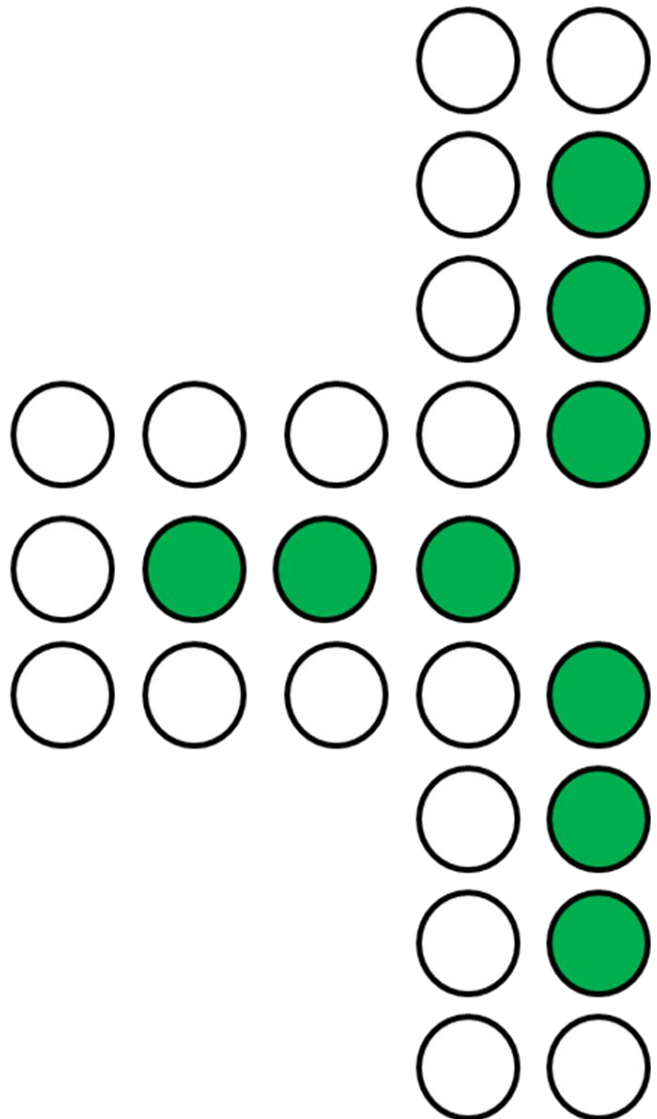


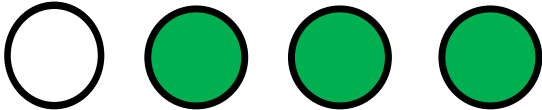


Mitarbeiterorientiertes
Innovationsmanagement

Innovationen werden von Menschen gemacht

Werkzeuge für ein
mitarbeiterorientiertes
Innovationsmanagement





**Wenn Sie so denken,
wie Sie immer gedacht haben,
werden Sie so handeln,
wie Sie immer gehandelt haben.**

**Wenn Sie so handeln,
wie Sie immer gehandelt haben,
werden Sie das bewirken,
was Sie immer bewirkt haben.**

(Albert Einstein)

Die im Folgenden einheitliche Verwendung der männlichen Form dient ausschließlich der besseren Lesbarkeit des Textes. „Mitarbeiter“ und vergleichbare Formulierungen umfassen in gleicher Weise sowohl Männer als auch Frauen.



Der vorliegende Leitfaden
entstand im Rahmen des Projektes
„Mitarbeiterorientiertes Innovationsmanagement
in kleinen und mittleren Unternehmen des Saarlandes“,
einem Projekt der Beratungsstelle für sozialverträgliche
Technologiegestaltung e. V. (BEST).

Das Projekt wurde von
April 2009 bis Dezember 2010 gefördert durch
das Ministerium für Wirtschaft und
Wissenschaft des Saarlandes und unterstützt
durch die Arbeitskammer des Saarlandes.

Bearbeitung:
Jens Göcking

Saarbrücken, Dezember 2010



BEST
Beratungsstelle für sozialverträgliche
Technologiegestaltung e. V.
c/o Arbeitskammer des Saarlandes
Fritz-Dobisch-Straße 6 – 8
66111 Saarbrücken
Tel.: 0681/40 05 – 249
Fax: 0681/40 05 – 215
best@best-saarland.de
www.best-saarland.de



BEST ist eine Einrichtung der
Arbeitskammer des Saarlandes und des DGB Saar

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Zu diesem Leitfaden.....	7
 1. Mitarbeiterorientiert Innovationsfähigkeit stärken – Beschäftigung sichern und ausbauen.....	 8
 2. Werkzeuge zur Strategieentwicklung.....	 12
▪ 2.1 Analyse der Innovationsbedingungen.....	13
▪ 2.2 Strategische Ausrichtung und Steuerung.....	26
 3. Werkzeuge zur Gestaltung von Innovationsstrukturen und -prozessen.....	 35
▪ 3.1 Führung.....	36
▪ 3.2 Qualifizierung.....	42
▪ 3.3 Arbeitsgestaltung.....	47
▪ 3.4 Ideenmanagement.....	58
 4. Werkzeuge der Mitarbeiterbeteiligung.....	 65
▪ 4.1 Aktive Mitbestimmung.....	66
▪ 4.2 Kompetente Arbeitnehmervertretung.....	70
 5. Unterstützende Aktivitäten.....	 76
▪ 5.1 Netzwerkbildung.....	77
▪ 5.2 Projektmanagement.....	80
▪ 5.3 Anwendung von Kreativitätstechniken.....	84



Zu diesem Leitfaden

Der vorliegende Leitfaden „Innovationen werden von Menschen gemacht“ gibt praxisorientierte Informationen und Handlungsempfehlungen zur Umsetzung eines mitarbeiterorientierten Innovationsmanagements in kleinen und mittleren Unternehmen. Er unterstützt bei der beteiligungsorientierten Gestaltung von Produkt-, Dienstleistungs-, Verfahrens- oder Organisationsinnovationen und richtet sich sowohl an verantwortliche betriebliche Akteure, wie Geschäftsführer, Bereichs- und Abteilungsleiter, als auch an betriebliche Arbeitnehmervertretungen.

Grundlage des Leitfadens sind Ergebnisse des vom saarländischen Ministerium für Wirtschaft und Wissenschaft geförderten und von der Arbeitskammer des Saarlandes unterstützten Projektes „Mitarbeiterorientiertes Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen des Saarlandes“. Das Projekt wurde durch die Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e. V. (BEST) von April 2009 bis Dezember 2010 durchgeführt. Im Rahmen der Projektarbeit wurden ausgewählte Bausteine des Leitfadens in betrieblichen Pilotanwendungen erprobt, weiterentwickelt und als „BEST-Practice“-Beispiele ausgewertet und dokumentiert.

Im vorliegenden Leitfaden wird vor diesem Hintergrund beschrieben,

- warum Unternehmen sich der Herausforderung „Innovation“ stellen müssen,
 - welche Möglichkeiten Unternehmen und Verantwortliche zur Gestaltung von Innovationsbedingungen haben,
 - welchen zentralen Stellenwert die Beteiligung der Beschäftigten an betrieblichen Veränderungsprozessen hat
- und
- wie insbesondere die Rahmengestaltung für ein betriebliches, mitarbeiterorientiertes Vorgehen zu erfolgreichen Innovationen führt.

Eine zentrale Schlussfolgerung der Projektaktivitäten kann bereits an dieser Stelle vorweggenommen werden: Innovationsprozesse haben in Unternehmen insbesondere dann gute Erfolgschancen, wenn sie einem ganzheitlichen Ansatz folgen und unter Berücksichtigung unternehmenskultureller Besonderheiten die betroffenen Strukturen und Prozesse integriert und beteiligungsorientiert gestaltet werden. Dabei spielt insbesondere das Zusammenspiel zwischen Unternehmensverantwortlichen und betrieblicher Arbeitnehmervertretung eine zentrale Rolle. In diesem Sinn umfassen die nachfolgenden Kapitel einen Überblick über ausgewählte Ansätze und geben betrieblichen Akteuren diesbezüglich Informationen und Instrumente an die Hand.

Wir danken allen Projektpartnern für ihre Unterstützung und ihre wertvollen Beiträge zum Gelingen des Projektes.

1. Mitarbeiterorientiert Innovationsfähigkeit stärken – Beschäftigung sichern und ausbauen

Innovationen sind – insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen – von zentraler Bedeutung. Sie sind gleichermaßen entscheidend für wirtschaftlichen Erfolg und Beschäftigungssicherheit. Heute mehr denn je: Zunehmende Mobilität, eine immer größer werdende Verflechtung der internationalen Kapital-, Absatz- und Arbeitsmärkte sowie eine rasante technologische Entwicklung insbesondere auf den Gebieten der Informations- und Kommunikationstechnologien verschärfen die Wettbewerbsbedingungen. Sie unterstreichen, dass auch kleine und mittlere Unternehmen wie nie zuvor unter einem Druck zur Innovation stehen. Waren in der Vergangenheit Unternehmen vor allem darin gefordert, durch Kostensenkung, Produktivitätssteigerung und durch die Weiterentwicklung bestehender Produkte und Dienstleistungen gegenüber der Konkurrenz zu bestehen, so müssen sie heute mehr denn je ihre Flexibilität und Innovationsfähigkeit erhalten und verbessern.

Die Globalisierung zeigt auch hier ihre Wirkung: Sowohl angesichts der Internationalisierung von Kunden-, Lieferanten- und Produktionsstrukturen und des damit verbundenen Bedeutungsgewinns logistischer Gesamtkonzepte als auch angesichts des Konkurrenzdruckes durch immer neue Wettbewerber in ehemals „angestammten“ Märkten wird Innovationsfähigkeit zunehmend überlebenswichtig. Neue Strategien, wie etwa die „hybride Wertschöpfung“ – die Kombination von Sachgütern und Dienstleistungen – werden zum aktuellen Trend und fordern Unternehmen in der Entwicklung neuer Lösungen.

Doch was bedeuten die Begriffe „Innovation“ und „Innovationen“ genau? Nach Josef Schumpeter (1883-1950), dem Begründer der Innovationsforschung, bedeutet Innovation „etwas Neues zu tun oder etwas, was bereits gemacht wird, auf neue Art zu machen“. Innovationen sind also vor allem erfolgreich auf dem Markt (oder in der Gesellschaft) umgesetzte qualitativ neue Ideen von Produkten und Dienstleistungen, aber auch Produkt- und Dienstleistungsverbesserungen sowie Verfahrenserneuerungen. Der Innovationsbegriff verbindet so technisch-ökonomische Entwicklungen mit sozialen Veränderungen. Denn Innovationen umfassen nicht nur den Prozess der Erfindung, der sogenannten „Invention“, sondern vor allem auch die Durchsetzung eines neuen Lösungsweges. Innovationen umfassen also die gesamte Wertschöpfungskette. Und sie sind nicht nur auf neue Produkte oder Dienstleistungen beschränkt. Vor allem auch Organisations- und Sozialinnovationen (neue Formen des Miteinanders) bilden die Grundlage für die Entwicklung von neuen Produkten, Dienstleistungen und neuen Verfahren (Prozessinnovation).

Gerade Organisations- und Prozessinnovationen werden immer wichtiger. Denn in vielen Branchen konkurrieren längst nicht mehr nur Produkte und deren Qualität miteinander, sondern vielmehr Prozess-, Logistik- und Innovationsnetzwerke. Insbesondere diejenigen Unternehmen sind erfolgreich, die es verstehen, Kundenwünsche in kürzester Zeit zu realisieren und Lösungen für Problemstellungen sowohl beim Kunden, als auch innerhalb der eigenen Wertschöpfungsprozesse zu entwickeln. Das betriebli-



che Innovationsvermögen gerät in dieser Hinsicht zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor – und zur entscheidenden Größe für den Erhalt von Arbeitsplätzen und Beschäftigung. Damit wird produktorientierte Forschung und Entwicklung nicht weniger wichtig. Jedoch gerät auch die Entwicklung und Erschließung neuer logistischer Gesamtkonzeptionen, Kooperationen mit Partnern sowie neuer Märkte und neuer Formen der innerbetrieblichen Produktionsgestaltung in den Fokus. Wichtiger werden insbesondere auch die Kompetenzen der Beschäftigten – also derjenigen, die für viele Innovationen die Ideen liefern. Waren im Zeitalter der industriellen Massenfertigung die Beschäftigten häufig nur „ausführendes Werkzeug“ einer übergeordneten „wissenschaftlichen Betriebsführung“ (Frederick Taylor [1856-1915]), so wird heute wie selbstverständlich auch erwartet – und dies sicher zurecht – dass die Kreativität und der Ideenreichtum der Mitarbeiter, verbunden mit einem hohen Maß an Selbstverantwortlichkeit, mit in die betrieblichen Planungs- und Entscheidungsprozesse einfließen.

Der Arbeitnehmer des 21. Jahrhunderts ist also weit mehr als nur ausführender „Mitarbeiter“. Er ist Ideengeber und Ideenumsetzer. Nicht zu unterschätzen sind in diesem Zusammenhang vor allem auch die Ansprüche der Beschäftigten selbst. Zu immer wichtigeren Faktoren werden für sie Handlungsspielräume, Selbstbestimmung, gesundheitliches Wohlbefinden und dauerhafter Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Faktoren, die sich nicht zuletzt in Ansprüchen wiederfinden, die aus arbeitswissenschaftlicher Sicht an eine „gute Arbeit“ und deren Gestaltung gestellt werden.

„Gute Arbeit“ ist also Bestandteil der betrieblichen Innovationsfähigkeit. Auch wenn der betriebswirtschaftliche Ansatz eines

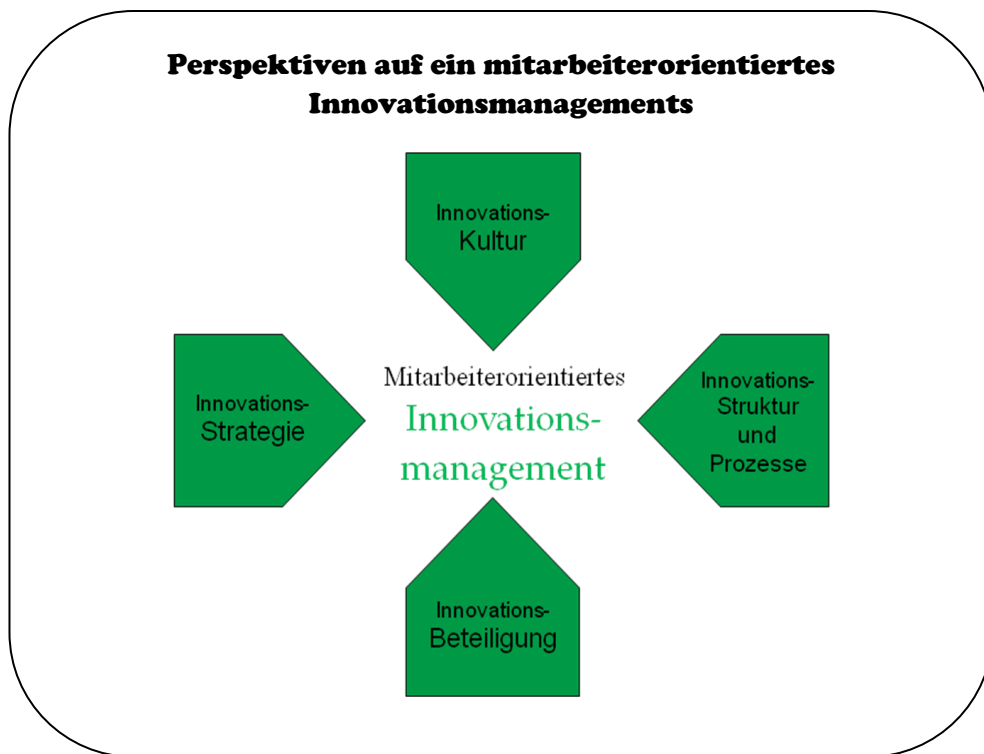
„Human-Resources-Management“ längst nicht mehr neu ist, so ist die Einsicht in die große Bedeutung qualifizierter und motivierter Beschäftigter für die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens längst noch nicht Grundlage aller Unternehmens- und Personalpolitiken. Gerade angesichts der betrieblichen Innovationsfähigkeit sollte also die Frage gestellt werden, welche Rolle Beschäftigte im Innovationsprozess spielen.

In der Regel gehören nicht alle Mitarbeiter zur innerbetrieblichen Gruppe der „Kerninnovatoren“. Dennoch verfügen in der Regel alle über ein ausgeprägtes Maß an Bedürfnis- und Lösungsinformationen. Sie können also zu Akteuren im Innovationsprozess aus Überzeugung, Neugier, Kundensicht, Eigeninteresse oder Interesse an der Zukunftsentwicklung des Unternehmens und des eigenen Arbeitsbereiches werden. Es sollte im Interesse eines jeden Unternehmens stehen, diese Potenziale zu nutzen.

Mitarbeiterorientiertes Innovationsmanagement

Denn eines ist klar: Innovationen werden von Menschen gemacht. Diese liefern die Ideen, entscheiden über deren Realisierbarkeit und setzen sie schließlich um. Das Innovationspotenzial eines Unternehmens liegt somit vor allem auch in den Fähigkeiten der Beschäftigten. Der Frage, wie dieses zu nutzen ist und welche Wege für ein „Mitarbeiterorientiertes Innovationsmanagement“ empfehlenswert sind, ging BEST im Rahmen des Projektes „Mitarbeiterorientiertes Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen des Saarlandes“ nach.

Im Einzelnen stand dabei im Fokus, die Praxisanwendbarkeit von Werkzeugen des betrieblichen Innovationsmanagements zu



erproben, einzelne Instrumente an betriebliche Erfordernisse anzupassen und – in Form des vorliegenden Leitfadens – allgemein verfügbar zu machen.

Dabei wird Innovationsmanagement als Gestaltung und Steuerung des Prozesses der Innovation verstanden – von der Ideenfindung bis zur wirtschaftlichen, organisatorischen und sozialen Umsetzung einer Neuerung. Als Ansätze für ein mitarbeiterorientiertes Innovationsmanagement umfasst der vorliegende Leitfaden Werkzeuge mit unterschiedlichen Perspektiven auf den Innovationsprozess und das Management von Innovationen. So wird ein Blick auf Innovationsstrategien, auf Innovationsstrukturen und -prozesse, auf die Innovationskultur sowie auf die Beteiligung der Beschäftigten geworfen. Ein mitarbeiterorientiertes Innovationsmanagement umfasst damit Werkzeuge, die helfen, strategische Orientierung zu geben, Prozesse und Strukturen innovationsförderlich zu gestalten, eine Innovationskultur zu erzeugen sowie Mitbestim-

mung und Partizipation hierfür nutzbar zu machen.

Dieser Leitfaden richtet sich gleichermaßen als Handlungshilfe an Unternehmensverantwortliche und betriebliche Arbeitnehmervertreter. Beide spielen in der Sicherung und im Ausbau der betrieblichen Innovationsfähigkeit eine zentrale Rolle. Innovation ist in erster Linie „Kernaufgabe“ eines jeden Unternehmers: Um den Bestand eines Unternehmens zu sichern, gilt es, Innovationen zu generieren. Doch auch die Arbeitnehmervertretung hat eine zentrale Bedeutung. Betriebsräte bündeln die Interessen der Arbeitnehmer und wirken darauf hin, dass diese – im Einklang mit dem Wohl des Betriebes – Geltung erlangen. Das Betriebsverfassungsgesetz gibt ihnen hierzu wichtige Handlungsmöglichkeiten – Rechte und Macht, aber auch Pflichten. Insbesondere die Förderung und Sicherung von Beschäftigung ist dabei eine wichtige Leitlinie. In diesem Sinne sind betriebliche Arbeitneh-



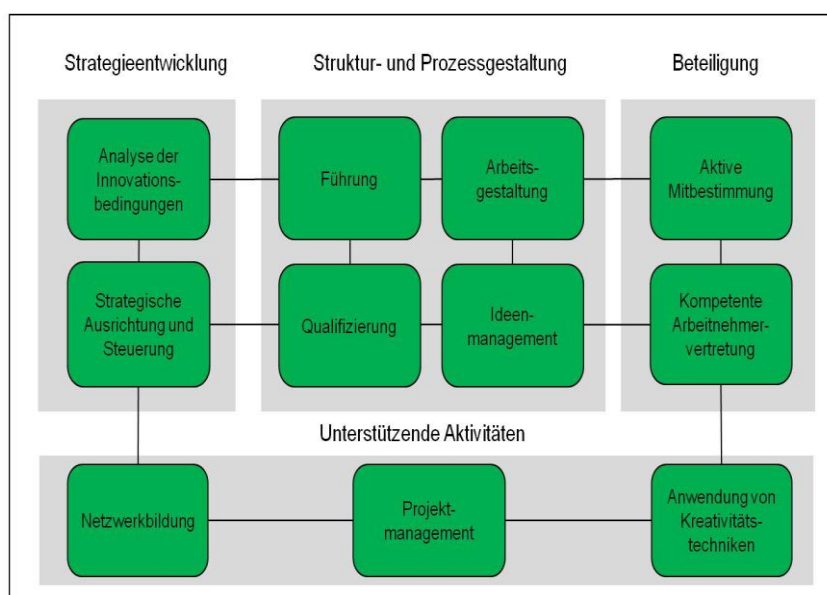
mervertreter also auch „Innovationsmanager“ der besonderen Art.

Betriebliches Innovationsmanagement ist sehr vielfältig. Ansätze für die Verbesserung der Innovationsbedingungen gibt es sowohl in der einschlägigen Managementliteratur, als auch in der betrieblichen Praxis zuhauf. So reichen die mit dem Etikett „Innovationsmanagement“ versehenen Werkzeuge vom klassischen betrieblichen Vorschlagswesen über das reine Technologiemanagement bis hin zum Patent- und Verwertungsmanagement. Das im Rahmen dieses Leitfadens vorgestellte Instrumentarium stellt in dieser Hinsicht nur einen Ausschnitt dar. Dennoch war es ein zentraler Ansatzpunkt der Projektarbeit, ein möglichst breites Spektrum an vor allem praxistauglichen Werkzeugen zusammenzustellen. Insbesondere Werkzeuge mit Mitarbeiterorientierung stehen dabei im Vordergrund. Im Rahmen dieses Leitfadens erfolgt deren Beschreibung unterteilt in vier Bereiche: „Strategieentwicklung“, „Struktur- und Prozessgestaltung“, „Beteiligung“ sowie „Unterstützende Aktivitäten“ (vergleiche

Schaubild unten). Innerhalb der vier Kategorien sind die einzelnen Werkzeuge – ähnlich wie in einem „Werkzeugkoffer“ – nochmals in Unterkategorien geordnet. Gemein ist allen Werkzeugen, dass sie die Rolle der Beschäftigten im Innovationsprozess hervorheben und unterstreichen. Dabei ist der Wirkungsgrad der einzelnen Instrumente genauso unterschiedlich wie ihre theoretische Fundierung.

Es sollte berücksichtigt werden, dass die beschriebenen Werkzeuge, jedes für sich gesehen, nur eine jeweils spezifische Funktion innerhalb der betrieblichen Innovationsförderung ausüben können. Allerdings bewirkt ein Zusammenspiel vieler einzelner Maßnahmen das Entstehen einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur. Der vorliegende Leitfaden versucht dieser Tatsache Rechnung zu tragen und dient damit als Übersicht über ausgewählte Ansatzpunkte für ein mitarbeiterorientiertes Innovationsmanagement.

Instrumente: Mitarbeiterorientiertes Innovationsmanagement



2. Werkzeuge zur Strategieentwicklung: Innovationsbedingungen analysieren, Aktivitäten ausrichten und steuern

Menschen, ihre Kreativität und ihre Fähigkeit, Problemlösungen zu entwickeln, sind zentrale Einflussgrößen auf die Fähigkeit von Unternehmen, Innovationen zu erzeugen. Ob es sich dabei um neue Produkte, neue Dienstleistungen oder neue Verfahren handelt – die Ideen dafür stammen von Menschen, genauso wie die Lösungen, die ein Unternehmen in die Lage versetzen, am Markt und in der Gesellschaft zu bestehen.

Dies sollte schon bei der Entwicklung betrieblicher Innovationsstrategien beachtet werden. Die Interessen der Hauptakteure im Innovationsprozess – der Mitarbeiter – sollten daher schon hier Berücksichtigung finden und entsprechend verankert sein. Denn zu einem wirksamen Innovationsmanagement gehört vor allem eine wirksame Strategie.

Um mit Blick auf Innovationen wirksame Strategien zu entwickeln, sollten die Innovationsbedingungen des Unternehmens den verantwortlichen Akteuren bekannt sein. Eine strategische Analyse dieser Bedingungen (z. B. als „Stärken-Schwächen-Analyse“ oder als sogenannte „Innovationsdiagnose“) kann daher als erster Baustein der Ausgangspunkt für eine Strategie des mitarbeiterorientierten Innovationsmanagements sein. Dabei sollten alle von den Aktivitäten des Unternehmens Betroffenen bei den Planungen berücksichtigt werden. Eine Analyse der sogenannten „Stakeholderbeziehungen“ kann in diesem Zusammenhang wichtige Aufschlüsse geben.

Eine strategische Analyse kann darüber hinaus – mit einem besonderen Schwerpunkt versehen – ein ausgewähltes Feld der Innovationsbedingungen betrachten. Zum Beispiel die Bedingungen für Qualifizierung und Weiterbildung oder die betrieblichen Auswirkungen des demografischen Wandels. Beide sind wichtige Einflussgrößen auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens.

Auf der Grundlage der Ergebnisse einer strategischen Analyse lassen sich Handlungsstrategien und Maßnahmen entwickeln. Diese tragen nachhaltig dazu bei, dass Innovationsaktivitäten einheitlich ausgerichtet und anhand von gefestigten Kriterien gesteuert werden können.

Eine besondere Zielrichtung kann dabei die sogenannte „Business Migration“ darstellen. Dort wird versucht, bestehende Fähigkeiten und Kompetenzen abseits der angestammten Geschäftsbereiche in neuen Bereichen anzuwenden. Wichtig ist auch hier, Informationen darüber zu erlangen, welche Kompetenzen im Unternehmen vorhanden sind und wohin „die Reise gehen soll“.

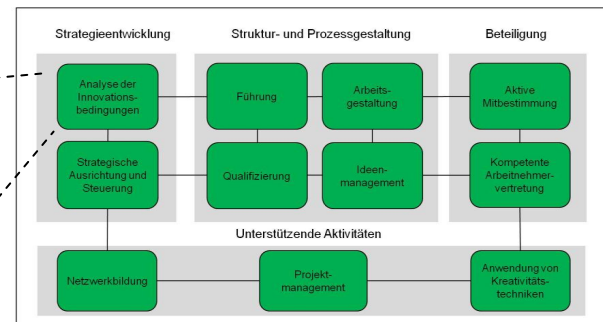
Eine wichtige Hilfe bietet bei der Strategieentwicklung die Ableitung der Innovationsstrategie aus einem Unternehmensleitbild und ihre Steuerung über Innovationskennzahlen. Leitbild und Innovationskennzahlen helfen dabei, Orientierung zu geben und gestützt auf aussagekräftige Kennzahlen Innovationsstrategien zu verfolgen.

Nachfolgend ein Überblick über ausgewählte Werkzeuge der Strategieentwicklung.



2.1

Strategieentwicklung



... die betrieblichen Voraussetzungen für Innovationen kennen

Am Anfang einer strukturierten Innovationsplanung sollte eine strategische Analyse stehen. Die strategische Analyse untersucht sowohl die Innovationsvoraussetzungen im Unternehmen, als auch die Bedingungen in seinem Umfeld. Damit wird versucht, eine Aussage über die Innovationsbedingungen für das Unternehmen zu treffen, Stärken und Schwächen des Unternehmens zu analysieren sowie Chancen und Risiken gegenüberzustellen. Auf diese Weise werden alle relevanten Einflussgrößen auf das Innovationsvermögen eines Unternehmens betrachtet. Die Analyse der Innovationsbedingungen ist zum einen zentraler Bestandteil der Strategieentwicklung, zum anderen kann sie den Dialog zwischen den Innovationsakteuren aktiv befördern und auf diese Weise einen wichtigen Beitrag zum Erhalt oder zur Entwicklung einer Innovationskultur liefern.

Als Werkzeuge für die Analyse der Innovationsbedingungen werden nachfolgend vorgestellt:

- die erweiterte Stärken-Schwächen-Analyse,
- die Innovationsdiagnose,
- die Stakeholderanalyse,
- der Index Gute Arbeit ,
- und
- die Altersstrukturanalyse.

Erweiterte Stärken-Schwächen-Analyse

Ein bewährtes Instrument zur Unternehmens- und Unternehmensumfeld-Analyse ist die erweiterte Stärken-Schwächen-Analyse. Diese ist auch bekannt als „SWOT-Analyse“. Es handelt sich dabei um eine Methode, die die Stärken und Schwächen einer Organisation im Verhältnis zu den Chancen und Bedrohungen in ihrem Umfeld zu beurteilen hilft. Es werden die zentralen Größen für die Innovationsfähigkeit einer Organisation insgesamt bzw. die Realisierungschancen eines Innovationsprojektes strukturiert gegenübergestellt. Entwickelt wurde die erweiterte Stärken-Schwächen-Analyse bereits in den 1960er Jahren als eine spezielle Methode für die Situations- und Umfeldanalyse von Unternehmen. Das englische Akronym „SWOT“ steht – wie bereits angedeutet – für:

- Strengths (Stärken)
- Weaknesses (Schwächen)
- Opportunities (Chancen)
- Threats (Risiken)

Eine erweiterte Stärken-Schwächen-Analyse kann sehr detailliert und umfangreich erstellt werden, aber auch als Hilfsmittel in eher kleinerem Rahmen für den Einstieg – zum Beispiel in eine strukturierte Diskussion – dienlich sein. Es handelt sich also um ein Modell, das auf die jeweiligen Bedürfnisse im Unternehmen oder auf ein konkretes Innovationsprojekt zuzuschneiden ist.

Die vier Begriffe, die der „SWOT“-Analyse zugrunde liegen, lassen sich etwas ausführlicher in Fragestellungen übersetzen:

- Strengths: Welche Stärken haben wir?
- Weaknesses: Wo liegen unsere Schwächen?
- Opportunities: Welche Chancen bietet das Umfeld?
- Threats: Welche Risiken birgt das Umfeld?

In der Regel ist bei der Durchführung einer erweiterten Stärken-Schwächen-Analyse die Diskussion über die Teilaspekte wichtiger als das niedergeschriebene Ergebnis, das einfach in einer tabellarischen Form notiert werden kann. Der Vorteil einer erweiterten Stärken-Schwächen-Analyse liegt in der Tatsache, dass sie je nach Bedürfnis angepasst werden kann.

Im Rahmen größerer strategischer Vorplanungen gibt sie eine wichtige Orientierungshilfe, im Rahmen eher spontaner Überlegungen bildet sie eine Vorlage für einen sehr schnell erstellten ersten Entwurf. Kurz und prägnant werden die wichtigsten Vor- und Nachteile sowie Risiken und Chancen übersichtlich und strukturiert gegenübergestellt. Der besondere Reiz liegt dabei im Blick auf die Zukunft. Es wird also nicht, wie bei vielen anderen Analysen, nur der Ist-Zustand betrachtet.



Stärken

- ausgezeichnete Produktqualität
- gute Dokumentation
- ...

- veraltete Produkte
- schlechter Kundenservice
- ...

- Identifikation neuer Produkte
- Verbesserung alter Produkte
- ...

- Verlust der Alleinstellung
- Kostenstruktur der Produktion
- ...

Innovationsdiagnose

Seit 2009 steht für eine umfassende Analyse (oder auch „Diagnose“) betrieblicher Innovationsbedingungen das im Rahmen eines Forschungsprojektes der Hans Böckler Stiftung unter der Leitung der Technologieberatungsstelle (TBS) Hessen entwickelte Untersuchungswerkzeug „InnoKenn“ zur Verfügung. InnoKenn bietet eine verlässliche Möglichkeit zur aussagekräftigen Diagnose der betrieblichen Innovationsfähigkeit. Dabei ist das Instrument insbesondere für produzierende Unternehmen konzipiert. Mithilfe des dem Instrument zugrunde liegenden Befragungsmodells lassen sich Erhebungen in Betrieben, in Betriebsteilen, Abteilungen oder einzelnen Arbeitsgruppen durchführen und mittels der zugehörigen InnoKenn-Software umfangreich auswerten.

InnoKenn untersucht die betrieblichen Innovationsbedingungen in vier Themenfeldern: „Strategie“, „Prozess“, „Struktur“ und „Mitarbeiter“. Anhand von insgesamt 16 Merkmalen (pro Themenfeld vier) werden dabei inhaltliche Einschätzungen bezüglich der Qualität der Innovationsbedingungen insgesamt festgehalten. Die Software erlaubt die anschauliche Visualisierung z. B. über Stärken-Schwächen-Profillinien. Es werden keine „harten Fakten“ erhoben, wie etwa prozentuale Ausgaben für Forschung und Entwicklung. Vielmehr geht es darum, dass das Innovationsverhalten in einem Unternehmen strukturiert und vollständig in den Blick genommen wird.

Untersuchungsfelder von „InnoKenn“

Dimension Strategie

Merkmale:

- Zielbildung und Strategieformulierung
- Führung
- Vernetzung
- Kundenorientierung

Dimension Struktur

Merkmale:

- Arbeits- / Aufbauorganisation
- Arbeitsbedingungen
- Finanzen
- Personalstruktur

Dimension Prozesse

Merkmale:

- Ideenmanagement
- Produkt-/ Dienstleistungsorientierung
- Prozessorientierung
- Methodeneinsatz

Dimension Mitarbeiter

Merkmale:

- Wissen und Kompetenz
- Kultur
- Beteiligung
- Interessenvertretung



Zur Durchführung

Das Ausfüllen eines InnoKenn-Bewertungsbogens dauert erfahrungsgemäß etwa 20 Minuten. Die Eingabe in das Auswertungstool pro Bogen benötigt zwei Minuten. InnoKenn enthält keine Fragen nach personenbezogenen Informationen der Befragten und kann somit, abhängig von den gewählten Gruppengrößen, vollständig anonym eingesetzt werden. Mit einer ersten Diagnose mit InnoKenn wird eine wichtige Unterstützung für die Entwicklung einer Innovationsstrategie gegeben. Stärken und Schwächen werden aufgedeckt und veranschau-

licht. Ideen zur Verbesserung können gesammelt und zum Thema gemacht werden. InnoKenn wird auf CD-Rom mit Handbuch, Auswertungstool und zahlreichen Hintergrund-Materialien, Tipps zur Anwendung bis hin zu ausführlichen Musterbausteinen für eine Betriebsvereinbarung zum Einsatz kostenfrei von der Hans Böckler Stiftung bereitgestellt. Weitere Informationen zur Durchführung einer InnoKenn-Erhebung und eine fachliche Begleitung gibt es auch bei BEST (www.best-saarland.de).

Ziele einer Innovationsdiagnose mit „InnoKenn“

(Quelle: www.innokenn.de)

- Bewusstwerdung des „Zustandes“ eines Unternehmens hinsichtlich seiner Innovationsfähigkeit
- sachliche Grundlage mit ganzheitlichem Zuschnitt für Prioritätensetzung und Strategiefindung
- Initiierung von Veränderungsprozessen bei den Zielgruppen Betriebsrat, Geschäftsführung und Beschäftigte in Richtung mehr Innovationsfähigkeit
- Verstärkung des sozialen Dialogs im Unternehmen mit dem gemeinsamen Ziel der Zukunftssicherung
- Stärkung der Handlungskompetenz von Zielgruppen und des Unternehmens selbst

Stakeholderanalyse

Ein praxisnahes Instrument für die Analyse von Innovationsbedingungen beschäftigt sich mit den unterschiedlichen Gruppen, die von einer Innovation und ihren Auswirkungen betroffen bzw. daran interessiert sind. Die Rede ist von der Stakeholderanalyse, einem Werkzeug, welches – insbesondere vor dem Hintergrund, dass Innovationen auch Widerstände hervorrufen können – die verschiedenen Akteure, Betroffenen und Interessenträger im Innovationsprozess in den Blick nimmt.

Ausgangspunkt ist die Tatsache, dass der hohe Veränderungsdruck einer Innovation innerhalb des Unternehmens nicht selten eine deutlich spürbare Gegenwehr auslöst.

Dennoch können auch widerstandserzeugende Vorhaben große Potenziale für einen wirtschaftlichen Erfolg bieten. Aufgabe eines wirksamen Innovationsmanagements sollte es daher sein, in der Startphase eines Innovationsvorhabens Konfliktpotenziale aber auch Synergien in der Interessenlage betrieblicher und außerbetrieblicher Akteure zu erkennen und in das Innovationsprojekt einzubinden. Es sollte abgeschätzt werden, mit welchen Reaktionen, welchem Verhalten und welchen möglichen Gegenstrategien bei Mitarbeitern, deren Vertretern, bei Lieferanten, Kunden und anderen Anspruchsgruppen (Stakeholder) an das Unternehmen zu rechnen ist und wie Lösungsansätze zu generieren sind.



Innerhalb von Innovationsprozessen gibt es in der Regel viele solcher Stakeholder, die gleiche, unterschiedliche oder sogar gegensätzliche Interessen verfolgen. Gemein ist dabei allen, dass sie ein bestimmtes Interesse an der Organisation (dem innovierenden Unternehmen) und deren Aktivitäten haben.

Stakeholderanalyse „ISTA“

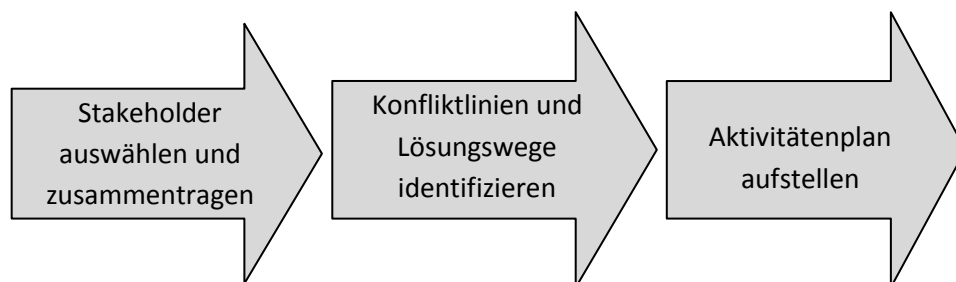
Für eine Analyse der Stakeholderbeziehungen gibt es verschiedene Vorgehensweisen. Eine orientiert sich am sogenannten „ISTA“-Konzept. Das Konzept (die Abkürzung steht für Innovationsorientierte Stakeholderanalyse) wurde eigens für die Analyse von Stakeholderbeziehungen in Innovationsprojekten entwickelt. Das Vorgehen erfolgt dabei innerhalb von drei Arbeitsschritten. In einem ersten Schritt werden alle relevanten Stakeholder identifiziert und mit ihren projektspezifischen Rollen und Interessenlagen, mit ihrem Durchsetzungsvermögen und ihrem Ressourcenbedarf beschrieben. In einem zweiten Schritt wählt man auf der Grundlage der Ergebnisse aus Arbeitsschritt 1 Stakeholderbeziehungen aus, die sich als besonders gegensätzlich oder gar konfliktbelastet dar-

stellen. In Form eines modifizierten Soziogramms (grafische Darstellung der Beziehungen) werden Konfliktlinien zwischen den Akteursgruppen modelliert und visualisiert. In Schritt 3 folgt eine Zuordnung von Ansätzen zum Interessenausgleich sowie zu konkreten Methoden und Instrumenten innerhalb des Beziehungsgeflechts. Dies zeigt auf, welche Aktivitäten notwendig werden, um Widerstände frühzeitig auszuhebeln, Synergien zu nutzen und ein Scheitern des Vorhabens aufgrund von unzuträglichen Interessenkollisionen abzuwenden.

Die Stakeholderanalyse ist vor allem ein Instrument, das den Dialog zwischen den verschiedenen Akteursgruppen befördern soll. Es kann zum Beispiel in gemeinsamen Workshops von Geschäftsleitung und betrieblicher Arbeitnehmervertretung genutzt werden.

ISTA wurde im Rahmen einer regionalen Projektkooperation zwischen dem Institut für Technik und Arbeit e. V. (TU Kaiserslautern) und BEST entwickelt und unter Beteiligung von Transferpartnern aus Wissenschaft und betrieblicher Beratungspraxis erprobt. Seither kommt ISTA in verschiedenen Betriebsprojekten zum Einsatz.

Arbeitsschritte der Innovationsorientierten Stakeholderanalyse „ISTA“



Index Gute Arbeit

Ein bewährtes und praktisch wie theoretisch fundiertes Instrument zur Analyse der Arbeitsbedingungen in Unternehmen bietet der „DGB-Index Gute Arbeit“. Er wird von seinen Entwicklern als das „menschliche Maß für die Arbeit“ bezeichnet. Es handelt sich um ein Werkzeug zur Erfassung der Arbeitsbedingungen speziell aus der Perspektive der Beschäftigten. Im Auftrag des Deutschen Gewerkschaftsbundes erfolgt damit seit 2007 eine jährliche Messung der Arbeitsqualität in der Bundesrepublik Deutschland als Erhebung aus Arbeitnehmersicht. Im Rahmen einer schriftlichen Befragung von Arbeitnehmern aus allen Regionen, Branchen, Einkommensgruppen und Beschäftigungsverhältnissen wird nach zentralen Merkmalen der Arbeitssituation gefragt. Entsprechend ihres Anteils sind

auch geringfügig Beschäftigte, Leiharbeiter und Teilzeitbeschäftigte vertreten. Dabei gilt der DGB-Index Gute Arbeit als ein repräsentatives Urteil der Beschäftigten in Deutschland.

Der DGB-Index Gute Arbeit ist über diese Gesamtsicht hinaus auch für Mitarbeiterbefragungen in Unternehmen konzipiert. Da er eine Reihe innovationswirksamer Faktoren abfragt, ist er vor allem auch als Werkzeug für die Analyse der betrieblichen Innovationsbedingungen geeignet. Dabei ist die Umfrage so gestaltet, dass sie sich auf der Abteilungsebene, sowohl in Großunternehmen als auch in kleinen und mittleren Unternehmen mit begrenztem Aufwand durchführen lässt. Die Befragungen können klassisch mit Papierbögen oder online über das Internet durchgeführt werden.

Untersuchungsschwerpunkte des DGB-Index Gute Arbeit

Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	Möglichkeiten für Kreativität	Aufstiegsmöglichkeiten
Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten	Informationsfluss	Führungsqualität
Betriebskultur	Kollegialität	Sinngehalt der Arbeit
Arbeitszeitgestaltung	Arbeitsintensität	Gestaltung der emotionalen Anforderungen
Gestaltung der körperlichen Anforderungen	Berufliche Zukunftsaussichten und Arbeitsplatzsicherheit	Einkommen



Die betrieblichen Anwendungen des DGB-Index Gute Arbeit liefern Kennzahlen, aus denen sich präzise ablesen lässt, wie die Mitarbeiter eines Unternehmens, eines Standorts, einer Abteilung usw. ihre Arbeitsbedingungen beurteilen. Die Befragung erfolgt arbeitswissenschaftlich fundiert bezogen auf 15 Arbeitsdimensionen. Dabei ergibt sich ein komplexes Bild, das zugleich Differenzierungen zulässt, wie z. B.:

- Welche Vorstellungen von guter Arbeit haben die befragten Mitarbeiter, und wie beurteilen sie ihre unmittelbaren Arbeitsbedingungen?
- Wo stimmen Unternehmensziele und Sichtweisen von Mitarbeitern überein?

- Welche Brennpunkte und Potenziale gibt es?
- Welche Themen haben das größte Verbesserungspotenzial?
- Was sollte gleich angefasst werden?

Wichtigste Erkenntnis ist dabei, dass Innovationsaktivitäten, Personalentwicklung und Arbeitsorganisation auch an den Urteilen, Bedürfnissen und Perspektiven der Mitarbeiter orientiert werden sollten. Die für ein innovationsfreundliches Unternehmen so wichtigen „weichen Faktoren“ werden also besonders berücksichtigt. Eine über einen längeren Zeitpunkt durchgeführte, wiederholte Befragung kann wichtige Erkenntnisse zur Entwicklung der Innovationsbedingungen liefern.

BEST-Praxistipp

Mitarbeiterbefragung

Erhebungen wie die des „DGB- Index Gute-Arbeit“ können als standardisierte Mitarbeiterbefragungen durchgeführt werden. Eine solche Befragung ist nach § 94 Betriebsverfassungsgesetz mitbestimmungspflichtig. Die Arbeitnehmervertretung ist also unbedingt zu beteiligen. Zu beachten ist außerdem:

- *Die Durchführung einer Befragung sollte innerhalb einer Betriebsvereinbarung zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat verlässlich geregelt werden.*
- *Ein Durchführungskonzept ist sorgfältig zu erstellen (mit Arbeits- und Zeitplanung).*
- *Die Erhebungsinstrumente (Fragebogen) sollten erprobt sein.*
- *Eine möglichst hohe Beteiligung ist anzustreben.*
- *Die Durchführung von statistischen Auswertungen und Analysen sollte über eine professionelle technische Infrastruktur (Auswertungssoftware) laufen.*
- *Die Ergebnisse sind informativ aufzubereiten, zu bewerten und zu dokumentieren.*
- *Die Befragungsteilnehmer sollten so zeitnah wie möglich über die Ergebnisse informiert werden.*

Altersstrukturanalyse

Einen besonderen Aspekt der betrieblichen Innovationsfähigkeit nimmt die Altersstrukturanalyse unter die Lupe. Denn auch die altersmäßige Zusammensetzung der Belegschaft ist ein zentraler Faktor der betrieblichen Innovationsfähigkeit. Dabei sei eines vorweg bemerkt: Dies heißt nicht, dass – einem gängigen Vorurteil entsprechend – nur die „Jungen“ auch innovativ sind. Vielmehr sind sowohl „jugendliche“ Neugier und Fachkompetenz als auch die bestehenden Erfahrungen und das vorhandene Prozesswissen der „älteren“ Mitarbeiter zentrale Bestandteile und Einflussgrößen des betrieblichen Innovationsvermögens.

Angesichts des demografischen Wandels werden in vielen Betrieben große Umbrüche erwartet. Durch verlängerte Erwerbszeiten und aufgrund des späteren Renteneintrittsalters werden Belegschaften tendenziell älter. Gleichzeitig sinkt aufgrund der geburtenschwächeren Jahrgänge die Anzahl junger Fachkräfte. Um die betriebliche Innovationsfähigkeit erhalten zu können, ist es also dringend geboten, Rahmenbedingungen anzupassen und insbesondere die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern. Um die betriebliche Innovationsfähigkeit zu erhalten und auszubauen, sollte also den mit dem demografischen Wandel verbundenen Risiken aktiv begegnet werden. Der demografische Wandel im Betrieb

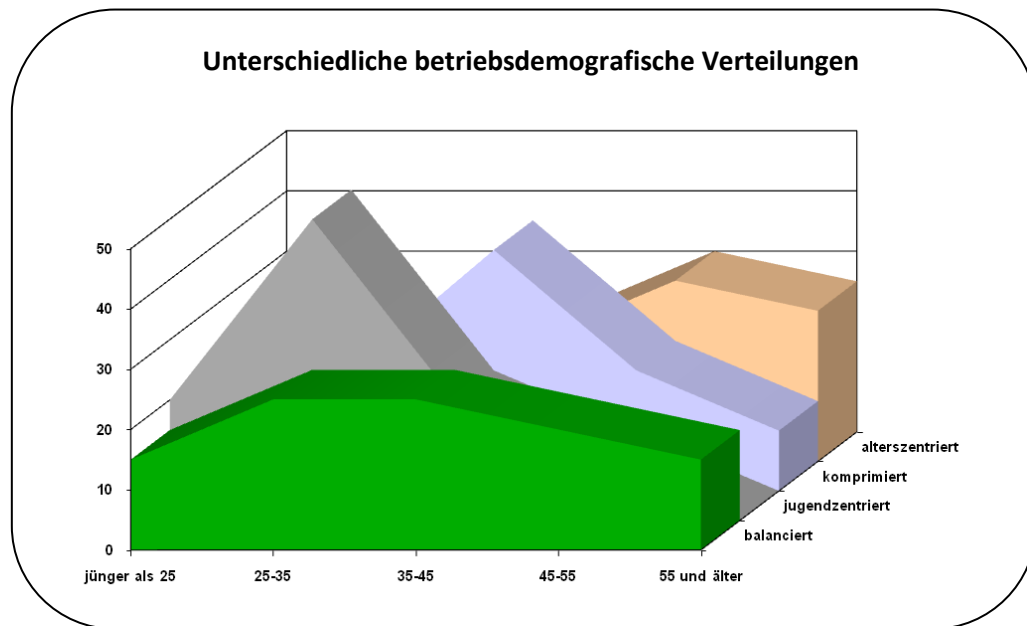
kommt vielleicht „schleichend“, jedoch ist er im Vorfeld verlässlich zu beobachten und bietet eine Reihe von Aktionsmöglichkeiten.

Eine Analyse der Auswirkungen des demografischen Wandels ist ein erster, wichtiger Schritt. Die Altersstrukturanalyse ist dabei eine systematische Vorgehensweise zur Erkennung und Darstellung gegenwärtiger und zukünftiger Risiken, die sich aus der Entwicklung der betrieblichen Altersstruktur (Betriebsdemografie) ableiten lassen.

Insbesondere die Gefahren für die betriebliche Innovationsfähigkeit lassen sich anhand der Ergebnisse einer Altersstrukturanalyse diskutieren:

- Werden personelle Lücken zum Dauerzustand?
- Steht wertvolles, zu komplexen betrieblichen Abläufen vorhandenes Wissen bald nicht mehr zur Verfügung?
- Wird eine korrekte Auftragsabwicklung dadurch gefährdet? Leidet die Prozessqualität unter schwindendem Erfahrungswissen?
- Ist die richtige Alters-, Berufs- und Qualifikationsstruktur für eine neugeplante Produktstrategie vorhanden?
- Kann auf Dauer mit einer arbeitsfähigen Belegschaft gerechnet werden?





Vorgehensweise bei einer Altersstrukturanalyse

Bei der Durchführung einer Altersstrukturanalyse wird zunächst die gesamtbetriebliche Altersstruktur abgebildet und um (beispielsweise) 10 Jahre fortgeschrieben. Im Zusammenhang mit der vorhandenen Altersstruktur (diese kann zum Beispiel „jugendzentriert“, „balanciert“, „komprimiert“ oder „alterszentriert“ sein, siehe Abbildung oben) wird anschaulich gezeigt, inwiefern zukünftige personelle Lücken in Personalbestand und Personalstruktur des Gesamtbetriebes oder Probleme der Arbeitsfähigkeit zu erwarten sind.

In einem zweiten Schritt werden Alters- und Personaldaten ermittelt, miteinander verknüpft und ebenfalls jeweils zum Beispiel um 10 Jahre fortgeschrieben. Nun werden Unterschiede in den Altersstrukturen bei einzelnen Personengruppen und Bereichen deutlich gemacht. Eine ähnliche Differenzierung kann getroffen werden hinsichtlich Statusgruppen, Bildungsabschlüssen oder Standorten. Diese einfache Fortschreibung

der vorhandenen Altersstruktur kann angereichert werden durch Planungsalternativen. So können verschiedene Szenarios aufgestellt werden, etwa unter Einrechnung der bisherigen Personalpolitik (Einstellungen, Ausbildungsquoten, Fluktuation, Altersteilzeit) oder unter Einrechnung absehbarer Veränderungen.

Hierbei sollten absehbare Trends berücksichtigt werden, zum Beispiel:

- Zuwächse der Älteren auf dem Arbeitsmarkt
- Rückgang der Jüngeren auf dem Arbeitsmarkt
- Geändertes Renteneintrittsalter

Aus den Ergebnissen einer Altersstrukturanalyse ergeben sich neue Fragen und Aufgaben. Die Bereiche Qualifizierung, Motivation, Gesundheitsschutz, Arbeitsorganisation und soziales Miteinander können Felder sein, für die Handlungsempfehlungen zu entwickeln sind.

Aufwand einer Altersstrukturanalyse

Für die einfache Fortschreibung einer Personal- und Altersstruktur ist ein geringer Aufwand erforderlich, sofern die aktuellen Personaldaten über die Personalstatistik oder über ein Personalinformationssystem abgerufen werden können. Als weitere Hilfen gibt es darüber hinaus eine Reihe von praktischen Softwarelösungen für die

Durchführung einer Altersstrukturanalyse. Mit dem „Demografie-Kompass“ stellt etwa die Technologieberatungsstelle Nordrhein-Westfalen (TBS-NRW) ein Software-Tool zur Verfügung, das die Erstellung einer Altersstrukturanalyse erleichtert (www.demobib.de).

BEST-Praxistipp Altersstrukturanalyse

Aus einer Altersstrukturanalyse lassen sich wichtige Fragen ableiten, zum Beispiel zu Personalmaßnahmen:

- Wie geht der Betrieb mit Rekrutierungsproblemen um?
- Werden Ausbildungs-, Praktikanten und Diplomandenstellen zur Verfügung gestellt?
- Werden Neueinstellungen vorausgeplant?
- Werden bei Neueinstellungen auch Erfahrungsträger und Berufsrückkehrer berücksichtigt?
- Wie geht der Betrieb mit Fluktuationsproblemen um?
- Werden Fachkräfte gezielt längerfristig an das Unternehmen gebunden?
- Wie geht der Betrieb mit der Arbeitsfähigkeit seiner Beschäftigten um?
- Ist der Betrieb auf einen späteren Renteneintritt der Beschäftigten vorbereitet?
- Wird „alternsgerechtes“ Arbeiten geplant, praktiziert und geschult?
- Wird Qualifizierung und Weiterbildung strukturiert angegangen?
- Werden Altersteilzeitregelungen genutzt?
- Wird der Wissenstransfer zwischen Älteren und Jüngeren gefördert?



Literatur und weiterführende Informationen im Internet

DGB-Index Gute Arbeit GmbH (Hrsg.): DGB-Index Gute Arbeit – Der Report 2009. Wie die Beschäftigten die Arbeitswelt in Deutschland beurteilen. Berlin.

Göcking, Jens (2010): Die „weichen“ Faktoren spielen die Hauptrolle. In: „arbeitnehmer“. Zeitschrift der Arbeitskammer des Saarlandes. Heft 3/2010. Saarbrücken.

Köchling, Annegret (2005): Erfahrungsbericht: Erfolgsfaktoren bei der Durchführung der Altersstrukturanalyse. BMBF-Vorhaben Demografie-Initiative II. Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH). Dortmund.

Kraus, Georg / Becker-Kolle, Christel / Fischer, Thomas (2004): Handbuch Change Management. Cornelsen Verlag. Berlin.

Martin K. Welge / Andreas Al-Laham (2008): Strategisches Management. 5. Auflage. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Morschhäuser, Martina / Matthäi, Ingrid (2008): Anleitung zur Altersstrukturanalyse. Projekt LagO (Länger arbeiten in gesunden Organisationen). Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e. V. Saarbrücken.

Schroth, Jochen (2010): IG Metall startet mit neuem Diagnosewerkzeug. Informationen zu Arbeit und Innovation. Frankfurt/Main.

Westheide, Ronald (2008): Zeitdruck und Stress machen krank. Qualität der Arbeit wird wieder diskutiert. In: arbeitnehmer. Zeitschrift der Arbeitskammer des Saarlandes. Heft 8 /2008. Saarbrücken.

www.dgb-index-gute-arbeit.de

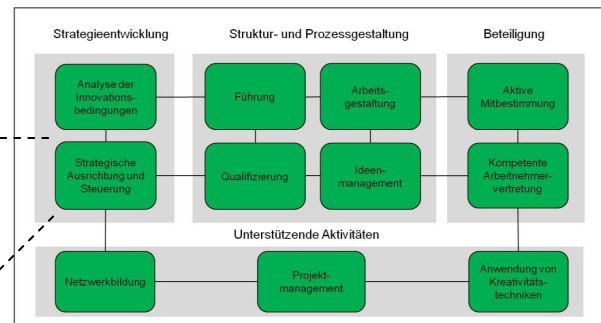
www.demobib.de

www.demotrans.de

www.innokenn.de

2.2

Strategieentwicklung



... Innovation eine Richtung geben

Um die Innovationsaktivitäten eines Unternehmens in die „richtige Richtung“ steuern zu können, bedarf es vielerlei Voraussetzungen. So sollten sowohl Unternehmensleitung als auch Führungskräfte und Beschäftigte genau wissen, „wohin die Reise geht“. Gerade bei Innovationsaktivitäten ist dies nicht immer klar. Dies kann bei unterschiedlich an dem jeweiligen Projekt Beteiligten zu unterschiedlichen Reaktionen führen. Insbesondere Widerstände gegen Neuerungen sind oftmals unausweichlich. Hier gilt es, gezielte Maßnahmen zu treffen.

Als Werkzeuge für die Ausrichtung und Steuerung der Innovationsstrategie werden nachfolgend vorgestellt:

- Leitbilder
- das Konzept der Business Migration
- Innovationskennzahlen als Steuerungsinstrument



Leitbilder

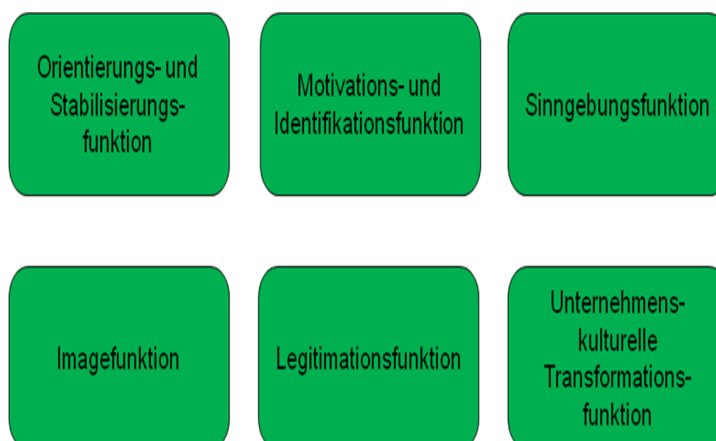
Die Erstellung eines Unternehmens- oder Innovationsleitbildes ist ein wichtiger Ausgangs- und Verankerungspunkt für unternehmerische Innovationsstrategien. Ein Leitbild drückt kurz, präzise und verständlich aus, welche wesentlichen Werte für ein Unternehmen wichtig oder verbindlich sind – und wohin es sich orientiert. Es enthält Soll-Vorstellungen über die erstrebenswerte Gestaltung des Unternehmens und seiner Zukunft. Zu diesem Zweck werden realisierbare, aber noch nicht vorhandene Zustände bzw. Ziele beschrieben.

Leitbilder formulieren also deutlich und einprägsam, „wo ein Unternehmen hin will“. Jedes unternehmerische

(Innovations-) Handeln sollte sich auf das Leitbild zurückbeziehen lassen. Außerdem gibt ein Leitbild sowohl Mitarbeitern als auch Führungskräften eine Orientierung und mobilisiert zu innovationsförderlichem Verhalten. Aus Mitarbeitersicht sollten daher vor allem auch „gute Arbeit“, Mitarbeiterorientierung und Partizipation Bestandteil des Leitbildes sein.

Leitbilder können das Potenzial der Beschäftigten und ihren Beitrag zum Innovationsvermögen unterstreichen und transparent machen. Darüber hinaus sind sie wichtig hinsichtlich der Ableitung von Zielen, Teilzielen und Aktivitäten.

Funktionen eines Leitbildes



Zentrale Fragestellungen

Bei der Erstellung eines Leitbildes geht es vor allem darum, für das Unternehmen zentrale Fragestellungen zu beantworten:

- Welche Bedürfnisse wollen wir mit unseren Marktleistungen (Produkten, Dienstleistungen) befriedigen?
- Welchen grundlegenden Anforderungen sollen unsere Marktleistungen entsprechen (Qualität, Preis, Neuheit)?
- Welche geografische Reichweite soll unser Unternehmen haben (eher lokaler, nationaler oder internationaler Charakter)?
- Welche Marktstellung (Marktanteil) wollen wir erreichen?
- Welchen Grundsätzen soll unser Verhalten gegenüber unseren Marktpartnern (Kunden, Lieferanten, Mitbewerber) entsprechen?
- Welches sind unsere grundsätzlichen ökonomischen Zielvorstellungen bezüglich Gewinnerzielung und Gewinnverwendung?
- Welche ist unsere grundsätzliche Haltung gegenüber dem Staat?
- Wie stehen wir zu grundsätzlichen gesellschaftlichen Anliegen wie Umweltschutz, Gesundheitspflege, Kunstförderung?
- Wie verhalten wir uns gegenüber unseren Mitarbeitern bezüglich Entlohnung, Mitbestimmung, persönlicher Entwicklung?
- Welche Art der Mitarbeiterführung wollen wir praktizieren?
- Welche sind unsere technologischen Leitvorstellungen?

BEST-Praxistipp **Checkliste für ein Leitbild**

- Wird das Leitbild von den Mitarbeitern akzeptiert und verteidigt?
- Ist das Leitbild von der Führungsmannschaft selbst erarbeitet worden?
- Ist das Leitbild konkret?
- Ist das Leitbild allgemein gültig?
- Bezieht sich das Leitbild auf einen langen Zeithorizont?
- Findet das Leitbild seinen Niederschlag im Verhalten des Unternehmens und/oder der obersten Führungskräfte?
- Lassen sich die Unternehmensgrundsätze internen und externen Veränderungen anpassen?
- Lässt sich die Einhaltung der Unternehmensgrundsätze überprüfen?



Business Migration

Innovation setzt eine eigene strategische Positionierung voraus – es müssen Entwicklungsmöglichkeiten aufgedeckt werden, die mit aktuell verfügbaren der entwickelbaren Kompetenzen oder Kapazitäten erschlossen werden können. Dies verspricht Wettbewerbsvorteile und sichert zukünftige Arbeitsplätze. Allzu oft unterbleiben jedoch solche Entwicklungsprozesse. Es kommt nicht zur Innovation, weil ein Unternehmen zu sehr beim Vertrauten bleibt. Man macht das, „was man kann“ und das, was „schon immer erfolgreich war“. Eine Innovationsleistung orientiert sich in diesen Fällen an der Fokussierung auf das Bestehende. Ausbrüche aus gewohnten Bahnen sind dagegen – ehrlich analysiert – oft „Organisationsversehen“: Erfolge kommen nur dann zustande, wenn sich einzelne Mitarbeiter „vorschriftswidrig“ verhalten und sich eine eigene Orientierung verschaffen. Die Einsicht darin, dass zu jeder Innovation auch der Ausbruch aus gewohnten Bahnen gehört, scheint also nicht weit verbreitet.

Und das, obwohl die Ergebnisse dieser Entwicklungsprozesse oft am vielversprechendsten sind. Ein erfolgreiches Innovationsmanagement versucht daher auch den Spagat zwischen vorhersehbarer Planung und der professionellen Ansteuerung solcher Ausbrüche. Ein Beispiel hierfür ist das Konzept der „Business Migration“ (engl.: „Geschäfts-Wanderung“). Die zentrale Suchrichtung dieses Ansatzes ist es, aus beste-

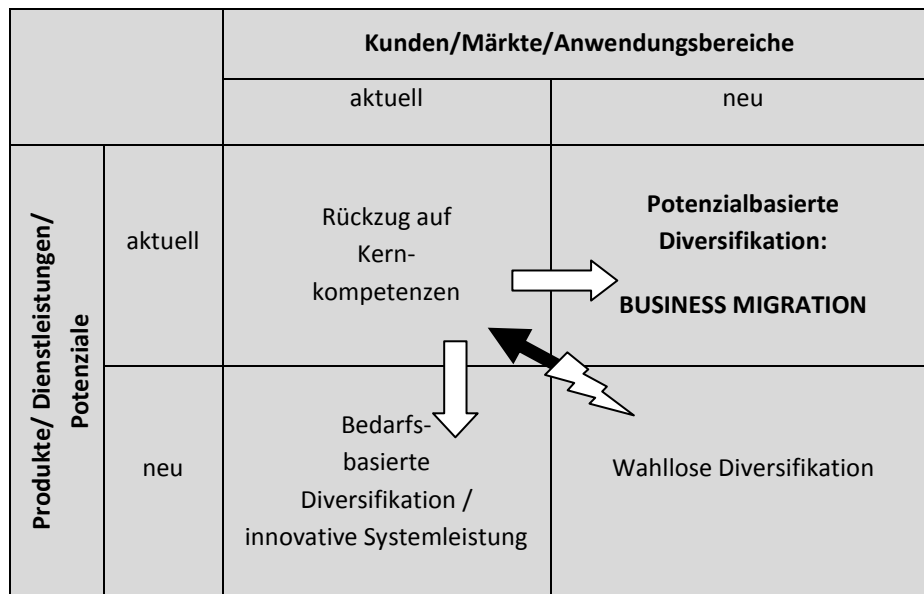
henden Kompetenzen und Kapazitäten eines Unternehmens noch mehr zu machen. Sie führt zu neuen Anwendungsmöglichkeiten für bestehende Kernkompetenzen und brachliegende Potenziale eines Unternehmens. Viele Unternehmen sind sich dieser Kompetenzen oft gar nicht bewusst und übersehen so die Chancen einer Migration in die Anwendungsfelder und Märkte von morgen.

Business Migration stellt einen Gegenstandspunkt zum Rückzug auf Kernkompetenzen (Konzentration auf das, „was man schon immer kann“) beziehungsweise auf eine wahllose Diversifikation (Erschließung neuer Geschäftsfelder ohne die Berücksichtigung eigener Fähigkeiten) dar. Als „potenzialbasierte“ Diversifikation erschließt Business Migration also Geschäftsfelder mit „passenden“, bereits bestehenden oder rasch entwickelbaren Kompetenzen.

Beispiele hierfür sind Hersteller von „Gummierungen“ für Druckwalzen, die – anstatt sich nur mit der Optimierung ihres „Kerngeschäfts“ zu befassen – hinterfragen, ob nicht die bestehenden Technologien auch in anderen Anwendungsbereichen einsetzbar sind, wie etwa bei der Entwicklung von Handläufen für Rolltreppen. Oder aber metallverarbeitende Betriebe, die ihre bisherige Kompetenz bei der Entwicklung von Bergbautechnik jetzt auch bei der Herstellung von Windkraftanlagen einbringen.

Strategische Suchrichtungen bei Innovationen

(nach Kriegesmann/Kerka [2003])



Business Migration ist kein Ersatz für eine „echte“ Innovation, also die Entwicklung einer fundamental neuen Lösung. Doch dieser Ansatz stellt eine wichtige Alternative für Unternehmen dar, die ihre Marktchancen verbessern und Arbeitsplätze sichern wollen. Unternehmen und Beschäftigte sollten sich also aktiv Gedanken machen. Mitarbeiter in diesen Prozess einzubeziehen ist dabei von besonderer Bedeutung. Mit ihrem Erfahrungswissen und ihrem Wissen

über Prozesse und Abläufe können sie entscheidende Hinweise geben. Und auch von sich aus können zum Beispiel Betriebsräte auf der Grundlage von § 92a Betriebsverfassungsgesetz eigene Vorschläge zur Beschäftigungssicherung machen. Business Migration kann die Grundlage für einen solchen Vorschlag sein und daher auch aus Sicht der Arbeitnehmervertretung eine interessante Suchrichtung beschreiben.



Innovationskennzahlen

Ein ganzheitliches Verständnis von Innovation setzt auf den Menschen als Träger von Wissen und Innovation. Die Steuerung der Unternehmensentwicklung und seiner Innovationsaktivitäten muss dies berücksichtigen. Wer ein Unternehmen und seine Innovationsfähigkeit betrachten will, der sollte daher einen ganzheitlichen Blick auf Strukturen, Prozesse, Fähigkeiten und Kompetenzen werfen. Hierzu gehört alles, was förderlich für die Generierung neuer Ideen, ihrer betrieblichen Durchsetzung sowie der Umsetzung in neue Produkte, Dienstleistungen, Prozesse oder Verfahren ist und zum Erfolg am Markt beiträgt. Dazu gehören der Einbezug der Beschäftigten mit ihren Kompetenzen, die Informations- und Kommunikationsprozesse mit anderen Abteilungen und auch die Kooperation mit Kunden und externen Partnern wie etwa Hochschulen.

Auch die Gestaltung der Arbeit ist ein entscheidender Innovationsfaktor. Arbeit, die zum einen den Grundsätzen des Gesundheitsschutzes gerecht wird und zum anderen auch motivierend ist (also „gute Arbeit“), leistet einen wesentlichen Beitrag zur Innovationsförderung. Innovationen sind diesem Verständnis nach nicht nur neue Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse, die neuen Kundennutzen und ökonomischen Gewinn erzielen. Vielmehr sind auch soziale Sicherheit, ökologisches Wirtschaften und humane Arbeitsbedingungen Teil eines ganzheitlichen Innovationsverständnisses. Damit Ideen auch nachhaltig umgesetzt werden können, müssen daher auch

diese Ziele innerhalb der betrieblichen Innovationsanstrengungen verfolgt werden.

Das betriebliche Innovationsmanagement umfasst mehr als die finanzielle und organisatorische Förderung von Forschung und Entwicklung. Wer die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens voranbringen will, sollte alle Einflussgrößen auf das betriebliche Innovationsvermögen im Blick haben.

Ein hilfreicher Ansatz kann hierbei die Betrachtung (und Steuerung) der unternehmerischen Aktivitäten mithilfe von Innovationskennzahlen sein. Diese geben eine Aussage über die Innovationskraft eines Unternehmens und zeigen die Notwendigkeit von Aktivitäten zur Stärkung auf. Kennzahlen können sich zum einen am Ergebnis orientieren oder daran, wie viele Innovationen ein Unternehmen in den letzten Jahren auf den Markt gebracht hat, wie viel Anteil am Gesamtumsatz dies bedeutet oder ob es Produkt- oder Prozessinnovationen waren. Zum anderen können Kennzahlen erhoben werden, die die für die Innovationsfähigkeit so wichtigen „inneren“ oder „weichen“ Faktoren eines Unternehmens abbilden.

Die Innovationsforschung hat in diesem Zusammenhang eine Reihe von Einflussgrößen ausgemacht. Sie haben für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens eine erhebliche Bedeutung (siehe nachfolgende Übersicht).

Einflussgrößen auf die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens

(nach: Brandl/Cox/Rundnagel[2007])

- Ziel- und Wertesystem
- Strategische Planung von Innovationsprozessen
- Unterstützung von Innovationsvorhaben durch das Top-Management
- Kundenorientierung
- Mitarbeiterorientierung
- Finanzkraft und Risikobereitschaft
- Aktives Wettbewerbsverhalten
- Lernen und Kompetenzerwerb als Bestandteile der Unternehmenskultur
- Qualitätsziele
- Regionale und globale Orientierung
- Beschäftigungsentwicklung als Bestandteil des Unternehmensleitbildes
- Technologische Kompetenz
- Qualifiziertes Personal
- Kapazitäten in Forschung und Entwicklung
- Marktkennntnis und Kundennähe
- Zugang zu Wissen und Information
- Systematisch geförderte Qualifizierung und Weiterbildung
- Dezentrale, eigenverantwortliche Einheiten, Gruppen- und Teamarbeit
- Bereichsübergreifende Kooperation
- Dialog zwischen Forschung und Entwicklung/Produktion/Marketing
- Ergebnis- und mitarbeiterorientierte Führung
- Motivierende Faktoren der Leistungserbringung
- Hoch entwickelte Infrastruktur und Anwendung von IuK-Technologien
- Unterstützende Infrastruktur und Administration
- Methodeneinsatz für Systematik und Kreativität
- Ideenpools, Promotoren, Netzwerke
- Prozesssteuerung, Innovationsmanagement, Projektmanagement
- Außenorientierung zu Kunden, Lieferanten, Wissenschaft, Wettbewerbern und überbetriebliche Vernetzung
- Kommunikations- und Sozialsystem
- Offene Informations- und Kommunikationskultur
- Soziale Kompetenzen auf Führungs- und Teamebene
- Handlungsspielräume der Beschäftigten
- Honorierung von Leistung, Leistungsanreize
- Sozialer Dialog und Interessenvertretung
- Partizipation und Einbindung der Beschäftigten



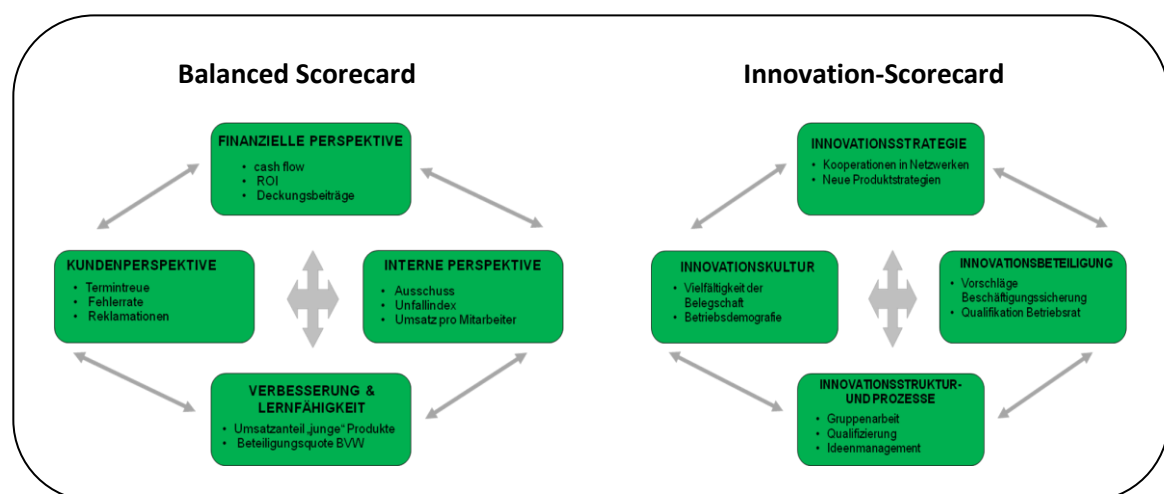
Zu diesen Einflussfaktoren lassen sich Kennzahlen entwickeln und erheben, die zum einen eine Aussagekraft über den Ist-Zustand besitzen und die Entwicklung dazu nachvollziehbar machen. Beispiele sind die Anzahl von Verbesserungen, die durch Kunden angeregt wurden (Kundenorientierung), oder die Anzahl von Verbesserungsvorschlägen von Mitarbeitern (Mitarbeiterorientierung). Zum anderen sollten Innovationskennzahlen dazu genutzt werden, die Steuerung der Innovationsaktivitäten des Unternehmens zu unterstützen, also zukunftsorientiert zu sein. Schließlich sollte die Erhebung von Innovationskennzahlen zum Dialog über die Unternehmensentwicklung z. B. zwischen Geschäftsführung und Arbeitnehmervertretung beitragen.

Innovations-Scorecard

Als Variante des Controlling-Ansatzes „Balanced Scorecard“ kann eine „Innovations-Scorecard“ eine wichtige Orientierungshilfe sein. Genauso wie die Balanced Scorecard versucht diese, das Unternehmen „ganzheitlich“ aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten. So nimmt eine „Innovations-Scorecard (ISC)“ gezielt die unter-

schiedlichen Innovationsfaktoren in den Blick. Verbunden mit aus den Zielen des Unternehmens abgeleiteten Aktionen und Maßnahmen, kann die „ISC“ so eine wichtige Entscheidungshilfe darstellen. Wie bei der Balanced Scorecard sollten die einzelnen Felder der „ISC“ sorgfältig gewichtet sein. So sollte eine begrenzte Anzahl von Perspektiven und darin enthaltenen Kennzahlen ein aussagekräftiges Gesamtbild über die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ergeben.

So können zum Beispiel die Perspektiven „Innovationsstrategie“, „Innovationskultur“, „Innovationsbeteiligung“, und „Innovationsstruktur und -prozesse“ zusammengefasst eine Gesamtperspektive auf das Innovationsvermögen ergeben. In jedem Feld erhobene Kennzahlen können, bei Bedarf entsprechend nach ihrer Bedeutsamkeit gewichtet, zu einem Gesamtwert zusammengefasst werden. Die ISC stellt somit eine Strukturierungshilfe und eine "gemeinsame" Sprache bereit, die auch einen effizienten Informationsaustausch ermöglicht.



Literatur und weiterführende Informationen im Internet

Brandl, Karl-Heinz / Cox, Peter-Martin / Rundnagel, Regine (2007): Handwerkszeug für die Praxis: Innovationskennziffern. In: Arbeitsrecht im Betrieb Heft 4/2007. BUND-Verlag. Frankfurt am Main.

Ffw GmbH. Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung (Hrsg.) (2007): Kultur gestalten! Instrumente zur Gestaltung innovationsförderlicher Unternehmenskulturen. Nürnberg.

Kriegesmann, Bernd / Kerka, Friedrich (2003): Riskante Managementirrtümer – ein kritischer Blick auf den Kernkompetenzenansatz und die Mode der wahllosen Diversifikation. In: Berichte aus der angewandten Innovationsforschung. Bochum.

Simon, Walter (2002): Moderne Managementkonzepte von A-Z. Strategiemodelle, Führungsinstrumente, Managementtools. GABAL Verlag. Offenbach.

Wirtl, Holger (2006): Business-Migration - Eine strategische Option für den Mittelstand? Der Andere Verlag. Tönning.

www.innovation-scorecard.de



3. Werkzeuge zur Gestaltung von Innovationstrukturen und -prozessen

Innovative Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie neben einer auf Innovation gerichteten Strategie und einer ausreichenden Finanzkraft für Innovationsprojekte auch systematische Methoden, Werkzeuge und Techniken des Innovationsmanagements einsetzen. Hierzu gehören ein wirksames Ideenmanagement, aber auch die Qualifizierung und Weiterbildung der Mitarbeiter sowie motivierende Führungskonzepte. Neben einer funktionierenden Prozessgestaltung gehören in erster Linie strukturelle Erfolgsfaktoren zu einem innovationsorientierten Unternehmen. Es geht nicht nur darum, Prozesse innovationsfreundlich zu gestalten, sondern auch darum, innovationsförderliche Organisationsstrukturen zu entwickeln. Hierzu gehört eine Arbeitsgestaltung, die den Mitarbeitern Handlungsspielräume gibt und zur Entwicklung und Umset-

zung von Ideen anregt. Auch eine sorgsam gestaltete technische Umgebung (Arbeitsmittel, Kommunikationsmittel) trägt dazu bei, dass Unternehmen innovativ sind. Dabei geht es nicht nur darum, das „Neueste vom Neuen“ in Sachen Technik zu nutzen, sondern vor allem darum, den Mitarbeitern eine Arbeitsumgebung bereitzustellen, die sie aktiv unterstützt, ihre Arbeitsaufgaben zu erfüllen, ohne zusätzliche Belastungen entstehen zu lassen.

In nachfolgenden Abschnitt werden wichtige Instrumente beschrieben, die sowohl die Innovationsstruktur als auch einzelne Prozesse des Innovationsmanagements mitarbeiterorientiert gestalten helfen. Sie sind den Kategorien „Führung“, „Arbeitsgestaltung“, „Qualifizierung“ und „Ideenmanagement“ zugeordnet.

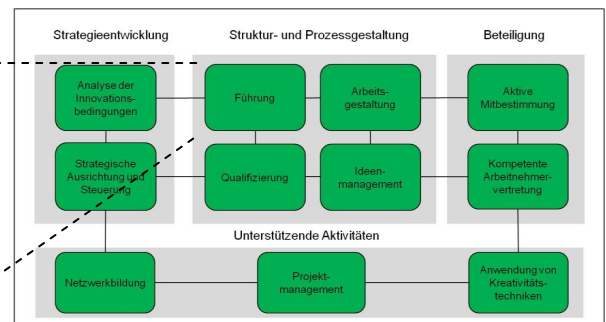
Innovative Unternehmen nennen als zentrale Erfolgsfaktoren

(Quelle: www.innokenn.de)

1. eine auf Innovation gerichtete Strategie
2. ausreichende Finanzkraft und kontrollierte Risikobereitschaft
3. stetiger Ausbau von Wissen und Kompetenz
4. eine auf allen Ebenen kundenorientierte Organisation
5. Mitarbeiterorientierung, die Vertrauen und Engagement fördert
6. systematische Methoden, Werkzeuge und Technik für Effizienz
7. Vernetzung in der Branche und Region

3.1

Struktur- und Prozessgestaltung



... Innovation vorleben

Ein mitarbeiterorientiertes Innovationsmanagement ordnet dem Beschäftigten eine zentrale Rolle im Innovationsprozess zu. Denn Innovationsprozesse sind immer auch soziale Prozesse. In diesen sind die Beschäftigten die Hauptakteure. Auch moderne Managementansätze betonen dies. Die Erkenntnis, dass menschliche Beziehungen einen sehr hohen Stellenwert haben, ist die Grundlage für das sogenannte „Human-Resources-Management“. Hier wird Unternehmensführung gezielt darauf ausgerichtet, die Nutzung und Entwicklung von menschlichen Fähigkeiten und Potenzialen zu fördern. Ein Baustein des mitarbeiterorientierten Innovationsmanagements ist in Anknüpfung daran auch eine verständigungsorientierte Führung.

Moderne Führungskonzepte betonen die Bedeutung der sogenannten „weichen Faktoren“. Hierunter versteht man all jene Faktoren, die sich nicht hierarchisch über „Befehl und Gehorsam“ problemlos beeinflussen lassen. Wie bei allen sozialen Gruppen sind auch Mitarbeiter eingebunden in einem Geflecht aus sozialen Normen, Werten und Handlungsweisen, die sich nicht eindimensional „steuern“ lassen. Neue Führungskonzepte versuchen daher, einen Rahmen aus passender Organisationsstruktur, impulsgebender Motivation und anregenden Anreizen zu geben. Um erfolgreich zu sein, setzen sie die Verständigung über Ziele in den Vordergrund und geben Handlungsspielräume zur Zielerreichung.

Als Werkzeuge für eine innovationsförderliche Gestaltung der Führung werden nachfolgend vorgestellt:

- das Konzept des mitarbeiterorientierten Führens
- und
- das Führen mit Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen.



Mitarbeiterorientiertes Führen

Ein hohes betriebliches Innovationsvermögen und eine mitarbeiterorientierte Führung hängen eng miteinander zusammen. Nur dort, wo Mitarbeiter von ihren Führungskräften Verantwortung, Handlungsspielräume und Anerkennung erhalten, entsteht ein innovationsförderliches Klima. Von „mitarbeiterorientiertem Führen“ spricht man insbesondere dann, wenn der Vorgesetzte die Interessen der Mitarbeiter in seine Entscheidungsprozesse mit einbezieht. Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten wirkt belastungs- und fehlzeitenreduzierend. Es ist darüber hinaus innovationsfördernd, denn es wirkt positiv auf die Kreativität und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten. Insbesondere schafft mitarbeiterorientiertes Führen gegenseitige „soziale“ Unterstützung. Nicht-mitarbeiterorientiertes Führen kann dagegen besonders innovationshemmend sein.

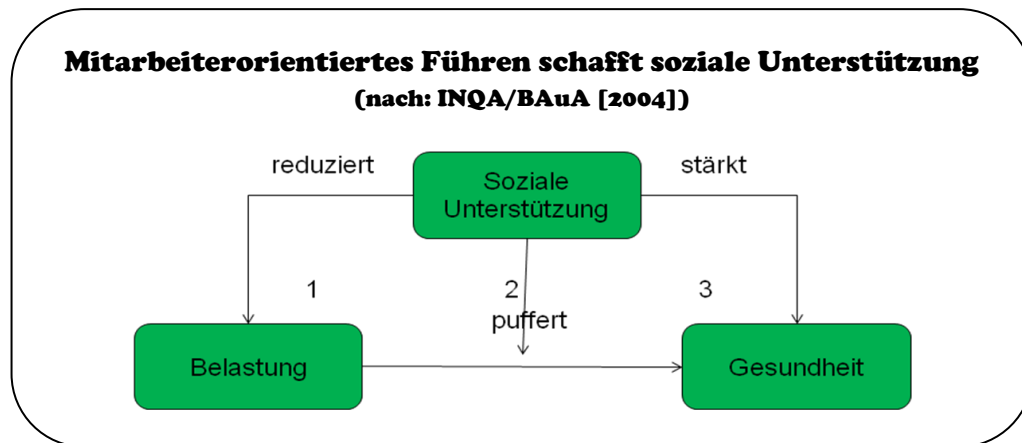
Folgende Faktoren gelten als demotivierend, belastend und tendenziell fehlzeitenfördernd:

- mangelnde Weiterbildungsangebote
- zu häufige Versetzung an verschiedene Arbeitsplätze und kurzfristige Änderungen der Tätigkeitsinhalte
- Konzentration auf die Sachaufgaben und Vernachlässigung der Personenaufgaben
- autoritäres Führungsverhalten
- zu geringe Anerkennung der Leistung der Mitarbeiter
- zu häufige und zu unsachliche Kritik
- Vorenthalten von Information
- mangelnde Vermittlung des Arbeitssinns

- ungerechte Arbeitsverteilung und fehlende Gleichbehandlung der Mitarbeiter
- zu ausgeprägte Kontrolle und Aufsicht
- unklare und ständig wechselnde Führungsrichtlinien
- zu geringe Einarbeitung neuer Mitarbeiter oder in neue Aufgaben
- Nichteinhalten von Versprechen über Entwicklungsmöglichkeiten
- Leistungsziele, die nicht realistisch gesetzt werden und dadurch Zeitdruck und Überstunden verursachen
- mangelnde Berücksichtigung der persönlichen Berufsziele der Mitarbeiter

Mit der sozialen Unterstützung durch mitarbeiterorientiertes Führen sind demgegenüber folgende Formen und Verhaltensweisen gemeint:

- materielle Unterstützung
- Unterstützung durch helfendes Verhalten
- emotionale Unterstützung (durch Zuneigung, Vertrauen, Anteilnahme)
- Feed-back (z. B. soziale Bestätigung)
- informative Unterstützung, Orientierungshilfe (z. B. durch Rat)
- positive gesellige Aktivitäten (die dem Spaß und der Erholung dienen)
- Zugehörigkeit zu einem Netzwerk



Es gibt viele Ansatzpunkte eines mitarbeiterorientierten Führens. Schon die Auswahl des richtigen Mitarbeiters für die richtige Arbeitsaufgabe zählt dazu. Auch für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter oder die Einführung in neue Aufgaben sollte genügend Zeit vorgesehen werden. Von zentraler Bedeutung ist es, sowohl Überforderungen als auch Unterforderungen entgegen zu wirken – und dies nicht nur bezogen auf körperliche, sondern auch auf psychische Faktoren. Darüber hinaus sollte die „mitarbeiterorientierte Führungskraft“

- die persönlichen Berufsziele der Mitarbeiter berücksichtigen und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen,
- konkrete, realistische Arbeitsziele vereinbaren,
- Rückmeldung über die Arbeitsergebnisse in persönlichen Gesprächen geben,
- positive Leistungen anerkennen,
- regelmäßig mit den Mitarbeitern kommunizieren,
- Mitarbeiter umfassend über betriebliche Belange und Veränderungen informieren,
- ein Vertrauensklima schaffen,
- den Zusammenhalt in der Arbeitsgruppe fördern,
- ein Gefühl der Wertschätzung vermitteln,

- den Sinn der Arbeit erkennen lassen sowie
- Konflikte rechtzeitig erkennen und zu ihrer Lösung beitragen.

Bereits auf der Ebene der Unternehmenspolitik sind wichtige Weichen für eine Kultur der mitarbeiterorientierten Führung zu stellen. Hierzu gehört es, etwa das Prinzip der gegenseitigen Hilfe innerhalb eines Leitbildes zu verankern. Dies trägt maßgeblich auch zum Aufbau einer Vertrauenskultur bei.

Intern sollten Maßnahmen für eine faire Wettbewerbskultur (zwischen den Beschäftigten) umgesetzt werden. Nicht zuletzt sollte die Unterstützung durch andere Kollegen zu einem Kriterium der Personalbeurteilung gemacht werden. Besonders wichtig sind Vorgesetztenschulungen, die für mitarbeiterorientiertes Führen sensibilisieren und motivieren, etwa zum Thema „effizientes Unterstützen“. Wichtig ist es, mangelnde soziale Unterstützung („nur mit Ellbogen kommt man nach oben“) nicht zu belohnen.

Auch die Schaffung von Transparenz von Entscheidungen und die Erzeugung transparenter Informationsflüsse sind außerordentlich wichtig, um mitarbeiterorientiertes Führen zu realisieren.



Führen mit Zielen und Mitarbeitergesprächen

Ein zentrales Instrument moderner Führungskonzepte ist das sogenannte „zielorientierte“ Führen. Es ist daran orientiert, Handlungsspielräume bereitzustellen und Beschäftigte auch eigenverantwortlich kreative Lösungswege gehen zu lassen. Bei richtiger Ausgestaltung ist das Führen mit Zielen innovationsförderlich.

Beim zielorientierten Führen werden Leistungsstandards zwischen Führungsebene und Leistungserbringern (Mitarbeitern) vereinbart. Dies erfolgt in der Regel im Rahmen eines Mitarbeiter- bzw. Zielvereinbarungsgesprächs. Leistung soll dabei entweder qualitativ oder quantitativ messbar sein. Die Zielerreichung ist zentraler Messwert für die Leistungserbringung. Im Gespräch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft werden Ziele verbindlich vereinbart und die Wege zur Zielerreichung besprochen. Als Leitfaden für die Zielformulierung ist diese „Zielvereinbarung“ schriftlich festgehalten.

Der Weg hin zu einer Zielvereinbarung erfolgt über verschiedene Schritte. Dazu gehören die Zielplanung, die Zielsuche und die Zielabstimmung. Es ist zu klären, in welchem Zusammenhang neue und bisherige Ziele stehen und ob es sich um Ober- bzw. Unterziele oder um Haupt- und Nebenziele handelt. Erst im nächsten Schritt erfolgt gemeinsam und ohne Vorgaben die Zielformulierung. Inhalt, Ausmaß und Zeit werden bestimmt und die Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung abgeschätzt. Die im nächsten Schritt verbindlich vereinbarten Ziele werden hinsichtlich ihrer Zielerreichung in regelmäßigen Abständen überprüft und bei Bedarf überarbeitet. Im Einzelnen werden im Zielvereinbarungsprozess Antworten auf Fragen gesucht:

- Welche persönlichen Ziele und Erwartungen bestehen?
- Welche davon sollen verwirklicht werden?
- Wie werden sich Ziele und Erwartungen mit der Zeit verändern?
- Welches sind die Unternehmensziele?
- Wie werden persönliche Ziele durch Unternehmensziele beeinflusst?
- Wie können persönliche und Unternehmensziele aufeinander abgestimmt werden?

Grundlage für den Erfolg eines Zielvereinbarungssystems ist die Identifikation von Mitarbeitern und Führungskräften mit dem Konzept. Die konsequente Unterstützung von Unternehmensleitung und Arbeitsnehmersvertretung ist daher unabdingbar. Die Schaffung von Anreizen motiviert Mitarbeiter und Führungskräfte gleichermaßen. Anreize können finanzielle Vergütung, aber auch Fortbildungen/Schulungen und Lob/Anerkennung sein. Insgesamt bedarf ein Zielvereinbarungssystem der Schaffung wichtiger Rahmenbedingungen.

Es müssen unter anderem geklärt sein:

- Art der Ziele
- Thematische Bereiche von Zielvereinbarungen
- Ausschluss unzulässiger Ziele
- Gewichtung von Zielen
- Zielerreichungsgrade
- Ablauf von Zielvereinbarungs-, Zielerreichungs- und Meilensteingepächen
- Informationsgrundlagen
- Formulare, Vorlagen und Hilfsmittel
- Konfliktlösungswege

Das wichtigste ist: Ziele werden nicht gesetzt, sondern vereinbart. Nur dann können sie motivierend und innovationsförderlich sein. Außerdem gilt: Wer Ziele vereinbart, muss Prozesse so gestalten, dass Ziele erreicht werden können. Eine besondere Form der Zielvereinbarung kann die eigenständige „Qualifizierungsvereinbarung“ sein, die die Grundlage und die verbindliche Regelung für die persönliche Weiterbildung darstellt.

Mitarbeitergespräche

Zielvereinbarungen werden in der Regel im Rahmen von Mitarbeitergesprächen getroffen. Innerhalb des Mitarbeitergespräches bietet sich dem Mitarbeiter die Gelegenheit, die eigenen Ziele, Wünsche und Vorstellungen

gen aber auch Hemmnisse und Probleme bei der Arbeit in besonderer Form zu artikulieren. Für den Vorgesetzten bietet sich die Möglichkeit, seinerseits Ziele transparent zu machen, die Vorstellungen des Mitarbeiters zu erfahren, Möglichkeiten zur Motivierung zu erkennen und ein Feedback über das eigene Verhalten als Vorgesetzter zu erhalten. Für das Unternehmen insgesamt haben Mitarbeitergespräche also eine wichtige Funktion: Sie tragen zur Verbesserung der Aufgabenerledigung bei, sie verbessern das Zusammenspiel zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und fördern jeden einzelnen Mitarbeiter. Außerdem bilden sie den strukturellen Rahmen, um die Ziele des Unternehmens in alle Hierarchieebenen „herunterzubrechen“.

BEST-Praxistipp

Ziele sollten SMART sein

Dahinter verbirgt sich:

S – *specific, spezifisch* – Ziele sollten präzise formuliert sein.

M – *measureable, messbar* – Ziele sollten zahlenmäßig oder qualitativ bestimmbar sein.

A – *achievable, erreichbar* – Ziele sollte realistisch erreichbar und widerspruchsfrei sein.

R – *Relevant, bedeutsam* – Ziele sollten aus übergeordneten Zielen und Leitbildern ableitbar sein.

T – *timed, terminiert* – Ziele sollten terminbezogen sein.



BEST-Praxistipp
**Das Mitarbeitergespräch – Regeln für eine
erfolgreiche Durchführung**

- Termin mindestens 2 Wochen vorher festlegen
- schriftliche Vorbereitung durch Führungskraft und Mitarbeiter
- ausreichend Zeit veranschlagen
- Störungen ausschalten (Anrufe usw.)
- anschließend schriftliche Dokumentation (vertraulich)
- Themen aus den Vorbereitungsunterlagen einhalten
- auf ausgewogene Redezeit achten
- aktives Zuhören
 - Nachfragen zum Verständnis (nicht bewertend)
 - offene Fragen stellen (wie, was, wo, warum)
- Ich-Aussagen treffen
- offen für Kritik sein
- Rückmeldungen möglichst konkret (situationsbezogen)
- Wünsche deutlich zum Ausdruck bringen
- Gegenseitigkeit: auch Erwartungen an Führungskräfte artikulieren

Literatur und weiterführende Informationen im Internet

Breisig, Thomas (2001): Personalbeurteilung, Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarungen. Grundlagen, Gestaltungsmöglichkeiten und Umsetzung in Betriebs- und Dienstvereinbarungen. BUND-Verlag. Frankfurt am Main.

INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit) und Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2004):

Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz, Grundzüge und Beispiele eines Informations- und Handlungskonzepts. 2. Auflage. Dortmund.

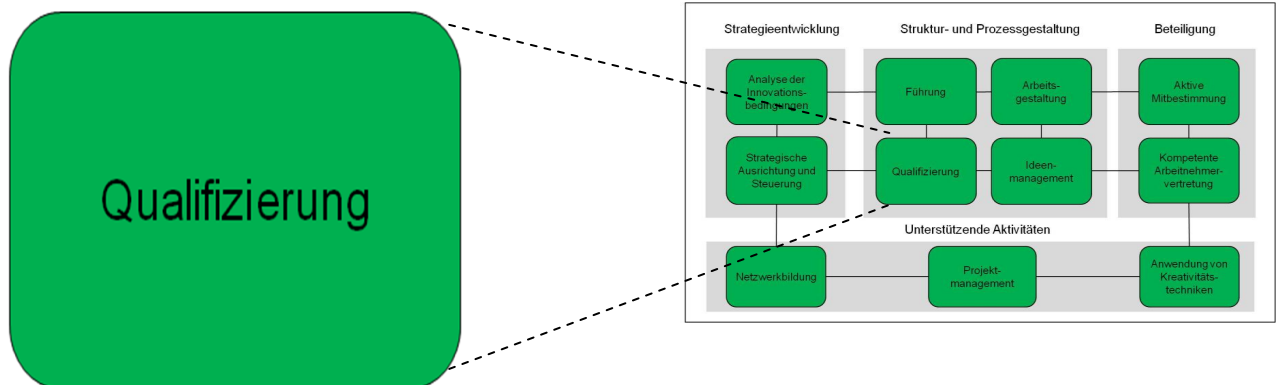
Müller, Robert (2007): Systematische Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen. 2. Auflage. Praxium Verlag. Zürich

Gestaltungsraster für Betriebs- und Dienstvereinbarungen zum Thema Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche:

http://www.boeckler.de/pdf/mbf_bvd_gr_zielvereinbarungen.pdf

3.2

Struktur- und Prozessgestaltung



... Grundlagen für Innovationsfähigkeit schaffen

Qualifizierte und kompetente Mitarbeiter sind die zentrale Schlüsselgröße für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Qualifizierung und Weiterbildung sichern die Fähigkeit, mit den Anforderungen der Gegenwart und den Herausforderungen der Zukunft zurechtzukommen und stellen somit einen wichtigen Ansatzpunkt für das betriebliche Innovationsmanagement dar. Gerade vor dem Hintergrund immer kürzer werdender Produktionszyklen und immer wissensintensiverer Produkte und Dienstleistungen wird eine kontinuierliche Weiterbildung der Beschäftigten zunehmend bedeutsam.

Qualifizierung und Weiterbildung lassen sich innovationsorientiert ausgestalten. Dies fängt mit der Erhebung des Qualifizierungsbedarfs an, setzt sich fort in der Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen und mündet in die Auswertung der Veranstaltungen und eine kontinuierlichen Verbesserung. Mit einer strukturierten Qualifizierungs- und Weiterbildungs-gestaltung werden wichtige Kompetenzfelder aufgebaut, betriebliche Innovationspotenziale vergrößert und die individuelle (berufliche) Perspektive der Beschäftigten erweitert. Über die Entwicklung der betrieblichen Qualifizierungsbedingungen werden also die betrieblichen Innovationsbedingungen gezielt gestärkt und ausgebaut. Dabei werden sowohl Fach- als auch Methoden- und Sozialkompetenzen gestärkt, sowie moderne Qualifizierungswege beschritten. Die betriebliche Weiterbildung kann über eine Reihe von Ansätzen gestärkt werden. Hierzu gehören die Qualifizierungsbedarfsanalyse, das Qualifizierungsgespräch und die betriebliche Qualifizierungsvereinbarung.

Grundlage einer verlässlich gestalteten betrieblichen Qualifizierungspraxis ist eine betriebliche Vereinbarung zwischen Geschäftsleitung und Arbeitnehmervertretung über Ziele, Verantwortlichkeiten, Vorgehensweisen und organisatorische Grundlagen der Weiterbildung.

Nachfolgend werden die zentralen Aspekte einer solchen Ausgestaltung der betrieblichen Weiterbildung vorgestellt.



Betriebliche Weiterbildung

Für die betriebliche Innovationsfähigkeit maßgeblich ist vor allem das Qualifikations- und Kompetenzniveau der Beschäftigten. Wer dieses fördert, fördert auch die Innovationsfähigkeit als Ganzes. Über den Erfolg von ausgewählten Qualifizierungsmaßnahmen entscheidet dabei vor allem:

- die Auswahl der Teilnehmer für Qualifizierungen,
- die Zusammensetzung der Teilnehmergruppen
sowie
- die Anpassung der Ziele und Inhalte der Maßnahmen an die individuellen Lernbedürfnisse der Teilnehmer.

Ohne gezielte Angebote und ohne eine zielgerichtete Auswahl der Teilnehmenden ist also keine optimale Anpassung des Qualifizierungsangebotes möglich. Eine fundierte Bedarfsanalyse ist daher die Grundlage einer guten Anpassung und somit von zielgerichtet aufeinander abgestimmten Lernangeboten.

Im Rahmen einer Bedarfsanalyse wird erfasst, was einzelne Mitarbeiter an Weiterbildung benötigen oder welcher Bedarf bei einzelnen Abteilungen oder Arbeitsgruppen vorhanden ist. Hieran anknüpfend sollten maßgeschneiderte Qualifizierungsangebote geschaffen werden.

Eine strukturierte und zielgerichtete Bedarfsanalyse verhindert, dass Weiterbildung

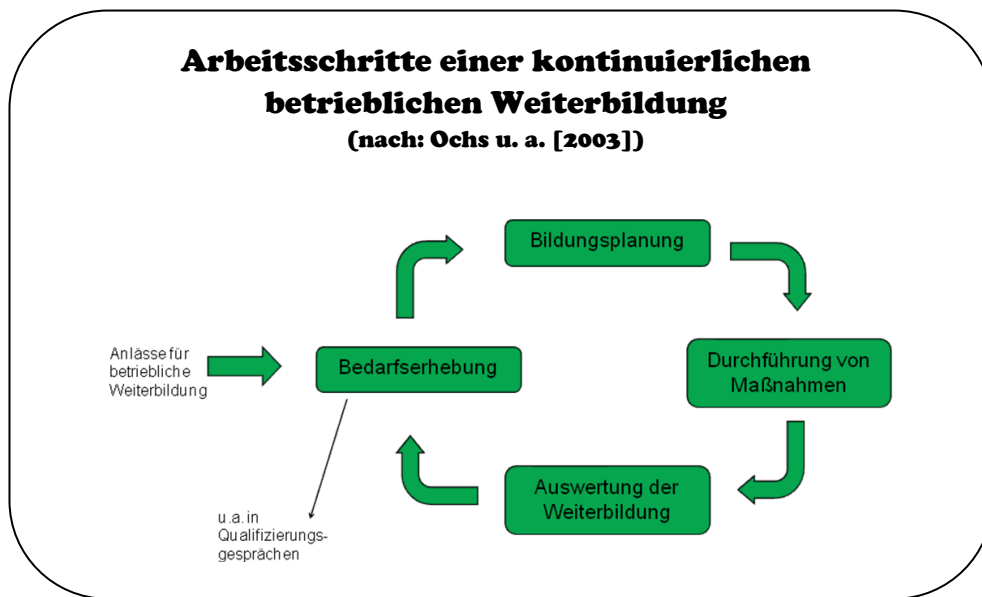
ausschließlich nach dem Prinzip „Versuch und Irrtum“ geplant wird oder dass Weiterbildungsangebote ausschließlich nach dem Kriterium beurteilt werden, ob sie durch die Teilnehmer angenommen werden oder nicht. Eine Bedarfsanalyse hilft mit, die Weiterbildungspraxis bedarfsorientiert, und nicht allein auf die Wünsche der potenziellen Teilnehmer oder einzelner Führungskräfte hin ausgerichtet, zu gestalten.

Voraussetzung ist dabei:

- die Anforderungen von Arbeitsplätzen zu kennen,
- die Qualifikationen einzelner Beschäftigter zu kennen
und
- die Veränderungsrichtungen und Förderaspekte zu kennen.

Wichtige Bestandteile einer Qualifizierungsbedarfsanalyse sind also:

- Befragungen zu Weiterbildungswünschen
- Individuelle Bedarfsanalyse
- Bedarfsanalyse einzelner Arbeitsgruppen, Abteilungen oder Zielgruppen (z. B. Führungskräfte, Meister usw.)
- Erstellung von Ist-Qualifizierungsprofilen
- Erstellung von Soll-Qualifizierungsprofilen



Qualifizierungsgespräche führen

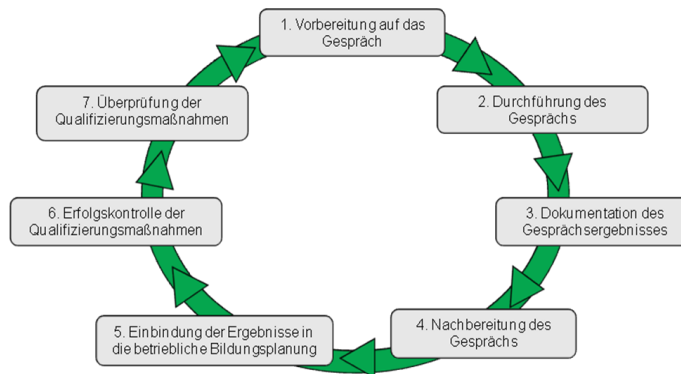
Ein wichtiger Teil der Qualifizierungsbedarfsanalyse umfasst die individuelle Bedarfsanalyse. Im Rahmen von Qualifizierungsgesprächen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, können hier wichtige Erkenntnisse gewonnen werden. Als besondere Form des Mitarbeitergespräches hat ein Qualifizierungsgespräch die Zielsetzung, den Qualifizierungsbedarf eines Mitarbeiters oder (im Falle eines Gruppengespräches) einer Arbeitsgruppe herauszufinden, mögliche Qualifizierungsmaßnahmen zu diskutieren und eine verbindliche Qualifizierungsvereinbarung zu schließen. Das Qualifizierungsgespräch sollte regelmäßig (zum Beispiel am Anfang eines jeden Jahres) stattfinden und entsprechende Rahmenbedingungen bekommen. Dazu zählt vor allem eine ausreichende Vorbereitung der Beteiligten. Die Ziele von Qualifizierungsgesprächen müssen genauso klar sein wie der eigentliche Ablauf. Bevor Qualifizierungsgespräche erstmalig durchgeführt werden, sollte also umfassend informiert werden über:

- Die Bedeutung von Qualifizierungsgesprächen für die betriebliche Qualifizierungsgestaltung
- Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Qualifizierungsgesprächen
- Qualifizierungsziele
- Verhalten im Gespräch
- Feedbacktechniken, Anerkennung und Kritik

Ein wichtiges Werkzeug für die Durchführung eines Qualifizierungsgespräches ist ein Gesprächsleitfaden. Er dient gleichermaßen als „Roter Faden“ für das Gespräch und als Gedächtnisstütze. Er fasst nochmals Informationen über die Ziele und Grundsätze des Gespräches zusammen und enthält außerdem Formblätter für die Qualifizierungsvereinbarung und Checklisten für die Vorbereitung, Durchführung und Dokumentation der Gespräche.



Kreislauf des Qualifizierungsgesprächs (nach: Ochs u. a. [2003])



Betriebliche Qualifizierungsvereinbarung

Die betriebliche Qualifizierungsvereinbarung stellt als verbindliche Regelung das Gerüst für die betriebliche Weiterbildung dar. Als Betriebsvereinbarung regelt sie die wichtigsten Ziele der betrieblichen Qualifizierung, die wichtigsten Abläufe (Qualifizierungsbedarfsanalyse, Qualifizierungsgespräche, Auswahl von Qualifizierungsmaßnahmen,

Bewertung und Qualitätssicherung usw.), Zuständigkeiten (z. B. einer Kommission für Qualifizierung) sowie die wichtigsten Ansprüche der Mitarbeiter. Dort, wo zudem tarifvertragliche Regelungen zum Thema „Qualifizierung und Weiterbildung“ bestehen, gestalten sie den darin vorgegebenen Rahmen aus.

BEST-Praxistipp

Regelungsbausteine für eine Betriebsvereinbarung zur Qualifizierung und Weiterbildung

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Präambel ▪ Zielsetzung ▪ Begriffsklärungen ▪ Qualifizierungskommission ▪ Bedarfsanalyse ▪ Qualifizierungsgespräche ▪ Auswahl der Teilnehmer und Anmeldemodalitäten ▪ Maßnahmen und Arbeitszeit | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kosten der Weiterbildung ▪ Information der Beschäftigten ▪ Auswertung/ Evaluation/ Berichterstattung der Maßnahmen ▪ Konfliktregelung ▪ Betrieblicher Datenschutz ▪ Rechte des Betriebsrats ▪ Geltungsdauer ▪ Übergangsbestimmungen |
|---|--|

Literatur und weiterführende Informationen im Internet

Busse, Gerd / Eggers, Nicole / Hovestadt, Gertrud / Koch, Johannes / Lux, Barbara / Ullenboom, Detlef (2007): Betriebliche Weiterbildung: Neuere Beispiele aus der Praxis. Reihe: Arbeitspapier der Hans Böckler Stiftung. Nr. 149. Düsseldorf

Göcking, Jens (2010): Wer (sich) nicht qualifiziert, verliert! In: arbeitnehmer. Zeitschrift der Arbeitskammer des Saarlandes. Heft 1 / 2010. Saarbrücken.

IMU-Institut / IG Metall (2004): Betriebliche Weiterbildung – systematisch organisieren und gestalten. Eine Handlungshilfe für die Betriebsratsarbeit. Herausgegeben von der IG Metall Baden-Württemberg. Stuttgart.

Meier, Rolf (2005): Praxis Weiterbildung. GABAL Verlag. Offenbach.

Ochs, Volker / Richter, Sigrun / Allespach, Martin (2003): Das Qualifizierungsgespräch erfolgreich gestalten - Umsetzungshilfe zum Tarifvertrag zur Qualifizierung - Handlungshilfe für die Betriebsratsarbeit Nr. 3. Herausgegeben von der IG Metall Baden-Württemberg. Stuttgart.

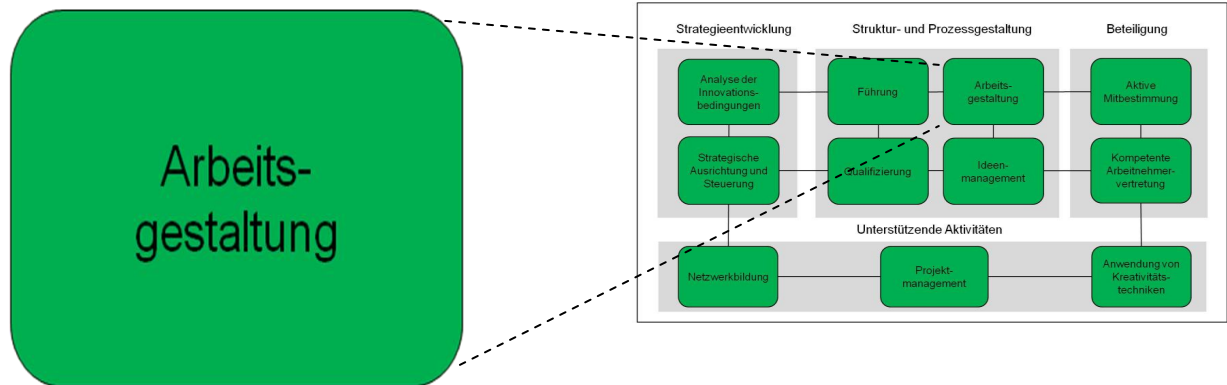
Agentur zur Förderung der beruflichen Weiterbildung in Baden-Württemberg:

www.agenturq.de

[illegible]

3.3

Struktur- und Prozessgestaltung



... Rahmenbedingungen innovationsförderlich gestalten

Für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens sind auch innovationsförderliche Organisationsstrukturen wichtig. Diese bieten den Rahmen dafür, dass gute Ideen schnell und effektiv umgesetzt werden können und somit den daraus entstehenden Produkten, Prozessen oder Verfahren ein möglichst hoher Innovationsgrad zukommt. Eine innovationsförderliche Organisationsgestaltung schafft es, innovationshemmende Einflüsse zu minimieren und setzt Anreize für neue Ideen und Impulse.

Mit einer innovationsfreundlichen Ausgestaltung der betrieblichen Organisationsstrukturen werden die Akteure in Innovationsprozessen dazu befähigt, kreativ und innovativ handeln zu können. Neben dem Erwerb der nötigen Fachkompetenz ermöglicht eine innovationsfreundliche Organisationsstruktur hierzu den Aufbau von Handlungsspielräumen und die Entwicklung von Motivation. Denn zur Innovationskompetenz gehört nicht nur das „Können“, sondern auch das „Dürfen“ und das „Wollen“.

Für den Aufbau einer innovationsfreundlichen Organisationsstruktur gibt es eine Vielzahl von Ansatzpunkten.

Im Einzelnen werden nachfolgend folgende Werkzeuge zur innovationsförderlichen Arbeitsgestaltung vorgestellt:

- Gruppen- und Teamarbeit
- Work-Life-Balance
- Arbeit und Technik sozialverträglich gestalten

Gruppenarbeit

Veränderte Wettbewerbsverhältnisse, technologischer Fortschritt und gesellschaftlicher Wertewandel führen dazu, dass immer mehr Unternehmen ihre betrieblichen Strukturen, Prozesse und Strategien überdenken. Auch vor dem Hintergrund eines steigenden Innovationsdrucks nimmt Gruppenarbeit als Organisationsmodell nach wie vor eine wichtige Rolle ein. Gruppenarbeit verbindet die Ausübung einer inhaltsreichen und verantwortungsvollen Tätigkeit mit großen Handlungs- und Verantwortungsspielräumen für jeden einzelnen Mitarbeiter. Die Kreativität und der Ideenreichtum der Beschäftigten werden dabei gezielt aktiviert, gefördert und zugänglich gemacht. Gruppenarbeit ist also nicht nur selbst innovativ, sie legt auch die Grundlagen für eine größere Innovationsfähigkeit.

Dabei ist Gruppenarbeit nichts fundamental Neues. Besonders das Konzept der „teilautonomen“ Gruppenarbeit war bereits in den 1970er Jahren, insbesondere in Skandinavi-

en, aber auch in der Bundesrepublik Deutschland, ein recht populäres Arbeitsmodell. Die Aspekte einer „Humanisierung der Arbeit“ waren damals wie heute wichtige Begleitfaktoren von Gruppenarbeit und mit ein Grund dafür, dass auch aus Sicht der Beschäftigten Gruppenarbeit attraktiver als die Arbeit an Einzelarbeitsplätzen mit geringeren Handlungsspielräumen ist.

Nicht zuletzt Beispiele aus der ostasiatischen Wirtschaftskultur (Japanische Autoindustrie) zeigten speziell Anfang der 1990er Jahre, dass Gruppenarbeit Motivations- und Produktivitätsquelle sein kann und als solche auch gezielt eingesetzt wird. Insbesondere hinsichtlich der Prozessstabilisierung, der Qualitätsorientierung und des Aspektes einer kontinuierlichen Verbesserung (Innovation) zeigten sich die Gruppenarbeitsmodelle in Japan überlegen gegenüber denen in westlichen Ländern – wenngleich der Humanisierungsaspekt eher im Hintergrund dieser Konzepte stand.

Was sind Merkmale von Gruppenarbeit?

- Gruppenarbeit vollzieht sich als **dauerhafte Zusammenarbeit** einer Gruppe.
- **Planende, steuernde und kontrollierende Funktionen** werden in die ausführenden Tätigkeiten **integriert**.
- „**Zerstückelte**“ Tätigkeiten werden zu sinnvollen und überschaubaren Arbeitsfeldern **zusammengefasst**.
- Die Gruppe arbeitet im Rahmen ihres Aufgabenfeldes **selbst verantwortlich**.
- Die Gruppenmitglieder verrichten **nicht nur gleiche oder ähnliche Arbeiten**, sondern **auch vertiefende**, z. B. die Kontrolle der Qualität oder die Instandhaltung.
- **Auch Konfliktregelung** kann in begrenztem Umfang **Gruppenaufgabe** sein.



Gerade in Zeiten eines demografischen Wandels und des Wandels hin zu einer Wissensgesellschaft zeigt sich, dass Produktionsmodelle erfolgreicher sind, wenn sie gleichermaßen Beschäftigungsfähigkeit bei den Mitarbeitern erhalten und die Innovationsfähigkeit gezielt stärken. Durch die Zielrichtungen der Gruppenarbeit – Job-Rotation, Anreicherung von Tätigkeiten und Vergrößerung von Handlungsspielräumen – wird zugleich einseitigen Belastungen vorgebeugt und die Kreativität der Beschäftigten in die betrieblichen Abläufe einbezogen und aktiviert.

Gruppenarbeitsstrukturen ermöglichen es, monotone, einseitige und damit belastende Tätigkeiten zu überwinden. So trägt Gruppenarbeit dazu bei, Motivation zu erzeugen. Auch die Erweiterung der fachlichen Qualifikation und des fachübergreifenden Wissens und Könnens (durch den Einsatz in unterschiedlichen Teilaufgabenbereichen der Gruppe) erzeugt Motivation und steigert die Einsatzfähigkeit des Einzelnen.

Kommunikation und Kooperation innerhalb der Gruppe befriedigt außerdem das Bedürfnis der Mitarbeiter nach sozialem Austausch. Und schließlich kann das Arbeiten in der Gruppe eine starke Identifikation mit der Arbeitsaufgabe erzeugen. Gruppenarbeit ist also alles in allem ein guter Weg, die betriebliche Innovationsfähigkeit zu steigern. Auch wenn die Entscheidungen innerhalb von Gruppen oftmals länger dauern, sind sie von der Qualität oft besser als Einzelentscheidungen. Denn: „Keiner ist so klug wie alle zusammen!“.

Wer Gruppenarbeit als gezieltes Instrument des Innovationsmanagements umsetzen möchte, muss nicht nur die Akzeptanz aller Beteiligten herstellen. Vielmehr sind alle Mitwirkenden „zu gewinnen“, das heißt, sie sind von den Qualitäten und Vorzügen der Gruppenarbeit zu überzeugen.

Gruppenarbeit trägt dazu bei, Mitarbeiter- und Unternehmensziele zu realisieren

Humanisierung / Demokratisierung durch direkte Beteiligung

- Handlungsspielraum
- Kommunikation/ Kooperation
- Reduzierung der Belastung
- Qualifikation
- Entlohnung
- Arbeitszufriedenheit
- Arbeitszeitsouveränität
- Sozialinnovation
- Prozessinnovation
- ...

Wirtschaftlichkeit: Rationalisierung/ Kontinuierliche Verbesserung/ Feinsteuerung

- Kapazitätsauslastung
- Personalkosten
- Durchlaufzeiten
- Termineinhaltung
- Bestände
- Qualität
- Flexibilität
- Produktinnovation
- Dienstleistungsinnovation
- Prozessinnovation
- ...

Um dies zu erreichen, müssen alle Mitarbeiter und Führungskräfte darüber informiert werden

- was Gruppenarbeit ist,
- welche Veränderungen und Konsequenzen mit Gruppenarbeit verbunden sind,
- welche Gründe für die Einführung von Gruppenarbeit sprechen,
- welche Ziele mit der Einführung von Gruppenarbeit verfolgt werden,
- welche Erwartungen das Unternehmen an Mitarbeiter und Führungskräfte stellt,
- in welche Bereichen Gruppenarbeit als Pilotprojekt eingeführt wird und
- welche innerbetrieblichen Akteure und gegebenenfalls externen Berater mit einbezogen werden.

Insbesondere müssen die fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen für die Gruppenarbeit schon im Vorfeld vermittelt werden. Denn Gruppenarbeit umfasst in der Regel neue, verantwortungsvolle Aufgaben wie z. B. planende und kontrollierende Tätigkeiten (Arbeitsvorbereitung, Instandhaltung, Qualitätssicherung, Logistik). Besonders auch Gruppengespräche und die

Funktion des Gruppensprechers sind mit Tätigkeiten verbunden, für die qualifiziert werden sollte.

Gruppenarbeit ist nicht „von heute auf morgen“ einzuführen. Es bedarf einer durchdachten Projektgestaltung. Dazu gehört eine entsprechende Projektstruktur. Zuständigkeiten sind genauso festzulegen wie zeitliche Einführungsphasen. In der Regel bietet sich die Einführung über Pilotgruppen an. Wie die Projektstrukturierung im Einzelnen auszugestalten ist, sollte in einer Vorbereitungsphase geregelt werden.

Vor dem eigentlichen „Kick-Off“ erfolgt daher eine Menge planerischer Arbeiten. Außerdem sind auch viele Informationsprozesse zu durchlaufen. Mitarbeiter wie Führungskräfte müssen früh genug für die neue Organisationsform gewonnen werden. Mit dem Kick-Off in den Gruppen geht es dann an die Konzeptrealisierung. Gruppen müssen qualifiziert werden, Gruppensprecher gewählt und ihrerseits für die anstehenden Aufgaben geschult werden. Es beginnt im Idealfall ein Prozess der kontinuierlichen Verbesserung.

Besonders der Gruppensprecher hat wichtige Aufgaben

- Gruppeninteressen nach außen vertreten
- Gruppengespräche steuern
- Urlaubsplanung koordinieren
- Unterstützung bei der Aus- und Weiterbildung
- Personaleinsatzplanung
- Verbesserungen anregen
- Neue Mitarbeiter betreuen
- Gruppenübergreifende Probleme (mit anderen Gruppensprechern) klären



- Geltungsbereich
- Zielsetzung
- Definition
- Aufgaben und Kompetenzen
- Gruppengröße
- Gruppenbildung, Gruppenzusammensetzung
- Gruppensprecher
- Gruppengespräche
- Hierarchieverhältnisse
- Zusammenarbeit zwischen Gruppen
- Qualifizierung
- Personalbemessung
- Zielfindung, Solldaten
- Entlohnung
- Arbeitszeit
- Rechte der Mitarbeiter
- Rechte des Betriebsrats
- Konfliktlösung
- Projekt-Infrastruktur
- Einführungsprozess
- Technikgestaltung
- Organisations- und Führungskonzept
- Schlussbestimmungen

[illegible]

Work-Life-Balance

Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (mit ihrer Ausrichtung auf eine Qualitätsproduktion und eine hohe Produktivität sowie ihren wissensbasierten und kundenorientierten Dienstleistungen) sind auf eine starke Identifikation ihrer Mitarbeiter mit dem Unternehmen und eine generelle Innovationsfreudigkeit angewiesen. Diese wird wesentlich durch eine innovationsförderliche Unternehmenskultur transportiert, d.h. durch gelebte Wertvorstellungen und gemeinsame Verhaltensweisen, welche das Erreichen des Unternehmensziels unterstützen.

Work-Life-Balance, also die Balance zwischen Arbeit und (Privat-) Leben, kann als wichtige Leitlinie einer innovationsfördernden Unternehmenskultur dazu beitragen, durch Maßnahmenpakete, die sich speziell an den Bedürfnissen der Mitarbeiter orientieren, deren Identifikation, Leistungsbereitschaft und Innovationsfreudigkeit gezielt zu verbessern. Vereinfacht ausgedrückt, sind Konzepte der Balance zwischen Arbeit und Leben Elemente einer umgesetzten Führungs- und Personalstrategie, die bei den Mitarbeitern einen positiven Erlebniszustand herstellen soll, indem Bedürfnisse und

Erwartungen im außerberuflichen Bereich erfüllt werden und sich in einem ausgeglichenen Verhältnis zu beruflichen Bedürfnissen und Erwartungen befinden.

Work-Life-Balance stellt einen ergänzenden, wichtigen Bestandteil und Erfolgsfaktor der Unternehmenskultur dar. Im Mittelpunkt stehen die „weichen“ Faktoren, wie Betriebsklima, Mitarbeiterzufriedenheit, Kreativität, Leistungsfähigkeit, Sicherheit, Motivation. Diese Faktoren erzeugen nicht zuletzt einen positiven Einfluss auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit, die Reduzierung von Fehlzeiten, die Hebung der Qualifikationen sowie die Anpassung an standortspezifische und demografische Gegebenheiten. Darüber hinaus werden oftmals Synergieeffekte zwischen außerbetrieblichem Engagement und Erwerbstätigkeit nutzbar gemacht.

Nicht zuletzt steigern Maßnahmen zur Work-Life-Balance die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber. Sie stellen somit einen maßgeblichen Wettbewerbsfaktor dar. Eine durch diese Maßnahmen positiv beeinflusste und nach außen wahrnehmbare Unternehmenskultur kann insbesondere Nachteile (z. B. unattraktiver Unternehmensstandort) ausgleichen.



Maßnahmen zur Schaffung einer Balance zwischen Arbeit und (Privat-) Leben können vielfältig sein und setzten an unterschiedlichen Stellen an (vgl. Beile/Jahnz [2007]):

Unternehmenskultur

- Unternehmenskultur als Ansatz
- Beteiligung / Partizipation / Mitbestimmung
- Mitarbeiter-Motivation
- „Aging Workforce“ - Reaktion auf den demografischen Wandel im Betrieb

Soziales Engagement

- Nachhaltigkeit
- Zukunftspotenzial
- soziales Engagement
- soziale Leistungen
- gesellschaftliche Verantwortung
- Beruf und Familie
- familienfreundliches Unternehmen
- Leben und Arbeit
- Frauenförderung

Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsplatzes

- flexible Arbeitszeit
- Elternzeit
- Teilzeit
- Sabbaticals
- Arbeitszeitsouveränität
- Vertrauensarbeitszeit
- Altersteilzeit
- alternde Belegschaft
- Telearbeit
- prozess- und teamorientierte Arbeitsweisen
- Job-Rotation
- schuljahrangepasste Arbeitsrhythmen

Serviceleistungen für Familie und Soziales

- Kinderbetreuung
- Familienservice
- Hausaufgabenbetreuung
- Seminarangebot für Eltern
- Elterninitiativen
- Betriebskindergärten
- Wiedereinstieg
- Familienfonds
- Eltern-Kind-Zimmer
- Notfall-Kindergärten
- Girls' Day
- Frauenquote
- Reinigungs- und Bügelservice
- Wäschedienst
- Betreuung der Haustiere
- Reinigung
- Gartenpflege

Gesundheits- und Arbeitsschutz

- Gesundheitsvorsorge
- Betriebssport
- Fitness- Angebote
- Hilfen bei schwierigen privaten Lebenslagen
- Drogenberatung
- Sozialberatung
- flankierende Maßnahmen
- Fort- und Weiterbildung
- lebenslanges Lernen
- Elternseminare
- psychosoziale Beratung

Die Qualität der Umsetzung von Maßnahmen zur Work-Life-Balance hängt stark von den Bedingungen und Voraussetzungen ab, die in einem Unternehmen gegeben sind. Dies sind in kleinen und mittleren Unternehmen andere als in Großunternehmen: Branche, Wettbewerbsintensität, Produkt-, Saisonzyklen, Technisierungsgrad, Qualifikationsanforderungen, Anteil weiblicher Mitarbeiter, Betriebsklima, arbeitsplatzbedingte Gesundheitsrisiken usw. Der Maßstab für die Beurteilung der Umsetzung von Work-Life-Balance in einem Unternehmen sollte

daher nicht der direkte Vergleich mit anderen Unternehmen sein, sondern der Bezug auf die im eigenen Unternehmen vorherrschenden Bedingungen und aus den sich daraus ergebenden Bedarf an konkreten Maßnahmen. So lässt sich beispielsweise die Flexibilisierung von Arbeitszeiten unter Work-Life-Balance-Aspekten in einem Dreischicht-Betrieb nicht mit der in einem Einschicht-Betrieb vergleichen, da jeweils völlig verschiedene Bedingungen zu berücksichtigen sind.

BEST-Praxistipp Flexible Arbeitszeitgestaltung

- Flexible Arbeitszeitmodelle können Unternehmen und Beschäftigten Vorteile bringen (flexibler Einsatz der Mitarbeiter und Work-Life-Balance).
- Verbindliche Übereinkünfte in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen sind wichtig.
- Mitarbeiterbefragungen sind hilfreich, um den Bedarf nach Arbeitszeitflexibilisierung zu ermitteln.
- Flexibilisierung und Planungssicherheit (auch: Arbeitszeitsouveränität) müssen ausgewogen sein.
- Arbeitszeitflexibilisierung (als Grundlage zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf) sollte nicht nur den Beschäftigten mit Familie zur Verfügung stehen, sondern allen Mitarbeitern.
- Gleitzeit, Arbeitszeitkonten, alternierende Telearbeit, Teilzeit und Job-Sharing sind in vielen Bereichen bereits bewährte Modelle für eine flexible Arbeitszeitregelung.



Arbeit und Technik sozialverträglich gestalten

Die Gestaltung von Arbeit und von Arbeitsumfeldern ist ein zentraler Aspekt der Rahmengestaltung eines mitarbeiterorientierten Innovationsmanagements. Nur dort, wo Arbeit menschengerecht gestaltet ist, ist sie auch innovationsförderlich. Nur dort, wo Menschen ihre Arbeitsfähigkeit langfristig und dauerhaft erhalten können, sind sie auch innovativ. „Gute Arbeit“ ist also auch innovative Arbeit. Und für eine solche „gute Arbeit“ gibt es objektive Kriterien: etwa die Gestaltungshinweise aus arbeitswissenschaftlicher Sicht, die sogenannten „Humankriterien“ für die Arbeitsgestaltung.

Diese finden sich wieder in den Normen DIN ISO EN 10075 und 9241. Hier sind die zentralen Gestaltungsanforderungen an eine Gestaltung von Arbeit, Arbeitsplätzen und Arbeitsabläufen festgelegt:

- Schädigungslosigkeit,
- Sicherheit und Erträglichkeit,
- Zumutbarkeit und
- Persönlichkeitsförderlichkeit

Die Kriterien zu dieser Gestaltung finden sich ebenfalls in arbeitsschutzgesetzlichen Bestimmungen. Nicht nur Prozesse und Tätigkeiten sind daran zu orientieren, auch die Technikgestaltung.

Eine nach den Humankriterien orientierte Gestaltung von Arbeit und Technik erfüllt zum einen den Anspruch der schädigungsfreien und ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung und gewährleistet die Sicherheit und Erträglichkeit von Arbeitsmitteln. Darüber hinaus ist sie am Einbezug der Erfahrungen und Fähigkeiten der Benutzer orientiert. Eine aus arbeitswissenschaftlicher Sicht

„gute“ Arbeit erfordert eine angemessene Vielfalt von Fertigkeiten, Fähigkeiten und Aktivitäten zur Bewältigung der Arbeit und stellt sicher, dass die zu erledigenden Aufgaben als ganzheitliche Arbeitseinheiten statt als Bruchstücke davon erfahrbar sind. Darüber hinaus wird gewährleistet, dass die zu erledigenden Aufgaben einen bedeutsamen, dem Ausführenden verständlichen Beitrag zur Gesamtfunktion des Systems leisten.

Ebenso wichtig ist die Gestaltung eines angemessenen Handlungsspielraumes hinsichtlich Reihenfolge, Arbeitstempo und Vorgehensweise ist ebenso wichtig. Außerdem wird sichergestellt, dass der Ausführende eine Rückmeldung über die Aufgabenerfüllung erhält.

Arbeit sollte „persönlichkeitsfördernd“ sein, das heißt, es bestehen Gelegenheiten zur Weiterentwicklung bestehender und zur Aneignung neuer Fertigkeiten im Rahmen der Aufgabenstellung. Arbeit ist insbesondere dann persönlichkeitsfördernd, wenn sie ganzheitlich ist. Dies bedeutet, dass etwa das Planen, Organisieren, Ausführen und Kontrollieren von Arbeitsvorgängen zentrale Bestandteile der Arbeitsleistung sind.

Ob eine Arbeit den arbeitswissenschaftlichen „Humankriterien“ entspricht, lässt sich durch verschiedene Möglichkeiten der Analyse feststellen:

- Gefährdungsbeurteilung nach § 5 Arbeitsschutzgesetz
- Beobachtungsstudien
- Einsatz von Fragebögen
- Interviews
- Beratungsgespräche

Vorlagen und Handlungsmuster hierzu gibt es zum Beispiel bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Auch zur Analyse der psychischen und körperlichen Belastungen und des Gesundheitsstatus gibt es entsprechende Modelle. Ein besonderer Wert sollte – sowohl bei der Analyse, als auch bei der Gestaltung – stets auf die Einbeziehung der Benutzer gelegt werden.

Ein wichtiges Segment der Arbeitsgestaltung betrifft die Anwendung von Informationstechnik. Auch diese sollte an den Humankriterien der Arbeit orientiert sein. Immer komplexer werdende Systeme erzeugen in dieser Hinsicht eine Vielzahl von Herausforderungen. Integrierte Soft- und Hardware-systeme, wie etwa SAP, decken eine Vielzahl einzelner Funktionen ab und führen diese zusammen. Die Nutzer haben ein häufig fast unüberschaubares Maß an Möglichkeiten zur Anwendung, zur Datenverarbeitung und zur Auswertung. Prozesse, die bisher ohne

elektronische Unterstützung ausgekommen sind, werden verstärkt über EDV-Systeme abgewickelt: Produktionsplanung und Steuerung, Personalwirtschaftssysteme, Führung von Kunden- oder Personalakten, Dokumentenmanagement, Geschäftsprozesse, interne Verwaltung, Routenplanung u.v.a.

Bereits bei der Gestaltung informationstechnischer Systeme sind also neben der grundsätzlichen Eignung zur Erfüllung der Anwendungszwecke vor allem von Belang:

- die ergonomische Gestaltung von Hard- und Software,
- eine persönlichkeitsförderliche Ausrichtung von Arbeitsinhalten und -abläufen,
- hieran anknüpfend auch: Datenschutz und Datensicherheit sowie
- die Qualifizierung der Betroffenen.

Gestaltungsbeispiele: Informationstechnik im Unternehmen



Literatur und weiterführende Informationen im Internet

An Dick, Rolf / West, Michael A. (2005): Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung, Göttingen.

Beile, Judith / Jahnz, Sebastian (2007): Work-Life-Balance in der Unternehmenspraxis. Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SuB). Heft 1/2007. S. 85-102. Hamburg.

Rundnagel, Regine (2007): Menschengerechte Arbeitsgestaltung. Informationen auf der Internet-Plattform „ERGO-Online“. Abrufbar unter:
http://www.ergo-online.de/site.aspx?url=html/arbeitsorganisation/grundlagen_ergonomischer_arbe/menschengerechte_arbeitsgesta.htm

Rundnagel, Regine (2010): Teamarbeit. Informationen auf der Internet-Plattform „ERGO-Online“. Abrufbar unter: http://www.ergo-online.de/site.aspx?url=html/arbeitsorganisation/kommunikation_und_kooperation/teamarbeit.htm

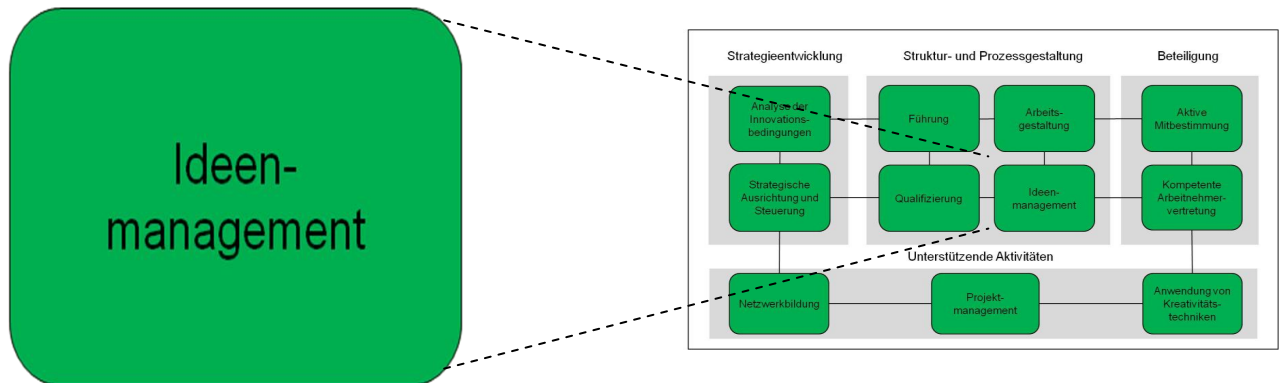
Wittig-Goetz, Ulla (2006): Arbeitsgestaltung nach DIN EN ISO 9241-2. Informationen auf der Internet-Plattform „ERGO-Online“. Abrufbar unter:
http://www.ergo-online.de/site.aspx?url=html/arbeitsorganisation/grundlagen_ergonomischer_arbe/arbeitsgestaltung_nach_din_en.htm

www.baua.de

www.ergo-online.de

3.4

Struktur- und Prozessgestaltung



... Ideen für Innovationen generieren

Der Ausgangspunkt für jede Innovation ist eine gute Idee. Damit es dazu kommen kann, dass eine solche Idee auch wirklich „zündet“, müssen viele Bedingungen zutreffen. Die Ideenumsetzer sollten darüber Bescheid wissen, welche Ideen vorhanden sind und welche Aussicht auf eine erfolgreiche Umsetzung existiert. Der oder die Ideengeber sollten wissen, wer ihnen bei der Umsetzung hilfreich sein kann. Darüber hinaus sollten Entwicklungsprozesse transparent sein und Anreize für die Entwicklung von Innovationen bestehen.

Ideenmanagement versucht, durch die Schaffung eines entsprechenden Rahmens wichtige Anreize zur Mitarbeiterbeteiligung an betrieblichen Innovationsprozessen zu geben. Über ein betriebliches Vorschlagswesen werden die organisatorischen Grundlagen für die Entwicklung eigener Verbesserungsvorschläge sowie die entsprechende Anreizgestaltung gelegt.



Mitarbeiterorientiertes Ideenmanagement

Der Gedanke eines betrieblichen Vorschlagswesens ist nicht neu. Schon Ende des 19. Jahrhunderts richteten Unternehmen wie Krupp oder Siemens ein solches zum Umgang mit Verbesserungsvorschlägen ihrer Beschäftigten ein. Das betriebliche Vorschlagswesen ist als unternehmensinterne Einrichtung zu verstehen, die die Förderung, Prüfung, Honorierung und Verwirklichung von Verbesserungsvorschlägen der Beschäftigten organisiert. Grundsätzlich alle Mitarbeiter sollen aktiv an der Unternehmensentwicklung beteiligt werden und Impulse für Innovationen liefern.

Neben einer solchen formalisierten Strukturierung der Ideensammlung, -bewertung und -prämierung ergänzen heute Ansätze des KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) das Ideenmanagement durch die organisatorische Einbindung des Verbesserungswesens in die „Alltagsarbeit“. Dies geschieht über regelmäßige Verbesserungsworkshops, Prozessvisualisierungen und die Integration des Verbesserungswesens in das Qualitätsmanagement.

Ideenmanagement ist ein zentrales Werkzeug eines mitarbeiterorientierten Innovationsmanagements. Sowohl das betriebliche Vorschlagswesen als auch KVP beinhalten dabei eine Menge Organisationsaufwand. Aber: Es lohnt sich, ein strukturiertes Verbesserungswesen einzuführen. Es sollte dabei nicht nur an Produktinnovationen orientiert sein. Auch die Verbesserung von Prozessen, von Verfahren und von Grundlagen der Zusammenarbeit sollte von Interesse sein.

Ein Ideenmanagement ist dabei immer nur so gut wie die am Ende umgesetzten Verbesserungen. Daher sollte es entsprechend breit ausgerichtet sein, um alle potenziellen Verbesserungsfelder in den Fokus zu nehmen. Dann können viele Verbesserungen erreicht werden: z. B. bezüglich einer Erhöhung wertschöpfender Arbeitsanteile, der Steigerung der Prozesseffektivität, der Steigerung der Einsatzfähigkeit von Mitarbeitern, der Verbesserung der Teamarbeit sowie auch der Steigerung von Motivation und Arbeitszufriedenheit.

Sowohl aus Unternehmenssicht als auch aus Mitarbeitersicht, verfolgt ein Ideenmanagement also wichtige Ziele.

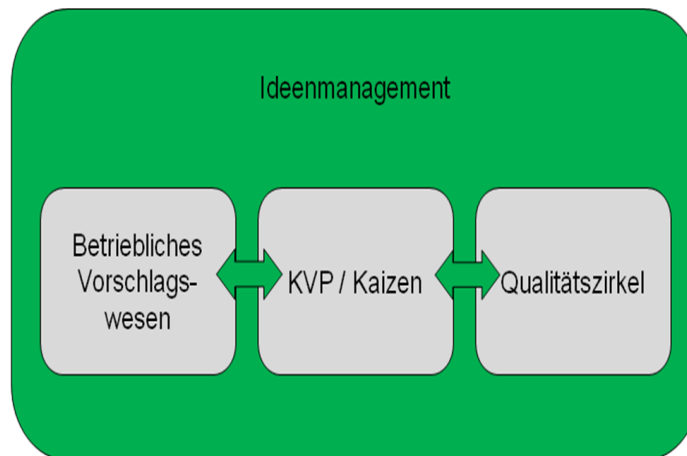
Ziele aus Unternehmenssicht:

- Wirtschaftlichkeitsverbesserung
- Erhöhung der Arbeitssicherheit
- Produktivitätssteigerung
- Arbeitserleichterung
- Prämierung von Ideen

Ziele aus Mitarbeitersicht:

- Arbeit erleichtern
- Missstände beheben
- Möglichkeit zur kreativen Mitarbeit
- Möglichkeit, aktiv am Betriebsgeschehen teilzunehmen

**Ideenmanagement verbindet Vorschlagswesen,
Kontinuierlichen Verbesserungsprozess
und die Arbeit in Qualitätszirkeln**



Das betriebliche Vorschlagswesen (BVW), als Teil des Ideenmanagements, umfasst eine organisatorisch und in den Abläufen äußerst strukturierte Verfahrensweise. Sowohl die Aufgaben, Zuständigkeiten und Kompetenzen einzelner Aktionsträger als auch die einzelnen Abläufe sind standardisiert. Beteiligte Organe und Akteure am betrieblichen Vorschlagswesen sind BVW-Beauftragter, BVW-Kommission und BVW-Einspruchsstelle.

Alle Abläufe des betrieblichen Vorschlagswesens sind im Vorfeld so weit wie möglich festgelegt. Dies betrifft auch die Form der Einreichung von Verbesserungsvorschlägen sowie die Einreichungswege und die Vorschlagsbearbeitung.

Das betriebliche Vorschlagswesen wird oft aufgrund seiner hohen Standardisierung als „starr“ und „unflexibel“ bezeichnet. Dies ist im Einzelfall sicher auch zutreffend. Sein hoher bürokratischer und administrativer Aufwand gilt als Schwäche. Daher werden in jüngster Zeit immer mehr Versuche unternommen, das betriebliche Vorschlagswesen weiterzuentwickeln und zu verbessern. So werden Verbesserungsvorschläge von Gruppen gefördert sowie Verantwortungen vermehrt in kleinere Organisationseinheiten (Arbeitsgruppen) verlagert. Die Entwicklung eines flexibleren „BVW“ geht also vermehrt in die Richtung eines „Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“ (KVP).



Welche Akteure gibt es beim betrieblichen Vorschlagswesen?*BVW-Beauftragter*

Der BVW-Beauftragte befasst sich mit der Sammlung und Weiterleitung der einzelnen Verbesserungsvorschläge. Darüber hinaus berät er die Einreichenden und wirbt für das Vorschlagswesen.

BVW-Fachgutachter

Die BVW-Fachgutachter prüfen die einzelnen Vorschläge auf ihre Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit hin und geben anschließend eine Empfehlung über die Annahme oder die Ablehnung an die BVW-Kommission.

BVW-Kommission

Die BVW-Kommission entscheidet über den Vorschlag und legt gegebenenfalls die Prämien für die Vorschläge fest. In der Regel ist die BVW-Kommission paritätisch besetzt mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern.

BVW-Einspruchsstelle

Eine BVW-Einspruchsstelle behandelt im Streitfall Entscheidungen der Kommission, die von Seiten des Einreichenden nicht akzeptiert werden. Die personelle Zusammensetzung der Einspruchsstelle sollte unbedingt anders sein als die der Kommission.

Was ist KVP?

Der „Kontinuierliche Verbesserungsprozess“ (KVP) umfasst das Bestreben, permanent und systematisch Verbesserungen in allen Arbeits- und Erfahrungsbereichen der Beschäftigten zu erreichen. Das Konzept stammt ursprünglich aus Japan und ist zum Teil auch hierzulande unter dem Begriff „Kaizen“ (übersetzt: „Veränderung zum Besseren“) bekannt. Den kontinuierlichen Verbesserungsprozess kennzeichnen demnach:

- Ständige Verbesserungen in allen Unternehmensbereichen
- Kleine (schrittweise) Verbesserungen
- Geringer finanzieller Aufwand
- Einbeziehung aller Beschäftigten (alle Hierarchiestufen, Funktionsbereiche usw.)

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

KVP will mit kontinuierlichen, also ständigen und stetigen Verbesserungsschritten Produkte, Dienstleistungen und vor allem auch Prozesse und die Organisation als Ganze optimieren. Bestehende Standards sollen hinterfragt und durch neue, bessere Standards ersetzt werden. Diese neuen Standards sollen ihrerseits wieder in Zweifel gezogen und verbessert werden. So sollen Fehler-, Ausschuss- und Nacharbeitsquoten verringert, Reklamationen reduziert und auch technische Verbesserungen umgesetzt werden.

Alle Beschäftigten sollen in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess einbezogen werden. Dabei ist die Gestaltung von KVP weniger reglementiert als es beim betrieblichen Vorschlagswesen der Fall ist. Insbesondere in einzelnen Arbeitsgruppen soll KVP stattfinden. Diese werden gewissermaßen als Keimzellen von Kreativität und Ideen betrachtet. In ihnen existieren flache Hierarchien, die eine schnellere und offenere Kommunikation zulassen. Konkret findet KVP hier in der Form von Gruppengesprächen und Workshops statt. In diesen werden Verbesserungsthemen angesprochen und erörtert. Darüber hinaus soll Verbesserungsbestreben vor allem in der Alltagsarbeit stattfinden. Ideen, die hier entstehen, sollen gesammelt und im Gruppengespräch gemeinsam besprochen werden. Ein weiteres wichtiges Instrument von KVP ist die Visualisierung, also Sichtbarmachung von

Verbesserungen sowie das Erlernen von Techniken und Methoden zur gezielten Verbesserung.

Qualitätszirkel/ Qualitätsgruppen

Qualitätszirkel oder Qualitätsgruppen sind meist auf niedrigen Hierarchieebenen angesiedelte, regelmäßig stattfindende und moderierte Gesprächsrunden in kleineren Gruppen von vier bis zwölf Teilnehmern. Sie bilden ein Forum zur Analyse von Problemen und zur Lösungsentwicklung.

Üblicherweise finden derartige Maßnahmen während der regulären Arbeitszeit statt. Weitgehend eigenständig sollen Problemlösungen umgesetzt werden. Sie setzen auf die Motivation und individuelle Bereitschaft, Verbesserungen zu entwickeln. Für Qualitätszirkel oder -gruppen gibt es daher eine Reihe von Grundprinzipien, die insbesondere die Eigeninitiative der Beteiligten stärken sollen:

- Freiwilligkeit der Teilnahme
- Auswahl von Themen aus dem Berufsalltag der Teilnehmer
- Anwendung der Regeln des „Brainstormings“ (Kritik an Ideen ist „verboten“)
- Gemeinsame Präsentation der Lösung vor der zuständigen Entscheidungsinstanz
- Mitarbeit an der Ideenumsetzung durch die Teilnehmer



BEST-Praxistipp
Checkliste zum Ideenmanagement

- *Welche Unternehmensziele werden mit dem Ideenmanagement verfolgt?*
- *Was wird alles unter „Ideenmanagement“ gefasst?*
- *Können sich alle Beschäftigten im Unternehmen am Ideenmanagement beteiligen?*
- *Wer ist Ansprechpartner für die Beschäftigten?*
- *Wer entscheidet darüber, welche Ideen umgesetzt oder abgelehnt werden?*
- *Wie geht unser Unternehmen mit den Ideen der Mitarbeiter um?*
- *Welche Anreizsysteme für die Teilnahme gibt es?*
- *Werden gute Ideen gewürdigt und/oder prämiert?*
- *Wie werden gute Ideen gewürdigt und/oder prämiert?*
- *Sind die Beschäftigten motiviert, Ideen einzubringen?*
- *Wie viele Verbesserungsvorschläge wurden im letzten Monat oder Jahr eingereicht?*
- *Sind alle Beschäftigten aktiv oder nur einige wenige?*
- *Sind alle Beschäftigten zufrieden mit der Anerkennung/Prämierung ihrer Ideen?*
- *Zeigen die Beschäftigten Interesse an den Zielen des Ideenmanagements?*
- *Wie gehen die Führungskräfte mit den Ideen ihrer Mitarbeiter um?*
- *Fördern die Führungskräfte kreative Mitarbeiter?*
- *Gibt es unterstützende Software? Funktioniert sie einfach und verlässlich?*
- *Gibt es Sonderaktionen zum Ideenmanagement (spezielle Marketing-Aktionen)?*
- *Gibt es einen Austausch über das Unternehmen hinweg?*

Literatur und weiterführende Informationen im Internet

Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege – BGW (Hrsg.) (2008):
Betriebliches Vorschlagswesen als Ideenmanagement. Hamburg

Lehmann, Kai (2009): Möglichkeiten und Grenzen der Integration von Ideen- und Innovationsmanagement. In: Ideenmanagement. Zeitschrift für Vorschlagswesen und Verbesserung. Heft 1/2009. Erich Schmidt Verlag. Berlin.

Röpke, Thomas (2010): Der 20 Gramm Brief – Durch kluge Einfälle ihrer Mitarbeiter sparen Firmen Millionen. In: DIE ZEIT, 04.02.2010 Nr. 06. Hamburg. Abrufbar im Internet unter: <http://www.zeit.de/2010/06/C-Ideenmanagement?page=1>

Rundnagel, Regine (2004): Innovation und Beschäftigung – Mitgestalten der Zukunft. Arbeitspapier Nr. 81 der Hans Böckler Stiftung. Düsseldorf.

[illegible]

4. Werkzeuge der Mitarbeiterbeteiligung

Innovation und Mitarbeiterbeteiligung sind eng miteinander verbunden. Erfolgreiche Innovationen entstehen meist dort, wo die Beschäftigten an der Gestaltung von Strukturen und Prozessen partizipieren können. Es ist also wichtig, diejenigen, die in der Regel auch von Neuerungen als erste betroffen sind, aktiv teilhaben zu lassen. Dies geschieht nicht nur im Interesse des Unternehmens, sondern auch im Interesse der Beschäftigten und ihrer Arbeitsplätze. Auch für die Arbeit der betrieblichen Arbeitnehmervertretung ist das Thema „Innovation“ also von großer Bedeutung.

Der hohe Stellenwert einer Beteiligung der Mitarbeiter bei Innovationsprozessen zeigt, wie wichtig es ist, in einen Austausch mit der Belegschaft zu treten. Insbesondere als Vertreter der Belegschaft ist es in diesem Zusammenhang der Betriebsrat, der für die Geschäftsleitung wichtigster Ansprechpartner ist. Neben dem individuellen Einbezug einzelner Beschäftigter ist also besonders die Einbindung der Arbeitnehmervertretung von Bedeutung.

Das deutsche Mitbestimmungsmodell macht es möglich, die Beteiligung an Innovationsprozessen koordiniert und strukturiert zu organisieren sowie rechtlich verbindliche Normen zu schaffen. Die Betriebsverfassung schafft also die Grundlage für eine verlässliche Gestaltung betrieblicher Innovationsprozesse.

Auch aus Beschäftigtensicht beinhaltet die Betriebsverfassung wichtige Ansatzpunkte zur Beteiligung. Insbesondere, wenn unter dem Innovationsgedanke auch die Sicherung und Förderung von Beschäftigung ge-

fasst wird. Hier kann der Betriebsrat praktisch zu allen relevanten Themengebieten eines Unternehmens Vorschläge ausarbeiten, wie etwa:

- *Neugestaltung der Arbeitszeiten,*
- *Neugestaltung der Arbeitsabläufe und Strukturen,*
- *innovative Produktions- und Investitionsprogramme*
- *oder der*
- *Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen*

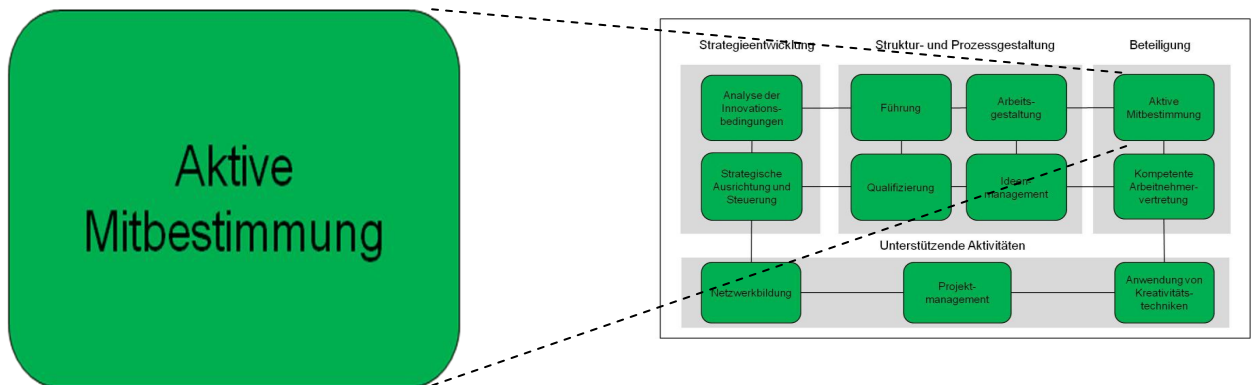
Erfolgt die Entwicklung von eigenen Vorschlägen, Ideen und Konzepten gemeinsam mit der Arbeitgeberseite („Idealfall“), wird die Frage gesetzlich bestehender Mitwirkungs- und Mitbestimmungstatbestände nachrangig.

Sind Arbeitgeber hingegen zunächst einmal nicht zur Förderung von Innovationsprozessen bereit oder nicht interessiert, besitzen Betriebsräte auch die Möglichkeit, von sich aus aktiv zu werden. Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) bietet hierzu eine Reihe von Ansatzpunkten für ein innovationsorientiertes Handeln des Betriebsrats.

Bereits aus den allgemeinen Aufgaben des Betriebsrates gemäß § 80 Absatz 1 Nr. 2 BetrVG lässt sich ableiten, dass der Betriebsrat beim Arbeitgeber Maßnahmen beantragen kann, die dem Betrieb oder der Belegschaft dienen. Hierunter sind insbesondere auch Beratungsinitiativen zu innovativen Ansätzen gemeint. Darüber hinaus ergeben sich neue Möglichkeiten auf der Grundlage des Paragraphen 92a BetrVG.

4.1

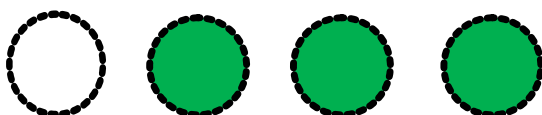
Beteiligung



.... Arbeitnehmer vertreten – und mitgestalten

Neben fehlenden oder falschen Unternehmensstrategien, falschen Unternehmensstrukturen, falschen Abläufen und Prozessen ist es insbesondere die falsche Innovations- und Unternehmenskultur, die Innovationsvorhaben scheitern lässt. Da mit Innovation sehr oft auch der Abschied von Vertrautem, und Bewährtem verbunden ist (eben zugunsten der neuen Innovation) ist es daher nicht verwunderlich, dass es innerhalb von Innovationsprojekten häufig zu Widerständen bei den Betroffenen beziehungsweise bei denen, die sich vom Alten zu trennen haben (auch und häufig: Führungskräfte) kommt. Daher ist der Einbezug der Beschäftigten von besonderer Bedeutung. Sofern man die Beschäftigten beteiligt, sind auch eigentlich auf den ersten Blick „kontraproduktive“ Widerstände positiv zu nutzen.

Betriebsräte können in diesem Zusammenhang eine wichtige Funktion erfüllen. Sie sind Sprachrohr der Belegschaft, Ansprechpartner für die Unternehmensleitung aber auch und vor allem Partner und Organ der betrieblichen Mitbestimmung. Arbeitnehmervertreter sind also auch Gestalter und können von sich aus wichtige Impulse für den Ausbau der Innovationsfähigkeit geben. Das Betriebsverfassungsgesetz gibt ihnen hierzu wichtige Mittel an die Hand. Betriebliche Mitbestimmung kann also zum wichtigen Innovationsfaktor werden. Nachfolgend werden weitere Informationen hierzu gegeben.



Vorschläge zur Beschäftigungssicherung

Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) eröffnet Betriebsräten viele Möglichkeiten, auch von sich aus aktiv Innovationsanstöße zu geben. So ist es Aufgabe des Betriebsrates, „Maßnahmen, die dem Betrieb oder der Belegschaft dienen“ beim Arbeitsgeber zu beantragen (§ 80 [1] Nr. 2 BetrVG). Hierzu sollten zweifelsohne auch Innovationen gehören, sofern sie beschäftigungssichernd und darüber hinaus zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit beitragen. In diesem Sinne ist die Förderung und Sicherung der Beschäftigung im Betrieb ebenfalls Aufgabe des Betriebsrates nach § 80 (1) Nr. 8 BetrVG und umsetzbar auf der Grundlage des Vorschlagsrechts nach § 92 a BetrVG für „Maßnahmen, zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung“. Mit den Empfehlungen des Betriebsrats hat sich der Arbeitsgeber zu befassen – und er hat eine begründete Stellungnahme dazu abzugeben. Für die Geschäftsleitung und den Betriebsrat beinhaltet insbesondere der § 92 a BetrVG wertvolle Aspekte der Innovationsförderung. Für das Unternehmen sollte klar sein: Auch die betriebliche Arbeitnehmervertretung hat Verantwortung für Innovationsprozesse und ist gefordert, eigene Vorschläge zu entwerfen. Für die

Arbeitnehmervertretung zeigt sich: Bei der Ausschöpfung des § 92a BetrVG kann wertvolle Zeit gewonnen werden. Betriebliche Situationen sind besser bewertbar und können damit inhaltsbezogener mit den Beschäftigten diskutiert werden. Der § 92 a BetrVG kann unabhängig von akutem Handlungsbedarf und damit regelmäßig vor der Notwendigkeit eines Interessenausgleiches somit genutzt werden.

Die Förderung von Beschäftigung ist also besonders auch aus der Sicht von Arbeitnehmervertretern ein Thema, bei dem sich eine klare Positionierung lohnt. Neben der Nutzung des § 92 a BetrVG gibt es im Rahmen der Mitbestimmungsrechte in sozialen Angelegenheiten nach § 87 (1) BetrVG sowie der Rechte des Betriebsrats bei Personellen Angelegenheiten (Einstellungen, Versetzungen, Kündigungen) und bei der Qualifizierung (Berufliche Bildung) wichtige Ansatzpunkte für die Beteiligung des Betriebsrats an Innovationsprozessen. Die aktive Erstellung von Vorschlägen, ist also – über die Anwendung des § 92 a BetrVG hinaus – wichtiger Bestandteil einer aktiven Mitbestimmung.

§ 92a BetrVG Beschäftigungssicherung

- (1) Der Betriebsrat kann dem Arbeitgeber Vorschläge zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung machen. Diese können **insbesondere eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit, die Förderung von Teilzeitarbeit und Altersteilzeit, neue Formen der Arbeitsorganisation, Änderungen der Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufe, die Qualifizierung der Arbeitnehmer, Alternativen zur Ausgliederung von Arbeit oder ihrer Vergabe an andere Unternehmen sowie zum Produktions- und Investitionsprogramm** zum Gegenstand haben.
- (2) Der Arbeitgeber **hat die Vorschläge mit dem Betriebsrat zu beraten**. Hält der Arbeitgeber die Vorschläge des Betriebsrats für ungeeignet, hat er dies zu begründen; in Betrieben mit mehr als 100 Arbeitnehmern erfolgt die Begründung schriftlich. Zu den Beratungen kann der Arbeitgeber oder der Betriebsrat einen Vertreter der Bundesagentur für Arbeit hinzuziehen.

Das Betriebsverfassungsgesetz eröffnet Betriebsräten viele Möglichkeiten zur Mitgestaltung bei Innovationsprozessen:

- „Maßnahmen, die dem Betrieb oder der Belegschaft dienen“ als Aufgabe des BR nach § 80 (1) Nr. 2 BetrVG
- „Förderung und Sicherung“ der Beschäftigung im Betrieb als Aufgabe des BR nach § 80 (1) Nr. 8 BetrVG
- Vorschlagsrecht des BR für „Maßnahmen, zur Sicherung und Förderung der Beschäftigung“ nach § 92a BetrVG
- Mitbestimmungsrechte in sozialen Angelegenheiten nach § 87 (1) BetrVG
- Rechte des Betriebsrats bei Personellen Angelegenheiten
- Rechte des Betriebsrats bei der Qualifizierung



BEST-Praxistipp Bewertungskriterien für Vorschläge

Quantität der Beschäftigungswirkung

- Umfang und Anzahl der Arbeitsplätze

Gesellschaftlicher Nutzen

- Volkswirtschaftlichkeit
- Umweltverträglichkeit
- Sozialverträglichkeit
- Integrative Wirkung
- Chancenzuwachs und Perspektiven
- Teilhabe an einer gesellschaftlichen Entwicklung
- Werterhaltung und -schaffung

Tempo der Realisierung

- Machbarkeit der Umsetzung
- Überwindung von Hindernissen

Betriebswirtschaftlichkeit

- Investitionsaufwand
- Kosten / Erlöse
- Immaterieller Nutzen
- Realisierungszeiträume

Qualität der Arbeitsplätze

- Ergonomie und Arbeitssicherheit
- Qualifikationsanforderungen
- Soziale Sicherung
- Arbeitsbedingungen
- Mitgestaltungsmöglichkeiten

Dauerhaftigkeit der Beschäftigung

- Arbeitsplatzsicherung
- Dauer der Beschäftigung

Literatur und weiterführende Informationen im Internet

Brandl, Karl Heinz/ Disselkamp, Marcus/ Wedde, Peter (2004): Beschäftigungssicherung durch Innovation. Der neue § 92a BetrVG. Bund-Verlag. Frankfurt am Main.

Hans Böckler-Stiftung (Hrsg.) (2010): WSI-Mitteilungen. Schwerpunktheft Innovation und Mitbestimmung. Ausgabe 02/2010. Düsseldorf.

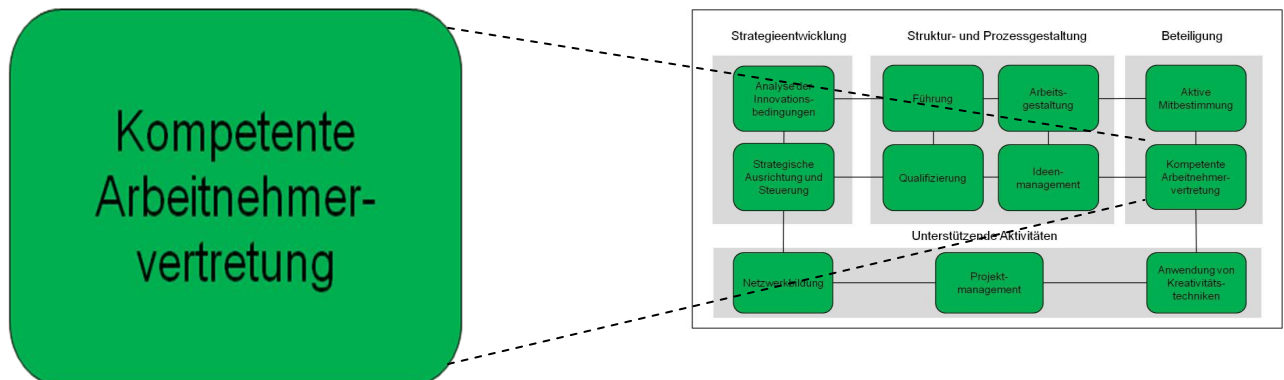
Rundnagel, Regine (2010): Sind wir innovationsfähig für die Zukunft? In: Arbeitsrecht im Betrieb - 2010, S. 184, AiB-Verlag, Frankfurt am Main.

Wedde, Peter (2005): Innovation und Mitbestimmung. In: Bsirske/Endl/Brandl/Schröder (Hrsg.): Menschen machen Innovationen. (S.213-225). VSA Verlag. Hamburg.

www.boeckler.de

4.2

Beteiligung



... Arbeitnehmer professionell vertreten

Das Aufgabenspektrum eines Betriebsrats ist sehr vielfältig. Damit ein Gremium die betrieblichen Innovationsbedingungen mitgestalten kann, muss es einen hohen Grad an Handlungskompetenz besitzen. Zur Stärkung dieser Kompetenz gibt es viele Ansätze. Dabei geht es vor allem darum, Abläufe im Gremium zu optimieren und Voraussetzungen für die Aufgabenerfüllung der Arbeitnehmervertretung zu schaffen. Denn hinter den Aufgaben stecken unzählige Prozesse, die ein Betriebsratsgremium auch ganz praktisch zu organisieren hat: Informationsbeschaffung, persönliche Gespräche mit den Beschäftigten, Zusammenarbeit mit internen und externen Sachverständigen, Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite, Eigenorganisation und vieles andere mehr.

Um auf diesen Feldern Handlungskompetenz zu erlangen und Prozesse reibungslos zu gestalten, ist ein Qualitätsmanagement für den Betriebsrat sinnvoll. Dieses standardisiert wichtige Verfahrensabläufe und lässt zugleich genügend Entscheidungs- und Handlungsspielräume. Zudem kann es gegebenenfalls in ein bereits bestehendes Qualitätsmanagementsystem eingegliedert werden.



Qualitätsmanagement für den Betriebsrat

Betriebliche Arbeitnehmervertretungen haben eine große Zahl von Aufgaben. Betriebsräte sind Ansprechpartner für die Arbeitgeberseite und vertreten laut Betriebsverfassungsgesetz „zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs“ gegenüber dieser die Interessen der Beschäftigten. Schon so gesehen sind sie wichtige Innovationsakteure. Sie haben die Aufgabe, darüber zu wachen, dass die zugunsten der Arbeitnehmer geltenden gesetzlichen und tariflichen Vorschriften Anwendung finden. Dabei haben sie sich zu orientieren einerseits am Grundsatz der Gleichbehandlung aller im Betrieb tätigen Personen und andererseits am Anspruch, die freie Entfaltung der Persönlichkeit der Arbeitnehmer zu schützen und zu fördern.

Nicht zuletzt hierzu besitzt die betriebliche Arbeitnehmervertretung umfangreiche Mitbestimmungsrechte. Insbesondere im Rahmen der Mitbestimmung in „sozialen Angelegenheiten“ ist es Aufgabe der Betriebsräte, Regelungen mit dem Arbeitgeber zu treffen, etwa zu Fragen der Ordnung des Betriebes und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb, zur Arbeitszeit, zum betrieblichen Gesundheitsschutz, zum betrieblichen Vorschlagswesen oder auch zur Durchführung von Gruppenarbeit oder der Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen, die eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle der Arbeitnehmer ermöglichen. Außerdem besitzt der Betriebsrat eine wichtige Funktion bei personellen Maßnahmen. Egal, ob Einstellungen, Versetzungen oder Kündigungen – die Arbeitnehmervertretung muss informiert werden und hat darüber zu wachen, dass betriebliche, tarifliche und gesetzliche Bestimmungen hierzu befolgt werden.

Ein Qualitätsmanagementsystem (QM) für den Betriebsrat kann in Anbetracht der vielen Aufgaben einer Arbeitnehmervertretung mehrere Zielrichtungen haben. Es optimiert Kommunikationsstrukturen und formuliert beziehungsweise standardisiert professionelle Lösungsstrategien. So wird die Zufriedenheit der „Kunden“ oder „Klienten“, also vorrangig der Beschäftigten, gesteigert und zur Motivation der Belegschaft insgesamt beigetragen. „Produkte“ oder „Leistungen“ des Betriebsrats werden dokumentiert und die eigenen Abläufe können reibungsloser gestaltet werden.

Dies kann die Ausstattung und Gestaltung von Arbeitsräumen des Betriebsrats oder auch dessen Weiterbildung betreffen. Bei der Entwicklung eines QM-Systems für den Betriebsrat sollte dieser sich primär an Erwartungen der Beschäftigten und an selbst gesteckten Zielen orientieren. Träger des gesamten Entwicklungsprozesses sollte das gesamte Gremium sein. Dabei sollte nicht unbedingt eine Abbildung sämtlicher Prozesse und Teilprozesse eines Gremiums im Vordergrund stehen, sondern vielmehr die Entwicklung selbst gesetzter Schwerpunkte, die sich mit einem QM-System verbessern lassen.

Instrumente eines solchen Systems können Regeln, Dokumente und Kennzahlen als interne Hilfsmittel sein. Ergänzend kann auch die Nutzung der Infrastruktur (auch der Umgang mit technischen Arbeitsmitteln, etwa Informationstechnik) verlässlich geregelt werden. Wichtig ist, dass dabei die zentralen Ziele eines Betriebsrats nicht aus den Augen verloren werden und sich aus diesen die einzelnen Aktivitäten und Prozesse ableiten lassen.

Ziele der Betriebsratsarbeit

- Sicherung der standortbezogenen Arbeitsplätze
- (leistungs-) gerechtes Entgelt/Einkommen
- Förderung des Wohlbefindens der Beschäftigten durch menschenwürdige Arbeitsgestaltung („gute Arbeit“)
- Erhaltung und Weiterentwicklung der Fähigkeiten, des Wissens und der Fertigkeiten der Beschäftigten
- Gleichbehandlung der Beschäftigten
- Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben

Allgemeine Ziele der Qualitätssteigerung im Betriebsrat

(nach: Bechmann [2006])

- höhere Zufriedenheit der Beschäftigten mit der Arbeit des BR
- höhere Zufriedenheit der BR-Mitglieder mit der eigenen Arbeit
- Halten und Gewinnen von Gewerkschafts-Mitgliedern



höhere Durchsetzungskraft bei der Interessenvertretung



In mehreren Schritten kann ein Betriebsratsgremium die Qualität seiner Arbeit verbessern. In einem ersten Schritt ist zunächst einmal zu klären, wo die wichtigsten Mängel in der Arbeit der Arbeitnehmervertretung bestehen. Hierzu muss geklärt werden, welche Mängel dem Gremium selbst auffallen und welche vor allem auch von den Beschäftigten genannt werden. Diese sollten vorrangig beseitigt werden.

In einem zweiten Schritt muss festgestellt werden, „wie es sein soll“. Hierzu sollte konkretisiert werden, was zu einer besseren Qualität erforderlich ist, wo es gute Beispiele für eine höhere Qualität gibt und wie

diese zu realisieren sind. Das heißt, dass Standards gesetzt werden.

In einem dritten Schritt werden Schwerpunkte für wichtige Maßnahmen konkretisiert. Es werden Maßnahmen zur Qualitätssteigerung vereinbart und schrittweise umgesetzt.

Schließlich muss in einem vierten Schritt ein Bewertungsmechanismus entwickelt werden, anhand dessen beurteilt werden kann, inwieweit die Maßnahmen erfolgreich waren. Hierzu können wiederum entweder bestehende Instrumente genutzt oder neue entwickelt werden.

BEST-Praxistipp
**Instrumente zur Qualitätsbewertung
der Betriebsratsarbeit**

- Checklisten zur Selbstbewertung (z. B. mit Schulnoten)
- Auswertung des Feedbacks der Beschäftigten, z. B. im persönlichen Gespräch, bei Versammlungen, über Intranet
- Häufigkeits-Zählungen (z.B. Beratungs-Statistik)
- Fehleranalysen
- Befragungen, Gruppengespräche
- externe Gutachten

BEST-Praxistipp**Beispiel: Zentrale Prozesse der Betriebsratsarbeit****Eigenorganisation**

- konstituierende Sitzung
- Geschäftsordnung erstellen
- Sitzungen (ordentlich/außerordentlich)
- Qualifizierung
- BR-EDV
- Datenschutz

Information

- regelmäßiger Austausch mit GF
- Betriebsversammlung
- Sprechstunden für Arbeitnehmer
- externe Beratung

Mitwirkung

- Arbeit in betrieblichen Ausschüssen
- freiwillige Betriebsvereinbarungen
- personelle Einzelmaßnahmen und Kündigungen
- Personalgespräche
- BEM-Gespräche (Betriebliches Eingliederungsmanagement)
- Betriebsausflüge/Betriebsfeste

Mitbestimmung

- soziale Angelegenheiten
- Arbeitszeit und Überstunden
- betriebliche Entlohnung und andere
- Betriebsvereinbarungen



Gröschel, Uta C. (Hrsg.) (2006): Betriebsrat professionell. BUND Verlag. Frankfurt/Main.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

5. Unterstützende Aktivitäten für ein mitarbeiterorientiertes Innovationsmanagement

Zu einer umfassenden Innovationsfähigkeit gehören eine strategische Ausrichtung, passende Prozesse, eine abgestimmte Organisationsstruktur und eine Beteiligung der Mitarbeiter. Hierzu gibt es zahlreiche Ansätze und Werkzeuge. Darüber hinaus gibt es viele, vor allem methodische Instrumente, die sich bei der Entwicklung von Strategien, dem Aufbau von Strukturen und Prozessen sowie der Beteiligung der Beschäftigten nutzen lassen. Dazu gehört der Aufbau von und das Arbeiten in Netzwerke sowie ein wirksames Projektmanagement. Wesentlich sind auch Möglichkeiten der Kreativitätsförderung und Ideenstrukturierung. Diese unterstützenden Aktivitäten geben innovationsorientierten Vorhaben Struktur und generieren neue Ideen und Impulse.

Netzwerke können dem Austausch von Informationen, von Wissen und von Ressourcen dienen. Nicht zuletzt durch gegenseitige Lernprozesse helfen sie den Projektpartnern, Innovationen zu realisieren. Besonders kleine und mittlere Unternehmen sind hierauf angewiesen.

Projektmanagement gehört zum „Handwerkszeug“ eines jeden Innovationsverantwortlichen. Wer zeitlich oder sachlich begrenzte und bestimmte Vorhaben umsetzen will, sollte einen guten Plan dazu entwickeln. Techniken des Projektmanagements helfen,

einen solchen Plan auszugestalten und in die Tat umzusetzen.

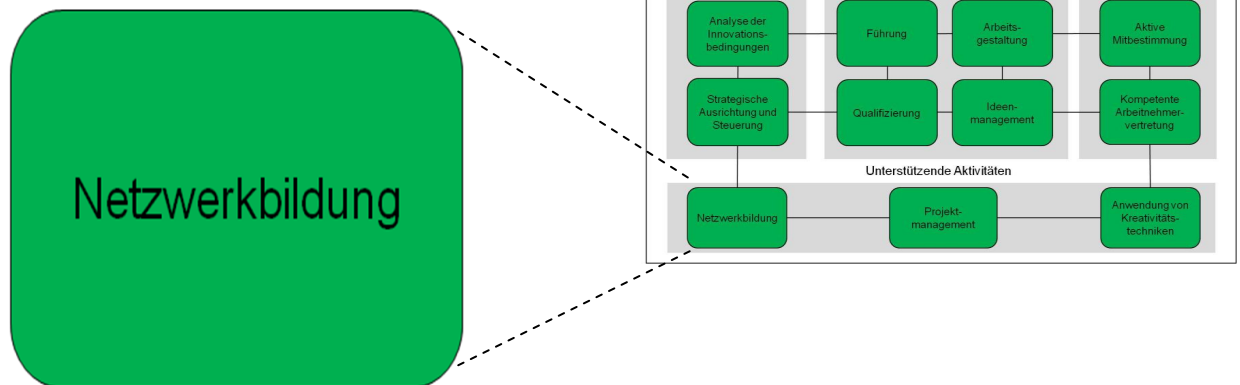
Besonders Kreativitätstechniken sind leicht erlern- und nutzbar. Sie lassen sich in vielen Zusammenhängen anwenden. Auch wenn ihre Anwendung zunächst gewöhnungsbedürftig erscheint – sie erweitern den Horizont der Akteure und helfen dabei, Ideen zu generieren. Ohne Ideen gibt es keine Innovationen.

Ob im Rahmen eines großangelegten Entwicklungsprojektes oder innerhalb eines kleinen themenspezifischen Workshops – Netzworkeildung, Innovations-Projektmanagement und Kreativitätstechniken sind sinnvolle Ergänzungen zu den bereits beschriebenen Ansatzpunkten für ein mitarbeiterorientiertes Innovationsmanagement. Sie sind in vielen Zusammenhängen anwendbar und anpassbar. Die Erlangung eines nutzbaren „Rüstzeugs“ für Innovationsvorhaben spielt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle. Darüber hinaus helfen sie nachhaltig, den Dialog zwischen den Akteuren des Innovationsmanagements zu befördern.



5.1

Unterstützende Aktivitäten



... mit Partnern die Innovationsfähigkeit steigern

Besonders kleine und mittlere Unternehmen sind häufig nicht allein in der Lage, alle Marktchancen wahrzunehmen und sämtliche Innovationsmöglichkeiten zu nutzen. So sind ihre Forschungs- und Entwicklungskapazitäten meist begrenzt. Dabei können mit Netzwerken finanzielle, fachliche, zeitliche oder räumliche Ressourcen miteinander kombiniert werden. Netzwerke bieten also erweiterte, innovationsförderliche Möglichkeiten.

Netzwerke können unterschiedlich ausgestaltet sein. Vom „losen“ Netzwerk für den gelegentlichen (informellen) Informationsaustausch bis hin zur vertraglich fixierten Kooperation. Auch thematisch können Netzwerke verschiedenartig ausgerichtet sein, z. B. als Wissenstransfer-Netzwerk, als themenspezifisches Informationsnetzwerk (z. B. zur Gesundheitsförderung), als Netzwerk zur Kundenansprache, als Netzwerk zur Markterschließung, als Vertriebsnetzwerk, als Lieferantennetzwerk oder auch als Produktionsnetzwerk („virtuelles Unternehmen“). Mögliche Partner in einem Innovationsnetzwerk sind auch Universitäten, Forschungs- und Beratungseinrichtungen, Interessenverbände (auch: Gewerkschaften) oder staatliche Stellen.

Auf der Beteiligungsebene sind Netzwerke ebenfalls von großer Bedeutung. So sollten betriebliche Arbeitnehmervertretungen auch Möglichkeiten, die Netzwerke bieten, strategisch nutzen. Zur Kompetenzerweiterung (Qualifizierung) und zum Informationsaustausch kann eine Vernetzung besonders wichtig sein. Es besteht die Möglichkeit, dass gerade auch branchenbezogene „Best-Practice“ ausgetauscht und zum wichtigen Orientierungsrahmen gemacht werden kann.

Innovationsnetzwerke

Der Aufbau eines Innovationsnetzwerkes kann viele Vorteile mit sich bringen:

- Sachliche, informationelle, personelle und finanzielle Engpässe können ausgeglichen werden.
- Die Aufwendungen des einzelnen Unternehmens werden geringer, und verteilen sich auf „mehrere Schultern“.
- Innovationsprojekte können schneller umgesetzt werden.
- Auch das Risiko eines Innovationsprojektes wird nicht nur von einem Unternehmen getragen, es verteilt sich auf alle Beteiligten.

Diese Vorteile sollten genutzt werden, wobei eine Abwägung zwischen Nutzen und Risiken wichtig ist. Denn: Innovationsnetzwerke können auch negative Aspekte beinhalten. So verzichten die beteiligten Unternehmen im Allgemeinen auf den alleinigen Anspruch zur Nutzung der Neuerungen. Auch die „Steuerung“ eines Netzwerkes mit eigentlich unabhängigen Partnern kann schwierig sein, da die Projektpartner in einem Netzwerk weiterhin auch eigene Interessen verfolgen, die nicht mit den Interessen des Gesamtnetzwerkes übereinstimmen müssen.

Der systematische Aufbau und Ausbau von Netzwerkbeziehungen umfasst mehrere Schritte: Zunächst sollten die relevanten potenziellen internen und externen Innova-

tionspartner und Wissensressourcen identifiziert werden. Es ist oftmals der Fall, dass nicht alle Möglichkeiten bekannt sind. Häufig gibt es Kooperationspartner in unmittelbarer Nähe, die bisher außerhalb der eigenen Wahrnehmung waren. Danach geht es darum, den Zugang zu den internen oder externen Innovationspartnern zu finden. Dies funktioniert in der Regel auch nicht ohne Überzeugungsarbeit. Die Möglichkeiten einer Kooperation und Vernetzung sind schließlich nicht immer auf der Hand liegend.

Außerdem sollten Erwartungen abgeschätzt werden: Gibt es gemeinsame Ziele mit den Kooperationspartnern, die es gemeinsam zu verfolgen gilt? Lohnt sich eine gemeinsame Investition von Geld und Zeit? Bestehen ähnliche Hintergründe und Erfahrungen (Wertesystem, Qualitätsstandards)?

Im Anschluss an die Klärung dieser Fragen steht der Aufbau der Verbindungen zu den Netzwerkpartnern im Vordergrund der Aktivitäten. Sie erhalten eine organisatorische Form. Dies kann auch eine technische Infrastruktur, etwa ein gemeinsamer Internetauftritt oder eine Intranetplattform sein.

Die Zusammenarbeit im Netzwerk sollte anschließend stabilisiert werden. Das Netzwerk kann langfristig angelegt und bei Bedarf erweitert (z. B. zum regionalen „Cluster“) werden. Dann ist Kontaktpflege das A und O einer erfolgreichen Netzwerkarbeit.



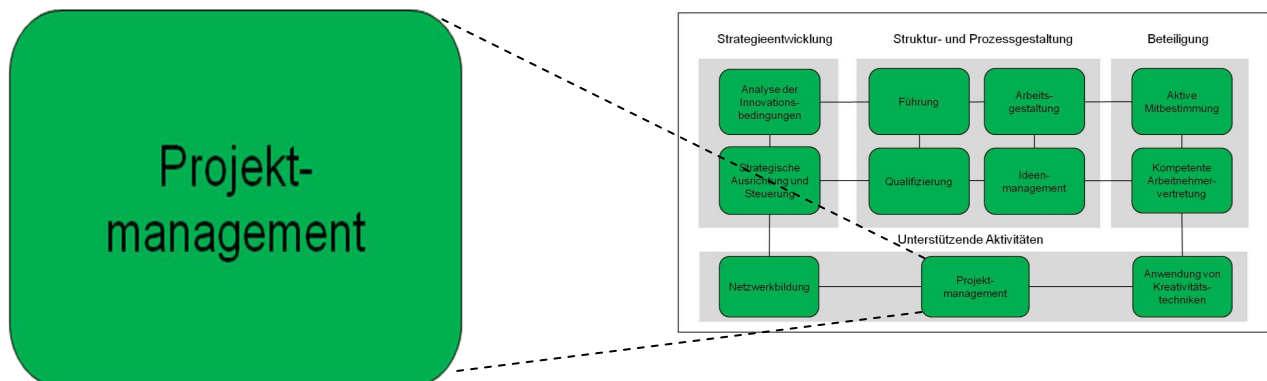
Phasen des Auf- und Ausbaus von Innovationsnetzwerken**Literatur**

Friedrich Ebert Stiftung (Hrsg.) (2004): KMU und Innovation. Stärkung kleiner und mittlerer Unternehmen durch Innovationsnetzwerke. Bonn.

Blöcker, Antje / Jürgens, Ulrich / Meißner, Heinz-Rudolf (2009): Innovationsnetzwerke und Clusterpolitik in europäischen Automobilregionen. Impulse für Beschäftigung. LIT Verlag. Berlin.

5.2

Unterstützende Aktivitäten



... Innovation strukturiert angehen

Innovationsvorhaben sind Projekte, an denen in der Regel zahlreiche unterschiedliche Akteure beteiligt sind. Diese sollten gemeinsame Ziele verfolgen (die Projektziele). Um diese zu erreichen, ist es wichtig, die unterschiedlichen Interessen der Beteiligten aufeinander abzustimmen und produktiv nutzbar zu machen. Darüber hinaus gilt es, den Innovationsprozess zu strukturieren und ihn verbindlich zu gestalten, um die Fehleranfälligkeit innerhalb der einzelnen Projektschritte zu minimieren. Ein wirksames Projektmanagement ist also besonders wichtig.



Innovationsprojektmanagement

Mit einem strukturierten Projektmanagement wird dem Innovationsvorhaben ein tragfähiges „Gerüst“ gegeben, innerhalb dessen die eigentliche „Innovationsarbeit“ geleistet wird. Es wird festgelegt, welche Zielrichtung verfolgt wird, wer wofür zuständig ist, an welchen Kriterien sich der Projektfortschritt messen lassen kann (sowohl hinsichtlich des zeitlichen als auch des qualitativen Fortschrittes) sowie welche Schritte der Dokumentation und des Marketings für das Projekt zu durchlaufen sind. Ein strukturiertes Projektmanagement umfasst also eine Vielzahl von Ansatzpunkten. Hierzu gehören:

- Projektauswahl,
- Projektkonzeption,
- Projektzeitplanung,
- Projektbewertung,
- Projektdokumentation,
- Projektsteuerung,
- Projektteamauswahl und
- Projektvermarktung.

Die Auswahl eines passenden Projektmanagements ist natürlich vor allem daran auszurichten, um welche Art von Projekt es sich handelt.

Es kann viele Arten von Projekten geben:

- Bauprojekte / Investitionsprojekte
- Forschungs- und Entwicklungsprojekte
- Organisations(entwicklungs)-projekte
- Produktentwicklungsprojekte / Innovationsprojekte
- IT-Projekte
- Logistikprojekte
- Qualitätsprojekte
- Vorprojekte / Planungsprojekte
- Marketingprojekte
- Kulturprojekte

Projektmanagement sollte das Projektvorhaben strukturieren und wichtige Aufgaben bezüglich der Projektbearbeitung regeln. Dazu gehört es, Phasen innerhalb der Projektbearbeitung in einer Projektdefinition festzulegen, Projektvorgaben und Teilziele klar zu bestimmen und verbindlich zu kommunizieren, den Projektverlauf zu jedem Zeitpunkt für jeden Projektbeteiligten transparent zu halten, Risiken rechtzeitig zu erkennen und zu behandeln sowie Verantwortlichkeiten Personen zuzuordnen.

Üblicherweise enden die Projektphasen mit definierten Meilensteinen. Ein bestimmtes Phasenmodell ist meistens sehr spezifisch und vor allem auch am zu erstellenden Projektergebnis orientiert.

BEST-Praxistipp**Allgemeine Arbeitsschritte des Projektmanagements**

1. **Projektdefinition:** Es findet eine Projektanalyse statt, welche Probleme und Potenziale betrachtet. Ziele werden geklärt (Inhalte, Kosten, Ausmaß und Zeit) und zuvor Genanntes mit einer Machbarkeitsstudie ergänzt.
2. **Projektauftrag:** Es wird ein Dokument (z. B. Vertrag) erstellt, das die Existenz des Projektes formell bestätigt.
3. **Projektplanung:** In dieser Phase wird das Projektteam organisiert und es werden Aufgabenpläne, Ablaufpläne, Terminpläne, Kapazitätspläne, Kommunikationspläne, Kostenpläne, Qualitätspläne sowie das Risikomanagement festgelegt. Hierbei spielen „Arbeitspakete“ und so genannte „Meilensteine“ eine wichtige Rolle.
4. **Projektdurchführung und -kontrolle:** Diese Phase kennzeichnet sich, abgesehen von der Durchführung selbst, durch die Kontrolle des Projektfortschritts und die Reaktion auf projektstörende Ereignisse in der Zukunft, die sich erst während der Projektdurchführung ergeben. Erkenntnisse über gegenwärtige oder zukünftige Abweichungen führen zu Planungsänderungen und Korrekturmaßnahmen.
5. **Projektabschluss:** Die Ergebnisse werden präsentiert, das Projektergebnis wird dokumentiert übergeben. Es werden in einem Review alle Phasen reflektiert. Der Projektleiter wird vom Auftraggeber schriftlich entlastet.
6. (Unter Umständen Projektabbruch: Das Projekt wird vorzeitig abgebrochen, bevor die Projektziele erreicht sind.)

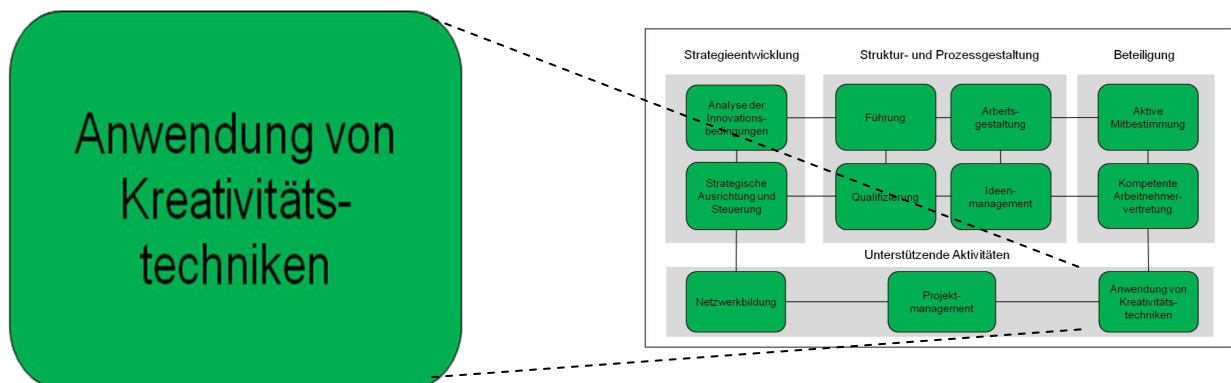


Kellner, Hedwig (2002): Kreativität im Projekt. Hanser Verlag. München, Wien.

[illegible]

5.3

Unterstützende Aktivitäten



... kreative Impulse bekommen und nutzen

Kreativität ist der Ausgangspunkt für viele Ideen – und für viele Innovationen. Nur dort, wo Kreativität vorhanden ist und gefördert wird, können auch Innovationen entstehen. Eine kreative Leistung wird dann erbracht, wenn ein Mensch seine eingefahrenen Denkmuster überwindet und neuartige, originelle Ideen hervorbringt.

Mit Kreativitätstechniken können Ideen strukturiert gesammelt, bewertet und weiterverfolgt werden. Solche Methoden eignen sich dazu, Probleme zu präzisieren, die Ideenfindung und den Ideenfluss Einzelner oder von Gruppen zu beschleunigen, die Suchrichtung zu erweitern und gedankliche Blockaden aufzulösen. Bei schlecht strukturierten, eher offenen Problemen ist die Zahl und Art der möglichen Lösungen nicht vorgegeben. Somit ist jedes Ergebnis des Lösungsprozesses immer nur eine relativ optimale Lösung zu einem bestimmten Zeitpunkt. Auch wenn die Anwendung von Kreativitätstechniken oft „spielerisch“ wirkt: Sie hilft, Kreativität anzuregen um völlig neue, noch nicht realisierte Lösungen zu finden. Kreativitätstechniken sind also nützlich. Sie können vor allem in Workshops, besonders innerhalb von Gruppenarbeiten Anwendung finden.

Es gibt eine fast unüberschaubare Zahl von Kreativitätstechniken. Die folgenden stellen eine Auswahl dar:

- Mindmapping
- Brainstorming und Brainwriting
- Methode 6-3-5
- Open-Space
- World Café
- Denkhüte



Mindmapping

Mindmapping (das Erstellen einer „Mind Map“, zu Deutsch: „Gedankenkarte“) beschreibt eine Technik, die zur gedanklichen Erschließung und bildlichen Darstellung eines Themengebietes genutzt werden kann. Sie kann zum Beispiel zur Planung und für Mitschriften von Diskussionen angewandt werden. Dabei soll das der Technik zugrunde liegende Prinzip der Gedankenverknüpfung helfen, Übersicht über ein Thema zu bekommen, es strukturiert zu verbildlichen und dabei die unterschiedlichen Fähigkeiten des menschlichen Gehirns (genauer: der beiden Gehirnhälften) zu nutzen.

Eine Mind Map kann handschriftlich auf unliniertem Papier im Querformat erstellt werden. In der Mitte wird zunächst das zentrale Thema schriftlich festgehalten. Dabei sollte es möglichst genau umschrieben werden. Hiervon ausgehend werden die zugehörigen Hauptthemen, ähnlich wie Kapitelüberschriften eines Buches, mit „Zweigen“, also Hauptlinien, verbunden. Diesen schließen sich dazugehörige „Unterkapitel“ an. Im Rahmen dieser entstehenden „Baumstruktur“ werden verschiedene Farben für Äste und Themen, Bildelemente zu einzelnen Begriffen sowie eine Dreidimensionalität in der Darstellung gewählt, um so vor allem eine „organische Struktur“ zu dokumentieren.

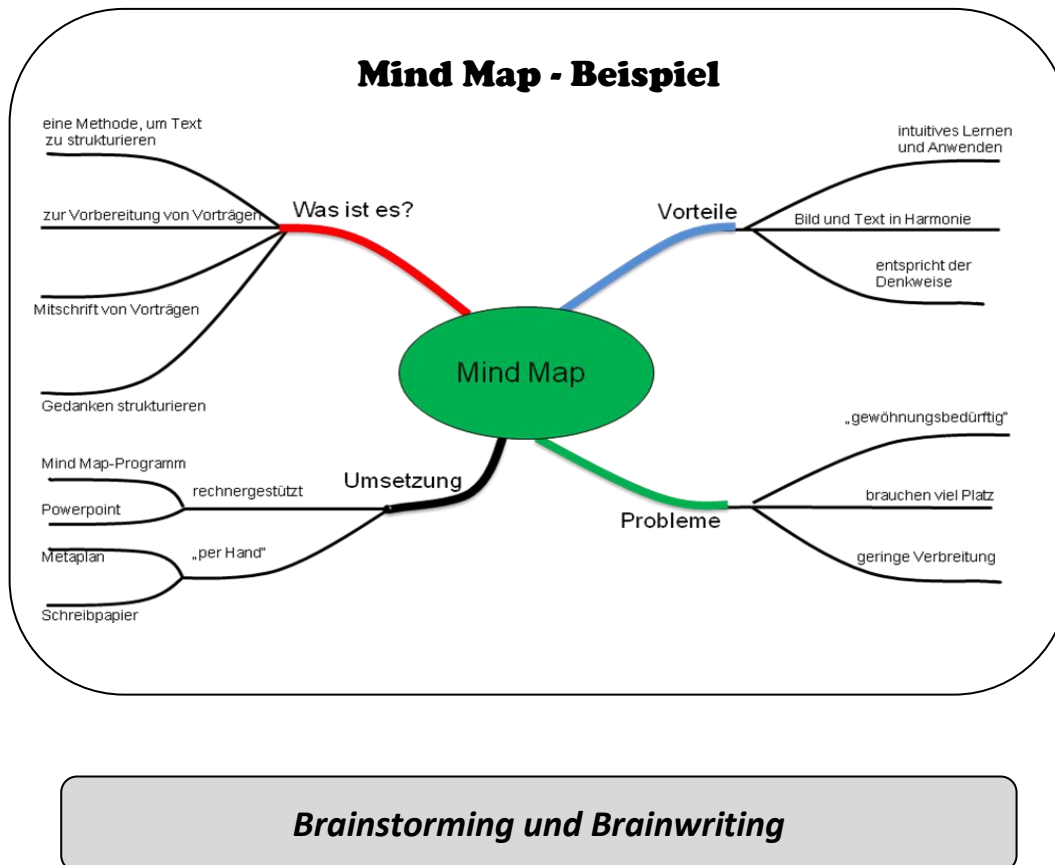
Mind Maps können auf Schreibpapier, aber auch an Stellwänden oder am Computer verfasst werden. Zu letzterem gibt es bereits eine große Anzahl von Softwarelösun-

gen. Viele liegen als kostenlose Freeware vor. Diese Mind Map-Werkzeuge erweitern die klassischen Modelle häufig um neue Möglichkeiten, z. B. der Verlinkung auf Dateien oder Internetquellen. Es bestehen darüber hinaus technische Wege, mehrere, auch räumlich voneinander getrennte Teilnehmer, an einer Mind Map mitarbeiten zu lassen.

Mind Maps können für unterschiedliche Dinge eingesetzt werden:

- Ideensammlung und Dokumentation eines Brainstormings
- Sachtexte strukturieren
- Vorträge entwerfen
- Protokoll
- Planung und Organisation
- Lernen und Prüfungsvorbereitung

Mind Maps prägen sich gut ein und stellen zentrale Fragestellungen bildlich prägnant dar. Auf überflüssige Wörter und Textbausteine (wie sie in normalen Sätzen häufig vorkommen) wird verzichtet. Ideen können so schneller erfasst und auch schneller bewertet werden. Der Gefahr, „dass man den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht“, wird entgegengewirkt. Wichtig bleibt jedoch, dass eine Mind Map nicht selbsterklärend ist. Sie sollte bei Bedarf Unbeteiligten erläutert werden, da diese oftmals mit der durch den oder die Autoren verwendeten Symbolik nicht vertraut sind.



Das Brainstorming ist die vielleicht bekannteste Kreativitätstechnik. Sie findet in der Regel Anwendung innerhalb von Gruppen aus 5 - 20 Personen. Hier können Fachleute ebenso wie Laien, Mitarbeiter oder Experten anderer Fachgebiete vertreten sein. Das Brainstorming kann durch einen Moderator geleitet werden. Dieser bereitet Anschauungsmaterial vor und führt die Gruppe in das zu lösende Problem ein. Dieses wird anschließend analysiert und präzisiert.

Hierbei sollte die Frage- bzw. Aufgabenstellung nicht zu breit und allgemein gehalten sein („Wie können wir die Welt retten“), aber auch nicht zu kleinteilig oder spezifisch („Welches Klebeverfahren ist ratsam um Bauteil A an Bauteil B zu befestigen“). Den Gruppenmitgliedern wird vor dem Brainstorming mitgeteilt, ob es sich um ein moderiertes oder nichtmoderiertes Brainstor-

ming handelt. Ein Protokollant wird ernannt.

Vier grundsätzliche Regeln gelten beim Brainstorming:

- Wichtige Zielrichtung ist das Kombinieren und Aufgreifen von bereits geäußerten Ideen.
- Kommentare, Korrekturen und Kritik sind verboten.
- Viele Ideen sollen in kürzester Zeit gesammelt werden (Zeitraumen ca. 5-30 min).
- Freies Assoziieren und Phantasieren ist erlaubt.



Das Brainstorming erfolgt in zwei Phasen:

Phase Eins – Ideen finden:

Die Teilnehmer nennen spontan Ideen zur Lösungsfindung. Dabei sollen sie sich gegenseitig inspirieren und untereinander Merkmale neuer Lösungsansätze und Ideen einfließen lassen. Die Ideen werden mitgeschrieben. Alle Teilnehmenden sollen ohne jede Einschränkung Ideen produzieren und mit anderen Ideen kombinieren. Die Gruppe soll in eine möglichst produktive und erfindungsreiche Stimmung versetzt werden. Auch die Umgebungsgestaltung ist insofern wichtig. In dieser Phase gelten folgende Grundregeln:

- Keine Kritik an anderen Beiträgen, Ideen oder Lösungsvorschlägen (kreative Ansätze können sich auch aus zunächst völlig unsinnigen Vorschlägen entwickeln).
- Keine Wertung oder Beurteilung der Ideen.
- Jeder soll seine Gedanken frei äußern können.
- Keine Totschlagargumente.

Je kühner und phantasievoller, desto besser. Dadurch wird das Lösungsfeld vergrößert.

Phase Zwei – Ergebnisse sortieren und bewerten:

Nach einer Pause werden sämtliche Ideen (vom Moderator) vorgelesen und von den Teilnehmern bewertet und sortiert. Hierbei geht es zunächst nur um die thematische Zugehörigkeit und das Aussortieren von problemfernen Ideen. Die Bewertung und Auswertung kann in derselben Diskussion durch dieselben Teilnehmer erfolgen oder von anderen Fachleuten getrennt.

Vorteile des Brainstormings sind:

- die schnelle Erlernbarkeit der wenigen Grundregeln,
- die einfache und rasche Durchführbarkeit,
- die geringen Kosten der Durchführung,
- eine hohe Flexibilität,
- die Erzeugung vielseitiger Ideen durch eine heterogene Zusammensetzung der Teams,
- die anregende und motivierende Arbeitsatmosphäre, welche „Denkblockaden“ reduziert sowie
- die Motivation der Teilnehmenden, an der Ideenfindung und -Umsetzung teilzunehmen.

Brainwriting

Eine Variante des Brainstormings ist das sogenannte „Brainwriting“. Auch bei dieser Technik ist es wichtig, dass alle hemmenden Faktoren minimiert werden und stattdessen alle ideenförderlichen Rahmenbedingungen sichergestellt werden. Die Teilnehmer sollen in Gänze ihre Kreativität nutzen, ihre Ideen zur Verfügung stellen und gemeinsam kombinieren.

Das Brainwriting erfolgt wie das Brainstorming in zwei Phasen:

- In Phase 1 werden Ideen entwickelt und kundgetan sowie miteinander in Beziehung gesetzt. Eine wie auch immer geartete Bewertung fremder und eigener Ideen wird dabei unterlassen. Dies würde die weitere Ideenfindung erschweren. Die Ideen werden im Gegensatz zur Methode des üblichen Brainstormings nicht laut genannt, sondern schriftlich notiert. Während der Durchführung sollten die Teilnehmer nicht miteinander sprechen.

- In Phase 2 werden die Ergebnisse einer ausführlichen Kritik unterzogen und die besten Ideen herausgestellt.

Die Brainwriting-Methode bringt viele Vorteile:

- Ideen können nicht versehentlich in der Diskussion untergehen, denn sie sind schriftlich festgehalten.
- Es ist nicht notwendig, ein Protokoll zu führen.
- Die Anonymität der Teilnehmer kann meist gewahrt werden. Die Teilnehmer sind so nicht persönlich angreifbar.

- Es herrscht Gleichberechtigung in der Gruppe.
- Auch eher introvertierte Teilnehmer haben die Chance, ihre Ideen anzubringen – genauso wie extrovertierte.
- Auch die Stellung der Teilnehmer hat keinen Einfluss auf die Besprechung der Ideen, sofern Anonymität vorherrscht.

Methode 6-3-5

Eine besondere Methode des Brainwritings ist die „Methode 6-3-5“. Hierbei geht man wie folgt vor:

Insgesamt sechs Teilnehmer (im Idealfall) erhalten ein gleich großes Blatt Papier. Dieses ist als Formblatt in drei Spalten und sechs Reihen zu insgesamt 18 Kästchen aufgeteilt. Jeder Teilnehmende wird aufgefordert, in der ersten Reihe drei Ideen (je Spalte eine) zu notieren. Nach einer angemessenen Zeit – je nach Schwierigkeitsgrad der Problemstellung etwa 3 bis 5 Minuten – wird der in einer Spalte ausgefüllte Bogen von allen gleichzeitig, im Uhrzeigersinn weitergereicht. Der Nächste versucht nun, die bereits genannten Ideen aufzugreifen, zu ergänzen, weiterzuentwickeln und schließlich wieder zu notieren. Das Weiterreichen wird nun wiederholt und die Sammlung beginnt von Neuem.

Die Bezeichnung „6-3-5“ ergibt sich aus den (im Idealfall) sechs Teilnehmern, welche jeweils drei Ideen produzieren und danach fünfmal jeweils drei erste beziehungsweise daraus abgeleitete Ideen weiterentwickeln (sechs Teilnehmer, je drei Ideen, fünfmal Weiterreichen).

Mit dieser Methode können also innerhalb von 30 Minuten maximal 108 Ideen entstehen:

6 (Teilnehmer) mal 3 (Ideen) mal 6 (Reihen).

Vorteile:

- direktes Feedback
- viele Ideen in relativ kurzer Zeit
- Ideen werden nicht zerredet



BEST-Praxistipp
Formblatt für die Methode 6-3-5

Name	Zeit	1. Vorschlag	2. Vorschlag	3. Vorschlag
	3 Min.			
	4 Min.			
	5 Min.			
	5 Min.			
	5 Min.			
	5 Min.			

Open-Space

Eine Möglichkeit, die Kreativitätspotenziale insbesondere von Gruppen offenzulegen und nutzbar zu machen, bietet die Methode „Open Space“ (engl.: „Offener Raum“). Mit ihr lässt sich vor allem die Eigenverantwortung von Gruppen in Entwicklungsprozessen stärken.

Die Open Space-Methode dient in erster Linie zur Strukturierung von Besprechungen und Konferenzen. Sie eignet sich grundsätzlich für fast alle Gruppengrößen (von ca. vier bis hin zu mehreren hundert Teilnehmern). Charakteristisch ist die inhaltliche und formale Offenheit. So kann ein Open Space von zwei Stunden bis hin zu mehreren Tagen dauern.

Im Zentrum steht in der Regel ein „Generalthema“, zum Beispiel:

- drohende Werksschließung

- Probleme mit der Produktqualität
- Entwicklung eines Bildungsprogrammes
- Fusion zweier Firmen
- Projektentwicklung

Die Themen sind

- dringend – es brennt den Teilnehmenden unter den Nägeln, es betrifft sie/geht sie an/berührt sie,
- breit angelegt – es besteht Raum für neue Ideen und kreative Lösungen,
- komplex – es gibt viele verschiedene Ideen und Wege, es kann nicht von einer Person gelöst werden
- wichtig – sie sind von zentraler Bedeutung für die Zukunft des Systems

Die Teilnehmer geben eigene Aspekte des Themas ins Plenum ein und gestalten dazu je eine Arbeitsgruppe weitgehend (gegebenenfalls gemeinsam mit einem Moderator) eigenständig. Die Ergebnisse der Open-Space-Runde werden am Schluss gesammelt.

Wichtig für die Durchführung einer Open Space-Veranstaltung ist, dass die Umsetzung innerhalb einer ideenförderlichen Infrastruktur geschieht. Dies ist eine wichtige Grundlage dafür, dass in kurzer Zeit eine Vielzahl von konkreten Maßnahmen bzw. Vorschlägen produziert werden können.

Komplexe Themen werden im Open Space von vielen Menschen in sehr kurzer Zeit umfassend bearbeitet. Dadurch werden viele Ideen für Maßnahmen erfasst und es wird die Motivation für Gruppen gefördert, diese dann auch umzusetzen.

Open Space wirkt gemeinschaftsbildend. Die Teilnehmer lernen sich neu und näher kennen. Zum Schluss liegt als Basis für die weitere Zusammenarbeit eine Dokumentation aller bearbeiteten Themen für alle Teilnehmer bereit.

Die Open Space Regeln

- Wer auch immer kommt, es sind die richtigen Leute; Jeder ist wichtig und motiviert.
- Was auch immer geschieht: Es ist das Einzige, was geschehen konnte.
- Es beginnt, wenn die Zeit reif ist; wichtig ist die Energie (nicht die Pünktlichkeit).
- Vorbei ist vorbei: Wenn die Energie zu Ende ist, ist die Zeit um.
- Der Teilnehmende bleibt nur so lange in einer Gruppe, wie er es für sinnvoll erachtet, also solange er etwas lernt und/oder beitragen kann („Gesetz der zwei Füße“).



BEST-Praxistipp
Open Space – Ablauf Schritt für Schritt

1. Zu Beginn sitzen alle Teilnehmer in einem Kreis. Der Moderator „öffnet den Raum“ und führt in das Verfahren ein.
2. Inhalte und Organisation ergeben sich aus den Anliegen der Teilnehmenden. Alle können ein Anliegen einbringen.
3. An einer großen Stellwand werden die Anliegen den Zeiten und verfügbaren Arbeitsräumen zugeordnet.
4. In der „Marktphase“ wird über Anfangszeiten und Räume verhandelt und jeder trägt sich bei jenen Themen ein, die ihn interessieren.
5. Gruppenarbeitsphase: Die Teilnehmenden arbeiten in dieser Zeit selbstorganisiert, geleitet vom „Gesetz der zwei Füße“ und den Grundsätzen des Verfahrens. Die „Einladenden“ der Arbeitsgruppen werden gebeten, die Ergebnisse der Gruppenarbeit zu dokumentieren, damit sie auch den anderen Teilnehmenden zur Verfügung gestellt werden können.
6. „Abend- und Morgennachrichten“ – Die wichtigsten Ergebnisse werden vorgestellt
7. Auswertung und Planung der Umsetzung
8. Abschlussrunde (häufig mit dem „Redestab“-Ritual: Nur wer den „Redestab“ in der Hand hat, darf sprechen)
9. den „Raum schließen“

World Café

Besonders in sehr großen Gruppen bietet sich eine Variante des „Open Space“ an: das sogenannte „World Café“. Es bietet ebenfalls die Möglichkeit, strukturiert Dialoge zu führen, Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln, Wissen auszutauschen und neues „kollektives“ Wissen zu generieren. Dabei geht man davon aus, dass jede größere Gruppe oder Organisation viel eigenes Wissen und Kreativität besitzt, diese Ressourcen jedoch häufig nicht zum Tragen kommen, da sie nur verdeckt vorhanden sind. Es geht also darum, vorhandenes Wissen und vorhandene Kreativität sichtbar und nutzbar zu machen.

Das World Café ist eine Zusammenkunft von Personen, die in einer lockeren, einladenden („Café“-) Atmosphäre zusammenfinden. Hier werden Fragestellungen erörtert und Lösungswege durchdacht. Die Ergebnisse werden dokumentiert. Im Einzelnen gibt es sieben Gestaltungsprinzipien für ein erfolgreiches World Café. Diese beschreiben seinen Ablauf:

1. Klärung des Kontextes – warum das World Café stattfindet

Es wird allen Teilnehmern deutlich gemacht, was das Ziel der Zusammenkunft ist. Die Veranstaltung sollte durch eine Gruppe organisiert werden, die selbst einen Querschnitt durch die Teilnehmerschaft darstellt. Insbesondere ist auf eine vielfältige Zusammensetzung der Gruppe und auch der Teilnehmerschaft zu achten. Diversität fördert Kreativität!

2. Erzeugen einer einladenden Atmosphäre

Der Ort, an dem ein World Café stattfindet, sollte einladend sein. Dies ist kreativitätsfördernd und regt zum inhaltlichen Austausch an. Die technische Ausstattung kann bewusst sparsam sein (Tische mit Papiertischdecken und Stühle, Stifte und Getränke) – der äußere Rahmen zählt (informelle Atmosphäre, Blumen, warmes Licht). Darüber hinaus sollte die Teilnahme so freiwillig wie möglich sein.

3. Ermittlung der wirklich wesentlichen Fragen

Der oder die Moderatoren ermitteln unter den Teilnehmern die relevanten Fragen, um die das World Café kreisen soll. Dabei ist die Moderatorenrolle darauf ausgelegt, keine Vorgaben zu machen, sondern nur Fragen zur Auswahl zu stellen. Offene Fragen sollen zum Nachforschen und weiteren Lernen anregen.

4. Ermutigung von Beiträgen aller Beteiligten

Alle Beteiligten sollen sich zunächst an unterschiedlichen Tischen miteinander unterhalten, Fragen diskutieren und Ideen festhalten. Es besteht die Möglichkeit, die Ergebnisse auf der Papiertischdecke schriftlich festzuhalten. Die erste Gesprächsrunde kann 20 bis 30 Minuten dauern. Danach wechseln alle Teilnehmer bis auf einen vorher bestimmten „Gastgeber“ den Tisch.



An den neu eingenommenen Plätzen erklärt der jeweilige „Gastgeber“ den anderen Beteiligten die bisherige Diskussion. Das World Café dauert mindestens drei bis vier Runden. In der letzten Runde kehren die Teilnehmer an ihre „Ausgangstische“ zurück.

5. Verknüpfung unterschiedlicher Sichtweisen

In den verschiedenen Konstellationen werden unterschiedliche Sichtweisen auf eine Problemstellung sichtbar und ausgetauscht. Die Teilnehmer werden befragt, welche Themen sich in den Diskussionen herausgebildet haben.

6. Gemeinsames Heraushören von Einsichten und von tiefergehenden Fragen

Der oder die Moderatoren sorgen dafür, dass die Ergebnisse des gesamten World Cafés dokumentiert und im Gesamtplenum nochmals diskutiert werden.

7. Teilen der gemeinsamen Entdeckungen

Das gemeinsame, neue Wissen soll sichtbar gemacht werden. Dies kann geschehen z. B. durch eine sogenannte „Gallery Tour“, innerhalb derer die bemalten Papiertischdecken an einer Wand oder einer Leine befestigt werden, um sie allen Teilnehmern zugänglich zu machen. Oder auch durch die Sammlung von Schlüsselerkenntnissen, die jeder Teilnehmer auf einem Blatt notiert und an einer Wand aufhängt.

Denkhüte

Die Methode der „sechs Denkhüte“ (engl. „Six Thinking Hats“) ist eine seit den 1980er Jahren in unterschiedlichen Zusammenhängen angewandte Kreativitätstechnik.

„Denkhüte“ sind eine Technik, die in Gruppendiskussionen genutzt werden kann. Die einzelnen Teilnehmer nehmen dabei verschiedene Rollen ein. Diese werden dabei durch verschiedenfarbige Hüte repräsentiert (alternativ können auch Stühle oder sonstige Symbolträger wie Armbänder oder Karten genutzt werden). Jeder der Hüte entspricht einer bestimmten Denkweise oder einem bestimmten Blickwinkel. Dadurch soll ein effizienter Diskurs über ein Thema erreicht werden und gleichzeitig kein Blickwinkel außer Acht gelassen werden.

Die einzelnen Hüte stehen für:

- Blau – ordnendes, moderierendes Denken: Überblick über die Prozesse
- Weiß – analytisches Denken: Konzentration auf Tatsachen, Anforderungen und wie sie erreicht werden können (objektiv)
- Rot – emotionales Denken und Empfinden: Konzentration auf Gefühle und Meinungen (subjektiv)
- Schwarz – kritisches Denken: Risikobetrachtung, Probleme, Skepsis, Kritik und Ängste mitteilen (objektiv)
- Gelb – optimistisches Denken: Was ist das Best-Case Szenario (spekulativ)

- Grün – kreatives, assoziatives Denken: Neue Ideen, Kreativität (konstruktiv)

Den Teilnehmern wird entsprechend der Art, in der sie denken sollen, ein Hut bzw. Armband oder eine Karte in der zugehörigen Farbe gegeben. Wichtig ist es, sich vor der Diskussion auf die zugeordnete Farbe mit den geforderten Eigenschaften einzustellen und während der Diskussion „in der Farbe“, also in der Rolle, die durch die Farbe symbolisiert wird, zu bleiben. Alternativ können auch alle Teilnehmer in verschiedenen Runden denselben „Hut“ tragen. Gemeinsam sind beiden Varianten, dass eingefahrene Denkschienen verlassen werden und ein häufiger Perspektivwechsel stattfindet. Alle Teilnehmer versetzen sich gleichzeitig oder nacheinander in dieselbe Sichtweise und ziehen so „an einem gemeinsamen Strang“. Alle Aspekte eines

Problems oder einer Frage werden gesammelt und diskutiert. Da dies nacheinander geschieht, werden unnötige Schleifen und Wiederholungen vermieden. Die sechs Denkhüte können so auch als Methode zur Verbesserung der Kommunikation in einer Gruppe beitragen.

Nutzen der Methode

Die sechs Denkhüte nutzen die menschliche Fähigkeit des Verstellens. Wenn alle Teilnehmer eine Rolle spielen, sind offenere Diskussionen möglich, als wenn jeder Teilnehmer „er selbst“ ist. Wie bei den meisten Gruppentechniken ist allerdings eine Moderation angeraten. Insbesondere wenn Gruppenmitglieder sich stark in Temperament und Orientierung (introvertiert, extrovertiert) unterscheiden, können einzelne Blickwinkel überbetont werden, weil die Rolle überstark repräsentiert wird.

Literatur und weiterführende Informationen im Internet

Disselkamp, Markus (2005): Innovationsmanagement. Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen. Gabler. Wiesbaden.

Harland, Peter E. / Geschka, Horst / Schwarz-Geschka, Martina (2009): Kreativitätstechniken – Grundlagen. Abrufbar im Internet unter:
<http://www.innovationsmanagement.de/kreativitaetstechnik/grundlagen.html>

Kellner, Hedwig (2002): Kreativität im Projekt. Hanser Verlag. München, Wien.

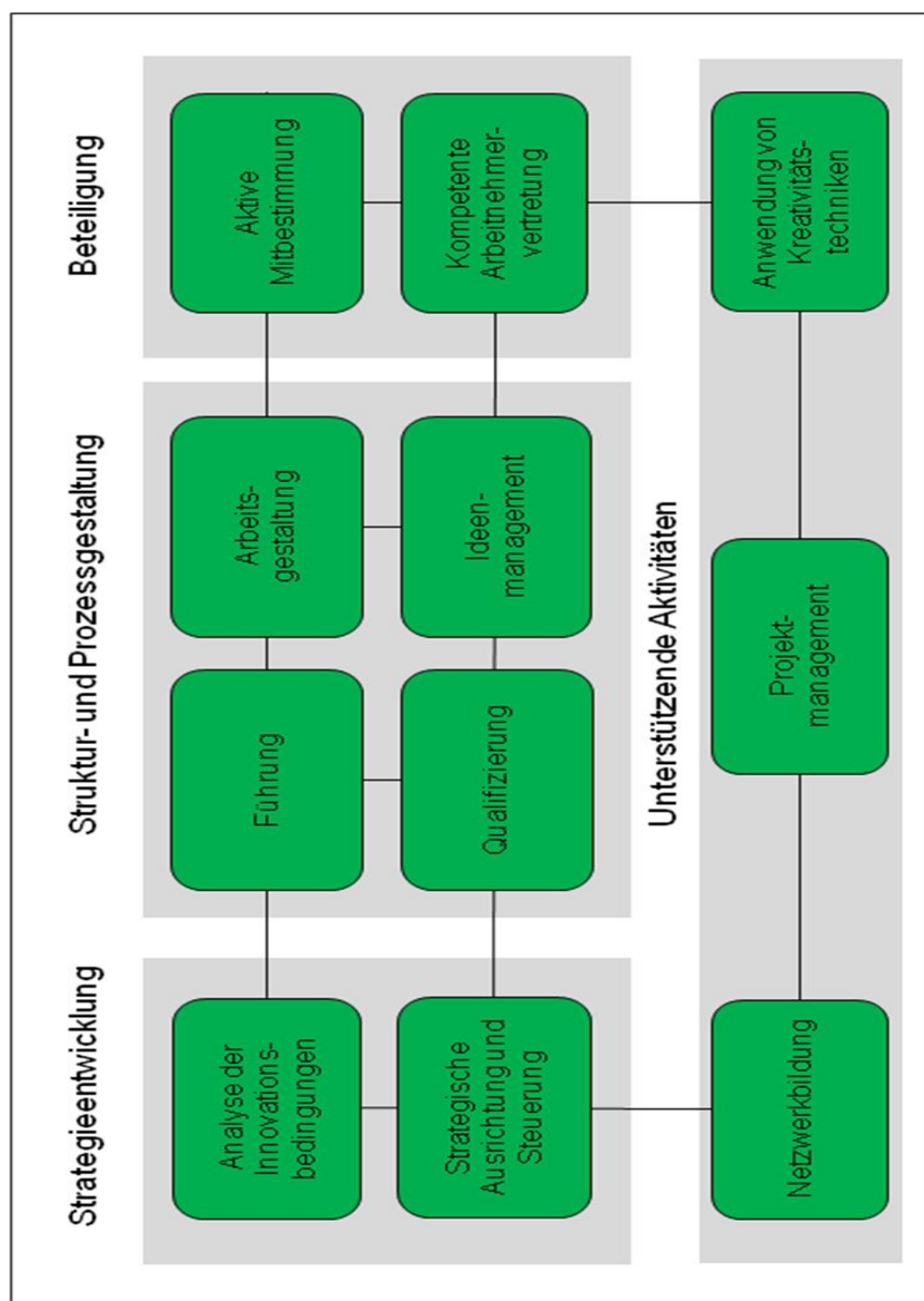
www.kreativ-sein.de

www.innokenn.de



Mitarbeiterorientiertes Innovationsmanagement

Werkzeuge für die betriebliche Innovationsgestaltung



Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e. V.

der Arbeitskammer des Saarlandes und des DGB Saar

**In Betrieben und Organisationen sind Probleme praktisch - nicht theoretisch.**

- Beschäftigungssicherung durch Innovation – Wie geht das?
- Wie können wir Arbeitszeiten flexibel und verlässlich gestalten?
- Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilung – Was ist zu beachten?
- Wie kann ich den Datenschutz regeln und Missbrauch verhindern?
- Was ist zu beachten, wenn SAP eingesetzt wird?

Immer wenn es um Veränderungen der Arbeit geht, sind Betriebs- und Personalräte gefordert. Die Themen reichen von A wie Arbeitszeitflexibilisierung über die Einführung informationstechnischer Systeme bis Z wie Zielvereinbarungen.

Das Spektrum ist breit. Die einzelnen Aufgabenstellungen sind vielfältig, umfangreich und oft schwer verständlich. Nicht immer sind die Folgen absehbar. Oft genug ist es schwierig, zwischen unterschiedlichen Interessen tragfähige Lösungen zu finden, Veränderungen ausgewogen und nachhaltig zu gestalten.

Aus diesem Grund bietet BEST vor allem Betriebsräten, Personalräten und Mitarbeitervertretungen praktische Unterstützung, die ihnen hilft, ihre verantwortungsvollen Aufgaben zu lösen:

- kompetente Beratung
- gezielte Qualifizierung
- umfassende Information
- arbeitnehmerorientierte Gestaltung

Letztlich geht es darum, durch Organisationsentwicklung und Systemgestaltung gemeinsam zukunftsweisende Lösungen zu erarbeiten. Das Ziel sind sichere Arbeitsplätze in humanen und wettbewerbsfähigen Strukturen.

Mit einem verlässlichen Partner geht vieles einfacher.

BEST wurde 1989 von der Arbeitskammer und dem DGB Saar gegründet, um saarländischen Arbeitnehmervertretungen in enger Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften bei der Gestaltung von Arbeit und Technik sachverständig zur Seite zu stehen. In mehr als 300 Betrieben und Organisationen ist dies in einer Vielzahl erfolgreicher Projekte gelungen.

Näheres auf den BEST-Internetseiten unter: www.best-saarland.de.

Oder direkt bei:

BEST

c/o Arbeitskammer des Saarlandes

Fritz-Dobisch-Straße 6 – 8

66111 Saarbrücken

Telefon: (0681) 4005 – 249

Fax: (0681) 4005 – 215

E-Mail: best@best-saarland.de



Lined writing area consisting of 30 horizontal lines.