

## Teambildung im Innovationsprozess



Leitfaden zur Selbstevaluation  
von innovativen Unternehmen

*Das Instrument wurde im Projekt „Generationen übergreifende Teambildung im Innovationsprozess“ entwickelt, das im Rahmen des Gesamtvorhabens „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ gefördert mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01 HH 9901/0 durchgeführt wurde.*

Stand: Januar 2002

Innovationen werden häufig als Garanten des unternehmerischen Erfolgs angesehen. Dieser auf die Hervorbringung neuer Produkte oder die Verbesserung interner Abläufe gerichtete Prozess stellt jedoch mehr als nur ein technisches Verfahren dar. Beteiligt sind unterschiedliche betriebsinterne sowie externe Akteure, die ihre Produkt- und Marktkenntnis, ihr Ausbildungswissen und ihre Erfahrungen mit einbringen. Der demographische Wandel ist ein Einflussfaktor, der sich gegenwärtig und in Zukunft auf die Zusammensetzung von Belegschaften im Allgemeinen und auf die Innovationsbereiche im Besonderen auswirken wird. Die Mobilisierung und Rekrutierung junger Know-how-Trägerinnen und -Träger wird sich zunehmend schwieriger gestalten, die Erschließung der Wissensressourcen älterer Mitarbeiter zugleich an Bedeutung gewinnen.

Mit den in der folgenden Checkliste „Teambildung im Innovationsprozess“ aufgeführten Fragestellungen werden den Personal- und Innovationsverantwortlichen bzw. den Geschäftsführern in kleinen und mittleren Unternehmen erste Schritte einer Selbstevaluation ermöglicht. Die Auseinandersetzung mit den Fragen zum Innovations- und Personalmanagement sollen einerseits für das enge Wechselspiel dieser beiden Faktoren des unternehmerischen Erfolgs sensibilisieren. Andererseits lassen sich aus den Antwortoptionen ggf. vorhandene oder sich für die Zukunft abzeichnende Handlungsfelder besser benennen. Die Erfahrungen der Projekte im Förderschwerpunkt „Demographischer Wandel“ zeigen, dass eine genauere Analyse der aktuellen Situation häufig schon konkrete Handlungsbedarfe deutlich werden lässt. Unter vier Überschriften werden Merkmale zu einem integrierten Personal- und Innovationsmanagement abgefragt und Möglichkeiten zur Überwindung von Defiziten aufgezeigt.

Die Checkliste gliedert sich in die folgenden vier Abschnitte, die jeweils kurz einleitend erläutert werden.

1. Belegschaftsstruktur
2. Innovationsprozess
3. Personalmanagement
4. Teams im Innovationsprozess und Wissensmanagement

Mit den aufgeführten Kernfragestellungen sollen die wesentlichen Indikatoren benannt werden, die das Problembewusstsein für die enge Wechselwirkung zwischen einem erfolgreichen Innovationsmanagement und einem langfristig orientierten Personalmanagement schärfen. Aus der IST-Analyse heraus lassen sich auch Ansatzpunkte für Handlungsbedarfe identifizieren. Damit können sowohl positive Entwicklungstendenzen bestärkt werden als auch negative betriebliche Entwicklungen eindeutig benannt werden. Folglich bieten sich für das Management bzw. die Geschäftsführung in kleinen und mittleren Unternehmen klare Handlungsfelder. Weitergehende Umsetzungsschritte sind am Ende dieses Analyseprozesses zu erarbeiten. Letztendlich fallen Entscheidungen über zu

initiierende Veränderungen immer auf der Managementebene. Eine erfolgreiche Umsetzung setzt jedoch auch eine möglichst weitgehende Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern voraus.

Die einzelnen Schritte der strategischen Neuausrichtung oder Initiierung von betrieblichen Veränderungsprozessen können an dieser Stelle nicht aufgeführt werden. Diese würden in einer generalisierten Form der spezifischen Situation unterschiedlichster Unternehmen notwendigerweise nicht gerecht. Für eine weitergehende Problemanalyse, konzeptionelle Beratung in Veränderungsprozessen und die Übernahme von Monitoringaufgaben stehen Institute wie die VDI/VDE-IT GmbH als Partner im Innovationsprozess zur Verfügung.

Am Ende des Dokuments werden alle Fragestellungen in der „Checkliste Teambildung im Innovationsprozess“ zusammengefasst. Zehn Handlungsempfehlungen zu den zentralen Analyse- und Umsetzungsschritten finden Sie unter folgenden Web-Adressen:

- <http://www.demotrans.de/>
- <http://www.vdivde-it.de/innoundaltern/results.html>

# 1. Belegschaftsstruktur

Im ersten Schritt gilt es, sich einen Überblick über die aktuelle Belegschaftsstruktur zu verschaffen. Diese reflektiert auch die Unternehmensgeschichte mit unterschiedlichen Phasen der Expansion oder des Belegschaftsabbaus. Zugleich wird der Kreis der handelnden Personen im Unternehmen beschrieben.

Die Belegschaft als Größe ist in ihrer Zusammensetzung zwar nicht abstrakt planbar (etwa nach dem Motto: „Wir werden in x Jahren y % Anteil ausländischer Fachkräfte beschäftigen.“), kann jedoch zum Gegenstand betrieblicher Strategien erhoben werden. Meist geschieht dies im Kontext von angestrebten Umsatzzielen bzw. Marktanteilen, aus denen zukünftige Personalbedarfe abgeleitet werden.

Häufig wird die Altersvariable nur im Hinblick auf zu tätige Ersatz Einstellungen, nicht aber als wichtiger Indikator weitergehender Handlungsbedarfe betrachtet. Wie sich im weiteren Verlauf zeigen wird, werden durch die Altersstruktur auch Fragen des Wissenstransfers, des Innovationsmanagements und der Teambildung berührt.

## FRAGE 1a



Liegen die aktuellen Daten über die Belegschaftsstruktur, gegliedert nach Unternehmensbereichen, Qualifikationen, Alter und anderen sozialstatistischen Größen, vor?



Falls Ja:

Falls Nein:

Bilden die Ergebnisse die Grundlage der Personalplanung?

Ist eine solche Aufstellung geplant?

Sind sie „Allgemeingut“ im Unternehmen?

Welche Gründe sprachen bisher gegen die Datenaufbereitung?

---



Die Vergegenwärtigung der IST-Situation bildet die Grundlage jeder Analyse. Obwohl die Verantwortlichen häufig die Bereiche benennen können, in denen sich die Leistungsträger verorten lassen, oder die derzeit Probleme bereiten, ermöglicht eine Datenzusammenstellung zusätzliche Einblicke in die bestehenden Strukturen und eröffnet z. B. auch einen detaillierteren Blick auf das vorhandene Qualifikationsspektrum und damit den internen Arbeitsmarkt. Bei den Altersprofilen ist u. U. nicht nur das Lebensalter der Betriebsangehörigen interessant, sondern – soweit bekannt – auch der Zeitpunkt eines geplanten, vorzeitigen Ausscheidens in den Ruhestand. Auch die Gegenüberstellung einzelner Betriebsbereiche verhilft dazu, unterschiedliche Entwicklungsdynamiken zu verdeutlichen. Mit den vorhandenen Zahlen lassen sich auch unterschiedliche Szenarien einer zukünftigen Entwicklung beschreiben: Die Fortschreibung der Altersprofile über unterschiedliche Zeiträume hinweg oder die Auswirkungen möglicher Rekrutierungs- oder Personalabbaumaßnahmen bilden dabei zwei der dabei zu berücksichtigenden Einflussfaktoren.

## FRAGE 1b

?

Welchen Zeitraum umfasst die Personalplanung?

X

- Ist diese eher kurzfristig orientiert?  Umfasst der Planungshorizont eine Spanne von mehr als 2 Jahren?

!

Die Verantwortlichen werden gerade in vielen Kleinbetrieben in ihrem Handeln von den Erfordernissen des „Tagesgeschäfts“ dominiert und vernachlässigen – angesichts begrenzter Zeitressourcen ist dies auch erklärbar – strategische Planungsaufgaben. Allerdings lässt sich die Zukunft eines Unternehmens nicht nur mit einer Status Quo-Betrachtung sichern. Dies betrifft nicht nur betriebswirtschaftliche Kenndaten zu Umsatzzahlen und Erträgen, sondern auch Fragen der Personalplanung. Der häufig thematisierte Fachkräftemangel und offensichtliche Schwierigkeiten, die passende Qualifikation am richtigen Ort zu finden, führen dazu, dass sich Rekrutierungsverfahren immer langwieriger gestalten. Die Konkurrenz am Arbeitsmarkt konzentriert sich auf qualifizierte Fachkräfte, die in der Regel auch eine hohe Mobilitätsbereitschaft zeigen. Einstellungen können nur selten ad hoc und kurzfristig vorgenommen werden, so dass eine zukunftsorientierte Planung auch im Hinblick auf die Personalressourcen als wichtiger Wettbewerbsfaktor an Bedeutung gewinnt.

## FRAGE 1c

?

Leiten sich aus den aktuellen Planungszahlen unmittelbare Konsequenzen ab?

X

D. h.: Besteht derzeit oder in naher Zukunft ein Handlungsbedarf hinsichtlich:

- Neu-Rekrutierung (Fachkräftemangel)  
 Ersatz-Einstellungen (Ausscheiden Älterer)  
 Ausbildung (auch betriebsübergreifend)  
 Personalabbau (Sozialplanregelungen)  
 Fluktuation (ggf. in einzelnen Bereichen)  
 Sonstiges? \_\_\_\_\_

!

Bei allen Planungsprozessen nimmt der Faktor „Unsicherheit“ eine große Bedeutung ein. Dennoch ist überraschenderweise festzustellen, dass selbst in Betrieben, die ihre eigene Personalstruktur genau analysiert haben, nicht die notwendigen Konsequenzen gezogen werden – oder aber zu treffende Entscheidungen in der Prioritätenliste hinten gestellt werden. Personalplanung betrifft nicht nur quantitative Größen, sondern ist immer auch verknüpft mit Fragen des Erwerbs oder Aufbaus neuer Kompetenzen und Qualifikationen. Umgekehrt vollzieht sich in innovativen Prozessen auch eine Entwertung vorhandener Wissensbestände, die angesichts neuer Verfahren, Materialien und Technologien aktualisiert werden müssen.

Es ist auch zu prüfen, ob Maßnahmen zu ergreifen sind, die über den engeren betrieblichen Handlungskontext hinaus reichen. Zu denken ist hier an die Einbeziehung zusätzlicher personeller Ressourcen durch die Beschäftigung von Praktikanten, die Vergabe von Diplomarbeitsthemen an Hochschulen, die Bildung von Ausbildungsverbänden und vieles mehr.

## 2. Innovationsprozess

Der Innovationsprozess bzw. die erfolgreiche Vermarktung neuer innovativer Produkte bilden den Kern der Geschäftsaktivitäten vieler produzierender Unternehmen. Im hier gewählten Zusammenhang wird weniger die technologische Leistungsfähigkeit der einzelnen Betriebe zu untersuchen sein als vielmehr die Gestaltung der internen Prozesse, die Schnittstellen innerhalb des Betriebs und zu externen Kooperationspartnern in Forschung, Entwicklung und Vertrieb. Die Organisation des Prozesses und die in diesem Prozess handelnden Personen bilden folglich den Schwerpunkt der folgenden Fragestellungen.

### FRAGE 2a

?

Begründet sich die Innovationsstärke Ihres Unternehmens aus

X

- dem Innovations- / Technologiegehalt der Produkte
- der Beherrschung komplexer Prozesse
- der Servicequalität
- der Kundenzufriedenheit
- der Preispolitik
- Sonstigem? \_\_\_\_\_

?

Welche Personen / Funktionen / Bereiche sind in Ihrem Unternehmen die Garanten des Innovationserfolgs?

X

Sind dies eher

- die technischen Bereiche
- eine qualitativ hochwertige Produktion
- der Vertrieb
- die Geschäftsführung
- Sonstige? \_\_\_\_\_

?

Liegen die Stärken des Unternehmens bei den

X

- jungen Innovateuren
- älteren Fachkräften
- oder in der Kooperation?



Jedes Unternehmen zeichnet sich dadurch aus, dass sich in ihm spezifische Stärken, aber auch Schwächen zu einem Gesamtbild verbinden. Dies gilt auch für den Innovationsprozess. Hohe technische Kompetenz geht nicht notwendigerweise einher mit erfolgreichen Marketingstrategien. Die große Zufriedenheit des Hauptkunden eröffnet nicht zugleich den Zugriff auf neue Märkte. Folglich ist es stets von Bedeutung, sich der eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu werden und gerade in kleineren Unternehmen auch deutlich zu machen, welche „Köpfe“ für den Hauptkontakt zum Kunden, zum F&E-Partner oder anderen stehen. Gerade die Besetzung der Schnittstellen nach außen mit kommunikationsfähigen Personen stellt ein wesentliches Erfolgselement dar. Im Hinblick auf die weiter unten zu thematisierende Frage des Wissenstransfers ist ein besonderes Augenmerk darauf zu richten, welche Positionen heute bereits von älteren Mitarbeitern ausgefüllt werden, deren Verlust nicht ohne weiteres zu kompensieren ist.

**FRAGE 2b**



Welche radikalen Veränderungen / Innovationen haben sich in den vergangenen 3 Jahren in Ihrem Kerngeschäft vollzogen?



\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Welche Bedeutung hatten folgende Maßnahmen, damit die personellen Voraussetzungen für die erfolgreiche Bewältigung dieser Innovationsschritte sicher gestellt werden konnten?



	wichtig	eine Maßnahme unter anderen	keine Bedeutung
Qualifizierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Belegschaftserweiterung / Neurekrutierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reorganisation der Prozessgestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Innovationsprozesse stellen hohe Anforderungen an die beteiligten Personen. Sie müssen mit Routinen brechen, langfristig Erprobtes aufgeben, Neues lernen und dieses aktualisierte Wissen wiederum unmittelbar in ihre Arbeit einfließen lassen. Bleiben sie in diesem Prozess ausschließlich sich selbst überlassen, so kann dies zu Situationen der Überforderung und Überlastung, zugespitzt sogar zu Burn-Out-Phänomenen führen. Wichtig ist es, technische Neuerungen und Verfahrensänderungen nicht nur zu implementieren, sondern eine Einführung und ggf. Qualifizierung mit anzubieten. Dadurch werden sowohl Frustrationserlebnisse als auch ein Ignorieren der Neuerungen vermieden.

## FRAGE 2c

?

Welche Änderungen erwarten Sie in den nächsten 3 bis 5 Jahren?

X

<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____
<input type="checkbox"/>	_____

?

Mit welchen neuen Technologien / Produkten / Dienstleistungsangeboten wollen Sie in den kommenden Jahren welche Umsatzziele erreichen?

X

Anteil am Umsatz	Im 1. Jahr	Im 2. Jahr	Im 3. Jahr
Neues Produkt A:	_____	_____	_____
Neue Dienstleistung B:	_____	_____	_____

?

Welche Bedeutung haben der FuE-Bereich / die Konstruktion / die weiteren am Innovationsprozess beteiligten Unternehmensbereiche für strategische Unternehmens- / Innovationsentscheidungen bzw. bei Reorganisationsprozessen?

X

- Gleichberechtigte Mitglieder entsprechender Strategiekreise
- Anhörung bei wichtigen Entscheidungen
- Informelle Einbeziehung
- Keine Bedeutung

!

Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung und Implementation neuer strategischer Zielsetzungen ist eine Transparenz dieser Ziele und ihre Vermittlung auf allen betrieblichen Ebenen. Eine neue, stärker kundenorientierte Kultur lässt sich z. B. nicht nur in einem Bereich einführen, sondern stellt eine Lernaufgabe der gesamten Organisation dar. Eine frühzeitige Einbeziehung und Beteiligung der Mitarbeiter in den Prozess der Strategieentwicklung führt auch zu einem größeren Identifikationsgrad und damit auch zur Bereitschaft, schwierigen Situationen in der Umsetzung zu begegnen. Probleme können nicht auf das Management weggeschoben werden, das einsame Entscheidungen getroffen hat, sondern werden als eigene, selbst zu lösende Aufgabe akzeptiert.

## FRAGE 2d



Welche Schritte haben Sie geplant, um einen erfolgreichen Verlauf des Innovationsprozesses zu gewährleisten?



	☑ Ja	☒ Nein:
Verstärkung der Forschungsaktivität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verstärkung der Marketingaktivität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prozessveränderungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internationalisierungsstrategien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neue Kooperationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualifizierung und Mitarbeiterentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weitere: _____		



Gerade bei ehrgeizigen Zielsetzungen ist es unbedingt erforderlich, mit einzelnen Aktivitäten Glaubwürdigkeit und Ernsthaftigkeit des Vorhabens zu vermitteln. Eine Verdoppelung der Umsatzziele bei gegebenen Ressourcen führt aus den Augen der Beschäftigten lediglich zu einer Intensivierung und Verlängerung der Arbeit. Werden auf Unternehmensebene keine weiteren Schritte veranlasst, die auf dieses Ziel hinführen, so werden sich schnell hartnäckige Widerstände herausbilden.

## FRAGE 2e



Wie würden Sie die Kernelemente der betrieblichen Innovationskultur charakterisieren?



	☑ Trifft zu	☒ Trifft nicht zu
Unternehmerisches Denken wird gefördert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben keine Zeit / kein Geld, um Neues zu wagen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es herrscht ein hohes Maß an Fehlertoleranz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risiken werden eher vermieden als gesucht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unsere Stärke ist die interne Kommunikation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeder konzentriert sich auf seine unmittelbaren Aufgaben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir kooperieren mit externen F&E-Dienstleistern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Auch hier gilt es nicht, den einen besten Weg zum Innovationserfolg, den einzelne Ratgeber skizzieren, zu imitieren. Vielmehr ist es von Bedeutung, sich der eigenen Stärken bewusst zu werden und auch mögliche Defizite zu erkennen. Innovation benötigt ein Klima der Offenheit, einer gewissen Risikobereitschaft, aber auch eine Ausstattung mit finanziellen und zeitlichen Ressourcen.

## FRAGE 2f

?

Worin liegen nach Ihrer Erfahrung die zentralen Innovationshemmnisse in Ihrem Unternehmen?

X

	Innovations- hemmnis	hat keine Bedeutung
Markt war / ist nicht reif für angebotene Lösungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technische Ideen ließen / lassen sich im Produkt nicht umsetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lösungen waren / werden deutlich teurer als geplant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperationspartner / Zulieferer / F&E-Dienstleister liefer(te)n nicht erwartete Qualität.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigene F&E-Kapazität war / ist nicht ausreichend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weitere: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

!

Innovationen werden üblicherweise am Markterfolg gemessen, der mit einem neuen Produkt oder Verfahren erzielt werden kann. Die Amortisationszeiten können aber stark voneinander abweichen, so dass eine unmittelbare Zuordnung von Ursache und Wirkung häufig schwer fällt. Der Erfolg mit einem neuen Produkt kann sich verspätet einstellen, weil der Markt nicht reif war, eine angemessene Vertriebsstruktur fehlte oder der Hauptwettbewerber aus anderem Grund die Aufmerksamkeit auf sich zog. Dennoch lassen sich Abschätzungen hinsichtlich des Innovationserfolgs z. B. durch den Anteil neuer Produkte (nicht älter als 3 Jahre) am Umsatz durchaus dokumentieren.

Die Fragen zum Themenkomplex „Innovationsprozess“ dienen vor allem dazu, das Bewusstsein dafür zu schärfen, welchen Stellenwert Innovationen in Ihrem Unternehmen erhalten. Dabei gilt es auch immer abzuwägen, ob erforderliche Ressourcen und neues Wissen intern rekrutiert und aufgebaut werden oder aber durch Kooperation und Kommunikation mit externen Partnern und Dienstleistern. Auch der „Wissenstransfer über Köpfe“, d. h. die Neueinstellung von Mitarbeitern, die zusätzliches Know-how in das Unternehmen einbringen, bietet eine Möglichkeit zur Erweiterung der Innovationskompetenzen. Innovation bedeutet immer auch, sich von Gewohntem, gut Etabliertem zu verabschieden und ein gewisses Maß an Unsicherheit zu wagen. Dies kann nur gelingen, wenn auch ein innovationsfreundliches und fehlertolerantes Klima im Unternehmen herrscht. Ehrgeizige Innovations- und Umsatzziele („technologische Führerschaft“) können nur dann erreicht werden, wenn diese auch im Unternehmen bekannt sind und die erforderlichen zusätzlichen Anstrengungen von allen Beteiligten getragen werden. Erfolge stellen sich selten schnell und unvermittelt ein, sondern sind vielmehr mit einem längeren Prozess zusätzlichen Engagements und der Überwindung unvorhersehbarer Barrieren verknüpft. Dieses setzt jedoch die Kenntnis der Zielsetzung und die Identifikation mit diesen Zielen bei allen Beteiligten voraus.

### 3. Personalmanagement

In jüngeren Untersuchungen zeigt sich, dass Unternehmen, die sich durch hervorragende Innovations- und Markterfolge auszeichnen, auch ein intensiveres und aktiveres Personalmanagement betreiben als ihre Wettbewerber. Hieraus lässt sich schließen, dass das Bewusstsein für die Entwicklung und Qualifizierung der personellen Ressourcen ein zentrales Element des Innovationserfolgs darstellt.

#### FRAGE 3a

?

Wer ist im Unternehmen verantwortlich für Fragen der Personalplanung und -entwicklung?

X

- Aufgabe der Geschäftsführung
- Aufgabe von Verwaltung oder Controlling
- Eigene Stabsstelle
- Personalabteilung

!

Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen stehen häufig keine eigenen Ressourcen für die Personalbereiche zur Verfügung, so dass diese Arbeit quasi nebenbei miterledigt wird. Damit können die verantwortlichen Personen jedoch den Anforderungen an eine intensive, mit dem Innovationsmanagement abgestimmte Personalarbeit nicht gerecht werden. Auch wenn kurzfristige Gründe und eine mangelnde Ertragslage dafür sprechen, diesen Bereich eher auf einem niedrigen Niveau „mitlaufen“ zu lassen, so werden doch wesentliche Innovationspotentiale verschenkt. Die Mitarbeiter wissen nicht, an wen sie sich ggf. bei einem Qualifikationsbedarf wenden sollen. Oder aber: Fragen der eigenen Zukunftsperspektive im Unternehmen bleiben unbeantwortet, so dass gerade Leistungsträger und jüngere Fachkräfte sich nach Alternativen umschauchen.

#### FRAGE 3b

?

Welche der im folgenden genannten Aufgaben genießt bei der Arbeit des Personalbereichs / der Personalabteilung die höchste Priorität? Bringen Sie die Aspekte bitte in eine Reihenfolgen von 1 – 6.

X

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| Personalverwaltung               | — |
| Personalrekrutierung             | — |
| Personalabbau                    | — |
| Qualifizierung und Weiterbildung | — |
| Personalentwicklung              | — |
| Lohn- und Gehaltsabrechnung      | — |



Beanspruchen die an Position 1 und 2 genannten Aufgaben auch den größten Anteil an Kapazität und zeitlichen Ressourcen?



Ja  Nein

Falls nein: Wie erklärt sich dieses Ungleichgewicht?

---



Die Möglichkeit, eine langfristige Personalplanung durchzuführen, scheint ein „Privileg“ von Großbetrieben zu sein. Gerade in hochinnovativen Branchen kommt jedoch der Sicherung des Wissenskapitals und des Know-how's der Mitarbeiter eine außerordentliche Bedeutung zu. Hierin liegt zumeist der spezifische Wettbewerbsvorteil der einzelnen Betriebe. Folglich stellt sich auch noch die folgende, vertiefende Frage:

### FRAGE 3c



Beschäftigen sich die Personalverantwortlichen mit der Zukunft ihrer Mitarbeiter und suchen sie nach langfristigen Entwicklungszielen, die den Mitarbeitern und dem Unternehmen dienen?



Ja  Nein



Für radikale Veränderungsschritte ist es von Bedeutung, dass sich bei allen Beteiligten die Bereitschaft findet, diesen Weg mitzugehen und einen aktiven Part zu übernehmen. Ein lediglich bürokratisch-verwaltendes Personalmanagement kann dabei weder den Mitarbeitern noch dem Unternehmen eine wirkliche Hilfestellung im Rahmen von Veränderungsprozessen bieten.

### FRAGE 3d



In wie weit werden die Folgen des demographischen Wandels bereits spürbar?



- „Normale“ Altersverteilung über alle Altersgruppen.
- Einzelne Bereiche weisen einen hohen Anteil über-50- / über-60-Jähriger auf.
- „Junge“ Bereiche und „alte“ Bereiche haben Koordinationsprobleme.
- Das Arbeitstempo wird für die Älteren zu hoch.
- Es finden sich keine Jüngeren auf dem Arbeitsmarkt.



Hier wird einerseits die Unternehmensgeschichte wirksam:

D. h. ließ sich in der Vergangenheit ein Prozess der „natürlichen Fluktuation“ gestalten, bei dem das Ausscheiden Älterer in den Ruhestand mit Einstellungen Jüngerer kompensiert werden konnte?

Oder: Gab es radikale Brüche, wie in vielen Betrieben in den neuen Bundesländern, mit der Folge homogener, nur über wenige Jahrgänge streuender Altersstrukturen?

Im zweiten Fall droht der Renteneintritt als ein kollektives Phänomen das gesamte Unternehmens-Know-how zu zerstören. Andererseits können heute schon perspektivische Weichenstellungen vorgenommen werden, die z. B. eine Verknappung von Auszubildenden in wenigen Jahren schon als ein aktuelles Gestaltungsfeld betrachten.

### FRAGE 3e



Welche Bedeutung hat der Personalbereich für strategische Unternehmens- / Innovationsentscheidungen bzw. bei Reorganisationsprozessen?



- Gleichberechtigtes Mitglied entsprechender Strategiekreise
- Anhörung bei wichtigen Entscheidungen
- Informelle Einbeziehung
- Keine Bedeutung



In diesem Fall kann die Nichtberücksichtigung des Personalbereichs bedeuten, dass zu sehr an technikfixierten Innovationsleitbildern festgehalten wird. Die Integration von neuen Ideen und technischen Möglichkeiten in das vorhandene Produkt-Portfolio und die Konzeption neuer Produkte sind jedoch kreative, personengebunden Prozesse, die mit technischen Werkzeugen unterstützt werden können, durch diese jedoch nicht vollkommen zu ersetzen sind. D. h. der Überblick über vorhandene Ressourcen und Qualifikationen verhilft auch dazu, die Innovationsziele in ihren Realisierungschancen kritisch zu hinterfragen bzw. eigene Stärken in den Vordergrund zu rücken.

Die Frage des Zusammenspiels von Personal- und Innovationsmanagement wird häufig vernachlässigt. Betriebe müssen sich fragen, ob sie bei der Formulierung von Innovations- oder Umsatzzielen auch immer die vorhandene Belegschaftsstruktur berücksichtigen, ob Schritte eingeleitet werden, um etwaige Defizite zu beheben, und ob sie bereit sind, mit ihren Mitarbeitern längerfristige Perspektiven zu erarbeiten. Auch eine prekäre Geschäftssituation kann diese Fragestellungen nur vorübergehend in den Hintergrund rücken. Handlungsbedarfe müssen identifiziert und angegangen werden.

## 4. Teams im Innovationsprozess und Wissenstransfer

Teambildung im Innovationsprozess stellt eine Möglichkeit zur systematischen Integration von Prozessen des Wissenstransfers dar. Dies gilt sowohl innerhalb des Betriebes als auch in der Kooperation mit externen Partnern. Werden die Kooperationsbeziehungen und das dort gewonnene Wissen als Machtinstrumente zur Sicherung strategischer Positionen eingesetzt oder findet eine offene Kommunikation statt, in der sich alle interessierten Personen schnell orientieren und informieren können? Formalisierte Teams finden sich in kleineren Unternehmen eher selten, aber auch hier sind Fragen einer disziplinen- / bereichsübergreifenden Zusammenarbeit von zentralem Stellenwert.

### FRAGE 4a

?

Findet eine Teambildung im Innovationsprozess statt?

X

Falls Ja:

Findet bei der Besetzung der Teams die Altersmischung eine Berücksichtigung (z. B. Mentorenmodell)?

Ja  Nein

Wer übernimmt die Koordination / Leitung des Teams (Kriterien)?

Welche Kompetenzen / Aufgaben hat das Team?

Wie ist das Team mit den übrigen Unternehmensbereichen vernetzt?

Welches sind die Stärken von Teams?

Und welche ihre Schwächen?

Falls Nein:

Ist die Teambildung in der Vergangenheit erprobt worden?

Ja  Nein

Welche negativen / positiven Erfahrungen gab es damit?

Welche Kommunikationsformen und -strategien nutzen Sie, um die Informationsweitergabe im Innovationsprozess zu gewährleisten?

Wie beurteilen Sie den Informations- und Kenntnisstand der am Innovationsprozess Beteiligten?



Teambildung bietet die Chance für kürzere Reaktionszeiten, unmittelbaren Wissenstransfer und hohe Zielorientierung. Insbesondere dann, wenn alle Teammitglieder am gemeinsamen Erfolg gemessen werden. Allerdings können Teams sich auch verselbständigen und in ihrer eigenen Kommunikationswelt leben, so dass es wichtig ist, die Markt- und Kundensicht, z. B. durch die Einbeziehung von Vertriebsmitarbeitern, zu berücksichtigen. Eine sequentielle Organisation des Prozesses erfordert in der Regel eine höhere Zahl von Schnittstellen und damit zusätzlichen kommunikativen Aufwand. Gleichzeitig erhöhen sich Fehlerpotentiale und auch bürokratische Fluchttendenzen: „Ich konnte meine Aufgabe nicht ausführen, weil Schritt A noch nicht erledigt war.“

### FRAGE 4b



Berücksichtigen Sie in der Zusammensetzung von Teams bzw. bei der Kooperation verschiedener Unternehmensbereich auch unterschiedliche Altersgruppen und Disziplinen (Berufsgruppen)?



<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
-----------------------------	-------------------------------



Wird auf diese Weise der Transfer von Wissen sicher gestellt?



<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
-----------------------------	-------------------------------



Gibt es für Kommunikation und Kooperationen im Innovationsprozess formalisierte regelmäßige Treffen („Statusseminare“)?



<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
-----------------------------	-------------------------------



Wie hoch schätzen Sie den Anteil an informeller Kommunikation, in der wichtige, zielführende Inhalte ausgetauscht werden?




---



Der Wissens- und Erfahrungstransfer gehört zu den zentralen Aufgaben eines erfolgreichen Innovationsmanagements. Nicht alle Produktkenntnisse und Entwicklungsdetails werden in den Betrieben protokolliert und dokumentiert. Folglich ist es notwendig, den am Innovationsprozess beteiligten Personen die Möglichkeit zu geben, ihr Wissen auszutauschen. Gleichzeitig muss auch die Bereitschaft zur Diskussion und zur Offenheit gefördert werden. Gerade wenn erfahrene Fachkräfte und jüngst ausgebildete Neueinsteiger zusammentreffen, müssen beide Gruppen erst eine gemeinsame Sprache entwickeln.

## FRAGE 4c



Welche Bedeutung haben Informationstechnologien für die Dokumentation und Kommunikation in Ihrem Unternehmen?



- Hoch
- Wir versuchen, mit Entwicklung Schritt zu halten
- gering



Nutzen Sie ein Intranet?



<input type="checkbox"/> Ja	<input type="checkbox"/> Nein
<input checked="" type="checkbox"/> Falls Ja:	<input checked="" type="checkbox"/> Falls Nein:
Sind alle Unternehmensbereiche in dieses Kommunikationssystem einbezogen? <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	Welche nicht? (Aus welchem Grund?) _____



Können Sie im Nutzungsverhalten einen Unterschied zwischen jüngeren und älteren Kollegen feststellen?



- Ja
- Nein



Der Versuch, durch umfassende elektronische Dokumentations- und Managementsysteme Wissen zu erfassen und für Gegenwart und Zukunft festzuhalten, setzt einerseits die Bereitschaft bei allen Beteiligten voraus, ihr Know-how tatsächlich transparent machen zu wollen. Andererseits gehören zu diesem Arbeitsschritt auch einige Fähigkeiten im Umgang mit den modernen Informations- und Kommunikationstechnologien. Jüngere Mitarbeiter, die mit dem PC groß geworden sind, praktizieren häufig einen viel selbstverständlicheren Umgang mit diesem Instrument als ältere. Hier sind Gewohnheiten zu hinterfragen und Lösungen zu finden, die von allen gleichermaßen geteilt werden.

## FRAGE 4d



Wie spielen „Jung“ und „Alt“ im Innovationsprozess zusammen?



Ohne Probleme

Z. T. schwierige Kooperation



Sehen Sie zukünftig daraus erwachsende Probleme für Ihr Unternehmen?



Ja

Nein

Falls Ja:

Falls Nein:

Welches sind die Ursachen?

\_\_\_\_\_

Haben Sie schon Instrumente entwickelt und Maßnahmen ergriffen, um ggf. gegenzusteuern?

Ja

Nein

Werden Sie die Erfahrungen Ihrer älteren Mitarbeiter auch weiterhin bewahren und transferieren können?

Ja

Nein



Die Bereitschaft zur Kooperation zwischen jüngeren und älteren Kollegen ist in vielen Betrieben eine Selbstverständlichkeit, schließlich arbeiten alle an einem gemeinsamen Unternehmensziel. Dennoch wird auch deutlich, dass z. B. in der Nutzung elektronischer Dokumentationssysteme, im Wechselspiel von etablierten Lösungen und radikalem Infragestellen des Gegebenen und im Zusammenreffen von Facharbeiter- und Ingenieurskulturen auch Konfliktpotentiale liegen können. Entscheidend ist es, die Bereitschaft zu fördern, wechselseitig voneinander zu lernen, und eine produktive Konkurrenzsituation zu schaffen.

## 5. Abschließende Bemerkung

In der Diskussion über den demographischen Wandel verknüpfen sich unterschiedliche Argumentationsstränge: Einerseits der Mangel gerade an jüngeren Fachkräften, der sich in Zukunft noch verstärken wird. Andererseits eine mögliche Verlängerung der Lebensarbeitszeit (heute warten nur wenige Mitarbeiter mit ihrem Ausscheiden aus dem Betrieb bis zum Erreichen des gesetzlichen Rentenalters; dies könnte sich zukünftig angesichts hoher Abschläge bei vorzeitigem Renteneintritt radikal verändern), die eine geänderte Personalpolitik erforderlich macht. Daneben werden auch eine höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen und die stärkere Einwerbung von ausländischen Fachkräften diskutiert. In den hier aufgeführten Fragestellungen wird vor allem dem Miteinander von älteren und jüngeren Kollegen im Innovationsprozess besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Ausgehend von der These, dass ein integriertes Personal- und Innovationsmanagement in der Lage ist, wichtige zusätzliche innovative Ressourcen zu erschließen, wurden Aspekte der strategischen Bedeutung von Innovation, quantitative und qualitative Merkmale des Belegschaftsaufbaus und insbesondere Fragen zur Gestaltung des Kommunikations- und Kooperationsklimas thematisiert. Diese Checkliste soll für wesentliche Fragestellungen sensibilisieren und bei einer möglichen Selbstevaluation Anhaltspunkte für die Felder bieten, auf denen sich unmittelbare Handlungsbedarfe abzeichnen. Notwendige Umsetzungsschritte lassen sich nicht im Sinne eines simplen Rezeptbuchs auflisten. Dazu ist die Situation in jedem Betrieb zu unterschiedlich und auch von den handelnden Personen geprägt. Der Prozess der Planung und Einführung von Veränderungen und Neuerungen lässt sich folglich nicht automatisieren. Hier sind intensive Diskussionen in den Unternehmen, ggf. auch unter Einbeziehung einer externen Beratungskompetenz erforderlich.

Ansprechpartner:

Michael Astor  
Dr. Jan Wessels

☎ 03328/435-123  
☎ 03328/435-229

✉ [astor@vdivde-it.de](mailto:astor@vdivde-it.de)  
✉ [wessels@vdivde-it.de](mailto:wessels@vdivde-it.de)

## 6. Alle Fragen im Überblick

		Fragestellung	
		bearbeitet	offen
<b>1. Belegschaftsstruktur</b>	Liegen die aktuellen Daten über die Belegschaftsstruktur, gegliedert nach Unternehmensbereichen, Qualifikationen, Alter und anderen sozialstatistischen Größen, vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Welchen Zeitraum umfasst die Personalplanung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Leiten sich aus den aktuellen Planungszahlen unmittelbare Konsequenzen ab?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2. Innovationsprozess</b>	Woraus begründet sich die Innovationsstärke Ihres Unternehmens?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Welche Personen / Funktionen / Bereiche sind in Ihrem Unternehmen die Garanten des Innovationserfolgs?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Bei wem liegen die Stärken des Unternehmens?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Welche radikalen Veränderungen / Innovationen haben sich in den vergangenen 3 Jahren in Ihrem Kerngeschäft vollzogen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Welche Maßnahmen waren für die erfolgreiche Bewältigung dieser Innovationsschritte von Bedeutung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Welche Änderungen erwarten Sie in den nächsten 3 bis 5 Jahren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mit welchen neuen Technologien / Produkten / Dienstleistungsangeboten wollen Sie in den kommenden Jahren welche Umsatzziele erreichen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Welche Bedeutung haben der FuE-Bereich / die Konstruktion / die weiteren am Innovationsprozess beteiligten Unternehmensbereiche für strategische Unternehmens- / Innovationsentscheidungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Welche Schritte haben Sie geplant, um einen erfolgreichen Verlauf des Innovationsprozesses zu gewährleisten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Wie würden Sie die Kernelemente der betrieblichen Innovationskultur charakterisieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Worin liegen nach Ihrer Erfahrung die zentralen Innovationshemmnisse in Ihrem Unternehmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

		Fragestellung	
		bearbeitet	offen
<b>3. Personalmanagement</b>	Wer ist im Unternehmen verantwortlich für Fragen der Personalplanung und –entwicklung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Welche Bedeutung hat der Personalbereich für strategische Unternehmens- / Innovationsentscheidungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Welche Aufgaben genießen bei der Arbeit des Personalbereichs / der Personalabteilung die höchste Priorität?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Beanspruchen diese Aufgaben auch den größten Anteil an Kapazität und zeitlichen Ressourcen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Beschäftigen sich die Personalverantwortlichen mit der Zukunft ihrer Mitarbeiter und suchen sie nach langfristigen Entwicklungszielen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	In wie weit werden die Folgen des demographischen Wandels bereits spürbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4. Teams im Innovationsprozess</b>	Findet eine Teambildung im Innovationsprozess statt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Berücksichtigen Sie in der Zusammensetzung von Teams bzw. bei der Kooperation verschiedener Unternehmensbereiche auch unterschiedliche Altersgruppen und Disziplinen (Berufsgruppen)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Wird auf diese Weise der Transfer von Wissen sicher gestellt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Gibt es für Kommunikation und Kooperationen im Innovationsprozess formalisierte regelmäßige Treffen („Statusseminare“)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Wie hoch schätzen Sie den Anteil an informeller Kommunikation, in der wichtige, zielführende Inhalte ausgetauscht werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Welche Bedeutung haben Informationstechnologien für die Dokumentation und Kommunikation in Ihrem Unternehmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Nutzen Sie ein Intranet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Können Sie im Nutzungsverhalten einen Unterschied zwischen jüngeren und älteren Kollegen feststellen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Wie spielen „Jung“ und „Alt“ im Innovationsprozess zusammen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sehen Sie zukünftig daraus erwachsende Probleme für Ihr Unternehmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	