

Innovationsfähigkeit und -bereitschaft in Unternehmen der Bauwirtschaft fördern

Wissensmodul 1

Forschungsprojekt
Innovationen in der Bauwirtschaft –
Von der Idee bis zum Markt

Gefördert mit Mitteln des Bundesamts für Bauwesen und Raumordnung

Diese Broschüre ist über den Dokumentenserver der
Technischen Universität Kaiserslautern (KLUEDO) kostenfrei zu beziehen.

URL: <https://kluedo.ub.uni-kl.de>

URN: [urn:nbn:de:hbz:386-kluedo-37952](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:386-kluedo-37952)

Autoren:

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Klaus Fischer

Christian Fox, M.Eng.

Prof. Dr.-Ing. Wolfgang Kurz

Prof. Dr. Klaus J. Zink

Herausgeber:

Technische Universität Kaiserslautern

Fachbereich Bauingenieurwesen

Fachgebiet Stahlbau

Internet: www.bauing.uni-kl.de/stahlbau

Institut für Technologie und Arbeit e.V.

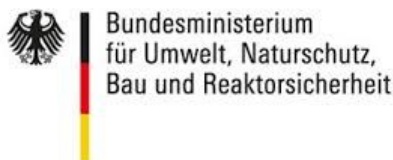
Trippstadter Str. 110

67663 Kaiserslautern

Internet: www.ita-kl.de

Februar 2014

Ausgangspunkt dieser Broschüre ist das Forschungsprojekt „Innovationen im Bauwesen – Von der Idee bis zum Markt“ (Projektlaufzeit 01.03.2012 bis 01.03.2014), das im Rahmen der Forschungsinitiative „ZukunftBau“ des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit finanziert und vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) betreut wurde. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Broschüre liegt bei den Autoren.



Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Verbreitung, der Übersetzung, des auszugsweisen Nachdrucks und der Vervielfältigung des Werkes oder Teilen daraus sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Datenübertragung oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der Herausgeber reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Beteiligte Unternehmenspartner:



Bilfinger verbindet Ingenieurkompetenz und Servicementalität. Für Industrieunternehmen, Energiewirtschaft und die Nutzer von Immobilien oder Infrastruktur setzt der Konzern mit seinen Leistungen in vielen Ländern der Welt Maßstäbe. Bilfinger begleitet Projekte über ihren gesamten Lebenszyklus: von der Planung und Finanzierung über das Betreiben, Warten und Reparieren - bis hin zu ihrer Abwicklung oder Revitalisierung.



Die BORAPA Ingenieuresellschaft mbH ist ein Ingenieurbüro für den Konstruktiven Ingenieurbau. Das Leistungsspektrum reicht vom Entwurf, der Konstruktion und der Berechnung von Hoch-, Industrie- und Brückenbauten über die Bauleitung und der Erstellung von Gutachten bis hin zur Prüfung von Tragwerksberechnungen.



Die Domostatik GmbH entwirft und plant anspruchsvolle Tragkonstruktionen sowie Sonderkonstruktionen für Architekten und Bauherren. Die inhabergeführte Firma verfügt über langjährige Erfahrung in der Tragwerksplanung von Bauwerken aus Stahl- und Spannbeton, Verbundbau und Holzbau in ganz Europa. Zu den Schwerpunkten der Dienstleistung gehören weitgespannte Decken in Ortbeton oder als vorgefertigte Bauteile, sowie Deckenelemente mit integrierter Haustechnik.



HOCHTIEF gehört zu den weltweit führenden Baukonzernen. Die Kernkompetenz Bauen erbringt der Konzern seit über 140 Jahren. Dabei liegt der Schwerpunkt auf komplexen Infrastrukturprojekten in den Bereichen Verkehrs-, Energie-, soziale und urbane Infrastruktur sowie im Minengeschäft. Mit hoher technischer Kompetenz und Innovationskraft schafft HOCHTIEF einzigartige Lösungen.

Zur Philosophie der hort + hensel GmbH gehört ein ganzheitliches Denken über den gesamten Lebenszyklus der Gebäude. Es werden individuelle Lösungen für energetisch optimiertes und nachhaltiges Bauen entwickelt, geplant und realisiert. Darüber hinaus werden Bauherren über die Fertigstellung beim Betreiben Ihrer Immobilien unterstützt.



Die Schöck Bauteile GmbH ist ein Unternehmen der weltweit tätigen Schöck Gruppe. Der Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung, Produktion und Vermarktung von einbaufertigen Bauteilen, die ein Teil der Statik sind und einen hohen bauphysikalischen Nutzen haben, wie beispielsweise die Minimierung von Wärmebrücken oder die Vermeidung von Trittschall im Gebäude. Hauptprodukt ist der Schöck Isokorb® – ein tragendes Wärmedämmelement gegen Wärmebrücken an auskragenden Bauteilen, wie z. B. Balkonen.



Die stahl + verbundbau gmbh (s+v) ist seit ihrer Gründung im Jahre 1990 in der Planung und Ausführung von Bauvorhaben vorwiegend in der Stahl- und Stahlverbundbauweise erfolgreich tätig. Von ihr wird dabei die Verbundbauweise seit vielen Jahren entscheidend geprägt und weiterentwickelt.



Mit einem Team von 270 Mitarbeitern, davon 150 Architekten und Ingenieuren, ist Vollack Spezialist für die methodische Gebäudekonzeption. Vollack entwickelt, plant, baut und revitalisiert für Unternehmer nachhaltige, energieeffiziente Büro- und Industriegebäude. Genau zugeschnitten auf den Bedarf und die Prozesse der Bauherren entstehen Arbeitswelten mit Alleinstellungscharakter. Dezentral organisiert unterstützen wir Kunden bundesweit an mehreren Standorten.

Das Projektteam dankt allen beteiligten Unternehmenspartnern herzlich für die konstruktive Zusammenarbeit im Forschungsprojekt „Innovationen in der Bauwirtschaft – Von der Idee bis zum Markt“.

Inhaltsverzeichnis

1	Zu dieser Broschüre	7
2	Das Wissensmodul: „Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft in Unternehmen der Bauwirtschaft fördern“	7
3	Das Projekt „Innovationen in der Bauwirtschaft — Von der Idee zum Markt“	9
3.1	Ausgangslage und Problemstellung	9
3.2	Datenerhebung bei den Partnerunternehmen	10
3.3	Identifikation betrieblicher Entwicklungsfelder	10
3.4	Zusammenstellung der Projektinstrumentarien	12
3.5	Strukturmodell des Forschungsprojekts	12
4	Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft fördern — Zwölf Themenfelder der betrieblichen Umsetzung	16
4.1	Themenfeld „Vision und Leitbild schaffen“	16
4.2	Themenfeld „Innovationsstrategie entwickeln“	19
4.3	Themenfeld „Policy Deployment“	22
4.4	Themenfeld „Innovationsfreundliche Kultur“	25
4.5	Themenfeld „Innovationsbezogene Kompetenzentwicklung“	27
4.6	Themenfeld „Umgang mit Widerständen“	29
4.7	Themenfeld „Wissensmanagement“	31
4.8	Themenfeld „Ideenmanagement“	33
4.9	Themenfeld „Personalgespräche“	35
4.10	Themenfeld „Innovative Reserve“	37
4.11	Themenfeld „Employer Branding“	39
4.12	Themenfeld „Altersgemischte Teams“	41
5	Verwendete und weiterführende Literatur	43

1 Zu dieser Broschüre

Das in der vorliegenden Broschüre vorgestellte Wissensmodul 1 *„Innovationsfähigkeit und -bereitschaft in Unternehmen der Bauwirtschaft fördern“* bildet den ersten Teil der zweiteiligen Broschürenreihe des Forschungsprojekts *„Innovationen in der Bauwirtschaft – Von der Idee bis zum Markt“*.

Ziel der beiden Broschüren ist es, Unternehmen der Bauwirtschaft auf ihrem Weg zur Entwicklung und Vermarktung von Innovationsideen durch praxisnah beschriebene Konzepte und Methoden zu unterstützen. Dafür wurden zunächst bewährte Konzepte und Gestaltungsansätze eines Innova-

tionsmanagements ausgewählt, die auf einer Analyse der vorhandenen Strukturen und Vorgehensweisen bei der Entwicklung und Umsetzung von Innovationsideen der im Projekt beteiligten Partnerunternehmen aufbauen. Diese wurden anschließend zusammen mit den Unternehmenspartnern auf ihre Anwendbarkeit und Eignung sowie ihren Nutzen für ein betriebliches Management von Innovationsprozessen in der bauwirtschaftlichen Praxis hin untersucht.

2 Das Wissensmodul *„Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft in Unternehmen der Bauwirtschaft fördern“*

In dieser Broschüre wird zunächst auf die grundlegenden Rahmenbedingungen eines erfolgreichen Innovationsmanagements eingegangen. So steht noch vor der eigentlichen Umsetzung eines konkreten Innovationsprojekts (Inhalt von Broschüre 2) eine gute Idee („Invention“), deren Entstehung und Weiterentwicklung nicht dem Zufall überlassen werden sollte. Mitarbeiter, die in ihrem betrieblichen Erfahrungskontext – aber auch darüber hinaus – bewusst ihre Augen für Verbesserungen und neuartige Problemlösungen offen halten, leisten hierzu einen entscheidenden Beitrag. Dafür müssen sie wissen, wohin die Reise ihres Unternehmens gehen soll, das heißt, welche Vision und strategischen Ziele die Unternehmensentwicklung leiten und welchen Beitrag der einzelne Mitarbeiter dazu leisten kann. Wenn die entstandenen Ideen im Unternehmen dann „auf fruchtbaren Boden fallen“, also in einer offenen Kultur der Wertschätzung weiterentwickelt werden und nicht im betrieblichen Alltag „verloren gehen“, sind schon wichtige Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung von Innovationsvorhaben

geschaffen. Um dies sicherzustellen, ist auch ein professioneller Umgang mit entstandenen Ideen und dem im Unternehmen vorhandenen Problemlösungswissen entscheidend. Nur dann kann bestehendes Know-how im Innovationsprozess genutzt und die Auswahl erfolgversprechender Innovationsideen gefördert werden.

Diese und weitere Rahmenbedingungen zur Förderung der Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft im Unternehmen werden in dieser Broschüre ausführlich behandelt. Dabei schaffen die hier vorgestellten Konzepte und Instrumente grundlegende Voraussetzungen und begleiten mehrere Phasen des Innovationsprozesses. Sie stehen damit in Ergänzung zu den Inhalten von Broschüre 2, dem Wissensmodul *„Innovationsideen erfolgreich umsetzen“*, das gezielt auf die drei Phasen der Ideenakzeptierung und -realisierung und der Diffusion der entstandenen Innovation eingeht.

Die inhaltliche Abgrenzung der in den beiden Broschüren vorgestellten Wissensmodule 1 und 2 ist in Abbildung 1 dargestellt.

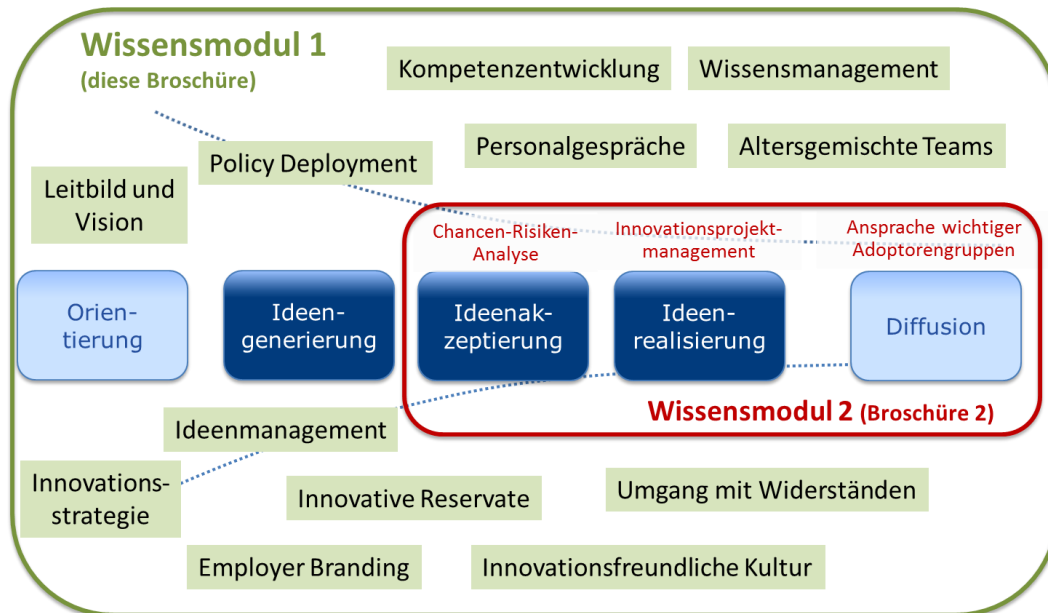


Abbildung 1: Abgrenzung der Wissensmodule im Innovationsprozess

3 Das Projekt „Innovationen in der Bauwirtschaft – Von der Idee bis zum Markt“

3.1 Ausgangslage und Problemstellung

In der Bauwirtschaft ist das Innovationsumfeld häufig nicht optimal gestaltet. Als Verbesserungsfelder werden in bestehenden Studien oft die organisatorischen Rahmenbedingungen in den Unternehmen, die konsequente Weiterentwicklung von Innovationsideen und die Verwertung vorhandener innovativer Lösungsansätze genannt. Dabei schneidet die Bauwirtschaft im Hinblick auf gängige Innovationsindikatoren, wie die Zahl der Patentanmeldungen oder die Höhe der Budgets für Forschung und Entwicklung, verglichen mit anderen Branchen oft schlechter ab.

Teilweise können die besonderen Charakteristika der Bauwirtschaft hierfür eine Erklärung liefern. So führt die Innovationstätigkeit der Branche häufig zu eher inkrementellen, also kleinschrittigen und damit weniger sichtbaren Innovationen. Außerdem wird in den sich von Bauwerk zu Bauwerk unterscheidenden Bauaufgaben und der stark aufgefaserter Wertschöpfungskette, in die verschiedene Gewerke eingebunden sind, oft ein Hemmnis für die Entstehung von tiefgreifenden Innovationen gesehen.

Dabei macht ein Blick in die Zukunft der Bauwirtschaft und auf die sich ändernden gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie Kundenanforderungen deutlich, wie hoch das Innovations- und Gestaltungspotenzial der Branche ist. Hier werden zukünftig die Anforderungen des Umwelt- und Klimaschutzes und der damit verbundenen Formen innovativer energetischer Gebäudemodernisierungen und Haustechnik eine große Rolle spielen. Die Bauwirtschaft positioniert sich hier zunehmend als kompetenter Lösungsanbieter für Energiemanagement und Klimaschutz.

Die Forderung nach generationengerechtem Bauen und der damit notwendigen Verlängerung der Lebenszyklen von Bauwerken durch flexible Nutzungsformen kann als weiterer Antrieb für zukünftige Innovationstätigkeiten der Branche gesehen werden. Dabei führen neue Geschäftsfelder, die mit einer Erweiterung des Leistungsspektrums um Finanzierung, Entwicklung und Betrieb einhergehen, die Unternehmen der Bauwirtschaft zunehmend in eine Entwicklung zum Systemanbieter komplementärer Produkte und Dienstleistungen.

Neben technologischem Know-how, das oft die Grundlage für die Entwicklung von Innovationen in der Bauwirtschaft liefert, sind auch Kenntnisse über die optimale Gestaltung von Innovationsprozessen im Unternehmen erforderlich, um diese Potentiale nutzen zu können.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur finden sich zahlreiche Ansätze und Instrumente, die sich mit der Entwicklung und Diffusion von Innovationen in Organisationen auseinandersetzen.

Das zentrale Ziel des Vorhabens „*Innovationen in der Bauwirtschaft – Von der Idee bis zum Markt*“ war es, in enger Zusammenarbeit mit den am Projekt beteiligten Unternehmen, möglichst passgenaue Konzepte des Innovationsmanagements für die betriebliche Umsetzung in der Bauwirtschaft aufzuarbeiten.

Am Projekt waren insgesamt acht Unternehmen aus der Bauwirtschaft beteiligt (eine Übersicht ist am Anfang dieser Broschüre zu finden), die durch ihre Tätigkeitsfelder insgesamt große Teile der „Wertschöpfungskette Bauwirtschaft“ abdecken. Damit konnte der starken Heterogenität der Branche weitestgehend Rechnung getragen werden: deutlich unterscheiden sich zum Beispiel die betrieblichen Voraussetzungen und Anforderungen an ein Innovationsmanagement je nach Größe und

angebotenen Leistungsportfolio eines Unternehmens.

Zu den Partnerunternehmen des Forschungsprojektes zählten dementsprechend Architektur- und Ingenieurbüros, Generalunternehmer, Vertreter des Bauhauptgewerbes sowie ein Bauteilehersteller (siehe Übersicht auf den Seiten 4 und 5). Viele dieser Unternehmen haben schon jetzt ihr Leistungsspektrum auf umfassende, den gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes abdeckende Angebote erweitert. Die Unternehmen hatten dabei eine Größe von knapp zwanzig bis hin zu mehreren tausend Mitarbeitern, wodurch sie von unterschiedlichen Perspektiven und Voraussetzungen bei der Entwicklung von Innovationsideen geprägt worden sind.

3.2 Datenerhebung bei den Partnerunternehmen

Die Zusammenarbeit mit den Unternehmenspartnern fand unter anderem im Rahmen von Einzelworkshops in den Unternehmen statt, wodurch eine unmittelbare Betrachtung der spezifischen Bedingungen in der jeweiligen Organisation möglich wurde. Ein Ziel dieser Workshops war die Datenerhebung zur Ist-Situation in den Unternehmen. An den hierfür geführten Gesprächen nahmen meist mehrere Vertreter eines Unternehmens teil, die in unterschiedlicher Form in der Generierung und Umsetzung von Innovationsvorhaben involviert waren. Neben Mitgliedern der Unternehmensleitung wurden beispielsweise Leiter von FuE-Abteilungen (FuE: Forschung und Entwicklung), des strategischen Innovationsmanagements sowie Prozessverantwortliche für den betrieblichen Ideenmanagementprozess befragt. Zur Gesprächsführung wurde ein Leitfaden als Strukturierungshilfe genutzt, der sich auf die zentralen Kategorien unternehmensinterner Innovationsbedingungen bezog (vgl. Abbildung 3, Strukturmodell des Forschungsprojekts). In den Gesprächen wurden die Unternehmenspartner demnach in fünf

Fragenblöcken („Politik & Strategie“, „Führung“, „Mitarbeiter“, „Prozesse“ und „Ressourcen & Partnerschaften“) zu der aktuellen Situation in ihrer Organisation befragt, um die Ausgangssituation und die vorhandenen Strukturen und Vorgehensweisen bei der Entstehung und Umsetzung von Innovationsideen zu erfassen.

Ergänzend zu den einzelbetrieblichen Workshops wurden zudem Arbeitsgruppentreffen veranstaltet, an denen alle Unternehmen und Forschungspartner teilnehmen konnten. Damit wurde eine Möglichkeit für den Austausch zwischen den Unternehmen geschaffen und die im Projekt entstandenen Ergebnisse sowohl vorgestellt, als auch umfassend diskutiert.

Während dieser Projektveranstaltungen wurde das Feedback der Unternehmenspartner in verschiedenen Arbeitsphasen eingeholt und ihre Expertenmeinung zu den internen und externen Innovationsbedingungen in der Baubranche erhoben. Diese Ergebnisse flossen dann in die weitere Projektarbeit ein.

3.3 Identifikation betrieblicher Entwicklungsfelder

Im Zuge der Auswertung der bei den Unternehmenspartnern erhobenen Daten wurden relevante betriebliche Entwicklungsfelder abgeleitet, die als „Knackpunkte“ für ein erfolgreiches betriebliches Innovationsmanagement in den betrachteten Unternehmen der Baubranche gesehen werden können. Um sie zu identifizieren, wurden die in der Datenerhebung gesammelten Angaben der Unternehmenspartner mit den Darstellungen erfolgreichen Innovationsmanagements in der Literatur abgeglichen und der jeweilige Umsetzungsstand bewertet. Dabei hat sich gezeigt, dass in vielen Unternehmen in bestimmten Entwicklungsfeldern gute Beispiele zu finden sind, in anderen wiederum noch Verbesserungspotenziale bestehen.

Die Sammlung der unten vorgestellten betrieblichen Entwicklungsfelder bildet dabei den Querschnitt aller Unternehmenspartner ab. Das heißt, nicht in jedem der Felder wurde bei allen Unternehmen auch ein Handlungsbedarf diagnostiziert. Durch die Bündelung der Ergebnisse aus der Datenauswertung in Form allgemein formulierter Entwicklungsfelder konnte jedoch ein breites Spektrum an Einzelthemen abgedeckt werden, das für den angestrebten ganzheitlichen Blick auf das Management von Innovationen in der Bauwirtschaft „von der Idee bis zum Markt“ hilfreich war.

In Abbildung 2 sind die aus der Datenerhebung abgeleiteten Entwicklungsfelder zusammengestellt (blau). Außerdem zeigt die Abbildung in den Farben grün und rot, welche Instrumente und Methoden den jeweiligen Entwicklungsfeldern in den beiden Wissensmodulen des Projekts gegenübergestellt werden. Die grün markierten Themenfelder werden in dieser Broschüre vorgestellt (vgl. Kapitel 4), die rot markierten in der Broschüre zu Wissensmodul 2.

Betriebliche Entwicklungsfelder und zugeordnete Themenfelder			
Farblegende: Entwicklungsfeld Themenfeld in Broschüre 1 Themenfeld in Broschüre 2			
Anwendbare Innovationsprozesse definieren Innovationsprojektmanagement	Identifikation mit Unternehmenszielen schaffen Employer Branding, Ideenmanagement, Innovationsfreundliche Kultur, Innovationsstrategie, Personalgespräche, Policy Deployment, Vision & Leitbild	Kommunikation und Austausch verbessern Altersgemischte Teams, Innovationsfreundliche Kultur, Personalgespräche, Policy Deployment, Umgang mit Widerständen, Wissensmanagement Innovationsprojektmanagement, Ansprache wichtiger Adaptorengruppen	Trends identifizieren und nutzen Innovationsstrategie, Vision & Leitbild Ansprache wichtiger Adaptorengruppen
Durchgängig am Kundenproblem orientieren Innovationsstrategie, Vision & Leitbild Chancen-Risiken-Analyse, Ansprache wichtiger Adaptorengruppen	Innovationsprozesse managen Policy Deployment Innovationsprojektmanagement	Kompetenzen nutzen Altersgemischte Teams, Ideenmanagement, Innovationsbezogene Kompetenzentwicklung, Innovative Reservate, Wissensmanagement Innovationsprojektmanagement	Verbesserung betrieblicher Abläufe Policy Deployment, Ideenmanagement, Innovationsbezogene Kompetenzentwicklung, Umgang mit Widerständen, Wissensmanagement Innovationsprojektmanagement
Entwicklungsleistungen bepreisen Innovationsstrategie Chancen-Risiken-Analyse, Ansprache wichtiger Adaptorengruppen	Innovationsstrategien entwickeln Innovationsstrategie, Policy Deployment, Vision & Leitbild	Orientierung durch Vision und Leitbild geben Innovationsfreundliche Kultur, Personalgespräche, Policy Deployment, Vision & Leitbild	Verfügbarkeit kompetenter Mitarbeiter sichern Altersgemischte Teams, Employer Branding, Innovationsfreundliche Kultur, Innovationsbezogene Kompetenzentwicklung Innovationsprojektmanagement
Ideenpool der Mitarbeiter nutzen Ideenmanagement, Innovationsfreundliche Kultur, Innovative Reservate, Wissensmanagement	Innovatives Denken fördern Altersgemischte Teams, Ideenmanagement, Innovationsfreundliche Kultur, Innovationsbezogene Kompetenzentwicklung, Personalgespräche, Innovative Reservate, Umgang mit Widerständen,	Problemlösung erneut nutzen & weiterentwickeln Ideenmanagement, Wissensmanagement	Vorbildfunktion nutzen Innovationsfreundliche Kultur, Policy Deployment, Vision & Leitbild
Identifikation mit dem Unternehmen stärken Employer Branding, Ideenmanagement, Innovationsfreundliche Kultur, Personalgespräche, Policy Deployment, Vision & Leitbild	Know-how schützen Altersgemischte Teams, Wissensmanagement Chancen-Risiken-Analyse	Ressourcenkonflikte vermeiden Innovative Reservate, Policy Deployment, Umgang mit Widerständen Innovationsprojektmanagement	Wissen verfügbar machen Altersgemischte Teams, Ideenmanagement, Innovationsbezogene Kompetenzentwicklung, Innovationsfreundliche Kultur, Innovative Reservate, Wissensmanagement, Policy Deployment Innovationsprojektmanagement

Abbildung 2: Entwicklungsfelder aus den Datenerhebungen im Projekt

3.4 Zusammenstellung der Projektinstrumentarien

Im Anschluss an die Auswertung der Datenerhebungen und die Identifikation der relevanten betrieblichen Entwicklungsfelder, wurde das Projektinstrumentarium mit den beiden inhaltlichen Schwerpunkten „Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft fördern“ und „Innovationsideen erfolgreich umsetzen“ zusammengestellt und mit den Partnerunternehmen im Rahmen weiterer betrieblicher Einzelworkshops und unternehmensübergreifender Arbeitsgruppentreffen diskutiert. Als Ergebnisse dieses Arbeitsprozesses wurden in insgesamt 15 Themenfeldern Konzepte und Instrumente eines ganzheitlichen Innovationsmanagements für Unternehmen in der Bauwirtschaft erarbeitet. In der vorliegenden Broschüre werden zwölf dieser Themenfelder im Schwerpunkt „Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft fördern“ vorgestellt. Dabei wird jeweils zuerst knapp in die Thematik eingeführt und Anwendungshinweise für die betriebliche Umsetzung vorgestellt, danach wird in jedem Themenfeld auch auf die Rückmeldungen aus der betrieblichen Praxis der Partnerunternehmen eingegangen.

3.5 Strukturmodell des Forschungsprojekts

Zur Strukturierung der Vorgehensweise bei der Datenerhebung und -auswertung sowie zur Aufarbeitung der Ergebnisse wurde im Projekt ein Strukturmodell entwickelt, das in Abbildung 3 dargestellt ist. Dieses Modell wurde aus mehreren bestehenden Konzepten für ein ganzheitliches Innovationsmanagement abgeleitet. Dazu gehören unter anderem das EFQM Framework for Innovation (2005), das Gestaltungsmodell zur Generierung innovativer baulicher Gesamtlösungen von Hartmann (2003) und das so genannte Schildkrötenmodell zur Ermittlung externer Innovationsbedingungen, das auf Ahrens et al. (2003) zurückzuführen ist.

Neben der Darstellung des allgemeinen Innovationsprozesses in der Mitte des Modells beschreibt das Strukturmodell relevante externe und interne Innovationsbedingungen, die sich auf die betrieblichen Innovationstätigkeiten entsprechend auswirken. Die drei genannten Elemente des oben dargestellten Strukturmodells sind in den folgenden Abschnitten knapp beschrieben.

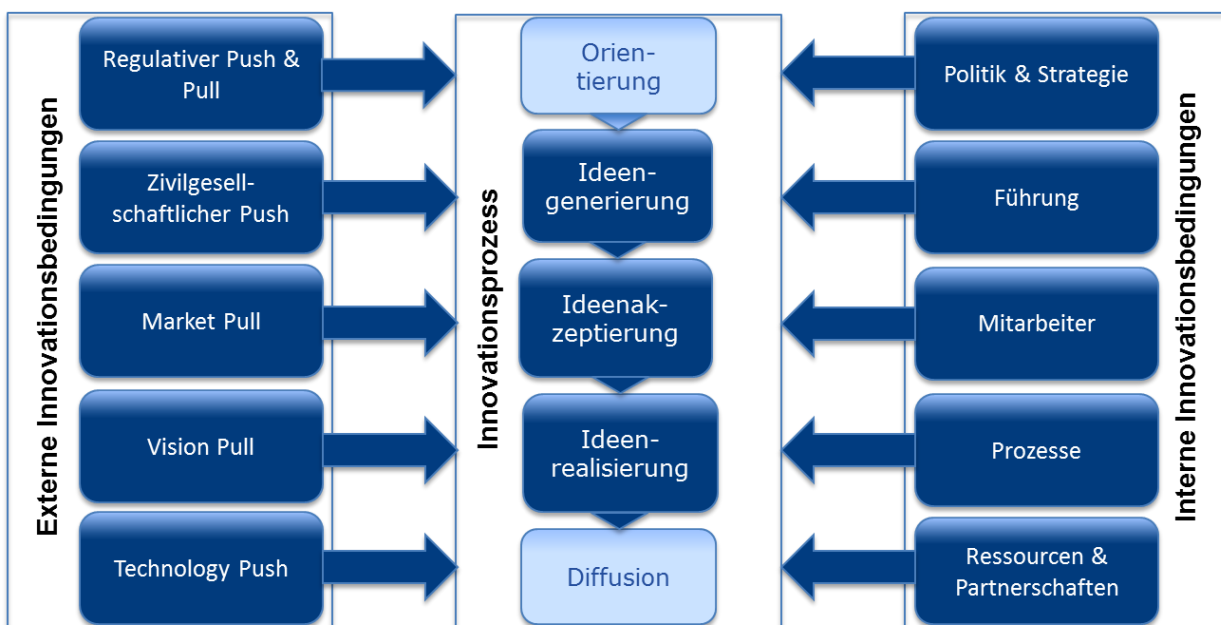


Abbildung 3: Interne und externe Innovationsbedingungen im Innovationsprozess – Strukturmodell des Forschungsprojekts

Innovationsbedingungen

Externe Innovationsbedingungen:

Zu den externen Innovationsbedingungen zählen verschiedene Faktoren, welche die Innovationstätigkeiten eines Unternehmens oder einer Branche als solche „von außen“ beeinflussen. Um diese Faktoren zu kategorisieren, kann das in Abbildung 4 gezeigte „Schildkrötenmodell“ herangezogen werden, das verschiedene so genannte Push- und Pull-Faktoren unterscheidet.

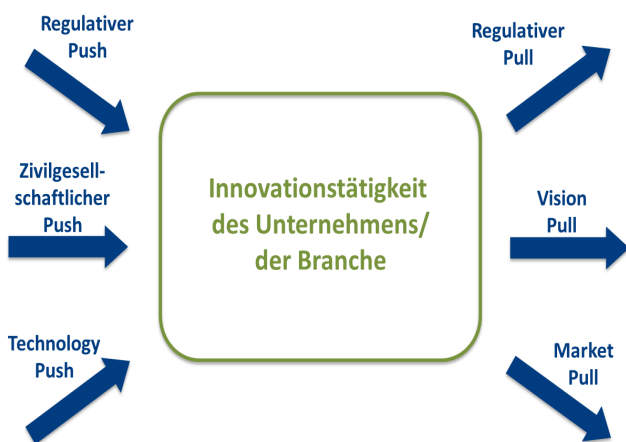


Abbildung 4: Modell externer Innovationsbedingungen (vgl. Fichter, 2007)

Sie werden in den nächsten Abschnitten skizziert:

➤ Regulativer Push:

Geplante oder schon umgesetzte Regelsetzungen, wie politische Debatten oder Gesetzesinitiativen können für ein Unternehmen oder eine Branche einen Veränderungsdruck („push“) bewirken, der zur Entwicklung entsprechender Innovationen führt, oder aber auch innovationshemmend wirken kann. In der Bauwirtschaft zählen zu den Faktoren des regulativen Push beispielsweise die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die aus der Energieeinsparverordnung (EnEV) oder auch durch Anforderungen aus Normungsverfahren resultieren und einen gewissen „Innovationszwang“ in der Branche mit sich bringen. Als eher innovations-

hemmende Faktoren können aufwändige Genehmigungsprozesse oder starre Bewertungsansätze genannt werden, die einer lebenszyklusumfassenden Kostenermittlung im Wege stehen.

➤ Zivilgesellschaftlicher Push:

Unter „zivilgesellschaftlichem Push“ kann der Druck auf das Innovationsgeschehen durch die öffentliche Diskussion, z.B. angeleitet von den Medien und Umwelt-, oder Verbraucherschutzorganisationen, verstanden werden. Für die Bauwirtschaft können hier Themen wie die Schadstoffbelastung in Gebäuden, negative Umweltwirkungen durch das Baugeschehen oder Anforderungen aus aktuellen Trends des nachhaltigen Bauens als Innovationstreiber wirken.

➤ Technology Push:

Neue Technologien und Materialien, teilweise auch aus Anwendungsfeldern in anderen Branchen, können sich auch auf das Innovationsgeschehen in der Bauwirtschaft auswirken, z.B. in Themen wie „intelligenten Fassaden“ und Gebäudehüllen, Neuentwicklungen im Bereich der Wärme- oder Kältespeicherung oder auch bei ökonomischen Verfahren zur Effizienzsteigerungen bei Bauprozessen.

➤ Regulativer Pull:

Der „regulative Pull“ umfasst staatliche Anreizmodelle für die Entwicklung und Diffusion von Innovationen, wie z.B. gesetzliche Regelungen, die einen indirekten Veränderungsanreiz schaffen (z.B. die KfW-Förderung, oder auch das EEG), aber auch staatliche Forschungsprogramme wie zum Beispiel die Forschungsinitiative ZukunftBau. Eine weitere Form des „regulativen pull“ können Empfehlungen und Richtlinien, oder die Vergabe von Zertifikaten (wie durch die DGNB) sein.

➤ Vision Pull:

Innovationen können auch durch unternehmens- oder branchenübergreifende Visionen,

Leitbilder und Strategien stimuliert werden. In der Bauwirtschaft sind hier z.B. das „Leitbild Bau“ oder das „Zukunftsbild der Bauwirtschaft“ zu nennen. Werden hier entsprechende Themen besetzt (z.B. die Bauwirtschaft als Akteur einer nachhaltigen Entwicklung) oder verpflichtet sich die Branche zu bestimmten Handlungsgrundsätzen, kann sich dies auf die Innovationsfähigkeit der Unternehmen auswirken.

► **Market Pull:**

Unter dem Market Pull werden schließlich bestehende oder zukünftige Veränderungen im Nachfrageverhalten zusammengefasst, die zu Innovationsbemühungen führen, z.B. die Forderung nach kundenindividuellen Gesamtlösungen oder ein sich verschärfender Kostenwettbewerb. Für die Bauwirtschaft können hier Änderungen in der Ausschreibungs- und Vergabepaxis und die sich ändernden Kundenanforderungen durch Trends wie der demografischen Entwicklung und einem steigenden Nachhaltigkeitsbewusstsein der Kunden genannt werden.

Im Projekt „*Innovationen im Bauwesen – Von der Idee bis zum Markt*“ wurden die externen Innovationsbedingungen der Bauwirtschaft einerseits in einem Workshop mit den Partnerunternehmen erfasst, andererseits aus einer im Projekt durchgeführten Literaturstudie abgeleitet. Zudem wurden der Zentralverband Deutsches Baugewerbe und der Baugewerbeverband Rheinland-Pfalz bei der Entwicklung eines Zukunftsbilds der Bauwirtschaft und zu den Innovationsleistungen der Branche in die Projektarbeit einbezogen. In den damit gewonnenen Zukunftsbildern sind wiederum verschiedene externe Innovationsbedingungen der Bauwirtschaft beschrieben, so zum Beispiel zukünftige Stakeholderanforderungen (zivilgesellschaftlicher push) oder sich ändernde Kundenbedürfnisse (market pull).

Interne Innovationsbedingungen:

Zu den internen Innovationsbedingungen zählen alle Faktoren, die die Initiierung und den Erfolg

von Innovationsvorhaben in einem Unternehmen beeinflussen. Dazu zählen Führungsaspekte (Politik, Strategie, Führung) ebenso wie die Kompetenzen der Mitarbeiter, die im Unternehmen etablierten Prozesse und Strukturen und seine verfügbaren Ressourcen und Partnerschaften. Auf die internen Innovationsbedingungen und die hierfür relevanten Konzepte und Instrumente wird in dieser Broschüre ausführlich eingegangen (siehe Kapitel 4).

Der Innovationsprozess

Der in der Mitte des Strukturmodell (Abbildung 3) des Vorhabens vorgestellte Innovationsprozess orientiert sich an den „klassischen“ Innovationsphasen, wie sie in der Literatur zu finden sind. Allerdings umfasst er dabei explizit auch die Phasen der Orientierung und Diffusion (i.S. der Übernahme einer Innovation), die zwar nicht in allen Modellen aufgeführt, für eine umfassende Betrachtung des betrieblichen Innovationsmanagements „von der Idee bis zum Markt“ aber unabdingbar sind. Die einzelnen Phasen sind in den folgenden Abschnitten knapp beschrieben.

Orientierungsphase:

Die Orientierungsphase geht allen anderen Phasen des Innovationsprozesses voraus. Sie dient der grundsätzlichen Ausrichtung der Innovationstätigkeit des Unternehmens. In dieser Phase gilt es, die Entwicklungen im Umfeld (z.B. sich abzeichnende Bedarfsänderungen oder auch das Vorgehen von Wettbewerbern) zu erkunden und auf der Grundlage der eigenen Kompetenzen das strategische Feld für zukünftige Innovationsaktivitäten abzustecken.

Phase der Ideengenerierung:

Mit Hilfe der Orientierungsphase wurde das generelle „Suchfeld“ des Unternehmens für neue Ideen abgesteckt. Auf dieser Grundlage werden nun systematisch oder auch zufällig Ideen entwickelt und gesammelt. Um die freie Ideenfindung nicht zu beeinträchtigen, werden die Ideen zu diesem Zeit-

punkt häufig bewusst erst nur gesammelt, ohne bewertet zu werden.

Ideenakzeptierung:

Der Begriff der Ideenakzeptierung umfasst die Prüfung und Bewertung der vorliegenden Ideen anhand unterschiedlicher Kriterien. Die erfolgsversprechenden Ideen werden dann (im Optimalfall) in einem transparenten Auswahlprozess mit objektiven Prüfkriterien, oder aber, wie in der Praxis oft üblich, im Zuge einer eher subjektiven Managemententscheidung ausgewählt.

Ideenrealisierung:

Wurde eine Idee zur Verwirklichung ausgewählt, müssen nun die Ressourcen für die Umsetzung des Innovationsvorhabens bereitgestellt und ein Vorgehensplan entwickelt werden. Oft läuft die Arbeit an der Realisierung einer Innovationsidee aber auch ungeplant und eher „zufällig“, parallel zum Tagesgeschäft ab.

Diffusion der Innovation:

Eine gute Idee wird erst dann zur Innovation, wenn sie von der gewünschten Zielgruppe auch angenommen wird. Der damit verbundene Prozess wird als Diffusion bezeichnet und beschreibt zum Beispiel die erfolgreiche Marktdurchdringung eines neuen Produkts oder auch die zunehmende Verbreitung einer Verbesserungsinnovation (z.B. ein verbessertes Produktionsverfahren) im Unternehmen selbst.

4 Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft fördern – Zwölf Themenfelder der betrieblichen Umsetzung

4.1 Themenfeld „Vision und Leitbild schaffen“

Kurzbeschreibung

Unternehmerisches Handeln ist immer mit bestimmten Ziel- und Wertvorstellungen verbunden, zum Beispiel darüber, welchen Nutzen ein Unternehmen mit seinen Produkten und Leistungen stiften möchte und wie das Miteinander in der Zusammenarbeit gestaltet sein soll. Oft werden diese grundlegenden Ziele und Werte aber nicht explizit formuliert und können somit nicht klar nach innen und außen kommuniziert werden. Die Formulierung eines Unternehmensleitbilds und einer Vision können dabei helfen, Führungskräften und Mitarbeitern beim Entscheiden und Handeln Orientierung zu geben.

Zielsetzung

Leitbilder haben die Funktion, die gemeinsame Wertebasis eines Unternehmens für alle Unternehmensmitglieder, aber auch für Kunden, Lieferanten und andere externe Gruppen deutlich zu machen. Sie können dabei helfen, die Identifikation der Mitarbeiter mit den Werten des Unternehmens zu stärken, Orientierung und Sinn zu geben sowie Standards für die tägliche Arbeit zu definieren. Auch die Innovationsorientierung kann Teil des Leitbildes sein, sofern es für das Unternehmen stimmig ist.

Eine Vision geht noch über die allgemein gehaltene Wertebasis des Leitbildes hinaus. Sie legt ein konkretes, anzustrebendes Zukunftsbild fest und kann so als „Leitstern“ für die Entwicklung des Unternehmens oder einer Abteilung verstanden werden.

Umsetzungshinweise

Schon der Weg zu einem gemeinsamen Leitbild und einer Vision kann als Teil des Ziels gesehen werden.

So eröffnet eine Leitbild- und Visionsentwicklung die Möglichkeit, sich mit grundlegenden Fragen auseinanderzusetzen, wofür im Unternehmensalltag sonst keine Zeit bleibt:

- „Wo kommen wir her?“ (Auf welche Unternehmensgeschichte blicken wir zurück, wie prägt sie unser Unternehmen und unser Miteinander?)
- „Wo stehen wir heute?“ (Was macht unsere Leistung aus, welchen Nutzen stiften unsere Produkte? Welchen Stellenwert nehmen Innovationen in unserem Unternehmen ein?)
- „Wo wollen wir hin?“ (Welches Zukunftsbild haben wir für unser Unternehmen? Welche Innovationen wollen wir vorantreiben?)

Generell sind verschiedene Varianten möglich, ein Leitbild und eine Vision zu entwickeln. Sie unterscheiden sich vor allem hinsichtlich des Umfangs der Beteiligung der Mitarbeiter.

So wählen manche Unternehmen den Weg, im Rahmen von moderierten Großgruppenveranstaltungen die gesamte Belegschaft an der Wert- und Zieledefinition zu beteiligen.

Dies geht zwar mit einem höheren Aufwand einher, stellt bei einer entsprechenden Prozessgestaltung aber sicher, dass sich die Mitarbeiter mit den Ergebnissen identifizieren; was wiederum eine bestmögliche Wirkung verspricht. Ein derart partizipatives Vorgehen muss aber auch zur Kultur des Unternehmens passen. Sowohl die Mitarbeiter als auch die Führungsebene sollten für einen solchen Dialog bereit und offen sein.

Eine andere Möglichkeit ist die Arbeit mit einer Projektgruppe, in der Vertreter der Unternehmensführung, der Mitarbeiter und des Betriebsrats gemeinsam das Leitbild und die Vision entwickeln. Dies kann allerdings nur dann Wirkung entfalten, wenn sich die Mitarbeiter darin wiederfinden und das Ergebnis entsprechend an sie weitergegeben wird.

Am Ende des Prozesses kann schließlich ein Werk stehen, das Orientierung bietet, bestehende und künftige Standards der täglichen Arbeit definiert und Handlungsfelder für die Zukunft benennt.

Ergänzendes

- Ein „aufgestülptes“ oder von oben diktiertem Leitbild bringt wenig, wenn sich die Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeitssituation nicht darin wiederfinden können. Klafft das „normative Statement“ des Leitbildes mit dem aktuellen oder in Zukunft realistisch zu erreichenden Unternehmensalltag allzu weit auseinander, wirkt das eher frustrierend.
- Das Gleiche gilt für unrealistische, nicht zu erreichende Visionen. Sie wirken eher abschreckend und demotivierend.
- Auch wenn keine durchgängige Beteiligung aller an der Leitbild- und Visionsfindung möglich ist, sollte dieser Prozess transparent gemacht und die sich daraus ergebenden Implikationen (z.B. geänderte Ziele oder Prioritätensetzung für den Einzelnen) entsprechend kommuniziert und fortlaufend mit den Mitarbeitern rückgekoppelt werden.

Rückmeldungen aus der Praxis

Die meisten Partnerunternehmen werteten die Relevanz von Vision und Leitbild für ihr Unternehmen und dessen Innovationstätigkeit als hoch. Dabei wurde bei allen Unternehmenspartnern in den Experteninterviews eine klare Wertestruktur und Unternehmensphilosophie erkennbar. Meist wurden von den Unternehmen grundlegende Aspekte wie Qualität, Verlässlichkeit, die Begeiste-

rung für technologische Entwicklungen, aber auch Zukunftsfähigkeit und Innovations- sowie Kundenorientierung als prägende Wertegrundlagen genannt. Viele, vor allem kleinere Unternehmen, haben ihre impliziten Werte, Leitbilder und Normen jedoch nicht dokumentiert. Damit verpassen sie die Möglichkeit, ihren Mitarbeitern explizit Orientierung zu geben und ihnen zu zeigen, wofür ihr Unternehmen steht und welchem unternehmerischen Selbstverständnis und Zweck es folgt. Doch nicht nur den eigenen Mitarbeitern gibt die Verschriftlichung von Unternehmensleitbild, Vision und der dem Unternehmenshandeln zugrundeliegenden Wertestruktur wichtige Orientierungspunkte. Sie kann insbesondere auch für die Präsentation des Unternehmens gegenüber (neuen) Kunden und weiteren externen Gruppen bedeutend sein, was insbesondere auch für die wahrgenommene Innovationsorientierung des Unternehmens gilt.

Die größeren Unternehmen (mit mehr als 250 Mitarbeitern) haben ihre Leitbilder, Unternehmenswerte und Verhaltensgrundsätze meist explizit formuliert und professionell für interne und externe Stakeholder aufbereitet. Um dabei alle Mitarbeiter und externen Gruppen zu erreichen, z.B. die Unternehmenswerte „stets sichtbar“ auf die Rückseite der Visitenkarten des Unternehmens gedruckt oder Informationsbroschüren mit einer Vorstellung der Unternehmenshistorie, dem Unternehmensleitbild und den Verhaltensgrundsätzen an alle Mitarbeiter weitergegeben bzw. im Rahmen der Unternehmensberichterstattung und -kommunikation nach außen hin sichtbar gemacht. In einigen größeren Unternehmen wurden auch spezielle „Compliance-Richtlinien“ (Verhaltensgrundsätze) verabschiedet, die die unternehmenseigenen Werte um verpflichtende Verhaltensregeln ergänzen und darüber hinaus auch rechtliche Rahmenbedingungen (zum Beispiel im Themenfeld Korruption) aufgreifen.

Vor allem bei großen Konzernen scheint es aber schwierig, die meist von einem kleinen Personen-

kreis an der Spitze des Unternehmens als „top-down“ entwickelten Visionen und Leitbilder für alle Mitarbeiter sichtbar und verhaltensleitend zu gestalten. So wurde berichtet, dass die fertigen Dokumente mit Leitbild, Vision und Werten zwar an die Mitarbeiter weitergegeben oder über das Intranet zugänglich gemacht wurden, die Mitarbeiter aber in der Entwicklung nicht einbezogen und über den Entstehungsprozess zu wenig informiert waren. Oft ist es dann für die Mitarbeiter schwierig, sich mit den vorgestellten Leitsätzen zu identifizieren, insbesondere, wenn sie nicht zu der betrieblichen Alltagssituation passen. Die Innovationsorientierung eines Unternehmens lässt sich also nicht durch Leitbilder, Visionen und Werte verordnen, vor allem dann, wenn die strukturellen und kulturellen Rahmenbedingungen im Unternehmen dafür nicht stimmen (innovationsfreundliche Kultur → Kap. 4.4) oder die Mitarbeiter sich gegenüber neuen Ideen eher verschließen (Umgang mit Widerständen → Kap. 4.6). In solchen Fällen können nicht passende, das Unternehmen überfordernde Leitbilder und Visionen auch zu „Innovationshemmern“ werden. Um derartigen Schwierigkeiten zu begegnen, wurden in den Großunternehmen, in denen eine unmittelbare Partizipation der Mitarbeiter an der Leitbild-, Vision- und Werteentwicklung nicht möglich war, entsprechende Informationsveranstaltungen und „Events“ durchgeführt, um die Identifikation und das Commitment der Mitarbeiter zu stärken. In weniger großen Unternehmen wurde auch von einer partizipativen Entwicklung und Festschreibung der Unternehmenswerte berichtet.

In den Befragungen wurde in den meisten Fällen von einem ausgeprägten „Wir-Gefühl“ in den Unternehmen berichtet: Die Mitarbeiter sehen sich als Team und identifizieren sich stark mit ihrem Unternehmen. Außerdem wurde die Zusammenarbeit und bereichs-, sowie hierarchieübergreifende Kommunikation in den meisten Fällen als sehr gut eingeschätzt. Bei international agierenden Unternehmen werden diese Aspekte im Hinblick auf

die einzelnen Standorte auch bestätigt, allerdings nicht in Bezug auf das Gesamtunternehmen. Weder die Identifikation mit dem gesamten Unternehmen, noch die Kommunikation zwischen den einzelnen Unternehmensbereichen wird hier als zufriedenstellend betrachtet. Dadurch besteht die Gefahr, dass für Innovationen wichtige Kommunikationsflüsse „versanden“. In diesem Zusammenhang wurde z.B. über Schwierigkeiten bei der Nutzung und Weiterentwicklung bestehender, bereichsspezifischer Lösungsansätze für die Innovationsfähigkeit in anderen Bereichen, bei der bereichsübergreifenden Zusammenstellung von Know-how-Trägern in Innovationsteams, oder bei der Weiterleitung von Innovationsideen berichtet (Ideenmanagement → Kap. 4.8, Wissensmanagement → Kap. 4.7). Auch bei der Vermarktung und Diffusion der entwickelten Innovationen kann ein „Silo-Denken“ in Unternehmensbereichsgrenzen hemmend wirken. So berichtete ein Unternehmen davon, dass die Entwicklungen und Angebote anderer Unternehmensbereiche zu wenig bekannt seien, um bei Kundenkontakten gezielt auf ergänzende Leistungsangebote aus dem eigenen Haus hinzuweisen. Außerdem wurde vereinzelt von einer Konkurrenzbeziehung zwischen Unternehmensbereichen berichtet, was den freien Austausch und den Kompetenztransfer behinderte.

4.2 Themenfeld „Innovationsstrategie entwickeln“

Kurzbeschreibung

Eine Innovationsstrategie umfasst die mittel- bis langfristige Zielbildung und Ausrichtung der Innovationstätigkeiten eines Unternehmens und die Formulierung von Maßnahmen, die zu diesen Zielen führen können. Dabei wird die Innovationsstrategie ausgehend von der Gesamtstrategie des Unternehmens entwickelt, um in sich konsistente strategische Ziele und Maßnahmen abzuleiten.

Zielsetzung

Oft finden sich in den Unternehmen eher „Ad-hoc-Strategien“, die als Reaktion auf geänderte Rahmenbedingungen (zum Beispiel auf dem Markt) entstehen. Eine Innovationsstrategie hat zum Ziel, Innovationsziele auch langfristig zu planen und zu formulieren. Nur dann ist eine klare Positionierung im Wettbewerb und eine Ausrichtung der eigenen Innovationstätigkeit möglich, was wiederum die Grundlage für die Ableitung konkreter Maßnahmen zur Zielerreichung bildet und Orientierung gibt. Eine Innovationsstrategie kann demnach auch als klares „Bekenntnis“ eines Unternehmens zur eigenen Innovationstätigkeit gewertet werden.

Umsetzungshinweise

Bei der Entwicklung einer Innovationsstrategie sind u.a. die folgenden Fragen zu beantworten:

Welchen Stellenwert und welche Rollen soll die Innovationstätigkeit im Unternehmen generell einnehmen, z.B. Abgrenzung vom Wettbewerb oder Erschließung eines neuen Marktes (siehe auch Vision und Leitbild → Kap. 4.1)? Welche Innovationsziele lassen sich daraus ableiten? (Innovationsart und Innovationsgrad, angestrebtes Marktergebnis durch die Innovationstätigkeit, Investitionen und Ressourceneinsatz);

- Welcher Markteintrittszeitpunkt ist der richtige? (Pionier oder (früher/später) Nachfolger);
- Woher sollen die benötigten Ressourcen kommen? (Interne oder extern beschaffte Ressourcen,

z.B. Ressourcen aus Kooperationen)

Aus der Beantwortung dieser und weiterer Fragen resultieren schließlich verschiedene Arten von Innovationsstrategien. Einige Grundtypen lassen sich wie folgt skizzieren:

Push-Strategie:

Der Anstoß der Innovation kommt vom Unternehmen, z.B. durch einen technologischen Know-how-Vorsprung: „Innovation sucht Markt“.

Pull-Strategie:

Der Anstoß der Innovation kommt vom Markt, z.B. durch geänderte Kundenbedürfnisse: „Neue Bedarfe suchen Innovation“.

Pionierstrategie („first to market“):

- Markteintritt als erster der Branche
- Nutzen des zeitlichen Vorsprungs
- Intensive Grundlagenforschung
- Hohe Markteintrittskosten und höheres Misserfolgsrisiko

Folgestrategie („Imitationsstrategie“):

- Weiterentwicklung oder Kopie eines bereits am Markt eingeführten Produkts
- Fokus auf Kostenführerschaft
- Früher oder später Nachfolger
- Eher Verbesserungsinnovationen

Ergänzendes

- Mit der Entwicklung der Innovationsstrategie ist ein wichtiger Schritt getan. Ihm schließt sich die Strategieimplementierung (s.u.) und eine regelmäßige Strategieevaluation an, bei der die Zielerreichung und auch die Formulierung der strategischen Innovationsziele überprüft werden.
- Die operative Umsetzung einer Innovationsstrategie kann nur gelingen, wenn die sich daraus ergebenden Teilziele und Maßnahmen für jeden beteiligten Unternehmensbereich und

Mitarbeiter klar abgeleitet und kommuniziert werden. Diese Prozesse können systematisch im Rahmen eines Policy Deployments (→ Kap. 4.3) unterstützt werden.

Rückmeldungen aus der Praxis

Nur wenige der befragten Unternehmen führen eine systematische Strategieentwicklung durch und halten ihre strategischen Ziele explizit fest. Das Gleiche trifft auf die Innovationsstrategie zu, sie ergibt sich oft aus den allgemeinen Unternehmenszielen und wird nicht extra dokumentiert. Eine stringente Ableitung untergeordneter Teilziele und Umsetzungsmaßnahmen (Policy Deployment → Kap. 4.3) sowie eine regelmäßige Fortschrittskontrolle und ein Strategie-Review sind damit kaum möglich.

Dennoch gehen die meisten der befragten Unternehmen bei der Auswahl und Entwicklung ihrer Innovationsaktivitäten sehr wohl nach strategischen Gesichtspunkten vor. Die dabei verfolgten Strategien und Ziele scheinen bei allen befragten Unternehmen im Einklang mit der implizit oder explizit formulierten Vision, dem Leitbild und den Werten der Unternehmen zu stehen, darunter ist auch eine Innovationsorientierung bei fast allen fest verankert.

So entscheiden sich die Unternehmen für oder gegen die Umsetzung von Innovationsvorhaben auf der Grundlage von Markt- und Wettbewerbsbeobachtungen und entwickeln Zukunftsszenarien, um ihre Innovationsprojekte entsprechend zu gestalten. Dazu zählt zum Beispiel die Betrachtung gesellschaftlicher Entwicklungstrends, wie das steigende Energiebewusstsein oder demografische Veränderungen.

Dieses Vorgehen ist in unterschiedlichen Ausprägungen anzutreffen: Einerseits wurde es angewendet, um bestehende Trends als Ausgangspunkt neuer Problemlösungsbedarfe zu identifizieren, auf deren Basis bestehende Produkte angepasst (Verbesserungsinnovation) oder neue entwickelt (Basisinnovation) werden können, was vor allem

der oben geschilderten Pull-Strategie entspricht. Andererseits wurden Markt- und Wettbewerbsbeobachtungen sowie Zukunftsszenarien eingesetzt, um die Marktfähigkeit neuer technologischer Entwicklungen einschätzen und prüfen zu können (siehe oben, Push-Strategie). Dabei ist in den Gesprächen aufgefallen, dass das Arbeiten mit Zukunftsszenarien zwar häufig für die Umsetzung einzelner Innovationsvorhaben genutzt wird, allerdings nur in wenigen Fällen (vor allem bei größeren Unternehmen) auch für die Weiterentwicklung und Neuausrichtung des Unternehmens als solches, z.B. für den Schritt zum zukünftig geforderten Komplettanbieter.

Vor allem die befragten kleineren Unternehmen versuchen, durch innovative Ansätze Nischen zu belegen. Unter ihnen befinden sich auch stark Innovationsorientierte, die vom Mainstream unabhängige, neue Wege beschreiten (siehe Push-Strategie). Dementsprechend zeichnen sich diese Unternehmen durch eine hohe fachliche und ökonomische Risikobereitschaft aus. Als eine Möglichkeit für spezifisch ausgerichtete kleinere Unternehmen, Risiken im Griff zu behalten, wurde die (auch dauerhafte) Zusammenarbeit mit externen Partnern als Know-how-Träger genannt. Bei größeren Unternehmen konnte ein analoges Vorgehen beobachtet werden: sie ziehen „fachfremde“ Unternehmensbereiche zur Problemlösung hinzu.

Andere Unternehmen greifen bei ihrer Innovationsstätigkeit bewusst auf ein Repertoire ausgefeilter technologischer Lösungen zurück um Innovationsrisiken zu vermeiden bzw. bei Innovationsvorhaben entsprechende Rückgriffsmöglichkeiten für den Fall zu hoher Risiken (in technischer, ökonomischer und zeitlicher Hinsicht) vorhalten zu können. Auch bei einem solchen, eher defensiven, Umgang mit Risiken ist es möglich, neuartige kundenindividuelle Lösungen zu entwickeln („kundenbezogene Innovation“), wie zum Beispiel individualisierte Gebäudekonzepte.

Die Mehrzahl der Unternehmen stützt sich nicht nur auf ein einzelnes Innovationsfeld, sondern strebt ein ausgewogenes Innovationsportfolio an. Bei kleinen Unternehmen, deren Innovationsvorhaben teilweise einen beträchtlichen Anteil ihrer Geschäftstätigkeit ausmachen, können dadurch ökonomische Risiken gemindert werden.

Allgemein zusammengefasst lassen sich die in den Unternehmen anzutreffenden Innovationsstrategien folgendermaßen charakterisieren:

Strategie der Entwicklung einzigartiger, schwer zu imitierender Problemlösungsangebote:

- Schaffung einer starken Kundenbindung durch spezifische und einzigartige Problemlösungen (kundenbezogene Innovation),
- Erhöhung der Wertschöpfungstiefe (entweder durch vertikale Integration oder durch vertikale Kooperation, das heißt, mehrere Stufen der Wertschöpfungskette übergreifend), um Angebote „aus einer Hand“, ohne Schnittstellenproblematik, zu schaffen, wodurch schwer zu imitierende Synergieeffekte entstehen,
- horizontale Produktdiversifikation (das heißt, die Erweiterung des Leistungsangebots eines Unternehmens in einer Wertschöpfungsstufe), um die eigenen Lösungsansätze besser zu vermarkten.

Pionierstrategie:

- Erzielen eines Wettbewerbsvorsprungs durch „Schnelligkeit“, das heißt, den Wettbewerbern durch kurze Innovationszyklen voraus zu sein,
- teilweise verbunden mit einem offensiven Umgang mit dem im Unternehmen entwickelten Know-how: durch Publikationen und frühzeitige Produktpräsentationen den vom Unternehmen bedienten Markt vergrößern und gleichzeitig als Kompetenzträger den Vorsprung nutzen, oder sogar den Stand von Wissenschaft und Forschung bestimmen.

Push-Strategie:

- Entwicklung neuartiger technologischer Lösungsansätze, für die zunächst ein Markt „geschaffen“ werden muss, gleichzeitig Kooperation mit Entwicklungs- und Vermarktungspartnern, um Risiken zu minimieren und die Marktfähigkeit/Diffusion sicherzustellen.

Pull-Strategie:

- Aktive Bedienung der am Markt entstehenden Bedarfe, die zum Beispiel als Folge gesellschaftlicher und technologischer Megatrends, wie in den Bereichen Energieeffizienz, demografischer Wandel und neue Arbeitswelten auftreten.

Neben der Bepreisung von Entwicklungsleistungen streben einige der Unternehmen in ihrer strategischen Ausrichtung auch die Entwicklung produktbegleitender Dienstleistungen (wie Wartung oder Facility Management) im Sinne kombinierter Leistungsbündel für den Kunden an. Diese Vorgehensweise kann mehrere Vorteile mit sich bringen: Durch das Angebot eines umfassenden Leistungsbündels kann die Bindung des Kunden zum Anbieter als „Rund-um-Versorger“ gestärkt und ein direkter, sachgutbezogener Preiswettbewerb gemindert werden. Bleibt die Wartung und Instandhaltung des Bauprodukts oder Gebäudes in der Hand des Produktherstellers oder bauausführenden Unternehmens, können zudem Gewährleistungskosten durch eine frühzeitige Erkennung und Beseitigung von Mängeln verringert werden.

4.3 Themenfeld „Policy Deployment“

Kurzbeschreibung

Mit der Innovationsstrategie (→ Kap. 4.2) legt ein Unternehmen die Ausrichtung seiner Innovations-tätigkeiten fest und formuliert unternehmensbe-zogene Innovationsziele. Ein systematisches Policy Deployment ist schließlich notwendig, um die stra-tegischen Vorgaben in kurz- bis langfristige Ziele sowie konkrete Maßnahmenpläne für alle Hierar-chieebenen zu übersetzen.

Zielsetzung

Neben der Strategiewahl bzw. -formulierung gilt es im Rahmen des strategischen Managements sicherzustellen, dass eine auf die Strategieumset-zung ausgerichtete Kräftekonzentration im Unter-nehmen möglich ist.

Hierfür ist eine entsprechende Kommunikation der strategischen Ziele innerhalb des Unterneh-mens erforderlich, die allen Mitarbeitern ihre Rol-le für den Entwicklungsprozess der Organisation verdeutlicht.

Der Prozess des Policy Deployments hat zum Ziel, strategische Vorgaben in kurz- bis langfristige Ziele sowie konkrete Maßnahmenpläne zu übersetzen:

- Jedem Mitarbeiter werden seine Rolle und sein Beitrag für den Entwicklungsprozess des Unter-nehmens deutlich.
- Die Motivation, zum Erreichen der Unterneh-mensziele beizutragen, sowie die Identifikation mit ihnen wird verbessert.
- Das systematische „Herunterbrechen“ der all-gemeinen Unternehmensziele für alle Bereiche und Mitarbeiter gibt Orientierung und hilft da-bei, dass alle „an einem Strang“ ziehen.

Umsetzungshinweise

Die folgenden Schritte sind im Rahmen eines Po-licy Deployments wichtig:

- Aus den Zielen der Gesamtorganisation werden in einem stringenten und für die Betroffenen transparenten Prozess Vorgaben für alle hierar-chischen Ebenen entwickelt.
- Ausgehend von der Unternehmensstrategie auf der Ebene des Top-Managements werden hier-für wenige, für den Unternehmenserfolg aber als wesentlich erachtete, sogenannte „Break-Through-Ziele“ vorgegeben. Diese könnten im Bereich des Innovationsmanagements zum Bei-spiel Zielvorgaben für die Zahl der zum Ab-schluss gebrachten Ideenrealisierungen in ei-nem Zeitraum sein.



Abbildung 5: Prozessschritte des Policy Deployment in der Übersicht

- Diese Vorgaben werden anschließend auf allen Hierarchiestufen konkretisiert, wobei eigene Ziele hinzugefügt, und Handlungspläne zur Strategieumsetzung bestimmt werden. Die Zielkonkretisierung wird dabei durch eine ständige Abstimmung mit der jeweils übergeordneten Ebene („Catch-Ball-Prinzip“) und den Einbezug von Ergebnissen vorangegangener Perioden unterstützt.
- Die Partizipation aller Hierarchieebenen an der Zielfindung erlaubt es jedem Mitarbeiter, ein Verständnis für die gemeinsam zu erreichenden Ziele zu entwickeln, wodurch eine Ausrichtung der Kräfte an der gemeinsamen Zielverwirklichung sichergestellt wird.

Ergänzendes

- Policy Deployment ist Teil einer als „Hoshin Management“ bekannten ganzheitlichen japanischen Führungsmethode. Sie wird auch als „Compass Management“ bezeichnet, weil sie zum Ziel hat, alle Aktivitäten im Unternehmen auf eine gemeinsame Vision und daraus abgeleitete „Missionen“ auszurichten.
- Die Entwicklung von Vision & Leitbild und einer Innovationsstrategie (→ Kap. 4.1 bzw. Kap. 4.2) sind hierfür wichtige Voraussetzungen. Neben Workshops können z.B. auch Personalgespräche (→ Kap. 4.9) im Rahmen des Policy Deployments genutzt werden, um für jeden Mitarbeiter die eigene Rolle und den eigenen Beitrag zum Erreichen der (Innovations-)Ziele des Unternehmens abzuleiten.

Rückmeldungen aus der Praxis

In allen Unternehmen wird den Führungskräften eine zentrale Rolle als Vorbilder und Multiplikatoren für die Werte und Grundsätze des Unternehmens zugeschrieben. Die meisten Unternehmen gaben zudem an, dass die Führungskräfte auch Vision, Strategie und Ziele an die Mitarbeiter weitergeben; zunächst unabhängig davon, ob diese auch explizit definiert und festgeschrieben wur-

den und sich auf das Unternehmen allgemein oder dessen Innovationstätigkeit im Speziellen bezogen. Dennoch scheint es, als ob in nur etwa der Hälfte der befragten Unternehmen den Mitarbeitern die strategischen Unternehmensziele auch tatsächlich bekannt sind und diese in der täglichen Arbeit handlungsleitend wirken.

Vor allem die größeren Unternehmen berichteten, dass sie für eine strategische Zielentfaltung (Policy Deployment) professionalisierte Instrumente anwenden. Durch ihre Größe und Heterogenität ist es für sie aber schwieriger, allen Mitarbeiter die strategischen Unternehmensziele und ihren individuellen Beitrag zur Zielerreichung zu vermitteln.

Als Beispiele für Instrumente des Policy Deployments wurden neben dem persönlichen Austausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, Informationsveranstaltungen und Kommunikationsformen wie z.B. das Intranet, E-Mail-Verteiler oder auch Unternehmenszeitschriften genannt. Die letztgenannten Instrumente erlauben allerdings nur eine eher allgemeine Vorstellung und Weitergabe von Zielen und Umsetzungsmaßnahmen. Sie ermöglichen kaum, den Mitarbeitern ihren Beitrag zur Zielerreichung und die für sie persönlich relevanten Maßnahmen zu vermitteln.

Die meisten Unternehmen gaben an, keine regelmäßigen Personalgespräche (→ Kap. 4.9) durchzuführen, oder dieses Instrument eher unsystematisch und ohne Bezug zur Zielentfaltung im Unternehmen zu nutzen. Dabei kann vor allem im persönlichen Gespräch die Bedeutung der Unternehmensziele für den einzelnen Mitarbeiter, seinen Beitrag zu deren Erreichung und die für ihn dafür erforderlichen Maßnahmen einer innovationsbezogenen Kompetenzentwicklung (→ Kap. 4.5) festgehalten und ggf. auch in Form von persönlichen Zielen für einen bestimmten Zeitraum vereinbart werden.

Die kleineren Unternehmen verzichteten oft auf eine systematische Vorgehensweise beim „Policy Deployment“. Dies scheint durch die meist ge-

bene Nähe zur oberen Führungsebene und die kurzen Kommunikationswege zunächst verständlich. Diese sind jedoch keine Garantie für eine erfolgreiche Zielentfaltung im Unternehmen. So wurde zum Beispiel von „sturen“ Mitarbeitern berichtet, die trotz klarer Kommunikation ihres erwünschten Beitrags zur unternehmerischen Zielerreichung nicht motiviert werden konnten, mehr Verantwortung zu übernehmen und an der Umsetzung von Innovationen aktiv mitzuwirken. Auch wenn in diesen Fällen vordergründig die mangelnde Motivation und Begeisterung der Mitarbeiter als Ursache für ein „Innovationshemmnis“ auftreten, sollten die wahren Ursachen hierfür hinterfragt werden, um zu einem möglichst erfolgreichen Umgang mit Widerständen (→ Kap. 4.6) zu gelangen.

4.4 Themenfeld „Innovationsfreundliche Kultur“

Kurzbeschreibung

Unter einer Unternehmenskultur werden gemeinsame Vorstellungen über Werte und Normen sowie geteilte Denk- und Verhaltensmuster verstanden. Diese führen zu – teilweise unausgesprochenen – sozialen Regeln, die die Entscheidungen und das Handeln der Mitglieder eines Unternehmens prägen.

Für die erfolgreiche Umsetzung von Innovationen kann ein wichtiger Faktor sein, neben den erforderlichen „hard facts“ wie Know-how, Technologien oder Infrastrukturen auch die entsprechenden kulturellen Voraussetzungen zu schaffen.

Zielsetzung

Eine „innovationsfreundliche Unternehmenskultur“ fördert kreatives Denken und die Offenheit gegenüber Neuem. Außerdem trägt sie dazu bei, den „Blick nach draußen“ zu schärfen, das heißt, das Unternehmen für relevante Entwicklungen in der Unternehmensumwelt zu sensibilisieren.

Im Optimalfall trägt sie dazu bei, dass es in einem Unternehmen ganz selbstverständlich ist oder sogar erwartet wird, dauerhaft Verbesserungspotenziale zu erkennen und zu realisieren und Bestehendes zu hinterfragen.

Umsetzungshinweise

Unternehmenskulturen sind über längere Zeit gewachsene Strukturen. Sie können nicht „auf Anordnung“ geändert werden. Hinzu kommt, dass in verschiedenen Teams und Abteilungen meist auch spezielle „Subkulturen“ zu finden sind. Damit gibt es kein Patentrezept zur Kulturänderung, aber verschiedene Möglichkeiten, die Etablierung einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur zu unterstützen. So lässt sich die Innovationsfreundlichkeit einer Unternehmenskultur an sichtbaren „Symbolen“ erkennen, welche die Kultur auch entscheidend prägen:

- Führungskräfte nehmen ihre Vorbildfunktion wahr und honorieren innovatives Denken und das Hinterfragen bestehender Lösungen; im Optimalfall gelingt es ihnen, durch ihre Einstellung und ihr Handeln, die Mitarbeiter für Innovationen zu begeistern;
- Eine „Politik der offenen Tür“, räumliche Nähe der Büros und eine gute Erreichbarkeit der Führungsebene symbolisiert, dass sie jederzeit für Gespräche und Innovationsvorschläge offen ist;
- Veränderungen werden als Chance verstanden und Verbesserungsvorschläge entsprechend gewürdigt, was durch ein betriebliches Vorschlagswesen (Ideenmanagement → Kap. 4.8) gefördert werden kann;
- Bestehende Strukturen und alte Erfolge werden gewürdigt, aber nicht immer wieder zelebriert und damit konserviert („früher war alles besser“), Innovationserfolge werden gefeiert;
- Eine offene „Fehlerkultur“ lässt mögliche Misserfolge ohne (soziale) Bestrafung zu; Fehler werden offen kommuniziert und ausgewertet, um aus ihnen lernen zu können (Wissensmanagement → Kap. 4.7).

Ergänzendes

- Unternehmenskulturen sind als gewachsene Normen- und Wertestrukturen nur schwer zu beeinflussen, ein beliebiger „Wandel bei Bedarf“ ist unmöglich.
- Eine Veränderung der Unternehmenskultur kann nicht angeordnet werden, sondern erfordert zunächst ein langsames „Entlernen“ von bisher geltenden, möglicherweise überholten, Orientierungsmustern.
- Eine gewünschte Kulturänderung kann nur mit und nicht gegen die Spielregeln der Organisationsmitglieder möglich werden. Kulturell be-

dingte „Innovationshemmnisse“ (Umgang mit Widerständen → Kap. 4.6) zu hinterfragen und an deren Ursachen anzusetzen ist hierfür Voraussetzung.

- Die gewünschte Unternehmenskultur muss vor allem von den Führungskräften vorgelebt werden, Unstimmigkeiten zwischen „vereinbartem“ und „tatsächlich gelebtem“ Verhalten sind zu vermeiden.

Rückmeldungen aus der Praxis

Um eine vorgelebte innovationsfreundliche Kultur herzustellen, wurden verschiedene Führungsstile mit ihren jeweiligen Auswirkungen auf das Innovationsverhalten in den Unternehmen beobachtet:

Einerseits wurde angegeben, dass die meisten Führungskräfte Eigenverantwortung und Kreativität bei ihren Mitarbeitern fördern und durch eine „positive Fehlerkultur“ auch anfängliche Misserfolge einräumen. Außerdem versuchen sie für die Umsetzung von Innovationsvorhaben zeitliche, gedankliche und finanzielle Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Diese gegebenen Freiräume setzen großes Vertrauen seitens der Führungsebene gegenüber den Mitarbeitern voraus und sind Voraussetzung dafür, die Mitarbeiter für innovatives Denken zu begeistern.

Mangelnde Freiräume (Innovative Reservate → Kap. 4.10) und Konflikte mit dem Tagesgeschäft wirken sich dagegen eher hemmend auf eine innovationsfreundliche Kultur aus und können auch zu Widerständen der Mitarbeiter gegenüber Neuerungen führen (Umgang mit Widerständen → Kap. 4.6). Mitarbeiter sollten deshalb trotz der alltäglichen Arbeitsbelastung auch über die grundsätzliche Bereitschaft verfügen, Neues zu sehen und auszuprobieren.

Andererseits lässt sich in einigen Unternehmen beobachten, dass zwar die Führungsebene sehr innovationsgeprägt ist, eine proaktive Innovationsfindung auf Mitarbeiterebene jedoch weniger erwünscht scheint. So wurde angegeben, dass es auch eine Herausforderung sein kann, die hohe

Kreativität der Mitarbeiter in „Bahnen“ zu lenken, die mit dem Tagesgeschäft im Einklang stehen, ohne die Motivation der Mitarbeiter zu gefährden.

In vielen Unternehmen wird eine „Politik der offenen Tür“ gelebt, die Kommunikationsflüsse zwischen Büros und Abteilungen, aber auch über Hierarchieebenen hinweg sind bewusst durchgängig gestaltet. Diese Offenheit lässt auch Rückschlüsse auf eine vorgelebte innovationsfreundliche Kultur durch die Führungskräfte zu.

Andere Unternehmen berichteten wiederum von eher starren Hierarchien mit langen Entscheidungs- und Kommunikationswegen, wodurch innovatives Denken „an der Basis“ und die Nutzung von bottom-up generierten Ideen erschwert wird.

Viele der befragten Partnerunternehmen gaben an, dass ihre Mitarbeiter wissen, wie es dem Unternehmen „geht“ und sie in Krisenzeiten oft eigenverantwortlich ein besonders hohes Engagement zeigen. Allerdings ist die Qualität der Informationen, die den Mitarbeitern bezüglich der finanziellen Verhältnisse vorliegt, sehr unterschiedlich. Nur in einigen Fällen haben sie (bedingt durch die Unternehmensgröße und Rechtsform) Zugriff auf relevante Geschäftsdaten. Die meisten Mitarbeiter erkennen daher nicht anhand von Zahlenwerten, wie es ihrem Unternehmen geht, sondern leiten ihre Einschätzung eher durch die jeweilige Auslastung an ihrem Arbeitsplatz ab.

4.5 Themenfeld „Innovationsbezogene Kompetenzentwicklung“

Kurzbeschreibung

Innovationsprozesse werden von den Mitarbeitern eines Unternehmens getragen. Neben ihrer Motivation und Bereitschaft zu innovativem Denken und der Umsetzung von Innovationen ist auch ihre Fähigkeit zur Innovation, also ihre „Innovationskompetenz“ Grundvoraussetzung.

Zielsetzung

Innovationsaufgaben bringen oft neue Anforderungen für die Mitarbeiter mit sich. Sie bringen wiederum ihre spezifischen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie Charaktereigenschaften in den Innovationsprozess ein. Ziel von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen ist es, eine bestmögliche Übereinstimmung zwischen Person und Innovationsaufgabe herzustellen. Dies ist eine wichtige Grundlage für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens und kann auch die Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter fördern, weil sich diese für Innovationsaufgaben gut vorbereitet fühlen (Umgang mit Widerständen → Kap. 4.6).

Umsetzungshinweise

Es ist wichtig, die „Passung“ zwischen den bestehenden Kompetenzen einer Person und den Anforderungen der Innovationsaufgabe zu überprüfen, um möglichen Kompetenzentwicklungsbedarf zu identifizieren.

Die folgenden Leitfragen können hierbei helfen:

- Welche Kenntnisse, Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften bringt die Person mit?
 - Welches Anforderungsprofil resultiert aus der Innovationsaufgabe und der Funktion, welche die Person erfüllen soll?
 - Besteht zwischen beiden ein „Fit“, also eine Passung zwischen den persönlichen Kompetenzen eines Mitarbeiters und den Anforderungen durch die Aufgabe?
- Welche notwendigen Kompetenzentwicklungsmaßnahmen lassen sich aus diesen Überlegungen ableiten (z.B. Schulungen, die erforderliches Fachwissen vermitteln oder Trainings, die dabei helfen, „soft skills“ zu vermitteln)?

Die Erstellung von Anforderungsprofilen und die Ableitung von Kompetenzentwicklungsbedarfen können zum Beispiel im Rahmen von Workshops, an denen die Führungskräfte und Mitarbeiter der betroffenen Bereiche zusammen mit Experten der Personalentwicklung teilnehmen, durchgeführt werden.

Zur Vereinbarung individueller Kompetenzentwicklungsmaßnahmen eignet sich auch das Personalgespräch (→ Kap. 4.9).

Ergänzendes

- Kompetenzen können nicht beliebig erlernt oder trainiert werden (wie z.B. Kreativität, Problemverständnis oder analytisches Denken). Wichtig ist neben der persönlichen Weiterentwicklung daher auch die Auswahl der geeigneten Personen für eine Innovationsaufgabe.
- Bei Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung ist es wichtig, möglichst jeden „dort abzuholen, wo er steht“, also z. B. Schulungen oder Trainings möglichst an den individuellen Erfordernissen auszurichten.
- Der einzelne Mitarbeiter kann nur so gut sein, wie es ihm das Unternehmen ermöglicht. Neben einer Weiterentwicklung der Innovationskompetenz der Mitarbeiter steht daher die Herausforderung, das Unternehmen „fit“ zu machen: Notwendige Strukturen und Prozesse sind zu etablieren (Wissensmanagement → Kap. 4.7 Ideenmanagement → Kap. 4.8), ausreichend Ressourcen zur Verfügung zu stellen (Innovationsprojektmanagement → Broschüre

2, Innovative Reservate → Kap. 4.10) und die Voraussetzung für eine innovationsfreundliche Kultur (→ Kap. 4.4) ist zu schaffen.

Rückmeldungen aus der Praxis

Sehr viele der am Projekt beteiligten Unternehmen führen Kompetenzentwicklungsmaßnahmen durch. Sie unterscheiden sich dabei aber durch die Systematik ihres Vorgehens, beispielsweise bieten einige Unternehmen ihren Mitarbeitern in regelmäßigen Abständen Schulungen an, wofür diese dann auch Zertifikate erhalten. Andere Unternehmen schulen eher bedarfsbezogen, das heißt, sie stellen ihren Mitarbeitern erst dann entsprechende Ressourcen zur Weiterentwicklung zur Verfügung, wenn ein konkret auftretender Kompetenzmangel festgestellt wird. Als Herausforderung wird hierbei gesehen, dass für Kompetenzentwicklungsmaßnahmen Freiräume im Tagesgeschäft geschaffen werden müssen, womit die gewohnte „Komfortzone“ zu verlassen ist.

Nicht von allen Unternehmen werden die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter aber auch gezielt in Innovationsvorhaben eingesetzt. So gaben die meisten Unternehmen zwar an, mit Kompetenzprofilen zu arbeiten, diese werden aber noch nicht explizit für die Durchführung von Innovationsvorhaben genutzt. Dadurch setzen nicht alle Unternehmen die, durch ihre Mitarbeiter gegebenen Ressourcen und deren Motivation, optimal zum Herstellen einer fördernden Passung zwischen den persönlichen Kompetenzen und den Anforderungen der Innovationsprozesse, ein.

Während bei kleineren Unternehmen die Erfahrungen und Kompetenzen der Mitarbeiter meist noch den relevanten Entscheidungsträgern bekannt sind, fehlt in großen Unternehmen oft das Wissen, wo unternehmensinterne Kompetenzträger zu finden sind. Die Arbeit mit Expertendatenbanken oder anderen Instrumenten ist nur vereinzelt anzutreffen und ihr Umsetzungsstand zudem meist nicht ausgereift, z.B. werden diese nur ab-

teilungsbezogen genutzt oder nicht entsprechend gepflegt.

Zudem scheinen vor allem in kleineren Unternehmen zusätzliche Kompetenzträger für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationsvorhaben „jenseits des Alltagsgeschäfts“ zu fehlen. Die Innovationstätigkeit bleibt hier in der Regel „Chef-sache“.

4.6 Themenfeld „Umgang mit Widerständen“

Kurzbeschreibung

Innovationen sind naturgemäß eng mit Veränderungsprozessen verbunden. Der Umgang mit möglichen Widerständen gegen „das Neue“ kann somit eine entscheidende Einflussgröße für die Innovationsfähigkeit und -bereitschaft eines Unternehmens sein. Dabei können Widerstände gegen Innovationen an unterschiedlicher Stelle auftreten: Sowohl bei Mitarbeitern des Unternehmens, wenn sich für sie z.B. durch eine Prozessinnovationen Veränderungen ergeben, als auch bei Kunden, wenn Produktinnovationen nicht nach ihren Bedürfnissen entwickelt werden.

Zielsetzung

Widerstände werden oft als negative und hinderliche Begleiterscheinung von Veränderungen wahrgenommen. Dabei steckt hinter ihnen meist mehr als reflexhafte Abwehr oder Unwillen. Es lohnt sich daher, die eigentlichen Beweggründe von Widerständen zu hinterfragen, um ihren Ursachen begegnen zu können. Schließlich hemmen sie innovatives Denken und die erfolgreiche Umsetzung von Innovationsprojekten.

Umsetzungshinweise

Der Umgang mit Widerständen ist ein klassisches Interventionsfeld bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen. Daher finden sich viele Aussagen und Konzepte, wie mit Widerständen umgegangen werden soll. Oft wird beobachtet, dass bei Neuerungen in Unternehmen der gesamte Fokus auf die „Antriebskräfte“ gelegt wird, während Widerstände nicht oder nur zu wenig ernst genommen werden. Dabei liegt es nahe, zunächst nach möglichen Hemmnissen zu fragen, bevor eine Neuerung „mit voller Kraft“ gegen sie vorangetrieben wird:

„Niemand wird ein liegen gebliebenes Auto bei angezogener Handbremse den Berg hinaufschieben.“ (Rosenstiel & Comelli, 2003)

Die folgenden Methoden eignen sich, erfolgreich mit Widerständen umzugehen:

1) *Widerstände schon vor deren Entstehung identifizieren*

Schon vor einer anstehenden Veränderung kann mit Betroffenen zum Beispiel im Rahmen eines Workshops eine so genannte „Kräftefeldanalyse“ durchgeführt werden, bei der die für ein Innovationsvorhaben förderlichen und hemmenden Faktoren identifiziert und Lösungsansätze hierfür diskutiert werden. Dieses Vorgehen wird auch als „Widerstandsradar“ bezeichnet: Es geht also darum, Widerstände von vorneherein möglichst zu vermeiden, in dem sie rechtzeitig und vor der Veränderung identifiziert und adressiert werden.

2) *Hinterfragung der Ursachen für den Widerstand*

Widerstände gegen Innovationen treten meist dann auf, wenn die mit ihnen einhergehenden Veränderungen als Bedrohung gesehen werden. Wird Altbewährtes hinterfragt, werden oft „Besitztümer“ angegriffen, außerdem können Kompetenzen und Qualifikationen gefordert sein, über welche die betroffene Person bisher nicht verfügt, was zu Unsicherheit führt.

Je nachdem, ob mit der Innovation eher eine subjektiv empfundene Bedrohung („Angst vor dem, was da kommt“) verbunden ist, oder eine faktische Schlechterstellung (z.B. Bedrohung des Arbeitsplatzes durch eine technologische Innovationen), ergeben sich unterschiedliche Handlungsoptionen:

- Subjektiv empfundene Bedrohung: Umfassende Aufklärung und Information, im Optimalfall aktiver Einbezug in die Gestaltung des Innovationsvorhabens;

- Tatsächliche Schlechterstellung (sollte die Ausnahme sein!): Kompensationsmöglichkeiten anbieten; eine erzwungene Veränderung birgt Gefahr für das Innovationsklima (Innovationsbezogene Unternehmenskultur → Kap. 4.4).

Ergänzendes

Möglichst alle Gruppen (z.B. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten), die von einer geplanten Innovation betroffen sind, sind frühzeitig zu informieren und einzubeziehen:

- Erfahrungen und Know-how dieser Gruppen können entscheidend dazu beitragen, dass eine Innovation zum Erfolg wird, daher systematisch nutzen (z.B. durch „open innovation“);
- Die Motivation zur Umsetzung der Innovation steigt maßgeblich, wenn aus „Betroffenen“ „Beteiligte“ werden; sie können ihre Vorstellungen in den Prozess einbringen und sind „von Anfang mit dabei“, wodurch die Identifikation mit dem Vorhaben steigt;

Rückmeldungen aus der Praxis

Widerstände zur Begeisterung für innovatives Denken und Ideenfindung werden oft aufgrund von mangelndem Interesse der Mitarbeiter und deren hoher Auslastung durch das Tagesgeschäft festgestellt. In den Unternehmen wurde bisher kein explizites Change Management erarbeitet, was zu einer „Angst vor Neuem“ und einem Verharren in der bekannten Komfortzone der Mitarbeiter führen kann.

Vor allem in kleinen Unternehmen führen Ressourcenkonflikte mit dem Tagesgeschäft zu Einschränkungen der Freiräume für die Innovationstätigkeit. In großen Unternehmen wird versucht, dem durch die Auslagerung der Innovationstätigkeiten in FuE-Abteilungen entgegenzuwirken. Dort wurde allerdings die mangelnde Verzahnung mit den operativen Einheiten als wichtige Ideengeber – und vor allem Know-how-Träger – als hemmender Faktor erkannt.

4.7 Themenfeld „Wissensmanagement“

Kurzbeschreibung

Der professionelle Umgang mit Wissen und die damit verbundenen Gestaltungsaufgaben im Unternehmen werden als Wissensmanagement bezeichnet. Das Wissen, das in den Köpfen der Mitarbeiter oder in den Ordnern und Dateien eines Unternehmens gespeichert ist, ist eine wichtige Ressource im Innovationsprozess.

Zielsetzung

Wissensmanagement im Unternehmen soll dazu beitragen:

- vorhandenes Wissen aufzufinden und zu strukturieren,
- es zu bewerten und relevantes Wissen von nicht relevantem zu trennen,
- es zu speichern und zu verhindern, dass es verloren geht,
- den Zugang zu Wissensbeständen zu verbessern
- und es neu zu kombinieren und damit Innovationsprozesse anzuregen.

Umsetzungshinweise

In der Literatur und Praxis finden sich unterschiedliche Methoden und Instrumente zur konkreten Umsetzung eines Wissensmanagements.

Bezogen auf die Innovationstätigkeit lassen sich die folgenden drei Hauptaufgaben für das Wissensmanagement ableiten:

1) Wissen identifizieren und beschaffen

Vorhandenes Wissen muss gesucht, gefunden und so für die Innovation nutzbar gemacht werden. Dies erfordert einerseits, explizites (dokumentiertes oder leicht zu dokumentierendes) Wissen zu recherchieren (z.B. in Archiven oder Datenbanken). Andererseits müssen auch die Träger personengebundenen, impliziten Wissens identifiziert werden. Als Hilfsmittel kann hierbei die Einrichtung von Expertendatenbanken dienen, in denen Mitarbeiter ihre Erfahrungen und Kompetenzen eintragen.

2) Implizites Wissen aktivieren

Implizites Wissen, das heißt, an Personen gebundene Erfahrungen, Methodenwissen und Kompetenzen stellen das Wissensmanagement vor besondere Herausforderungen. Es zu „aktivieren“ und verfügbar zu machen ist nicht einfach und setzt die Bereitschaft der Wissensträger zur Weitergabe voraus. Diese wird durch die Unternehmenskultur (→ Kap. 4.4) maßgeblich beeinflusst: Wissen sollte als Allgemeingut gelten und nicht als „Herrschaftswissen“ eingesetzt werden. Da sich implizites Wissen nicht ohne weiteres dokumentieren lässt, ist seine Weitergabe vor allem durch die direkte Interaktion möglich. So bieten z.B. die Zusammenarbeit in altersgemischten Teams (→ Kap. 4.12) einen guten Rahmen, um implizites Wissen weiter zu geben.

3) Wissen bewahren

Beschafftes und aktiviertes Wissen muss schließlich davor bewahrt werden, wieder verloren zu gehen. Hierfür ist eine systematische Dokumentation und Speicherung notwendig, zum Beispiel unterstützt durch entsprechende Software. Dabei können Wissenskarten genutzt werden, um die Struktur und Art der Wissensbestände systematisch aufzuführen und zu ordnen.

Dabei sollte nicht vergessen werden, dass die Motivation der Mitarbeiter, dokumentiertes Wissen zu nutzen und dessen Bestand weiter zu pflegen, für die dauerhafte Bewahrung von Wissen besonders wichtig ist.

Ergänzendes

- Der Aufbau von Datenbanken und eine fortwährende Datenpflege sind aufwändig, ihre Nutzung sollte daher möglichst leicht in die betrieblichen Abläufe integrierbar sein, um ungenutzte Datensammlungen zu vermeiden.
- Expertendatenbanken, Wissenskarten etc. enthalten sehr sensible Informationen. Der Daten-

zugang ist daher entsprechend zu sichern, um den Zugriff auf Unternehmens-Know-how und personenbezogene Daten durch unbefugte Dritte zu verhindern.

Rückmeldungen aus der Praxis

Der Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern scheint in den Unternehmen (bei großen Unternehmen vor allem standortbezogen) gut zu funktionieren. Wissen wird dort als Allgemeingut und nicht als „individueller Besitz“ gesehen. In Einzelfällen wurde aber auch von der Anhäufung von „Herrschaftswissen“ berichtet, was einer Ideengenerierung und dem Nutzen vorhandenen Know-hows entgegensteht. Bei Unternehmen mit mehreren Standorten fehlt aber oft ein übergreifender Wissensaustausch: Erfahrungen und Know-how der anderen Standorte sind zu wenig bekannt, Ideen zu Lösungsansätzen, die auch in anderen Bereichen eingesetzt werden könnten, werden zu wenig ausgetauscht.

Dementsprechend sind in den meisten Unternehmen Defizite hinsichtlich eines organisierten Wissensmanagements zu beobachten: Eine systematische Dokumentation und Weitergabe expliziten Wissen (wie z.B. technische Verfahrensanweisungen) wird nicht durchgeführt. Der dafür erforderliche Zusatzaufwand schreckt vor dem Hintergrund, dass die Arbeit bisher ja auch ohne diese zusätzliche Arbeitsbelastung funktioniert hat, ab. Vor allem implizites Wissen (Erfahrungswissen), welches einen hohen Anteil des Wissens ausmacht, wird nicht erfasst. Daraus resultiert das Problem, dass alle Unternehmen beim Ausscheiden von Mitarbeitern Schwierigkeiten haben, das Know-how im Unternehmen zu halten. An dieser Stelle könnte man ansetzen, um bei den Mitarbeitern das Verständnis und die Sinnhaftigkeit für eine Wissensdokumentation zu schaffen.

Als Beispiel einer gewinnbringenden Nutzung eines funktionierenden Wissensmanagements gaben viele Unternehmen an, auch aus dem von ihnen entwickelten bzw. spezifisch eingesetzten Wissen in Form von Technologien unmittelbar

Wettbewerbsvorteile generieren zu können. Dabei spielen verschiedene Technologieformen eine Rolle, z.B. eigens entwickelte Spezialsoftware, Sondermaschinen oder Fertigungsverfahren.

Vor allem den Schutz von spezifischem Know-how als Ressource zur Entwicklung neuer Problemlösungen schätzen die meisten der befragten Unternehmen als besonders schwierig ein. Dabei werden die Möglichkeiten des Know-how-Schutzes durch Patentierung als unzureichend gesehen. So seien einerseits viele innovative Entwicklungsleistungen im Bauwesen nicht für eine Patentierung geeignet, andererseits sehen einige Unternehmen durch eine Patentierung ihrer Verfahren oder Produkte auch die Gefahr möglicher Nachteile in öffentlichen Vergabeverfahren, die grundsätzlich produktneutral zu gestalten sind. Dementsprechend führe das Vergaberecht im Hinblick auf die Möglichkeiten des Schutzes innovativen Know-hows durch Patente tendenziell zu Fehlanreizen.

Fast alle Unternehmen berichten von eigenen Erfahrungen mit der Abschöpfung bzw. Nachahmung von Entwicklungsleistungen durch Kunden und Wettbewerber. In diesem Zusammenhang konnten bei den Unternehmen unterschiedliche Strategien zum Schutz des eigenen Know-hows und dessen exklusiver Verwertung festgestellt werden.

Zu diesen Strategien gehören:

- Das aktive Meiden kritischer Kunden, die dazu neigen, Entwicklungsleistungen in der Planungsphase abzuschöpfen, um dann mit der Umsetzung Wettbewerber zu beauftragen,
- der offene Umgang mit im Unternehmen entwickeltem Know-how, z.B. durch Publikationen, um dadurch den vom Unternehmen bedienten Markt zu vergrößern und gleichzeitig als Kompetenzträger den Vorsprung zu nutzen, oder sogar den Stand von Wissenschaft und Forschung zu bestimmen,
- die Einreichung von Sperrpatenten, um in bestimmten Feldern Weiterentwicklungen durch den Wettbewerb zu vermeiden.

4.8 Themenfeld „Ideenmanagement“

Kurzbeschreibung

Am Anfang einer Innovation steht die Idee für etwas Neuartiges („Invention“). Ideenmanagement hilft Unternehmen dabei, die Ideen ihrer Mitarbeiter zu erfassen, zu bewerten und weiterzuentwickeln. Innerhalb des Innovationsmanagements unterstützt das Ideenmanagement die Generierung, Identifikation und Auswahl von Ideen.

Zielsetzung

Eine wesentliche Ideenquelle für ein Unternehmen sind seine Mitarbeiter. Dabei entstehen die meisten Ideen gar nicht am Arbeitsplatz, sondern in der Freizeit. Ohne Ideenmanagement können gute Ideen verloren gehen, ohne dass ihr Innovationspotenzial erkannt wird. Ideenmanagement stellt sicher, dass die Ideen der Mitarbeiter gewürdigt, gesammelt und weiterentwickelt werden. Es unterstützt damit auch die Funktion eines innovationsbezogenen Wissensmanagements (→ Kap. 4.7). Außerdem werden die Mitarbeiter durch ein Ideenmanagement aktiv am Innovationsgeschehen beteiligt.

Gut gestaltetes Ideenmanagement fördert die Motivation der Mitarbeiter und deren Identifikation mit dem Unternehmen ebenso wie die Fähigkeit zu kreativem und unternehmerischem Denken. Das Potential der Mitarbeiter wird erkannt und Engagement über den Arbeitsalltag hinaus wird belohnt, sei es in materieller Form (wie Prämien für gute Ideen oder eine Beteiligung am Erfolg dieser), oder in immaterieller Form durch die besondere Anerkennung der Ideengeber.

Umsetzungshinweise

Die klassische Form der Umsetzung eines Ideenmanagements ist die Einführung eines *betrieblichen Vorschlagswesens*.

Es gibt aber auch andere Vorgehensweisen, zum Beispiel die *Auslobung von Wettbewerben* oder

das aktive „Abholen“ von Ideen im Rahmen einer *„Ideenkollekte“*:

Um die Entwicklung und das Auffinden relevanter Ideen nicht dem Zufall zu überlassen, kann ein geeignetes Gremium unternehmensinterner Innovationsexperten (z.B. Vertreter der Unternehmensführung und der technischen Leitung) eine „Ideenkollekte“ im Unternehmen anstoßen: An vorher vereinbarten, regelmäßigen Terminen (z.B. einmal pro Jahr oder häufiger) werden die Bereiche bzw. Standorte eines Unternehmens besucht und dabei eine Plattform für alle Mitarbeiter gegeben, ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge (unterstützt durch den Vorgesetzten) zu präsentieren. Das Gremium sollte möglichst nicht nur autorisiert sein, die Ideen zu bewerten, sondern im Anschluss auch Ressourcen für die Weiterentwicklung und Realisierung ausgewählter Ideen bereitzustellen. Im Idealfall werden hierfür dem Ideengeber als „Experten seiner Innovation“ entsprechende Freiräume eingeräumt.

Ergänzendes

Unabhängig davon, welche Vorgehensweise eingesetzt wird sind die folgenden Punkte im Umgang mit Mitarbeiterideen zu beachten:

- Objektive und transparente Vorgehensweise bei der Bearbeitung, Bewertung und Anerkennung (z.B. bei Prämienvergaben);
- Zügige Bearbeitung und rasches Feedback an die Mitarbeiter, Einspruchsmöglichkeiten für die Mitarbeiter;
- Zeitnahe Realisierung umsetzbarer Ideen und Vorschläge;
- Beteiligung des Ideengebers am Erfolg, klare Zuordnung der Idee zum Ideengeber.

Ideenmanagement kann nur dann funktionieren, wenn die Unternehmenskultur (→ Kap. 4.4) es

erlaubt, bestehende Lösungen konstruktiv zu hinterfragen und neue, kreative Ideen zu entwickeln.

Rückmeldungen aus der Praxis

Bei der Ideengenerierung konnten in den Unternehmen unterschiedliche Vorgehensweisen festgestellt werden.

Vor allem bei eigentümergeprägten, kleineren Unternehmen werden Ideen oft in einem engen Personenkreis rund um die Unternehmensleitung generiert. Dieser Personenkreis zeichnet sich durch ein sehr hohes Engagement und Interesse an der Weiterentwicklung des Unternehmens aus. Die Kommunikationswege zwischen den Beteiligten sind kurz und flexibel, womit neue Ideen mit unmittelbarem Problembefugnis zügig diskutiert und vorangetrieben werden können (Ad-hoc-Team). Für die weitere Bearbeitung der Innovationsvorhaben werden dann auf Grundlage der bekannten Kompetenzprofile im Optimalfall die Mitarbeiter ausgewählt, die als Experten die Umsetzung durch ihr Know-how bestmöglich unterstützen können. Allerdings ist dies wegen der oftmals begrenzten Ressourcen, wie deren zeitliche Verfügbarkeit, nicht immer möglich.

Bleibt die Ideengenerierung alleine in der Hand des engen Personenkreises rund um die Unternehmensleitung, werden die Ideen vor allem „top-down“ entwickelt und von oben in das Unternehmen hineingetragen. Hier besteht die Gefahr, dass der Großteil der Mitarbeiter von der Ideenfindung ausgeschlossen werden und somit ihr Potenzial ungenutzt bleibt.

Um dieses Potenzial nutzen zu können setzen die größeren Unternehmen verschiedene Instrumente ein. Dabei finden sich einerseits klassische Vorgehensweisen des betrieblichen Vorschlagswesens und des Ideenmanagements, das heißt, Verbesserungsvorschläge und Innovationsideen können durch Mitarbeiter in ein entsprechendes Kommunikationssystem eingepflegt werden. Sie werden danach systematisch bewertet (z.B. nach deren

strategischen Relevanz oder Einsparpotenzialen) und ggf. an die relevanten Umsetzungsstellen (Innovationskomitee oder Fachabteilung) weitergeleitet. Dies setzt ein aktives Vorgehen der Mitarbeiter voraus, was durch Anreize, wie die Prämierung von Ideen, gefördert wird.

Um weitere Anreize für ein aktives Vorschlagswesen der Mitarbeiter zu schaffen, wird in einem Unternehmen eine Art „Ideenkollekte“ durchgeführt. Ein technischer Arbeitskreis, der mit der Auswahl und Bewertung von Innovationsideen betraut ist, besucht mehrmals im Jahr jeden Standort des Unternehmens und gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Ideen vorzustellen. Um eine größtmögliche abteilungs-, und hierarchieebenen-übergreifende Kommunikation zu erreichen, hat das Unternehmen zudem ein über alle Hierarchieebenen offenes Bürokonzept mit Teamarbeitsplätzen und Kommunikationsinseln in Form eines „Business Clubs“ umgesetzt. Außerdem ist die zentrale Wegführung im Gebäude so gestaltet, dass Sichtkontakt zu allen Arbeitsplätzen besteht und die Kommunikation „unterwegs“ gefördert wird. Durch diese offene Atmosphäre gelangen Ideen ohne Umwege an die entsprechenden Entscheidungsstellen.

Alle Unternehmen gaben an, dass sie schon entwickelte Problemlösungen auch für neue Innovationsvorhaben nutzen möchten oder für diese weiterentwickeln. Während dies bei kleineren Unternehmen durch die „Nähe“ zu den einzelnen Projekten und Mitarbeitern auch ohne entsprechende Instrumente eines Wissens- und Ideenmanagements gut zu funktionieren scheint, berichteten viele größere, auf mehrere Standorte verteilte Unternehmen von Schwierigkeiten beim Erfahrungsaustausch zwischen verschiedenen Abteilungen oder Unternehmensstandorten. Dadurch bleibt bestehendes „Problemlösungs-Know-how“ bei der Entwicklung und Umsetzung von Innovationsideen oft noch ungenutzt.

4.9 Themenfeld „Personalgespräche“

Kurzbeschreibung

„Personalgespräch“ ist zunächst ein Oberbegriff für alle Gespräche zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Sie können informell im Tagesgeschäft integriert sein (z.B. in Form einer Feedbacks zu Arbeitsergebnissen) oder in einem formellen Gesprächsrahmen ablaufen, in dem sich Mitarbeiter und Führungskraft bewusst austauschen.

Zielsetzung

Im Innovationsprozess können Personalgespräche verschiedene Zielstellungen verfolgen. Sie können z.B. dazu beitragen, den Mitarbeitern den Stellenwert von Innovationsfähigkeit und -bereitschaft für das Unternehmen zu verdeutlichen (vgl. auch Policy Deployment → Kap. 4.3), Widerstände gegen Innovationen abzubauen (→ Kap. 4.6), Feedback zum Innovationsverhalten des Mitarbeiters zu geben und seine Entwicklung (→ Kap. 4.5) zu unterstützen. Hierdurch entsteht kommunikative Transparenz, die die Motivation der Mitarbeiter stärkt, ihre Leistungsbereitschaft erhöht und sie für ihre Innovationsaufgabe qualifiziert.

Umsetzungshinweise

Die Einführung formeller Personalgespräche bedarf der Einbindung des Personal- oder Betriebsrats und der frühzeitigen Information aller Beteiligten unter Beachtung arbeitsrechtlicher Regularien. Bedingung für eine positive Resonanz und letztlich die Erreichung des Gesprächsziels ist ein transparentes Vorgehen, begleitet durch wertschätzende Kommunikation.

Allgemein können die folgenden Formen von Personalgesprächen unterschieden werden:

➤ Potenzialgespräche: Im Potenzialgespräch stehen die individuellen Stärken und Entwicklungsfelder des Mitarbeiters im Abgleich mit den Anforderungen aus Stellenbeschreibungen und Kompetenzprofilen im Mittelpunkt (inno-

vationsbezogene Kompetenzentwicklung → Kap. 4.5). Diese werden aus Sicht des Vorgesetzten eingeschätzt, um u.a. ein auf die Bedürfnisse abgestimmtes Qualifizierungsprogramm zu vereinbaren und Karrierepfade aufzuzeigen. Unablässig für den positiven Verlauf eines Potenzialgesprächs ist ein transparentes und objektives Vorgehen; der Mitarbeiter muss Gelegenheit haben, sich mit dem Inhalt und dem Verlauf des Gesprächs vorab zu beschäftigen, weshalb das Gespräch periodisch, terminiert und formalisiert durchgeführt wird. Ebenso soll das Gespräch Teil der kontinuierlichen Führungsaufgabe sein. Die Führungskräfte werden qualifiziert, die Gespräche mit ihren Mitarbeitern zu führen.

- Leistungsbeurteilungsgespräche: Thema dieser Gespräche ist die Rückmeldung zur Leistung des Mitarbeiters innerhalb einer definierten Periode. Die Leistungsbeurteilung muss an konkret beobachtbarem Verhalten und definierten Zielen ausgerichtet sein, um die Einschätzung des Vorgesetzten nachvollziehbar und somit auch annehmbar zu gestalten. Auch diese Gespräche werden periodisch, terminiert und formalisiert im Unternehmen angeboten. Sie sind – sofern die Lohn- und Gehaltspolitik dies vorsieht – Ausgangsbasis zur Berechnung einer leistungsorientierten Prämie und gekoppelt an Zielvereinbarungsgespräche für die sich anschließende Periode. Ein Protokoll des Gesprächs oder das ausgefüllte Gesprächsformular werden unterzeichnet in der Personalakte abgelegt.
- Zielvereinbarungsgespräche: Ihr Inhalt ist die partnerschaftliche Vereinbarung von Zielen für die kommende Periode. Die individuellen Ziele des Mitarbeiters werden aus den übergeordne-

ten Zielen abgeleitet. Da auch für diese Art der Gespräche der Mitarbeiter ausreichend Möglichkeit und Gelegenheit haben muss, sich vorzubereiten, müssen ihm die übergeordneten Ziele bekannt sein (Policy Deployment → Kap. 4.3). Zielvereinbarungsgespräche dienen nach Ablauf der Periode zur Leistungsbeurteilung. Sie werden periodisch, terminiert und formell angeboten. Sowohl Führungskraft als auch Mitarbeiter müssen hierfür qualifiziert sein.

- Feedbackgespräche: Feedback wird ad-hoc, meist informell und kontinuierlich gegeben. Jede Rückmeldung zu Verhalten und Leistung unabhängig vom jeweiligen Kommunikationsweg ist hierunter zu fassen.

Ergänzendes

- Bewerbungs- und Trennungsgespräche sind auch Personalgespräche im weiteren Sinne. Sie komplettieren eine offene Kommunikationskultur zwischen Führungskraft und Mitarbeiter oder möglichem Mitarbeiter (Employer Branding → Kap. 4.11).
- Die begleitende Einführung einer internen Kommunikationskultur (z.B. für Besprechungen und Regelkommunikation) fördert den Erfolg der Personalgespräche.

Rückmeldungen aus der Praxis

Nur etwa die Hälfte der befragten Unternehmen gab an, mit Zielvereinbarungsgesprächen als Bestandteil eines betrieblichen Anreizsystems zu arbeiten. Die Möglichkeit, unternehmensbezogene Zielstellungen auf die Ebene jedes einzelnen Mitarbeiters „herunterzubrechen“ und jedem Mitarbeiter aufzuzeigen, wie er durch seine Arbeit zur Zielerreichung des Unternehmen beiträgt, wird damit nicht vollständig genutzt (Policy Deployment → Kap. 4.3). Gleiches gilt hinsichtlich der Förderung der Mitarbeitermotivation durch eine explizite Anerkennung der erreichten Ziele; sei es durch monetäre Maßnahmen wie Prämien oder

immaterielle Formen der Anerkennung. In den Unternehmen, die mit Zielvereinbarungen arbeiten, finden diese meist erst ab einer höheren Hierarchieebene Anwendung, was auch mit der arbeits- und tarifrechtlichen Gestaltung der Arbeitsverträge niedrigerer Lohnstufen zusammenhängt. Immaterielle Anerkennungsformen können allerdings in allen Lohn- und Hierarchiestufen Einsatz finden und auch entsprechende Anreize für die Ideengenerierung und das Vorantreiben von Innovationsideen liefern. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt waren Innovationsziele – außer bei Mitarbeitern in Bereichen der Forschung und Entwicklung und dem Innovationsmanagement – zudem selten Gegenstand von Zielvereinbarungen und Anreizsystemen.

Auch andere Formen der Personalgespräche können für die Stärkung der Innovationsfähigkeit und -bereitschaft eines Unternehmens förderlich sein. Wie von den Unternehmen angegeben wurde, werden systematische Personalgespräche aber nur in wenigen Fällen durchgeführt und die Ermittlung von innovationsbezogenen Kompetenzen und Entwicklungsbedarfen im Rahmen von Potenzialgesprächen (innovationsbezogene Kompetenzentwicklung → Kap. 4.5) sowie die Beurteilung innovationsbezogener Leistungen der Mitarbeiter (Leistungsbeurteilungsgespräche) findet nur sporadisch statt. Dabei berichteten einige Unternehmen davon, dass ihre Versuche, Personalgespräche einzuführen mit Verweis auf zeitliche Engpässe wieder eingestellt wurden, oder die Gespräche als formloser Austausch ohne weitere Implikationen für das Tagesgeschäft durchgeführt wurden.

4.10 Themenfeld „Innovative Reservate“

Kurzbeschreibung

Zeit- und Leistungsdruck im Unternehmensalltag können innovatives Denken und die Suche nach neuartigen Lösungen hemmen.

Unter dem Begriff „innovative Reservate“ lassen sich alle Organisationsformen zusammenfassen, in denen sich Mitarbeiter aus dem Tagesgeschäft zurückziehen können, um frei von Effizienzstreben und Kontrolle kreativ zu werden.

Zielsetzung

Um zu vermeiden, dass für die kreative Ideenfindung im betrieblichen Alltag kein Platz bleibt, können gezielt zeitliche, aber auch räumliche Inseln geschaffen werden. Auszeiten oder auch inspirierend gestaltete Räumlichkeiten sollen den Mitarbeitern dabei helfen, neue Innovationsideen zu entwickeln oder an bestehenden Ideen weiter zu „brüten“.

Umsetzungshinweise

Innovative Reservate als Überbegriff für bewusst in Unternehmen geschaffene Organisationsformen für Innovationstätigkeiten können sehr unterschiedlich gestaltet sein:

„Organizational Slack“ (Kapazitäts-Freiräume im Unternehmen):

Bewusste Aufrechterhaltung von Ressourcen- und Kapazitätsüberschüssen, um Freiräume für Kreativität und die Umsetzung neuer Ideen zu schaffen.

Schaffen zeitlicher und räumlicher „kreativer Inseln“ im Betriebsalltag:

„Kreative Inseln“ können zum Beispiel durch Seminare oder Tagungen geschaffen werden, die bewusst in einer inspirierenden Umgebung außerhalb des Unternehmens stattfinden. Im Unternehmen kann die Einrichtung von Ruhezeiten und „Kreativinseln“ dabei helfen, Mitarbeitern ein freies Arbeiten an neuen Ideen zu ermöglichen.

Temporäre Projektstrukturen zur freien Bearbeitung und Umsetzung von Innovationsvorhaben:

Temporäre Projektstrukturen können zum Beispiel „Task Forces“ oder „Innovationsteams“ sein, die sich zeitlich begrenzt mit dem Vorantreiben eines Innovationsvorhabens beschäftigen. Sie sind für diese Arbeitszeit aus ihrem primären Tagesgeschäft entbunden und können sich so auf das Innovationsprojekt konzentrieren. In diesen Strukturen ist auch die Zusammenarbeit von Mitarbeitern unterschiedlicher Unternehmensbereiche möglich.

Ergänzendes

„Innovative Reservate“ werden auch von vielen kreativen Großkonzernen systematisch genutzt:

So arbeitet z.B. Google nach dem 70/20/10-Prinzip und fordert seine Mitarbeiter dazu auf

- nur 70% ihrer Arbeitszeit mit dem Kerngeschäft zu verbringen,
- 20% mit innovativen, aber in irgendeiner Form mit dem Kerngeschäft verbunden Projekten
- und sich in 10% ihrer Arbeitszeit mit „völlig Neuem“ auseinanderzusetzen, also mit Ideen und Vorhaben, die mit dem eigentlichen Kerngeschäft des Unternehmens nichts zu tun haben.

Derartige „Regeln“ sind in der Umsetzung natürlich sehr ressourcenintensiv und können auch nur dann realisiert werden, wenn das Tagesgeschäft tatsächlich solche Freiräume zulässt.

Temporäre Freiräume, wie „Kreativtage“ oder auch entsprechend gestaltete räumliche Rückzugsmöglichkeiten in Unternehmen können aber auch von Unternehmen bewusst geschaffen werden, deren Kapazitäten keinen dauerhaften „organizational slack“ zulassen.

Wichtig ist bei allen Formen innovativer Reservate, dass diese nicht „halbherzig“ geschaffen werden und Mitarbeiter, die diese Strukturen nutzen, im Anschluss an ihre Innovationsarbeit nicht durch aufgestaute Aufgaben aus dem Tagesgeschäft „bestraft“ werden.

Rückmeldungen aus der Praxis

In den meisten der befragten Unternehmen spielen Ressourcenkonflikte zwischen Innovationstätigkeit und Tagesgeschäft eine große Rolle und werden als hemmender Faktor für Kreativität, Ideengenerierung und nicht zuletzt auch für das „Vorantreiben“ von Innovationsideen gesehen.

Dabei war für die am Projekt beteiligten Unternehmenspartner das Instrument der „innovativen Reservate“ als solches zunächst neu. Dennoch schaffen einige von ihnen bewusst oder unbewusst Freiräume für kreatives Denken und die vom Tagesgeschäft losgelöste Umsetzung von Innovationsvorhaben, zum Beispiel durch Seminare zum Austausch über technische Problemstellungen und Lösungsansätze, die im Abschnitt Ideenmanagement (→ Kap. 4.8) beschriebenen Veranstaltungen der „Ideenkollekte“ oder auch durch eine entsprechende Gestaltung der am Arbeitsplatz zur Verfügung gestellten Räumlichkeiten, wie Rückzugsbereiche für (informelle) Diskussionen und Austausch und eine dazu gehörende offene, innovationsfreundliche Kultur (→ Kap. 4.4).

Nicht zuletzt können die in den größeren Unternehmen vorzufindenden „separaten“ Organisationsstrukturen der FuE- und Innovationsmanagement-Bereiche als eine Form des innovativen Reservats für das Gesamtunternehmen gesehen werden; allerdings losgelöst von den operativen Einheiten, als wichtige Ideengeber und auch Know-how-Träger im Innovationsprozess.

Ein tatsächlich vorhandener „organizational slack“ als dauerhaft verfügbarer Ressourcen- und Kapazitätsüberschuss konnte aber in keinem Unternehmen festgestellt werden.

Der Nutzen von „innovativen Reservaten“ wurde von den Unternehmen durchaus kontrovers diskutiert. Während die meisten Unternehmen einem „Mehr an Freiraum“ für Kreativität und Innovationstätigkeit positiv gegenüber stehen und Überlegungen anstellten, wie sich geeignete Formate trotz Ressourcenknappheit z.B. in Form von zeitlichen und räumlichen „Kreativinseln“ zum informellen Austausch verwirklichen ließen, standen einige Unternehmen diesem Instrument eher skeptisch gegenüber. Sie sehen mit der bewussten Einrichtung von Freiräumen auch eine Erwartungshaltung den Mitarbeitern gegenüber verbunden und wiesen darauf hin, dass Kreativität nicht „verordnet“ werden kann. Ein Unternehmen gab darüber hinaus an, dass es gerade Zeitdruck und Handlungsdringlichkeit als besten Ideenlieferanten sehe.

4.11 Themenfeld „Employer Branding“

Kurzbeschreibung

Unter Employer Branding werden alle Personalmarketingmaßnahmen verstanden, die dazu dienen, ein Unternehmen als Arbeitgeber zu positionieren und seine Attraktivität als Arbeitsgeber zu erhöhen.

Zielsetzung

Eine explizite Positionierung als „innovatives Unternehmen“ (vgl. → Kap. 4.1, 4.2 und 4.4) kann dazu beitragen, vor allem für jüngere Arbeitnehmer attraktiv zu sein und besonders kreative sowie „innovationsbegeisterte“ Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen.

Umsetzungshinweise

Es kann zwischen internen und externen Maßnahmen des „Employer Brandings“ unterschieden werden. Es empfiehlt sich, mit den internen Maßnahmen zu beginnen, um die Glaubwürdigkeit als Arbeitsgeber von innen nach außen zu gewährleisten und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu stärken.

Interne Maßnahmen (im Unternehmen)

- Wertschätzende Kommunikation und vertrauensvolle Zusammenarbeit: die Kultur des Unternehmens soll eine positive Kommunikation ermöglichen und einen respektvollen Umgang miteinander prägen (innovationsfreundliche Unternehmenskultur → Kap. 4.4.).
- Transparenz in Bezug auf Aufgabeninhalt, Erwartungen und Beurteilungen: dem Mitarbeiter muss bekannt sein, was von ihm in Ausführung seiner Aufgabe erwartet wird. Idealerweise existiert eine Stellenbeschreibung, mit Zielen und Aufgaben der Stelle sowie Kompetenzen, die für die Ausübung der Position erforderlich sind. Ebenso wird eine Beurteilung zu seiner Leistung und zu seinem Verhalten mit ihm besprochen und z.B. in Mitarbeiterjahres-

gesprächen nachvollziehbar erklärt (Personalgespräche → Kap. 4.9).

- Selbstbestimmung in der Aufgabe: soweit der Inhalt es zulässt, kann der Weg zur Erfüllung der Aufgabe selbstbestimmt werden.
- Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten: eine systematische Förderung der Mitarbeiter, die neben klassischen Trainings- und Weiterbildungsangeboten auch Personalentwicklungsbausteine enthält, stärkt die Bindung an das Unternehmen und ist eine Investition in die Zukunft.
- Leistungsgerechtes Entlohnungssystem und Incentives: Sofern tariflicher Spielraum besteht, muss das Lohn- und Gehaltsgefüge sich an der Leistung der Mitarbeiter orientieren, um als „gerecht“ empfunden zu werden. Incentives (monetär wie nicht-monetär) flankieren das Entlohnungssystem und können gezielt zur Förderung der Innovationsbereitschaft eingesetzt werden.

Externe Maßnahmen (Außenauftritt)

- Präsenz bei Messen: nicht nur die Teilnahme, auch die Vorbereitung sind zwar zeit- und kostenintensiv, jedoch ergibt sich die Chance, direkt in Kontakt mit Bewerbern zu treten.
- Aufbau und Pflege von Schulkontakten (Regel-, Berufs- oder Hochschule): auch auf diesem Wege ergibt sich die Chance, mögliche Bewerber direkt anzusprechen, manche Schulen bieten direkte Kooperationen z.B. durch Praktikumpartnerschaften an.
- Einfaches, transparentes und objektives Bewerbungsverfahren, verbunden mit einer verbindlichen Kommunikation: es empfiehlt sich, das Bewerbungsverfahren bspw. auf der Homepage zu kommunizieren und eine Möglichkeit der

Online-Bewerbung zu schaffen. In Bewerber-tests und -Gesprächen sollte transparent, offen und respektvoll kommuniziert werden. Ein verbindliches Handeln begleitet den gesamten Prozess.

- PR-Maßnahmen: Präsenz in Presse und Medien als Arbeitgeber, Nutzung der Homepage, um die eigenen Vorteile als Arbeitgeber zu kommunizieren und zu bewerben, Teilnahme an Rankings oder Wettbewerben u.ä.

Ergänzendes

Eine Abstimmung mit laufenden Aktivitäten des Marketings oder der Öffentlichkeitsarbeit ist sinnvoll, um Synergien zu nutzen (Platzierung von Bewerberinformationen auf Flyern, Zusammenarbeit mit Agenturen etc.) und ein einheitliches Auftreten nach außen hin zu wahren.

Rückmeldungen aus der Praxis

Die Unternehmenspartner sehen in der Innovationsfähigkeit ihres Unternehmens ein großes Potenzial sowohl für eine positive Darstellung nach außen, als auch für ihre Attraktivität als Arbeitgeber. Um ihrer Innovationsorientierung „ein Gesicht“ zu verleihen, messen sie dabei vor allem den Referenzen zu den vom eigenen Unternehmen umgesetzten Innovationsprojekten einen hohen Stellenwert zu.

Unabhängig von ihrer Unternehmensgröße betonen alle Mitarbeiter die Notwendigkeit des Aufbaus einer erfolgreichen „Arbeitgebermarke“, um für neue und bestehende Mitarbeiter attraktiv zu sein und zu bleiben. Dementsprechend sollten für sie die Maßnahmen des Employer Brandings zum regulären Bestandteil des Marketings werden.

Dabei gaben fast alle Unternehmen an, gegenwärtig zwar über ausreichende personelle Ressourcen zu verfügen – erste Anzeichen eines bevorstehenden Mangels an gut ausgebildeten Fachkräften seien aber bereits zu erkennen. Nur kleinere Unternehmen in eher strukturschwachen Regionen

berichteten von Schwierigkeiten, geeignete Mitarbeiter zu akquirieren, um ihre Auftragslage voll ausschöpfen zu können. Ähnliche Angaben machten größere Unternehmen, bezüglich der Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter an verschiedenen Standorten.

Dennoch scheint sich nur ein Teil der befragten Unternehmen auf zukünftige Änderungen hinsichtlich der Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeitern vorzubereiten. Diese Unternehmen zeichnen sich vor allem durch eine große Nähe zu (Hoch-) Schulabsolventen aus und nach eigenen Angaben können sie dadurch einem zu erwartenden Fachkräftemangel am besten begegnen. Die Maßnahmen eines entsprechenden „Employer Brandings“ können hier den Erfolg noch unterstützen.

In vielen – großen wie kleinen – Unternehmen wird dem Thema des demografischen Wandels bisher nur eine untergeordnete Rolle beigemessen. Sie setzen sich noch nicht systematisch mit der Sicherstellung der dauerhaften Verfügbarkeit kompetenter Mitarbeiter und mit dem Umgang älter werdender Belegschaften auseinander. Dabei gaben die Unternehmen vereinzelt an, dass ihnen eine langfristige Personalstrategie fehle. Auffallend waren hier auch die von größeren Unternehmen erwähnten Kürzungen im Budget des Personalmarketings. Obwohl die langfristige Notwendigkeit von Messeauftritten und anderen Aktivitäten des externen Employer Brandings bekannt scheint, wurden die Maßnahmen in der jüngeren Vergangenheit zurückgefahren. Als besondere Herausforderung im Zuge der Initiierung von Maßnahmen des Employer Brandings wurde daher die Schaffung eines Verständnisses für das langfristig positive Aufwand-/Nutzen-Verhältnis dieser Investitionen gesehen.

4.12 Themenfeld „Altersgemischte Teams“

Kurzbeschreibung

Altersgemischte Teams bezeichnen allgemein die Zusammenarbeit in altersbezogen stark durchmischten Gruppen. Durch diese Zusammenarbeit können im Innovationsprozess Mitarbeiter verschiedener Altersklassen jeweils spezifische, sich ergänzende Fähigkeiten einbringen: Während jungen Mitarbeitern oft eine besondere Dynamik und Offenheit für Neuerungen zugesprochen wird, verfügen ältere Mitarbeiter über einen umfangreichen Erfahrungsschatz, der für die erfolgreiche Umsetzung von Innovationen in gleichem Maße wichtig ist. Neben dieser gegenseitigen Ergänzung von „Jung“ und „Alt“ ermöglicht der Erfahrungsaustausch zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern einen wichtigen Beitrag zum Wissensmanagement (→ Kap. 4.7). Außerdem wird der offene Austausch gefördert, was zu einer innovationsfreundlichen Unternehmenskultur (→ Kap. 4.4) beitragen kann.

Zielsetzung

Durch die Zusammenarbeit von jungen und älteren Mitarbeitern wird die Chance erhöht, dass diese voneinander lernen und sich in ihren Fähigkeiten ergänzen. Das gilt sowohl für den wechselseitigen Wissensaustausch, als auch für das gemeinsame Bewältigen neuer Herausforderungen. Der besondere Vorteil ist, dass ein kontinuierlicher Wissensfluss entsteht und sich der Erfahrungsschatz älterer Mitarbeiter mit den besonderen Kompetenzen jüngerer gut ergänzen kann. Darüber hinaus werden mögliche gegenseitige Ausgrenzungstendenzen zwischen Älteren und Jüngeren vermieden. So sammeln jüngere Mitarbeiter schneller Praxiserfahrung und ältere Mitarbeiter profitieren von dem aktuellen theoretischen Wissensstand. Auf diese Weise erfahren ältere Beschäftigte ein besonders hohes Maß an Wertschätzung, was sich wiederum positiv auf ihre Motivation und Innovationsbereitschaft auswirkt.

Umsetzungshinweise

Bestimmte Rahmenbedingungen sind besonders relevant:

- An wichtigster Stelle steht eine Unternehmenskultur, die den Austausch und die Zusammenarbeit fördert, sowie die Leistungen und Kompetenzen von Mitarbeitern jeden Alters wertschätzt (vgl. innovationsfreundliche Unternehmenskultur → Kap. 4.4).
- Es sollte darauf geachtet werden, dass eine möglichst hohe Altersdurchmischung entsteht, ohne dabei ältere oder jüngere Mitarbeiter in eine Minderheitenposition zu bringen.
- Die Gruppenführung kann durch eine gemeinsame Gruppenvision bzw. Gruppenziele unterstützt werden (Policy Deployment → Kap. 4.3).
- Bei den Arbeitsplätzen ist darauf zu achten, dass diese altersgerecht (also für alle Altersgruppen adäquat) gestaltet sind. Beispiele hierfür sind eine bessere Beleuchtung und kontrastreiche Bildschirme für ältere Mitarbeiter. Von einer ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung profitieren aber letztendlich „Jung“ und „Alt“.
- Wie alle Gruppen benötigen altersgemischte Teams v.a. in der Anfangsphase Ressourcenfreiräume, in denen sich das Team aus Jung und Alt entfalten kann.

Ergänzendes

Um negative Effekte zu vermeiden, sollte Folgendes beachtet werden:

- Die Bedeutung von Altersunterschieden kann verringert werden, indem zum Beispiel die gesamte Altersspanne adäquat besetzt wird.

- Vorurteile über die unterschiedlichen Kompetenzen der Generationen sollten durch eine offene Kommunikation abgebaut werden.
- Eine mögliche Altersdiskriminierung (positiv wie negativ) ist zu vermeiden.
- Wertschätzung und Respekt im Umgang miteinander sind Voraussetzung und müssen auch durch die Vorbildfunktion von Führungskräften vermittelt werden.

Rückmeldungen aus der Praxis

Für die meisten Unternehmen ist die Zusammenarbeit in altersgemischten Teams keine Ausnahme, sondern eher der Regelfall. Sie sind von den positiven Auswirkungen einer „durchmischten“ Zusammenarbeit überzeugt, auch im Hinblick auf die erfolgreiche Umsetzung von Innovationsvorhaben. Allerdings nutzen nur wenige Unternehmen die Zusammenstellung altersgemischter Teams bisher systematisch im Innovationsprozess. Die meisten Unternehmen gaben an, dass altersgemischte Teamarbeit bisher vor allem als „Zufallsprojekt“ aus der im Unternehmen bestehenden Altersstruktur hervorgegangen war. Nur im Fall von Personalwechseln werden jüngere und neuere Mitarbeiter im Zuge der Einarbeitungs- und Übergabephase, oder auch zur Ausbildung „doppelter Kompetenzträger“ im Sinne des betrieblichen Wissensmanagements → Kap. 4.7. systematisch zusammengeführt.

5 Verwendete und weiterführende Literatur

- Ahrens, A.; Braun, A.; Effinger, A., Gleich, A. von; Heitmann, K.; Lißner, L.; Weiß M.; Wölk, C. (2003): SubChem – Gestaltungsoptionen für handlungsfähige Innovationssysteme zur erfolgreichen Substitution gefährlicher Stoffe- Ergebnisse, Hypothesen, Definitionen. Bremen/Hamburg.
- Ahsen, A. von (2010): Bewertung von Innovationen im Mittelstand, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.
- Becker, M. (2009): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 5. Aufl., Stuttgart.
- Bergmann, G.; Daub, J. (2006): Systemisches Innovations- und Kompetenzmanagement: Grundlagen – Prozesse – Perspektiven, Wiesbaden.
- Bleicher, K. (2011): Das Konzept Integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme, 8. Aufl., Frankfurt am Main.
- Böhnisch, W. (1975): Personale Innovationswiderstände, in: Gaugler, E. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, S. 1046-1061.
- Bosch, G.; Rehfeld, D. (2006): Zukunftschancen für die Bauwirtschaft – Erkenntnisse aus der Zukunftsstudie NRW. In: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 10.2006, S. 539-552.
- Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (2011): Innovationsstrategien am Bau im internationalen Vergleich. URL:http://www.bbsr.bund.de/cln_032/nn_112742/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BMVBS/Online/2011/ON072011.html.
- Butzin, A.; Rehfeld, D. (2008): Endbericht Innovationsbiographien in der Bauwirtschaft, Institut für Arbeit und Technik, Gelsenkirchen.
- Eisenhardt, K.M.; Martin, J.A. (2000): Dynamic capabilities: What are they?, in: Strategic Management Journal 21, S. 1108 – 1121.
- EFQM (2005): The EFQM framework for innovation: measuring and improving your ability to innovate, Brüssel: EFQM.
- Erpenbeck, J., Rosenstiel, L. v. (2003): Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, Stuttgart.
- Fichter, K.; Beucker, S.; Noack, T.; Springer, S. (2007): Entstehungspfade von Nachhaltigkeitsinnovationen – Fallstudien und Szenarien zu Einflussfaktoren, Schlüsselakteuren und Internetunterstützung, Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag.
- Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (2009): FUCON Ergebnisbericht Forschungsphase 2007-2008 – Visionen und Strategien von morgen, Stuttgart.
- Granig, P. (2007): Innovationsbewertung – Potentialprognose und -steuerung durch Ertrags- und Risikosi-mulation, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Hannan, M.T.; Freeman, J. (1984): Structural inertia and organizational change, in: American Sociology Review, 49/2, S. 149-164.
- Hartmann, A. (2004): Innovationsmanagement in Bau-unternehmen – Entwicklung eines organisatorischen Gestaltungsmodells zur Generierung innovativer baulicher Gesamtlösungen, Zürich: Vdf Hochschulverlag.
- Hartmann, A. (2006): The context of innovation management in construction firms. In: Construction Management and Economics, Jg. 24, Juni 2006, S. 567-578.
- Hauschildt, J.; Salomo, S. (2011): Innovationsmanagement, München: Vahlen Verlag.
- Heinen, E.; Dill, P. (1990): Unternehmenskultur aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Simon, H. (Hrsg.): Herausforderung Unternehmenskultur, Stuttgart.
- Kieser, A.; Walgenbach, P. (2010): Organisation, 6. Aufl., Stuttgart.
- Krause, D. (2009): Ergebnisbericht zum Forschungsvorhaben FUCON – Zukunft Bau des BBSR – Zukunft Bau; Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart.

Leitbild Bau, Hrsg. (2009): Verbände der Wertschöpfungskette Bau, Zentralverband Deutsches Baugewerbe, Berlin.

Liebchen, J.H.; Viering, Markus G.; Zanner, C. (2007): Baumanagement und Bauökonomie, Wiesbaden: Teubner Verlag.

Pries, F.; Janszen, F. (1995): Innovation in the construction industry: the dominant role of the environment. In: Construction Management and Economics, Jg. 13, Januar 1995, S. 43-51.

Reiß, M. (1997): Change Management als Herausforderung, in: Reiß, M.; Rosenstiel, L.v.; Lanz, A. (Hrsg.): Change Management: Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart, S. 6-29.

Rogers, E. (2003): Diffusion of Innovations, 5. Aufl., New York.

Rosenstiel, L.v. (2003): Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise, 5. Aufl., Stuttgart.

Rosenstiel, L.v. (1997): Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen, in: Reiß, Rosenstiel, Lanz (Hrsg.): Change Management: Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart, S. 191-221.

Rosenstiel, L.v.; Comelli, G. (2003): Führung zwischen Stabilität und Wandel, München.

Sackmann, S.A. (2002): Unternehmenskultur: Analysieren, entwickeln, verändern, Neuwied.

Schein, E.H. (2003): Organisationskultur: The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide, Bergisch Gladbach.

Schori, K.; Roch, A.; Faoro-Stampfli, M. (2006): Innovationsmanagement für KMU; Bern: Haupt Verlag.

Schuh, G. (2012): Handbuch Produktion und Management 3, Berlin: Springer Verlag.

Seaden, G.; Guolla, M.; Doutriaux, J.; Nash, J. (2003): Strategic decisions and innovation in construction firms. In: Construction Management and Economics, Jg. 21, September 2003, S. 603-612.

Sexton, M.; Barrett, P. (2003): Appropriate innovation in small construction firms. In: Construction Management and Economics, Jg. 21, September 2003, S. 623-633.

Winch, G.M. (2003): How innovative is construction? Comparing aggregated data on construction innovation and other sectors – a case of apples and pears. In: Construction Management and Economics, Jg. 21, September 2003, S. 651-654.

Wischhof, K. (2009): Innovationen in der Wertschöpfungskette Bau. In: Streck, S.; Wischhof, K. (Hrsg.): Materialband zum Leitbild Bau, Wuppertal/Hamburg.

Zink, K.J. (2004): TQM als integratives Managementkonzept, 2. Aufl., München u.a.

Zink, K. J. (2007): Mitarbeiterbeteiligung bei Verbesserungs- und Veränderungsprozessen, München.

Zink, K. J.; Kötter, W.; Longmuß, J.; Thul, M. (Hrsg.) (2008): Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten, Heidelberg, inkl. Toolbox auf beiliegender CD-ROM.

Zukunftsbild der Bauwirtschaft und Innovationen im Bauwesen, Baugewerbeverband Rheinland-Pfalz e.V., RA Dr. Weber, Mainz, 2012.

