

INNOVATIONSKOMPETENZ ENTWICKELN



Arbeitskreis

3



Fit für Innovation

» GRUSSWORT «

Sind wir fit für Innovation? Diese Frage richtet sich heute nicht nur an den Innovationsstandort Deutschland insgesamt, sondern an jedes Unternehmen, jede öffentliche Institution und nicht zuletzt an jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter.

Denn immer deutlicher zeichnet sich ab, dass künftiger Wohlstand und Beschäftigung maßgeblich von der Innovationskraft abhängig sind, die von der Gesellschaft, den Unternehmen und den Menschen mobilisiert werden kann.

Allerdings verschärft sich nicht nur der Innovationswettbewerb, sondern es verändern sich zugleich der Charakter und das Verständnis von Innovation. Durch die zunehmende Komplexität von Produkten und Leistungen und eine wachsende Verknüpfung von technischen und sozialen Innovationen wird es nämlich in Zukunft nicht mehr genügen, das, was man bislang gemacht hat, einfach noch schneller zu machen.

Die Herausforderung besteht vielmehr darin, einen ganzheitlichen, systemischen Blick auf Innovationen zu werfen und die vielfältigen Wechselwirkungen von organisationalen, qualifikatorischen, technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen zu antizipieren und zu gestalten. Anders ausgedrückt: Ein Innovationsverständnis, das sich allein auf technische Innovationen beruft, wird nicht genügen, um den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts gerecht zu werden.

Die strategische Partnerschaft „Fit für Innovation“ steht dafür, die Bedeutung und die Entwicklung einer breit in der Gesellschaft zu verankernden Innovationsbegeisterung und Innovationsfähigkeit zu unterstützen und die dafür notwendige Zusammenarbeit von Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Sozialpartnern zu fördern.

Als Public Private-Partnership-Modell lebt die Partnerschaft selbst das Innovationsverständnis vor, das sie nach innen und außen vertritt.

Die Aktivitäten in den sechs Arbeitskreisen der Partnerschaft zeigen auf vielfältige Weise, wie durch innovative Gestaltung von Arbeitswelten die Innovationsfähigkeit der Unternehmen und die Innovationsbereitschaft der Menschen gesteigert werden kann.

Wir hoffen daher, dass die Arbeiten und Erkenntnisse der strategischen Partnerschaft „Fit für Innovation“ nicht nur bei Menschen und Unternehmen mehr Lust auf Innovation wecken, sondern zugleich einen Beitrag für die künftige Ausgestaltung innovationspolitischer Rahmenbedingungen und einer zukunftsorientierten Forschungsförderung leisten.

Bonn, im Juli 2011

Dr. Thorsten Eggers

Dr. Claudio Zettel

Innovative Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen
Projektträger für das Bundesministerium für Bildung und
Forschung Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V.

INHALT

Grußwort	2
Strategische Partnerschaft „Fit für Innovation“	6
Arbeitskreis 3 „Innovationskompetenz entwickeln“	8
Einführung Praxisbeispiele	12
Praxisbeispiele Arbeitskreis 3	14
Ergebnisse Arbeitskreis 3	30
Mitglieder Arbeitskreis 3	34
Impressum	36

» FIT FÜR INNOVATION «



Mehr Innovation wagen: Die strategische Partnerschaft „Fit für Innovation“ stellt sich vor

Nur als innovative Gesellschaft sind wir zukunftsfähig. Innovative Unternehmen, Bildung, Forschung und Technologie sind das Rückgrat für Deutschlands Position im internationalen Wettbewerb und die Grundlage für Wohlstand und Beschäftigung.

Die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds geförderte strategische Partnerschaft „Fit für Innovation“ hat das Ziel, das Bewusstsein für die Bedeutung der Innovationsfähigkeit in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zu schärfen. Sie versteht sich als Wissens-, Transfer- und Lernforum, das Unternehmen und Beschäftigte unterstützt, Innovationen herbeizuführen und die dazu erforderlichen Veränderungen erfolgreich zu gestalten.

Die von der strategischen Partnerschaft „Fit für Innovation“ verfolgte Vision von einer nachhaltigen Förderung der Innovationsfähigkeit umfasst insbesondere folgende Facetten:

Innovationen beschleunigen

Der Engpass bei der Innovationsfähigkeit liegt nicht etwa in der Verfügbarkeit guter Ideen oder neuer Technologien, sondern in deren erfolgreicher und schneller Umsetzung in innovative, marktgängige Produkte und Dienstleistungen. Innovationsprozesse werden aber nur dann erfolgreich sein, wenn es gelingt, die Einbettung neuer Produkte und Dienstleistungen in organisationale und gesellschaftliche Zusammenhänge zu verbessern; wenn also „harte“ und scheinbar „weiche“ Innovationsfaktoren besser und frühzeitiger miteinander verknüpft werden.

Kompetenz und Leistungsfähigkeit entwickeln

Qualifizierte Fachkräfte und wandlungsfähige Unternehmen sind entscheidende Faktoren im Innovationswettbewerb. Es bedarf eines geeigneten Klimas und unterstützender Strukturen, um Einfallstiefe, Kreativität, Risikobereitschaft und Mut zu Neuem entfalten zu können. Es geht letztlich darum, eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der die Motivation und Innovationsfähigkeit bei jedem und jeder Einzelnen gestärkt wird.

Innovative Arbeit in Netzwerken gestalten

Netzwerke sind für Innovationen unerlässlich. Neue Ideen beruhen oft auf den Beiträgen von Individuen, doch erst im Rahmen der Kooperation zwischen Partnern und der Verknüpfung der Beiträge unterschiedlicher Akteure werden entscheidende Innovationserfolge errungen. Deshalb gilt es, interaktive Innovationsarbeit in besonderer Weise zu unterstützen, indem dafür die technologischen, aber auch die organisatorischen und personalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen gestaltet werden.

Ausgehend von dieser Vision nimmt die strategische Partnerschaft „Fit für Innovation“ einen umfassenden Blick auf das Thema Innovationsfähigkeit ein. Sie adressiert sechs Handlungsfelder, die für die Innovationsfähigkeit von Mitarbeitern, Unternehmen, aber auch der Gesellschaft im Ganzen von elementarer Bedeutung sind, gleichzeitig aber noch zu wenig unter Innovationsgesichtspunkten behandelt werden:

1. Innovationsprozesse managen
2. Innovationskultur stärken
3. Innovationskompetenz entwickeln
4. Innovation in Netzwerken aufbauen
5. Innovationsarbeit gestalten
6. Gesundheit als Treiber von Innovation

Die Themenfelder spiegeln sich in sechs Arbeitskreisen der Partnerschaft wider, in denen sich über achtzig namhafte Vertreterinnen und Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und von Intermediären zusammengefunden haben, um themenspezifische Zukunftspotenziale, Praxisbeispiele und wegweisende Empfehlungen herauszuarbeiten.

Die Bandbreite der beteiligten Unternehmen umfasst Kleinstunternehmen ebenso wie multinationale Konzerne, produzierende Unternehmen und Dienstleistungsunternehmen, Traditionsunternehmen wie auch junge Unternehmen, die sich gerade erst am Markt etabliert haben. Die für den Austausch und die inhaltliche Arbeit erforderlichen personellen und finanziellen Ressourcen haben die Partner größtenteils selbst bereitgestellt.

Die Erkenntnisse und Ergebnisse der Arbeitskreise sind nun als sechsteilige Broschürenreihe verfügbar. Damit möchten die Mitglieder der strategischen Partnerschaft Innovationsimpulse geben, die sich an unterschiedliche Ebenen und unterschiedliche Akteure im Innovationssystem richten: Zum einen sollen die Erkenntnisse Menschen in Unternehmen und darüber hinaus ermutigen, mehr Innovation zu wagen, indem das Neue aus einer ganzheitlichen, erweiterten Perspektive betrachtet und angegangen wird. Zum anderen richten sich die Ergebnisse der Partnerschaft an Vertreterinnen und Vertreter institutioneller Einrichtungen, die die Entwicklung und Ausgestaltung des Innovationssystems selbst vorantreiben.

Vor allem die von der Partnerschaft herausgearbeiteten Praxisbeispiele machen deutlich, wie durch die konsequente Berücksichtigung von Aspekten der Arbeits- und Organisationsgestaltung erfolgreiche Innovationen in den Bedarfsfeldern der High-Tech-Strategie realisiert werden können. Die Arbeit in den Arbeitskreisen zeigt jedoch auch, dass die Innovationsfähigkeit von Menschen und Unternehmen selbst ein Forschungs- und Innovationsfeld darstellt, dessen Bedeutung künftig weiter zunehmen wird.

»» ARBEITSKREIS 3 ««

Innovationskompetenz: Potenziale und Herausforderungen für das Human Resource Management

Ziel des Arbeitskreises 3 „Innovationskompetenz entwickeln“ der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Strategischen Partnerschaft „Fit für Innovation“ ist es,

- den Austausch zwischen den Unternehmenspartnern zum Thema „Innovationskompetenz“ zu stimulieren,
- Forschungsergebnisse zum Themenfeld in die betriebliche Praxis zu kommunizieren sowie
- Handlungs- und Forschungsbedarfe für das Themenfeld „Innovationskompetenz“ zu identifizieren und daraus Empfehlungen für zielführende Aktivitäten in Wirtschaft und Wissenschaft abzuleiten.

Im Fokus des Arbeitskreises stehen die Beiträge des Human Resource Managements (HRM) zur Innovationskompetenz des Personals und des Unternehmens.

Die Aktivitäten des Arbeitskreises gliederten sich in drei Phasen: In der ersten Phase ermittelten die Partner die Herausforderungen der Zukunft, welche aus Sicht der Arbeitskreismitglieder den Anforderungskontext für die HRM-Innovationsbeiträge im Jahr 2020 bestimmen werden.

In der zweiten Phase wurden Erfolgsbeispiele der beteiligten Unternehmen sowie weiterer Organisationen aus dem geförderten und ungeförderten Umfeld gesammelt und für den Transfer in Wirtschaft, Wissenschaft und Öffentlichkeit aufbereitet. Auf Basis der Vorarbeiten formulierten die Partner in der anschließenden dritten Phase Handlungsempfehlungen für bedarfsgerechte Forschungs- und Praxisaktivitäten.

Dieses Vorgehen wurde gewählt, um den Transfer guter Lösungen zu beschleunigen und die Herausforderungen der Zukunft praxisorientiert zu erfassen. Die hier dargestellten Ergebnisse sollen dazu beitragen, neue personalwirtschaftliche Instrumente zur Sicherung der Innovationskompetenz zu entwickeln und damit die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu stärken.

Innovationskompetenz als Erfolgsfaktor für den Standort Deutschland

Die Fähigkeit zur Innovation ist heute zentraler Wettbewerbsfaktor für den Wirtschaftsstandort Deutschland. Im Innovationsranking nimmt Deutschland jedoch im internationalen Vergleich nur einen Platz im Mittelfeld ein (z. B. Innovationsindikator Deutschland 2009 des DIW). Der Engpass der Innovationsfähigkeit liegt nicht etwa in der Verfügbarkeit guter Ideen oder neuer Technologien, sondern in deren erfolgreicher und schneller Umsetzung in innovative Produkte und Dienstleistungen. Der resultierende Innovationsstau muss behoben werden, um die bestehenden Innovationspotenziale für den deutschen Standort gewinnbringend nutzen zu können.

Die Aufnahmefähigkeit und die Bereitschaft zur Umsetzung neuer Ideen hängen in erster Linie von der Handlungskompetenz aller am Innovationsprozess beteiligten Akteure ab. Wie Untersuchungen zeigen, hemmen insbesondere organisatorische und mitarbeiterbezogene Faktoren die schnelle Umsetzung von Innovationen. Arbeitsprozesse müssen so gestaltet werden, dass Mitarbeiter ihr Wissen und ihre Ideen entfalten und aktiv in die Innovationsprozesse einbringen können.

Die Strategische Partnerschaft greift diesen Handlungsbedarf auf und bietet Unternehmen ein Forum, um praxisrelevante Ansätze zur Beschleunigung der Innovationsleistung auszutauschen sowie zielführende Handlungs- und Forschungsbedarfe zu formulieren. Durch die zusätzliche Integration von Wissenschaftlern und intermediären Organisationen in den Arbeitskreisen wird der Austausch von Erkenntnissen zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Öffentlichkeit gefördert.

Der Mensch als Träger der Innovationsleistung

Schumpeter beschreibt in seinem frühen Erklärungsansatz einzelne Führungspersönlichkeiten als zentralen Treiber von Innovationsprozessen (Schumpeter 1911). In Erweiterung dazu zeigen inzwischen zahlreiche Erkenntnisse aus Forschung und Praxis, dass für das Gelingen innovativer Prozesse eine Vielzahl vernetzt handelnder inner- und außerbetrieblicher Beteiligten erforderlich ist (z.B. Hauschildt und Gemünden, 1999; Rogers 2003; Braun 1992).

Die Identifikation, Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen und Technologien in innovative Produkte und Prozesse wird durch Mitarbeiter und Führungskräfte vorangetrieben. Die Fähigkeit der Belegschaft zur erfolgreichen Umsetzung von Innovationsprozessen rückt dadurch in den Mittelpunkt der Verbesserung der betrieblichen Innovationsleistung.



Die Fähigkeit von Betrieben, neue Produkte auf den Markt zu bringen und ihre Wertschöpfungsprozesse technisch und organisatorisch auf neuestem Stand zu halten, hängt entscheidend von den Mitarbeitern, ihren Kompetenzen und ihrem Wissen ab.

(Armbruster et al., 2005).

Kompetenzentwicklung ist vor diesem Hintergrund integraler Bestandteil von Innovationsprozessen (Staudt und Kriegesmann, 2002).

Die mittelständischen Unternehmen stehen vor besonderen Herausforderungen, denn ihre Personalausstattung erschwert es ihnen, personelle Ressourcen für die Vertiefung ihrer Innovationskompetenz einzusetzen. Daher muss bei der Bereitstellung von Unterstützung für den Mittelstand beachtet werden, dass leicht

handhabbare und praktisch umsetzbare Maßnahmen bereitgestellt werden. Gleichzeitig gilt es, eine Aufmerksamkeit für implizite Elemente der Kompetenzentwicklung zu schaffen – wie Lernen im Prozess der Arbeit – und diese zu verstärken. Dabei können Modelle aus der Welt des systematischen Kompetenzmanagements als Anregung dienen.

Beiträge des HRM zur Innovationskompetenz ausbauen und sichtbar machen

Erkennen Unternehmen die Bedeutung des „Faktors Mensch“ für betriebliche Innovationsprozesse, wächst die strategische Bedeutung des Personalmanagements für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. „Das HR-Management arbeitet mit der Ressource Mensch, dadurch gestaltet es den Kontext für Innovationen entscheidend mit. (...) Über 80 Prozent der Unternehmen, in denen das HRM an Strategieprozessen beteiligt ist, erachten das Thema Innovation für sehr wichtig. Häufig fehlt dabei jedoch ein expliziter Fokus auf die Förderung von Innovationsfähigkeit“ (Dievernich, 2008).

Das HRM trägt mit zahlreichen Aktivitäten direkt und indirekt zur Innovationskompetenz von Mitarbeitern und Führungskräften bei. Ein Ziel des Arbeitskreis 3 ist daher, die innovationsförderlichen Beiträge des HRM sichtbar zu machen und weiterführende Ansatzpunkte für die personalseitige Unterstützung betrieblicher Innovationskompetenz zu identifizieren.

Innovationskompetenz – was ist das?

Dreesmann (1997) bezeichnet Innovationskompetenz als die „Fähigkeit, mit Veränderungs- und Neuerungssituationen konstruktiv umzugehen und sie zu bewältigen“. Eine Forschergruppe um Winfried Hacker nennt als weitere Aspekte der betrieblichen Innovationskompetenz (Bergmann et al., 2007):

- die Koordinierung heterogener Kompetenzen
- den Einsatz von Promotoren
- die Wissensteilung im Unternehmen
- die Verknüpfung von Lösungs- und Kundenwissen
- die Bewältigung der verschiedenen Aufgaben des Innovationsprozesses
- die Bewältigung von Unsicherheiten, Informationslücken und Risiken
- die konstruktive Nutzung von Zielkonflikten
- die kontinuierliche Reflektion, Bewertung und Optimierung von Lösungsschritten und Ergebnissen

Aufgrund der Komplexität, Dynamik und Nicht-Linearität von Innovationsprozessen ist auch die Entwicklung einer allgemeingültigen Definition von Innovationskompetenz schwierig. Eine bleibende Herausforderung besteht darin, Zusammenhänge zwischen den Innovationskompetenzen des Individuums und des Gesamtunternehmens abzubilden [Erpenbeck, 2007; vgl. Volkholz 2006].

Um die Merkmale der betrieblichen Innovationskompetenz aus Praxissicht zu ermitteln, entwickelte der Arbeitskreis aus der Perspektive der Unternehmen die folgende Sicht der Innovationskompetenz:

„Innovationskompetenz bedeutet für Unternehmen die Fähigkeit zu ständigem Wandel durch die Realisierung sowohl schrittweiser als auch sprunghafter Neuerungen. Mit Hilfe ihrer Innovationskompetenz gelingt es Unternehmen, neuartige Produkte, Prozesse und Dienstleistungen schnell zu entwickeln, die den Wertschöpfungsnutzen für den Kunden erhöhen und unternehmensintern wie – extern akzeptiert werden. Dafür benötigen Unternehmen Menschen mit Innovationspotenzial, die rekrutiert, entwickelt und gebunden werden müssen. Zu deren Innovationskompetenz gehören die Fähigkeit und Bereitschaft, bisher Unbekanntes zu wagen, neue Wege zu gehen und kreative Lösungen zielgerichtet umzusetzen. Dazu trägt der Aufbau einer vertrauensbasierten Innovationskultur bei, in der sich Mitarbeiter/innen mit ihren Talenten einbringen, auf Veränderungsbedarf frühzeitig reagieren und Innovationen aktiv vorantreiben können. Auf strategischer Ebene versetzt Innovationskompetenz Unternehmen in die Lage, neue Erfolgspotenziale zu identifizieren und individuelle wie organisationale Kompetenzen zur erfolgreichen Bewältigung des globalen Innovationswettbewerbs einzusetzen“.

Innovationskompetenz entwickeln: HRM-Aktivitäten der Unternehmen

Als Ausgangsbasis für die Identifizierung der Herausforderungen im Themenfeld »HRM-Beiträge zur Innovationskompetenz« stellten die Mitglieder des Arbeitskreises die diesbezüglich relevanten Aktivitäten ihrer Unternehmen zusammen. Im Arbeitskreis wurden u. a. die in der folgenden Tabelle 1 dargestellten Maßnahmen näher diskutiert.

Als Teil des Ergebnistransfers der Arbeitsergebnisse in das Umfeld werden einige der in Tabelle 1 aufgeführten HRM-Innovationsaktivitäten als Good Practices aufbereitet und in die Öffentlichkeitsarbeit des Arbeitskreises eingesetzt. Ausgewählte Good Practice-Beispiele werden im folgenden Abschnitt aus Sicht der Unternehmen bzw. aus Sicht öffentlich geförderter Projekte dargestellt, um die jeweiligen Anforderungen und Umsetzungsstrategien erfolgreicher HRM-Beiträge zur betrieblichen Innovationskompetenz zu konkretisieren.

Innovationsförderliche HRM-Aktivitäten	Ziele
Berufsintegriertes Studium	Durch Verzahnung von Theorie und Praxis Innovation fördern
Job Rotation	Innovationsförderliche Perspektivenerweiterung und Vernetzung von Bereichen
Komplementäre Teambesetzung	Kombination sich ergänzender Wissensbereiche, um ganzheitliche Lösungen zu fördern
Neue Bürokonzepte	Förderung von Wissensaustausch und Ideengenerierung
Fachlaufbahn	Bessere Nutzung des Potenzials erfahrener Wissens- und Innovationsträger
Selbstorganisiertes, kollegiales Lernen im Prozess der Arbeit	Förderung von dezentralem Wissenserwerb /-austausch
Lernnetzwerk	Informelles Lernen in Netzwerken fördern
Flexible Arbeitsformen	Austausch zwischen Mitarbeitern fördern
Führungstraining in Nachhaltigkeitsprojekten	Einblick in neuartige Systemzusammenhänge, um Offenheit von Führungskräften für Neues zu stimulieren
Recruiting innovativer Talente	Menschen mit Innovationspotenzial finden und einstellen
Seminare zu Innovationsmethoden und -inhalten	Vermittlung von Kontextwissen zu Innovationen
Innovationsziele in Zielvereinbarungen / BSC	Innovation nachhaltig steuern und umsetzen
Innovation im Führungskräfte-Kompetenzmodell	Explizite Festlegung von Innovationskompetenz als Entwicklungsziel für Führungskräfte
Neue Ideen durch „Freelancer“	Integration externer Sichtweisen
Ideen-/Innovationsmanagement	Betrieb / Unterstützung des betrieblichen Ideen- / Innovationsmanagement durch das HRM
Six Sigma	Identifizieren von Innovations- / Verbesserungspotenzial durch Qualitätsmanagement
InnovationJam	IT-gestütztes Online-Innovationsforum
Innovationsmarktplatz	Zusammenbringen von Bedarf und Angebot innovativer Lösungen
Managementkompetenz „Breakthrough thinking“	Anwendung systematischer, kreativitätsfördernder Instrumente und Vorgehensweisen auf Management-Ebene zur Erzielung innovativer Ergebnisse
Prozessoptimierung in Nachfolgeprogrammen	Nachwuchs-Führungskräfte lernen Veränderungs- und Innovationsprojekte durchzuführen
Innovatorenteams	Integration von Expertenwissen für Innovationsansätze
Unterstützung für junge Geschäftseinheiten	Maßgeschneiderte HRM-Angebote für kleine, im Wachstum befindliche „Venture Teams“

Tabelle 1: Innovationsförderliche HRM-Aktivitäten der Unternehmen im Arbeitskreis (Auswahl)

» PRAXISBEISPIELE «

HRM-Beiträge zur Innovationskompetenz:

Wie sehen gute Beispiele für erfolgreiche Praktiken des Human Resource Managements aus, die die Innovationskompetenz von Unternehmen steigern? Wie die Diskussion im Arbeitskreis gezeigt hat, zielt das HRM mit seinen Aktivitäten einerseits zwar grundsätzlich auf den Menschen als zentralen Träger der Innovationsleistung eines Unternehmens, ist sich andererseits der eigenen, Innovationskompetenz fördernden Rolle oft nicht bewusst. Hier können Potenziale aktiviert werden, die es dem HRM erlauben, strategische Innovationsziele des Unternehmens zu unterstützen und somit die eigene Rolle als strategischer Partner der Unternehmensleitung auszubauen.

Die im Folgenden dargestellten Praxisbeispiele geben einen Einblick in das Spektrum aktueller und potenzieller Beiträge zur Innovationskompetenz, welche das HRM verwirklichen kann. Dargestellt werden sowohl arbeitskreisinterne wie externe Good-Practice-Beispiele. Die Unterneh-

mensbeispiele werden ergänzt durch Aktivitäten aus dem öffentlich geförderten Umfeld, um auch diese Ergebnisse zur Stärkung der betrieblichen Innovationskompetenz von Unternehmen nutzbar zu machen und den Praxistransfer zu fördern.

Lebensphasenorientiertes Personalmanagement

Personalmanagement im Zeichen des demografischen Wandels

Die Auswirkungen des demografischen Wandels – Fachkräfte- und Nachwuchsmangel sowie die steigende Altersstruktur der Belegschaften – stellen eine zentrale Herausforderung für ein integriertes Personalmanagement in Wirtschaft und Verwaltung dar. Um die Leistungs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Verwaltung nachhaltig zu sichern, steht insbesondere die Gewinnung und Bindung eines qualifizierten Arbeitskräftepotenzials im Fokus. Neben dem demografischen Wandel führt die zunehmende Internationalisierung zu einer erhöhten Diversität in der Belegschaft. Längere Lebensarbeitszeiten und damit vier bis fünf Generationen innerhalb eines Unternehmens mit unterschiedlichen Werten, Ansichten und Perspektiven erfordern ein professionelles Generationenmanagement.

Zudem verändern sich die Werte und Erwartungen an die Qualität der Arbeitsbeziehungen. Motivation und Arbeitszufriedenheit werden immer weniger durch Karriere und Bezahlung beeinflusst. Attraktive Arbeitsbedingungen und ein wertschätzendes Klima als Teil der Unternehmenskultur werden stattdessen immer wichtiger. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie zunehmend auch von Beruf und Privatleben gewinnen für Frauen und Männer im Rahmen einer familienorientierten Personalpolitik gleichermaßen an Bedeutung.

Dabei rückt mit Blick auf die Altersstruktur der Belegschaft neben dem Thema Kinderbetreuung das Thema Pflege verstärkt in den Fokus. In der Personalplanung müssen steigende Altersabgänge in künftigen Jahren, die auch zu einem gravierenden Wissens- und Erfahrungsverlust führen können, berücksichtigt werden. Gleichzeitig sinkt die Halbwertszeit des Wissens. Fragen des Wissensmanagements sowie die Förderung des „Lebenslangen Lernens“ werden dadurch immer wichtiger. Es gilt, die Beschäftigungsfähigkeit – durch eine kontinuierliche Kompetenzentwicklung und flankiert von einer präventiven Gesundheitsförderung – über das gesamte Berufsleben hinweg zu fördern.

Kompetenz und Motivation in jeder Lebensphase fördern

Zur Sicherung der Leistungs- und Innovationsfähigkeit sowie zur Positionierung als attraktiver öffentlicher Arbeitgeber hat sich daher die **Bundesagentur für Arbeit (BA)*** frühzeitig mit den strategischen Herausforderungen im Personalmanagement auseinandergesetzt. Als Unterzeichnerin der „Charta der Vielfalt“ – einem Bekenntnis zu Fairness und Wertschätzung unterschiedlicher Menschen in Unternehmen – hat die BA ein Diversity Management eingeführt, um die vielfältigen und unterschiedlichen Kompetenzen der Beschäftigten zu fördern und kundenorientiert einzusetzen.

Im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes im Personalmanagement wurden bei der BA sämtliche Konzepte der Personalpolitik, Rekrutierung, Personalentwicklung und Qualifizierung aufeinander abgestimmt. Das 2010 mit dem „International Innovative Employer Award“ der American Association of Retired Persons (AARP) ausgezeichnete demografiesensible Personalmanagement der BA bietet Chancen für Arbeiten, Lernen und berufliche Weiterentwicklung über das gesamte Berufsleben hinweg. Denn zum Aufbau einer Leistungs- und Innovationskultur ist es notwendig, dass sich die Mitarbeiter mit ihren Fähigkeiten und ihrem Wissen permanent aktiv einbringen können. Deutlich wird dies am Beispiel der lebensphasenorientierten Personalpolitik der BA. Sie verfolgt primär das Ziel, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern.



Die **Bundesagentur für Arbeit (BA)** bildet die Nahtstelle zwischen Wirtschafts-, Arbeits- und Sozialpolitik und ist erste Dienstleisterin am Arbeitsmarkt. Rund 65.000 Beschäftigte in Agenturen für Arbeit und weiteren Dienststellen, rund 46.000 Beschäftigte in Job-Centern sowie rund 4.000 Beschäftigte in der Familienkasse erbringen umfangreiche Dienstleistungen für Bürger, Unternehmen und Institutionen.



Der lebensphasenorientierten Personalpolitik der Bundesagentur für Arbeit liegt die Erkenntnis zu Grunde, dass sich im Laufe eines Lebens Bedürfnisse und Erwartungen, zum Beispiel an die Arbeitsbeziehung und die Personalentwicklung, ändern. Mit individuellen Lösungen, die in einem regelmäßigen Dialog – einem so genannten Leistungs- und Entwicklungsdialog – mit allen Beschäftigten abgestimmt werden, sollen in jeder Lebensphase angepasste Arbeits- und Lernangebote eröffnet werden. Beispielhaft genannt seien hier flexible Arbeitszeitmodelle, Langzeitkonten, mobile Arbeitsformen, Rekrutierung und Personalentwicklung ohne Altersbegrenzung oder eine modulare berufsbegleitende Qualifizierung auch in Teilzeit. Hinzu kommen flankierende Maßnahmen für bestimmte Lebensphasen, wie zum Beispiel ein Programm zur Begleitung während Beurlaubungs- und Wiedereinstiegsphasen (**insbesondere Elternzeit**), ein professioneller Organisationsservice für Kinderbetreuung und Pflege sowie Seminare während der Elternzeit.

Die Personalentwicklung erfolgt individuell sowie kompetenzbasiert und wird durch ein modulares Qualifizierungssystem unterstützt. Berufs- und Lebenserfahrung werden anerkannt und können Formalqualifikationen ersetzen. Damit stehen Entwicklungsoptionen in jedem Alter zur Verfügung. Sie sind Ansporn für eine laufende Weiterentwicklung, die auch durch den gezielten Einsatz von Instrumenten der Personalentwicklung unterstützt wird. Auch außerhalb des Berufslebens – etwa während Familienphasen – erworbene berufsrelevante Kompetenzen werden einbezogen.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie von Beruf und Privatleben wird intensiv unterstützt, um Potenziale zu aktivieren und die Angst vor nachteiligen Auswirkungen auf die Karriere zu minimieren. Dass bei der BA mehr als 43 Prozent der Leitungsfunktionen von Frauen wahrgenommen werden, dürfte ein Erfolg dieser Personalpolitik sein. Väter, die sich stärker der Familie widmen möchten, finden ebenso gute Rahmenbedingungen vor.

Noch während der aktiven Berufsphase, aber auch darüber hinaus, werden Wissen und Erfahrung der älteren Beschäftigten zum Beispiel über Lernpatenschaften, interne Trainertätigkeiten sowie Projektarbeit genutzt und weitergegeben. Zur weiteren

Systematisierung wird 2011 ein Konzept zur Begleitung des Übergangs in den Ruhestand, das auch Elemente eines systematischen Wissenstransfers beinhaltet, erprobt. Ein Mentoring-Programm, das Aspekte des Diversity-Managements berücksichtigt, ist in Vorbereitung.

Eng verknüpft mit der lebensphasenorientierten Personalpolitik ist ein ganzheitlich ausgerichtetes betriebliches Gesundheitsmanagement. Neben klassischen Elementen wie Arbeitsschutz, Bewegungstraining und Ernährungsberatung liegt ein Schwerpunkt auf den Aspekten Arbeitszufriedenheit, Motivation, Work-Life-Balance sowie Führung und Zusammenarbeit. Ergänzend trägt ein professionelles Wiedereingliederungsmanagement dazu bei, Beschäftigte nach längerer Krankheit wieder in den Arbeitsprozess zu integrieren und Kapazitätseinbußen zu verringern. Auch hierüber wird die Beschäftigungsfähigkeit im Blickwinkel verlängerter Lebensarbeitszeiten gefördert.

Neue Qualität der Arbeitsbeziehung

Der umfassende Ansatz der BA hilft, die für die Beschäftigten wichtige Chancengleichheit unabhängig von Alter und Geschlecht zu schaffen. Er ermöglicht es, die individuellen Kompetenzen und die Innovationsfähigkeit der Beschäftigten über das gesamte Berufsleben hinweg zu fordern und zu fördern. Diversity Management, Führung und Gesundheitsmanagement sind nach einer intern durchgeführten Wirkungsanalyse nachgewiesenermaßen wichtige Stellhebel zur Förderung von Motivation, Arbeitszufriedenheit und Unternehmensbindung.

Sie prägen – im Sinne eines psychologischen Vertrages – entscheidend die Qualität der Arbeitsbeziehung unabhängig von arbeitsvertraglichen Regelungen. Mit diesem ganzheitlichen Politikansatz und den aufeinander abgestimmten Angeboten und Konzepten kann eine wertschätzende Kultur aufgebaut sowie Innovationskraft und Kompetenz in jedem Alter gefördert und eingesetzt werden. Damit sind wesentliche Voraussetzungen für den Geschäftserfolg geschaffen.



Der Wissensspeicher: eine IT-unterstützte betriebliche Wissensbasis

Das Mitarbeiterwissen ist ein wettbewerbsentscheidender Erfolgsfaktor

Moderne Industrieunternehmen betreiben Wertschöpfung heute durchweg mit ausgereiften Produktionssystemen. Dabei sind aufgrund hoher Automatisierungsgrade in den westlichen Industrienationen Präzision und Effizienz Kernmerkmale der Produktion. Die stetig sinkende Zahl an Arbeitsplätzen und eine erhöhte Fertigungstiefe führen einerseits in Produktionsbereichen zu einer kontinuierlichen Verringerung der Belegschaftsstärke, andererseits zu Arbeitsplätzen mit immer höheren Qualifikations- und Kompetenzanforderungen.

Technische Standardisierungen setzen sich durch, was dazu führt, dass innerhalb einer Branche die technologischen Unterschiede zwischen den Betrieben ständig geringer werden. Dennoch sind Unternehmen verschieden erfolgreich am Markt. Diese Unterschiede können also nicht allein mit technischen Gegebenheiten in Produktion und Logistik begründet werden. Vielmehr zeigen Erfahrungen aus der industriellen Praxis genauso wie Forschungsergebnisse, dass das Wissen der Mitarbeiter inzwischen zum wettbewerbsentscheidenden und differenzierenden Produktions- und Erfolgsfaktor geworden ist.

Das Herausfordernde an der Ressource Wissen ist jedoch ihre Volatilität und die Tatsache, dass Managementtechniken, wie sie zum Beispiel zur Sicherung konventioneller Produktionsfaktoren – Arbeit, Kapital, Boden etc. – genutzt werden, auf den Faktor Wissen nicht anwendbar sind. Wenn Mitarbeiter ein Unternehmen verlassen, den Arbeitsbereich wechseln oder aus anderen Gründen nicht verfügbar sind, steht auch ihr Wissen dort nicht mehr zur Verfügung. Insbesondere betrifft dies das häufig implizite – also unbewusste – und im langen Verlauf der Berufsausübung aufgebaute Erfahrungswissen. Wird dies nicht rechtzeitig im Unternehmen gesichert, verlieren Betriebe mit dem Ausscheiden von

Mitarbeitern deren gesamte berufliche Handlungskompetenz, ihr berufliches Können.

Während sich die meisten Wissensmanagementansätze auf Arbeitsplätze mit akademischer Mitarbeiterstruktur beziehen, liegen methodische Entwicklungen und Forschungsschwerpunkte zum Facharbeiterwissen in Produktionsbereichen weitgehend brach. Ein von der **ThyssenKrupp Steel Europe AG*** in Kooperation mit der Technischen Universität Dortmund ins Leben gerufenes Forschungs- und Entwicklungsprojekt hat zwischen 2007 und 2009 deshalb erstmals das Erfahrungswissen von Produktionsfacharbeitern im Detail untersucht und darauf aufbauend den so genannten Wissensspeicher entwickelt.

Die Innovation Wissensspeicher

Hauptaufgabe des Wissensspeichers der ThyssenKrupp Steel Europe AG ist Aufbau und Pflege einer IT-basierten betrieblichen Wissensbasis, die unabhängig von Personen, Zeiten und räumlichen Gegebenheiten unternehmensweit zur Verfügung steht. Somit dient er der Nutzung und dauerhaften Sicherung von Wissen, der effizienten Einarbeitung neuer Mitarbeiter und einer Verbesserung des innerbetrieblichen Wissenstransfers. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Sicherung und Entwicklung produktionstechnischen Erfahrungswissens, das technische Prozesse sowie die Handlungen, Arbeitsabläufe und kognitiven Leistungen aus der Fertigung, Instandhaltung und Wartung umfasst.

Die theoretische Basis wurde in Zusammenarbeit zwischen der ThyssenKrupp Steel Europe AG und der Technischen Universität Dortmund geschaffen. In ihrem gemeinsamen Forschungsvorhaben



Die in Duisburg ansässige **ThyssenKrupp Steel Europe AG** ist die Führungsgesellschaft des Segments Stahl der ThyssenKrupp AG und gehört zu den weltweit führenden Anbietern von Qualitätsflachstahl. Das Leistungsspektrum des rund 36.000 Mitarbeiter zählenden Unternehmens reicht von intelligenten Werkstofflösungen über produktspezifische Anarbeitung bis hin zur Herstellung fertiger Bauteile und Baugruppen aus Stahl.

wurde die Wissensstruktur von Facharbeitern aus der Produktion in einem qualitativen Grounded-Theory-Ansatz analysiert und in einem System von 107 Wissenskategorien mit ihren Merkmalen, Querverbindungen und Einflussfaktoren beschrieben.

Auf Grundlage der Analyse der Struktur des produktionsrelevanten Erfahrungswissens wurde das System des Wissensspeichers geschaffen, das folgende Leistungen beinhaltet:

- Schulung betrieblicher Wissensarbeiter, die die redaktionelle Schnittstelle zwischen Produktion und Wissensmanagement bilden. Schwerpunkt ist die Vermittlung eines zyklischen Phasenmodells der Handlungen produktionsnaher Wissensarbeiter.
- Systematische Erhebung von Erfahrungswissen in der Stahlproduktion durch die geschulten Wissensarbeiter. Dieser Arbeitsschritt beinhaltet Befragungen, teilnehmende Beobachtungen und Vorgehensweisen zur Ermittlung impliziten Wissens.
- Didaktische Aufbereitung der gesammelten Wissensinhalte, sodass diese in lernförderlicher und zielgruppenadäquater Weise darstellbar sind.
- Speicherung der aufbereiteten Wissensinhalte in einem multimedialen, hypertextbasierten IT-System, in dem die besonderen Merkmale von Wissen – Kontextbezug und Vernetzung – abgebildet werden können. Die Inhaltselemente des IT-Systems sind dabei auf die Wissensstruktur von Facharbeitern abgestimmt, so dass alle Formen des erhobenen Wissens einschließlich der besonders produktionsrelevanten Handlungsmuster gespeichert werden können.
- Schulung von Produktionsteams hinsichtlich Pflege und Aktualisierung der im IT-System gespeicherten Wissensbasis.
- Nachhaltige administrative und redaktionelle Betreuung der Produktionsteams in der Nutzung, Wartung und Weiterentwicklung der IT-basierten betrieblichen Wissensbasis.

Es ist somit gelungen, zwei üblicherweise voneinander abweichende und selten gemeinsam verfolgte Strategien des Wissensmanage-

ments zu integrieren: zum einen die auf Kommunikationsprozesse und interpersonellen Austausch fokussierte Humanzentrierung sozialwissenschaftlicher Wissensmanagementansätze und zum anderen die auf IT-Systeme ausgerichtete Technikorientierung, die in den Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften häufig verfolgt wird.

Die Stärken der Wissensmanagementlösungen müssen kommuniziert werden

Das System des Wissensspeichers wird zunächst am Standort Westfalenhütte der ThyssenKrupp Steel Europe AG flächendeckend in allen Produktionsbereichen eingeführt, anschließend erfolgt der unternehmensweite Rollout. Die Implementierung an einem weiteren Hauptaggregat im Warmbandwerk Bochum hat 2010 begonnen. Zusätzlich wird der Wissensspeicher seit 2010 auf Nicht-Produktionsbereiche ausgedehnt. Somit können auch Mitarbeiter aus Vertrieb, Bildung, Wissensmanagement und anderen Abteilungen das System für die eigene Wissenssicherung und den Wissenstransfer nutzen.

Eine der größten Aufgaben für den weiteren Ausbau des Systems – und damit für die fortgesetzte Verbreitung der Innovation Wissensspeicher im Unternehmen – ist die Vermittlung des individuellen Nutzens von Wissensmanagement für die Arbeit des einzelnen Mitarbeiters. Nur durch intrinsische Motivation innerhalb eines großen Anteils der Belegschaft können Wissensmanagementstrategien nachhaltig erfolgreich sein. Ein wichtiger Lösungsansatz für diese Herausforderung ist die Kombination von Bottom-up- und Top-down-Ansätzen. Mitarbeiter müssen geschult und über die Stärken der Wissensmanagementlösungen informiert werden. Hemmnisse, die sich bei der Explizierung eigenen Wissens häufig auf vermeintlich unzureichende Schreibkompetenzen und Vorbehalte des Wissensaustauschs beziehen, müssen abgebaut werden.

Zusätzlich ist die Unternehmenskultur dahingehend zu entwickeln, dass Wissensmanagement als originäre berufliche Aufgabe anerkannt und von Unternehmensleitung und Abteilungsleitungen aktiv vorgelebt wird. Wichtig ist dabei auch eine tolerante Fehlerkultur. Nur wenn Fehler offen kommuniziert werden, können Lerneffekte und Erkenntnisfortschritte aus diesen Fehlern transferiert werden.

NUTZUNG UND DAUERHAFTES SICHERUNG
LANGJÄHRIG ERWORBENEN WISSENS

OPTIMIERUNG DER EINARBEITUNG
NEUER MITARBEITER

VERBESSERUNG DES WISSENSTRANSFERS
INNERHALB DER BELEGSCHAFT

KONTINUIERLICHE PFLEGE EINES
BETRIEBLICHEN WISSENSPEICHERS



Zentrales und dezentrales Ideenmanagement

Innerbetriebliches Vorschlagswesen

Bei dem Nürnberger Softwarehaus und IT-Dienstleistungsunternehmen **DATEV eG*** wurde im Jahr 1992 unter dem Namen INITIATIV erstmals ein innerbetriebliches Vorschlagswesen eingeführt. Ziel war und ist es bis heute, die Mitarbeiter verstärkt in die Optimierung von Prozessen und Einrichtungen einzubinden. Grundlage des innerbetrieblichen Vorschlagswesens ist die damals verfasste Betriebsvereinbarung, die zwischen den Betriebspartnern verhandelt und beschlossen wurde. Diese Betriebsvereinbarung wurde 1998 nochmals aktualisiert und hat seitdem Gültigkeit.

Betriebliche Verbesserungsvorschläge sollen bei DATEV immer einem oder mehreren der folgenden Themenkreise zuzuordnen sein:

- Verbesserung des Kundennutzens bei DATEV-Produkten und -Dienstleistungen
- Optimierung des operativen Tagesgeschäftes
- Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe
- Schonender Umgang mit Ressourcen
- Verbesserung/Weiterentwicklung von technischen Einrichtungen
- Optimierung von Information und Kommunikation
- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz der Mitarbeiter

Die Bewertung betrieblicher Verbesserungsvorschläge/Ideen erfolgt anhand folgender Kriterien:

- Qualität von Problemanalyse und -lösung
- Neuheit (Innovation)
- Umsetzbarkeit
- Ökonomischer Nutzen

Vorschläge können einzelne Mitarbeiter oder auch Gruppen einreichen. Die Vorschläge müssen das eigene Aufgabengebiet aber erkennbar überschreiten.

Im Februar 2009 wurde das „Innerbetriebliche Vorschlagswesen“ vom Personalbereich in die „Strategische Unternehmensentwicklung“ des Vorstandsbereichs umorganisiert. Im Oktober 2009 wurde dort das Team „Innovation Management“ gegründet. Hier ist bis heute sowohl das innerbetriebliche Vorschlagswesen INITIATIV als auch das Innovationsmanagement integriert. Die Unterscheidung zwischen den beiden Prozessen liegt vor allem in der Ausrichtung des Nutzens und der Ausgangssituation. Während das innerbetriebliche Vorschlagswesen von Bestehendem ausgeht und Ideen vorrangig auf die Einsparung von Kosten abzielen, bauen Innovationsideen zumeist auf völlig neuartigen Denkansätzen auf und sind eher marktorientiert und ertragsseitig wirksam. Folglich werden bei der Generierung von Innovationsideen neben Mitarbeitern auch Kunden, Partner und Bildungseinrichtungen mit einbezogen, wohingegen im innerbetrieblichen Vorschlagswesen die Ideen ausschließlich von Mitarbeitern stammen.

INITIATIV wird von einer Kommission gesteuert, die sich aus fünf Bereichsbeauftragten, drei Betriebsräten und einem Koordinator – er ist gleichzeitig Leiter des Innovationsmanagements – zusammensetzt. 2005 wurde INITIATIV modernisiert. Zusammen mit einer internen Entwicklungsabteilung entwickelte die Kommission ein intranetbasiertes Werkzeug, mit dem Ideen von jedem PC-Arbeitsplatz aus eingegeben, geprüft und bewertet werden können und das sich exakt an den Belangen der DATEV orientiert. Mit Einführung des Tools erhöhte sich die Anzahl der eingereichten Vorschläge sprunghaft von jährlich 200 bis 300 vor der Einführung auf danach 800 und mehr.

Mit dem herkömmlichen Prüf- und Bewertungsverfahren war man der Menge an Vorschlägen kaum mehr gewachsen. Statt einer Kommissionssitzung pro Monat, bei der die Ideen bewertet wurden, waren es jetzt zwei bis drei. Es fiel auch auf, dass die Ideen lange Wege machten – zwischen Fachbereich und INITIATIV mehrmals hin und her geschickt wurden – bis sie schließlich bewertet waren. Ein unnötiger Aufwand, den man minimieren wollte.

Die Vorteile der dezentralen Struktur

Ein Benchmark beim „Arbeitskreis Ideenmanagement Bayern“ zeigte, dass viele Unternehmen aus genau diesen Gründen von einer zentralen auf eine dezentrale Struktur beim Ideenmanagement wechselten. Dies hatte kürzere Entscheidungswege und eine Entlastung der Kommission zur Folge, weil das Ideenmanagement auf mehrere Schultern – auch Führungskräfte und Verantwortliche in den Fachbereichen – verteilt wurde. Eine beim Arbeitskreis vorgestellte Untersuchung machte deutlich, dass eine dezentrale Struktur ein entscheidender Erfolgsfaktor für das Ideenmanagement ist.

Die Kommission entschied sich daraufhin mit Unterstützung des Personalvorstandes für ein Hybridmodell: Das klassische Vorschlagswesen sollte zusammen mit einer dezentralen Ideenmanagementstruktur bestehen bleiben. Das zentrale Ideenmanagement war damit weiterhin für bereichsübergreifende Ideen zuständig. Ideen von und für die eigene Organisationseinheit hingegen konnten fortan direkt in den Fachabteilungen bearbeitet werden. So konnte ein Mitarbeiter seine Idee bei dem für ihn zuständigen Ideenadministrator einreichen, der die Idee vor Ort prüfen, umsetzen und prämiieren konnte. Unterstützt wurde der neue Prozess von einer „Tochtersoftware“ des bestehenden Ideenmanagementtools. Die Beteiligung am dezentralen Ideenmanagement ist freiwillig, damit auch nur die Organisationseinheiten mitmachen, die hinter diesem Modell stehen.

Auch zeitlich und thematisch begrenzte Ideenaktionen sollten dezentral durchgeführt werden können. Dieser Prozess wurde ebenfalls über eine „Tochtersoftware“ des bestehenden Ideenmanagements unterstützt. Damit konnten auch die Aktionsmanager selbständig und softwaregestützt Ideen sammeln, umsetzen und prämiieren.

Innerhalb von zwei Jahren führten etwa 30 größere Organisationseinheiten – das sind 50 Prozent der DATEV-Belegschaft – das

dezentrale Ideenmanagement ein. Die anderen Organisationseinheiten konnten ihre Ideen nach wie vor über den zentralen Ideenmanagementprozess bearbeiten.

Neben den ursprünglich mit der Einführung eines dezentralen Ideenmanagements verfolgten Zielen wurden noch weitere Synergieeffekte festgestellt:

- Die Anzahl der eingereichten Ideen konnte nochmals gesteigert werden.
- Die Entscheidungsprozesse verkürzten sich in den Organisationseinheiten mit dezentralem Innovationsmanagement deutlich.
- Die Umsetzungsquote ist beim dezentralen Ideenmanagement nahezu doppelt so hoch wie beim zentralen.
- Die Ideen beim dezentralen Ideenmanagement sind meist hochwertiger, weil die Ideengeber mehr über die mit der Idee zusammenhängenden Thematiken wissen.
- Die Akzeptanz des Ideenmanagements stieg beachtlich, weil es mit den vielen angeschlossenen Organisationseinheiten mehr Beteiligte am Ideenmanagementprozess gab.
- Ideen mit hohem Nutzen stammen mittlerweile zu einem größeren Teil aus dem dezentralen Ideenmanagement.
- Die Vorgabe von relevanten Themenstellungen erhöht im dezentralen Ideenmanagement die Anzahl und die Qualität der Ideen deutlich.
- Das aktionsgebundene Ideenmanagement fördert die Sensibilisierung für Themen (Umweltschutz, Datenschutz etc.).

Neben dem zentralen und dezentralen Ideenmanagement, bei dem es vorrangig um die Bewertung von Ideen geht, gilt es, künftig auch mit kollaborativen Ansätzen Werkzeuge und Prozesse einzuführen, die sich mit der community-basierten Entwicklung von Ideen beschäftigen. Hier stehen vor allem marktgerichtete Innovationsideen im Fokus, die im Rahmen des Open-Innovation-Prozesses über die Bereichs- und Unternehmensgrenzen hinaus diskutiert und weiterentwickelt werden.



Die 1966 gegründete **DATEV eG**, Nürnberg, ist ein Softwarehaus und IT-Dienstleister für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte sowie deren Mandanten. Darüber hinaus zählen auch Unternehmen, Kommunen, Vereine und Institutionen zu den Kunden. Das Leistungsspektrum umfasst vor allem die Bereiche Rechnungswesen, Personalwirtschaft, betriebswirtschaftliche Beratung, Steuern, Enterprise Resource Planning (ERP) sowie Organisation und Planung. DATEV beschäftigt rund 5.800 Mitarbeiter.



Realität und Rhetorik von Innovationen in Organisationen

Die Betrachtung individueller und organisationaler Kompetenzen

Das ambitionierte Management von Unternehmen definiert wachstumsorientierte Visionen, Strategien und Ziele sowie ein organisationales Wertesystem, jedoch finden sich diese Aspekte im organisationalen Alltag häufig nicht wieder.

Diese Diskrepanz zwischen Realität und Rhetorik in Organisationen wurde unter anderem im Forschungsprojekt „Integriertes Kompetenzmanagement [IKM] – Innovationsstrategien als Aufgabe der Organisations- und Personalentwicklung“ näher beleuchtet. IKM-Verbundpartner sind die **Frankfurt School of Finance & Management***, die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg und das Zentrum für angewandte Weiterbildungsforschung – Institut für ökonomische Bildung e.V.. Das Verbundprojekt IKM wurde vom BMBF und dem ESF gefördert (Förderhinweis im Impressum).

Das Forschungsprojekt IKM beschäftigte sich mit dem Konzept eines Kompetenzkapitalindex – ein Maß für die Ausprägung der strategieinduzierten Kompetenzen in aggregierter Form – und entwickelte aus den empirischen Ergebnissen einen Workshopleitfaden für Praktiker. Den Unternehmen wird mit dem Leitfaden ein empirisch fundiertes Instrument an die Hand gegeben, mit dessen Hilfe sie vorhandene organisationale und individuelle Kompetenzen – die die notwendige Voraussetzung für Innovationen darstellen – sowie Diversity erfassen, reflektieren und etwaigen Verbesserungsbedarf aufdecken können.

Insbesondere werden die – sich wechselseitig bedingenden – individuellen und organisationalen Kompetenzen gemeinsam betrachtet. Die Entwicklung individueller Kompetenzen hängt ab von den Rahmenbedingungen der Organisation. Die Gestaltung dieser Rahmenbedingungen wird wiederum beeinflusst von den

Kompetenzen der Mitarbeiter. Das integrierte Kompetenzmanagement und der Kompetenzkapitalindex können die Grundlage bilden, Personal- und Organisationsentwicklung nicht separat, sondern als voneinander abhängige Aufgabengebiete zu behandeln.

Das Projekt wurde in drei Teilprojekten und mit drei Unternehmen, welche die Untersuchungsobjekte bildeten, durchgeführt. Die Teilprojekte beschäftigten sich mit der Erhebung und Bewertung organisationaler Kompetenzen auf Basis erhobener Innovationsstrategien der Unternehmen; mit der Erhebung von gewünschten und benötigten individuellen Kompetenzen, sowie deren Bewertung; mit innovationsförderlichen Aspekten von Diversity in den einzelnen Unternehmen. Der Beitrag dieser Aspekte zu Innovation wurde untersucht und in das Modell des integrierten Kompetenzmanagements eingebunden.

Erfolgreich sind solche Unternehmen, die auf Veränderungen rechtzeitig reagieren, schnell und flexibel Innovationen hervorbringen und zudem über ein Management verfügen, das interne und externe Kompetenzen effektiv koordiniert und einsetzt. Bei der Entwicklung von Innovationen spielen Kompetenzen eine besondere Rolle, wobei organisationale Kompetenzen als kollektive Ausprägungen der Handlungs- und Problemlösefähigkeiten angesehen werden.

In der Praxis der untersuchten Unternehmen wurde die Bedeutung von individuellen und organisationalen Kompetenzen im Zusammenhang mit Innovation anerkannt. In der Realität wurde jedoch festgestellt, dass es Unternehmen schwer fällt, Routinen aufzubrechen, Pfade zu verlassen und sich reflexiv mit den eigenen Kompetenzen auseinander zu setzen.

Diversity und betriebswirtschaftlicher Erfolg

Diversity Management zielt darauf ab, die dem Unternehmen verfügbare Vielfalt in der Belegschaft als nutzbare Ressource zu entwickeln. Aus Sicht der Resource-based View kann Diversity Management zum Management von Dispositionen selbstorganisierten Handelns beitragen. Dabei ist Vielfalt in der Organisation zunächst eine Ressource. Sie repräsentiert Wissen, Können und Kompetenzen, die dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Aufgabe des Unternehmens ist es, dafür zu sorgen, dass diese Ressource in einem förderlichen und entsprechend strategisch bedeutsamen Rahmen genutzt wird.

In deutschen mittelständischen Unternehmen wird – im Gegensatz zu Großkonzernen – vielfach nicht erkannt, wie sehr Vielfalt zur Innovationsfähigkeit beiträgt. Zum einen scheint das richtige Maß an Vielfalt als Erfolgs- und Innovationsbeitrag von Organisation zu Organisation unterschiedlich. Zum anderen ist der Beitrag, den Vielfalt leisten kann, vom erfolgreichen Einsatz von Managementwerkzeugen und Methoden abhängig und deren Qualität wiederum von der Kompetenz der Führungskräfte.

Herausforderung Praxistransfer

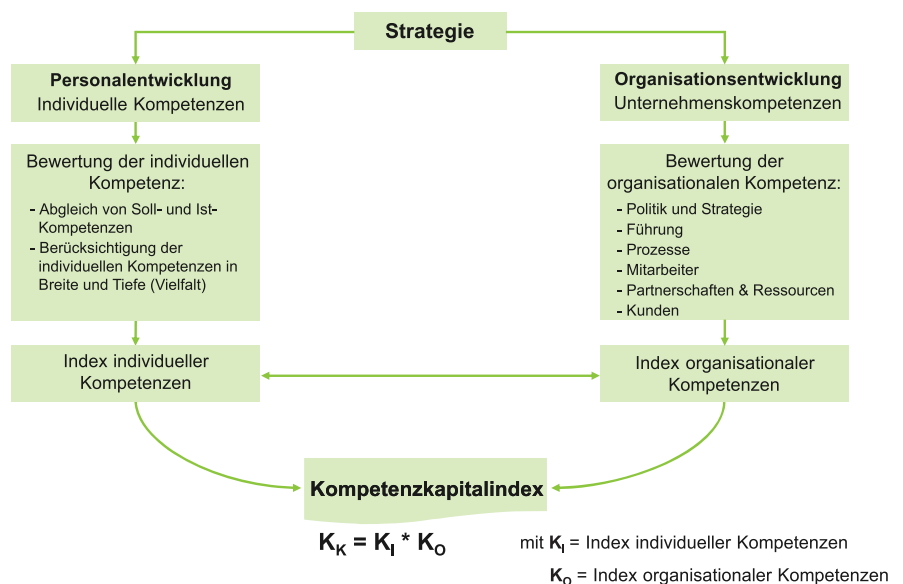
Im IKM-Forschungsprojekt stehen die Wissenschaftler vor der Herausforderung, dass Unternehmen zwar die individuellen und organisationalen Kompetenzen erfassen und bewerten möchten, sich jedoch bei der tatsächlichen reflexiven Auseinandersetzung mit Kompetenz und Diversity Schwierigkeiten ergeben. Es lässt sich feststellen, dass zwischen Rhetorik – den

Empfehlungen aus der Theorie, welchen sich das Management von Unternehmen verschreibt – und Praxis in Unternehmen eine große Diskrepanz besteht. Die Bereitschaft zur Selbstreflexion über die organisationale Innovationsfähigkeit ist zwar gegeben, jedoch findet selten eine aktive Loslösung von bestehenden Routinen und Pfaden statt. Datenschutzrechtliche Bedenken oder Einwände des Betriebsrats treten als Barrieren für fehlende Analysen organisationaler und individueller Kompetenz wie auch Diversity auf.

Speziell im Bezug auf Diversity müssen Unternehmen zunächst die eigene Erwartungshaltung und damit die Aufgabe von Diversity Management klären: Für aus der Strategie abgeleitete und für die Organisation relevante Diversity-Merkmale müssen Steuerungsparameter und -methoden identifiziert werden. Erst dann kann die für das Unternehmen als relevant identifizierte Vielfalt und auch Kompetenz in einem betriebswirtschaftlichen Steuerungsmodell Anwendung finden. Der im Rahmen des Projektes entwickelte Workshopleitfaden bietet erste Ansätze, um ein Unternehmen über Innovation, Kompetenzen und Diversity ins Gespräch zu bringen. Der Workshop „Innovationsstrategien und Integriertes Kompetenzmanagement“ ermöglicht eine Bewertung von Kompetenzen und Diversity und macht diese Aspekte einer Steuerung zugänglich.

Der Workshopleitfaden für Praktiker steht auf www.kompetenzkapital.de zum Download zur Verfügung. Die detaillierten Ergebnisse des Forschungsprojekts werden im Sommer 2011 beim Waxmann Verlag veröffentlicht.

Die Frankfurt School of Finance & Management ist eine private, staatlich anerkannte wissenschaftliche Hochschule mit Hauptsitz in Frankfurt am Main, 86 regionalen Bildungszentren in ganz Deutschland und verschiedenen Beteiligungen und Programmen im Ausland. Sämtliche Lehr-, Forschungs- und Beratungsaktivitäten bewegen sich im Spannungsfeld von Finance und Management.



Innovationskompetenz des Personals nutzen

Erfolgreiches Ideenmanagement

Als innovativer Dienstleister ist die **Fraport AG*** auf die ständige Optimierung ihrer Arbeitsprozesse angewiesen. Um das Innovationspotenzial auf der operativen Ebene zu aktivieren und die Kompetenzen der Mitarbeiter für die Verbesserung von Strukturen und Prozessen der Arbeitsorganisation zu nutzen, wurde ein umfangreiches Ideenmanagementsystem bei der Fraport AG implementiert.

Die Betreuung des Ideenmanagements liegt in den Händen des HRM-Bereichs der Fraport AG „**Personalserviceleistungen, Diversity & Services**“. Die Leistungsfähigkeit des Ideenmanagements lässt sich anhand einiger Zahlen aus 2010 verdeutlichen:

- Über 750 Ideen wurden im Jahr 2010 eingereicht und bearbeitet.
- Die Anzahl der eingereichten Ideen konnte damit von 2009 auf 2010 um 13 Prozent gesteigert werden.
- Der durch das Ideenmanagement eingesparte Betrag beläuft sich für 2010 auf rund 822.000 Euro.
- Die Umsetzungsquote liegt bei rund 13 Prozent, die Beteiligungsquote bei rund 6 Prozent.

Folgende Komponenten bilden die Basis des Ideenmanagements:

- Als Idee gilt jeder realisierbare und betriebswirtschaftlich vertretbare Verbesserungsvorschlag, der eine Lösung aufzeigt, durch deren Verwirklichung gegenüber dem bisherigen Zustand eine Verbesserung erreicht wird, die ohne diese Anregung nicht oder nicht zu diesem Zeitpunkt eingetreten wäre.
- Ideen können von einer Person oder mehreren Personen eingereicht werden.
- Ideen müssen den aktuellen Zustand, die angestrebte Zielsetzung und deren Nutzen, sowie den Umsetzungsweg aufzeigen.

Das Ideenmanagement der Fraport AG ist als zentrales System konzipiert. In den operativen Fachbereichen übernehmen so genannte Ideenkoordinatoren vor Ort eine Vermittlungsfunktion zwischen den Ideeneinreichern und der zentralen Einheit „**Ideenmanagement**“, die den Bewertungs- und Rückmeldeprozess für die Ideen leistet. Ideen werden dezentral über ein eigenes Intranetportal eingereicht. Die zentrale Einheit ordnet dann die eingegangenen Ideen den jeweiligen Gutachtern in den Fachbereichen zu und kommuniziert die Beurteilung der Ideen schließlich an die Ideeneinreicher.

Die gute Beteiligung der Mitarbeiter am Ideenmanagement lässt sich zurückführen auf:

- Die attraktive Prämiengestaltung: Der Ideengeber erhält 30 Prozent des Erstjahresnutzens; 2010 wurde als höchste Prämie 152.000 Euro ausgezahlt.
- Die hohe Transparenz: Prämien für rechenbare Ideen sind eindeutig zu ermitteln. Die Prämienzuordnung nicht rechenbarer Ideen erfolgt aufgrund eines einfachen Bewertungsschemas aus der Kombination „geringe/mittlere/hohe Wertigkeit“ und „Umsetzung möglich an einzelnen Arbeitsplätzen/mehreren Arbeitsplätzen/unternehmensweit“.
- Die sehr gute Zugänglichkeit: Zirka 90 Prozent der Ideen gehen über das zentrale Ideenmanagement-Portal ein, je zirka 5 Prozent über Papiereinreichungsformulare oder per E-Mail. Auch Beschäftigte ohne PC können über Terminals in den Aufenthaltsräumen auf das Portal zugreifen.
- Das zeitnahe Feedback: Die Beurteilung erfolgt in der Regel zeitnah durch den jeweiligen Fachbereich. Bei positiver Bewertung erhält der Ideeneinreicher ein offizielles Schreiben. Insbesondere bei umfassenderen Ideen und bei Prämienvergaben treten zusätzlich die Gutachter und/oder die zentrale Ideeneinheit mit den Ideeneinreichern in Kontakt.
- Die nachhaltige Umsetzung: Die Umsetzung der positiv bewerteten Ideen wird über das Ideenmanagement-Portal von den Fachbereichen dokumentiert und stichprobenweise überprüft.

Beispiel einer erfolgreichen Ideenumsetzung

Ein Mitarbeiter stellte mit seiner Ideeneinreichung folgende Informationen zur Verfügung:

Das Diagnosesystem „A“ des Herstellers „B“ hat erhebliche Nachteile:

- Es ist wesentlich zu teuer.
- Das Diagnosesystem kann an Brandgasventilatoren im Bestand nicht nachgerüstet werden, das heißt ein kompletter Austausch ist erforderlich.
- Das Diagnosesystem ist eine Neuentwicklung über die keine Langzeiterfahrung vorliegt.
- Durch den Einbau des Diagnosesystems entsteht eine Monopolstellung des Herstellers „B“ am Flughafen Frankfurt.
- Durch die untrennbare Verbindung zwischen Diagnosesystem und Ventilator können keine anderen gleichwertigen, beziehungsweise besseren Systeme mehr zum Einsatz kommen.
- Durch Fabrikatsbindung ist kein Wettbewerb mehr möglich.
- Es gibt einen zusätzlichen Aufwand für Verkabelung, Schaltschrank, Gerüstbau etc.

Das Diagnosesystem „C“ des Herstellers „D“ hat erhebliche Vorteile:

- Es ist wesentlich günstiger.
- Das Diagnosesystem kann an vorhandenen Brandgasventilatoren nachgerüstet werden.
- Das Diagnosesystem ist unabhängig von Ventilatoren-Herstellern.
- Hersteller „D“ besitzt mehr als 30 Jahre Erfahrung für die Messmethode (Stoß-Impuls-Verfahren).
- Es wird unter anderem in der Chemie, im Kraftwerksbau und in der Autoindustrie mit beispielhaften Referenzen eingesetzt.

Durch den Einsatz des Diagnosesystems „C“ ist der Austausch der vorhandenen 2.000 Brandgasventilatoren hinfällig. Ein neuer Brandgasventilator hätte zirka 9.000 Euro gekostet, die Nachrüstung beträgt pro Ventilator rund 870 Euro. Die Lebensdauer eines Brandgasventilators beträgt etwa 24 Jahre mit etwa 5 Wartungen in diesem Zeitraum. Durch das Diagnosesystem „C“ sind zukünftig nur noch 2 Wartungen in diesem Zeitraum, nach 8 und nach 16 Jahren, notwendig. Danach erfolgt ein Austausch des Brandgasventilators.

Für die Fraport AG ergibt sich durch diese innovative Idee in den Folgejahren eine Einsparung in zweistelliger Millionenhöhe. Der Ideengeber erhielt für seine Idee eine angemessene Prämie.



Die **Fraport AG** ist die Betreibergesellschaft des Flughafens Frankfurt am Main und gehört international zu den führenden Unternehmen im Airport-Business. Zum Dienstleistungsspektrum gehören sämtliche Services rund um den Flugbetrieb, zudem ist die Fraport AG Partner für Airport-Retailing und Immobilienentwicklung. Der in Frankfurt am Main ansässige Konzern beschäftigt rund 20.000 Mitarbeiter.



Wissenserhaltung durch Experten-Debriefing

„Wissen geht in Rente?!“:
Ein innovatives Wissenstransfer-Instrument

TÜV SÜD* ist mit weltweit 16.000 Mitarbeitern einer der größten Prüf- und Zertifizierungsanbieter. Die Experten von TÜV SÜD begutachten, prüfen und zertifizieren Systeme, technische Anlagen und Produkte – von Großanlagen wie Kernkraftwerken bis hin zu kleinen Hightechprodukten wie Herzschrittmachern. Das für hunderte Arten von Prüf- und Zertifizierungsprodukten notwendige Spezialwissen von Gutachtern, Sachverständigen und Prüfern gilt es zu erhalten und in der Unternehmensgruppe zu verbreiten. Dieser Aspekt der Wissenserhaltung [**Knowledge Retention**] gewinnt auch gerade deswegen an Wichtigkeit, weil in den nächsten Jahren ein überdurchschnittlich hoher Prozentsatz der deutschen Belegschaft in Rente gehen wird.

Erste Anstöße dazu, Wissensübergabestrategien zu entwickeln, beziehungsweise Wissensübergabeprozesse zu systematisieren und das Thema auch innerhalb der TÜV SÜD Mitarbeiterakademie zu positionieren, kamen aus dem energietechnischen Geschäftsfeld des TÜV SÜD. Auch bei der im Jahr 2010 veranstalteten Strategiekonferenz des obersten internationalen Managements von TÜV SÜD standen die Themen „**Know-how Retention**“ und „**Know-how Transfer**“ auf der Agenda.

Ergebnis dieser Initiativen war ein erster – von der Mitarbeiterakademie initiiertes – Workshop zum Thema „Wissen geht in Rente?! Wissensträger ermitteln, Wissensinhalte sichern und den Transfer an den Nachfolger begleiten.“ Zusammen mit der Konzernpersonalentwicklung wurde dabei beschlossen, einen Leitfadens „Experten-Debriefing TÜV SÜD“ zu entwickeln und diesen in mindestens zwei verschiedenen Geschäftsbereichen zu pilotieren. Ziel des Debriefing-Leitfadens sollte sein, den Wissenstransfer zwischen Wissensgeber – zum Beispiel ein Experte, der in Rente gehen wird – und Wissensnehmer – zum Beispiel sein Nachfolger – zu strukturieren und beide anhand von Fragen anzuleiten, ihr Wissen zu teilen.

Erfahrungswissen sichtbar machen

Der Wissensübergabeprozess steht häufig unter besonderen Herausforderungen: nämlich sehr komplexe Aufgaben, die zu beschreiben sind; die Zeitknappheit des Tagesgeschäfts; die meist sehr kurze Einarbeitungszeit. In erster Linie soll mit dem Experten-Debriefing das Erfahrungswissen des Wissensträgers sichtbar gemacht werden. Also das Wissen, das weder aus technischen Normen, Rechtsgrundlagen, QM-Handbüchern und QM-Verfahrensanweisungen, noch aus Gutachten, Prüfprotokollen oder weiteren niedergelegten Dokumentationen herauszulesen ist.

Dieses Debriefing soll – je nach Bedarf mit oder ohne Moderator – zwischen Wissensträger und Wissensnehmer durchgeführt werden. Das impliziert, dass der Leitfaden selbsterklärend sein muss.

Ein erster Entwurf des Leitfadens umfasst folgende Aspekte und Fragen:

- Stellen- und Rollenbeschreibungen
z. B. „Für welche Tätigkeiten sind Sie verantwortlich?“
- Rechtsgrundlagen und Normen
z. B. „Welche Rechtsgrundlagen müssen Sie beachten? Welche Interpretationsmöglichkeiten haben Sie?“
- Ausführungsbestimmungen und Prüfstandards
z. B. „Welche außer den niedergelegten TÜV SÜD Prüfstandards befolgen Sie zusätzlich?“
- Tätigkeiten und Projekte
z. B. „Welche Erfahrungen haben Sie bei Ihrer Tätigkeit sammeln können? Was treibt Sie an? Wo sind Ihre Erfolge?“
- Internes Netzwerk
z. B. „Wer unterstützt Sie als Kollege? In welchen hierarchischen Strukturen bewegen Sie sich?“



TÜV SÜD ist ein 1866 gegründeter international tätiger technischer Dienstleistungskonzern mit Hauptsitz in München. Mit den Kernkompetenzen Beraten, Testen, Zertifizieren und Ausbilden sorgt das Unternehmen an über 600 Standorten in Europa, Amerika und Asien für die Optimierung von Technik, Systemen und Know-how.



- Externes Netzwerk/Kunden
z. B. „Welches Kundenwissen nutzen Sie?
Wo erhalten Sie außerhalb des TÜV SÜD Anregung und Unterstützung für Ihre fachliche Arbeit?“
- Zukunftsszenarios
z. B. „Wohin wird sich Ihre Tätigkeit entwickeln?
Welchen Rat geben Sie Ihrem Nachfolger?“

Die besondere Herausforderung an die Gestaltung des Debriefing-Leitfadens sind die Fragen an sich. Die Fragestellungen müssen offen und breit angelegt sein, so dass sie von allen TÜV SÜD Geschäftsbereichen und Gesellschaften genutzt werden können. Sie müssen aber auch konkret genug formuliert sein, damit alle wichtigen Aspekte der Wissensübergabe abgedeckt sind und implizites Wissen zum Teil für den Wissensnehmer auch explizit wird.

Strukturieren und motivieren

Der Leitfaden soll Wissensgeber und Wissensnehmer dazu bringen, sich nicht nur auf sachlicher Ebene über die Tätigkeiten und Erfahrungen auszutauschen, sondern durch die Fragen auch immer wieder auf die persönliche Ebene verweisen. Es ist wichtig, gerade den persönlichen Bezug des Experten und Wissensgebers zu seiner Tätigkeit herzustellen und für den Nachfolger und Wissensnehmer sichtbar zu machen.

Zwei Aspekte sollen mit dem Leitfaden verfolgt werden: Zum einen soll er eine Struktur vorgeben, an der sich Experte und Nachfolger orientieren können. Zum anderen sollen die Fragen beide dazu motivieren, vertieft in den Wissensaustausch einzusteigen.

Eine konkrete, umfassende Bewertung ist zum heutigen Stand noch nicht möglich, da der Einsatz des Debriefing-Leitfadens erst in zwei Pilotumsetzungen eingesetzt wird. Die damit gemachten Erfahrungen werden dann ausgewertet, angepasst und auf andere Bereiche und Geschäftsfelder übertragen. Die Ergebnisse des Experten-Debriefings sollen zwischen Wissensgeber und Wissensnehmer verbleiben. Es wird aber überlegt, das Experten-Debriefing um die Methode des „Story Telling“ zu ergänzen, um die Ergebnisse auch zusammengefasst und schriftlich dokumentieren zu können.

Wachstum lernen in Klein- und Mittelunternehmen

Die Unternehmen flexibler und reaktionsschneller machen

25 Klein- und Mittelunternehmen (KMU) haben im Rahmen des von Mitarbeitern der **Hochschule RheinMain in Wiesbaden** und der **RKW Deutschland GmbH** (Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft) getragenen Projektes „Wachstum lernen – lernend wachsen“ ihre Wachstumsfähigkeit zielgerichtet weiterentwickelt. Das Verbundprojekt „Wachstum lernen - lernend wachsen“ wurde vom BMBF und dem ESF gefördert (Förderhinweis im Impressum). Dabei hat jedes Unternehmen seinen ganz eigenen Entwicklungsweg beschritten: So hat sich das eine die Voraussetzungen geschaffen, neue Geschäftsfelder effektiver zu erschließen. Ein anderes hat die Führungskräfte darauf vorbereitet, die strategischen Ziele des Unternehmens besser in die Mannschaft hineinzutragen. Wieder andere stellten ihre Organisation so um, dass sie die durch starkes Wachstum bedingten Effizienzverluste beseitigt haben und heute wirksamer zusammenarbeiten können als zuvor.

In allen Unternehmen haben die jeweiligen Projekte dazu beigetragen, dass Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen und Strukturen geschaffen wurden, die die Flexibilität und Reaktionsfähigkeit des Unternehmens verbessert haben. Die Unternehmen beobachten den Markt und seine Veränderungen jetzt intensiver

und können die daraus resultierenden Impulse und Chancen exakter in internen Veränderungsprozessen umsetzen. Die Unternehmen haben gelernt, sich zu wandeln. Und die Unternehmer haben in den kontrollierten Veränderungsprozessen gelernt, „loszulassen“ und ihren Mitarbeitern mehr Verantwortung zu geben. Auf diese Weise können sie sich stärker aus dem Tagesgeschäft herauslösen und gewinnen Zeit für strategische Aufgaben.

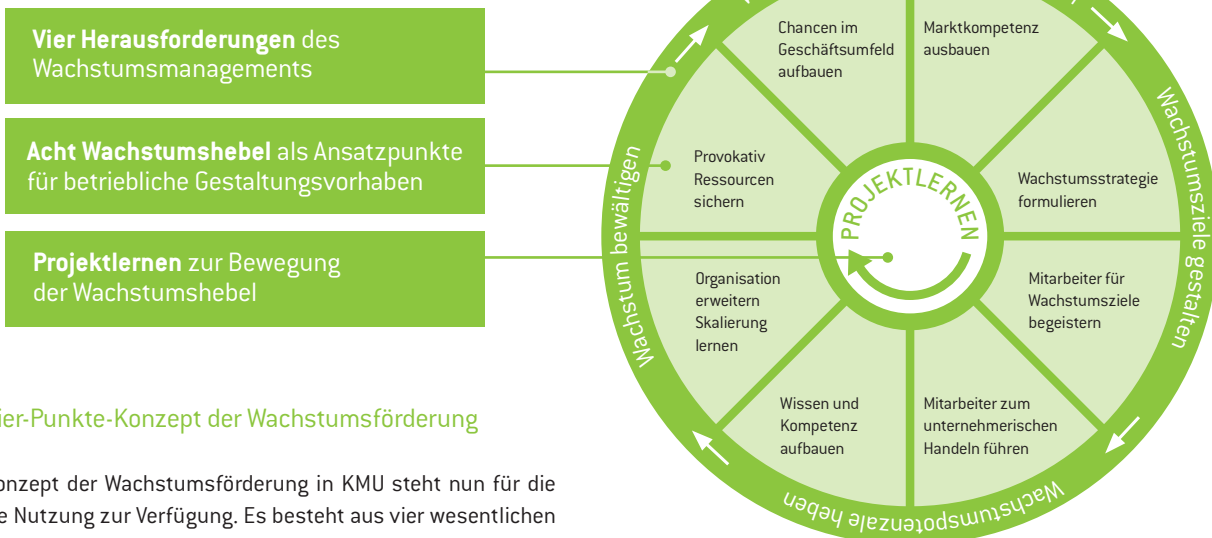
Diese Zusammenfassung der Projektergebnisse der 25 KMU kann jedoch der Vielfalt und Unterschiedlichkeit der einzelnen Wachstumsprojekte nicht in vollem Umfang gerecht werden. Und sie lässt aus, wie schwierig es ist, Veränderungsprojekte im Unternehmen umzusetzen – und zwar so umzusetzen, dass sie sowohl die Ziele erreichen als auch einen Beitrag zur Förderung des unternehmerischen Denkens der Mitarbeiter sowie zur Steigerung der Lern- und Veränderungsfähigkeit des Unternehmens leisten.

Die Wachstumsprojekte wurden extern durch Berater begleitet, die einen neuen Weg der Wachstumsberatung gegangen sind. Zudem konnten die Unternehmer in regelmäßigen Entwicklungswerkshops ihre Erfahrungen und Fragen austauschen und sich gegenseitig unterstützen.



Das Projekt „Wachstum lernen – lernend wachsen“ ist ein Verbundprojekt, das von zwei Partnern getragen wurde: Forschungspartner war Prof. Dr. Klaus North von der **Hochschule RheinMain in Wiesbaden** mit seinen Mitarbeitern Dr. Thomas Hardwig und Manfred Bergstermann. Praxispartner war die **RKW Deutschland GmbH** (Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft), die als Teil des bundesweiten RKW-Netzwerkes die Dachorganisation der operativ tätigen regionalen RKW in den Ländern ist. Das RKW engagiert sich für den Erfolg insbesondere kleiner und mittelständischer Unternehmen in Deutschland. Es fördert Rationalisierung und Innovation, um Wachstum und sichere Arbeitsplätze zu erreichen.

Das Konzept der „Wachstumshebel“



Das Vier-Punkte-Konzept der Wachstumsförderung

Das Konzept der Wachstumsförderung in KMU steht nun für die weitere Nutzung zur Verfügung. Es besteht aus vier wesentlichen Bausteinen:

1. Kontrollierte Wachstumsprojekte:

Die Wachstumsberatung basiert auf der Annahme, dass mit kontrollierten Wachstumsprojekten die Wachstumsfähigkeit des Unternehmens schrittweise verbessert werden kann. Jedes Wachstumsprojekt ist in sieben Schritte gegliedert:

- Wachstumsfähigkeit analysieren
- Projekt initiieren
- Verantwortung übernehmen
- Veränderungsprozess planen
- Lernen und verändern
- Ergebnisse reflektieren und bewerten
- Ergebnisse transferieren

Und jedes Wachstumsprojekt endet mit einer erneuten Analyse der Wachstumssituation, um Erfolge zu bewerten und den nächsten Entwicklungsschritt einzuleiten. Die Konzentration auf ausgewählte Wachstumsprojekte ist eine für KMU geeignete Vorgehensweise. Da diese Unternehmen nur über begrenzte Ressourcen verfügen, können sie so die Beschäftigung mit dem Tagesgeschäft und die Arbeit an langfristigen Verbesserungen besser ausbalancieren.

2. Wachstumshebel:

Entscheidend für den Erfolg des Veränderungsprozesses ist die Auswahl des richtigen Veränderungsthemas im Unternehmen. Hierzu wird in einer Diagnose der für das Unternehmen in der aktuellen Situation wesentliche Wachstumshebel bestimmt. Die Analyse arbeitet mit einem Modell, das auf der Kenntnis der zentralen Herausforderungen von KMU im Wachstumsprozess basiert. Dieses Wissen wurde in empirischen Untersuchungen in 124 KMU gewonnen und im Projektverlauf wissenschaftlich begleitet.

3. Projektlernen:

Nach der Phase der Diagnose folgt mit dem zweiten Schritt der Wachstumsberatung die Initiierung und das Starten des Veränderungsprojektes, das den ausgewählten Hebel bewegen soll. Zwei Grundideen des Vorgehens sind entscheidend: Zum einen soll die Lösung der Aufgabe an ein Projektteam delegiert werden, der Unternehmer steuert dieses Projekt aus der Distanz. Zum anderen soll der Projektauftrag erfolgreich abgeschlossen werden und dabei parallel die Fähigkeiten von Mitarbeitern, Teams und Unternehmen gezielt verbessern. Die Orientierung an der Methode des Projektlernens sichert den Erfolg.

4. Prozessbegleitung:

Da nicht alle KMU das Konzept der Wachstumsförderung aus eigener Kraft umsetzen können, stehen Wachstumsberater zur Verfügung. Ihre Expertise und ihre neutrale Außensicht helfen bei der Sicherung der Ergebnisse des Projektlernens. Das Beratungskonzept gründet auf einer systemisch orientierten Form der Prozessbegleitung, die als Hilfe zur Selbsthilfe angelegt ist.

Das Projekt „Wachstum lernen – lernend wachsen“ wurde im März 2011 beendet, jedoch steht das Projektportal mit ausführlichen Informationen zu Konzept und beteiligten Unternehmen weiterhin zur Verfügung (www.lernend-wachsen.de). Darüber hinaus sollen die entwickelten Leistungen [Wachstumsförderung durch Projektlernen und Wachstumsberatung] in geeigneter Form vermarktet werden.

Innovation durch systematische Qualifizierungsstrategie

Spezifische Kundenlösungen und gelebte Innovationskultur

Mit einer konsequenten Orientierung auf Innovationsziele hat die mittelständische **Harro Höfliger Verpackungsmaschinen GmbH*** Branchenkrisen überstanden und sich in vielen Bereichen als Technologieführer etabliert. Die Kunden des Unternehmens stammen vorwiegend aus der pharmazeutischen Industrie, die sich durch starke Innovationskraft auszeichnet und in der höchste Qualitätsstandards gelten.

Weil gerade dort, wo neue Produkte entwickelt werden, auch die Umsetzung neuer Produktionsverfahren gefragt ist, hat sich Harro Höfliger mit seinen auf individuelle Ansprüche zugeschnittenen Leistungen einen Namen machen können. Als Spezialist im Sondermaschinenbau reagiert man auf die durch neue Medikamente und Darreichungsformen entstehenden Industrieanforderungen schnell und effizient. Der Kontakt zu den Kunden ist eng, beispielsweise bietet man ihnen Testräume an, in denen Medikamente im Hinblick auf ihre Verarbeitung in Dosiersystemen untersucht werden können. So werden die Kunden konsequent in die Entwicklungsprozesse eingebunden.

90 Prozent des Firmenumsatzes erwirtschafteten die Neuentwicklungen der letzten drei Jahre. Dieser geschäftliche Erfolg gründet wesentlich auf eine gelebte Innovationskultur bei Harro Höfliger. Den Mitarbeitern werden Freiräume geschaffen und auch Fehler zugestanden: Risikobereitschaft als Voraussetzung für Innovation.

Aus- und Weiterbildung mit System

Eine weitere Säule der innovativen Ausrichtung des Unternehmens ist die Ausbildung und Qualifizierung. Für die systematische Qualifizierungsstrategie wurde das Unternehmen 2009 mit dem Innovationspreis für Weiterbildung der Region Stuttgart ausgezeichnet. Auf Anregung der Geschäftsleitung entwickelten 2007 alle Firmenbereiche gemeinsam Schulungsrichtlinien, die über das Qualifizierungsmanagementsystem im Unternehmen veröffentlicht wurden. Die Umsetzung der Qualifizierungsstrategie wird von einem internen Bildungsausschuss begleitet und gesteuert.

Die einzelnen Schritte und Bausteine der eingesetzten Einzelmaßnahmen, wie zum Beispiel die Bedarfsermittlung im Mitarbeitergespräch, die gezielte Einarbeitung neuer Mitarbeiter, der Einsatz von Paten, die Entwicklung, Umsetzung und Dokumentation von Bildungsmaßnahmen sowie Leistungstests wurden unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit und Anpassungsfähigkeit zu einem großen sinnvollen Ganzen zusammengesetzt.

Die Auswirkungen sind spürbar: Die abgestimmte Ressourcenplanung spart Geld, Kunden und Mitarbeiter geben in Audits positives Feedback. Führungskräfte und Mitarbeiter sind sensibilisiert und motiviert, weil sie – was das Thema Weiterbildung der Mitarbeiter angeht – jeweils auf ihre Weise eingebunden sind und dem Thema aus sich heraus einen hohen Stellenwert einräumen dürfen.



Das eigentümergeführte Familienunternehmen **Harro Höfliger Verpackungsmaschinen GmbH** plant, entwickelt, fertigt und installiert mit 600 Mitarbeitern Sonder- und Standardverpackungsmaschinen, vorwiegend für die Pharmaindustrie. Das 1975 gegründete Unternehmen hat seinen Sitz in Allmersbach im Tal im baden-württembergischen Rems-Murr-Kreis.



In Innovation investieren

So hat bei der Höfliger GmbH die Kundenforderung, die Qualifizierung der Mitarbeiter nachzuweisen, zur Entwicklung des systematischen Weiterbildungsprogramms mit entsprechender Dokumentation beigetragen. Das geht nicht ohne erheblichen zeitlichen und finanziellen Aufwand. Aber die hohe Zufriedenheit der Kunden bestärkt das Unternehmen, auf dem richtigen Weg zu sein. Die Geschäftsleitung zeigt sich überzeugt, dass durch die Erfüllung des hohen Qualitätsanspruchs mit systematisch und umfassend aus- und weitergebildeten Mitarbeitern ein grundlegender Beitrag zur Zukunftssicherung des Unternehmens geleistet wird. So wird auch der Mitarbeiternachwuchs zum überwiegenden Teil im Unternehmen selbst herangebildet.

Innovation ist bei Harro Höfliger Sache jedes einzelnen Mitarbeiters. Das Top-Management verbringt 60 Prozent seiner Arbeitszeit mit dem Thema und stellt mit 16 Prozent des Umsatzes ein beachtliches Innovationsbudget bereit. Das Innovationsklima ist geprägt durch einen offenen und respektvollen Umgang miteinander. Dabei motiviert das Management die Mitarbeiter laufend zur Innovation und fördert gezielt deren Eigenverantwortlichkeit.

Dass der Innovations- und Entwicklungsprozess klar und umfassend geregelt ist, zeigt sich neben der engen Zusammenarbeit mit Kunden und Forschungseinrichtungen auch in intensiven Kooperationen mit mittelständischen Mitbietern aus der Region. Sie geht sogar so weit, dass mit Kooperationspartnern gemeinsame internationale Vertriebsniederlassungen gegründet wurden.

>> ERGEBNISSE <<

HRM-Stellhebel für Innovationskompetenz nutzen

Dem Human Resource Management steht eine Vielzahl von Stellhebeln zur Verfügung, um die Innovationskompetenz von Unternehmen zu fördern. Das verfügbare Spektrum entsprechender HRM-Aktivitäten, das aktuell in den Unternehmen des Arbeitskreises umgesetzt wird, wurde im ersten Schritt vor dem Hintergrund der zukünftigen personalrelevanten Herausforderungen beschrieben. Illustriert wurden diese HRM-Aktivitäten im zweiten Schritt in Form ausgewählter Good-Practice-Beispiele zur Förderung betrieblicher Innovationskompetenz.

In einem dritten Schritt werden an dieser Stelle Erkenntnisse formuliert, die Hinweise geben, wo zukünftig besondere Bedarfe und Potenziale für das Personalmanagement bestehen, Innovationskompetenz in Unternehmen zu fördern. Zur Strukturierung der Ergebnisse entwickelte der Arbeitskreis ein Modell der betrieblichen Innovationskompetenz, das die Verortung unterschiedlicher Stellhebel für Innovationsbeiträge des HRM ermöglicht.

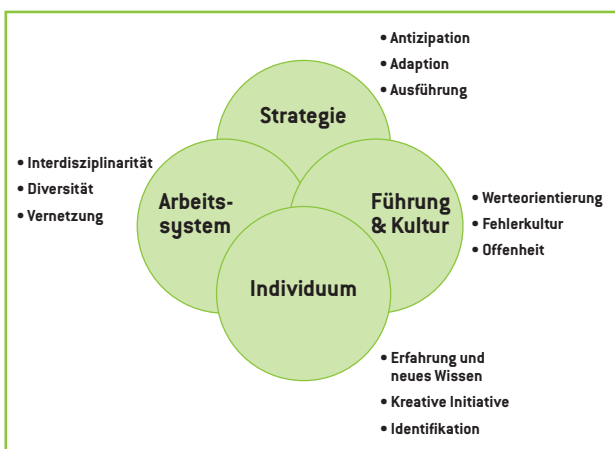


Abbildung 1: Modell der HRM-Stellhebel auf vier Ebenen der Innovationskompetenz und der korrespondierenden Herausforderungen (modifiziert nach Weidmann und Armutat, 2008, sowie nach Weber und Erhard, 2004)

Modell der HRM-Stellhebel für Innovationskompetenz

Um die Stellhebel der betrieblichen Innovationskompetenz und die daraus resultierenden Unterstützungsmöglichkeiten des HRMs praktisch zugänglich zu machen, wurde im Arbeitskreis das in Abbildung 1 gezeigte Ebenen-Modell entwickelt (modifiziert nach Weidmann und Armutat, 2008 sowie nach Weber und Ehrhard, 2004).

Im Modell führt der Stellhebel auf der **Ebene des Individuums** zur Herausforderung, Erfahrung und neues Wissen zu innovativen Lösungen zu verknüpfen, die kreative Initiative einzelner und von Gruppen zu fördern sowie als Voraussetzung dafür die Identifikation mit der eigenen Tätigkeit zu unterstützen. Hierzu zählt auch die Förderung und Nutzung altersabhängiger Innovationspotenziale im Rahmen eines lebensphasenorientierten Personalmanagements (Behrens, 2009).

Auf der **Ebene des Arbeitssystems** geht es darum, durch geeignete Formen der Vernetzung die Innovationspotenziale heterogener Belegschaften und interdisziplinärer Zusammenarbeit zu nutzen. Innovationsprozesse benötigen unterschiedliche, oft gegensätzliche Kompetenzen. So sollten z. B. die Fähigkeiten von explorierenden Ideengebern und konsolidierenden Umsetzungsträgern durch geeignete Arbeitsteilung komplementär genutzt werden, ohne Zielkonflikte auszulösen.

Der Stellhebel auf der **Ebene der Führung und Kultur** liegt in der werteorientierten Zusammenarbeit und der kulturellen Offenheit, die für die Nutzung ggf. radikal neuer Lösungswege erforderlich ist. Ebenfalls ist der Umgang mit Fehlern zentral, da innovative Ansätze meist ein erhöhtes Erfolgsrisiko besitzen und die Angst vor Rückschlägen und Misserfolgen eine wesentliche Innovationsbarriere darstellt. Führungskräfte müssen daher bereit sein, ihren Mitarbeitern Gestaltungsspielraum für eigenverantwortliches Handeln zu geben und eine Kultur des ständigen Lernens – nicht zuletzt aus Fehlern – zu entwickeln.

Herausforderungen auf der **Ebene der Strategie** liegen in der Identifikation neuer Marktanforderungen, der Integration und Anpassung neuer Methoden und Technologien sowie in der nachhaltigen Umsetzung neuer Strategien. Dabei geht es nicht immer nur um ein »Mehr« an Innovation: Die Balance zwischen Innovation und Stabilität stellt einen weiteren Erfolgsfaktor dar, da zu viele Veränderungen die Verwertung bestehender Unternehmenskompetenzen und damit die Effizienz der Geschäftsprozesse beeinträchtigen können. Strategisch bedeutsam ist auch die Renditeerwartung, an der sich Innovationsprojekte meist messen lassen müssen. Auch hier geht es um die Balance zwischen der Erwartung an einen schnellen, zuverlässigen Return of Invest und den notwendigen Spielraum an Ressourcen, den die Entwicklung radikaler Innovationen voraussetzt.

Differenziert werden müssen die Innovationsanforderungen auf den beschriebenen Ebenen u. a. nach Merkmalen des konkreten Unternehmens, insbesondere der Unternehmensgröße. Stärken wie hohe Marktnähe und Flexibilität beeinflussen Innovationsprozesse kleiner und mittelständischer Unternehmen ebenso wie Begrenzungen bei Innovationsbudget und dem personellen Pool der zentralen betrieblichen Innovatoren.

Innovationskompetenz entwickeln: Zielzustand für das Jahr 2020

Die im Modell in Abbildung 1 dargestellten vier Ebenen der Innovationskompetenz beziehen sich auf die Ansatzpunkte, die das Personalmanagement nutzen kann, um Innovationen im Unternehmen aktiv zu fördern (Weidmann und Armutat, 2008). Die von den Mitgliedern des Arbeitskreises genannten Herausforderungen für die HRM-seitige Unterstützung der Innovationskompetenz lassen sich in die Kategorien des Modells aus Abbildung 1 einordnen:

1. Innovationskompetenz auf der Personenebene entwickeln:

HRM-Aktivitäten dieser Kategorie stellen die Verfügbarkeit von Innovationskompetenz für das Unternehmen sicher. Daraus ergeben sich folgende Zielzustände für das Jahr 2020:

- a. **Menschen mit Innovationspotenzial finden und rekrutieren:** Im härter werdenden „War for innovative talents“ holt das Personalmanagement gezielt qualifizierte und innovative Mitarbeiter ins Unternehmen und trägt so entscheidend zur Wettbewerbsfähigkeit bei.
- b. **Innovationspotenzial von Menschen entwickeln:** Das HRM fördert verstärkt die Innovationskompetenz von Führungskräften und Mitarbeitern durch Personalentwicklung, z. B. durch Seminare zu innovationsförderlicher Führung oder zu Innovationsmethoden.

- c. **Neue Generationen in Innovationsprozesse einbeziehen:** Das HRM stellt geeignete Angebote zur Verfügung, welche die veränderten Werthaltungen und Erwartungen junger Mitarbeiter berücksichtigen, wie z. B. an die mediengestützte Vernetzung in der Arbeit oder an die Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit.

2. Innovationskompetenz auf der Ebene des Arbeitssystems fördern:

In dieser Kategorie tragen HRM-Aktivitäten zur Schaffung innovationsförderlicher Arbeitsbedingungen bei, welche die Mitarbeiter in die Lage versetzen, ihr Innovationspotenzial zu entfalten und in das Unternehmen einzubringen.

- a. **Innovationsfreiräume trotz Arbeitsverdichtung ermöglichen:** Das HRM bietet gezielte Unterstützung für die Vermeidung bzw. den Ausgleich von erhöhten Arbeitsbelastungen. Darüber hinaus trägt es zur Schaffung von kapazitativen und inhaltlichen Freiräumen bei, die es Mitarbeitern ermöglichen, innovative Lösungsansätze in Abgrenzung vom Tagesgeschäft zu verfolgen.
- b. **Lern- und Innovationsprozesse flexibel gestalten:** Das HRM bietet Unterstützung für selbstgesteuerte, dezentrale Lern- und Innovationsprozesse jenseits traditioneller Präsenzveranstaltungen.
- c. **Menschen mit Innovationspotenzial zusammenbringen:** Das HRM unterstützt die bereichsübergreifende Vernetzung und Wissensintegration von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Funktionen und Fachdisziplinen und hilft so dem Unternehmen, eine wichtige Quelle für Innovation aktiv zu nutzen.
- d. **Diversität für Innovation nutzen:** Mitarbeiter verfügen über ganz unterschiedliche Fähigkeiten und Potenziale. Das HRM unterstützt sie dabei, ihre jeweiligen Stärken in die betrieblichen Innovationsprozesse einzubringen und ihren Beitrag zu den vielfältigen Herausforderungen von Innovationsaktivitäten zu leisten.
- e. **Innovationsarbeit in neuen Community-Kontexten unterstützen:** Für die vernetzte Arbeitsweise zukünftiger Generationen stellt das HRM geeignete Infrastruktur und Angebote zur inner- und überbetrieblichen Vernetzung zur Verfügung.

3. Innovationskompetenz auf der Ebene der Unternehmenskultur fördern:

Auf dieser Ebene trägt das HRM zur Entwicklung und Etablierung von innovationsförderlichen Werten, sozialen Normen und Verhaltensweisen bei.

- a. **Innovationskultur fördern:** Das HRM trägt z. B. mit Maßnahmen der Organisationsentwicklung zur Etablierung einer Unternehmenskultur bei, die Mitarbeiter und Führungskräfte zur Hinterfragung von Bestehendem und zum Beschreiten neuer Wege ermutigt.
- b. **Innovation in die Köpfe der Mitarbeiter bringen:** Das HRM unterstützt die Umsetzung strategischer Innovationsziele von der Management- auf die operative Ebene und trägt zu den dafür erforderlichen Feedbackprozessen bei. In umgekehrter Richtung fördert es die aktive Beteiligung der Mitarbeiter an den Ideen- und Innovationsmanagement-Aktivitäten.

4. Innovationskompetenz auf der Strategieebene verankern:

Auf dieser Ebene wird das HRM zum strategischen Partner der Unternehmensführung und trägt als solcher zur Definition und Umsetzung der betrieblichen Innovationsstrategien bei.

- a. **Umsetzung betrieblicher Innovationsstrategien:** Das HRM setzt innovationsrelevante Zielsetzungen der Unternehmensebene in die Personalstrategie um, formuliert HRM-spezifische Innovationsziele und entwickelt Indikatoren für die Verfolgung der Zielerreichung.
- b. **Etablierung innovationsförderlicher Kompetenzmanagement-Ansätze:** Das HRM bildet die strategischen und operativen Kompetenzentwicklungsbedarfe systematisch ab, speist diese in durchgängige Kompetenzmanagement-Konzepte ein und setzt diese im Spektrum der betrieblichen Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen nachhaltig um.
- c. **Innovationskompetenz alternder Belegschaften sichern:** Ziel des HRM ist es, Innovationskompetenz über alle Phasen des Mitarbeiter-Lebenszyklus' zu erhalten. Es fördert deshalb das „lebenslange Erneuern“, die Kreativität und Eigeninitiative von Mitarbeitern jeden Alters und trägt zu einer herausfordernden Aufgaben- und Tätigkeitsgestaltung bei.
- d. **Innovationspotenziale fluktuierender/Patchwork-Belegschaften nutzen:** Das HRM entwickelt Maßnahmen, die an die Anforderungen und Potenziale unterschiedlicher Belegschaftssegmente angepasst sind, und bezieht so auch das Innovationspotenzial von Mitarbeitergruppen außerhalb der Kernbelegschaft in betriebliche Innovationsprozesse ein.

Fragestellungen der Unternehmenspraxis zur Innovationskompetenz

Die Teilnehmer des Arbeitskreises identifizierten auf den in Abbildung 1 dargestellten Stellhebel-Ebenen der Innovationskompetenz (Personen-, Arbeitssystem-, Kultur- und Strategieebene) konkrete Fragestellungen, in denen sowohl Handlungsbedarf für die Unternehmenspraxis als auch Erkenntnisbedarf für die Forschungsperspektive sichtbar wird. Die Ebenen erwiesen sich dabei als hilfreich für die Strukturierung, auch wenn die einzelnen Themen nicht immer überschneidungsfrei zugeordnet werden können.

Fragestellungen auf der Personenebene

Beispiele für konkrete Fragestellungen von Unternehmen zur Entwicklung von Innovationskompetenz auf der Personen-Ebene sind:

- Wie kann individuelle Innovationskompetenz bei der Rekrutierung von Stellenbewerbern erfasst werden?
- Wie kann die Innovationskompetenz alternder Belegschaften erhalten werden insbesondere in Hinsicht auf Motivation, Lernfähigkeit und Wissenstransfer? Wie können Effekte entsprechender Maßnahmen gemessen werden?
- Wie können Auswirkungen des Psychologischen Vertrags (Qualität der Arbeitsbeziehung außerhalb arbeitsvertraglicher Gestaltungen) auf Innovationskompetenz analysiert werden? Wie kann dazu der (nicht-)monetäre Rückfluss der Investition (Return of Invest) gemessen werden?
- Wie kann der Austausch mit Menschen aus unternehmensexternen Kontexten (z.B. sozialer/künstlerischer Bereich) zur innovationsförderlichen Perspektivenerweiterung für die Mitarbeiter und Führungskräfte genutzt werden?
- Gibt es empirisch belegbare regional-kulturelle Faktoren der Innovationskompetenz von Menschen und wie können diese in der Praxis berücksichtigt werden?

Fragestellungen auf der Ebene des Arbeitssystems

Beispiele für Innovationskompetenzbezogene Fragestellungen auf der Ebene des Arbeitssystems sind:

- Wie kann Innovationskompetenz entwickelt werden trotz einer teilweise tayloristisch ausgeprägten Arbeitsteilung in den Unternehmen, die das Erkennen, Kommunizieren und Umsetzen von Innovationspotenzialen erschwert?
- Wie kann die Arbeitsteilung im Innovationsprozess zwischen Mitarbeitern mit unterschiedlichen Kompetenzen effizient gestaltet werden?
- Wie können innovationsförderliche Organisationsformen umgesetzt werden, z.B. durch Verringerung von Hierarchieebenen oder einer Teamorganisation über Funktionsgrenzen hinweg?
- Wie kann das Spannungsfeld gestaltet werden zwischen Vorschriften- und Regelungssystemen (Compliance) und dem für Innovationen unverzichtbaren Freiraum für Mitarbeiter? Wie kann trotz einer Vielzahl interner wie externer Prozess-, Verwaltungs- und juristischer Regelungen eine innovationsförderliche Fehler- und Lernkultur aufrecht erhalten werden?

Fragestellungen auf der Kultur- und Führungsebene

Zu den Herausforderungen der Innovationskompetenz auf der Ebene von Kultur und Führung gehören folgende Beispiele:

- Wie kann Innovationsklima gemessen werden?
- Welche Elemente macht innovationsförderliche Führung aus und wie kann man diese unterstützen?
- Kann Management-Rotation die Innovationskompetenz von Führungskräften fördern?

Fragestellungen auf der Strategieebene

Die Aktivitäten der Arbeitskreismitglieder im Bereich Innovationskompetenz führten diese zu folgenden strategischen Fragestellungen:

- Wie können Großunternehmen von der Innovationskompetenz der KMU lernen?
- Wie kann Innovationskompetenz in die Entwicklung und Vermarktung einer authentischen Arbeitgebermarke (Employer Branding) integriert werden?
- Welche Erfolgsfaktoren entscheiden darüber, ob das HRM das Thema Innovationskompetenz in die strategische Diskussion der Unternehmensleitung einbringen kann?

Zusätzlich wurden im Arbeitskreis – bildlich auf der Metaebene des Innovationskompetenz-Modells – zwei weitere relevante Themen beschrieben: Zum einen die Nutzenbewertung innovationsförderlicher HRM-Aktivitäten, zum anderen der Transfer von Forschungsergebnissen zur Innovationskompetenz in die betriebliche Praxis.

Nutzenbewertung innovationsförderlicher HRM-Aktivitäten

Auf der Metaebene identifizierten die Arbeitskreismitglieder Fragestellungen, welche die Wirksamkeit und Messung von HRM-Innovationsbeiträgen betreffen:

- Woran bemisst sich der Innovationsgrad der HRM-Aktivitäten?
- Wie kann der Effekt von Innovationswerkzeugen – wie z. B. dem Ideenmanagement – auf den Erfolg der Ideenumsetzung – wie z. B. der Ideenumsetzung – gemessen werden?
- Wie kann der Nutzen (Return of Invest) von Innovationsaktivitäten des HRM – möglichst quantitativ – belegt werden?

Transfer von Forschungsergebnissen in die Wirtschaft

Beispiele für allgemeine Maßnahmen, die den Transfer von Projektergebnissen in die Praxis zusätzlich fördern, sind aus Sicht der Arbeitskreismitglieder:

- Verstärkte Entwicklung einsatzfertiger Lösungen bzw. Prototypen, die bedarfsgerecht ausgewählt bzw. auf die Bedürfnisse von kleinen und mittleren Unternehmen angepasst werden können. Der Ausbau solcher Ergebnisformate würde den Zugang von KMU zu Forschungsarbeiten weiter vereinfachen.
- Praxisanforderungen in Unternehmen unterliegen dynamischen Einflussfaktoren. Eine Steigerung der Frequenz des Informationsaustauschs zwischen Wissenschaft und Wirtschaft würde eine noch aktuellere Ausrichtung der Forschungsfragestellungen an die betrieblichen Erkenntnisziele erlauben.

Neue personalwirtschaftliche Instrumente zur Sicherung der Innovationskompetenz erforderlich

Die in dieser Broschüre beschriebenen Herausforderungen machen deutlich, dass für den Erhalt und Ausbau der Innovationskompetenz in Unternehmen neue personalwirtschaftliche Konzepte erforderlich sind. Um einen wirkungsvollen Beitrag zum Erhalt und Ausbau der individuellen und betrieblichen Innovationskompetenz zu leisten, sollte/n

1. die Ausgangssituation der bestehenden HRM-seitigen Innovationsbeiträge nachvollziehbar erfasst werden,
2. geeignete HRM-Instrumente zur Förderung der Innovationskompetenz entwickelt bzw. optimiert werden und
3. die erzielten Beiträge des HRM zur Innovationskompetenz des Unternehmens als Erfolgsfaktor im globalen Innovationswettbewerb sichtbar gemacht werden.

Werden innovationsförderliche HRM-Strategien erfolgreich umgesetzt, tragen sie zum Stellenwert von Mitarbeitern und Führungskräften als eigentlichen Trägern der Innovationskompetenz sowie zur strategischen Verankerung des Personalmanagements im Unternehmen bei. Um das Innovationspotenzial der Belegschaft langfristig zu erhalten und dieses für die Steigerung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit nutzbar zu machen, sollten sich Unternehmen neuen personalwirtschaftlichen Ansätzen des HRM zur Förderung der Innovationskompetenz öffnen.

Literatur

- Armbruster, H.; Kinkel, S.; Kirner, E.; Wengel, J. [2005]: Innovationskompetenz auf wenigen Schultern. Wie abhängig sind Betriebe vom Wissen und den Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter? In: Mitteilungen aus der Produktions-Innovationserhebung, Fraunhofer ISI, Nr. 35, Karlsruhe.
- Behrens, B. [2009]: Lebensphasenorientiertes Personalmanagement. Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig sichern. In: Klaffke, M. (Hrsg.): Strategisches Management von Personalrisiken. Human Resources Management in volatilen Zeiten. Wiesbaden.
- Bergmann, B.; Hacker, W.; Looks, P.; Prescher, C.; Winkelmann, C. [2006]: Innovationskompetenzen – theoretisch begründet und empirisch identifiziert: Neue Wege modernen Wissens- und Kompetenzmanagements. Gutachten, Dresden.
- Braun, H.-J. [1992]: Social Studies of Science. In: Symposium on "Failed Innovations", 05/1992, Jg. 22, Heft 2, S. 213–230.
- Dievernich, F. [2008]: Studie zum Einfluss des HRM auf die Innovationsfähigkeit. Personalführung 10/2008.
- DIW Berlin [2009]: Innovationsindikator Deutschland 2009, http://www.diw.de/sixcms/detail.php?id=diw_01.c.342317.de, Zugriff am 18.06.2010.
- Dreesmann, H. [1997]: Innovationskompetenz – konzeptioneller Rahmen und praktische Erfahrungen. In: Freimuth, J.; Haritz, J.; Kiefer, B.-U. (Hrsg.): Auf dem Wege zum Wissensmanagement: Personalentwicklung in lernenden Organisationen. Göttingen, S. 235–250.
- Erpenbeck, E. [2007]: Beiträge zu einem integrierten Kompetenzmanagement. In: QUEM-Bulletin Berufliche Kompetenzentwicklung, 2/2007, Berlin, S. 1–7.
- Hauschildt, J.; Gemünden, H. G. (Hrsg.) [1999]: Promotoren – Champions der Innovation, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Rogers, E. [2003]: Diffusion of Innovations. New York.
- Schumpeter, J. [1911]: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmerrisiko, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. München.
- Staudt, E.; Kriesemann, B. [2002]: Zusammenhang von Kompetenz, Kompetenzentwicklung und Innovation. In: Staudt, E. et al.: Kompetenzentwicklung und Innovation. Edition QUEM: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung, Berlin, S. 15–70.
- Volkholz, V.: Arbeitskräfteeinsatz-Bilanz [2006]. Einstieg in neue Wege der Arbeitsforschung insbesondere zu den Beziehungen von Individuen und Unternehmen Berlin.
- Weber, H.; Erhard, P. [2004]: »Innovate and die«, Studie zur Innovations- und Wachstumsfähigkeit von Unternehmen, München.
- Weidmann, R.; Armutat, S. [2008]: Gedankenblitz und Kreativität – Ideen für ein innovationsförderndes Personalmanagement, Bielefeld.

» MITGLIEDER «

Der Arbeitskreis „Innovationskompetenz entwickeln“ wurde durch Jörg Rabe v. Pappenheim, Personalvorstand der DATEV eG geleitet.

Folgende Experten engagierten sich im Arbeitskreis (in alphabetischer Reihenfolge):

Mario A. Bach	Fraport AG
Dr. Beatrix Behrens	Bundesagentur für Arbeit
Bert Gochermann	Lufthansa AG
Erich Hildenbrand	TÜV SÜD Akademie GmbH
Dr. Klaus-Dieter Hohl	Heidelberger Druckmaschinen AG
Prof. Dr. Bernd Kriegesmann	Institut für angewandte Innovationsforschung IAI e.V., Ruhr-Universität Bochum
Dr. Rudolf Carl Meiler	ThyssenKrupp Steel Europe AG
Marcus Mogk	ThyssenKrupp Steel Europe AG
Liselotte Nübel	DC Aviation GmbH
Oliver Ottow	IBM Deutschland GmbH
Alexander Steinmetz	Schott AG
Jochen Turbanski	Linde Gas Deutschland

Weiterhin haben folgende Gastautoren mit Praxisbeispielen zur vorliegenden Broschüre beigetragen:

Uwe Amann	Harro Höfliger Verpackungsmaschinen GmbH
Prof. Dr. Erich Barthel und Claudia Carduck	Frankfurt School of Finance & Management
Dr. Thomas Hardwig	THR consult im Auftrag der Hochschule RheinMain
Dr. Benjamin Nakhosteen	ThyssenKrupp Steel Europe AG

Wissenschaftlich begleitet wurde der Arbeitskreis durch Hartmut Buck, David Kremer und Andrea Koren vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in Stuttgart. Als intermediärer Partner beteiligte sich Herr Dr. Knut Diekmann vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag e. V.. Begleitet wurde der Arbeitskreis durch Herrn Dr. Andreas Theilmeier vom Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR).

» IMPRESSUM «

Herausgeber

Jörg Rabe v. Pappenheim, DATEV eG,
David Kremer, Andrea Koren, Fraunhofer IAO

Autoren

Mitglieder des Arbeitskreis 3 „Innovationskompetenz entwickeln“
der Strategischen Partnerschaft „Fit für Innovation“

Kontaktadresse

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
Telefon: +49 (0) 711/970-2184
Telefax: +49 (0) 711/970-2299
E-Mail: alexander.schletz@iao.fraunhofer.de
Web-Adressen: <http://www.iao.fraunhofer.de>
& <http://www.fitfuerinnovation.de>

Förderung

Die Strategische Partnerschaft „Fit für Innovation“ wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem ESF unter dem Förderkennzeichen 01XZ09011 gefördert. Das Verbundprojekt „Integriertes Kompetenzmanagement“ (IKM) wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) unter den Förderkennzeichen 01FM07058 bis 01FM07060 gefördert. Das Verbundprojekt „Wachstum lernen – lernend wachsen“ wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) unter den Förderkennzeichen 01FM07112 sowie 01FM08047 bis 01FM08051 gefördert.

**Bibliografische Information
der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.
ISBN: 978-3-8396-0250-8

Layout/Gestaltungskonzept

Palmer Hargreaves GmbH, Köln

Druck und Weiterverarbeitung

IRB Mediendienstleistungen
Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB, Stuttgart

Verlag

Fraunhofer Verlag,
Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB
Postfach 800469, 70504 Stuttgart
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
Telefon: +49 (0) 711/970-2500
Telefax: +49 (0) 711/970-2508
E-Mail: verlag@fraunhofer.de
Web-Adresse: <http://verlag.fraunhofer.de>

Für den Druck der Broschüre wurde chlor- und säurefreies
Papier verwendet.

Copyright Fraunhofer IAO, 2011. Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in dieser Broschüre berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften. Soweit in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z. B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden ist, kann der Verlag keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen.

<http://www.fitfuerinnovation.de>
<http://www.iao.fraunhofer.de>

ISBN 978-3-8396-0250-8

