

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

Forum I

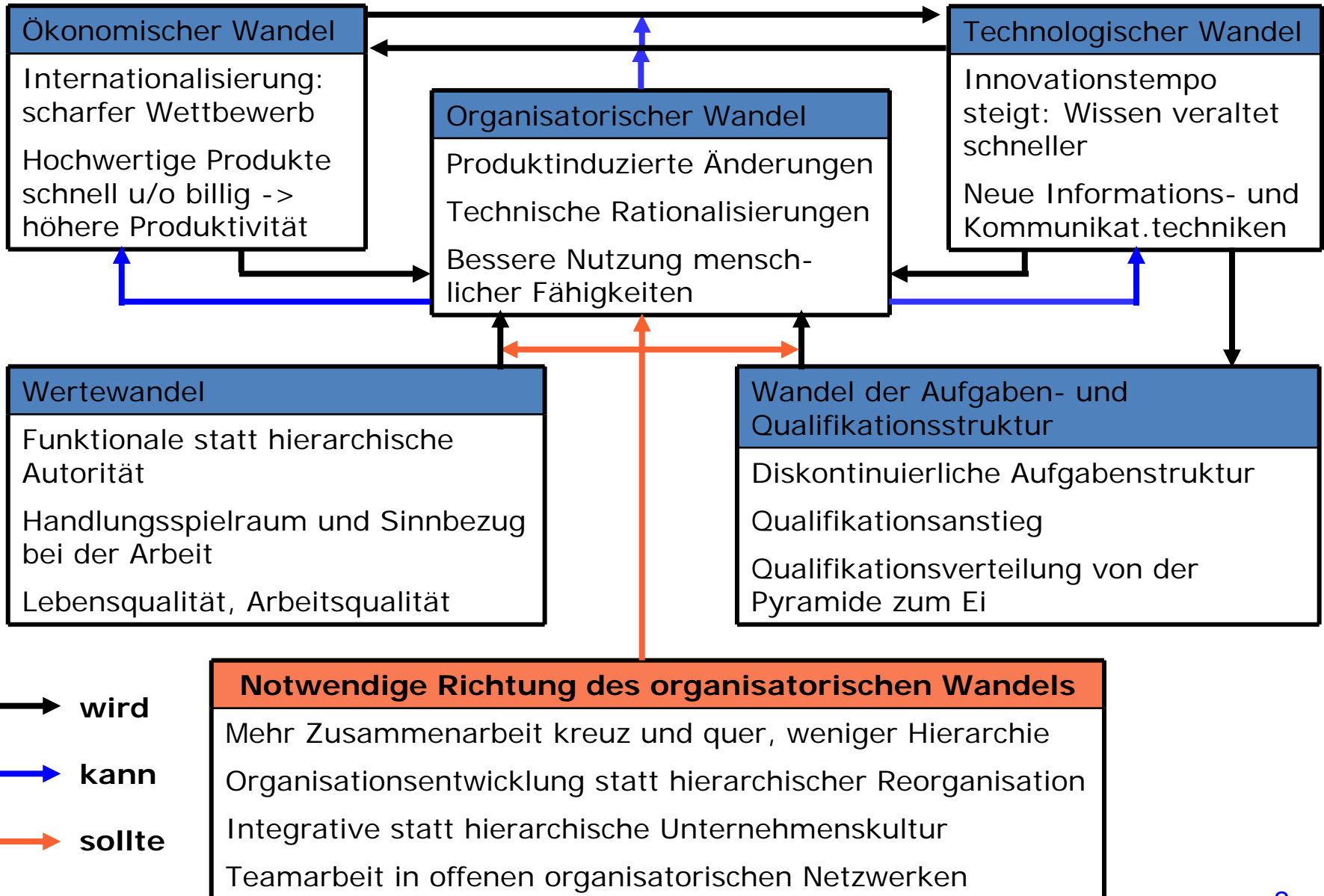
**Innovationsfähigkeit durch Ressourcenentwicklung:
Welche Konzepte gezielter Kompetenz- und
Personalentwicklung können die
Innovationsfähigkeit stärken?**



Wolfgang Scholl
Humboldt-Universität zu Berlin
artop GmbH

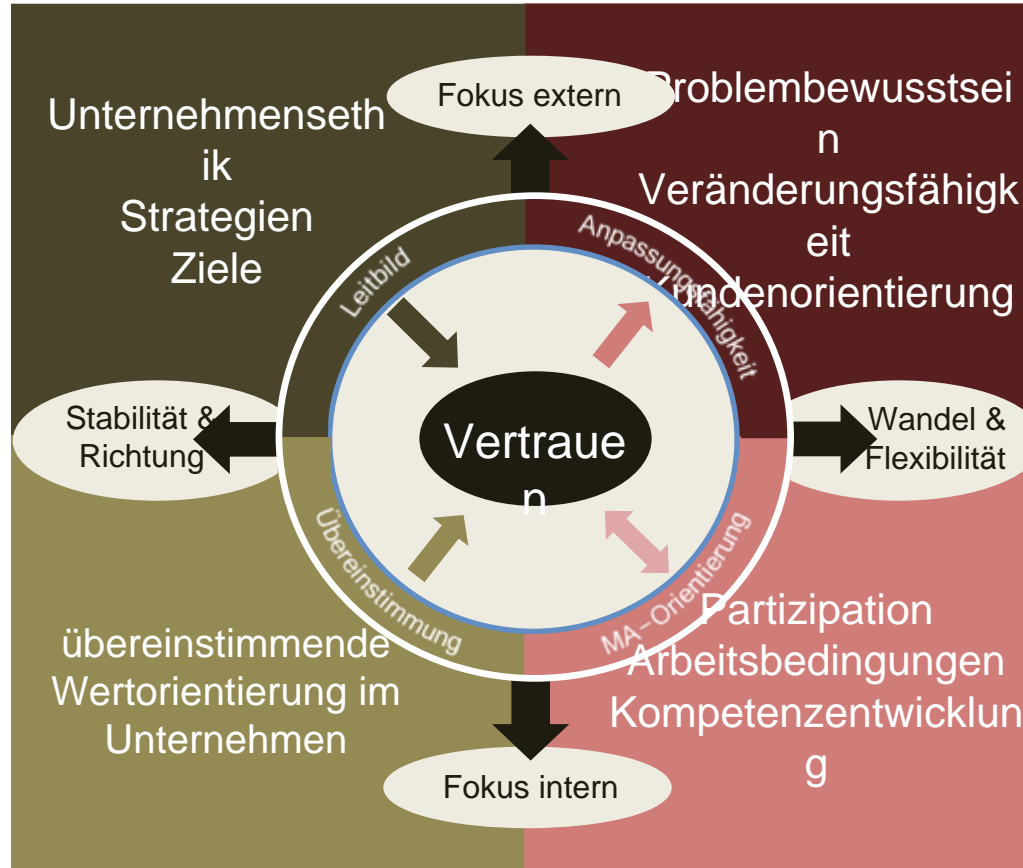


Flexibilitätsanforderungen (1984)



Stabil & flexibel: Organisationskultur

(GI:VE, nach Denison, 1990)



Innovativ, stabil und flexibel?

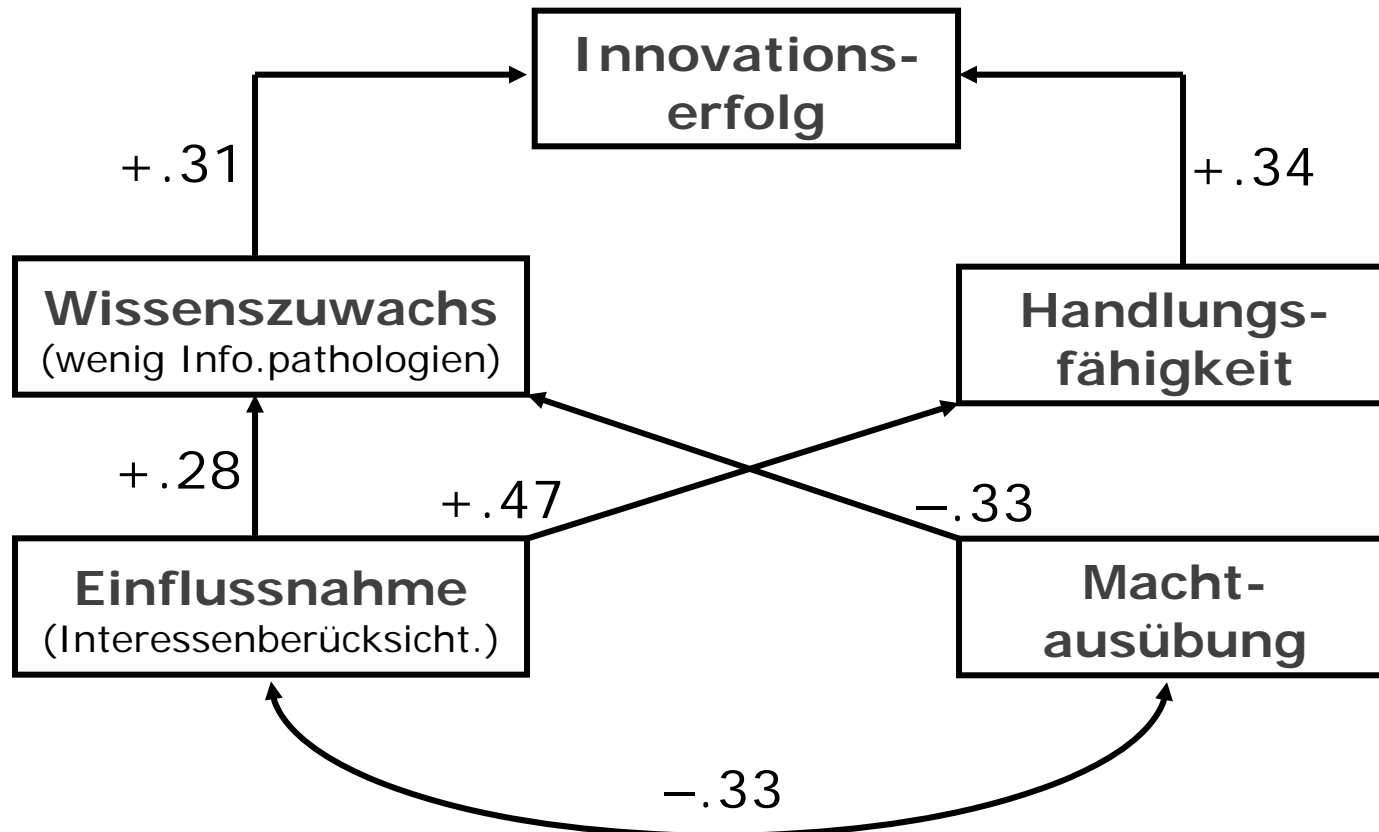
Die Innovationspraxis (Scholl, 2004)

- Eine genaue Betrachtung von Innovationsprozessen zeigt, dass ständig **ungeplante und irreguläre Ereignisse** eintreten:
 - Immer wieder unerwartete Probleme,
 - mal eskalierende Konflikte, mal stiller Abgesang,
 - zufällige Entdeckungen,
 - politische Blockaden oder konspiratives Vorgehen,
 - mal Glück, mal Pech
 - Verdopplung der Entwicklungszeiten
 - oft sind es Außenseiter, die Innovationen voranbringen
- Das **Innovationsparadox**: Für Innovationen braucht man neues und besseres Wissen; wie kann man Ziele und Wege planen, was man noch nicht weiß, ob das Ziel erreichbar und die Wege gangbar sind?

Was heißt da Innovationsfähigkeit?

Was ermöglicht erfolgreiche Innovation?

(Scholl, 2004, 36 Innovationsfälle)



Pfadmodell zum Innovationserfolg ($\chi^2=5.24$, $df=4$, $p=.26$, $GFI=.94$)

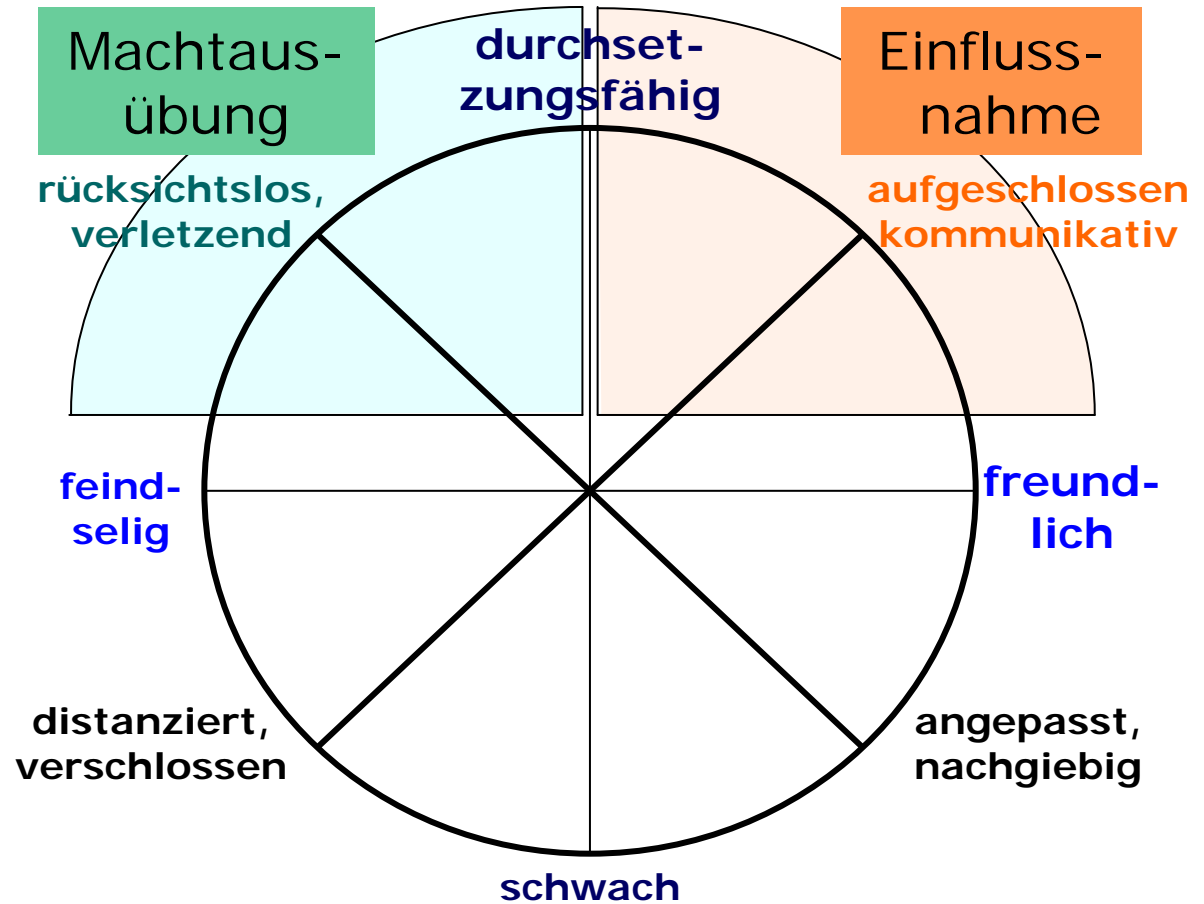
Macht und ihre Nutzung

Bei Interaktion und Kommunikation wird auf diese zwei Dimensionen geachtet:

1. Ist der/die Andere **freundlich**, neutral oder **feindselig**?

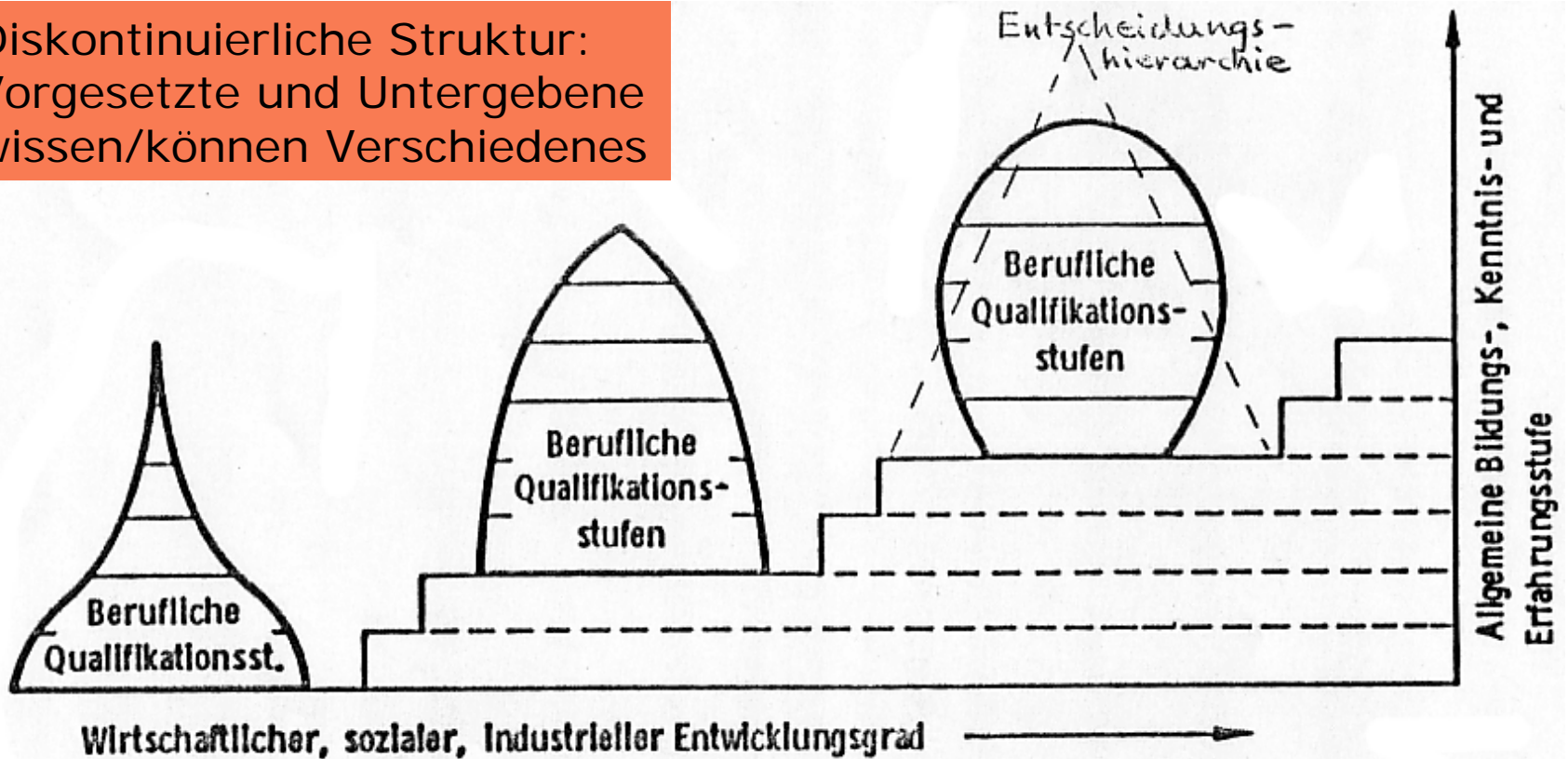
und kombiniert damit

2. Ist der/die Andere **durchsetzungsfähiger**, gleich oder **schwächer**?



Wissen und Macht: Strukturwandel

Diskontinuierliche Struktur:
Vorgesetzte und Untergebene
wissen/können Verschiedenes



Steile Hierarchie passt nicht
zur Qualifikationsverteilung!

Quelle: Kneschaurek / Graf



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

ESF
Europäischer Sozialfonds
für Deutschland

DLR
Projekträger im DLR



Förderschwerpunkt
Balance von
Flexibilität und Stabilität

Viele empfohlene Organisationstechniken beinhalten Einflussnahme statt Machtausübung, um den Wissenszuwachs und die Effektivität zu fördern:

Kooperative Führung / Partizipation / Empowerment: Wechselseitige Einflussnahme und Kompetenzerhöhung statt Machtausübung, um Reaktanz abzubauen und Wissen zu mobilisieren.

Management by objectives: Gemeinsam Ziele und ihre Erreichbarkeit ausloten und vereinbaren (statt Ziele zu setzen).

Organisationsentwicklung: Änderungen unter Beteiligung aller Betroffenen, um ihre Interessen und ihr Wissen zu berücksichtigen.

Kooperative Konflikt-handhabung: Auf Machtkämpfe verzichten und gemeinsam neue Ideen generieren und ausloten.

„Job enrichment“ und teilautonome Arbeitsgruppen: Fremdkontrolle reduzieren, Selbstkontrolle erhöhen.

Flache Hierarchien: Hierarchische Macht ersetzen durch Experten-einfluss, besonders in wissensintensiven Organisationen.

Leider werden die **Empfehlungen zu wenig beherzigt**, weil oft die korrumpierende Wirkung der Macht (Kipnis) dem entgegen steht.

Productivity through People (Pfeffer, 1996)

Drei zentrale Annahmen:

- I. Beschäftigte sind produktiver, wenn sie selbst mehr darüber bestimmen können, was, wann, wie zu tun ist.
- II. Dazu muss man geeignete Beschäftigungsbedingungen und
- III. eine geeignete Kultur der Wissensmobilisierung schaffen.

I. (7) Partizipation, Handlungsspielraum, (8) Teamarbeit, selbststeuernde Gruppen, (10) Job Rotation und Job Enrichment, (11) symbolischer Abbau von Statusunterschieden verbunden mit einem Abbau hierarchischer Ebenen, (12) Abbau von Gehaltsunterschieden, vertikal und lateral;

Empowerment statt Machtausübung

II. (1) Beschäftigungssicherheit, (2) sorgfältige Auswahl der Beschäftigten, (3) hohe Löhne, (4) verhaltensabhängige Bezahlung, die gewünschte Aspekte wie Informationsaustausch, Kreativität usw. sowie den Gesamterfolg der Organisation berücksichtigt, (5) Kapitalbeteiligung;

III. (6) Intensiver Informationsaustausch, auch über Strategien und Situationsbedingungen, (13) höhere Stellen von innen besetzen, (14) langfristige Orientierung, (15) regelmäßige Evaluation der Praktiken, (16) eine Gesamtphilosophie als Interpretationsrahmen für all diese Maßnahmen.

Fazit: Welche Konzepte gezielter Kompetenz- und Personalentwicklung können die Innovationsfähigkeit stärken?

- Vielfältige Wandlungsprozesse erfordern hohe **Flexibilität**, d.h. es wird immer wieder neue **Erkenntnis** (explizites Wissen) und **Erfahrung** (implizites Wissen) benötigt
- Innovationsfähigkeit erfordert eine Kultur, die **intensive, freie, gut koordinierte Wissenprozesse** ermöglicht
- Dafür ist wechselseitige Einflussnahme nötig; **Machtausübung ist kontraproduktiv**
- Dies besagen auch implizit die meisten empfohlenen Techniken der **OE und PE**
- **Kompetente Führung** heißt Machtausübung bei sich und anderen bremsen und Einflussnahme fördern
- **Kompetenz- und Personalentwicklung muss an der Spitze ansetzen, damit sich alle Kompetenzen entfalten können!**

Aufgabe für unser Forum

Wie können die gemeinsam ermittelten Probleme und Schwierigkeiten einer gezielten Kompetenz- und Personalentwicklung angegangen werden, um die Innovationsfähigkeit zu verbessern?

Welche Lösungswege sind unter welchen Bedingungen erfolgversprechend?

*Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!*