung untersucht die Bedeutung von Normierungen im Innovationsmanagement für das Personalwesen. Ziel der Untersuchung ist es, zu analysieren, wie das Personalwesen auf diese Normierungen einwirkt und die daraus resultierenden Anforderungen umsetzt. Daraus ergibt sich die zentrale Forschungsfrage: *Welche Strategien und Maßnahmen setzt das Personalwesen ein, um den Anforderungen der Normierungen im Innovationsmanagement gerecht zu werden?* Die Beantwortung dieser Frage soll systematisch aufzeigen, wie Unternehmen auf Normierungsprozesse im HR-Bereich reagieren und welche Chancen sowie Risiken sich daraus für die langfristige Innovationsfähigkeit ergeben.

Um die Frage beantworten zu können, werden im zweiten Kapitel zunächst die Grundlagen und Aufgaben des Innovationsmanagements erläutert. Darauf aufbauend werden Normen und Standards im Innovationskontext näher betrachtet. Das dritte Kapitel befasst sich mit der Rolle und Bedeutung des Personalwesens. Zudem untersucht es die Auswirkungen der Normierung auf das Personalwesen, die den Schwerpunkt der Arbeit bilden. Auf dieser Grundlage erfolgt im vierten Kapitel die Ableitung von Chancen und Risiken der Normierung. Abschließend fasst das fünfte Kapitel die zentralen Ergebnisse zusammen und gibt einen Forschungsausblick, der die vorliegende Ausarbeitung inhaltlich abrundet.

1 NORMIERUNG IM INNOVATIONSMANAGEMENT

1.1 Grundlagen und Aufgaben des Innovationsmanagements

Innovation leitet sich vom lateinischen Wort *innovatio* ab und bezeichnet sowohl die Erneuerung als auch die Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem (vgl. Disselkamp, 2012, S. 17). In der Literatur sind zahlreiche Definitionen dieses weit gefassten Begriffs zu finden, der häufig durch Adjektive wie neuartig, nützlich und wertvoll charakterisiert wird und auf einer zentralen Grundidee basiert. Im Unterschied dazu bezeichnet die Invention die Entstehung einer Idee oder Erfindung, die zwar neuartig ist, aber erst durch ihre erfolgreiche Umsetzung zur Innovation wird (vgl. Carell/Herrmann/Kleinbeck, 2007, S. 5; Kaudela-Baum/Holzer/Kocher, 2023, S. 28).

Nach Schumpeter umfasst Innovation sowohl die Schaffung von Neuem als auch die Entwicklung neuer Wege, um Bestehendes zu gestalten. Je nach Ausmaß der Veränderung lassen sich radikale und inkrementelle Innovationen unterscheiden. Radikale Innovationen, wie beispielsweise die Entwicklung moderner Elektrofahrzeuge, basieren auf neuen Produkten oder Dienstleistungen, erfordern hohe Investitionen und führen zu grundlegenden Veränderungen am Markt. Inkrementelle Innovationen hingegen verlaufen schrittweise und zielen darauf ab, bestehende Produkte oder Prozesse zu verbessern und an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Ein Beispiel hierfür ist die Weiterentwicklung der Akkutechnologie bei Elektrofahrzeugen, die längere Reichweiten und kürzere Ladezeiten ermöglicht. Innovationen bergen sowohl Chancen als auch Risiken und sind mit hohen Unsicherheiten verbunden. Neben Wettbewerbsvorteilen, wirtschaftlichem Wachstum und Effizienzsteigerungen kann eine Innovation Schumpeter zufolge auch als schöpferische Zerstörung wirken, indem bestehende Strukturen, Prozesse oder Technologien teilweise obsolet werden. Die traditionelle Automobilproduktion mit Verbrennungsmotoren ist dafür ein prägnantes Beispiel (vgl. Carell/Euteneuer, 2007, S. 21 ff.).

Nach der strategischen Ausrichtung und Zielsetzung wird zwischen explorativem und exploitativem Innovationsverhalten unterschieden. Explorative Innovationen gehen neue Wege, erfordern deutlich umfangreichere Ressourcen und sind mit höheren Risiken verbunden. Sie ähneln den radikalen Innovationen, die grundlegende Veränderungen bewirken. Exploitative Innovationen bauen hingegen auf bestehenden Produkten oder Dienstleistungen auf. Der damit verbundene Aufwand ist vergleichsweise gering und sie stellen den Regelfall dar. Sie entsprechen weitgehend den inkrementellen Innovationen, die bestehende Lösungen schrittweise verbessern (vgl. Wördenweber et al., 2020, S. 15 f.).

Innovationen zeichnen sich durch eine hohe Komplexität und Eigendynamik aus. Sie werden von einer Vielzahl interner und externer Einflussfaktoren bestimmt, darunter Zielmärkte, Wettbewerber, Kunden, finanzielle und technologische Ressourcen sowie vorhandenes Know-how. Die Einführung einer Innovation kann dabei häufig als Katalysator für weitere Neuerungen innerhalb des Unternehmens wirken. Dieser Prozess, bei dem eine Innovation nachfolgende Innovationsaktivitäten auslöst, wird in der Literatur als Reorganisationskarussell bezeichnet (vgl. Bedenk, 2019, S. 15).

Eine grundlegende Voraussetzung für Innovationen besteht darin, Bedürfnisse zu erkennen, die bislang nicht oder nur unzureichend erfüllt werden, um darauf aufbauend Lösungen zu entwickeln, die einen nachhaltigen Mehrwert schaffen. Diese Kompetenz ist zentral für die Innovationsfähigkeit und umfasst das Potenzial, neue Ideen zu generieren, diese erfolgreich umzusetzen und sich flexibel an veränderte Markt- und Umweltbedingungen anzupassen (vgl. Disselkamp, 2012, S. 61).

Innovation beschränkt sich somit nicht ausschließlich auf den Bereich Forschung und Entwicklung (Research and Development), sondern ist ein unternehmensweiter Managementprozess,

der darauf abzielt, kontinuierliche Weiterentwicklungen und Effizienzsteigerungen zu ermöglichen (vgl. Bormann/Millhoff, 2020, S. 38).

Innovationsprozesse werden häufig durch das Auftreten von Innovationsbarrieren gehemmt, was zu Verzögerungen oder sogar zur vollständigen Verhinderung führen kann. Solche Barrieren können sowohl interner als auch externer Natur sein, beispielsweise ein Mangel an finanziellen, personellen oder zeitlichen Ressourcen, Kompetenzdefizite, unterbrochene Informationsflüsse, Marktrisiken oder regulatorische Vorgaben (vgl. Goepel, 2014, S. 58 f.).

Vor diesem Hintergrund ist ein zielgerichtetes und ganzheitliches Innovationsmanagement notwendig, um Innovationsprozesse planbar und systematisch zu gestalten. Es schafft die Rahmenbedingungen, um nachhaltige Innovationsfähigkeit zu fördern und mögliche Innovationsbarrieren frühzeitig zu identifizieren. Zu den zentralen Aufgaben gehören die Identifikation zukünftiger Marktchancen, die Ermittlung von Innovationspotenzialen sowie die Ideengenerierung, bei der konkrete Umsetzungsmöglichkeiten entwickelt und die dafür erforderlichen Ressourcen bereitgestellt werden. Für die Umsetzung dieser Aufgaben ist ein proaktives Verhalten der Mitarbeitenden erforderlich, das eigenständiges Handeln einschließt und auf die kontinuierliche Verbesserung bestehender Strukturen und Prozesse abzielt. Auf strategischer Ebene trägt das Innovationsmanagement dazu bei, Risiken zu minimieren und Chancen optimal zu nutzen, um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern (vgl. ebd., S. 56 f.)

1.2 Normen

Normen sind dokumentierte Festlegungen, die als Maßstab und Orientierung für Unternehmen, Branchen und Länder dienen. Im Englischen wird überwiegend „Standard“ verwendet, während sich im Deutschen „Norm“ als entsprechende Bezeichnung etabliert hat. Beide Begriffe werden in der Praxis häufig synonym verwendet.

Abhängig vom Anwendungsbereich lassen sich unterschiedliche Arten von Normen unterscheiden, wie z. B. Grundnormen, Prüfnormen, Produktnormen oder Verfahrensnormen. Sie legen regionale oder internationale Anforderungen, beispielsweise im Hinblick auf Design oder Materialien, eindeutig und verbindlich fest. Auf diese Weise tragen Normen zur Vergleichbarkeit, Qualitätssicherung und Sicherheit innerhalb ihres jeweiligen Geltungsbereichs bei (vgl. Freimuth, 2022, S. 22).

Ein einheitliches europäisches Normenwerk bildet eine wesentliche Grundlage für das Funktionieren des Binnenmarktes. Durch die Vereinheitlichung von genormten Produkten und Verfahren wird die Austauschbarkeit von Erzeugnissen innerhalb Europas erleichtert. Dies ermöglicht Unternehmen eine effizientere Produktion, da sie größere Stückzahlen herstellen und Skaleneffekte nutzen können (vgl. Fellner, 2023, S. 50).

Im Gegenzug bringt die Einführung von Normen eine gewisse Abhängigkeit von Normungsorganisationen mit sich und ist für Unternehmen mit erheblichen Kosten verbunden. Dazu zählen insbesondere die Anpassung bestehender Produkte und Prozesse, die laufende Überwachung und Dokumentation sowie die Qualifizierung der Mitarbeitenden. Neben den ökonomischen Aspekten wird Normenkritik häufig mit dem Eingriff in die unternehmerische Autonomie begründet, da individuelle Anpassungen an Kundenbedürfnisse nur eingeschränkt möglich sind. Darüber hinaus ist auch der soziale und emotionale Aufwand zu berücksichtigen. Dazu zählen beispielsweise abteilungsübergreifende Abstimmungs- und Kommunikationsprozesse, die Motivation der Mitarbeitenden sowie die Überwindung interner Widerstände. Diese können sowohl bewusst als auch unbewusst auftreten, insbesondere wenn Normen als Einschränkung der eigenen Entscheidungsfreiheit wahrgenommen werden. In solchen Fällen kann ein Gefühl von Kontrollverlust Reaktanz auslösen und die Ablehnung von Normen verstärken (vgl. Freimuth, 2022, S. 30 ff.).

Fachkreise, die direkt oder indirekt von einer Norm betroffen sind, werden als interessierte Kreise bezeichnet. Sie entsenden Experten als Vertreter von Herstellern, Verbrauchern, Wissenschaft, Handwerk, Handel, Behörden und Hochschulen. Die Entwicklung von Normen erfolgt auf der Grundlage eines strukturierten Konsensverfahrens zwischen diesen Experten und wird anschließend von einer anerkannten Institution offiziell übernommen. Auf internationaler Ebene ist die *International Organization for Standardization (ISO)* für allgemeine Normen verantwortlich, auf europäischer Ebene das *Comité Européen de Normalisation (CEN)*. In Deutschland obliegt die Zuständigkeit dem Deutschen Institut für Normung (DIN). Im Gegensatz zu Gesetzen sind Normen nicht hierarchisch aufgebaut, es besteht somit keine Rangfolge oder Wertigkeit (vgl. Fellner, 2023, S. 45 ff.).

Für eine hohe Effizienz der Normung auf internationaler und europäischer Ebene verfolgen ISO und CEN im Rahmen ihrer Zusammenarbeit das Ziel, durch parallele Abstimmungsverfahren eine gleichzeitige Anerkennung als ISO- bzw. EN-Norm zu erreichen. Angesichts des rasanten technologischen Wandels und des sich verändernden Marktumfelds stellt es eine große Herausforderung dar, Normen so zu gestalten, dass sie mit dieser Dynamik Schritt halten. Sie müssen daher kontinuierlich überprüft und angepasst werden. Bei der Übernahme einer Norm ergänzt die übernehmende Normenorganisation ihr eigenes Kürzel. DIN EN ISO bedeutet beispielsweise, dass die Norm von der ISO international erarbeitet, von der CEN als europäische Norm übernommen und vom DIN als nationale Norm in Deutschland veröffentlicht wurde (vgl. ebd., S. 48 ff.).

Normen spielen auch im Innovationskontext eine wichtige Rolle im Rahmen der DIN EN ISO 56000er-Reihe. Im Fokus dieser Arbeit steht die DIN EN ISO 56000, die als Grundlage für die Definition zentraler Begriffe dient und damit eine gemeinsame Sprache sowie Ausgangsbasis schafft. Darüber hinaus ist die DIN EN ISO 56001 von Bedeutung, da sie formale Anforderungen als gemeinsamen Rahmen für ein Innovationsmanagementsystem festlegt und somit die Voraussetzungen für eine Zertifizierung schafft. Ergänzend dazu dient die DIN EN ISO 56002 als Leitfaden für die Implementierung eines systematischen Innovationsmanagementsystems.

Die DIN EN ISO 56000 definiert Innovation als eine neue oder veränderte Entität, durch die Wert geschaffen oder umverteilt wird. Ähnlich wie in der Literatur (Kapitel 1.1) werden dabei Neuartigkeit und Wertschöpfung als zentrale Merkmale der Innovation hervorgehoben. Der Fokus liegt jedoch auf dem Ergebnis, der manifestierten Entität, die als bewertbares Resultat einen messbaren Wert generiert. Die Definition ist neutral formuliert und auf das organisationale Innovationsmanagement ausgerichtet, da sie die Wertschöpfung als zentrales Kriterium in den Vordergrund stellt (vgl. DIN EN ISO 56000, 2021, S. 8).

Die zentralen Elemente eines Innovationsmanagementsystems nach DIN EN ISO 56002 (vgl. dort S. 8) verdeutlichen, wie **Chancen** systematisch in Innovationen umgesetzt werden können. Ausgangspunkt bildet der **Kontext der Organisation**, der sowohl **externe Einflussfaktoren** wie Marktbedingungen und technologische Entwicklungen als auch **interne Faktoren** wie die Zusammenarbeit und organisatorische Rahmenbedingungen einbezieht. Damit werden Innovationen fest in die Strukturen und Abläufe der Organisation eingebunden. Eine maßgebliche Funktion übernimmt die **Führung** im Innovationsprozess. Sie definiert die Vision, Strategie sowie Unternehmenspolitik und fördert zugleich eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur. Darauf aufbauend erfolgt die **Planung**, in der Chancen analysiert, übergeordnete Ziele abgeleitet und Ressourcen gezielt verteilt werden. Dies dient der strategischen und operativen Vorbereitung von Innovationsprojekten. Damit diese Vorhaben erfolgreich umgesetzt werden können, bedarf es einer gezielten **Unterstützung** in Form von Personal, Wissen, Technologie und Infrastruktur. Der anschließende Kernprozess der Innovation umfasst die

Identifikation von Chancen, die Entwicklung und Validierung neuer Konzepte sowie die Umsetzung von Lösungen im Rahmen der **Betriebsabläufe**. Auf diese Weise werden **Potenziale** Schritt für Schritt in konkrete Innovationen überführt. Die **Leistungsbewertung** dient der systematischen Analyse der Innovationsaktivitäten. Sie stellt sicher, dass die Prozesse wirksam sind und die definierten Ziele erreicht werden. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse bilden wiederum die Grundlage für den Bereich der **Verbesserung**, der einen fortlaufenden Optimierungsprozess gewährleistet. Der Gesamtprozess wird in DIN EN ISO 56002 2021, S.8 anschaulich grafisch dargestellt.

2 PERSONALWESEN UND INNOVATIONSMANAGEMENT

2.1 Rolle und Bedeutung des Personalwesens

Normen im Innovationsmanagement, insbesondere die DIN EN ISO 56001, fungieren als Treiber der Professionalisierung und stellen gleichzeitig hohe Anforderungen an das Personalwesen. Sie erfordern geeignete Strukturen, standardisierte Abläufe sowie die Schaffung notwendiger Rahmenbedingungen, um die Innovationsfähigkeit der Organisation langfristig zu sichern. Eine innovationsfördernde Unternehmensführung setzt ein strategisch ausgerichtetes Human Resource Management (HRM) voraus, welches das Innovationsmanagement aktiv unterstützt und zur erfolgreichen Umsetzung von Innovationen beiträgt. Dazu gehört insbesondere die Bereitstellung von qualifizierten Mitarbeitenden sowie die gezielte Förderung ihrer fachlichen und kreativen Kompetenzen (vgl. Grieger, 2014, S. 25; Marx/Högl, 2007, S. 125 f.).

Das Personalwesen begleitet die Umsetzung und Verbreitung von Innovationen im gesamten Unternehmen, unabhängig davon, ob sie im HRM selbst oder in anderen Bereichen entstehen. Personalverantwortliche sollten Innovationsprozesse daher aufgeschlossen gegenüberstehen und als Teil der Unternehmensführung entscheidend zur Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und langfristigem Unternehmenserfolg beitragen (vgl. Herrmann, 2014, S. 63; Sadowski/Bolz/Harrer, 2025, S. 7).

2.2 Auswirkungen der Normierung auf das Personalwesen

Innovationen entstehen nicht zufällig, sondern werden durch qualifizierte Mitarbeitende und strukturierte Prozesse gezielt gefördert. Die DIN EN ISO 56001 fordert daher die klare Festlegung von Verantwortlichkeiten und Befugnissen in Innovationsprozessen. Diese können entweder spezialisierten Rollen, wie z. B. Fachkräften des Innovationsmanagements, oder anderen etablierten Rollen zugeordnet werden. Für das Personalwesen ergibt sich daraus die Notwendigkeit, Anforderungsprofile zu überprüfen, anzupassen und um innovationsrelevante Kriterien zu ergänzen. Dabei wird Innovationskompetenz als eigenständige Dimension neben fachlichen, methodischen, sozialen und Führungskompetenzen berücksichtigt. Sie zeichnet sich durch ausgeprägte Problemlösungsfähigkeit sowie hohe Lern- und Anpassungsbereitschaft aus und stellt die Grundlage für die gezielte Förderung von Mitarbeitenden in Innovationsvorhaben dar (vgl. DIN EN ISO 56001, 2021, S. 20; Kaudela-Baum/Holzer/Kocher, 2023, S. 278).

Um den Anforderungen der DIN EN ISO 56001 gerecht zu werden, ist ein systematisches Kompetenzmanagement unerlässlich. Es stellt sicher, dass Mitarbeitende über die erforderlichen Fähigkeiten verfügen, um Innovationen aktiv zu gestalten und weiterzuentwickeln. Den Ausgangspunkt bildet eine strukturierte Bedarfsanalyse, in deren Rahmen die benötigten Kompetenzen identifiziert und mit den vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeitenden verglichen werden. Darauf aufbauend lassen sich gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen ableiten, beispielsweise in Form von Innovationsworkshops, um bestehende Kompetenzlücken

zu schließen. Besondere Bedeutung kommt dem Einsatz geeigneter Werkzeuge und Methoden zur Unterstützung von Innovationsprozessen zu. Dazu zählen Kreativitätstechniken wie Design Thinking oder Brainstorming sowie analytische Methoden wie die Szenariotechnik. Diese Methoden fördern die Ideenfindung und unterstützen den systematischen Umgang mit Unsicherheiten und zukünftigen Entwicklungen (vgl. DIN EN ISO 56001, 2021, S. 25).

Ein weiterer Baustein ist die Zertifizierung nach DIN EN ISO 56001, die als externer Nachweis der Normkonformität dient. Sie unterstützt die einheitliche Kompetenzentwicklung, stellt die Nachvollziehbarkeit der Innovationsprozesse sicher und stärkt die externe Anerkennung. Zur operativen Umsetzung dieser Normanforderungen dienen interne Audits, die systematisch und objektiv prüfen, ob innovationsbezogene Prozesse, Rollen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen den normativen Vorgaben entsprechen und wirksam umgesetzt werden. Das Personalwesen spielt hierbei eine zentrale Rolle, indem es Qualifikationen definiert, Weiterbildungsmaßnahmen plant und die Umsetzung der abgeleiteten Verbesserungsmaßnahmen begleitet (vgl. ebd., S. 31 ff.).

Wertvolles Know-how ist insbesondere im Innovationskontext ein strategischer Wettbewerbsfaktor. Es ist häufig an einzelne Personen gebunden, die als zentrale Ressource einer Organisation fungieren. Um den Aufbau und Erhalt dieses Wissens zu sichern, ist ein strukturiertes Wissensmanagement erforderlich, das den Verlust von Kernkompetenzen verhindert. Hierfür eignen sich beispielsweise Mentoringprogramme, in denen erfahrene Mitarbeitende ihr Wissen weitergeben und Erfahrungen sowie Best Practices mit Nachwuchskräften austauschen. Solche Programme tragen dazu bei, vorhandenes Know-how zu sichern, die interdisziplinäre Zusammenarbeit zu stärken und Innovationspotenziale langfristig zu fördern. Darüber hinaus leisten sie einen maßgeblichen Beitrag zum Abbau von Altersstereotypen. Ältere Mitarbeitende werden häufig fälschlicherweise als weniger innovationsbereit eingeschätzt, obwohl ihre Innovationsfähigkeit nicht vom Alter abhängt. Ihre langjährige Erfahrung und das umfassende Fachwissen stellen eine wertvolle Ressource für Innovationsprozesse dar. Dadurch eröffnen sie neue Perspektiven und tragen mit ihrer Expertise entscheidend zur Qualität von Lösungen sowie zur erfolgreichen Umsetzung innovativer Ideen bei (vgl. Graf, 2014, S. 1 f.; Wabro, 2014, S. 77 f.).

Das Talentmanagement übernimmt ebenfalls eine wichtige Funktion, indem besonders innovationsstarke Mitarbeitende identifiziert werden, beispielsweise durch Potenzialanalysen, Projektbeobachtungen oder Feedbackverfahren. Darauf aufbauend werden gezielte Maßnahmen zur Förderung dieser Talente umgesetzt, wie z.B. transparente Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, die Mitarbeit in Innovationsprojekten oder Innovationsprämien für besonders erfolgreiche Projekte. Zusätzlich empfiehlt sich die Implementierung eines systematischen Ideenmanagements als Erweiterung des betrieblichen Vorschlagswesens, um Mitarbeitende zu motivieren, ihre Kreativität aktiv einzubringen und innovative Vorschläge, z. B. für neue Produkte und Dienstleistungen, zu entwickeln. Zur Messung und Steuerung dieser Innovationsaktivitäten werden im Performance Management Kennzahlen, sogenannte Key Performance Indicators (KPI), eingeführt, um die Innovationsleistung messbar zu machen, beispielsweise anhand der Anzahl eingereicherter Ideen oder der Beteiligung an Innovationsprojekten. Auf diese Weise wird im jährlichen Beurteilungsgespräch mit den Mitarbeitenden nicht nur die fachliche Leistung, sondern auch ihr Beitrag zur Innovationsförderung berücksichtigt (vgl. Hauser, 2014, S. 35).

Normkonforme Innovationskompetenz wird systematisch in alle relevanten HR-Prozesse integriert, um sicherzustellen, dass die Organisation über die erforderlichen Fähigkeiten zur Umsetzung von Innovationsstrategien verfügt. Dazu zählt insbesondere die Anpassung von Stellenausschreibungen, um Bewerbende mit ausgeprägter Innovationskompetenz gezielt anzusprechen und auszuwählen. Dies ist vor allem für die Besetzung von Schlüsselpositionen von

Bedeutung, da diese Mitarbeitenden Innovationen vorantreiben, Prozesse gestalten und eine wesentliche Rolle im Innovationsprozess einnehmen. Durch die konsequente Einbindung von Innovationskompetenz in den Rekrutierungsprozess wird Innovation als zentrales Auswahl- und Bewertungskriterium verankert, wodurch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Organisation gestärkt wird (vgl. Kaudela-Baum/Holzer/Kocher, 2023, S. 288).

Für den Erfolg von Innovationsprozessen müssen Führungskräfte sicherstellen, dass die erforderlichen Ressourcen, wie Budgets, Zeitkapazitäten und Fachwissen, bereitgestellt werden, um die normativen Vorgaben im Innovationsmanagement umzusetzen, selbst wenn dies zulasten anderer Aufgaben geht. Mitarbeitende benötigen ausreichende Freiräume für kreative Tätigkeiten außerhalb des Tagesgeschäfts. So kann beispielsweise ein fest definierter Anteil der Arbeitszeit für die Entwicklung neuer Konzepte oder Methoden genutzt werden. Besonders geeignet hierfür sind sogenannte Innovation Labs, räumliche und organisatorische Einheiten innerhalb der Organisation, die es Mitarbeitenden ermöglichen, neue Ideen zu entwickeln, zu erproben und umzusetzen. In der Praxis dominiert jedoch häufig der operative Unternehmensalltag, sodass kreative Freiräume nur eingeschränkt genutzt werden können. Auf den ersten Blick mögen diese Freiräume im Widerspruch zur Effizienz stehen, sie sind jedoch entscheidend für eine nachhaltige Wertschöpfung und die langfristige Innovationsfähigkeit des Unternehmens (vgl. Hauser, 2014, S. 37; Kaudela-Baum/Holzer/Kocher, 2023, S. 11).

In diesem Kontext gewinnt der Begriff Innovation Leadership zunehmend an Bedeutung. Er baut auf dem transformationalen Führungsstil auf, bei dem Mitarbeitende dazu angeregt und motiviert werden, eigenständig kreative Lösungen zu entwickeln. Eine innovationsfreundliche Führungskultur setzt ein entsprechendes Mindset voraus, das durch Mut, Experimentierfreude und die Fähigkeit, aus Fehlern zu lernen, geprägt ist. In der Praxis tritt eine konstruktive Fehlerkultur jedoch häufig in den Hintergrund, da Fehler oft als unerwünscht angesehen und daher verschwiegen werden. Bei Innovationsvorhaben ist das Fehlerpotenzial in der Regel hoch. Entscheidend ist daher nicht, Fehler vollständig zu vermeiden, sondern ihre Wiederholung zu verhindern. Innovation Leadership unterscheidet sich damit deutlich von klassischer Führung, die stark hierarchisch strukturiert ist und eine hohe Aufgabenorientierung aufweist. Führungskräfte wenden den Innovation-Leadership-Ansatz an, um Innovationsprozesse gezielt zu steuern sowie Barrieren frühzeitig zu erkennen und zu beseitigen. Führung wird dabei als Begleitung von Lern- und Entwicklungsprozessen verstanden, die Selbstbeobachtung, Reflexion und kontinuierliches Lernen fördert. In ihrer Rolle als Innovationspromotoren geben Führungskräfte Orientierung, entwickeln eine klare Vision und treiben Innovationen aktiv voran. Regelmäßiges Feedback sowie die Förderung von Eigeninitiative unterstützen die fachliche und persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden. Um dieser verantwortungsvollen Rolle gerecht zu werden und die eigene Führungskompetenz zu stärken, sind Führungskräftebildungen und Innovationscoachings von besonderer Bedeutung (vgl. Kaudela-Baum/Holzer/Kocher, 2023, S. 87 ff.).

Die Führungskultur ist eng mit dem organisatorischen Umfeld verknüpft, in dem Führungskräfte agieren. Vor diesem Hintergrund ist eine übergeordnete Unternehmensstrategie notwendig, die Innovation langfristig ermöglicht und gezielt fördert. Angesichts zunehmender Unsicherheiten und dynamischer Veränderungen muss Ungewissheit im Rahmen des Corporate Foresight-Ansatzes aktiv gemanagt werden. Dazu gehört die frühzeitige Analyse relevanter Entwicklungen und Trends mittels Umfeldanalysen, die als Grundlage für Szenarioanalysen dienen, um Chancen und Risiken für die Unternehmensstrategie abzuleiten. Auf dieser Basis wird die Strategie regelmäßig überprüft und angepasst, um zukunftsorientiertes Handeln und nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu sichern. Corporate Foresight unterstützt Führungskräfte dabei, fundierte Entscheidungen zu treffen und proaktiv auf Veränderungen zu reagieren. Durch die Einbeziehung verschiedener Perspektiven innerhalb der Organisation wird Wissen

gebündelt und strategische Initiativen gezielt priorisiert. So trägt Corporate Foresight entscheidend dazu bei, die Innovationsfähigkeit zu stärken und langfristig wettbewerbsfähige Strategien zu entwickeln (vgl. Müller-Friemuth, 2019, S. 18).

Damit Innovationen fest in der Unternehmensstrategie verankert werden, ist ein unterstützendes sozio-kulturelles Umfeld von zentraler Bedeutung. In einer innovationsfördernden Unternehmenskultur bilden Werte wie Kompetenz und Kreativität die Grundlage für innovatives Handeln. Ergänzt werden sie durch Offenheit für Veränderungen, Flexibilität und Entschlossenheit, die Mitarbeitende befähigen, innovative Lösungen zu entwickeln. Diese Werte sollten in den Unternehmensleitlinien verankert, nach außen sichtbar gemacht und aktiv im Arbeitsalltag gelebt werden. Da Unternehmenskultur ein weicher Faktor ist, der sich kontinuierlich entwickelt, erfordert ihre Gestaltung Zeit und konsequentes Engagement (vgl. DIN EN ISO 56001, 2021, S. 19 f.; Hauser, 2014, S. 34 f.).

Die Förderung von Innovationsteams ist ein elementarer Bestandteil der Unternehmenskultur. Eine hohe Innovationskompetenz innerhalb eines Teams setzt ausgeprägte soziale Fähigkeiten voraus, insbesondere offene Kommunikation, Kooperation und gemeinsame Reflexion. Das Scheitern von Innovationen eröffnet dabei ein erhebliches Lernpotenzial für die Teams. Gleichzeitig bildet die Selbstkompetenz der Teammitglieder die Grundlage für verantwortungsbewusstes und lösungsorientiertes Handeln, das den Erfolg von Innovationsprojekten entscheidend unterstützt. Gezielte Schulungs- und Trainingsprogramme tragen dazu bei, diese Fähigkeiten systematisch zu fördern und auszubauen. Eine effektive interdisziplinäre Zusammenarbeit erfordert dabei die proaktive Steuerung der Schnittstellen zwischen Fachabteilungen, Management und externen Partnern. Hierbei übernimmt das Personalwesen eine maßgebliche Rolle, indem es sicherstellt, dass unterschiedliche Fachrichtungen vertreten sind und alle für die Umsetzung von Innovationsprojekten notwendigen Kompetenzen abgedeckt werden (vgl. Marx/Högl, 2007, S. 123 ff.).

Die Einführung eines Innovationsmanagementsystems auf Basis des Leitfadens der DIN EN ISO 56002 ist mit organisatorischen und strukturellen Veränderungen verbunden, die häufig von hoher Unsicherheit geprägt sind. Dies kann dazu führen, dass Innovationen eher als Bedrohung statt als Chance wahrgenommen werden. Das Personalwesen ist daher gefordert, diesen Wandel durch gezielte Change-Management-Maßnahmen zu steuern, die Akzeptanz zu fördern und die Anpassungsfähigkeit der Mitarbeitenden zu stärken. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist dabei die frühzeitige Einbindung der Mitarbeitenden in den Normierungsprozess. Dafür eignen sich regelmäßige Dialog- und Austauschformate sowie der Einsatz von Change Agents, die den Veränderungsprozess aktiv begleiten. Um alle Mitarbeitenden zu erreichen, ist eine transparente Kommunikation erforderlich, die Hintergründe und Ziele der Normierung nachvollziehbar vermittelt. Sie schafft Orientierung und Sicherheit im Umgang mit neuen Anforderungen und wirkt möglichen Gefühlen von Angst, Misstrauen oder Überforderung entgegen. Auf diese Weise wird die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Veränderungsprozess gestärkt und das Risiko potenzieller Widerstände reduziert (vgl. Disselkamp, 2012, S. 223 f.).

3 CHANCEN UND RISIKEN DER NORMIERUNG

Die Normierung des Innovationsmanagements verändert die Rolle des Personalwesens grundlegend, da sie einen verbindlichen Referenzrahmen bietet. Dieser Rahmen schafft Orientierung bei der Umsetzung innovationsrelevanter Anforderungen in HR-Prozessen und ermöglicht es, personalwirtschaftliche Maßnahmen gezielt an den Innovationszielen der Organisation auszurichten. Auf diese Weise leistet das Personalwesen einen messbaren Beitrag zur Innovationsfähigkeit der Organisation. Gleichzeitig wirkt sich die Anwendung der Norm positiv auf die externe Wahrnehmung der Organisation aus, da sie für Qualität steht, Vertrauen

vermittelt und die Innovationsfähigkeit nach außen dokumentiert. So wird Innovation als strategisches Handlungsfeld etabliert, wodurch das Personalwesen zunehmend als Mitgestalter von Innovationsstrategien wahrgenommen wird (vgl. Grieger, 2014, S. 25).

Ein wesentlicher Vorteil der Normierung liegt in der erhöhten Transparenz und Vergleichbarkeit. Durch klar definierte Anforderungen an Kompetenzen, Rollen und Prozesse werden Personalentscheidungen nachvollziehbarer und objektiver. Dies ermöglicht eine konsistente Personalentwicklung und reduziert die Abhängigkeit von individuellen Einschätzungen oder implizitem Wissen. Gleichzeitig schafft die Norm eine gemeinsame Sprache für Innovation und ermöglicht innovationsbezogene Maßnahmen, wie Schulungen oder Mentoringprogramme, systematisch zu planen, zu evaluieren und kontinuierlich weiterzuentwickeln (vgl. DIN EN ISO 56001, 2021, S. 20, 25).

Neben den Chancen sind auch Risiken zu berücksichtigen, die sich insbesondere aus dem normativen Charakter der DIN EN ISO 56001 ergeben. Die Vorgaben der Norm stehen in einem Spannungsverhältnis zur notwendigen Flexibilität. Innovation ist mit Unsicherheit, Offenheit und Experimentieren verbunden. Wird die Norm zu stark regelorientiert interpretiert, besteht die Gefahr, dass Innovationsprozesse formalisiert und dadurch in ihrer Dynamik eingeschränkt werden. Für das Personalwesen kann dies bedeuten, dass innovationsfördernde Freiräume unbeabsichtigt eingeschränkt werden, beispielsweise durch starre Vorgaben oder eine übermäßige Fokussierung auf Normerfüllung statt auf die tatsächliche Wirkung von Maßnahmen (vgl. Freimuth, 2022, S. 30).

Ein weiteres Risiko liegt im steigenden Koordinations- und Ressourcenaufwand, der mit der Implementierung und Aufrechterhaltung normkonformer Prozesse verbunden ist. Insbesondere für das Personalwesen entstehen zusätzliche Anforderungen in der Dokumentation, Evaluation und Qualitätssicherung. Sofern dieser Mehraufwand nicht durch ausreichende Ressourcen oder klare Priorisierungen ausgeglichen wird, kann dies zu Überlastung führen und die Akzeptanz der Norm innerhalb der Organisation beeinträchtigen. Zudem besteht die Gefahr, dass die Fokussierung auf formale Nachweise den Blick auf informelle Lern- und Innovationsprozesse verdrängt, die für den langfristigen Erfolg von Innovationen entscheidend sind (vgl. ebd., S. 32 ff.).

Wie bereits in Kapitel 1.2 beschrieben, können Normen die Wahrnehmung individueller Handlungsspielräume und das Engagement der Mitarbeitenden beeinflussen. Die Normierung sollte nicht vorrangig als Kontrollinstrument eingesetzt werden, da dies eine offene Fehler- und Lernkultur behindern und die Beteiligung an Innovationsaktivitäten einschränken könnte. Eine innovationsfördernde Kultur lässt sich nicht allein durch formale Vorgaben etablieren. Das Personalwesen ist daher gefordert, die Norm nicht isoliert umzusetzen, sondern sie in einen umfassenden kulturellen Wandel einzubetten, der auf Vertrauen, Lernbereitschaft und Offenheit basiert. Dazu gehört die Weiterentwicklung von Führungskräften, damit sie Lernprozesse begleiten, Innovationsbarrieren frühzeitig erkennen und die Eigeninitiative der Mitarbeitenden stärken. Darüber hinaus initiiert das Personalwesen gezielte Entwicklungsmaßnahmen für Innovationsteams, z. B. in Form von Trainings oder Workshops. Diese Maßnahmen stärken gleichzeitig die Kommunikationsstrukturen sowie die Zusammenarbeit innerhalb der Gruppen. Auf diese Weise trägt das Personalwesen dazu bei, Synergien zu nutzen, individuelle Potenziale zu entfalten und die Innovationsfähigkeit der Organisation nachhaltig zu sichern (vgl. DIN EN ISO 56001, 2021, S. 19 f.).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Normierung dem Personalwesen erhebliche Chancen bietet, um Innovationen strategisch zu verankern, Prozesse zu professionalisieren und die eigene Rolle innerhalb der Organisation zu stärken. Gleichzeitig erfordert die Norm

ein reflektiertes Vorgehen, um Überregulierung, Akzeptanzprobleme und kulturelle Zielkonflikte zu vermeiden. Der nachhaltige Nutzen hängt daher entscheidend davon ab, inwieweit normative Anforderungen mit organisatorischer Flexibilität und einer innovationsfreundlichen Kultur in Einklang gebracht werden.

4 SCHLUSSBETRACHTUNG UND AUSBLICK

Das Thema Normierung im Innovationsmanagement ist hochaktuell und hat damit eine bedeutsame Relevanz für die Praxis. Das in der Einleitung aufgeführte Zitat von Gerhard Schröder verdeutlicht die Bedeutung der Verbindung von kreativen Ansätzen und strukturierter Normierung für den nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Das Ziel dieser Untersuchung bestand darin zu analysieren, wie das Personalwesen auf die Normierung im Innovationsmanagement reagiert und welche Strategien sowie Maßnahmen eingesetzt werden, um den daraus resultierenden Anforderungen gerecht zu werden. Normen schaffen verlässliche Grundlagen und unterstützen eine strukturierte sowie effiziente Gestaltung von Innovationsprozessen. Die Analyse zeigt, dass das Personalwesen eine strategische Schlüsselrolle übernimmt, indem es sowohl die Einhaltung der Vorgaben der DIN EN ISO-56000-Reihe sicherstellt als auch aktiv zur Förderung von Innovation beiträgt. Dazu gehört insbesondere die gezielte Entwicklung von Innovationskompetenzen bei Mitarbeitenden und Führungskräften sowie ein Führungsstil, der kreative Potenziale innerhalb bestehender Strukturen zur Entfaltung bringt. Insgesamt wird deutlich, dass Normierung dem Personalwesen klare Orientierung bietet und somit maßgeblich zum Erfolg von Innovationsvorhaben beiträgt.

Aufgrund des begrenzten Rahmens der Ausarbeitung konnten einige Aspekte nur oberflächlich behandelt werden. Die Reaktionen des Personalwesens auf die Normierung im Innovationsmanagement werden daher exemplarisch dargestellt. Für eine fundiertere Bewertung sollten diese Aspekte im Einzelfall unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Gesichtspunkte, beispielsweise im Rahmen einer Kosten-Nutzen-Analyse, sowie der spezifischen Unternehmensinteressen geprüft werden. Eine vertiefte Untersuchung würde zudem eine detaillierte Analyse der Maßnahmen in konkreten Unternehmen und Branchen erfordern.

Diese Ausarbeitung bietet Anregungen für weiterführende Untersuchungen zur Normierung im Innovationsmanagement. Besonders relevant ist dabei das Führungsverhalten im Kontext von Innovation Leadership. Weitere Untersuchungen könnten aufzeigen, wie Führungskräfte Mitarbeitende befähigen, innovative Lösungen innerhalb der vorgegebenen Normen zu entwickeln. Auf dieser Grundlage ließen sich praxisorientierte Handlungsempfehlungen für einen innovationsfördernden Führungsstil ableiten, der sowohl Normkonformität sicherstellt als auch die Entfaltung kreativer Potenziale unterstützt.

ZITIERTE UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- Bedenk, Stephan (2019): Komplexität und Komplexitätsmanagement in Innovationsprozessen, in: Scholl, Wolfgang (Hrsg.), Mut zu Innovationen: Impulse aus Praxis, Forschung, Beratung und Ausbildung, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer, 2019, S. 13-23
- Bormann, Kai C./Millhoff, C. (2020): Instrumente des Human Resource Managements, in: Rowold, Jens/Bormann, Kai C./Poethke, U. (Hrsg.), Innovationsförderndes Human Resource Management: Grundlagen, Modelle und Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer, 2020, S. 37-56
- Carell, Angela/Herrmann, Thomas/Kleinbeck, Uwe (2007): Ausbildung innovativer Organisationsstrukturen und -milieus an der Schnittstelle zwischen technischer Dienstleistung und Kunden: Ein Überblick über das Projekt NovaMille, in: Carell, Angela/Herrmann, Thomas/Kleinbeck, Uwe (Hrsg.), Innovationen an der Schnittstelle zwischen technischer Dienstleistung und Kunden: Konzeptionelle Grundlagen, Heidelberg: Physica, 2007, S. 1-8
- Carell, Angela/Euteneuer, Matthias (2007): Innovation und (Unternehmens-) Kulturen: Innovationsprozesse im Spannungsfeld von Dienstleister- und Kundenkultur, in: Carell, Angela/Herrmann, Thomas/Kleinbeck, Uwe (Hrsg.), Innovationen an der Schnittstelle zwischen technischer Dienstleistung und Kunden: Konzeptionelle Grundlagen, Heidelberg: Physica, 2007, S. 19-34
- DIN (2021): DIN EN ISO 56000: 2021 - Innovationsmanagement - Grundlagen und Begriffe, Berlin: Beuth, 2021
- DIN (2024): DIN EN ISO 56001: 2024 - Innovationsmanagementsystem - Anforderungen, Berlin: Beuth, 2024
- DIN (2021): DIN EN ISO 56002: 2021 - Innovationsmanagement - Innovationsmanagementsystem - Leitfaden, Berlin: Beuth, 2021
- Disselkamp, Marcus (2012): Innovationsmanagement: Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer, 2012
- Fellner, Werner (2023): Normung für alle: Eine Einführung plus CE für Druckgeräte und Maschinen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer, 2023
- Freimuth, Joachim (2022): Die unterschätzte Macht technischer Normen, in: Freimuth, Joachim/Kaiser, Siglinde/Schädler, Monika (Hrsg.), Normungs- und Standardisierungsstrategien in China und Indien: Im Spannungsfeld von Industrie- und Geopolitik und Implikationen für Europa, Wiesbaden: Springer, 2022, S. 17-64
- Goepel, Monique (2014): Organisationale Rahmenfaktoren für erfolgreiche Innovationsprozesse, in: Schültz, Benjamin/Strothmann, Philipp/Schmitt, Claudia T./Laux, Lothar (Hrsg.), Innovationsorientierte Personalentwicklung: Konzepte, Methoden und Fallbeispiele für die Praxis, Wiesbaden: Springer, 2014, S. 55-72
- Graf, Nele (2014): Innovationen im HR-Bereich: Hype oder Grundhaltung?, in: Graf, Nele (Hrsg.), Innovationen im Personalmanagement: Die spannendsten Entwicklungen aus der HZ-Szene und ihr Nutzen für Unternehmen, Wiesbaden: Springer, 2014, S. 1-10

- Grieger, Andreas (2014): Innovationskompetenz als HR aufbauen, in: Graf, Nele (Hrsg.), Innovationen im Personalmanagement: Die spannendsten Entwicklungen aus der HR-Szene und ihr Nutzen für Unternehmen, Wiesbaden: Springer, 2014, S. 23-32
- Hauser, Frank (2014): Erfolgsfaktor Innovationskultur: Stärkung der Innovationskraft im Unternehmen, in: Graf, Nele (Hrsg.), Innovationen im Personalmanagement: Die spannendsten Entwicklungen aus der HR-Szene und ihr Nutzen für Unternehmen, Wiesbaden: Springer, 2014, S. 33-42
- Herrmann, Antje (2014): Innovationsprozesse meistern - Was Personalverantwortliche wissen müssen, in: Graf, Nele (Hrsg.), Innovationen im Personalmanagement: Die spannendsten Entwicklungen aus der HR-Szene und ihr Nutzen für Unternehmen, Wiesbaden: Springer, 2014, S. 61-72
- Kaudela-Baum, Stephanie/Holzer, Jaqueline/Kocher, Pierre-Yes (2003): Innovation Leadership: Führung zwischen Freiheit und Norm, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer, 2023
- Marx, Katrin/Högl, Martin (2007): Management von Innovationsteams, in: Carell, Angela/Herrmann, Thomas/Kleinbeck, Uwe (Hrsg.), Innovationen an der Schnittstelle zwischen technischer Dienstleistung und Kunden: Konzeptionelle Grundlagen, Heidelberg: Physica, 2007, S. 117-132
- Müller-Friemuth, Friederike (2019): Corporate Foresight, in: Abele, Thomas (Hrsg.), Fallstudien zum Technologie- und Innovationsmanagement: Praxisfälle zur Wissensvertiefung, Wiesbaden: Springer, 2007, S. 9-24
- Sadowski, René/Bolz, Lea/Harrer, Sebastian (2025): HR Reinvented: 20 Zukunftsperspektiven auf Personal, Organisation und Kultur, Wiesbaden: Springer, 2025
- Schäperkötter, Heinrich (2022): Grundlagen des Innovationsmanagements: Orientierung und Anregungen für Praktiker, Wiesbaden: Springer, 2022
- Schwuchow, Karlheinz (2014): HR-Innovationen und HR-Innovatoren: Praxis und Perspektiven, in: Graf, Nele (Hrsg.), Innovationen im Personalmanagement: Die spannendsten Entwicklungen aus der HR-Szene und ihr Nutzen für Unternehmen, Wiesbaden: Springer, 2014, S. 15-22
- Wabro, Sabine (2014): Synergien im Demografischen Wandel nutzen, in: Schültz, Benjamin/Strothmann, Philipp/Schmitt, Claudia T./Laux, Lothar (Hrsg.), Innovationsorientierte Personalentwicklung: Konzepte, Methoden und Fallbeispiele für die Praxis, Wiesbaden: Springer, 2014, S. 73-82
- Wördenweber, Burkard/Eggert, Marco/Größer, André/Wickord, Wiro (2020): Technologie- und Innovationsmanagement im Unternehmen, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer, 2020