Enterprise Of The Future

UdZ

Unternehmen der Zukunft

FIR+IAW-Zeitschrift für Organisation und Arbeit in Produktion und Dienstleistung

4 | Dez. 2005

Schwerpunkt: Humanpotenzial im demographischen Wandel

Potenzial älterer Mitarbeiter stärker nutzen Seite 5
Förderung mittels Assessment Center Seite 9
Quick-Check und Kompetenzbilanzierung Seite 10
Performance und Mitarbeiterpartizipation Seite 12
Communities Of Practice Seite 15
AerViCo: Personalentwicklung in VU Seite 18
Gefährdung am Arbeitsplatz Seite 22
Mit Strategie erfolgreich innovieren Seite 27

fir + iaw
Forschungsinstitut für Rationalisierung e.V. an der RWTH Aachen
Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen

Inhalt

UdZ-Schwerpunkt

Quo vadis Veränderung? Evaluation von Veränderungsprozessen im Rahmen der Gestaltung des gemeinsamen Lernens von älteren und jüngeren Mitarbeitern . 3

Das Potenzial älterer Mitarbeiter stärker nutzen: Auswirkungen des demographischen Wandels auf KMU des produzierenden Gewerbes der Wirtschaftsregion Aachen 5

Mitarbeiterförderung mittels Assessment Center .. 9

Unternehmen im demographischen Wandel: Quick-Check und Kompetenzbilanzierung 10

Performance und Mitarbeiterpartizipation: Gestaltungskriterien nachhaltiger Veränderungsprozesse 12

UdZ-Schwerpunkt

Communities of Practise als Möglichkeit expansiven Lernens 15

Kompetenzen in der deutschen Bauwirtschaft .. 18

Personalentwicklung in Virtuellen Unternehmen: Wie Potenziale der Mitarbeiter in VU optimal genutzt werden 20

Gefährdungsanalyse mit Methode: Können Sie beurteilen, was Mitarbeiter und Gesetzgebung erwarten? 22

Benninghoven: „Beste Auslese" bei einem Anlagenbauer an der Mosel. Reorganisation der Geschäftsprozesse und Auswahl eines geeigneten ERP-Systems ... 24

UdZ-Themen

Mit Strategie erfolgreich Innovationen entwickeln. Die Edison-Methode: Systematisch Innovationspotenziale erkennen und erschließen 27

Thoben: „Wachstumsentwicklung und Beschäftigungszuwachs vorantreiben. Das 8. Aachener Dienstleistungsforum 29

UdZ-Rubriken

Editorial 2

Impressum 26

Personalia 30

Literatur aus FIR+IAW 30

Veranstaltungskalender ... 32

Impressum

„UdZ – Unternehmen der Zukunft"
informiert mit Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen regelmäßig über die wissenschaftlichen Aktivitäten des Institutsverbundes von FIR+IAW

Herausgeber
Forschungsinstitut für Rationalisierung e. V. (FIR) an der RWTH Aachen, Pontdriesch 14/16, D-52062 Aachen,
Tel.: +49 2 41/4 77 05-1 20, FAX: +49 2 41/4 77 05-1 99,
E-Mail: info@fir.rwth-aachen.de,
Web: www.fir.rwth-aachen.de,
im Verbund mit dem
Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) der RWTH Aachen, Bergdriesch 27, D-52062 Aachen,
Tel.: +49 2 41/80-9 94 40, FAX: +49 2 41/80-9 21 31,
E-Mail: info@iaw.rwth-aachen.de,
Web: www.iaw.rwth-aachen.de

Institutsdirektoren
Univ.-Prof. Dr.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Günther Schuh (FIR),
Univ.-Prof. Dr.-Ing. Christopher Schlick (IAW)
Geschäftsführer (FIR): Dr.-Ing. Volker Stich

Leitende Mitarbeiter
Bereichsleiter (FIR):
Dipl.-Ing. Gerhard Gudergan (Dienstleistungsmanagement)
Dipl.-Ing. Carsten Schmidt (Produktionsmanagement)
Dipl.-Ing. Dipl.-Wirt. Ing. Peter Laing (Informationsmanagement)
Oberingenieure (IAW):
Dipl.-Kff. Iris Bruns
Dr.-Ing. Stephan Killich
Dr.-Ing. Dipl.-Inform. Alexander Künzer
Forschungsgruppenleiter (IAW):
Dipl.-Kff. Iris Bruns (Human Ressource Management)
Dr.-Ing. Stephan Killich (Arbeitsorganisation)
Dr.-Ing. Alexander Künzer (Ergonomie u. Mensch-Maschine-Systeme)
Dr. phil. Dipl.-Ing. Martin Frenz (Fachdidaktik)

Redaktion, Layout und Database Publishing
Olaf Konstantin Krueger, M.A.
FIR-Bereich Informationsmanagement, RWTH Aachen
Tel.: +49 2 41/4 77 05-5 10
E-Mail: kg1@fir.rwth-aachen.de, redaktion-udz@fir.rwth-aachen.de
School of Communication, Information and New Media, University of South Australia, Adelaide SA 5001 Australia
Ph.: +61 8 83 02 46 56, Email: office@m-publishing.com

Bildnachweis
Soweit nicht anders angegeben: FIR+IAW-Archiv,
Titelbild: Dipl.-Kff. Iris Bruns
Bildnis: Dipl.-Ing. Klaus Nießen (stehend) und Angela Grübler

Erscheinungsweise
vierteljährlich

Bankverbindung
Sparkasse Aachen, BLZ 390 500 00, Konto-Nr. 000 300 1500

Anzeigenpreisliste
Es gilt Tarif Nr. 4 vom 1.3.2005

Druck
Kuper-Druck GmbH, Eduard-Mörike-Straße 36, D-52249 Eschweiler

Copyright
Kein Teil dieser Publikation darf ohne ausdrückliche schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

ISSN 1439-2585 (PDF-Dokument 1.5, 20051111)

Weitere Literatur von FIR+IAW im Web
www.fir.rwth-aachen.de/service/,
www.iaw.rwth-aachen.de/publikationen/

Quo vadis Veränderung?

Evaluation von Veränderungsprozessen im Rahmen der Gestaltung des gemeinsamen Lernens von älteren und jüngeren Mitarbeitern

Der Dynamik und Komplexität kultureller Veränderungsprozesse versucht man in der Regel mit einer effizienten Projektsteuerung zu begegnen. Doch erst die systematische und wiederkehrende Reflexion des Projektteams über relevante Stellschrauben im Veränderungsprozess liefert die Informationen, die zur frühzeitigen Einleitung fälliger Kurskorrekturen benötigt werden. Im Folgenden wird eine Methode vorgestellt, die im Rahmen eines Forschungsvorhabens zur Veränderung von Lernkulturen erprobt wird. Sie erlaubt es, eine unternehmensspezifische Bewertung des aktuellen Veränderungsprozesses vorzunehmen.

Dipl.-Psych. Claire Koch
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
am IAW in der Forschungsgruppe
Human Resource Management
Tel.: +49 2 41/80-9 94 52
E-Mail: c.koch@iaw.rwth-aachen.de

Im Rahmen eines seit dem 1. Januar 2005 durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und den Europäischen Sozialfonds geförderten Projektes werden betriebliche Modelle des gemeinsamen Lernens von älteren und jüngeren Mitarbeitern in vier beteiligten Unternehmen pilothaft entwickelt, analysiert, dokumentiert und evaluiert. Das Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen nimmt dabei die Rolle der wissenschaftlichen Begleitung ein. Ziel der Pilotprojekte ist es, Lernkulturen zu gestalten, welche die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer erhalten, ein vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben verhindern und das Potenzial älterer Arbeitnehmer nachhaltig für die Unternehmen nutzen. Es werden Bedingungen und Organisationsformen identifiziert, analysiert und gestaltet, welche gemeinsame Lernprozesse von Älteren und Jüngeren im Prozess der Arbeit intensivieren und den systematischen Austausch von beruflichem und sozialem Wissen zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern fördern.

Ziel der wissenschaftlichen Begleitung ist es, die Gestaltungsprojekte in den Unternehmen bei der Erfüllung ihrer Ziele und der Bewältigung der konkreten betrieblichen Entwicklungsaufgabe zu unterstützen, den Verlauf zu dokumentieren sowie den Projekterfolg zu erfassen und zu bewerten. Die vorgenommene formative Evaluation stützt sich dabei in erster Linie auf die Begleitung, Koordinierung, Dokumentation und Rückspiegelung der Entwicklungsprozesse, die abschließende summative Evaluation geht der Beantwortung übergreifender Forschungsfragen sowie der Erfassung und Bewertung der Projektergebnisse nach (vgl. Bild 1).

Marie-Christine Stemann M.A.
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
am IAW in der Forschungsgruppe
Human Resource Management
Tel.: +49 2 41/80-9 94 54
E-Mail: t.stemann@iaw.rwth-aachen.de

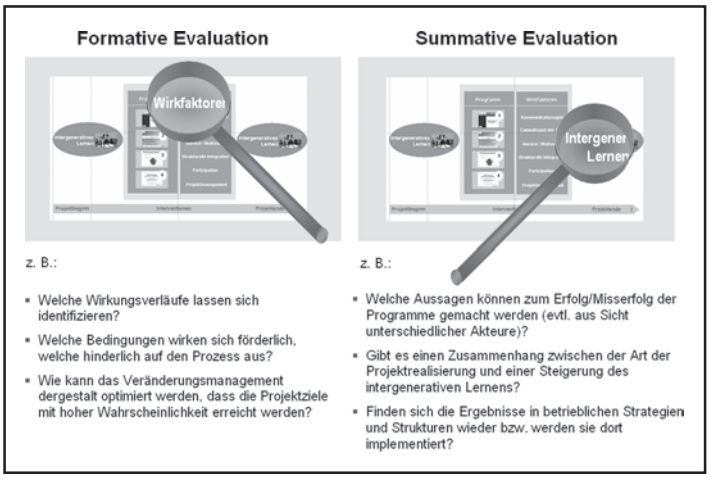


Bild 1
Betrachtungsgegenstände der Evaluation

Im Rahmen der projektbegleitenden Evaluation sind es vor allem die in den Unternehmen stattfindenden Veränderungsprozesse, die einer Erfassung und Beschreibung zugänglich gemacht werden müssen, um in einem nächsten Schritt übergreifende Aussagen hinsichtlich der Übertragbarkeit auf andere Unternehmen treffen zu können. Um möglichst objektive Bewertungskriterien in die Evaluation einzubinden, bedient sich die Begleitforschung in diesem Projekt der Erkenntnisse der Veränderungsmanagement-Forschung und führt sechs Dimensionen von so genannten Wirkfaktoren ein, die als relevant hinsichtlich des Erfolges bzw. Misserfolges von Veränderungsprozessen erachtet werden (vgl. Bild 2):

1. Wahrgenommenes Commitment der Führung
2. Partizipation
3. Anreize, Motivation
4. Ganzheitlichkeit, strukturelle Integration
5. Zielorientiertes Projektmanagement
6. Kommunikationsgüte.

Diese Wirkungsdimensionen wurden in einem Workshop mit den Projektleitungen und weiteren Mitgliedern des Steuerungsgremiums vorgestellt und vor dem Hintergrund der persönlichen Praxiserfahrungen der Beteiligten mit der Steuerung von Veränderungsprozessen diskutiert. Im Anschluss wurden die Dimensionen gemeinsam operationalisiert (vgl. Bild 3), indem für jede Dimension die wichtigsten Merkmale eines konkreten, positiv formulierten Zielzustands festgehalten wurden.

In einem weiteren Schritt diskutierten die Projektleitungen die Wirkungsdimensionen und -merkmale in ihren Projektteams und legten sich pro Wirkungsdimension auf diejenigen Merkmale fest, die ihnen für ihr Unternehmen besonders erfolgsrelevant schienen. Diese Merkmale sind es, die im weiteren Veränderungsprozess wiederholt als Gegenstand der Beobachtung und Reflexion herangezogen werden.

Um intraorganisationale Veränderungen greifbar zu machen, wurde im nächsten Schritt eine Skalierung jedes Merkmals durch das Projektteam vorgenommen. Die Indikatoren für jedes Merkmal orientieren sich am spezifischen kollektiven Erfahrungsschatz der Organisation: Die Pole einer 5-stufigen Skala wurden mit einem „worst case" und einem „best case" bezogen auf das jeweilige Merkmal illustriert. Diese Praxisfälle stammen aus bereits durchlebten Veränderungsprozessen in der Unternehmensgeschichte. Dieses Vorgehen erlaubt auf ökonomische Weise eine realistische Verortung des aktuellen Veränderungsgeschehens und trägt den unterschiedlichen Ausgangsbedingungen der Unternehmen Rechnung.

Ergebnis ist eine Change-Checkliste, anhand derer das Projektteam eine Bewertung des Veränderungsprozesses vornimmt. Sie wird in regelmäßigen Abständen diskutiert und ausgefüllt. Auf ihrer Basis werden Veränderungen der Interventionsarchitektur und des Interventionsdesigns geplant. Zudem besteht die Möglichkeit, die identifizierten Handlungsfelder mit den Projektleitungen der anderen Unternehmen zu diskutieren und so zu klar definierten Fragen best practice-Modelle auszutauschen.

Die bisher gewonnenen Erfahrungen weisen darauf hin, dass die skizzierte Methode ein nützliches und handhabbares Instrument zur differenzierten Bewertung von Veränderungsprozessen darstellt.

Bild 2
Wirkfaktoren im Veränderungsprozess

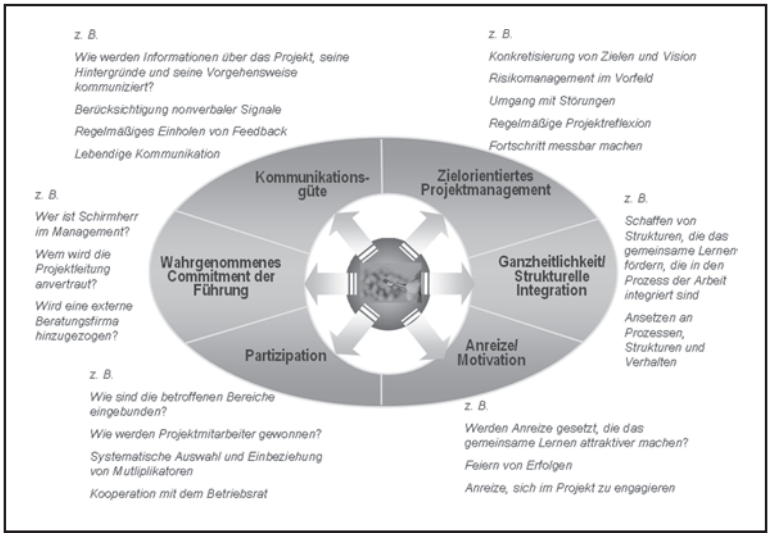
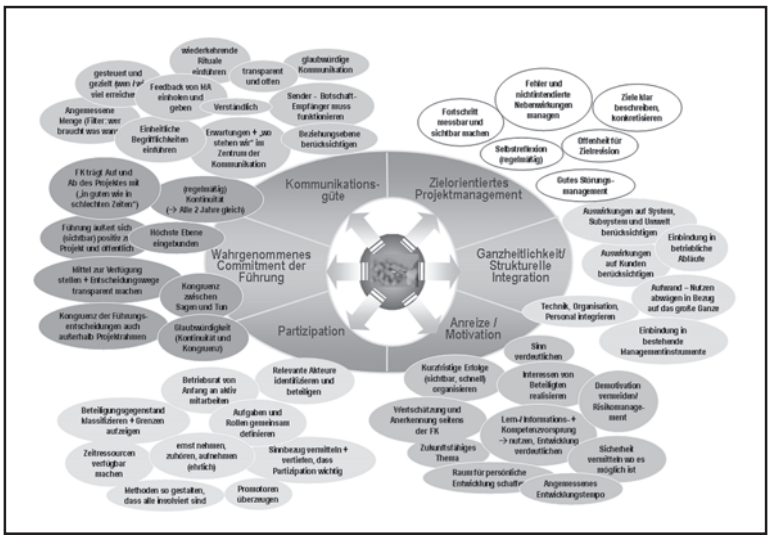


Bild 3 (unten)
Operationalisierung der Wirkungsdimensionen



Projektinfo
„Gemeinsames Lernen von älteren und jüngeren Mitarbeitern"
Projektträger:
ABWF Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung
Fördernummer:
A 031/2
Laufzeit:
01.01.2005–01.10.2006
Projektpartner:
Brühne Baustoff und Transport GmbH, Lebenshilfe Bremen e. V., Mikado AG, Sartorius AG
Kontakt:
Dipl.-Psych. Claire Koch, Marie-Christine Stemann, M.A.