



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

| | |
|---|----|
| 4. Innovationsfähigkeit nachhaltig verankern: Ansätze und Werkzeuge für eine lernende Organisation..... | 2 |
| Lernziele | 2 |
| 5. Schlussbetrachtung..... | 14 |
| Anhang - Lösungen..... | 15 |
| Literaturverzeichnis | 24 |

4. INNOVATIONSFÄHIGKEIT NACHHALTIG VERANKERN: ANSÄTZE UND WERKZEUGE FÜR EINE LERNENDE ORGANISATION

LERNZIELE

in diesem Abschnitt

- das Konzept der lernenden Organisation kennenlernen
- Werkzeuge für den Erhalt der Lern- und Innovationsfähigkeit kennen und auswählen

Hauptaufgabe der Unternehmensführung ist die Herstellung und der Erhalt dauerhafter Wettbewerbsvorteile in einer sich wandelnden Umwelt. Doch wie können Unternehmen sicherstellen, dass sie mit Veränderungen Schritt halten? Wenn sich die Kundenbedürfnisse wandeln und Produktlebenszyklen kürzer werden, reichen traditionelle Wettbewerbsstrategien, wie bspw. die Kostenführerschaft oder die Konzentration auf Nischen, nicht aus, um sich dauerhaft von Wettbewerbern zu unterscheiden. Forscher empfehlen, die Marktperspektive (vgl. (Porter, 1985)) durch den Blick auf die im Unternehmen vorhandenen materiellen und immateriellen Ressourcen zu ergänzen und diese zu sogenannten Kernkompetenzen herauszubilden (Prahalad & Hamel, 1991). Dazu benötigen Unternehmen die Fähigkeit, zu lernen und ihre Strukturen, Prozesse und das im Unternehmen vorhandene Wissen ständig weiterzuentwickeln.

Konzept der lernenden Organisation

In den ressourcenorientierten Forschungsansätzen haben Wissen und Kompetenzen als immaterielle Ressourcen eine große Bedeutung. Durch das Wissen einzelner Mitarbeiter und durch das Zusammenspiel vieler Köpfe im Unternehmen entsteht eine gemeinsame Wissensbasis, die sich von Wettbewerbern unterscheiden kann.




Abbildung 1: Die lernende Organisation (eigene Darstellung)

Diese Wissensbasis muss ständig überprüft und weiterentwickelt werden. In einer lernenden Organisation gibt es Strukturen und Prozesse, um das Lern- und Wissenspotential der Mitarbeiter auszuschöpfen und zu vergrößern. Dabei unterstützt eine Unternehmenskultur, in der Wissen und Lernen als zentrale Werte verankert sind. Aber nicht nur das Wissen des einzelnen Mitarbeiters, sondern die Erneuerung und der Austausch von Wissen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften aus allen Bereichen sind wichtig. „Ähnlich einer guten Fußballmannschaft oder einem herausragenden Orchester gilt es, durch intensives miteinander Arbeiten eine außergewöhnliche Kompetenz zur gemeinsamen Aufgaben- oder Problembewältigung zu schaffen“ (Steinmann/Hennemann 1997, 38).

Was sind die Kennzeichen einer lernenden Organisation?

- **Systeme, Strukturen und Prozesse:** sind auf Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Sensibilität für interne und externe Impulse ausgelegt.
- **Offenheit und Möglichkeit für Experimente:** neue Ansätze oder Experimente werden gefördert, Fehler werden als Chance zum Lernen und zur Verbesserung betrachtet
- **Best Practices:** die Erfahrungen von Pilotanwendern im Unternehmen oder anderer Unternehmen werden ausgewertet, angepasst, in andere Bereiche übertragen oder verworfen
- **Schaffen von Lerngelegenheiten:** Lernen ist ein selbstorganisierter Prozess, d. h. Lerngelegenheiten werden von Mitarbeitern und Teams eigenverantwortlich genutzt
- **Offene Kommunikation:** Wissen wird im Unternehmen transparent gemacht und übertragen
- **Evaluation und kontinuierliche Verbesserung:** Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Projekten, Aktivitäten werden systematisch ausgewertet; durch einen Vergleich zwischen SOLL und IST erfolgt eine Standortbestimmung, die kontinuierliche Verbesserung wird angeregt.

Lernen und die Weiterentwicklung der Ressource Wissen kann durch ein Qualitätsmanagement-Modell, wie bspw. EFQM, oder ein systematisches Innovations- und Wissensmanagement-System angeregt werden. In der lernenden Organisation ist Lernen der Normalfall und ein selbstorganisierter Prozess, für den das Unternehmen Lerngelegenheiten schafft. Experimente als Möglichkeit, Neues auszuprobieren, oder die Erfahrungen von anderen Unternehmen werden als Quelle für Innovation und kontinuierliche Verbesserung genutzt.

 **Übung:**

Was können Unternehmen tun, um organisationales Lernen anzuregen? Bitte beschreiben Sie mindestens drei Elemente, die Ihnen geeignet erscheinen.

Wie lernen Organisationen?

Zunächst lernen einzelne Mitarbeiter (und nicht die Organisation). Sie stellen ihr Wissen und ihre Ideen in ihrer Arbeitsgruppe zur Verfügung. Maßnahmen für die Kompetenzentwicklung können den Einzelnen dabei unterstützen, das Wissen und die Fähigkeiten immer wieder zu aktualisieren und beschäftigungsfähig zu bleiben (vgl. Kap. 2). Auch lern- und verbesserungsförderliche Arbeits- und Anreizbedingungen, wie bspw. ein betriebliches Vorschlagswesen, können auf der Ebene des einzelnen Beschäftigten Lernprozesse und zusätzliches Engagement anregen.

Auch Arbeitsgruppen bzw. Teams lernen. Damit ein Team lernt und neue Lösungen finden kann, ist es wichtig, dass die Gruppenmitglieder verschiedenes Wissen zu einem Problem besitzen und gleichzeitig motiviert sind, dieses auch in ihr Team einzubringen. Teams benötigen Rahmenbedingungen, die das Teilen von Wissen, die Kooperation und Kommunikation für gemeinsame Problemlösungen fördern. Workshops, Qualitätszirkel oder Projektgruppen können die systematische Entwicklung von Verbesserungen und Innovationen unterstützen.

Damit Organisationen lernen und sich die Einstellung und das Verhalten aller Mitarbeiter verändern können, müssen Strukturen, Prozesse und Routinen entwickelt und verankert werden. Dies kann durch neue Qualitätsmanagement-Systeme, Konzepte für das Innovations- und Wissensmanagement oder betriebliche Anreizsysteme angeregt werden. Dabei unterstützt eine Unternehmenskultur (vgl. Kap. 3), in der Lernen und die Offenheit für Veränderungen wertgeschätzt werden.

Eine lernende Organisation hat die Fähigkeit, Veränderungsbedarf zu erkennen, indem sie Impulse und Trends aus der Umwelt oder dem Unternehmens-Netzwerk wahrnimmt (vgl. Kap. 1), und diese in Strukturen, Prozessen und Maßnahmen auf der Organisations-, Team- und individuellen Ebene übersetzt.

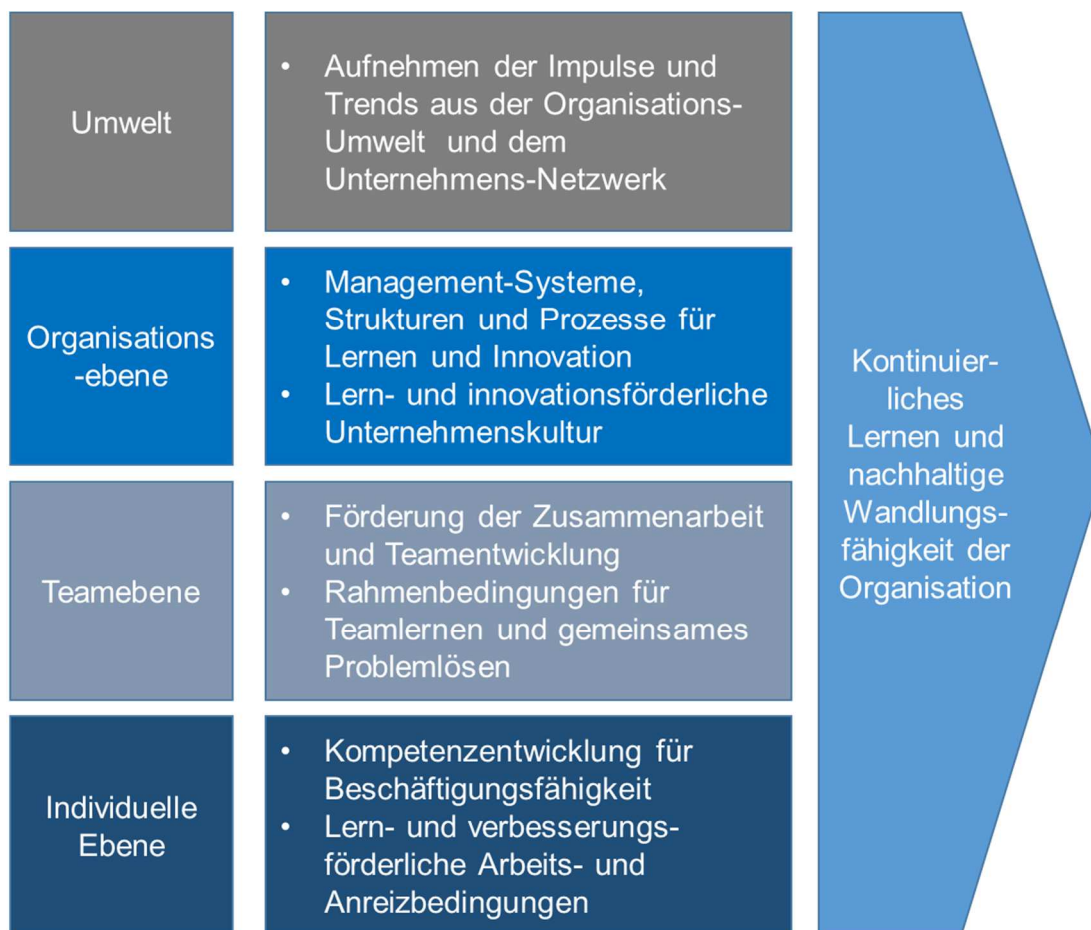


Abbildung 2: Die Ebenen und Schwerpunkte für organisationales Lernen

Der Führung kommt in diesem Prozess eine besondere Bedeutung zu. Unternehmensleitung und Führungskräfte benötigen nicht nur aktuelles Wissen in ihrem jeweiligen Fachgebiet, sondern auch das Wissen über Methoden und Instrumente für die Gestaltung lern- und innovationsförderlicher Systeme und Reflexionsprozesse.

Im Folgenden werden einige Werkzeuge vorgestellt, die die Veränderungsbereitschaft bei Führungskräften und Mitarbeitern anregen, neue Ideen für Verbesserungen fördern und das Wissen der Mitarbeiter für den Erfolg des Unternehmens nutzbar machen können. Anhand des Praxisfalles (vgl. Kap. 0) werden unterschiedliche Problemstellungen und Instrumente auf der Individuums-, Gruppen- und Organisationsebene aufgezeigt, die dabei unterstützen können, kontinuierliches Lernen und nachhaltige Wandlungsfähigkeit zu unterstützen.

Auf der Mitarbeiterebene Verbesserungsideen anregen



Herr Schmidt plant, seine Führungskräfte und alle Mitarbeiter noch stärker in den Innovationsprozess einzubeziehen (vgl. Kap. 1). Er hat erfahren, dass das Betriebliche Vorschlagswesen ein förderliches Instrument sein kann, um Ideen, die bei der täglichen Arbeit entstehen, systematisch zu erfassen und aus geeigneten Vorschlägen Verbesserungen abzuleiten. Er hat Herrn Born, den Leiter der Personalabteilung, gebeten, sich mit diesem Instrument auseinanderzusetzen und dem Führungskreis der INNOTUBE einen Vorschlag zu unterbreiten, auf welche Weise Mitarbeiter angeregt werden können, kleine und große Verbesserungsideen einzubringen.

„Durch die im 19. Jahrhundert fortschreitende Industrialisierung entstanden Fabriken und Arbeitsplätze primär nach den Vorstellungen von Fabrikanten und Ingenieuren. Dabei wurden die Überlegungen von F. W. Taylor, der die strikte Trennung der gestalterischen und planerischen Arbeit von ausführenden Tätigkeiten als Grundvoraussetzung für möglichst große Effizienz propagierte, in der Fließbandfertigung umgesetzt.

Bereits gegen Ende des 19. Jahrhunderts entdeckte jedoch der Unternehmer Alfred Krupp, dass diese Trennung von Denken und Handeln nicht der menschlichen Realität entspricht. Er war der Überzeugung, dass seine Mitarbeiter über Erfahrungswissen und Ideen verfügten, die zum Vorteil der Unternehmung genutzt werden können. So formulierte er im Jahre 1872 im sogenannten „Generalregulativ“ die erste schriftliche Regelung für den Umgang mit Verbesserungsvorschlägen“ (Thom & Etienne, 1999, S. 1).

Was ist ein Verbesserungsvorschlag?

Ein Verbesserungsvorschlag (VV) ist eine Idee, die innerhalb des Unternehmens eine positive Veränderung herbeiführen soll und den dafür notwendigen Lösungsweg beinhaltet. Die Idee wird von Seiten der Mitarbeiter als freiwillige Sonderleistung erbracht. Die vorgeschlagene Veränderung bewirkt einen mittelbaren oder unmittelbaren Nutzen. Der Nutzen kann sowohl eine materielle, als auch eine ideelle Neuerung sein (Thom, 2003).

Aus der Entstehungs-Geschichte kann man entnehmen, dass die systematische Förderung, Prüfung, Anerkennung und Umsetzung von Vorschlägen in Deutschland eine lange Tradition hat. Vor allem in größeren Unternehmen wird dazu ein häufig zentral organisiertes Betriebliches Vorschlagswesen (BVW) eingesetzt. Verbesserungsvorschläge werden bei einem BVW-Beauftragten eingereicht. Dieser erfasst Vorschläge im IT-System, bespricht den Vorschlag und die

mögliche Umsetzung mit einem fachlich kompetenten Gutachter und stimmt die Entscheidung zur Annahme oder Ablehnung und die Prämierung mit der BVW-Kommission ab. Weil dieses Verfahren sich als bürokratisch und schwerfällig erwiesen hat, werden im Rahmen von Gruppenarbeit oder Lean Management-Konzepten Vorschläge zunehmend nicht mehr zentral, sondern dezentral mit der Führungskraft direkt vor Ort in den Arbeitsgruppen besprochen, geprüft und umgesetzt.

Das Vorschlagswesen in KMU

In kleineren Unternehmen werden Verbesserungsvorschläge in der Regel direkt mit dem Eigentümer besprochen. Insbesondere dann, wenn es kein zentrales Vorschlagswesen gibt, ist es hilfreich, die Spielregeln für das Entwickeln von Vorschlägen in einem Merkblatt für die Mitarbeiter festzuhalten. Das Verfahren für das Einreichen von Vorschlägen, die Ziele, die Ansprechpartner und die materiellen oder immateriellen Prämienregelungen sollten transparent gemacht werden. „Bei der Ausgestaltung des immateriellen Anreizsystems sind der Kreativität keine Grenzen gesetzt. Ein sicher grundlegender immaterieller Anreiz ist die Anerkennung der Leistung des Einreichers. Sie kann durch die im BVW tätigen Personen, den Vorgesetzten oder die Personalabteilung schriftlich oder mündlich ausgesprochen werden. Weiter ist auch die umgehende Umsetzung eines angenommenen und prämierten VV ein Zeichen der Anerkennung der Sonderleistung des VV-Einreichers. Eine weitere Möglichkeit, die Leistung des Einreichers zu honorieren, ist die Förderung seiner persönlichen Entwicklung im Berufsleben“ (Thom & Etienne, 1999, S. 6).

Neben einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur (vgl. Kap. 3) kommt Führungskräfte eine große Bedeutung im Vorschlagswesen zu. Sie können als Gutachter, Umsetzer und Förderer dabei unterstützen, dass Mitarbeiter Verbesserungsideen entwickeln und bekannt machen. Die zügige Umsetzung von Vorschlägen trägt zur Akzeptanz des Instrumentes und zur Motivierung der Mitarbeiter bei.

Vor- und Nachteile des Betrieblichen Vorschlagswesens im Kontext der lernenden Organisation

Als mögliche Vorteile des BVW aus der Perspektive von Mitarbeitern können genannt werden:

- Mitarbeiter werden, bspw. in die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, eingebunden
- Das Unternehmensgeschehen kann mitgestaltet werden
- Mitarbeiter übernehmen Verantwortung und identifizieren sich mit ihrer Arbeit
- Bei der Ausarbeitung von Vorschlägen entwickeln Mitarbeiter neue Kompetenzen.

Als mögliche Nachteile des BVW aus der Perspektive des Unternehmens können genannt werden:

- es wird eine Aufbau- und Ablauforganisation benötigt
- zentral organisierte Verfahren sind schwerfällig und teilweise bürokratisch
- es bleibt dem Zufall und dem Engagement von Einzelnen überlassen, ob neue Ideen entstehen
- es können sich Widerstände gegen die Ideen entwickeln, wenn die Arbeitsgruppe oder die Führungskraft nicht eingebunden werden, jedoch Vorschläge umsetzen müssen.

In der lernenden Organisation erscheinen dezentrale und teamorientierte Verfahren sinnvoller. Es sollte auch auf eine schnelle Umsetzung geachtet werden, damit der Verbesserungsvorschlag nicht durch kontinuierlichen Wandel überholt wird.

geschrieben und behandelt alle wichtigen Fragen des modernen Ideenmanagements bzw. Vorschlagswesens, u.a. aus der Sicht von Klein- und Mittelbetrieben.

Übung:

Worauf würden Sie in einer lernenden Organisation bei der Gestaltung des Vorschlagswesens und des Anreizsystems Wert legen?

Problemlösen auf der Teamebene



Herr Schmidt möchte nicht nur die Ideen einzelner Mitarbeiter anregen, sondern auch die neuen, abteilungsübergreifend arbeitenden Teams stärker für die Verbesserung der Qualität und Arbeitsabläufe verantwortlich machen. Er hat eine Wunschliste mit möglichen Themen zusammengestellt, an denen das Konstruktions-Team von Herrn Weller arbeiten könnte:

- Die Einsparung von Energie und Material
- Die Verbesserung der Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen der INNOTUBE
- Geringe Fehlerquote und Zeitersparnis bei der Konstruktion von Kundenprodukten
- Verbesserung des Informationsflusses, Optimierung der Arbeitsabläufe in der Konstruktion
- Verbesserungen im Arbeitsumfeld
- Lernen, persönliche Kompetenzentwicklung.

Bei seiner Recherche hat der Personalleiter, Herr Born, herausgefunden, dass es zahlreiche gruppenorientierte Instrumente gibt, die sich für die gemeinsame Ideenfindung und Problemlösung eignen. Er hat dazu eine Übersicht erstellt, die er im Führungskreis vorstellt. In dieser Übersicht werden Lernstatt, Gruppenarbeit, Qualitätszirkel, Projektgruppe und Ideenworkshop als gruppenorientierte Instrumente unterschieden.

| | Lernen | Arbeitshandeln | | Innovation | |
|----------------------------|--|---|---|---|---|
| | Lernstatt | Gruppenarbeit | Qualitätszirkel | Projektgruppe | Ideenworkshop |
| Einordnung | Arbeitsplatznah, personenorientiert | Teil der Arbeitsorganisation, personenorientiert, prozessorientiert | Arbeitsplatznah | Parallel zur oder Teil der Arbeit, übergreifend, produkt-/prozessorientiert | Parallel zur normalen Arbeit, produkt-/prozessorientiert |
| Leitbild | Lernen | Gruppe | Qualität | Problemlösung | Ideenfindung |
| Führung | Selbststeuerung, interner Moderator | Teilautonomes Arbeiten, eingegliedert in die Hierarchie, interne Gruppenleitung | Selbststeuerung, externer/interner Moderator oder Vorgesetzter | Interne Leitung, Experten | Selbststeuerung, Moderator |
| Teilnahme, Position | Freiwillig, untere Hierarchieebene | Vorgegeben, unterschiedliche Hierarchieebenen möglich | Meist freiwillig, auch hierarchieübergreifend | Vorgegebene Teilnahme, hierarchie- und funktionsübergreifend | Freiwillig, unterschiedliche Qualifikations- und Hierarchieebenen möglich |
| Themen | Offene Themenwahl | Arbeitsinhalte vorgegeben | Offene Themenwahl oder Vorgaben | Vorgegebene Aufgaben | Offene Themenwahl |
| Organisation | Schwach strukturiert, eigene Moderation, neben den normalen Abläufen | Feste Gruppe, stark strukturiert, eingegliedert in die Arbeitsabläufe, Gruppenbesprechung | Stark strukturiert, eingegliedert in Qualitätsmanagementsysteme | Stark strukturiert durch Projektmanagement | Schwach strukturiert |
| Zeit | Langfristig, regelmäßig | Permanent | Begrenzt bis unbegrenzt, regelmäßig | Befristet, unregelmäßig | Befristet, regelmäßig oder unregelmäßig |
| Ziele | Motivation, Personalentwicklung, Arbeitskultur | Motivation, Leistung | Qualität, Ideen | Ideen, Lösungen von Ideen | Kreativität, Ideen |
| Umsetzung | Direkte Umsetzung des Wissens | Direkte Umsetzung von Verbesserungen im Arbeitsprozess | Direkte Umsetzung, begrenzt durch Reichweite des Vorschlags | Umsetzung kann ein Ziel des Projekts sein | Direkte Umsetzung möglich, begrenzt durch Reichweite der Ideen |

Abbildung 3: Übersicht über gruppenorientierte Instrumente (Rundnagel, 2004, S. 51)

Bei der **Lernstatt** stehen das gemeinsame Lernen, die Motivation und Kompetenzentwicklung im Zentrum der regelmäßigen Treffen. Dabei arbeitet die Gruppe selbstständig an selbst gewählten Themen und wird durch einen internen Moderator aus der Gruppe unterstützt.

Die **Gruppenarbeit** ist vor allem in der Automobilbranche eine bevorzugte Organisationsform. Durch die Übertragung ganzheitlicher Aufgaben an eine Arbeitsgruppe soll die betriebliche Leistung und die Motivation der Mitarbeiter verbessert werden. Teilautonome Arbeitsgruppen treffen teilweise selbstständige Entscheidungen. Sie koordinieren ihre Arbeitsabläufe selbst, planen bspw. den Urlaub eigenständig oder sind verantwortlich für die Instandhaltung ihrer Maschinen. Die Gruppenmitglieder sind gut ausgebildet und vielseitig einsetzbar und können flexibel auf neue Anforderungen reagieren. Die Arbeitsinhalte und Verbesserungsaktivitäten werden in der Regel durch die Gruppenleitung vorgegeben.

In **Qualitätszirkeln** arbeiten in der Regel 3-10 Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen zusammen, um nach Verbesserungsmöglichkeiten bei den Fertigungsprozessen und Abläufen zu suchen und Arbeitserleichterungen zu bewirken. Qualitätszirkel sind häufig auch ein Instrument zur Personalentwicklung für die beteiligten Mitarbeiter. Die Gruppentreffen finden während der Arbeitszeit oder unmittelbar im Anschluss daran statt. Ein Gruppenmitglied oder ggf. ein Vorgesetzter moderiert und leitet die Gruppe, ohne dabei aber weisungsbefugt zu sein. Das Ergebnis der Sitzungen wird schriftlich skizziert und an die betroffenen Vorgesetzten weitergeleitet. Die Vorgesetzten sorgen für die Umsetzung.

Personenzahl:

- Jeder Arbeitsbereich des Unternehmens sollte vertreten sein. 8-10 Personen, ein Qualitätszirkelleiter, ein Koordinator und die Steuergruppe von Qualitätszirkeln

Persönliche Voraussetzungen der Teilnehmer:

- Offenheit, Bereitschaft zum Austausch
- Gegenseitiger Respekt und Wertschätzung
- Wille zur Verbesserung

Aufgaben:

- Aus dem Arbeitsbereich/-prozess für den Arbeitsbereich/-prozess


Gruppentreffen:

- je nach Organisation inner- oder außerhalb der Arbeitszeit

Mögliche Aufgabe der Führungskraft:

- Schaffung des Rahmens, der Möglichkeit
- Experten- und Beraterfunktion, ggf. Moderator-Funktion
- Bearbeitung oder Weiterleitung der Verbesserungsvorschläge
- Unterstützung bei der Umsetzung von Vorschlägen
- Evaluation und Weiterverwendung der gewonnenen Erkenntnisse

Abbildung 4: Übersicht Qualitätszirkel (Kröll & Klemm, 2013, S. 36 f.)

 **Schmitt, R.; Pfeifer, T. (2010).** Qualitätsmanagement: Strategien, Methoden, Techniken. 4. Auflage. Carl Hanser Verlag. Das Fachbuch "Qualitätsmanagement" ist das eingeführte Standardwerk für alle, die sich fundiertes Wissen zu den Systemen, Konzepten, Methoden und Ideen des Qualitätsmanagements aneignen wollen.

Eine **Projektgruppe** besteht aus Mitarbeitern verschiedener Unternehmensbereiche. Sie ergänzt die reguläre Arbeitsorganisation und übernimmt die Bearbeitung einer neuartigen, komplexen und vorgegebenen Aufgabenstellung. Die Arbeitsweise ist stark strukturiert und wird durch Arbeitstechniken, bspw. Problemlösungs-, Entscheidungs- und Kommunikationstechniken, sowie IT-Werkzeuge für das Projektmanagement unterstützt. Die Zusammenarbeit der Projektgruppe endet mit der Lösung der Aufgabe bzw. der Beendigung des Projekts.

Ein **Ideenworkshop** ist eine moderierte Sitzung zur Ideenfindung. Dabei sollen in heterogenen Teams kreative Lösungen und Verbesserungen zu anstehenden Problemen erarbeitet werden, bspw. die Entwicklung von Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen. Mit Ideenworkshops können die Innovationskultur und Motivation im Unternehmen gefördert werden.



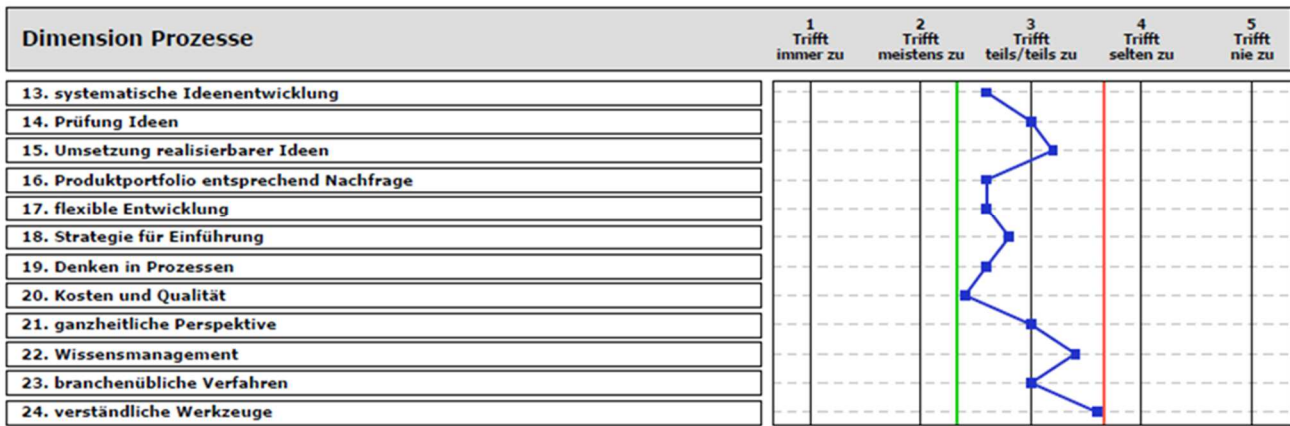
Übung:

Welche Instrumente scheinen Ihnen geeignet, die Anforderungen von Herrn Schmidt erfüllen zu können? Bitte begründen Sie Ihre Auswahl.

Auf der Managementebene gemeinsam Lösungen finden



Der Konstruktionsleiter, Herr Weller, hat sich nach anfänglichem Zögern als betrieblicher Innovationspromotor ausbilden lassen, da in seinem Bereich größere Veränderungen geplant sind (vgl. Kap. 2). Bei der Analyse der Innovationsfähigkeit (vgl. Kap. 1) seines Bereiches hat er festgestellt, dass in der Dimension Prozesse Handlungsbedarf zu bestehen scheint.



Das Ergebnis der Mitarbeiter-Befragung zeigt an, dass zwar ein systematisches Ideenmanagement (Indikatoren 13, 14) vorhanden ist, die Ideen aus Sicht der Befragten jedoch nur teilweise umgesetzt werden können (Indikator 15). Herr Weller nimmt an, dass die Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Ideen auf fehlende Ressourcen (bspw. Zeit, Geld, notwendige Technik) hindeuten.

Das Denken in Kosten und Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen (Indikator 19) ist für die Mitarbeiter der Konstruktion sehr bedeutsam und es wird ein gutes Messergebnis erreicht. In der Auswertung wird Handlungsbedarf beim Wissensmanagement und den Werkzeugen (Indikatoren 22, 24) sichtbar. Sie grenzen an den kritischen roten Bereich.

Herr Weller möchte jetzt mit seinen Mitarbeitern ein Projekt aufsetzen, um die kritischen Ergebnisse zu verbessern. Dieses Projekt sollen möglichst alle Mitarbeiter unterstützen. Herr Weller berät sich mit einigen Kollegen und bittet diese, ihm für die Gestaltung des Projekt-Auftaktes Hinweise zu geben, da er wahrgenommen hat, dass einige Mitarbeiter bereits Widerstände gegen die geplanten Veränderungen entwickelt haben.

Die kollegiale Fallberatung

Was ist das?



Die kollegiale Beratung ist ein strukturiertes Gespräch, in dem sich Kollegen, bspw. Führungskräfte oder betriebliche Innovationspromotoren, nach einer vorgegebenen Gesprächsstruktur wechselseitig zu beruflichen Fragen oder Problemstellungen beraten und gemeinsam Lösungen entwickeln.

Abbildung 5: Kollegiale Fallberatung (www.kollegiale-beratung.de/Ebene1/methode.html)

Die kollegiale Fallberatung findet in Gruppen von 6 bis 9 Teilnehmern statt, die regelmäßig oder anlassbezogen zusammen kommen. Die Teilnehmer tragen ihre Praxisfragen, Probleme und "Fälle" vor. Dabei werden konkrete Praxissituationen aus dem Berufsalltag reflektiert, Handlungsbedarfe identifiziert und

gemeinsam Lösungsansätze entwickelt bzw. von den einzelnen beratenden Kollegen vorgeschlagen.

Drei Beispiele für Praxisfragen oder Fallgestaltungen, wie sie im Alltag von Führungskräften oder Innovationspromotoren vorkommen können:

- "Einer meiner Mitarbeiter unterstützt unsere Veränderungsinitiativen erst nach wiederholter Aufforderung. Wie kann ich mit ihm darüber ins Gespräch kommen?"
- "Ich stehe als Innovationspromotor am Anfang eines neuen Projektes. Wie kann ich den Auftakt so gestalten, dass alle Mitarbeiter die Notwendigkeit verstehen und sich wirklich engagieren?"
- "Ich habe eine neue Mitarbeiterin bekommen. Sie tut sich schwer, sich ins Team zu integrieren und steht abseits. Was kann ich tun, damit sie vom Team akzeptiert wird?"

Nach einem festen Ablauf in 4 Phasen leitet ein Teilnehmer in der Rolle als Moderator die Gruppe durch das Beratungsgespräch. Der Moderator achtet auf die Zeiteinhaltung, auf die Einhaltung der Regeln und aktiviert die Erfahrungen und Ideen der anwesenden Kollegen.

1. Phase: Situationsbeschreibung (je nach Fall 5 bis 10 Minuten)

Eine Führungskraft berichtet aus einer Praxissituation, die sie oder ihn besonders beschäftigt.

Regel: Fallerzähler/in spricht allein, er/ sie wird dabei nicht unterbrochen, die Gruppe (als Berater) hört aufmerksam zu.

2. Phase: Informationsfragen (je nach Fall 5 bis 10 Minuten)

In dieser Phase hat die Gruppe in ihrer Rolle als Berater die Möglichkeit, nachzufragen, um bspw. Unklarheiten zu vermindern oder weitere Aspekte des Falls zu erfragen, die durch die Schilderungen noch nicht klar geworden sind.

Regel: Es werden ausschließlich Informations- und Verständnisfragen zur Situation gestellt. Keine Diskussionen oder eigene Wertungen.

3. Phase: Einfälle der Gruppe (je nach Fall 10 bis 20 Minuten)

Die Gruppenmitglieder tragen ihre Einfälle, Ideen und Vorstellungen zusammen und berichten von eigenen Erfahrungen. Dabei belehren sie nicht, sondern machen wertschätzende Angebote und geben Anregungen für neue Lösungswege oder Verhaltensweisen.

Regel: Der/die Fallerzähler/in hört zu und schweigt. Auch wenn dies schwerfällt, hält er/sie sich in dieser Phase vollkommen zurück. Es soll alles aufgenommen werden, was den Beratern (Gruppe) zur der Fragestellung des Fallerzählers einfällt.

4. Phase: Rückmeldung (je nach Fall 5 bis 10 Minuten)

Der/Die Fallerzähler/in teilt der Gruppe mit, was er/sie von den vorgebrachten Ideen und Vorschlägen für sich verwenden kann und möchte und was nicht.

Regel: Die Gruppe hört schweigend zu.

Die kollegiale Fallberatung dauert etwa eine dreiviertel bis ganze Stunde.

Aus der Perspektive des Individuums hat die Kollegiale Fallberatung folgenden Nutzen:

- Einüben kollegialer Kommunikation, Kooperation und Wertschätzung mit eigenen Experten
- Wahrnehmung, Analyse und Interpretation komplexer sozialer Situationen stärken

- Probleme lösen und/oder Lösungsansätze finden und neue Handlungsperspektiven aufzeigen
- Eigene Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten aktivieren (und in den beruflichen Alltag transferieren), neue Denkmuster aneignen
- Die Reflexionsfähigkeit erhöhen und die Persönlichkeitsentwicklung fördern
- Entlastung des/der Falleinbringenden, entwickeln einer kooperativen Lernkultur.

Den möglichen Nutzen für die (lernende) Organisation fasst Brandenburg (2012) wie folgt zusammen:

- Eine relativ kostengünstige Weiterbildungs- und Unterstützungsmöglichkeit für Fach- und Führungskräfte, die darüber hinaus gut in Kombination mit anderen Maßnahmen, wie bspw. Seminare und Coaching funktioniert.
- Hoher Praxisnutzen und Transfer in den beruflichen Alltag durch konkrete Arbeit an Praxisfällen und der Zusammenarbeit mit erfahrenen Führungskräften als „Experten“ aus der Praxis.
- Relativ kurze Abwesenheit vom Arbeitsplatz, geringer Organisations- und Koordinationsaufwand, da sich die Gruppen weitestgehend selbst organisieren.
- Möglichkeit, von anderen Teilnehmenden aus anderen Abteilungen oder Organisationen zu lernen.
- Verbesserung der Entscheidungsqualität der einzelnen Person, da Entscheidungen ggf. in der Gruppe vorab reflektiert wurden.
- Förderung sozialer Kompetenzen durch Durchführung der kollegialen Beratung (Brandenburg, 2012, S. 96).



Übung:

Welchen Rat würden Sie Herrn Weller für die Gestaltung der Auftakt-Veranstaltung geben?

Um im Laufe des Projektes gezielte Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten, könnten sich Herr Weller und das Konstruktionsteam die Beschreibungen der Indikatoren noch einmal vor Augen führen. Die Beschreibung von Indikator 22 gibt Hinweise darauf, dass das im Bereich (und



möglicherweise im Unternehmen) vorhandene Wissen nicht für alle Befragten transparent ist. Der Wissensaustausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern sollte eindeutig geregelt werden. An dieser Stelle sind regelmäßige Abteilungsgespräche, die protokolliert werden, oder das Aufstellen von **Tafeln**, an denen alle wichtigen Informationen, bspw. zu Terminen oder Reklamationen, visualisiert werden, hilfreich.

(Quelle: <http://www.weigang.de/visualisierung-link-menu.html>)

Da die dargestellte Tafel eine Dreiteilung aufweist, könnte ein Bereich als **Ideen-Tafel** gestaltet werden. Damit können Mitarbeiter angeregt werden, aktiv zur Verbesserung von Produkten,

Dienstleistungen oder Arbeitsprozessen beizutragen. Vorschläge und Ideen können als Klebezettel an der Tafel aufgehängt werden, von der Führungskraft und/oder Kollegen überprüft und bei einer positiven Entscheidung in die Praxis umgesetzt werden. Vorschläge, die erfolgreich umgesetzt werden konnten, sollten im dafür vorgesehenen Feld an der Tafel aufgehängt werden. Sie können auch im Rahmen eines Betrieblichen Vorschlagswesens prämiert werden.

Musteraufteilung für eine Ideen-Tafel

| Idee | Was muss dafür getan werden? | Was wird gerade getan? | Idee erfolgreich umgesetzt |
|------|------------------------------|------------------------|----------------------------|
| | | | |

Für Indikator 24 lautet die Beschreibung: „Die eingesetzten Werkzeuge sind leicht anzuwenden. Bei uns werden z. B. verständliche und unterstützende EDV-Programme oder technische Arbeitsmittel eingesetzt, in die die Anwender/-innen eingewiesen sind“. Dieses Item haben die befragten Mitarbeiter eher schlecht bewertet, das Ergebnis grenzt an den roten Bereich. Die Bewertung gibt Hinweise darauf, dass

- EDV-Programme oder Hilfsmittel nicht verfügbar,
- die Anleitungen für den Einsatz unverständlich oder
- Schulungsmaßnahmen erforderlich sind.

Die Führungskraft sollte im Gespräch mit ihren Mitarbeitern die Ursachen für die schlechte Bewertung genauer aufklären. Schulungen zu EDV Programmen oder für den Einsatz technischer Arbeitsmitteln werden häufig durch die Hersteller der Produkte angeboten. Eine Auffrischung der Kenntnisse kostet etwas Zeit, trägt aber dazu bei, künftig Fehler zu vermeiden und die Effektivität zu erhöhen. Die kritischen Messergebnisse und die Ableitung von Veränderungsmaßnahmen werden abschließend noch einmal anschaulich gemacht:

| Facette der Prozessdimension | Handlungsbedarf | Veränderungsmaßnahmen |
|------------------------------|--|---|
| Methodeneinsatz | Transparenz der Wissensbestände | Regelmäßige Abteilungsbesprechung; Informationstafeln an zentraler Stelle im Konstruktionsbereich |
| | Eingesetzte EDV-Programme und technische Arbeitsmittel | Genauere Klärung der Befragungsergebnisse, Gespräch mit Mitarbeitern, Schulungs- und Unterweisungsmaßnahmen |

Zusammenfassung: Weil Wandel der Normalfall ist, sind in der lernenden Organisation Führungssysteme, Organisationsstrukturen oder Arbeitsprozesse nicht in Stein gemeißelt, sondern werden immer wieder auf veränderte Bedingungen angepasst. Interne und externe Veränderungs-Impulse werden aufmerksam beobachtet, um rechtzeitig reagieren oder selbst Neues bewirken zu können. Dazu werden Ideen der Mitarbeiter angeregt und systematisch erfasst. Die Organisation und ihre Mitglieder betrachten Fehler als Verbesserungsmöglichkeiten. Man ist bereit, aus den Erfahrungen anderer zu lernen. Wissen wird ausgetauscht und kontinuierlich weiterentwickelt. Führungskräfte reflektieren Ergebnisse, sie beraten sich gegenseitig über geeignete Problemlösungen, sie lernen dabei andere Perspektiven einzunehmen und verbessern ihre soziale Kompetenz. In der lernenden

Organisation werden Veränderungen als normal akzeptiert, Risiken und Chancen rechtzeitig erkannt und für Innovation und Beschäftigung genutzt.

5. SCHLUSSBETRACHTUNG

Die Verbesserung und Neuentwicklung von Produkten und Dienstleistungen sind für Unternehmen bedeutsam, wenn sie im globalen Wettbewerb bestehen wollen. Weil Innovationen von Menschen gemacht werden (Kriegesmann, Kerka, & Kottmann, 2007), ist deren Lern- und Anpassungsbereitschaft an sich fortgesetzt verändernde Bedingungen zentral. Das Weiterbildungsprogramm „InnoWeit – von der Innovation zur beruflichen Weiterbildung“ soll dazu beitragen, die erprobte InnoKenn-Methode sowie das entsprechende Schulungsprogramm in verschiedene EU-Partnerländer zu transferieren. Unternehmen in Bulgarien, Griechenland, Litauen, Ungarn und Spanien können auf der Basis des vorliegenden Selbstlernmaterials ihre Führungskräfte qualifizieren, damit diese gemeinsam mit den Mitarbeitern neue Produkte, Dienstleistungen und Arbeitsweisen entdecken und vorantreiben.

Ausgehend von einer betrieblichen Problemstellung, dem Praxisfall im einführenden Kapitel, wurde in drei weiteren Kapiteln Wissen aus dem Themenfeld *Innovation und Beschäftigung* vermittelt und auf der Basis von Methoden und Instrumenten die Bereitschaft zum Ausprobieren angeregt. Im ersten Kapitel wurden grundlegende Begriffe zum Thema Innovation und Innovationsfähigkeit vorgestellt. Im zweiten Kapitel lag der Schwerpunkt auf der Entdeckung und Entwicklung innovationsförderlicher Kompetenzen. Dazu wurde beispielhaft ein Kompetenzmodell entwickelt, das in der betrieblichen Praxis Anwendung finden kann. Es wurden unterschiedliche Weiterbildungsmaßnahmen vorgestellt, die in einem persönlichen Entwicklungsplan (PEP) übertragen werden könnten. Im dritten Kapitel stand die Unternehmenskultur als eine wichtige Rahmenbedingung für die Förderung von Innovation und Wandlungsfähigkeit im Mittelpunkt. Für die Veränderung der Unternehmenskultur wurden Modelle, Instrumente und ein idealtypischer Gestaltungsprozess gezeigt, der von Führungskräften in ihre betriebliche Praxis übertragen werden kann. Im vierten Kapitel waren die Fähigkeiten der Organisation und der Organisationsmitglieder im Fokus, um den Wandel nachhaltig auf der Ebene von einzelnen Mitarbeitern oder Arbeitsgruppen zu verankern.

Die Schwerpunktsetzung und die Auswahl der Instrumente sind selektiv. Sie können Führungskräften als Anregung dienen, weiterzudenken und ihre wichtige Rolle bei der Zukunftssicherung für Unternehmen und Mitarbeiter auszufüllen.

Wir wünschen Ihnen für Ihre eigenen Veränderungsprojekte viel Erfolg.

ANHANG - LÖSUNGEN

Fragen und Antworten Kapitel 0

Bitte beschreiben Sie mit eigenen Worten, welche Geschäfts- und Innovationsstrategie die INNOTUBE verfolgt. Welche Fragen würden Sie den Unternehmern stellen, um die Herausforderungen noch besser verstehen zu können?

Geschäfts- und Innovationsstrategie: Das Unternehmen will internationale Märkte erschließen. Es tritt als Sondermaschinenbauer auf, d. h. es werden Maschinen und Anlagen für Nischenmärkte „erfunden“ und gebaut. Daneben tritt das Unternehmen als Lohnfertiger auf.

Die finanziellen und personellen Ressourcen scheinen knapp zu sein. Der Maschinenpark ist teilweise veraltet, die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter ist schwierig.

Die Unternehmer nehmen Verbesserungsbedarf wahr und wollen daran arbeiten, bspw. durch den Aufbau eines Berufsbildungszentrums, durch eine neue Positionierung beim Kunden als „Experte“.

Mögliche Fragen:

Mit Blick auf die Wettbewerbsposition: Wie hat sich der Markt für die Produkte entwickelt? Gibt es einen starken Wettbewerb?

Mit Blick auf die internen Ressourcen: Wie modern oder anpassungsfähig sind bspw. die eigenen Maschinen, Programme, IT-Ausrüstung. Wie werden Auftragsschwankungen gehandhabt? Kann das Unternehmen Auftragsmangel finanziell überbrücken?

Mit Blick auf die Mitarbeiter: Welche Qualifikationen fehlen? Könnten die fehlenden Qualifikationen durch Schulungen vermittelt werden? Wie gehen Mitarbeiter mit Veränderungen um? Welche Anforderungen stellt der Unternehmer an seine Führungskräfte?

Fragen und Antworten Kapitel 1

Beschreiben Sie für das Unternehmen, in dem Sie arbeiten, die Auslöser für Innovation. Welche Entwicklungen im Unternehmensumfeld werden beobachtet, um Hinweise und Anregungen für Innovation zu bekommen?

Mögliche Auslöser sind Gespräche mit Kunden. Sie beschreiben dem Vertriebsmitarbeiter ihre speziellen Wünsche für Produkte, die das Unternehmen noch nicht hat. Vielleicht sind Auslöser auch einzelne Ingenieure oder der Unternehmer, wie im Beispiel der INNOTUBE. Dort werden Entwicklungen im Unternehmensumfeld nicht systematisch betrachtet, man verlässt sich eher auf seine Intuition.

Warum könnte diese Entwicklung für Unternehmen bedeutsam sein? Was sind die Folgen? Wo kann man sich zu diesem Phänomen weiter informieren?

Diese Altersgruppe verfügt über hohe berufliche Erfahrungen. Möglicherweise werden aber technische Entwicklungen, bspw. bei den Informationstechnologien, nicht angemessen bewertet. Es besteht die Gefahr, dass Themen und Technologien, die junge Menschen begeistern und die in Zukunft wichtig werden könnten, übersehen oder abgelehnt werden. Im deutschen Kontext gibt es beispielsweise eine Studie, die über Präferenzen und Wertewandel bei Jugendlichen informiert <http://www.shell.de/aboutshell/our-commitment/shell-youth-study.html>.

Welche Arten von Innovationen lassen sich unterscheiden? Finden Sie für jede Kategorie ein eigenes Beispiel, das zu Ihrem Unternehmen passen könnte.

Man unterscheidet Technische Innovationen, Prozessinnovationen und Soziale Innovationen.

Welche Veränderungsstrategien erscheinen Ihnen im Fall der INNOTUBE geeignet? Bitte begründen Sie Ihren Vorschlag.

Im Praxisbeispiel der INNOTUBE handelt es sich um Veränderungen, die bewusst durch Entscheidungen des Managements herbeigeführt werden, das heißt es ist ein geplanter Wandel. Damit Veränderungsprozesse erfolgreich verlaufen, sollten Mitarbeiter einbezogen und beteiligt werden.

In der INNOTUBE empfiehlt sich eine Mischung aus empirisch-rationaler und mit Blick auf die Kulturveränderung normativ-re-educativer Strategie.

Worin unterscheiden sich die beiden Messkonzepte? Welche Erfolgsfaktoren werden für die Messung der Innovationsfähigkeit herangezogen?

Das Diagnosewerkzeug InnoKenn berücksichtigt für die Messung der Innovationsfähigkeit in Unternehmen die Dimensionen Strategie, Prozesse, Struktur und Mitarbeiter. Im Konzept des IAO werden mehr Dimensionen als Einflussfaktoren berücksichtigt, dabei bilden das Projektmanagement und die Innovationskultur den Rahmen.

Bei InnoKenn werden als Erfolgsfaktoren genannt und in Dimensionen übersetzt ():

1. verfügen über eine auf Innovation gerichtete Strategie (Dimension Strategie)
2. haben ausreichende Finanzkraft und sind in definiertem Maße risikobereit (Dimension Struktur)
3. sorgen für den stetigen Ausbau von Wissen und Kompetenz (Dimension Mitarbeiter)
4. sind auf allen Ebenen kundenorientiert organisiert (Dimension Strategie)
5. sind mitarbeiterorientiert, d. h. Vertrauen und Engagement werden gefördert (Dimension Mitarbeiter)
6. verfügen über systematische Methoden, Werkzeuge und Technik für Effizienz (Dimension Prozess)
7. sind in der Branche und Region vernetzt (Dimension Strategie).

In beiden Konzepten sind Mitarbeiter, ihr Wissen und ihre Kompetenz für den Erfolg des Unternehmens wichtig. Mitarbeiter sind beispielsweise in der Lage, sich flexibel an Veränderungen anzupassen, sie können Kundenbedürfnisse aufnehmen und in kreative Lösungen übersetzen. Ihre Motivation hilft Unternehmen, mit Unvorhergesehenem umgehen zu können. Ohne kreative, fähige und motivierte Menschen können Unternehmen nicht existieren.

Wie würden Sie bei der Erstellung einer Balanced Scorecard vorgehen? Wen beteiligen Sie in diesem Prozess?

Bei der Erstellung einer BSC wird aus der Vision des Unternehmers die Unternehmensstrategie abgeleitet. Für jede der vier Perspektiven der BSC werden Ziele und Messkriterien festgelegt. Führungskräfte und Mitarbeiter vereinbaren gemeinsam Maßnahmen, die die Zielerreichung unterstützen.

Fragen und Antworten Kapitel 2

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

Es wird beschrieben, dass die Mitarbeiter der INNOTUBE großes Erfahrungswissen haben. Sie haben – immer wenn es nötig war – neue Aufgaben übernommen. Damit verfügen sie über persönliche Flexibilität. Sehr wahrscheinlich identifizieren sich diejenigen Mitarbeiter, die schon lange im Unternehmen sind, sehr mit dem Unternehmen. Damit sind zwei der beschriebenen Dimensionen teilweise erfüllt.

Herr Scholl arbeitet bereits seit 20 Jahre am gleichen Arbeitsplatz. Das Unternehmen hat in dieser Zeit keine systematische Personalentwicklung angeboten. Ob Herr Scholl selbst etwas unternommen hat, geht aus dem Praxisbeispiel nicht hervor. Es ist aber wahrscheinlich, dass die vorhandenen Kompetenzen und die berufliche Expertise nach dieser langen Zeit nicht mehr auf dem aktuellen Stand sind. Deshalb müssten Unternehmen und Mitarbeiter sehr bald in die Weiterbildung investieren, um die Innovations- und Beschäftigungsfähigkeit nicht zu gefährden.

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

Im ersten Beispiel werden die persönliche Kompetenzentwicklung und die organisationale Einbindung gefördert. Das zweite Beispiel zeigt, wie Unternehmen durch individuelle Arbeitszeitmodelle die Work-Life-Balance älterer Mitarbeiter unterstützen können. Sie erhöhen dabei auch ihre Attraktivität als Arbeitgeber und binden Mitarbeiter an das Unternehmen. Im dritten Beispiel wird Wissen geteilt. Die Zusammenarbeit zwischen älteren und jungen Mitarbeitern dient der persönlichen Kompetenzentwicklung. Die berufliche Expertise des jungen Mitarbeiters wird gefestigt.

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

Fachkräfte sind verantwortlich für spezifische Aufgaben. Sie sind häufig Experten in ihrem Fachgebiet. Führungskräfte tragen zusätzlich zu ihren Fachaufgaben Verantwortung für die Führung ihrer Mitarbeiter. Während Fachkräfte ein umfangreiches Fachwissen benötigen, brauchen Führungskräfte auch Führungsfähigkeiten. Sie müssen Mitarbeiter auf die Ziele des Unternehmens orientieren, den Verantwortungsbereich steuern und die Entwicklung von Mitarbeitern begleiten. Die Anforderungen an Fachkräfte sind eher operativ, die Anforderungen an Führungskräfte sind eher übergeordnet oder strategischer Natur.

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

| Zielgruppe | Innovations- und Erneuerungsfähigkeit | Leitfragen | Verhaltensindikatoren |
|-----------------------|---|--|---|
| Fachkräfte | Kreativität und Flexibilität | Wie kreativ und flexibel agiert der Mitarbeiter? | <ul style="list-style-type: none"> • Ist offen für neue Ideen, entwickelt selbst Ideen • Informiert sich selbst über neue Entwicklungen • Unterstützt Verbesserungsprozesse |
| Führungskräfte | Steuerung und Begleitung von Innovations- und Veränderungsprojekten | Wie steuert und begleitet der Mitarbeiter Innovationen und Erneuerungen? | <ul style="list-style-type: none"> • ermutigt andere, Ideen einzubringen und querzudenken • Schafft Freiräume für Mitarbeiter, etwas Neues auszuprobieren • entwickelt neue Lösungsansätze |

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

Die Führungskraft sollte Herrn Scholl darüber informieren, wie sich das Arbeitsgebiet und die Aufgaben verändern werden. Da sich das Unternehmen als Experte für Innovation ausrichten will, wird Herr Scholl möglicherweise stärker in Entwicklungen für Kunden eingebunden werden. Dabei wird von ihm erwartet, dass er selbst Experte in seinem Fachgebiet ist, neue Konstruktionsmethoden kennt und auch eigene Ideen beiträgt. Als langjähriger Mitarbeiter müsste er möglicherweise sein Wissen an Kollegen weitergeben und bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter eine Vorbildfunktion übernehmen.

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

Die Weiterbildung am Arbeitsplatz ist eine wirksame Form, weil an konkreten Arbeitsaufgaben gelernt werden kann. Auch Job-Rotation und Austauschprogramme mit anderen Unternehmen können zur nachhaltigen Kompetenzentwicklung beitragen. Auf Informationsveranstaltungen können sich Netzwerke herausbilden, die für den Erfahrungsaustausch oder schnelle Problemlösungen genutzt werden können.

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

Angesichts der anstehenden Veränderungen in der Konstruktionsabteilung und im Unternehmen sollten folgende Schwerpunkte aus der dargestellten Übersicht gesetzt werden:

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.
4. **Veränderung zugunsten einer völlig neuen Funktion, Aufgabenstellung:** Es werden neue Kenntnisse und Kompetenzen erworben.

Fragen und Antworten zu Kapitel 3

Was können Sie über die Kultur des Unternehmens „Multi“ sagen? Auf welcher Ebene setzen die Beobachtungen von Herrn Schein an?

Die Beobachtungen setzen zunächst auf der Ebene der Artefakte an. Er beschreibt beispielweise die Architektur und die Gestaltung der Räumlichkeiten. Der Leser gewinnt den Eindruck, dass das Unternehmen sich gegenüber Außenstehenden abgrenzt.

Aus der Beschreibung könnte man auch auf die Ebene der Normen und Standards schließen. Es wird mit Blick auf Hierarchien beschrieben, wo die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen essen und es gibt informelle Regeln dafür, wie Führungskräfte angesprochen werden müssen. Es macht den Eindruck, dass das Unternehmen stark hierarchisch gegliedert ist.

Wie unterscheiden sich die beiden Modelle? Welche Beobachtungskriterien könnten Sie für eine Erkundung der INNOTUBE aus dem Eisberg-Modell ableiten?

Im Drei-Ebenen-Modell von Schein (1995) werden das Symbolsystem, Normen und Standards sowie Basisannahmen unterschieden. Die sichtbaren Ebenen könnten behutsam verändert werden.

Im Eisberg-Modell von Sackmann (2002) werden lediglich zwei Ebenen beschrieben. An der Spitze des Eisberges werden Manifestationen sichtbar, die sich möglicherweise verändern lassen. Die unter der Wasseroberfläche liegenden Grundüberzeugungen sind eher veränderungsresistent. Die beiden Ebenen beeinflussen sich wechselseitig.

Für die Erkundung der INNOTUBE Kultur könnte man zunächst im Unternehmen die sichtbaren Symbole, wie die Architektur, die Kleidung oder Rituale erfassen. Um die Normen und Standards verstehen zu können, müsste man die Unternehmensmitglieder eine Zeitlang beobachten, um die „ungeschriebenen Gesetze“, die informellen Regeln, die Formen des Miteinanders entdecken zu können. Da die Basisannahmen teilweise den Mitarbeitern nicht bewusst sind, wird ein Forscher diese erst durch tiefgehende Interviews und eine lange Beobachtung im Unternehmen entdecken können.

Was kennzeichnet aus Sicht der Autoren Stremming, Rumpf & Eilers eine innovationsförderliche Unternehmenskultur? Bitte schauen Sie sich vor diesem Hintergrund

das Kompetenzmodell der INNOTUBE (vgl. Kapitel 2) noch einmal an. Welches Merkmal sollte unbedingt ergänzt werden? Bitte begründen Sie Ihre Einschätzung.

Die innovationsförderliche Kultur ist aus Sicht der Autoren durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

| |
|--|
| 1. Innovations- und Veränderungsorientierung |
| 2. Risikobereitschaft und Fehlertoleranz |
| 3. Lernorientierung und Lernkultur |
| 4. Offenheit, Sensibilität und Flexibilität |
| 5. Interdisziplinäre Teamarbeit |
| 6. Unterstützung durch das Management |
| 7. Personal-Instrumente |

Die Punkte 1 – 4 betreffen eher die Einstellung und das Verhalten von Individuen. Die Punkte 5 und 6 betreffen Formen der Zusammenarbeit. Punkt 7, die Personal-Instrumente, sind geeignet, strukturelle Anreize für Innovation zu setzen.

Im Kompetenzmodell der INNOTUBE werden folgende Kompetenz-Dimensionen benannt, die das Verhalten der Führungskräfte orientieren sollen:

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

Das Kompetenzmodell setzt unterschiedliche Schwerpunkte, von denen ein Schwerpunkt die Innovations- und Erneuerungsfähigkeit ist. Mit Blick auf Einstellung und Verhalten fehlen die Punkte 2 – 4 von Stremming, Rumpf & Eilers in Kompetenz-Modell der INNOTUBE.

Bitte notieren Sie: Was könnten mögliche Gründe für Widerstände sein?

Dafür kann es ganz unterschiedliche Gründe geben:

- oft werden Ziele, Hintergründe oder Motive einer Maßnahme von Mitarbeitern nicht verstanden
- manchmal werden Ziele, Hintergründe und Motive verstanden, aber nicht geglaubt
- die Ziele, Hintergründe und Motive werden verstanden und geglaubt. Die Betroffene rechnen allerdings mit negativen Konsequenzen.

Weitere Gründen liegen im fehlenden Problemverständnis der Mitarbeiter („Veränderungen sind doch gar nicht nötig, es läuft doch alles gut“) oder in der mangelhafte Kommunikation durch die

Führungskräfte. Häufig haben Mitarbeiter Angst vor zusätzlicher Arbeit oder persönlicher Dequalifizierung (z.B. Prestigeverlust, Verlust an Kompetenzen, Einkommenseinbußen).

Was könnten Frau Schmidt und die Führungskräfte der INNOTUBE in der Orientierungsphase tun? Bitte skizzieren Sie mögliche Aktivitäten und Verantwortliche.

Der Führungskreis sollte die Ziele der Veränderung und die Erfolgskriterien, an denen die Wirksamkeit der Veränderungsmaßnahmen gemessen werden kann, festlegen. Es könnte eine kleine Projektgruppe benannt werden, die den Kulturwandelprozess begleitet. Eine Analyse der IST-Situation, bspw. auf der Basis von Mitarbeiter-Befragungen durch die Personalabteilung, kann für die Veränderung sensibilisieren und die Zielklärung unterstützen. Insbesondere Frau Schmidt sollte sich dafür einsetzen, dass Ängste und Befürchtungen benannt und besprochen werden. Die Projektgruppe für den Kulturwandel sollte die Vorschläge von Mitarbeitern und Führungskräfte aufnehmen. Das kann auch auf der Basis eines wertschätzenden Interviews geschehen. Widerstände sollten ernst genommen und konstruktiv bearbeitet werden. Dazu ist es notwendig, seitens des Unternehmens die Mitarbeiter immer wieder über die Ziele und die gewünschten Veränderungen zu informieren, bspw. durch Handzettel und Aushänge. Die schriftlichen Informationen müssen durch persönliche Gespräche mit einzelnen Mitarbeitern und Arbeitsgruppen ergänzt werden.

Fragen und Antworten Kapitel 4

Was können Unternehmen tun, um organisationales Lernen anzuregen? Bitte beschreiben Sie mindestens drei Elemente, die Ihnen geeignet erscheinen.

- Unternehmen können Systeme, Strukturen und Prozesse installieren, die auf Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und Sensibilität für interne und externe Impulse ausgelegt sind. Das kann beispielsweise ein Qualitätsmanagement-System oder ein systematisches Innovationsmanagement sein.
- Offenheit und Möglichkeit für Experimente: neue Ansätze oder Experimente werden gefördert, Fehler werden als Lernchance betrachtet.
- Best Practices: die Erfahrungen von Pilotanwendern oder anderer Unternehmen werden ausgewertet, angepasst, in andere Bereiche übertragen oder verworfen
- Schaffen von Lerngelegenheiten: Lerngelegenheiten müssen von Mitarbeitern und Teams eigenverantwortlich genutzt werden (Können, Wollen und Dürfen! siehe auch Kapitel 2)
- Offene Kommunikation: Wissen wird im Unternehmen transparent gemacht und übertragen
- Evaluation und kontinuierliche Verbesserung: Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Projekten, Aktivitäten werden systematisch ausgewertet; durch einen Vergleich zwischen SOLL und IST erfolgt eine Standortbestimmung, die kontinuierliche Verbesserung wird angeregt.

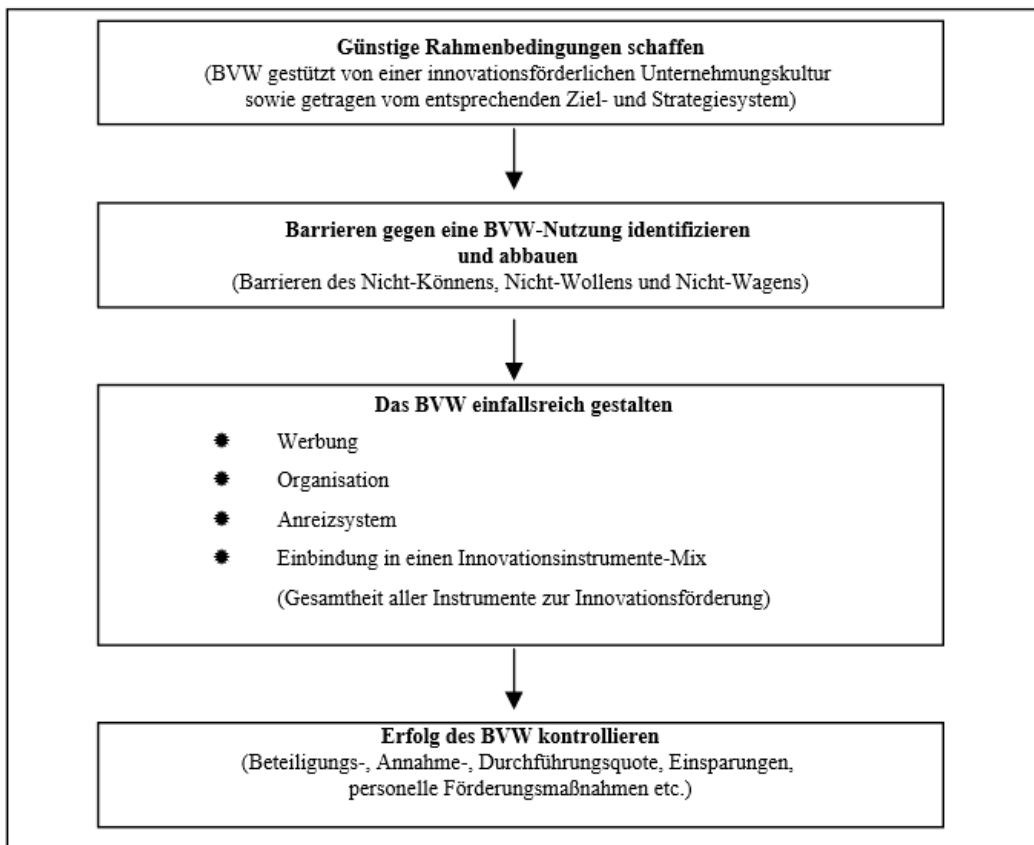
Welche Instrumente scheinen Ihnen geeignet, die Anforderungen von Herrn Schmidt erfüllen zu können? Bitte begründen Sie Ihre Auswahl.

Herr Schmidt wünscht sich die Einsparung von Energie und Material, die Verbesserung der Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen der INNOTUBE, eine geringe Fehlerquote und Zeitersparnis bei der Konstruktion von Kundenprodukten, die Verbesserung des Informationsflusses und die Optimierung der Arbeitsabläufe in der Konstruktion. Auch die Verbesserungen im Arbeitsumfeld sowie Lernen und persönliche Kompetenzentwicklung hat er im Blick.

Das Konstruktionsteam sollte zunächst festlegen, an welchen Themen es arbeiten wird. In einem Ideenworkshop könnten erste Ideen zum ausgewählten Thema entwickelt werden, die dann in einer Projektgruppe systematisch weiterbearbeitet werden, bspw. zur Verbesserung des Informationsflusses und des Arbeitsumfeldes. Um kontinuierlich und in kleinen Schritten bspw. an der Minimierung der Fehlerquote zu arbeiten, könnte auch ein Qualitätszirkel eingerichtet werden.

Worauf würden Sie in einer lernenden Organisation bei der Gestaltung des Vorschlagswesens und des Anreizsystems Wert legen?

Thom und Etienne (1999, S. 6) nennen als Erfolgsmerkmale für das BVW:



Man sollte darauf achten, dass die kontinuierliche Verbesserung der Produkte, Dienstleistungen, Prozesse oder Arbeitsbedingungen zum Alltag der Beschäftigten gehören, um mit der Geschwindigkeit des Wandels Schritt halten zu können. Im Vorschlagswesen kommt Führungskräften eine hohe Bedeutung zu, weil sie die Ideen-förderlichen Rahmenbedingungen mitgestalten. Das Finden und Entwickeln neuer Ideen könnte trainiert werden. Dadurch werden mögliche Barrieren abgebaut. Durch materielle Anreize, wie bspw. die finanzielle Unterstützung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen, oder immaterielle Anreize, wie bspw. die Wertschätzung und berufliche Förderung, könnte deutlich gemacht werden, dass Lernen und das Teilen von Wissen und Ideen für das Management und den Erfolg des Unternehmens bedeutsam sind.

Welchen Rat würden Sie Herrn Weller für die Gestaltung der Auftakt-Veranstaltung geben?

Herr Weller könnte zunächst die Gründe und Ziele der geplanten Veränderungen erläutern und Fragen der Mitarbeiter beantworten. Im Anschluss daran könnte er die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zeigen. Gemeinsam mit dem Konstruktionsteam könnte er festlegen, in welcher Reihenfolge, d. h. mit welcher Priorität die Gruppe die anstehenden Themen bearbeiten möchte. Er sollte auch danach fragen, ob weitere Themen für das Team wichtig sind, die bei der Befragung nicht erfasst worden sind. Zuletzt sollte man sich darüber verständigen, in welcher Form gearbeitet wird, wer die Verantwortung übernimmt und wann gestartet werden soll. Über die Absprachen sollte ein kleines Protokoll verfasst werden.

Herzlichen Glückwunsch, Sie haben das Modul

„Innovations- und Beschäftigungsfähigkeit – Zukunftssicherung für Unternehmen und Mitarbeiter“
erfolgreich abgeschlossen.

LITERATURVERZEICHNIS

- Brandenburg, T. (2012). Kollegiale Fallberatung als Beratungsformat für Fach- und Führungskräfte. In M. Thielsch, & T. Brandenburg, *Praxis der Wirtschaftspsychologie II: Themen und Fallbeispiele für Studium und Praxis* (S. 87-106). Münster: MV Wissenschaft.
- Ebers, M., Maurer, I., & Graumann, M. (2006). II. Organisation. In A. Kieser, & M. (. Ebers, *Organisationstheorien* (S. 170-205). Kohlhammer Verlag.
- 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.
- Horsmann, C., Pundt, A., Martins, E., & Nerdinger, F. W. (2007). Beteiligungskultur als Kontextfaktor für das Ideenmanagement. *Wirtschaftspsychologie*, S. 103-114.
- 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.
- Kröll, M., & Klemm, L. (2013). Autodidaktischer Kurs für Führungskräfte zur Organisation der betrieblichen Kompetenzentwicklung. Bochum: Selbstverlag.
- 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
- Molter, B. (2009). Kristronics - Wissensmanagement als Kompass in stürmischer See. In K. Mertin, & H. Seidel, *Wissensmanagement im Mittelstand* (S. 177-188). Springer.
- OECD. (2010). *Innovative Workplaces - Making Better Use of Skills within Organisations*. OECD Publishing.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1991). Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. *Harvard Manager*, 66-78.
- Rump, J., & Eilers, S. (2006). Managing Employability. In J. Rump, T. Sattelberger, & H. Fischer, *Employability Management* (S. 14-18). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Rundnagel, R. (2004). *Innovation und Beschäftigung - Mitgestalten der Zukunft*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

- 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.
- Thom, N. (2003). *Betriebliches Vorschlagswesen: Ein Instrument der Betriebsführung und des Verbesserungsmanagements*. Bern: Peter Lang.
- Thom, N., & Etienne, M. (1999). Betriebliches Vorschlagswesen. <http://www.innopool.ch/pdf/I-Th-Et-99-BVW.pdf>.
- 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.