



QUELLE: WWW.UNIVERSITYAFFAIRS.CA

INNOVATIONS- UND BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT – ZUKUNFTSSICHERUNG FÜR UNTERNEHMEN UND MITARBEITER

THEORETISCHE ANSÄTZE & PRAKTISCHE WERKZEUGE

Selbstlernmaterial zur Qualifizierung von Unternehmensleitungen und Führungskräften

Kröll, M. & Küpper, M. (2014)



INHALT

2. Innovation und Beschäftigungsfähigkeit	2
Lernziele	2
2.1. Was heißt Beschäftigungsfähigkeit?.....	2
Lernziele	2
2.2. Woran kann man Beschäftigungsfähigkeit erkennen?	5
Lernziele	5
2.3. Wie kann man Kompetenz zur Innovation fördern?	6
Lernziele	6
Literaturverzeichnis	19

2. INNOVATION UND BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT

LERNZIELE

in diesem Kapitel werden Sie:

- das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit verstehen
- Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit kennenlernen
- Werkzeuge für die Kompetenzentwicklung im Kontext von Innovation entdecken

Technologischer, gesellschaftlicher, ökonomischer Wandel und demografische Entwicklungen verändern die Arbeitswelt. Unternehmen und Arbeitskräfte sehen sich mit einer hohen Veränderungsgeschwindigkeit, zunehmender Unsicherheit und Komplexität konfrontiert. Von Unternehmen fordert die Veränderungsdynamik permanente Innovationskraft. Die Entwicklung von Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen ist kostenintensiv und risikoreich. Durch Prozessinnovationen verändern sich gewohnte Routinen, das Wissen von langjährig Beschäftigten veraltet. Arbeitskräfte, die gut ausgebildet und flexibel sind, werden als Wissens- und Kompetenzträger von vielen Unternehmen umworben. Für Arbeitskräfte liegt die Herausforderung darin, beschäftigungsfähig zu sein und zu bleiben. Um dauerhaft beschäftigt zu bleiben, müssen einmal erworbene Qualifikationen ständig aktualisiert und der Kompetenzstand fortgesetzt angepasst werden (Rump & Eilers, 2006, S. 17). Für Unternehmen besteht die Herausforderung darin, Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten. Denn: „Innovationen werden von Menschen gemacht“ (Kriegesmann, Kerka, & Kottmann, 2007, S. 179). Wenn die Rahmenbedingungen geschaffen werden, können Mitarbeiter ihre Fähigkeiten und Kompetenzen entfalten, sich neues Wissen aneignen und auf diese Weise zur Innovationsfähigkeit des Unternehmens beitragen.

Wesentliche Elemente des Konzepts zur Beschäftigungsfähigkeit und Werkzeuge zur Schaffung von Rahmenbedingungen stellen wir Ihnen in den folgenden Abschnitten vor.

2.1. Was heißt Beschäftigungsfähigkeit?

LERNZIELE

in diesem Abschnitt werden Sie

- die begriffliche Grundlagen zur Beschäftigungsfähigkeit kennenlernen
- Begründungen für das Konzept reflektieren



Beschäftigungsfähigkeit im Praxisbeispiel:

Hans Scholz arbeitet schon viele Jahre als Konstrukteur in der INNOTUBE. Er hat in den letzten Jahren mitbekommen, dass die Kunden immer anspruchsvollere Maschinen bestellen und sich die Produktentwicklungszyklen verkürzen. An seinem Arbeitsplatz musste er sich bereits häufiger auf neue Konstruktions-Verfahren und -Programme einstellen. Die Arbeitsverfahren und -methoden, die er in seiner Ausbildung gelernt hat, sind heute nicht mehr aktuell. Hans Scholz weiß, dass einige ältere Kollegen darüber nachdenken, ihr Berufsleben vorzeitig zu beenden. Für ihn selbst kommt das nicht in Frage, weil er für sein Alter nicht viel Geld zurücklegen konnte.

Auf der letzten Abteilungsbesprechung hat der Konstruktionsleiter, Herr Weller, die neue Abteilungs-Struktur und Arbeitsweise vorgestellt. In Zukunft sollen Teams abteilungsübergreifend für einzelne Kundenprojekte arbeiten. Die Verantwortung für die Arbeitsorganisation und für das Erreichen der Abteilungsziele soll stärker von den Teammitgliedern selbst übernommen werden. Auch bei der technischen Ausstattung der Konstruktions- und Fertigungs-Arbeitsplätze stehen Veränderungen an. Es soll ein unternehmensweites Planungs- und Steuerungssystem und ein neues CAD-System eingeführt werden.

Hans Scholz wird klar, dass er schon seit 20 Jahren in der Konstruktionsabteilung am selben Arbeitsplatz arbeitet. Von den Kunden und Kollegen wird er als Fachkraft geschätzt. Dennoch fragt er sich angesichts der Neuerungen: „Wie gut sind eigentlich meine Kenntnissen und Qualifikationen? Passen sie noch, wenn im Betrieb so vieles umgestellt wird? Was ist, wenn es bei der INNOTUBE für mich einmal nicht mehr weitergehen sollte, habe ich dann Chancen auf dem Arbeitsmarkt?“

Beschäftigungsfähigkeit beschreibt die Fähigkeit einer Person, auf der Grundlage ihrer fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen auch unter sich wandelnden Rahmenbedingungen ihre Arbeitskraft anbieten und ihre beruflichen Aufgaben erfüllen zu können – und, wenn nötig, neue Tätigkeiten zu übernehmen (Rump & Eilers, 2006). So muss „der Anlagenelektroniker Maschinen warten oder der Bilanzbuchhalter die Finanzbuchhaltung abwickeln können“ (Kriegesmann, Kottmann, Masurek, & Nowak, 2005, S. 22). Darüber hinaus müssen Wissen und Kompetenzen des Anlagenelektronikers oder der Buchhalterin immer wieder an neue Entwicklungen, bspw. die Automatisierung von Maschinen oder die Einführung moderner Abrechnungsprogramme, angepasst werden, um die Anforderungen des Unternehmens dauerhaft erfüllen zu können.



Definition:

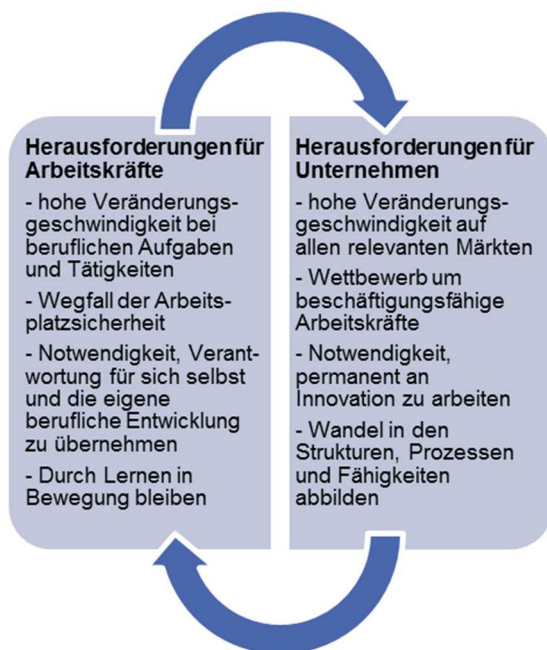
Beschäftigungsfähigkeit ist die Fähigkeit einer Person, auf der Grundlage ihrer fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen auch unter sich wandelnden Rahmenbedingungen ihre Arbeitskraft anbieten, ihre beruflichen Aufgaben erfüllen und neue Tätigkeiten übernehmen zu können.

Für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit tragen Mitarbeiter und Unternehmen eine gemeinsame Verantwortung. Spätestens, wenn Arbeits- und Betriebszeiten unflexibel sind, Schwierigkeiten auftreten, neue Mitarbeiter zu finden oder arbeitsbezogene Veränderungen grundsätzlich als Risiko

empfunden und bspw. mit längeren Fehlzeiten beantwortet werden, sollten Führungskräfte sich mit den Rahmenbedingungen für Beschäftigungsfähigkeit auseinandersetzen. Das „Schaffen einer Wissenskultur“ (Rump & Eilers, 2006, S. 44), in der Wissen geteilt wird und neue Ideen willkommen sind, liegt in der Zuständigkeit und Verantwortung von Führungskräften. Sie können Freiräume geben für eigenverantwortliches Handeln und Mitgestalten. Mitarbeiter, die über das erforderliche Wissen verfügen, ihren Kompetenzstand anpassen und sich ihrer Kompetenzen bewusst sind, nehmen Veränderungen als Chance wahr, sind flexibel einsetzbar und repräsentieren ihr Unternehmen mit Stolz (Rump & Eilers, 2006). Ist der Einzelne beschäftigungsfähig, kann er die Innovationsanstrengungen des Unternehmens nicht nur unterstützen, sondern auch selbst anregen und dadurch zur Beschäftigungssicherung beitragen

Eine Bestandsaufnahme, bspw. mit dem InnoKenn-Tool, kann deutlich machen, welche individuellen und betrieblichen Potenziale schon genutzt und welche Fähigkeiten noch ausgebaut werden sollten.

In der nebenstehenden Abbildung werden einige Herausforderungen aufgezeigt, mit denen Arbeitskräfte und Unternehmen konfrontiert werden. Die Pfeile machen deutlich, dass betriebliche Wandelprozesse Anpassungsnotwendigkeiten auf Seiten der Beschäftigten nach sich ziehen und die Lernprozesse der Beschäftigten Wandel und Innovation möglich machen.



Im Hinblick auf die zunehmende Dynamik und Flexibilisierung der Arbeitswelt, wird die Beschäftigungsfähigkeit jedoch nicht nur im Zusammenhang mit bestehenden oder zukünftigen Anforderungen des Unternehmens, sondern auch mit Blick auf die Erfordernisse des Arbeitsmarktes betrachtet. Das heißt, die Kompetenzen und Fähigkeiten einer Person werden in diesem Konzept den Anforderungen und Möglichkeiten von Unternehmen und Arbeitsmarkt gegenübergestellt.

 Übung:

Ist Herr Scholz beschäftigungsfähig? Bitte begründen Sie Ihre Antwort mit Blick auf das oben beschriebene Konzept.

2.2. Woran kann man Beschäftigungsfähigkeit erkennen?

LERNZIELE

in diesem Abschnitt werden Sie

- Dimensionen der individuellen Beschäftigungsfähigkeit kennenlernen
- Beispiele guter Praxis zur Schaffung von Rahmenbedingungen lesen

Forscher aus den Niederlanden (van der Heijde & van der Heijden, 2006) haben auf der Basis theoretischer Überlegungen und empirischer Forschung fünf Dimensionen identifiziert, mit deren Hilfe die Beschäftigungsfähigkeit (Employability) von Mitarbeitern beschrieben und gemessen werden kann: die berufliche Expertise, die persönliche Kompetenzentwicklung, persönliche Flexibilität, organisationale Einbindung und die Work-Life-Balance.

- **Berufliche Expertise** (Occupational Expertise) beschreibt die Handlungssicherheit und die umfassende Beurteilungs-/Problemlösungsfähigkeit in der ausgeübten Tätigkeit. Die berufliche Expertise ist für Unternehmen und Beschäftigte ein entscheidendes Element in der Zusammenarbeit. Mitarbeiter, deren berufliche Expertise unzureichend ist, können Veränderungen nicht meistern. Die berufliche Expertise ist jedoch kein Garant für Erfolg entlang der gesamten Laufbahn. Sie muss permanent aktuell gehalten werden.
- **Persönliche Kompetenzentwicklung** (Anticipation and Optimization) beschreibt individuelle Aktivitäten zur Weiterentwicklung von Wissen und Fähigkeiten sowie zur Erhaltung des Marktwertes. Durch persönliche Kompetenzentwicklung bereiten sich Mitarbeiter auf zukünftige Anforderungen vor: „preparing for future work“.
- **Persönliche Flexibilität** (Personal Flexibility) ist die Fähigkeit, sich auf strukturelle und personelle Veränderungen auf dem internen und externen Arbeitsmarkt einstellen zu können: „to welcome change“.
- **Organisationale Einbindung** (Corporate Sense) ist gekennzeichnet durch die Identifikation mit dem Unternehmen und die Bereitschaft, Wissen zu teilen.
- **Work-Life-Balance** (Balance) beschreibt die Ausgewogenheit zwischen beruflichen und privaten Lebenssphären und die Fähigkeit, Stress wahrzunehmen (van der Heijde & van der Heijden, 2006).

In den fünf Dimensionen und den Konzepten zur Beschäftigungsfähigkeit (Rump & Eilers, 2006) wird der Eigen-Verantwortung des Individuums eine hohe Bedeutung beigemessen. Es wird aber auch deutlich, dass Unternehmen Rahmenbedingungen schaffen können, die die Kompetenzentwicklung oder die Identifikation mit dem Unternehmen stützt.

Einige Organisationen haben bereits damit begonnen, eine Unternehmenskultur und Personal-Instrumente zu implementieren, die die Employability-Dimensionen adressieren.



Beispiele guter Praxis

Eine niederländische Telefongesellschaft stellt ihren Mitarbeitern persönliche Entwicklungs-Budgets zur Verfügung. Die Mitarbeiter können sich auf einer firmeninternen ‚employability website‘ über Trainingsangebote informieren und erhalten dort Anregungen für die eigene Karriereentwicklung. Auf diese Weise möchte das Unternehmen Veränderungsfähigkeit und Bindung wertvoller Mitarbeiter anregen (Nauta, van Vianen, van der Heijden, van Dam, & Willemsen, 2009).

Ein Unternehmen (100 Beschäftigte) mit dem Schwerpunkt Fabrikplanung hat durch die gezielte Ansprache und Einstellung Älterer nicht nur den betrieblichen Bedarf an qualifizierten Fachkräften decken können, sondern sie genießt seitdem auch hohe Bekanntheit und einen guten Ruf in der Öffentlichkeit. Auch in der Personalarbeit hat sich das Unternehmen auf Ältere eingestellt: "Ältere wissen selbst am besten, wann sie für eine Tätigkeit zu alt sind oder nicht mehr in vollem Umfang arbeiten können." Deshalb führt man mindestens einmal jährlich ein Zukunftsgespräch, auch mit der Familie des Mitarbeiters, um gemeinsam über das weitere Vorgehen zu reden. So ist es für die Beschäftigten möglich, sich ein Stück weit zurückzunehmen. Dies gilt in quantitativer Hinsicht, indem beispielsweise nur noch vier Tage die Woche gearbeitet wird, und in qualitativer Hinsicht, indem beispielsweise von der Projektleiterstelle auf einen regulären Ingenieursposten gewechselt wird oder die Projektleiterstelle zwischen zwei Beschäftigten aufgeteilt wird (www.fachkraefte-toolbox.de/fachkraefte-gewinnen/generation-50-plus/3-aelttere-gewinnen/#sthash.P9Ihw2ON.dpuf).

Die E GmbH (elf Beschäftigte und sechs Auszubildende) ist ein Handwerksbetrieb aus der Sanitärbranche, das auf altersgemischte Teamarbeit setzt. Seit Bestehen des Betriebs ist es üblich, dass jeder Monteur einen Auszubildenden mit zur Baustelle nimmt. Der Geschäftsführer ist überzeugt, dass nicht nur die Auszubildenden viel von den Gesellen lernen können, sondern auch umgekehrt. (www.fachkraefte-toolbox.de/fachkraefte-gewinnen/generation-50-plus/5-personalentwicklung-fuer-aelttere/#sthash.NZaCUXVr.dpuf).

Das Fach- und Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter ist für den Unternehmenserfolg wichtig. Um das Wissen im Unternehmen zu halten und an jüngere Mitarbeiter weiterzugeben, ist der Einsatz von altersgemischten Teams eine erprobtes Mittel. In diesen Teams geben Ältere ihre Erfahrungen an die jüngeren Mitarbeiter weiter und die älteren Mitarbeiter können bei schweren Arbeiten von den jüngeren entlastet werden. „So entsteht in den Teams ein ausgewogenes Verhältnis von geben und nehmen“ (www.perso-net.de).

Übung

Bitte reflektieren Sie, welche Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit in den oben stehenden Beispielen gefördert werden. Kennen Sie ein eigenes Beispiel guter Praxis, das eine oder mehrere Dimensionen der Beschäftigungsfähigkeit adressiert?

2.3. Wie kann man Kompetenz zur Innovation fördern?

LERNZIELE

in diesem Abschnitt werden Sie:

- den Begriff Kompetenz beschreiben
- ein Kompetenzmodell entwickeln
- innovations- und beschäftigungsförderliche Personalentwicklungsinstrumente kennenlernen

Kompetenz definieren

Für Technische Innovation benötigt man das Fachwissen einzelner Experten und von Mitarbeitergruppen, die ihr Wissen verknüpfen können. Vorhandenes Wissen muss jedoch ständig auf neue und unerwartete Situationen angepasst werden. Strothmann (2014) beschreibt anschaulich, warum das notwendig ist: „Technische Entwicklungen, kürzere Produktlebenszyklen und daraus resultierende verkürzte Produktentwicklungszeiten führen dazu, dass individuelle Wissensbestände, Fähigkeiten und Fertigkeiten immer schneller veralten“ (Strothmann, 2014, S. 118). Unter diesen Rahmenbedingungen benötigen Führungskräfte, Mitarbeiter und Teams Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten und Verhaltensweisen, die ihnen helfen, komplexe Arbeitsaufgaben bewältigen und in neuen Situationen angemessen handeln zu können.



Definition:

Kompetenz ist die Fähigkeit von einzelnen Mitarbeitern oder Gruppen, im beruflichen Kontext und in unterschiedlichen Situationen angemessen handeln und Probleme erfolgreich bewältigen zu können – weil sie es können, wollen und dürfen.

Die Handlungsfähigkeit (Können) und Handlungsbereitschaft (Wollen) wird in dieser Definition durch den Aspekt der Zuständigkeit (Dürfen) ergänzt. Zuständigkeiten sind in Unternehmen durch Arbeitsvertrag und Organigramme geregelt. Können und Wollen werden in Personalauswahlverfahren, Personal- und Kompetenzentwicklungsmaßnahmen oder Beurteilungsverfahren adressiert. Entwicklungsmaßnahmen oder Beurteilungen werden in kleineren Unternehmen häufig auf der Basis von Anforderungsprofilen durchgeführt. Darin sind die Qualifikationen und Fähigkeiten beschrieben, über die Mitarbeiter idealerweise verfügen sollten, damit sie ihre Aufgaben im Unternehmen erfolgreich erledigen können. Vor allem größere Unternehmen entwickeln zunehmend sogenannte Kompetenzmodelle.

Ein Kompetenzmodell entwickeln

In Kompetenzmodellen werden Kompetenzen für aktuelle Arbeitsaufgaben und zukünftige Anforderungen berücksichtigt. Auf veränderte Anforderungen können bspw. Erkenntnisse zu neuen Trends (vgl. Kap. 1), eine längerfristige Unternehmensstrategie oder geplante Investitionen Hinweise geben. Kompetenzmodelle sollten breite Kompetenzbegriffe (Dimensionen) als Oberbegriffe enthalten, damit sie auf eine große Zahl von Situationen angewendet werden können. Die Oberbegriffe werden als spezifische Verhaltensweisen, die als Verhaltensanker dienen, genauer beschrieben.

Kompetenzmodelle können eine Grundlage für die Personalauswahl sein und den Personalbereich dabei unterstützen, die passenden Mitarbeiter für das Unternehmen zu finden. Sie sind auch

Ausgangspunkt für die Festlegung von Entwicklungsmaßnahmen oder für die Leistungsbeurteilung, die einmal jährlich im sogenannten Mitarbeitergespräch besprochen werden kann.

Für das Unternehmen passende, innovations- und beschäftigungsförderliche Kompetenzmodelle können von der Personalabteilung oder gemeinsam mit den Führungskräften erarbeitet werden. Damit alle Ideen und Perspektiven berücksichtigt werden, sollte die gemeinsame Arbeit von einem internen Mitarbeiter, bspw. dem Personalleiter/der Personalleiterin, oder einem externen Berater moderiert werden. Es empfiehlt sich folgende schrittweise Vorgehensweise, die nachstehend visualisiert und als Vorschlag in einer Tabelle zusammengefasst ist.

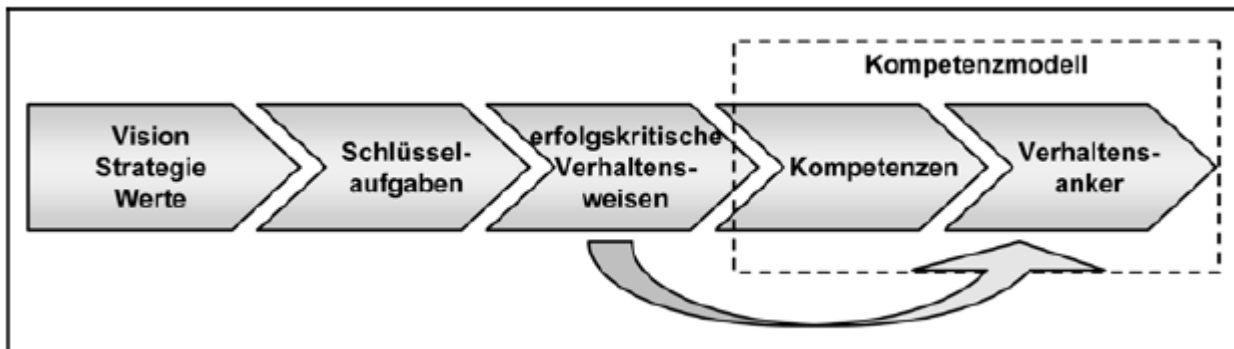


Abb. x: Von der Vision zum Kompetenzmodell, Quelle: (Leinweber, 2010, S. 152)

Ausgangspunkt für aktuelle und zukünftige Aufgabenstellungen ist die Vision, oder konkreter die Unternehmensstrategie. Die INNOTUBE hat auch eine Vision. Sie möchte als „Experte für Innovation“ für den Kunden erkennbar werden. Daraus resultieren Schlüsselaufgaben und erfolgskritische Verhaltensweisen von Führungskräften und Mitarbeitern. Um diese Aufgaben und Verhaltensweisen zu entdecken, werden vorbereitend Führungskräfte und Schlüsselpersonen gebeten, typische bzw. schwierige Arbeitssituationen anschaulich zu beschreiben und die Verhaltensweisen zu benennen, mit deren Hilfe sie die beschriebenen Situationen erfolgreich meistern. Diese Informationen können vom Moderator durch Einzelinterviews zusammengetragen (Schritt 1) und für einen Führungskräfte-Workshop (Schritt 2) aufbereitet werden.



Vorschlag für das Vorgehen zur Entwicklung von Kompetenzmodellen

Arbeitsschritte und Erhebungsform	Inhalt	Leitfragen
Schritt 1 Einzelinterviews mit Führungskräften und Schlüsselpersonen	Aktuelle, schwierige Arbeitssituationen und gelebte Verhaltensweisen zu ihrer erfolgreichen Bewältigung beschreiben	Denken Sie an Beispiele für Arbeitssituationen, die für Ihren Führungs-/Arbeitsalltag typisch bzw. außergewöhnlich sind. Beschreiben Sie die Situation und das Verhalten möglichst konkret.
Schritt 2 Führungskräfte-Workshop	Zukünftige Anforderungen und wünschenswerte Verhaltensweisen	Was sind unsere langfristigen Ziele? Was bedeutet bspw. die Etablierung als Wissensorganisation für das

	zu ihrer erfolgreichen Bewältigung beschreiben	Unternehmen, die Führungskräfte, die Mitarbeiter? Welche Verhaltensweisen werden benötigt?
Schritt 3 Vorarbeit durch Moderator	Gesammelte Beispiele aus Schritt 1 und 2 ordnen und Kompetenz-Dimensionen erstellen	Welche Oberbegriffe lassen sich aus den beschriebenen Aufgaben und Verhaltensweisen ableiten?
Schritt 4 Führungskräfte-Workshop	Entwurf für das Kompetenzmodell im Dialog auf Vollständigkeit und Anwendbarkeit prüfen	Sind die Dimensionen und Verhaltensanker vollständig und verständlich beschrieben? Werden die Kompetenz-Dimensionen Akzeptanz finden?

Im zweiten Arbeitsschritt stehen die zukünftigen Anforderungen, die aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden sollten, im Fokus. Die Leitfragen nehmen daher Bezug auf die langfristigen Ziele des Unternehmens und stellen im Beispiel der INNOTUBE den Aufbau einer Expertenorganisation in den Mittelpunkt der gemeinsamen Diskussion.

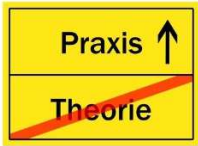
Durch Schritt 1 und 2 entsteht eine Sammlung von Aufgaben und Verhaltensbeschreibungen für aktuelle und künftige Anforderungen. Diese werden durch den Moderator (oder die Personalabteilung) im dritten Arbeitsschritt geordnet und zu einem Vorschlag für Kompetenz-Dimensionen verdichtet. Bei den Kompetenz-Dimensionen kann zwischen Mitarbeiter-Kompetenzen und Führungskompetenzen unterschieden werden. Das nachstehenden Beispiel macht anschaulich, durch welche Verhaltensweisen Führungskompetenz für ‚Innovation und Wachstum‘ gekennzeichnet sein kann.



Führungskompetenz-Dimension mit Ankerbeispielen. Aus: (Strothmann, 2014)

Führungskompetenz
Innovation und Wachstum
<p>Verhaltensbeispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informiert sich fortlaufend und umfassend über neue Entwicklungen auf seinem/ihrem Fachgebiet • Sucht aktiv nach neuen Partnern, um im Unternehmen fehlende Kompetenzen auszugleichen • Bezieht Kunden und Lieferanten in den Innovationsprozess ein • Ist gegenüber neuen Ideen aufgeschlossen und unterstützt seine/ihre Mitarbeiter bei deren Umsetzung • Fördert und fordert produkt- und prozessbezogene Innovationen • Schafft seinen/ihren Mitarbeitern Freiräume, um eigene Ideen entwickeln zu können • Sieht Fehler als Teil des Innovationsprozesses und lernt aus ihnen • ...

Kompetenzmodelle sollten regelmäßig auf Veränderungen, bspw. der strategischen Ausrichtung, überprüft und wenn nötig angepasst werden. Führungskräfte sollten vor der ersten Anwendung von Kompetenzmodellen trainiert werden, wie sie Verhaltensweisen ihrer Mitarbeiter beobachten, unterstützen und korrigieren können.



Das Kompetenzmodell im Praxisbeispiel

Führungskräfte entwickeln ein Kompetenzmodell (in Anlehnung an <http://corporate.evonik.de/sites/dc/Downloadcenter/Evonik/Corporate/de/Karriere/kompetenzmodell-2011.pdf>)

Um allen Fach- und Führungskräften eine Orientierung für ihr Verhalten zu geben und die Anforderungen des Unternehmens deutlich zu machen, hat die INNOTUBE gemeinsam mit den Führungskräften und einem erfahrenen Dozenten der Technischen Universität ein Kompetenzmodell entwickelt, das mit Blick auf die Vision („wir werden für unsere Kunden Experten für Innovation“) die folgenden 4 Kompetenz-Dimensionen umfasst:


- Kundenorientierung (interne und externe Kunden)
- Unternehmerisches Handeln und Leistungsorientierung
- Innovations- und Erneuerungsfähigkeit
- Führungsfähigkeit

Die Kompetenz ‚Unternehmerisches Handeln und Leistungsorientierung‘ wurde erst nach intensiven Diskussionen in das Modell aufgenommen. Der Berater von der Universität brachte ein Buch mit, um deutlich zu machen, dass moderne Unternehmen „Mitarbeiter als Mitunternehmer“ (Wunderer, 1999) brauchen, um etwas Neues zu schaffen und erfolgreich zu sein. Am Ende konnte man sich auf folgendes Modell einigen:

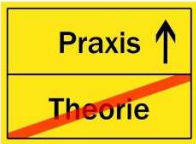
Das Kompetenzmodell der INNOTUBE

Kompetenzen Zielgruppen	Kundenorientierung (interne und externe Kunden)	Unternehmerisches Handeln und Leistungsorientierung	Innovations- und Erneuerungsfähigkeit	Führungsfähigkeit
Fachkräfte der INNOTUBE	Orientierung auf Kundenbedürfnisse	Leistungs- und Qualitätsorientierung	Kreativität und Flexibilität	(Fachliche) Führung von Mitarbeitern oder Kollegen und Vorbildfunktion
Führungskräfte der INNOTUBE	Kundenmanagement	Zielerreichung und Entscheidungsstärke	Steuerung und Begleitung von Innovations- und Veränderungsprozessen	Change-Management und Mitarbeiterentwicklung

Im Kompetenzmodell der INNOTUBE wird für jede Kompetenz-Dimension beschrieben, was die Kompetenz bedeutet. Je nach Position werden dabei unterschiedliche Anforderungen an Fach- bzw. Führungskräfte gestellt.

 **Übung:**


Bitte nennen Sie mögliche Gründe für die Differenzierung zwischen Fach- und Führungskräften. Worin unterscheiden sich die Anforderungen?



Fortsetzung Praxisbeispiel:

Die Führungskräfte haben jetzt begonnen, geeignete Verhaltensindikatoren für die einzelnen Kompetenz-Dimensionen zu beschreiben. Dazu hat der Dozent Leitfragen formuliert, an denen sich die Führungskräfte orientieren konnten. Sehen Sie hier das Beispiel für die Kompetenz-Dimension ‚Kundenorientierung‘:

	Kundenorientierung (interne und externe Kunden)	Leitfrage	Verhaltensindikatoren
Fachkräfte	Orientierung auf Kundenbedürfnisse	Wie geht der Mitarbeiter mit Kunden, ihren Bedürfnissen und Problemen um?	<ul style="list-style-type: none"> • Reagiert unverzüglich auf Kundenanfragen und hält die Kundenzusagen ein • Ermittelt aktiv Kundenbedürfnisse • Übernimmt Verantwortung für die Lösung von Kundenproblemen
Führungskräfte	Kundenmanagement	Wie pflegt und baut der Mitarbeiter langfristige und vertrauensvolle Beziehungen zu Kunden auf?	<ul style="list-style-type: none"> • pflegt und baut eine intensive und vertrauensvolle Kundenbeziehung auf • kennt interne Situationen des Kunden, seine Strategie und seine Vorhaben • identifiziert Themen, die in der Zukunft für den Kunden relevant sein können, und leitet Maßnahmen daraus ab

 **Übung:**

Bitte beschreiben Sie für die Kompetenz-Dimension ‚Innovations- und Erneuerungsfähigkeit‘ auf der Basis der Leitfragen geeignete Verhaltensindikatoren für die beiden Zielgruppen.

	Innovations- und Erneuerungsfähigkeit	Leitfragen	Verhaltensindikatoren
Fachkräfte	Kreativität und Flexibilität	Wie kreativ und flexibel agiert der Mitarbeiter?	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ...

Führungskräfte	Steuerung und Begleitung von Innovations- und Veränderungsprojekten	Wie steuert und begleitet der Mitarbeiter Innovationen und Erneuerungen?	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ...
-----------------------	---	--	---

Kompetenzmodelle als Grundlage für das Mitarbeitergespräch

Ein Kompetenzmodell ist die Grundlage für die Auswahl von neuen Mitarbeitern, weil es die Anforderungen des Unternehmens definiert. Es kann Führungskräften und Mitarbeitern Orientierung für die Beurteilung des Verhaltens geben, das in der täglichen Arbeit gezeigt wird. Es kann für Entwicklungsgespräche genutzt werden, die der Unternehmer mit seinen Führungskräften und die Führungskräfte mit ihren Fachkräften führen.

Die Bedeutung von Mitarbeitergesprächen beschreiben Mentzel et al. (2012): „Das wichtigste Instrument der Mitarbeiterführung ist das regelmäßige Mitarbeitergespräch. Es dient der Verbesserung des Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnisses, fördert Offenheit und gegenseitiges Verständnis und erleichtert die Zusammenarbeit. Gute Mitarbeiter erwarten, dass der Vorgesetzte mit ihnen spricht: über ihre Ziele, ihre Aufgaben, ihre Leistungen, ihre Stärken und ihre Schwächen“ (Mentzel, Grotzfeld, & Haub, 2012, S. 13).

Anlässe und Themen für Mitarbeitergespräche können sehr unterschiedlich sein, wir zeigen eine kleine Auswahl (Mentzel, Grotzfeld, & Haub, 2012, S. 18):

- Ziele vereinbaren
- Beurteilungen besprechen
- gute Leistungen anerkennen
- unzureichende Leistungen kritisieren und verbessern
- Kompetenzentwicklungs- und Fördermaßnahmen vereinbaren
- Sachaufgaben besprechen
- Kenntnisse vermitteln
- Unterstützung bei persönlichen Problemen geben.

Mit Blick auf die Unterstützung der Kompetenzentwicklung und die Beschäftigungsfähigkeit sollten Führungskräfte regelmäßig mit ihren Mitarbeitern ein Entwicklungs- bzw. Fördergespräch führen.

Worauf sollten Sie bei der Durchführung von Mitarbeitergesprächen besonders achten?

Mitarbeitergespräche, wie bspw. das Fördergespräch, gliedern sich in drei Phasen - eine Vorbereitungs-, Durchführungs- und Nachbereitungsphase.

Die Phase der Vorbereitung umfasst:

- Frühzeitige Einladung des Mitarbeiters und Information über die zu besprechenden Inhalte
- Beschaffung eines geeigneten Raums für ein ungestörtes Gespräch
- Planung eines ausreichenden Zeitbudgets
- Beschaffung von Informationen für das Gespräch und Vorbereitung von Fragen

Bei der Durchführung des Gesprächs ist es wichtig:

- eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen
- Gesprächsziele und -inhalte zu Beginn des Gesprächs zu klären
- darauf zu achten, dass der Mitarbeiter ausreichend zu Wort kommt und er seine Erwartungen, Ziele und Wünsche nennen kann
- die wichtigsten Gesprächsinhalte zu dokumentieren und
- zum Abschluss klare Festlegungen und realistische Vereinbarungen zu treffen.

Zur Nachbereitung des Mitarbeitergesprächs gehört:

- die Reflexion des Gespräches durch die Führungskraft (lessons learned)
- ein Protokoll mit den getroffenen Vereinbarungen, bspw. zu den geplanten Entwicklungsmaßnahmen und Terminen, für Führungskraft und Mitarbeiter
- die aktive Unterstützung des Mitarbeiters bei der Umsetzung der getroffenen Vereinbarungen.

Einige Leitfragen, mit denen sich Mitarbeiter auf ein Fördergespräch vorbereiten können, werden nachstehend zusammengestellt (Mentzel, Grotzfeld, & Haub, 2012, S. 69). Die Fragen können dem Mitarbeiter mit der Einladung zum Gespräch zur Verfügung gestellt werden.

Vorbereitung des Mitarbeiters auf das Fördergespräch

- Waren Ihnen in der Vergangenheit Ihre Arbeitsziele ausreichend bekannt?
- Was hat Sie in der Vergangenheit bei Ihrer Arbeit besonders behindert oder begünstigt?
- Welche Arbeitsziele sehen Sie für die Zukunft als wichtig an?
- Mit welchen technischen oder organisatorischen Änderungen ist zu rechnen?
- Konnten Sie in der Vergangenheit alle Ihre Fähigkeiten zum Einsatz bringen?
- Sehen Sie eine andere Tätigkeit als geeigneter an?
- Welche Erwartungen haben Sie an das Unternehmen hinsichtlich Ihrer beruflichen Weiterbildung?
- Welche Position im Unternehmen streben Sie an?
- Decken sich Ihre eigenen Erwartungen mit den Notwendigkeiten des Unternehmens?

Übung:

Welche Informationen und Hinweise könnten Sie Herrn Scholz geben, wenn Sie für seine Entwicklung die anstehenden betrieblichen Veränderungen und die Dimensionen des Kompetenzmodells zugrunde legen?

In Kompetenzmodellen werden Kompetenzen für aktuelle Arbeitsaufgaben und zukünftige Anforderungen berücksichtigt. Im Mitarbeitergespräch sollten Maßnahmen festgelegt werden, die den Mitarbeiter bspw. auf den Umgang mit Kundenanfragen, aber auch auf anstehende technische oder organisatorische Veränderungen vorbereiten. Für Herrn Scholz, den Konstrukteur aus unserem Praxisbeispiel, und seine Kollegen könnte angesichts der betrieblichen Veränderungen eine Schulung für das neue CAD-System hilfreich sein. Die Schulung könnte extern oder am Arbeitsplatz und anhand von aktuellen Aufgabenstellungen durchgeführt werden. Mit einem Zertifikat des Anbieters kann Herr Scholz nachweisen, dass sein Wissen über Konstruktionssysteme aktualisiert wurde und er in seinem Arbeitsgebiet handlungsfähig ist.

Exkurs: Formen betrieblicher Weiterbildung im europäischen Vergleich

Unternehmen haben einen wesentlichen Einfluss auf das Lernen ihrer Mitarbeiter. Sie ermöglichen das Lernen am Arbeitsplatz, sie bieten interne Schulungen an oder finanzieren externe Weiterbildungskurse. Eurostat (2006) beschreibt ausführlich die Unterschiede zwischen Weiterbildungskursen und anderen Formen betrieblicher Weiterbildung. Diese Beschreibung wird hier vorgestellt, um auf diese Weise Anregungen zu geben, die Personalentwicklung bspw. durch Job-Rotation oder Austauschprogramme mit anderen Unternehmen, anzureichern und die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern.



Formen betrieblicher Weiterbildung (Eurostat, 2006, S. 37ff.)

Kurse:

Veranstaltungen, die ausschließlich der betrieblichen Weiterbildung dienen und vom Arbeitsplatz getrennt stattfinden (z.B. in einem speziellen Schulungsraum). Die Teilnehmenden werden in einem vorab von den Organisatoren festgelegten Zeitraum von Lehrpersonal unterrichtet. Der Ort der Durchführung ist für die Unterscheidung intern/extern unerheblich.

1. Bei *internen Kursen* liegt die Verantwortung für Ziele, Inhalte und Organisation beim Unternehmen selbst. Es kann auch externes Lehrpersonal eingesetzt werden.
2. *Externe Kurse* werden von Bildungsträgern auf dem freien Markt angeboten, Konzeption, Organisation und Durchführung liegt in ihrer Verantwortung.

Andere Formen betrieblicher Weiterbildung:

1. *Weiterbildung am Arbeitsplatz*: Geplante Phasen der Unterweisung durch Vorgesetzte, Spezialisten oder Kollegen und Lernen durch die normalen Arbeitsmittel und andere Medien (Einarbeitung).
2. *Job-Rotation* innerhalb des Unternehmens und *Austauschprogramme* mit anderen Unternehmen: Sie gelten nur dann als Weiterbildungsmaßnahme, wenn sie im Voraus geplant sind und dem spezifischen Zweck dienen, die Fähigkeiten der Teilnehmenden weiterzuentwickeln. Nicht dazu gehören routinemäßige Versetzungen, die nicht im Rahmen eines geplanten Weiterbildungsprogramms erfolgen.
3. *Lern- und Qualitätszirkel*: In Lernzirkeln kommen Beschäftigte regelmäßig mit dem vorrangigen Ziel zusammen, sich über die Anforderungen der Arbeitsorganisation, der Arbeitsverfahren und des Arbeitsplatzes weiterzubilden. Qualitätszirkel sind Arbeitsgruppen, deren Ziel es ist, durch Diskussion Probleme zu lösen, die mit der Produktion oder dem Arbeitsplatz zusammenhängen. Sie gelten nur dann als Weiterbildung, wenn dies der vorrangige Zweck für die Teilnahme ist.
4. *Selbst gesteuertes Lernen*: Hierzu gehören geplante individuelle Weiterbildungsaktivitäten, z.B. mit audiovisuellen Hilfen wie Videos, computergestütztem Lernen, Internet.
5. *Informationsveranstaltungen*: Hierzu gehören z.B. der Besuch von Fachvorträgen, Fachtagungen, Kongressen, Workshops, Fachmessen und Erfahrungsaustauschkreisen. Die Teilnahme zählt jedoch nur dann als Weiterbildung, wenn der vorrangige Zweck der Teilnahme die Weiterbildung ist.

Die Weiterbildungs-Situation stellt sich in den europäischen Ländern sehr unterschiedlich dar. Das Lernen im Prozess der Arbeit erscheint insgesamt ähnlich bedeutsam wie interne oder externe Kurse, die ausschließlich der Weiterbildung dienen und getrennt vom Arbeitsplatz stattfinden.

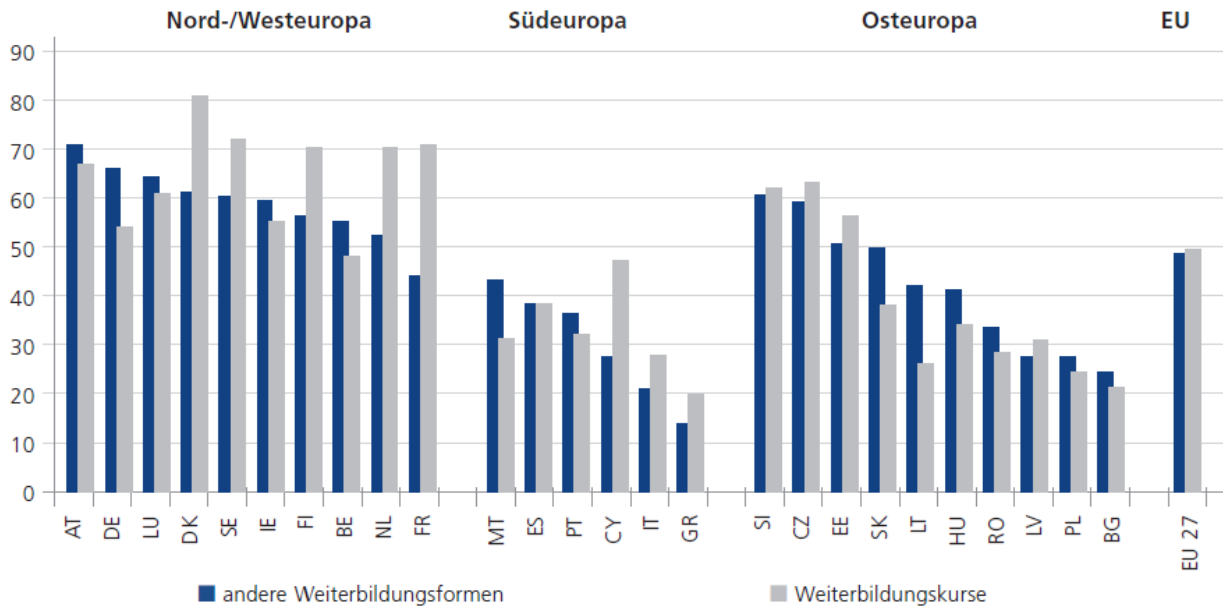


Abbildung 1: Anteil der Unternehmen mit Weiterbildungskursen und anderen Weiterbildungsformen (2005; Angaben in %; Quelle Eurostat Datenbank CVTS3) (Behringer & Käßlinger, 2011, S. 17)

 Übung:

Welche Formen betrieblicher Weiterbildung werden in Ihrem Unternehmen bevorzugt eingesetzt? Welche der vorgestellten Formen können wirksam das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit unterstützen?

PEP – der persönliche Entwicklungsplan für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit



Persönlicher Entwicklungsplan für Herrn Scholz

Konstruktionsleiter Weller bereitet sich auf das Gespräch mit seinem Mitarbeiter, Hans Scholz, vor. Er möchte vor allem die guten Leistungen, die Herr Scholz als Fachkraft in der Konstruktion bisher erbracht hat, würdigen. Er möchte ihm erläutern, welche Änderungen an seinem Arbeitsplatz geplant sind und wie er sich darauf vorbereiten kann. Herr Scholz hat bereits deutlich gemacht, dass er auch weiterhin im Unternehmen tätig sein will und an der Anpassung seiner Qualifikation mitarbeiten

möchte. Herr Weller denkt, dass diese Einstellung sehr gut zu den Plänen des Unternehmens passt. Er hat vom Personalleiter erfahren, dass das Unternehmen auf der Basis des neuen Kompetenzprofils und der geplanten Veränderungen mit seinen Mitarbeitern persönliche Entwicklungspläne vereinbaren möchte, um sie noch besser in den Veränderungsprozess einzubinden. Herr Weller studiert jetzt die Unterlagen, die der Personalleiter ihm mitgegeben hat, um das Instrument genauer kennenzulernen.

Der Persönliche Entwicklungsplan (PEP) ist ein Instrument, das Mitarbeiter und Führungskräfte dabei unterstützt, die vorhandenen Kompetenzen mit den aus der Sicht des Unternehmens wünschenswerten Kompetenzen abzugleichen und diese verbindlich weiterzuentwickeln (Kröll & Vos, 2013, S. 42 ff.). Dabei können die Mitarbeiter ihre eigene Entwicklung und die erforderlichen Entwicklungsaktivitäten mitgestalten und den Fortschritt überwachen.

Die Erarbeitung und Überprüfung der persönlichen Entwicklung ist ein Prozess, in dem der PEP als Entwicklungsdokument zentral ist.

Folgende Prozessschritte sollten dabei eingehalten werden (Kröll & Vos, 2013, S. 44):

Anfangsgespräch: Auf der Grundlage geplanter Veränderungen und/oder eines Kompetenzprofils wird festgestellt, in welchem Maß der Mitarbeiter dem neuen Kompetenzprofil entspricht und welche Kompetenzen in einer festgelegten Zeit weiterentwickelt werden sollten. Zur Vorbereitung auf das PEP-Gespräch denken Führungskraft und Mitarbeiter darüber nach, welche Entwicklungsaktivitäten eingeleitet werden sollten.

Im **PEP-Gespräch** wird der Entwicklungsplan besprochen, den der Mitarbeiter für sich aufgestellt hat. Ziel des Gespräches ist eine Vereinbarung über die Ziele, Maßnahmen und Mittel, die für die Entwicklung bereitgestellt werden.

Persönlicher Entwicklungsplan

Entwicklungsbedarf aus Sicht
des Mitarbeiters



Entwicklungsbedarf aus Sicht
des Unternehmens

In regelmäßigen **Feedbackgesprächen** sollten die Fortschritte beurteilt, Hemmnisse besprochen und ggs. Unterstützung vereinbart werden.

Für die Erstellung eines PEP sollten sich Mitarbeiter mit folgenden Fragen auseinandersetzen:

- Wo stehe ich mit Blick auf meine Kompetenzen jetzt?
- Wo möchte (muss) ich mich hin entwickeln?
- Welche Kenntnisse, Fähigkeiten, Kompetenzen sollen in welchem Zeitraum weiterentwickelt werden?
- Was möchte / sollte ich dafür konkret tun?
- Mit welcher Methode, bspw. Kurse, Informationsveranstaltung, möchte ich mein Ziel erreichen?

Ein Beispiel für Entwicklungsmöglichkeiten und Aktivitäten im Rahmen der persönlichen Entwicklungen geben (Kröll & Vos, 2013, S. 45), vgl. auch (Eurostat, 2006, S. 37 ff.):

Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters	Entwicklungsaktivitäten
<p>1. Verbesserung der jetzigen Kenntnisse, Erfahrungen, Fähigkeiten oder Kompetenzen: Die für die heutigen Aufgaben erforderlichen Kompetenzen werden weiterentwickelt.</p>	<p>Weiterbildung am Arbeitsplatz, Besuch von Informationsveranstaltungen, Austausch mit und Feedback durch Kollegen und Führungskraft</p>
<p>2. Vertiefung der jetzigen Kenntnisse, Erfahrungen, Fähigkeiten oder Kompetenzen: Die vorhandenen Kompetenzen werden mit Blick auf Teilaspekte der Aufgaben weiter ausgebaut (Spezialisierung).</p>	<p>Interne und externe Kurse, selbstgesteuertes Lernen, Austausch und Zusammenarbeit mit anderen Spezialisten</p>
<p>3. Erweiterung der jetzigen Kenntnisse, Erfahrungen, Fähigkeiten oder Kompetenzen: Es werden weitere, neue Kompetenzen erworben, um situationsübergreifend handlungsfähig zu werden und sich auf einen Aufgabenwechsel vorzubereiten.</p>	<p>Job-Rotation und Austauschprogramme mit andern Unternehmen, Teilnahme an Lern- und Qualitätszirkel, einen Coach suchen, der die Entwicklung begleitet</p>
<p>4. Veränderung zugunsten einer völlig neuen Funktion, Aufgabenstellung: Es werden neue Kenntnisse und Kompetenzen erworben.</p>	<p>Externe Kurse, selbstgesteuertes Lernen, Praktika, Hospitation im Zielbereich, einen Mentor suchen, der beraten und begleiten kann.</p>

Für das Gelingen der persönlichen Entwicklungsplanung müssen Mitarbeiter und Führungskräfte Verantwortung übernehmen. Die Personalabteilung kann den Prozess unterstützen, indem sie die Führungskraft in der Anwendung der Methode schult, ein Formular für den persönlichen Entwicklungsplan entwickelt und die Beteiligten bei der Auswahl von Entwicklungsmaßnahmen berät.

 **Übung:**

Welche Entwicklungsmöglichkeiten und –aktivitäten sollten Herr Weller und Herr Scholz vor dem Hintergrund der anstehenden Veränderungen in den persönlichen Entwicklungsplan aufnehmen?

Zusammenfassung: Unter Bedingungen des Wandels tragen Mitarbeiter und Unternehmen die Verantwortung dafür, dass die Fähigkeit erhalten bleibt, auf der Grundlage fachlicher, methodischer

und sozialer Kompetenzen die Arbeitskraft anbieten und die beruflichen Aufgaben erfüllen zu können. Mitarbeiter, die beschäftigungsfähig sind, zeichnen sich vor allem durch ihre berufliche Expertise, ihre Eigeninitiative und Aktivitäten in der Weiterbildung, ihre Flexibilität im Umgang mit Veränderungen, ihre Bereitschaft, Wissen zu teilen und den Umgang mit beruflichen Belastungen aus.

Um Mitarbeitern Orientierung zu geben, kann ein Kompetenzmodell entwickelt werden. Das Modell beschreibt, welche Kompetenzen und Verhaltensweisen das Unternehmen erwartet und fördert. Die Erwartungen und Ergebnisse sollten regelmäßig in Mitarbeitergesprächen geklärt werden. Bei dieser Gelegenheit können auf Basis eines persönlichen Entwicklungsplans (PEP) Maßnahmen besprochen und festgelegt werden, um Kompetenzen selbstgesteuert weiterzuentwickeln. Das Unternehmen kann zur Förderung der Innovations- und Beschäftigungsfähigkeit interne und externe Kurse oder andere Formen der Weiterbildung, wie bspw. Job-Rotation oder Lernzirkel, anbieten. Vor dem Hintergrund ständiger Veränderungen im Unternehmen und im Unternehmensumfeld sollten Mitarbeiter und Führungskräfte der Anpassung und Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen und dem Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit besondere Aufmerksamkeit widmen.

LITERATURVERZEICHNIS

- Behringer, F., & Käßlinger, B. (Januar 2011). Arbeitsplatznahe Lernformen und Lernortvielfalt in der betrieblichen Weiterbildung. Wachsende Bedeutung in ganz Europa oder deutsches Spezifikum? *BWP*, S. 15-19.
- Ebers, M., Maurer, I., & Graumann, M. (2006). II. Organisation. In A. Kieser, & M. (. Ebers, *Organisationstheorien* (S. 170-205). Kohlhammer Verlag.
- Eurostat. (2006). *The 3rd Continuing Vocational Training Survey (CVTS3)*. Luxemburg: European Union Manual.
- Hagemann, G. (2009). Checkliste für Führungskräfte. In G. Hagemann, *Werden Sie einzigartig! Mit strategischen Innovationen zum unternehmerischen Erfolg. Ein Leitfaden* (S. 47-48). Frankfurt: Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.
- Hagemann, G. (2009). Innovationskompetenz. In G. Hagemann, *Werden Sie einzigartig! Mit strategischen Innovationen zum unternehmerischen Erfolg. Ein Leitfaden* (S. 17). Frankfurt: DGQ e.V.
- Kriegesmann, B., Kerka, F., & Kottmann, M. (2007). Innovationen werden von Menschen gemacht - Kompetenzentwicklung jenseits von Weiterbildung und Wissensmanagement. In B. Kriegesmann, & F. Kerka, *Innovationskulturen für den Aufbruch zu Neuem. Missverständnisse — praktische Erfahrungen — Handlungsfelder des Innovationsmanagements*. (S. 178-208). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Kriegesmann, B., Kottmann, M., Masurek, L., & Nowak, U. (2005). *Kompetenz für eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit*. Dortmund, Berlin, Dresden: Wirtschaftsverlag NW.
- Kröll, M., & Vos, B. (2013). INKAS Selbstlernmaterial zur Kompetenzmessung und -beurteilung. In M. Kröll, *Studienkonzepte zur Qualifikation von Führungskräften, Mitarbeitern von Personalabteilungen und Kompetenzexperten* (S. 42-49). Bochum.
- Leinweber, S. (2010). Etappe 3: Kompetenzmanagement. In M. Meifert, *Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen* (S. 145-178). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Liebeherr, J. (2009). *Innovationsförderliche Organisationskultur - Eine konzeptionelle und empirische Untersuchung radikaler Innovationsprojekte. Dissertation*. Von <http://opus.kobv.de/slbp/volltexte/2009/2286> abgerufen
- Mentzel, W., Grotzfeld, S., & Haub, C. (2012). *Mitarbeitergespräche erfolgreich führen. Einzelgespräche, Meetings, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen*. Freiburg : Haufe.
- Molter, B. (2009). Kristronics - Wissensmanagement als Kompass in stürmischer See. In K. Mertin, & H. Seidel, *Wissensmanagement im Mittelstand* (S. 177-188). Springer.
- Nauta, A., van Vianen, A., van der Heijden, B., van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, S. 233-251.

- OECD. (2010). *Innovative Workplaces - Making Better Use of Skills within Organisations*. OECD Publishing.
- Rump, J., & Eilers, S. (2006). Managing Employability. In J. Rump, T. Sattelberger, & H. Fischer, *Employability Management* (S. 14-18). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schültz, B. (2014). Innovationsförderung durch Promotorenentwicklung. In B. S. Schültz, *Innovationsorientierte Personalentwicklung* (S. 13-27). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Spielkamp, A., & Rammer, C. (2006). *Balanceakt Innovation: Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen*. Mannheim: ZEW.
- Strothmann, P. (2014). Innovationsorientiertes Kompetenzmanagement. In B. Schültz, P. Strothmann, C. Schmitt, & L. Laux, *Innovationsorientierte Personalentwicklung* (S. 117-134). Gabler.
- Tatarczyk, B. (2009). *Organisatorische Gestaltung der frühen Phase des Innovationsprozesses. Konzeptionen, Methoden und Anwendung am Beispiel der Automobilindustrie*. Wiesbaden: Gabler-Verlag.
- Technik, I. f. (2011). *Innovationen Messen: Indikatoren und Methoden*. Berlin.
- Thierse, P. (2009). AUCOTEAM - Ingenieurwissen effektiv managen. In K. Mertin, & H. Seidel, *Wissensmanagement im Mittelstand* (S. 115-125). Springer.
- van der Heijde, C., & van der Heijden, B. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management Special Issue*, S. 449-476.
- von Rosenstiel, L., & von Hornstein, E. (2000). *Ziele vereinbaren - Leistungen bewerten. 360 Grad Beurteilungen, Feedback-Führerschein, Personalentwicklung*. München: Langen-Müller.
- Weinert, F. (2001). Vergleichende Leistungsmessung in Schulen - eine umstrittene Selbstverständlichkeit . In F. Weinert, *Leistungsmessung in Schulen*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Wunderer, R. (1999). *Mitarbeiter als Mitunternehmer. Grundlagen, Förderinstrumente, Praxisbeispiele*. Luchterhand-Verlag.