



## Jahrestagung BALANCE

„Flexibel, stabil und innovativ – Arbeit im 21. Jahrhundert“

### Forum I

# Innovationsfähigkeit durch Ressourcenentwicklung: Welche Konzepte gezielter Kompetenz- und Personalentwicklung können die Innovationsfähigkeit stärken?

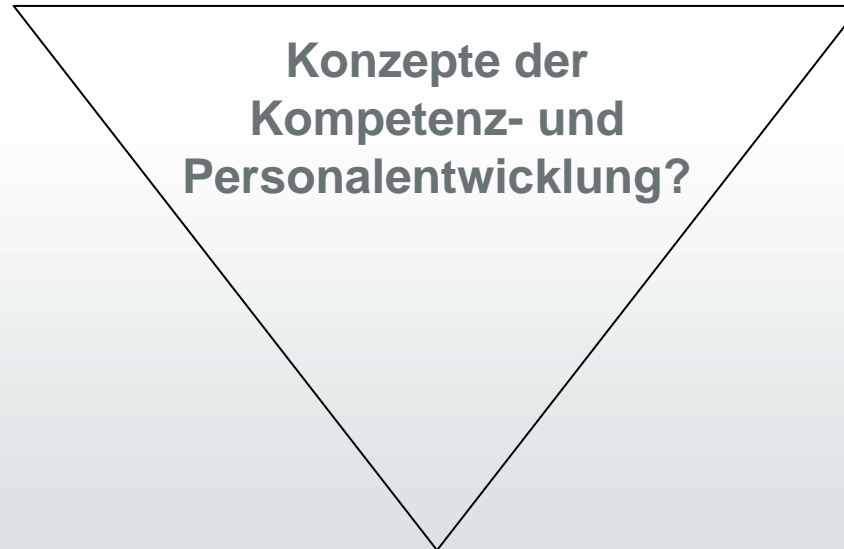
Jörg Hentrich, Dr. Andreas Hinz  
RKW Kompetenzzentrum

06. Oktober 2010, Nürnberg



## Forum I: Innovationsfähigkeit durch Ressourcenentwicklung – Welche Konzepte gezielter Kompetenz- und Personalentwicklung können die Innovationsfähigkeit stärken?

Innovation



Demografischer  
Wandel

Ressourcen

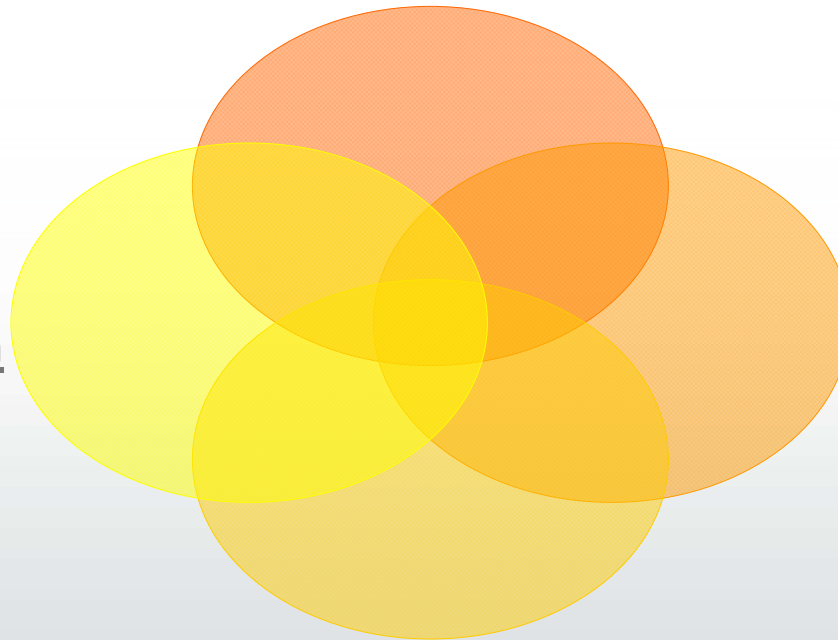
# Felder von Innovation und Rationalisierung

Produktinnovationen

Prozessinnovationen

Organisations-  
innovationen

Arbeitsinnovationen



# Trends in der Produktinnovation

**Trend: Wissensintensität, hohe Komplexität, Diversifizierung**

- Entwicklung von *neuen* Produkten in Zukunftstechnologien (Bsp. Umwelttechnik, Optik, Nanotechnologien)
- Kombination von Technologien und von Produkten und Dienstleistungen (wachsende Komplexität)
- Traditionell wichtig in Deutschland: inkrementelle Innovationen in Form kundenspezifischer Problemlösungen (Bsp. Maschinenbau)



# Trends in der Prozessinnovation

**Trend: Technisierung, Prozessorientierung, Verschlinkung**

- **Neue Fertigungstechnologien**
- **Automatisierung -> CIM**
- **Auftragssteuerung (JIT / JIS)**
- **Kontinuierliche Verbesserung: geringe Durchlaufzeiten, hoher Grad der Maschinennutzung, Optimierung der Schnittstellen in der Wertschöpfungskette**
- **Standardisierung**



# Trends in der Organisationsinnovation

**Trend: Dezentralisierung bei verfeinerter globaler Arbeitsteilung mit zentralen Steuerungskonzepten**

- **Dezentralisierung auf verschiedenen Ebenen**
- **Outsourcing (Make-or-Buy, Auslandsstandorte)**
- **Selbstorganisationsfähigkeit der Unternehmenseinheiten**
- **Lean Production als „straffe“ Organisation**
- **Controlling / Kennzahlen als hartes Steuerungsinstrument**



# Trends in der Arbeitsinnovation

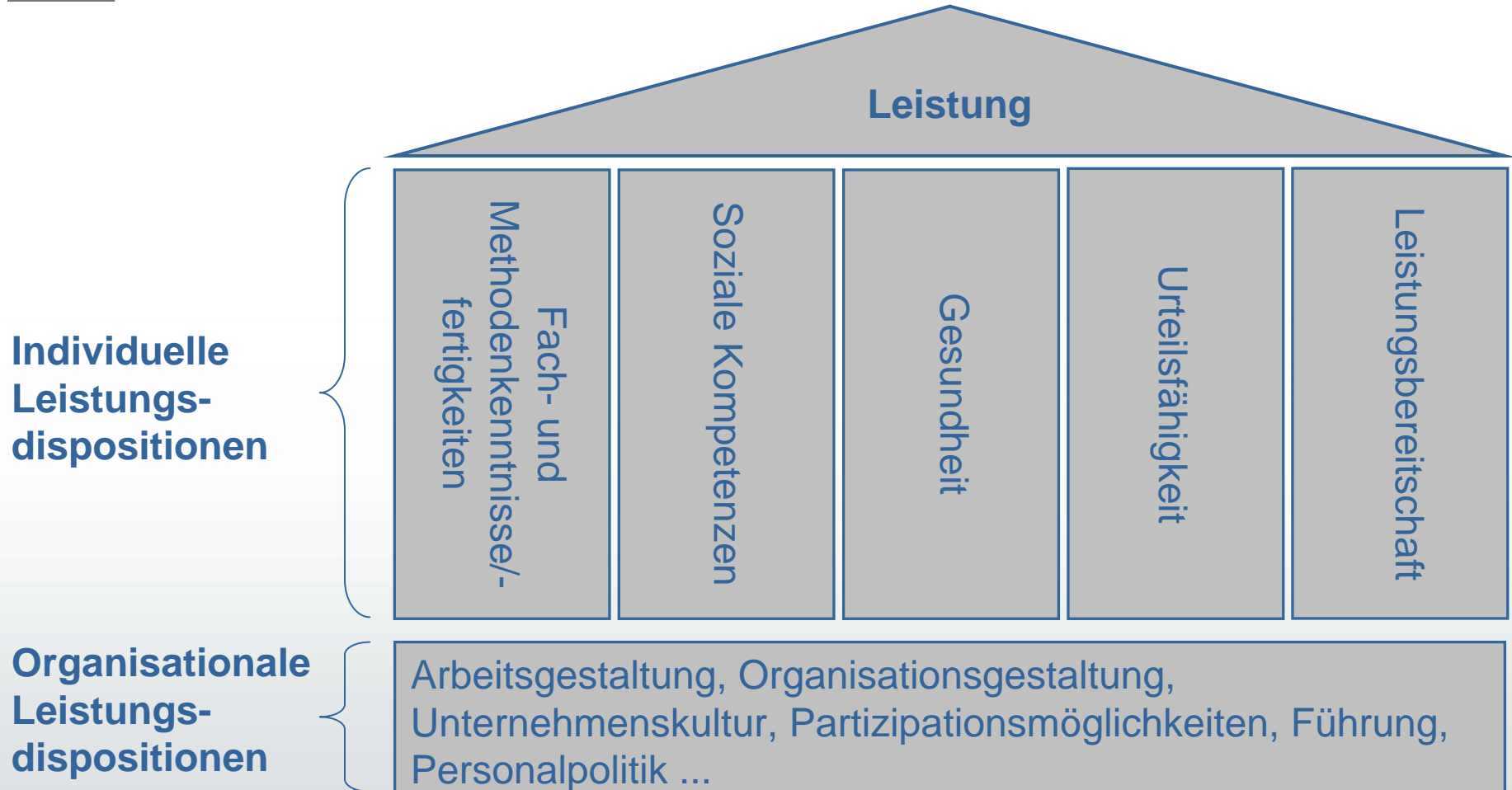
- Trend:** hohe Leistungserwartungen bei enger werdenden Handlungsspielräumen und größer werdenden Unsicherheiten
- **breite Nutzung fachlich-methodischer Kompetenzen:** Prozessbeherrschung, Einsatzflexibilität, ökonomisches Überblickswissen
  - **intensive Nutzung sozialer und kommunikativer Kompetenzen:** Beherrschung von Schnittstellen, Kooperations- und Kollaborationsfähigkeit, Fähigkeit und Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme, Selbstorganisation, auch Krisenbewältigung
  - **Flexibilisierung:** Arbeitszeitflexibilisierung, Befristungen, Leiharbeit
- **hohe Flexibilität und vielfältige Anforderungen unter hohem Ökonomisierungsdruck**



# Immanente Spannungsfelder

- „straffe“ Organisationsformen können die Ressourcen untergraben (fehlende Freiräume und Redundanzen)
- strikte Kostenorientierung schränkt Räume für Partizipation und Kreativität ein
- akuter Wettbewerbsdruck behindert längerfristige Strategien der Personalentwicklung und Fachkräftesicherung
- dauerhaft hohe physische und psychische Belastungen untergraben die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter

- (durch)alternde Belegschaften
  - „buntere“ Belegschaften (Geschlechter, Kulturen, Alter etc.)
  - Zunahme Leistungsgewandelter
  - höherer Absentismus (Planungsunsicherheiten)
  - Fachkräftemangel (partiell, regional)
  - höherer Aufwand für die Aktualisierung von Wissen
  - ...
- Spannungen zwischen hohen Leistungserwartungen und schwieriger werdender Personalsituation





# Aufgabe

**Welche Probleme und Schwierigkeiten müssen im Rahmen einer gezielten Kompetenz- und Personalentwicklung bearbeitet werden, um die Innovationsfähigkeit zu verbessern?**

