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/

Performance und Mitarbeiterpartizipation

Gestaltungskriterien nachhaltiger Veränderungsprozesse

Dipl.-Kff. Iris Bruns
Oberingenieur
Forschungsgruppenleiterin
am IAW der Forschungsgruppe
Human Resource Management
Tel.: +49 2 41/80-9 94 51
E-Mail: i.bruns@iaw.rwth-aachen.de

Jürgen Radel, M.A.
Betriebspädagoge,
Assistent des Geschäftsbereichsleiters Personal,
VIEGA GmbH & Co. KG,
Schwerpunkt Personalcontrolling
Tel.: +49 27 22/61-15 82
E-Mail: jradel@viega.de

Partizipation als betrieblicher Erfolgsfaktor. "I used to feel quite hopeful of reconditioning even adult personalities [...]. But with humans as lazy as they are about themselves [...] the zebra can as easily change his stripes as the adult his personality." (Watson 1928, S. 138; in: Kehr 2004, S. 159). Unter anderem vor dem Hintergrund dieser von Watson vermuteten, scheinbar grundsätzlichen Unwilligkeit erwachsener Menschen gegenüber Veränderungen, wird seit über hundert Jahren das Phänomen der aktiven und teilweise radikalen Veränderung von Strukturen sehr kontrovers diskutiert (vgl. u. a. Cooley 1894/1897; Alinsky 1946/1972; Luhmann 1987; Bienert 2002). Aus dieser Diskussion haben sich schließlich verschiedene Modelle menschlichen und organisationalen Lernens entwickelt, welche eine Veränderung von Mensch, System und Umwelt zur Zielsetzung haben (vgl. u. a. Senge 2003; Argyris & Schön 1996/2002; Cooperrider 2004).

Der Konsens aller Modelle lautete, dass Mitarbeiter als Betroffene des Veränderungsprozesses intensiv eingebunden werden müssen, um so das wichtigste Kapital des Unternehmens – die Menschen – am Veränderungsprozess partizipieren zu lassen (vgl. u. a. Dannemiller Tyson 2000, S. 7; Weisbord & Janoff 2001; Owen 2001). Abweichend von dem Menschenbild des einleitenden Zitats, liegt diesen Konzepten ein durchweg veränderungswilliges Ideal zu Grunde, in dem Menschen sowohl lernen als auch einen konstruktiven Betrag leisten wollen und im Verlauf dieses Prozesses eine individuelle Weiterentwicklung erfahren.

Dabei darf man allerdings nicht der Illusion eines allzu optimistischen Menschenbildes (vgl. Kriegesmann und Kerka 2005, S. 52) hinsichtlich des Wunsches nach Partizipation und Veränderung erliegen. Es sei maximal „[…] ein entwicklungsdynamischer Rand von zehn bis 15 Prozent der Mitarbeiter bereit und in der Lage […], Ausbrüche aus gewohnten Bahnen zu initiieren." (ebd.).

Vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Entwicklungen wird jedoch die Initiierung und nachhaltige Umsetzung von Veränderungsprozessen für Unternehmen zur Basis ihres mittel- bis langfristigen Erfolges. Dass es für Unternehmen dabei immer schwerer wird sich im Markt zu positionieren, sich abzuheben und existentielle Marktanteile zu sichern, ist unstrittig (vgl. Langosch & Voigt 2000, S. 212; vgl. Baumann 2000, S. 126; vgl. Nehls & Kautzsch 2000, S. 194; vgl. Parkinson 1999, S. 186).

Unternehmenserfolg wird dabei von der flexiblen und doch auf strategische Zielsetzungen konzentrierten Interaktion mit veränderten Rahmenbedingungen abhängig sein. Neben der Umgestaltung von Strukturen erfordert dies die Aktivierung und Unterstützung des „entwicklungsdynamischen Randes (s. o.) der Mitarbeiter", als relevanter und erfolgskritischer Wettbewerbsfaktor im Wandel (vgl. Fuchs 2000, S. 166; Buckingham & Coffman 2002, S. 16), „[...] da sich Wettbewerbsvorteile aus anderen Produktionsfaktoren immer schwieriger realisieren lassen." (Watson Wyatt 2002, S. 2).

Der im Folgenden beschriebene Prozess beschreibt, wie dieser „dynamische Rand" der Mitarbeiter mobilisiert und eine Einleitung von Veränderungsprozessen anhand der Unternehmensziele initiiert werden kann. Es werden dabei aktiv Prozesse, Strukturen und Standards in Frage gestellt und in der Folge nachhaltig verändert.

Interventionsselemente auf Zeit- und Prozessebene. Bild 1, S. 13, stellt den Auszug eines immer wiederkehrenden Zyklusses dar, bei dem aus dem Veränderungsprozess und der zur Basis gelegten Innovation, entsprechende Standards geschaffen werden, die nach einiger Zeit wieder zur Diskussion und Evaluation stehen.

Im Falle der kontroversen Diskussion (vgl. Kriegesmann & Kerka 2005; Dannemiller Tyson 2000), ist die Entwicklung einer gemeinsamen Vision auf Basis derer die Beteiligten im Veränderungsprozess ihr Selbstverständnis finden und definieren können von großer Relevanz. Darauf aufbauend werden Prozesse hinterfragt, neu gewonnene Erkenntnisse und Strukturen verändert und schließlich neue Standards bzw. Routineprozesse für den Arbeitsalltag geschaffen. In diesem Kontext ist es erforderlich, die Vision zu konkretisieren und für die Mitarbeiter greifbar zu machen, um nicht nur ein diffuses und strukturloses Bild zu erzeugen (vgl. Oettingen 1996, in: Kehr 2004, S. 74). Ziele und Maßnahmen müssen daher möglichst genau beschrieben, dokumentiert und anhand von Kennzahlen überprüfbar gestaltet werden.

Betroffene zu Beteiligten machen. Eine entscheidende Rolle spielt an dieser Stelle die hierarchieübergreifende Einbindung der am Prozess beteiligten Individuen (vgl. Wheatley & Kellner-Rogers 1998), in der Möglichkeit der Teilnahme an strategischen Prozessen und dem Einbringen eigener Vorstellungen. "Humans are motivated to develop competence and to solve problems; they have, as White (1959) put it, 'competence motivation'. Although extrinsic rewards and punishments clearly affect behaviour, people work hard for intrinsic reasons, as well." (National Research Council 2000, S. 60).

Die hierarchieübergreifende Einbindung von Mitarbeitern in diesen Prozess bewirkt einen Anstieg der Motivation (vgl. Schwarts et al. 1999, in: National Research Council 2000, S. 61), da die Mitarbeiter den Grund und die Aufgaben ihres Handelns erkennen (vgl. Darbinghausen 2003) und einen Beitrag leisten können, der direkten Einfluss auf ihr Arbeitsumfeld und das ihrer Kollegen hat (McCombs 1996; Pintrich & Schunk 1996, in ebd.). „Werte und Ziele der Organisation werden [dabei] Bestandteil der eigenen Identität." (Moser 1996, S. 38). Von Kriegesmann & Kerka (2005) werden Effekte solcher Art bezweifelt und als „Sozialromantik" bzw. als ein schlichtes Verständnis von Veränderungsprozessen bezeichnet.

Von dieser Begrifflichkeit entfernt man sich jedoch relativ schnell, wenn man erfolgreiche Veränderungsprozesse analysiert und als ausschlaggebendes Erfolgskriterium der Veränderung die Leistungsträger des „dynamischen Randes" identifiziert. Diese Persönlichkeiten ergreifen in diesem Kontext die Initiative und aktivieren und motivieren andere Beteiligte, ihnen und ihren Überzeugungen zu folgen. Bereits 1894 wurde dieses Verhalten von Cooley (S. 167) als Reflexion einer ethnologischen Studie über Konkurrenzkampf innerhalb sozialer Systeme beschrieben und die Beschreibung dieser auch im betrieblichen Kontext auffälligen Charaktere von anderen Autoren aufgegriffen (vgl. u. a. Lippitt 1958; Taylor 1911; Schumpeter 1911/2002; Alinsky 1971/1989). Auch Kriegesmann und Kerka greifen diese Persönlichkeiten heraus und bezeichnen sie mit dem Begriff der „unruhige Geister", die ein System benötigt um Innovationen anzustoßen und voranzutreiben (vgl. Kriegesmann und Kerka 2005, S. 49).

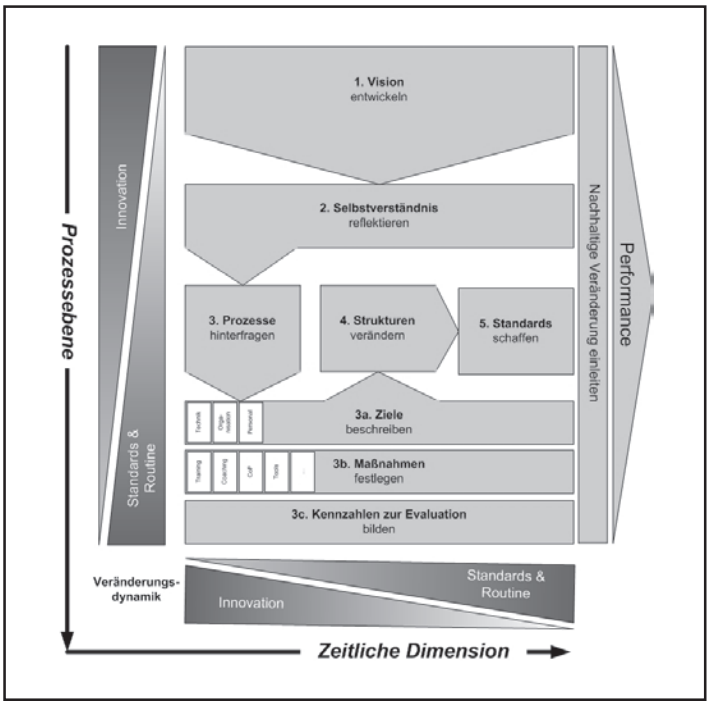
Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen. Commitment oder besser Involvement (vgl. Moser 1996, S. 49ff.) und Führung, sind bezüglich der Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen entscheidende Elemente, damit Verbesserungen nicht als zufällig oder kurzlebig erfahren werden. Diese Wahrnehmung seitens der Mitarbeiter ist häufig ein Resultat fehlgeschlagener Veränderungsprozesse in der Praxis (vgl. Garvin 1994, S. 74, in: Kriegesmann & Kerka 2005, S. 50). Die direkte Führungskraft muss daher innerhalb des Prozesses die Rolle als „[…] Moderator von Talenten, der Coach, der seine Mannschaft menschlich begeistert und zum Erfolg führt" (Hauser 1991, S. 198) übernehmen. Dies geschieht nicht nur durch die von Hauser angesprochene Vermittlung von Faszination, die einen eminenten Beitrag leistet, sondern auch durch die Beeinflussung von Willenstrategien, die dem Mitarbeiter dabei helfen können im laufenden Veränderungsprozess Diskrepanzen zwischen Zielen (vgl. Kehr 2001, S. 22) des Unternehmens und eigenen Motiven zu überwinden.

Es gilt hier hierarchieübergreifend und mit den Leistungsträgern (dynamischer Rand), sämtliche Mitarbeiter in Veränderungsprozesse einzubinden und die erforderlichen, volitionalen Prozesse zielführend zu beeinflussen (vgl. Kehr 2004). Über diesen Weg können sich die Mitarbeiter mit den Prozessen auf ein finales Ziel ausrichten.

Ausblick. Es gilt nun in weiteren Forschungen, wie teilweise auch in der Literatur gefordert, eine Veränderungsumgebung zu entwickeln, die es Innovationsträgern, Führungskräften und Mitarbeitern im Unternehmen ermöglicht aktiv Veränderungsprozesse zu initiieren und sie nachhaltig voran zu treiben.

Des Weiteren bedarf es eines Modells, welches zur formativen Evaluation der oben beschriebenen Veränderungsprozesse geeignet ist und diese anhand der Gestaltungshinweise und ökonomischer Aspekte bewertet. Ziel ist es hier, den „[…]desolaten Zustand der praktizierten Erfolgskontrolle […]" (Schönhammer 1985, S. 73) zu verbessern und es Unternehmen zu ermöglichen, einen solchen Prozess zu assimilieren. Erste Ergebnisse einer

Bild 1
Change Model



Langzeit-Feldstudie zu den oben genannten Themen liegen bereits vor (vgl. Gessler/Radel 2005) und werden nach dem Ende der Auswertungen publiziert.

Literatur

[1] Alinsky, Saul D: Reveille for radicals. Saul D. Alinsky. Chicago: Univ. of Chicago Pr., 1946.

[2] Alinsky, Saul D: Rules for radicals: a practical primer for realistic radicals. Saul D. Alinsky. New York: Vintage Books, 1972. (A Vintage book. 736).

[3] Argyris, Chris: Die lernende Organisation : Grundlagen, Methode, Praxis. Chris Argyris; Donald A. Schön. Aus dem Amerikan. von Wolfgang Rhiel. 2. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta, 2002.

[4] Argyris, Chris: Organizational learning II: theory, method, and practice. Chris Argyris; Donald A. Schön. Repr. with corr. Reading, Mass. [u. a.] : Addison-Wesley, 1996.

[5] Baumann, Klaus: Business-Transformation: Ein umfassendes Modell zur Unternehmenserneuerung. In: Fink, Dietmar (Hrsg.): Management Consulting fieldbook : Die Ansätze der grossen Unternehmensberater. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2000, S. 125–141.

[6] Bienert, Margo A.: Organisation und Netzwerk : Organisationsgestaltung durch Annäherung an Charakteristika der idealtypischen Organisationsform Netzwerke. Margo A. Bienert. 1. Aufl. Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl., 2002. (Gabler-Edition Wissenschaft).

[7] Buckingham, Marcus; Coffman, Curt: Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln: wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern. Marcus Buckingham; Curt Coffman. Aus dem Engl. von Herbert Allgeier. 2. Aufl. Frankfurt/Main [u. a.]: Campus-Verl., 2002.

[8] Cooley, Charles H.: Personal Competition: Its Place in the Social Order and Effect Upon Individuals; With Some Considerations on Success. 1894. In: Sociological Theory and Social Research: Being Selected Papers of Charles Horton Cooley. Pp 163–226. Originally published in Economic Studies 4 No. 2. (1894).

[9] Cooley, Charles H.: The Process of Social Change. 1897. In: Political Science Quarterly 12, Pp. 63–81.

[10] Cooperrider, David L.: Constructive discourse and human organization. ed. by David L. Cooperrider; Amsterdam [u. a.]: Elsevier JAI, 2004. (Advances in appreciative inquiry. 1).

[11] Dannemiller Tyson Associates: Whole-Scale Change: Unleashing the magic in Organizations. San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler, 2000.

[12] Darbinghausen, M.: Gute Organisation aber schlechte „Leader": In Anlehnung an eine Studie der International Survey Research (ISR). In: REFA Nachrichten 1/2003 S. 16–20.

[13] Fuchs, Jürgen: Vitalisierung von Unternehmen: Vom Taylorismus zum Organismus. In: Fink, Dietmar (Hrsg.): Management Consulting fieldbook: Die Ansätze der grossen Unternehmensberater. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2000, S. 143–169.

[14] Gessler, Michael; Radel, Jürgen: Evaluation von Weiterbildung. Ansätze, Modelle und Feldstudien zur Berechnung eines Return on Investment (ROI) in integrierten Weiterbildungssystemen. Hamburg: IBW, 2005 in press. In: Berufs- und Wirtschaftspädagogik.

[15] Hauser, Eberhard: Coaching von Mitarbeitern. In: von Rosenstiel, L.; Regnet, E.; Domsch, M. E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, USW-Schriften für Führungskräfte, Band 20. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH & Co. KG, 1991.

[16] Kehr, Hugo M.: Motivation und Volition: Funktionsanalysen, Feldstudien mit Führungskräften und Entwicklung eines Selbstmanagement-Trainings (SMT). von Hugo M. Kehr. Göttingen [u. a.] : Hogrefe, 2004. (Motivationsforschung. 20).

[17] Kehr, Hugo M.: Volition und Motivation: Zwischen impliziten Motiven und expliziten Zielen. 2001. In: Personalführung.

[18] Kriegesmann, Bernd; Kerka, Friedrich: Lernende Organisation: Überfällige Korrekturen am Konzept. 2005. In: Personalführung 3/2005, S. 48–55.

[19] Langosch, Peter; Voigt, Volker: Wandel: Gesteuert oder getrieben?. In: Fink, Dietmar (Hrsg.): Management Consulting fieldbook: Die Ansätze der grossen Unternehmensberater. München : Verlag Franz Vahlen GmbH, 2000, S. 211–228.

[20] Luhmann, Niklas: Soziale Systeme : Grundriss einer allgemeinen Theorie. Niklas Luhmann. 1. Aufl. Frankfurt am Main : Suhrkamp, 1987. (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft. 666).

[21] Moser, Klaus: Commitment in Organisationen. Klaus Moser. 1. Aufl. Bern [u. a.]: Huber, 1996. (Aus dem Programm Huber: Psychologie Praxis, Organisation, Arbeit, Wirtschaft).

[22] National Research Council: How people learn: brain, mind, experience, and school. John D. Bransford…; Committee on Developments in the Science of Learning and Committee on Learning Research and Educational Practice, Commission on Behavioral and Social Sciences and Education, National Research Council. Expanded ed., 9. print. Washington, DC: National Acad. Press, 2000.

[23] Nehls, R. G.; Kautzsch, T.: Change to Grow: Was Change Management erfolgreich macht. In: Fink, Dietmar (Hrsg.): Management Consulting fieldbook: Die Ansätze der grossen Unternehmensberater. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2000, S. 193–210.

[24] Parkinson, Mark: Using Psychology in Business: A Practical Guide for Managers. Brookfield Vermont: Gower Publishing Limited, 1999.

[25] Senge, Peter M: Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Peter M. Senge. Aus dem Amerikan. von Maren Klostermann. 9. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta, 2003.

[26] Watson Wyatt GmbH: Der Watson Wyatt Human Capital Index: Europäische Studienergebnisse 2002. München: Wyatt Bode Grabner GmbH, 2002.

[27] Weisbord, Marvin R.; Janoff, Sandra (2001): Future search - die Zukunftskonferenz: Wie Organisationen zu Zielsetzungen und gemeinsamem Handeln finden. Marvin Weisbord; Sandra Janoff. Stuttgart : Klett-Cotta, 2001.

[28] Wheatley, Margaret; Kellner-Rogers, Myron: Bringing Life to Organizational Change. 1998. In: Journal for Strategic Performance Measurement, April/May, o.S.