

Teambildung im Innovationsprozess



Handlungsempfehlungen

1.



Stellen Sie Transparenz hinsichtlich Ihrer Belegschaftsstruktur her!



Zunächst muss Klarheit herrschen über die gegenwärtige Verteilung von Altersgruppen und Qualifikationen in den einzelnen Unternehmensbereichen. Hieraus lassen sich auch mit groben Schätzungen zukünftige Entwicklungen vorzeichnen, die sehr schnell deutlich machen, an welchen Stellen sich Handlungsbedarfe abzeichnen. Das Ausscheiden älterer Kollegen geht immer einher mit dem Verlust spezifischer Qualifikationen.

2.



Analysieren Sie die Stärken und Schwächen Ihres Innovationsprozesses!



Die Innovationsleistung kann mit betriebswirtschaftlichen Parametern gemessen werden, darüber hinaus zeichnen sich gerade kleine und mittlere Unternehmen durch ein spezifisches Innovationsmilieu aus, dessen Stärken und Schwächen auf unterschiedlichen Ebenen angesiedelt sind oder im Zusammenhang mit sog. „weichen Faktoren“ stehen können.

3.



Identifizieren Sie die Schlüsselpersonen für den Innovationserfolg!



Auch wenn sicherlich allen Beteiligten am Innovationsprozess eine zentrale Bedeutung beizumessen ist, so lassen sich meist einzelne Funktionen oder Personen benennen, die als Triebfeder des Neuen anzusehen sind. Hierauf ist insbesondere bei bevorstehendem Ausscheiden der entsprechenden Personen (z. B. Renteneintritt) ein besonderes Augenmerk zu richten, so dass die betriebliche Wissensbasis nicht entscheidend geschwächt wird.

4.



Legen Sie die strategischen Innovationsziele fest und machen Sie diese bekannt!



Am Innovationserfolg sind unterschiedliche Kräfte beteiligt. Eine klare Orientierung über die Zielsetzungen und die für eine erfolgreiche Umsetzung erforderlichen Schritte hilft allen Beteiligten bei der Fokussierung ihrer Arbeit. Auch können individuelle Aufgaben und einzelne Leistungen auf den Stellenwert ihres Beitrags zum Erreichen des Ziels hin überprüft werden.

5.



Räumen Sie dem Personalmanagement einen hohen Stellenwert ein!



In vielen Unternehmen wird das Personalmanagement eher vernachlässigt. Nicht erkannt wird, dass hier der Hebel zur Erschließung der wichtigsten Innovationspotentiale liegt: die Köpfe der Mitarbeiter. Auch bei begrenzten Ressourcen ist über mögliche alternative Entlohnungsformen und attraktive Laufbahnmodelle nachzudenken, mit deren Hilfe hoch qualifizierte Fachkräfte gewonnen oder im Betrieb gehalten werden können.

6.



Nehmen Sie in der Planung auch mittel- und langfristige Perspektiven auf!



Auch dies ein typisches Phänomen in kleinen und mittleren Betrieben: Planungszeiträume werden zu kurz bemessen. Dadurch entziehen sich auch zukünftige personalpolitische Zuspitzungen der Wahrnehmung. Deutlich werden sollte jedoch, dass sich umso eher Handlungsspielräume ergeben, wenn frühzeitig nach Lösungen gesucht wird und ggf. Zeit verbleibt, um auch alternative Lösungswege kritisch zu überprüfen.

7.



Berücksichtigen Sie bei allen Maßnahmen die Altersverteilung im Unternehmen / in einzelnen Bereichen!



Durchschnittswerte verwischen häufig gravierende Unterschiede über die Altersprofile in einzelnen Unternehmensbereichen. Technologische und organisatorische Neuerungen müssen aber immer die Menschen berücksichtigen, die diese Neuerungen umzusetzen haben. Entsprechend müssen begleitende Qualifizierungen oder Weiterbildungsangebote immer zielgruppengerecht formuliert werden.

8.



Sichern Sie die Erfahrungen und lassen gleichzeitig Neues zu!



Diese scheinbar in sich widersprüchliche Anforderung greift zurück auf ein zentrales Element des Generationen übergreifenden Wissenstransfers: die Teambildung. Dabei sollten sowohl die Erfahrungen der älteren Kollegen Raum finden als auch die meist eher theoriegeleiteten Einwürfe jüngerer. Möglichkeiten hierzu bieten u.a. das Mentoren- oder das Tandem-Modell. Mit der Zuschreibung unterschiedlicher Innovationsbeiträge auf Altersgruppen werden allerdings nur Tendenzen beschrieben: Ideen und Kreativität sind keine altersgebundenen Eigenschaften!

9.



Schaffen Sie Freiräume für Kommunikation und Kooperation!



Was für die Teams gilt, ist zugleich ein Erfolgskriterium für den gesamten Innovationsprozess. Neben einer strikten Orientierung auf vorgegebene Ziele muss auch Freiraum vorhanden sein, um eine unkonventionelle Lösungsidee weiterzuentwickeln, sich mit einem Experten zu verständigen oder auch mit anderen Personen im Unternehmen zu diskutieren. Auch wenn nicht jeder Lösungsweg beschritten werden kann, so sollten im Vorfeld nicht zu viele Alternativen ungeprüft verworfen werden.

10.



Setzen Sie Strategien in konkrete Maßnahmen um!



Ein zukunftsorientiertes Innovations- und Personalmanagement muss für alle Beteiligten in seiner Ausrichtung erkennbar sein. Das kreative Potential der Mitarbeiter wird jedoch in vielen Betrieben nicht ausgeschöpft. Neben zeitlicher Flexibilität und Freiräumen sind auch längerfristig orientierte Maßnahmen der Personalentwicklung zu konzipieren und umzusetzen, die deutlich machen, dass der „Ressource Mensch“ eine hohe Wertschätzung entgegengebracht wird.

Diese Handlungsempfehlungen wurden 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. Eine detaillierte Checkliste mit Fragestellungen zur Selbstevaluation finden Sie unter folgenden Web-Adressen:

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

Stand: Januar 2002

VDI VDE-IT